UTJECAJ DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI I OBILJEŽJA INDUSTRIJE NA KONKURENTSKU PREDNOST I PERFORMANSE PODUZEĆA

Talaja, Anita

Doctoral thesis / Disertacija

2012

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:431887

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

Anita Talaja

UTJECAJ DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI I OBILJEŽJA INDUSTRIJE NA KONKURENTSKU PREDNOST I PERFORMANSE PODUZEĆA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Split, 2012.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DOKTORSKA DISERTACIJA

UTJECAJ DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI I OBILJEŽJA INDUSTRIJE NA KONKURENTSKU PREDNOST I PERFORMANSE PODUZEĆA

Mentor:
prof. dr. sc. Nikša Alfirević

Kandidat:
Anita Talaja

Split, 2012.

SADRŽAJ:

1. POSTAVKE ISTRAŽIVANJA ---------- 4
1.1. Problem i predmet istraživanja ---------- 4
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja ---------- 6
1.3. Metode istraživanja ---------- 7
1.4. Struktura rada ---------- 8
2. POJAM KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA ---------- 10
2.1. Definiranje pojma konkurentske prednosti ---------- 10
2.2. Ekonomske teorije tržišnog natjecanja i konkurentske prednosti ---------- 17
2.2.1. Neoklasična teorija tržišnog natjecanja i konkurentske prednosti ---------- 17
2.2.2. S-C-P paradigma industrijske organizacije ---------- 19
2.2.3. Porterov pristup konkurentnosti poduzeća ---------- 22
2.2.4. Teorija igara i konkurentska prednost ---------- 32
2.2.5. Austrijska škola konkurentske prednosti ---------- 33
2.2.6. Evolucijska ekonomija ---------- 34
2.2.7. Empirijska istraživanja utjecaja industrije i poduzeća na natprosječne performanse ---------- 35
2.3. Teorije konkurentske prednosti utemeljene na resursima i sposobnostima poduzeća -- 37
2.3.1. Resursna teorija konkurentske prednosti ---------- 37
2.3.1.1. Izvori resursne teorije ---------- 37
2.3.1.2. Razvoj resursne teorije ---------- 40
2.3.1.3. Pojam resursa i sposobnosti poduzeća ---------- 42
2.3.1.4. Vrste resursa ---------- 45
2.3.1.5. Karakteristike strateški signifikantnih resursa ---------- 47
2.3.1.6. Profitni potencijal resursa i strateških sposobnosti ---------- 53
2.3.1.7. Kritika resursne teorije konkurentske prednosti ---------- 55
2.3.2. R-A teorija ---------- 57
2.3.3. Koncept ključnih kompetencija ---------- 58
3. KONCEPT DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI ---------- 62
3.1. Razvoj koncepta dinamičkih sposobnosti poduzeća ---------- 62
3.2. Razine sposobnosti ---------- 70
3.3. Elementi i načini generiranja dinamičkih sposobnosti ---------- 73

3.4. Karakteristike dinamičkih sposobnosti ---------- 75
3.4.1. Jedinstvenost i heterogenost ---------- 75
3.4.2. Strukturiranost i postojanost ---------- 76
3.4.3. Imitabilnost i suptitutabilnost ---------- 77
3.4.4. Ovisnost o promjenjivosti okoline ---------- 78
3.4.5. Utjecaj na konkurentsku prednost ---------- 79
3.5. Pristupi dinamičkim sposobnostima ---------- 81
3.5.1. Kontingencijski pristup dinamičkim sposobnostima ---------- 81
3.5.2. Radikalni, integrativni, inovacijski i dualni pristup ---------- 83
3.5.3. Ambidekstrija kao dinamička sposobnost ---------- 84
3.6. Empirijska istraživanja dinamičkih sposobnosti ---------- 85
4. KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI I OBILJEŽJA INDUSTRIJE NA KONKURENTSKU PREDNOST I PERFORMANSE PODUZEĆA ---------- 92
4.1. Prijedlog i formulacija modela utjecaja dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća ---------- 92
4.2. Pretpostavljene veze unutar predloženog modela i istraživačke hipoteze ---------- 97
4.3. Elementi modela i njihova operacionalizacija ---------- 101
4.3.1. Industrija ---------- 101
4.3.2. Strateški signifikantni resursi i sposobnosti ---------- 105
4.3.3. Dinamičke sposobnosti ---------- 106
4.3.4. Konkurentska prednost i performanse ---------- 108
5. EMPIRIJSKO UTVRĐIVANJE UTJECAJA DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI I OBILJEŽJA INDUSTRIJE NA KONKURENTSKU PREDNOST I PERFORMANSE PODUZEĆA ---------- 111
5.1. Metodologija empirijskog istraživanja ---------- 111
5.1.1. Protokol i uzorak istraživanja ---------- 111
5.1.2. Instrument istraživanja i metodologija prikupljanja podataka ---------- 112
5.1.3. Metodologija obrade podataka ---------- 113
5.1.4. Rezultati preliminarnog istraživanja ---------- 113
5.2. Analiza podataka i rezultati empirijskog istraživanja ---------- 121
5.2.1. Opće karakteristike uzorka istraživanja ---------- 121
5.2.1.1. Struktura poduzeća u uzorku ---------- 122
5.2.1.2. Analiza odnosa među obilježjima uzorka ---------- 129
5.2.2. Preliminarna provjera podataka ---------- 133

5.2.3. Analiza mjernih ljestvica ---------- 137
5.2.3.1. Industrija ---------- 137
5.2.3.2. Strateški signifikantni resursi i sposobnosti ---------- 146
5.2.3.3. Dinamičke sposobnosti ---------- 147
5.2.3.4. Konkurentska prednost ---------- 154
5.2.3.5. Performanse ---------- 159
5.2.4. Analiza modela strukturnih jednadžbi ---------- 162
5.2.4.1. Model strukturnih jednadžbi ---------- 163
5.2.4.2. Procjena opće prikladnosti modela ---------- 169
5.2.4.3. Analiza mjernog modela ---------- 172
5.2.4.4. Procjena istraživačkih hipoteza analizom strukturnog modela ---------- 176
6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA ---------- 182
6.1. Sinteza teorijskog dijela istraživanja ---------- 182
6.2. Sinteza empirijskog dijela istraživanja ---------- 185
6.3. Doprinosi i implikacije provedenog istraživanja ---------- 189
6.4. Ograničenja provedenog istraživanja ---------- 191
6.5. Smjernice za daljnja istraživanja ---------- 192
SAŽETAK ---------- 194
SUMMARY ---------- 195
POPIS SLIKA ---------- 196
POPIS TABLICA ---------- 197
POPIS GRAFIKONA ---------- 201
LITERATURA ---------- 202
PRILOZI ---------- 221

1. POSTAVKE ISTRAŽIVANJA

1.1. Problem i predmet istraživanja

Premda je zastupljenost koncepta dinamičkih sposobnosti, kao jedne od novijih teorija konkurentske prednosti, u literaturi značajna te su brojni autori pokušali empirijskim istraživanjima objasniti navedeni koncept kao i njegove uzroke i posljedice, i dalje postoje nejasnoće glede egzaktne naravi dinamičkih sposobnosti, njihovih karakteristika i utjecaja na performanse i održivu konkurentsku prednost poduzeća, koja je i sama po sebi upitna u uvjetima turbulentne okoline te brzih i značajnih tržišnih promjena. Najutjecajniji radovi iz područja dinamičkih sposobnosti, iako sadrže vrijedne teorijske postavke i nadopune postojećeg koncepta, uglavnom ne sadrže detaljna empirijska istraživanja na uzorcima iz višestrukih industrija. U tim radovima, autori svoje postavke većinom pokušavaju dokazati preko ilustrativnih primjera. Dosadašnja empirijska istraživanja dinamičkih sposobnosti u prvom redu su se odnosila na procese specifične za poduzeće ili industriju, što onemogućava komparaciju rezultata. Istraživanja su se provodila postepeno, a rezultati tih istraživanja relativno su nepovezani. Većina empirijskih istraživanja longitudinalna je, kvalitativna i utemeljena na studiji slučaja.[1] Postojeća kvantitativna istraživanja uglavnom analiziraju uzak aspekt dinamičkih sposobnosti, kao npr. utjecaj eksperimentalnog učenja na troškove razvoja sposobnosti.[2] Stoga Newbert[3] ističe da mladi znanstvenici, istraživanjem i daljnjim razvijanjem koncepta dinamičkih sposobnosti, imaju priliku doprinijeti razvoju strateškog menadžmenta.

Nadalje, u području strateškog menadžmenta moguće je uočiti nedostatak unificirane definicije konkurentske prednosti, koja bi omogućila njezino mjerenje i empirijsko testiranje uzroka i posljedica. Također, ne postoji suglasnost o odnosu konkurentske prednosti i performansi poduzeća, kao ni o načinu na koji bi se moglo procijeniti posjeduje li poduzeće održivu konkurentsku prednost.[4] Dakle, iako je pojam konkurentske prednosti jedan od

[1] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[2] Ambrosini, V.; Bowman, C.: What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, International Journal of Management Reviews, 11 (1), 2009., str. 37.
[3] Newbert, S.L.: Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 137.
[4] Hoffmann, N.P.: An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future, Academy of Marketing Science Review, 4, 2000., str. 2-10.

najčešće spominjanih u području strateškog menadžmenta, on i dalje ostaje nejasan, nedovoljno dobro definiran i operacionaliziran.[5]

Hoskisson *et al.*[6] teorijske modele koji su se javljali od početka razvoja strateškog menadžmenta svrstavaju prema internoj, odnosno eksternoj orijentaciji u objašnjavanju izvora održivih natprosječnih performansi. Dakle, interna orijentacija pretpostavlja da natprosječne dugoročne performanse proizlaze iz resursa i sposobnosti poduzeća, dok prema eksternoj orijentaciji industrija u kojoj poduzeće posluje određuje razinu performansi. Autori predviđaju da će područje strateškog menadžmenta u budućnosti odlikovati porast integracije višestrukih teorijskih paradigmi te da će biti postignuta ravnoteža između internih i eksternih objašnjenja složenih veza koje se javljaju u novim konkurentnim okruženjima.

S navedenim se slažu i Spanos i Lioukas,[7] koji prepoznaju da je u Porterovom okviru, kao najpoznatijem eksternom modelu, utjecaj ponašanja poduzeća na performanse, zajedno s utjecajem industrije, jasno istaknut. Prema Wernerfeltu,[8] Porterov okvir i interni resursni pristup dvije su strane istog novčića. Naime, poduzeće stvara vrijednost usklađivanjem sposobnosti sa strategijom poduzeća te usklađivanjem strategije s okolinom.

Iako Porterov okvir i resursni pristup (a time i pristup dinamičkih sposobnosti, koji je proizašao iz resursnog pristupa) proizlaze iz dvije različite, čak suprotne teorijske tradicije, oblikovanje okvira koji bi ujedinio navedene pristupe opravdano je iz sljedećih razloga: 1) komplementarne su u pokušaju razumijevanja performansi poduzeća u smislu da se zajedničkim razmatranjem obiju perspektiva može steći uravnoteženiji i potpuniji pogled na izvore konkurentske prednosti poduzeća, 2) obje perspektive pokušavaju objasniti isti fenomen (održivu konkurentsku prednost), 3) u oba slučaja jedinica analize je ista (poduzeće).[9]

[5] Ma, H.: Competitive advantage and firm performance, Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, 10 (2), 2000., str. 16-18.
[6] Hoskisson, R.E. *et al.*: Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, Journal of Management, 25, 1999., str. 446.
[7] Spanos, Y.E.; Lioukas, S.: An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, Strategic Management Journal, 22, 2001., str. 908.
[8] Ibidem, str. 911.
[9] Ibidem, str. 912.

Detaljnija analiza postavki resursnog pristupa i dinamične perspektive industrijske organizacije ukazuje na kompatibilnost navedenih pristupa i mogućnost kombiniranog objašnjavanja izvora natprosječnih performansi poduzeća.[10]

Sve navedeno poticaj je za oblikovanje i testiranje modela koji ujedinjuje dvije škole strateškog menadžmenta: eksterno orijentirani Porterov model industrijske strukture i interno orijentirani koncept dinamičkih sposobnosti, s ciljem objašnjavanja izvora održive konkurentske prednosti i natprosječnih performansi. Izloženo predstavlja **problem istraživanja**.

U skladu s navedenim problemom istraživanja definiran je i **predmet istraživanja**:

analiza utjecaja dinamičkih sposobnosti na postizanje konkurentske prednosti i dugoročnih natprosječnih performansi te uloga elemenata industrije iskazanih preko Porterovog modela industrijske strukture.

Problem i predmet istraživanja odnose se na međusobno povezane **objekte istraživanja**:

1) dinamičke sposobnosti poduzeća,
2) obilježja industrije iskazana kroz Porterov model industrijske strukture,
3) strateške resurse i sposobnosti poduzeća,
4) održivu konkurentsku prednost,
5) dugoročne natprosječne performanse.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja odnosi se na utvrđivanje povezanosti dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije iskazanih kroz Porterov model industrijske strukture, s ciljem objašnjavanja uzroka održive konkurentske prednosti i dugoročnih natprosječnih performansi poduzeća.

Znanstveni ciljevi istraživanja su:

- istražiti i kritički analizirati sve relevantne teorijske i empirijske spoznaje iz područja dinamičkih sposobnosti, analize industrije i konkurentske prednosti poduzeća kojima

[10] Acquaah, M.; Chi, T.: A longitudinal analysis of the impact of firm resources and industry characteristics on firm-specific profitability, Journal of Management and Governance, 11, 2007., str. 181.

će se opisati dosadašnji teorijski i empirijski nalazi u domeni razmatrane problematike,
- istražiti i analizirati prirodu veze između dinamičkih sposobnosti, obilježja industrije, konkurentske prednosti i performansi poduzeća,
- oblikovati i testirati konceptualni model istraživanja u kojem će se integrirati gore navedene varijable,
- oblikovati potpuno novu, sveobuhvatnu mjeru dinamičkih sposobnosti, kojom će se moći testirati navedeni koncept na uzorku više različitih industrija, te testirati njenu valjanost i pouzdanost,
- ukazati na nova područja za buduća istraživanja.

Praktični ciljevi istraživanja ogledaju se u namjeri da se, na temelju rezultata istraživanja:

- ukaže na važnost razvijanja dinamičkih sposobnosti u poduzećima, s ciljem postizanja konkurentske prednosti,
- definira koje aktivnosti doprinose razvoju dinamičkih sposobnosti,
- istakne u kojim industrijama je postojanje i razvijanje dinamičkih sposobnosti u poduzećima najvažnije.

1.3. Metode istraživanja

S obzirom da se rad sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, korištene su dvije različite skupine metoda istraživanja.

U teorijskom dijelu iznesene su teorijske spoznaje i empirijske validacije ključnih objekata istraživanja: konkurentske prednosti, Porterovog modela industrijske strukture i dinamičkih sposobnosti. Taj dio rada utemeljen je na djelima objavljenim u znanstvenim i stručnim časopisima te knjigama, zbornicima i drugoj dostupnoj literaturi. Navedena djela prikupljena su preko sljedećih baza podataka: Blackwell Sinergy, EconLit Fulltext (EBSCO), Emerald Journals, ESSPER, JSTOR, Oxford Journals, Sage Journals Online, ScienceDirect (Elsevier), SCOPUS, Social Sciences Citation Index (ISI), SpringerLink (MetaPress), Wiley InterScience Journals, i druge. Za prikupljanje potrebne literature korištene su knjižnica Ekonomskog fakulteta u Splitu i knjižnica Università degli Studi di Siena u Sieni, Italija. Pri izradi teorijskog dijela disertacije korištene su: metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda

komparacije, metoda klasifikacije, metode analize i sinteze, metoda generalizacije, metode indukcije i dedukcije te metode apstrakcije i konkretizacije.

Metodološki postupci korišteni pri izradi empirijskog dijela disertacije su:

- anketni upitnik kao metoda prikupljanja primarnih podataka,
- deskriptivna statistička analiza, univarijatna i multivarijatna statistička analiza te modeliranje strukturnih jednadžbi (SEM) kao metode obrade podataka,
- različite metode tabelarnog i grafičkog prezentiranja dobivenih rezultata.

1.4. Struktura rada

Doktorska disertacija sastoji se od šest tematskih cjelina, od kojih je svaka detaljnije opisana u nastavku.

U uvodnom poglavlju iznesen je problem istraživanja te su u skladu s navedenim problemom istraživanja definirani predmet i objekt istraživanja. Nakon toga objašnjena je svrha istraživanja, kao i znanstveni i praktični ciljevi te su navedene metode istraživanja korištene za izradu disertacije. Na kraju uvodnog poglavlja prikazana je i pojašnjena struktura rada.

Na početku **drugog dijela** istaknuti su problemi u definiranju konkurentske prednosti te su iznesene različite definicije konkurentske prednosti, održive konkurentske prednosti i konkurentske sposobnosti. Prikazan je razvoj ekonomskih teorija konkurentnosti i konkurentske prednosti, kao i odgovarajućih modela strateškog menadžmenta koji iz njih proizlaze: neoklasične teorije konkurentske prednosti, S-C-P paradigme industrijske organizacije, Porterovog pristupa konkurentnosti, teorije igara, austrijske škole konkurentske prednosti i evolucijske ekonomije. Nakon toga opisane su teorije konkurentske prednosti utemeljene na resursima i sposobnostima poduzeća: resursni pristup, R-A teorija i koncept ključnih kompetencija. Na kraju drugog dijela dan je pregled stavova autora o mjerenju konkurentske prednosti, a mjere konkurentske prednosti grupirane su u indikatore orijentirane na konkurente i indikatore orijentirane na kupce. Postojeća shvaćanja konkurentske prednosti razvrstana su s obzirom na danu klasifikaciju mjera.

Treće poglavlje započinje pregledom razvoja koncepta dinamičkih sposobnosti, iz kojega su vidljiva neslaganja autora vezana uz definiranje pojma i nekih karakteristika dinamičkih sposobnosti. Nadalje, prikazane su razine sposobnosti, elementi i načini generiranja te

osnovne karakteristike dinamičkih sposobnosti, kao i stavovi pojedinih autora o njima. Na kraju su navedeni pristupi dinamičkim sposobnostima, koji pokušavaju pomiriti različita gledišta ili dati novu perspektivu za proučavanje navedenog pojma, kao i pregled empirijskih istraživanja dinamičkih sposobnosti.

Kroz **četvrto poglavlje** predložen je konceptualni model utjecaja dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća te je dan grafički prikaz modela. Slijedi rasprava o pretpostavljenim vezama unutar modela te prijedlog istraživačkih hipoteza. Na kraju poglavlja su definirani ključni elementi modela, odnosno obilježja industrije, strateški resursi i sposobnosti, dinamičke sposobnosti, konkurentska prednost i performanse te način njihove operacionalizacije.

U petom poglavlju prezentirani su rezultati empirijskog istraživanja dinamičkih sposobnosti, obilježja industrije, konkurentske prednosti i performansi poduzeća na uzorku velikih i srednjih hrvatskih poduzeća s više od 100 zaposlenih. U ovom poglavlju, prije detaljne analize i prezentacije rezultata, definirani su protokol i uzorak istraživanja, mjerni instrument te način prikupljanja i obrade podataka. Nakon toga prikazani su rezultati preliminarnog istraživanja. U sklopu prezentacije rezultata empirijskog istraživanja opisane su opće karakteristike uzorka istraživanja, prikazani su rezultati preliminarne provjere podataka, analize mjernih ljestvica te, u konačnici, rezultati analize strukturnog modeliranja jednadžbi i prosudba postavljenih istraživačkih hipoteza.

U posljednjem, **šestom poglavlju** ovoga rada prikazani su ukupni rezultati istraživanja i zaključci do kojih se istraživanjem došlo, nakon čega su izloženi ključni teorijski i praktični doprinosi nastali empirijskom analizom predloženog modela istraživanja, kao i implikacije provedenog istraživanja. Na kraju poglavlja opisana su potencijalna ograničenja ovog istraživanja te prikazane smjernice za buduća znanstvena istraživanja.

2. POJAM KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

2.1. Definiranje pojma konkurentske prednosti

Pojam održive konkurentske prednosti uveo je Michael Porter[11] 1985. pri razmatranju konkurentskih strategija, tj. strategija kojima poduzeća mogu postići održivu konkurentsku prednost. Međutim, Porter pri tome nije dao definiciju konkurentske prednosti, već je kazao da konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja. Vrijednost je ono što su kupci spremni platiti, a iznadprosječna vrijednost proizlazi iz ponude jednako kvalitetnih proizvoda po nižoj cijeni, ili kvalitetnijih proizvoda po cijeni jednakoj cijeni konkurenta.

Dierickx i Cool[12] tvrde da konkurentska pozicija poduzeća, a time i potencijalna profitabilnost, ovise o razini strateške imovine poduzeća[13].

Najbliže formalnom definiranju konkurentske prednosti došao je Barney[14] kazavši da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kad implementira strategiju stvaranja vrijednosti različitu od strategije konkurenata te kada konkurenti ne mogu duplicirati pozitivne efekte navedene strategije.

Peteraf[15] definira konkurentsku prednost kao "održivi natprosječni povrat". Da bi poduzeće ostvarilo održive nadprosječne povrate četiri uvjeta moraju biti zadovoljena. To su heterogenost resursa, *ex post*[16] ograničena konkurencija, nesavršena mobilnost faktora i *ex ante*[17] ograničena konkurencija.

Hunt[18] konkurentsku prednost objašnjava na temelju pojma komparativne prednosti. Komparativna prednost u resursima postoji kada resursi (i sposobnosti) omogućuju poduzeću

[11] Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985., str. 2-3.
[12] Dierickx, I.; Cool, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, Management Science, 35 (12), 1989., str. 1510.
[13] Strateška imovina (*Strategic Asset*) odnosi se na skup rijetkih, neprenosivih, neimitabilnih, teško zamjenjivih, specijaliziranih resursa i sposobnosti.
[14] Barney, J.B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 102.
[15] Peteraf, M.A.: The Cornerstones of Competitive advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal, 14 (3), 1993., str 185.
[16] *Ex post* ograničena konkurencija odnosi se na ograničenu imitabilnost i ograničenu supstitutabilnost faktora.
[17] Prije nego poduzeće ostvari superiornu resursnu poziciju, mora postojati ograničena konkurencija za tu poziciju.
[18] Hunt, S.D.; Morgan, R.M.: Comparative Advantage Theory of Competition, The Journal of Marketing, 59 (2), 1995., str. 5-7.

da oblikuje tržišnu ponudu koja će u odnosu na ponude konkurenata: 1) u nekim tržišnim segmentima biti percipirana kao vrjednija te se 2) može isporučiti uz niže troškove. To znači da poduzeće ima komparativnu prednost kada na najbolji način koristi svoje heterogene resurse. Komparativna prednost poduzeća u resursima može, ali i ne mora, dovesti do konkurentske prednosti i superiornih financijskih performansi. Komparativna prednost prerast će u konkurentsku prednost ukoliko resursi zadovoljavaju Barneyeve[19] uvjete strateške signifikantnosti resursa, odnosno ukoliko su vrijedni, rijetki, nepotpuno imitabilni i nemaju strateških ekvivalenata.

Winter[20] zapaža da se konkurentska prednost najčešće definira kao postizanje superiornih financijskih performansi.

Prema Tipuriću,[21] poduzeće koje posjeduje konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i sposobno je nadzirati svoju sudbinu. Konkurentska prednost može se ostvariti *"posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata"*. Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost:[22]

1) ukoliko kupci opažaju konstantnu razliku između proizvoda ili usluge poduzeća i konkurenata,

2) ako navedena razlika proizlazi iz razlike u sposobnostima poduzeća i konkurenta,

3) kada se razlika između proizvoda/usluge i sposobnosti poduzeća i konkurenata mogu očekivati i u budućnosti.

Besanko, Dranove i Shanley[23] povezuju konkurentsku prednost u određenoj industriji s ostvarivanjem veće razine ekonomskog profita od konkurenata. Pri tome ekonomski profit definiraju kao razliku između profita koje je poduzeće ostvarilo angažiranjem resursa u

[19] Barney, J.B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 105-106.
[20] Winter, S.: Four Rs of profitability: rents, resources, routines, replication, u: Montgomery, C.A. (urednik): Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm, Springer, Boston, 1995., str. 154.
[21] Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća u: Tipurić, D. (urednik): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 3.
[22] Ibidem
[23] Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M.: Economics of Strategy, John Wiley and Sons, New york, 2000., str. 627.

određenu aktivnost i profita koje bi poduzeće moglo ostvariti da je resurse angažiralo u najunosniju alternativnu aktivnost.[24]

Grant[25] smatra da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje (ili ima potencijal za ostvarivanje) veću razinu profita nego njegovi konkurenti. Dakle, konkurentska prednost je sposobnost poduzeća da nadmaši svoje rivale u glavnoj mjeri performansi – profitabilnosti. Prema Grantu,[26] resursi su izvori sposobnosti poduzeća, a sposobnosti su glavni izvor konkurentske prednosti poduzeća.

Helfat *et al.*[27] smatraju da je konkurentska prednost postignuta kada "resursi ili sposobnosti poduzeća kreiraju veću vrijednost nego resursi i sposobnosti njegovih konkurenata".

Mahooney i Pandian[28] smatraju da konkurentska prednost izvire iz analize industrije, upravljanja poduzećem i resursnih prednosti poduzeća, dok je prema Pelaez *et al.*[29] konkurentnost poduzeća funkcija njegovih sposobnosti integracije i preoblikovanja resursa, s ciljem prilagodbe promjenama u okolini. Hubbard *et al.*[30] tvrde da temelj postizanja konkurentske prednosti čine: prikupljanje informacija o ponašanju potrošača, predodžbe koje menadžeri stvaraju na temelju učenja o ponašanju potrošača i odluke o investiranju koje iz toga proizlaze. Gjerde, Knivsflå i Sættem,[31] tvrde da poduzeće posjeduje konkurentsku prednosti kada je sposobno ostvariti povrat na kapital[32] veći od rizikom ponderiranog troška kapitala.

Foss i Knudsen[33] kritiziraju Barneyevu definiciju konkurentske prednosti, smatrajući da nije jasno što se podrazumijeva pod "jedinstvenom strategijom kreiranja vrijednosti koja nije implementirana od strane konkurenata". Uočavaju da dvije glavne definicije konkurentske

[24] Ibidem, str. 389.
[25] Grant, R.M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 227.
[26] Ibidem, str. 119.
[27] Helfat, C.E.: Dynamic Capabilities: Undrestanding Strategic Change, Blackwell Publishing, Oxford, 2007., str. 121.
[28] Mahoney, J.T.; Pandian, R.J.: The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, Strategic Management Journal, 13 (5), 1992., str. 375.
[29] Pelaez, V. *et al.*: Foundations and Microfoundations of Dynamic Capabilities, Evol. Inst. Econ. Rev., 5(2), 2009. str. 205.
[30] Hubbard, G.; Zubac, A.; Johnson, L.: Linking learning, customer value, and resource investment decisions: Developing dynamic capabilities, Advances in Applied Business Strategy, Competence Perspectives on Learning and Dynamic Capabilities, 10, 2008., str. 9.
[31] Gjerde, Ø.; Knivsflå, K.; Sættem, F.: Evidence on Competitive Advantage and Superior Stock Market Performance, Managerial and Decision Economics, 31, 2010., str. 279.
[32] CA (trošak kapitala)=IRR-k
[33] Foss, N.J.; Knudsen, T.: A Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage, Managerial and Decision Economics, 24 (4), Integrating Management and Economic Perspectives on Corporate Strategy, 2003., str. 293-295.

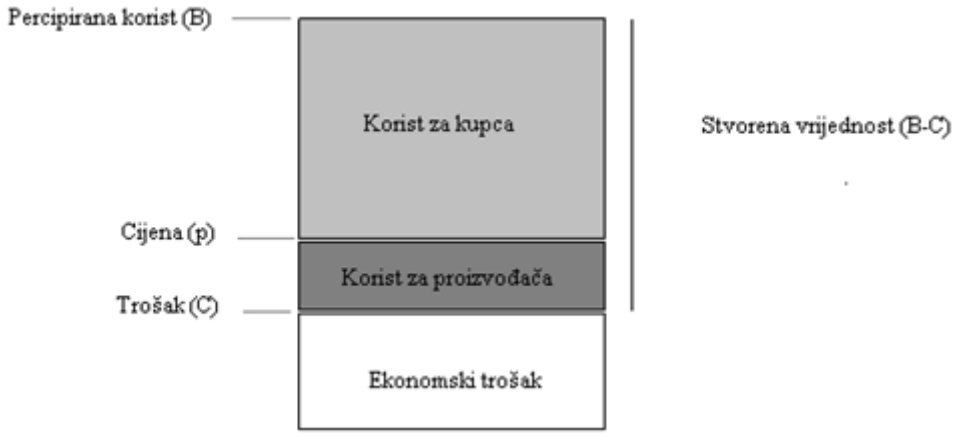
prednosti (Barney[34] i Peteraf[35]), nisu povezane, što dovodi do problema, jer poduzeće može kontinuirano implementirati jedinstvenu strategiju temeljenu na resursnima stečenim na konkurentskom tržištu te time, prema Barneyu, posjedovati održivu konkurentsku prednost. Međutim, ono ujedno može ostvarivati samo prosječan, normalni profit, što znači da, prema Peteraf, nema održivu konkurentsku prednost. Foss i Knudesen razmatraju obje definicije te daju prednost definiciji M. Peteraf.

Peteraf i Barney[36] konkurentsku prednost ne definiraju samo kroz veću profitabilnost u odnosu na industrijski prosjek. Prema njima, konkurentska prednost je indikator potencijala poduzeća da nadvlada svoje konkurente mjereno rentom, profitabilnošću, tržišnim udjelom i drugim pokazateljima. Smatraju da konkurentska prednost nije ishod (posljedica, rezultat), već početni položaj tržišnih sudionika. Peteraf i Barney pokušavaju uskladiti svoje ranije definicije te zaključuju da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Ova definicija u skladu je s onima koje su dali Porter,[37] Barney[38] i Peteraf.[39] Ekonomska vrijednost koju poduzeće stvara u procesu isporuke dobara ili usluga odnosi se na razliku između percipiranih koristi kupaca dobra i ekonomskog troška poduzeća, kao što je prikazano na Slici 1.

Konkurentsku prednost može istodobno posjedovati više različitih poduzeća unutar industrije, što znači da postoji više načina kojima se ona može postići. Dakle, poduzeće, da bi ostvarilo konkurentsku prednost, mora biti superiorno u stvaranju vrijednosti, tj. ne treba biti najbolje u svim dimenzijama.[40] Međutim, bez obzira na prijedlog definicije konkurentske prednosti utemeljene na ekonomskoj vrijednosti, Peteraf i Barney[41] zapažaju da se termin konkurentske prednosti najčešće koristi za opis relativnih performansi poduzeća u odnosu na konkurente na zadanom tržištu, s čime se ne slažu.

[34] Barney, J.B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 102.
[35] Peteraf, M.A., op. cit., str 185.
[36] Peteraf, M.A.; Barney, J.B.: Unraveling The Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics, 24, 2003., str. 313-314.
[37] Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985., str. 2-3.
[38] Barney, J.B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 102.
[39] Peteraf, M.A., op. cit., str 185.
[40] Peteraf, M.A.; Barney, J.B., op. cit., str. 315.
[41] Ibidem, str. 313.

Slika 1: Ekonomska vrijednost



Izvor: Peteraf, M.A.; Barney, J.B.: Unraveling The Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics, 24, 2003., str. 314.

Hamel i Prahalad[42] tvrde da je relativna konkurentska prednost poduzeća u nekom tržišnom segmentu ono što određuje njegovu profitabilnost i rast, čime naglašavaju relativni karakter pojma konkurentske prednosti. S tim se slažu i: Tipurić,[43] koji tvrdi da je konkurentska prednost poduzeća *"relativnog karaktera i da se može odrediti jedino u odnosu na suparnike"*; Arend[44] koji smatra da *"konkurentska prednost ima relativno, a ne apsolutno značenje, tj. poduzeće može posjedovati prednost u odnosu na svoje konkurente"* te Ma,[45] prema kojemu je *"konkurentska prednost relativan pojam kojeg je potrebno promatrati u određenom kontekstu"*.

Mali broj autora direktno definira konkurentsku prednost. Naime, ona se često spominje kao cilj poduzeća te se iznose njeni izvori, ali bez konkretnog definiranja navedenog pojma. Ukoliko se analiziraju postojeće definicije konkurentske prednosti (vidi Tablicu 1), vidljivo je da ne postoji suglasnost o njenom definiranju. Definicije je moguće grubo grupirati u dvije skupine: one koje konkurentsku prednost objašnjavaju uz pomoć performansi poduzeća (Winter,[46] Tipurić,[47] Besanko *et al.*,[48] Grant,[49]) i one koje je objašnjavaju u terminima

[42] Hamel, G.; Prahalad, C. K.: Strategy as Strech and Leverage, Harward Business Review, March – April 1993., str. 75.
[43] Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća u: Tipurić, D. (urednik): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 3.
[44] Arend, R.J.: Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage, Stretegic Management Journal, 24, 2003., str. 280.
[45] Ma, H., op.cit., str. 16-18.
[46] Winter, S.: Four Rs of profitability: rents, resources, routines, replication, u: Montgomery, C.A. (urednik): Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm, Springer, Boston, 1995., str. 154.
[47] Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća u: Tipurić, D. (urednik): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 3.
[48] Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., op. cit., str. 627.

stvaranja vrijednosti (Porter,[50] Barney,[51] Peteraf i Barney,[52] Helfat *et al.*[53]). Ono u čemu se autori slažu je relativni karakter konkurentske prednosti. Prethodno opisane definicije konkurentske prednosti sumirane su u Tablici 1.

Tablica 1: Definicije konkurentske prednosti

Porter (1985)	Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.
Dierickx i Cool (1989)	Konkurentska pozicija poduzeća, a time i potencijalna profitabilnost, ovise o razini strateške imovine poduzeća.
Barney (1991)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada implementira strategiju stvaranja vrijednosti različitu od strategije konkurenata te kada nitko od konkurenata ne može duplicirati pozitivne efekte navedene strategije.
Peteraf (1993)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje održive natprosječne povrate.
Winter (1995)	Konkurentska prednost se najčešće definira kao postizanje superiornih financijskih performansi.
Tipurić (1999)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i kada je sposobno nadzirati svoju sudbinu.
Besanko *et al.* (2000)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu ekonomskog profita nego njegovi konkurenti.
Grant (2002)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu profita nego njegovi konkurenti. Konkurentska prednost je sposobnost poduzeća da nadmaši svoje rivale u glavnoj mjeri performansi – profitabilnosti.
Peteraf i Barney (2003)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.
Helfat *et al.* (2007)	Konkurentska prednost postignuta je kada resursi ili sposobnosti poduzeća kreiraju veću vrijednost nego resursi i sposobnosti njegovih konkurenata.

Izvor: Autorica

Barney[54] smatra da je konkurentska prednost održiva kada konkurenti ne mogu duplicirati pozitivne efekte strategije poduzeća koje konkurentsku prednost posjeduje. Poduzeće

[49] Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 227.
[50] Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985., str. 2-3.
[51] Barney, J.B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 102.
[52] Peteraf, M.A.; Barney, J.B., op. cit., str. 313-314.
[53] Helfat, C.E.: Dynamic Capabilities: Undrestanding Strategic Change, Blackwell Publishing, Oxford, 2007., str. 121.

posjeduje održivu konkurentsku prednost kada implementira strategiju stvaranja vrijednosti različitu od strategije trenutnih i potencijalnih konkurenata te kada niti jedno poduzeće ne može duplicirati pozitivne efekte navedene strategije. Nadalje, činjenica da je konkurentska prednost održiva ne znači da će ona trajati zauvijek. To samo znači da je druga poduzeća ne mogu postići dupliciranjem. Poduzeće koje posjeduje konkurentsku prednost, može je izgubiti ukoliko resursi koje posjeduje prestanu biti vrijedni. Međutim, ona se ne može izgubiti dupliciranjem pozitivnih efekata konkurentske prednosti od strane drugih pouzeća. Pri tome se naglašava da su vrijednost i rijetkost resursa uvjeti postizanja konkurentske prednosti, dok je za postizanje održive konkurentske prednosti nužno posjedovati i nepotpuno imitabilne i nezamjenjive resurse.[55] Barney[56] navodi i da se održiva konkurentska prednost ne može postići samo analiziranjem prilika i prijetnji iz okoline, već da ona proizlazi iz jedinstvenih resursa i sposobnosti koje poduzeće posjeduje.

Prema Oliveru,[57] održiva konkurentska prednost proizlazi iz racionalnih menadžerskih izbora, selektivne akumulacije i iskorištavanja resursa, strateških industrijskih faktora i tržišnih nesavršenosti. Hall,[58] pak, smatra da poduzeća posjeduju održivu konkurentsku prednost kada kontinuirano stvaraju proizvode (ili isporučuju usluge) koji posjeduju osobine koje će privući većinu kupaca na ciljnom tržištu. Tipurić[59] ističe da održivu konkurentsku prednost nije lako imitirati ili prevladati, pri čemu ju je poduzeće u stanju zaštititi samo određeno vrijeme.

Barney i Clark[60] smatraju da se, za razliku od konkurentske prednosti, pri razmatranju održive konkurentske prednosti ne gleda samo odnos poduzeća s postojećim konkurentima, već i s potencijalnim konkurentima koji tek namjeravaju ući u industriju. Pri tome "Schumpeterski" šokovi, koji se odnose na promjene u tehnologiji, potražnji i širem institucionalnom

[54] Barney, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 102-103.
[55] Ibidem, str. 105-112.
[56] Barney, J.B.: Looking inside for competitive advantage, Academy of Management Executive, 9 (4), 1995., str. 60.
[57] Oliver, C.: Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views, Strategic Management Journal, 18 (9), 1997., str. 699.
[58] Hall, R.: A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 14 (8), 1993., str. 610.
[59] Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća u: Tipurić, D. (urednik): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 3.
[60] Barney, J.B.; Clark, D.N.: Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford, 2007., str. 52-53.

kontekstu, redefiniraju vrijednost resursa i mogu dotadašnji izvor konkurentske prednosti učiniti bezvrijednim.[61]

Prema Armstrong i Shimizu,[62] poduzeća održivu konkurentsku prednost mogu ostvariti samo postizanjem niza privremenih prednosti kroz kontinuiranu prilagodbu i preoblikovanje resursa.

Tipurić[63] uvodi pojam konkurentske sposobnosti poduzeća koja označava *"ne samo da poduzeće ima konkurentsku prednost u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima, nego je i u stanju odgovoriti na izazove budućih djelatnosti na budućim tržištima, gradeći svoje kompetencije danas"*. Konkurentska sposobnost odnosi se na "posjedovanje atributa koji vode formiranju konkurentske prednosti", tj. "internu snagu poduzeća za postizanje konkurentske prednosti". Dakle, konkurentska sposobnost označava potencijal poduzeća za stvaranje konkurentske prednosti.[64]

2.2. Ekonomske teorije tržišnog natjecanja i konkurentske prednosti

Literatura iz područja teorijske ekonomije pruža različite poglede na konkurenciju. Iako je naglasak uglavnom na posljedicama konkurencije za društvo i ekonomsku efikasnost, područje ekonomije pruža i zanimljive implikacije za borbu poduzeća s konkurentima i postizanje konkurentske prednosti.[65]

2.2.1. Neoklasična teorija tržišnog natjecanja i konkurentske prednosti

Neoklasična teorija poduzeće vidi kao oživotvorenje proizvodne funkcije koja transformira inpute u outpute s ciljem maksimizacije profita. Ona objašnjava tržišne situacije savršene konkurencije, monopola, monopolističke konkurencije i oligopola.[66]

---

[61] Schumpeter, J.A.: The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Transaction Publishers, New Jersey, 1982., str. XV
[62] Armstrong, C.E. ; Shimizu, K.: A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm, Journal of Management, 33 (6), 2007., str. 961.
[63] Tipurić, D., : Konkurentska sposobnost poduzeća u: Tipurić, D. (urednik): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 7.
[64] Alfirević, N.: Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska diseratcija, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 86.
[65] Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G.: Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford, 2006., str. 31.
[66] Ibidem, str. 32.

Pretpostavka teorije savršene konkurencije je da postoji veliki broj poduzeća koja prodaju homogen proizvod te veliki broj savršeno informiranih kupaca. Pod tim uvjetima oblikuje se jedinstvena tržišna cijena determinirana odnosom ponude i potražnje.[67] Na tržištu savršene konkurencije nema ulaznih barijera niti drugih tržišnih nesavršenosti. Poduzeća nastoje ostvariti profit izjednačavajući granične prihode s graničnih troškovima. Kada poduzeća posluju u uvjetima savršene konkurencije, jedina uloga strategije je u pokušaju izbjegavanja neatraktivnih tržišta, odnosno njena uloga je minimalna. Međutim, model savršene konkurencije ima važne implikacije za snagu pojedinih konkurentskih sila u neutraliziranju ekstra-profita i nestanku neefikasnih poduzeća s tržišta, pogotovo u slučaju nepostojanja diverzifikacije proizvoda i/ili ulaznih barijera.[68]

U osnovnom modelu monopola na tržištu posluje samo jedno poduzeće koje, s obzirom da je upoznato s cijenom koju je svaki potencijalni kupac voljan platiti za njegov proizvod, ima mogućnost određivanja cijene tako da maksimizira svoj profit. U osnovnom modelu monopola postoje snažne ulazne barijere na temelju kojih poduzeće nastoji zadržati monopolistički ekstra-profit. Međutim, postoje varijacije osnovnog modela u kojima na tržištu posluje nekoliko poduzeća, s tim da dominantno poduzeće određuje tržišne uvjete i cijenu. Takvi modeli nude značajne implikacije za oblikovanje strategije dominantnog poduzeća.[69]

Teoriju monopolističke konkurencije, kao varijantu teorije savršene konkurencije koja dozvoljava diferencijaciju, razvio je Chamberlin 1938. godine. U monopolističkoj konkurenciji poduzeća maksimiziraju svoje profite na način da granične troškove izjednačavaju s graničnim prihodima. Međutim, uspješna diferencijacija omogućuje im ostvarivanje ekstra profita. Dakle, diferencijacija, kroz patente, zaštićene marke i reputaciju, može biti izvor konkurentske prednosti, zbog čega Chamberleinov model značajnu ulogu pridaje strategiji poduzeća.[70]

Tržište oligopola karakterizira mali broj poduzeća čije su akcije međusobno uvjetovane, stoga i modeli oligopolističkih tržišta razmatraju način na koji poduzeća reagiraju na odluke svojih konkurenata i na tržišne prilike. Najpoznatiji modeli oligopola su Cournotov model, Bertrandov model i Stacklebergov model. Modeli oligopola imaju važne implikacije za

[67] Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., op. cit., str. 199.
[68] Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G., op. cit., str. 32.
[69] Ibidem, str. 33-34.
[70] Ibidem, str. 32-33.

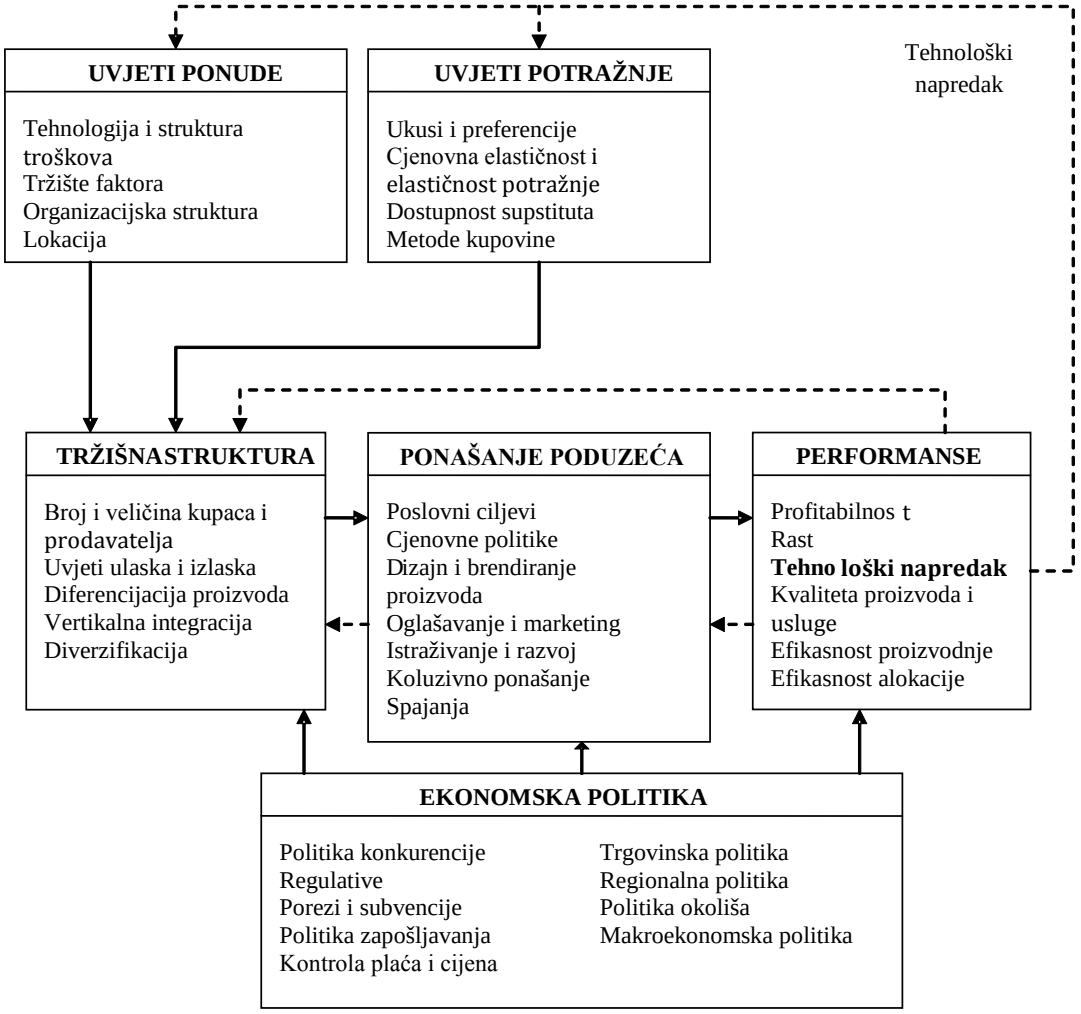
postizanje konkurentske prednosti jer daju uvid u analizu konkurenata, oblikovanje strategije poduzeća, formiranje cjenovne strategije i odlučivanje o količini outputa. [71]

2.2.2. S-C-P paradigma industrijske organizacije

Područje industrijske organizacije bavi se istraživanjem tipa tržišne strukture i koncentracije industrije, uzrocima tržišne strukture i koncentracije industrije, utjecajem koncentracije na konkurenciju, utjecajem konkurencije na cijene, investicije, inovacije, itd. Industrijska organizacija analizira empirijske podatke te indukcijom razvija teorije koje objašnjavaju ponašanje i performanse poduzeća i industrija kojima pripadaju.[72] Ukratko rečeno, industrijska organizacija proučava strukturu poduzeća i tržišta te njihovu međusobnu interakciju. Za razliku od mikroekonomije, koja analizira idealizirane modele poduzeća i tržišta, industrijska organizacija nudi realističniji pogled na njihovu strukturu i međuovisnost.[73] Preuzela je elemente mikroekonomske teorije, a 30-ih godina 20. stoljeća u okviru industrijske organizacije, Edward Mason razvio je S-C-P paradigmu.[74] Osnova ideja S-C-P paradigme zasniva se na prisutnosti veze između tržišne strukture (**S**tructure) u kojoj poduzeće djeluje, strateškog ponašanja poduzeća (**C**onduct) i performansi (**P**erformance) koje poduzeće ostvaruje. Ukratko rečeno, industrijska organizacija proučava strukturu poduzeća i tržišta te njihovu međusobnu interakciju. Dakle, navedeni pristup pretpostavlja da određeni elementi tržišne strukture povećavaju vjerojatnost anti-konkurentskog ponašanja poduzeća, što može utjecati na rast cijena, a time i na rast profita promatranih poduzeća. Kako anti-konkurentsko ponašanje nije moguće direktno uočiti, S-C-P paradigma pokušava kroz postojanje veze između tržišne strukture i performansi poduzeća doći do zaključaka o postojanju tržišne moći poduzeća, tj. sposobnosti poduzeća da odredi cijenu proizvoda veću od one koja bi postojala da poduzeće posluje u konkurentskim uvjetima.[75] Slika 2 prikazuje povezanost osnovnih elemenata S-C-P paradigme.

[71] Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., op. cit., str. 208-217.
[72] Lipczynski, J.; Wilson, J.; Goddard, J.: Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy (2nd edition), Prentice Hall, London, 2005., str. 6
[73] Carlton, D.W.; Perloff, J.M.: Modern Industrial Organization, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 2000., str. 2.
[74] Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G., op. cit., str. 34-37.
[75] Pervan, M.: Industrijska koncentracija kao determinanta profitabilnosti hrvatskih poduzeća (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet Split, 2007., str. 88.

Slika 2: S-C-P paradigma



Izvor: Lipczynski, J.; Wilson, J.; Goddard, J.: Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy (2nd edition), Prentice Hall, London, 2005., str. 7.

Na slici je prikazana glavna veza od strukture prema ponašanju i performansama, ali i povratne veze od performansi prema ponašanju, od ponašanja prema strukturi i od performansi prema strukturi, koje su prikazane isprekidanim strelicama.[76] Struktura industrije (*structure*) odnosi se na broj kupaca i prodavatelja unutar industrije. Jedan ekstrem tržišne strukture je monopol, a drugi tržište savršene konkurencije. Ponašanje (*conduct*) se odnosi na intenzitet rivalstva među poduzećima u industriji, dok se performanse (*performance*) odnose na agregatnu profitabilnost pojedinih poduzeća mjerenu na razini industrije. U svom najjednostavnijem obliku S-C-P paradigma smatra da izrazito koncentrirana tržišna struktura, u kojoj dominira nekoliko velikih poduzeća, uvjetuje nisku razinu rivalstva i iznadprosječne

[76] Lipczynski, J.; Wilson, J.; Goddard, J., op. cit.., str. 6

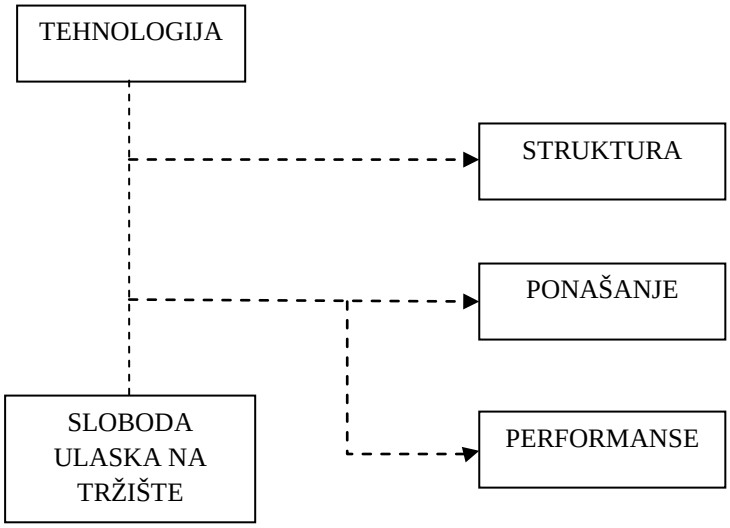
razine cijena i profita. S druge strane, tržište na kojem posluje veliki broj malih poduzeća, rezultirat će visokom razinom rivalstva te niskim cijenama i profitima. S-C-P paradigma usmjerena je na čimbenike koji potiču rivalstvo, stoga je vrlo korisna u razumijevanju konkurencije i konkurentske strategije.[77]

Prema Bainu i Masonu, s obzirom da je ponašanje poduzeća (odnosno strategija) određeno strukturom industrije, ono ne ovisi o neovisnim akcijama menadžmenta. Stoga se uloga menadžmenta može zanemariti. Međutim, takav tradicionalni pogled nije u skladu s ekonomskom stvarnošću u kojoj se poduzeća koja posluju u istoj industriji razlikuju prema strategiji koju slijede, menadžerskim sposobnostima i profitabilnosti.[78] Bain i Mason predstavnici su takozvane harvardske škole industrijske organizacije koja je bila aktualna do 60-ih godina prošlog stoljeća.[79]

Kao protuteža harvardskoj školi javlja se čikaška škola industrijske organizacije te stav da natprosječni povrati nisu uvijek dokaz nepoželjne tržišne moći, već proizlaze iz superiorne efikasnosti.[80] Čikaškoj školi industrijske organizacije pripadali su istaknuti znanstvenici iz područja prava i ekonomije, čija su se pro-tržišna i pro-konkurentska stajališta protivila tržišnoj intervenciji države te su bila najaktualnija 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća. Prema čikaškoj školi, poduzeća postaju velika zbog svoje efikasnosti i profitabilnosti te ih se stoga ne bi trebalo kažnjavati kroz uplitanje vlade u tržište.[81] Glavni predstavnici čikaške škole industrijske organizacije su Demsetz i Stigler.[82] Slika 3 predstavlja model čikaške škole industrijske organizacije.

[77] Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G., op. cit., str. 34-37.
[78] Spanos, Y.E.; Zaralis, G.; Lioukas, S.: Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece, Strategic Management Journal, 25, 2004., str. 141.
[79] Mahoney, J.T.; Pandian, R.J., op. cit., str. 363.
[80] Langlois, R.N.: Strategy as Economics versus Economics as Strategy, Managerial and Decision Economics, Special Issue: Integrating Management and Economic Perspectives on Corporate Strategy, 24 (4), 2003., str. 285.
[81] Lipczynski, J.; Wilson, J.; Goddard, J., op. cit., str. 14.
[82] Mahoney, J.T.; Pandian, R.J., op. cit., str. 363.

Slika 3: Model čikaške škole industrijske organizacije



Izvor: Martin, S.: Industrial Economics: Economic Analysis and Public Policy, Prentice-Hall, New Jersey, 1994., str. 10.

Iz slike je vidljivo da čikaška škola djelomično preuzima elemente, ali ne i uzročno-posljedične veze S-C-P paradigme, te dodaje tehnologiju i slobodu ulaska na tržište kao odrednice tržišne strukture.[83]

Michael Porter i Richard Caves pomakli su fokus industrijske organizacije na analizu poduzeća i strateških grupa, što se pokazalo izuzetno važnim za razvoj modela održive konkurentske prednosti. Istraživanja iz domene industrijske organizacije dala su uvid u način na koji poduzeća mogu održati konkurentsku prednost pozicioniranjem u kontekstu industrijskih struktura i implementiranjem prikladnih strategija.[84]

2.2.3. Porterov pristup konkurentnosti poduzeća

Izbor konkurentske strategije poduzeća ovisi o atraktivnosti industrije i relativnoj konkurentskoj poziciji poduzeća unutar industrije.[85] Prema Porteru, atraktivnost industrije određuje pet konkurentskih sila.[86] Porterov koncept pet konkurentskih sila, prikazan na Slici 4, proizašao je iz S-C-P paradigme industrijske organizacije.[87] Porter, za razliku od IO, strukturu industrije ne promatra kao potpuno egzogenu i stabilnu. Smatra da je industrija

[83] Martin, S.: Industrial Economics: Economic Analysis and Public Policy, Prentice-Hall, New Jersey, 1994., str. 10.
[84] Spanos, Y.E.; Zaralis, G.; Lioukas, S., op. cit., str. 141.
[85] Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985., str. 1.
[86] Ibidem, str. 2.
[87] Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G., op. cit., str. 31.

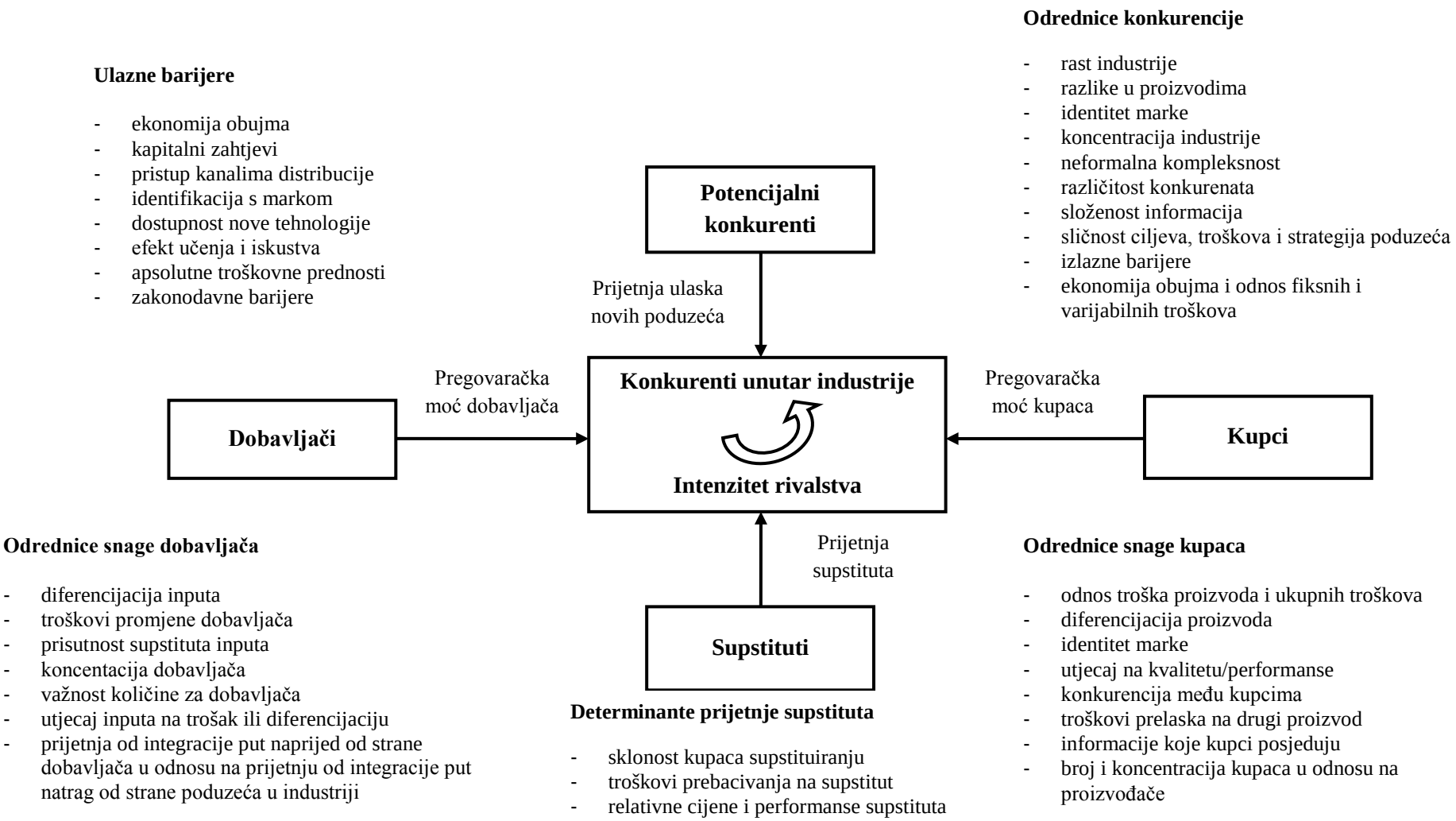
dijelom egzogena, a dijelom pod utjecajem akcija poduzeća. Porter smatra da konkurentska prednost ne mora proizlaziti iz poduzeća, već da stvarni izvor konkurentske prednosti dolazi iz okoline u kojoj poduzeće posluje.[88]

Djelovanje konkurentskih sila utječe na strateško ponašanje poduzeća, što se u prvom redu može odraziti na ulaz, odnosno izlaz iz industrije. Ukoliko se pet konkurentskih sila poveže sa S-C-P paradigmom, dolazi se do zaključka da kolektivna snaga pet konkurentskih sila, odnosno industrijska struktura, kroz utjecaj na cijene, troškove i potrebne investicije (elemente ROI-a), određuje prosječnu profitabilnost industrije.[89]

Što su slabije konkurentske sile, veća je mogućnost poduzeća za ostvarivanje superiornih performansi. Međutim, bez obzira na kolektivnu snagu konkurentskih sila, cilj strategije je pozicionirati poduzeća unutar industrije na način da se ono može boriti protiv konkurentskih sila ili utjecati na njih u svoju korist. [90]

[88] Porter, M.E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991., str. 110.
[89] Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985., str. 5-6.
[90] Porter, M.E.: How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April, 1979., str. 1-2.

Slika 4: Model pet konkurentskih sila



Izvor: Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985., str. 6.

Nova poduzeća u industriju donose nove kapacitete, resurse i želju za osvajanjem tržišnog udjela. Ozbiljnost prijetnje od ulaza novih poduzeća ovisi o prisutnim barijerama i reakciji postojećih konkurenata. Postoji šest glavnih izvora ulaznih barijera:[91]

1. *Ekonomija obujma* - prisiljava poduzeća da uđu s velikim obujmom ili da se suoče s troškovnim zaostacima.
2. *Diferencijacija proizvoda* - identifikacija s markom stvara ulaznu barijeru iz razloga što tjera nova poduzeća na velike izdatke da bi nadvladali lojalnost potrošača prema postojećim poduzećima.
3. *Kapitalni zahtjevi* - potreba za ulaganjem značajnih financijskih resursa stvara ulaznu barijeru, pogotovo ako se odnosi na ulaganje u oglašavanje te istraživanje i razvoj.
4. *Troškovni zaostaci neovisni o veličini poduzeća* najčešće proizlaze iz učinaka krivulje učenja, krivulje iskustva, pristupa izvorima najkvalitetnijih sirovina, imovine kupljene po predinflacijskim cijenama, povoljnih lokacija i državnih subvencija.
5. *Pristup kanalima distribucije* - što su kanali distribucije više ograničeni i povezani s postojećim konkurentima, teži je ulaz u industriju. Ponekad je ta barijera toliko visoka da nova poduzeća moraju stvoriti svoje vlastite kanale distribucije.
6. *Vladina politika* – država može direktno ili indirektno ograničiti ili zabraniti ulaz u određene industrije.

Na odluku o ulazu u industriju utječu i očekivanja potencijalnih konkurenata o reakciji postojećih poduzeća. Potencijalni konkurenti će se predomišljati ukoliko su postojeća poduzeća ranije otežavala ulaz drugim poduzećima ili ukoliko: [92]

- poduzeća unutar industrije posjeduju značajne resurse koje mogu koristiti u borbi protiv novih poduzeća,
- postoji velika vjerojatnost da će poduzeća u industriji snižavati cijene u želji da zadrže tržišni udio,
- industriju odlikuje spori rast, što utječe na sposobnost apsorpcije novih ulaza i opadanje financijskih performansi svih uključenih poduzeća.

Pregovaračka moć dobavljača može se očitovati podizanjem cijena ili smanjenjem kvalitete proizvoda i usluga. Slično navedenom, kupci mogu spuštati cijene ili zahtijevati veću

[91] Ibidem, str. 3-5.
[92] Ibidem, str. 5.

kvalitetu. Pregovaračka snaga dobavljača i kupaca ovisi o obilježjima trenutne tržišne situacije te o relativnoj važnosti njihove prodaje ili kupnje.[93]

Dobavljači posjeduju značajnu snagu ukoliko: [94]

- u industriji dominira nekoliko dobavljača, odnosno dobavljače odlikuje veća koncentracija nego industriju kojoj prodaju svoje proizvode;
- njihov proizvod je jedinstven, diferenciran, ili su troškovi prelaska na drugi proizvod značajni;
- ne moraju se natjecati s drugim proizvodima (supstitutima);
- postoji realna prijetnja da se integriraju put naprijed i na taj način uđu u industriju;
- konkretna industrija im nije važan kupac.

Kupci na tržištu poslovne potrošnje posjeduju značajnu snagu ukoliko: [95]

- su koncentrirani ili kupuju u velikim količinama,
- proizvod koji kupuju je standardan ili nediferenciran,
- proizvod koji kupuju predstavlja komponentu njihovog proizvoda i značajan udio troška proizvodnje, zbog čega su kupci izrazito cjenovno osjetljivi,
- zarađuju niske profite, zbog čega nastoje sniziti troškove,
- proizvod koji kupuju je nevažan za kvalitetu njihovih proizvoda ili usluga,
- proizvod industrije ne štedi novac kupcima,
- postoji realna prijetnja da se integriraju unatrag i proizvode proizvod industrije.

Većina navedenih izvora moći može se odnositi i na krajnje potrošače, uz malu modifikaciju teorijskog okvira. Dakle, krajnji potrošači su cjenovno osjetljivi kada kupuju proizvod koji je nediferenciran, skup u odnosu na njihove prihode i čija kvaliteta nije posebno važna.[96]

Izbor dobavljača i ciljnih kupaca ključna je strateška odluka poduzeća kojom ono može popraviti svoj strateški položaj. Pri tome je najčešća situacija da poduzeće može birati kome prodaje, odnosno birati svoje kupce. Naime, kupci rijetko imaju jednaku moć. U pravilu, poduzeće može prodavati svoje proizvode moćnim kupcima te i dalje ostvarivati natprosječne

[93] Ibidem
[94] Ibidem, str. 5-6.
[95] Ibidem, str. 6.
[96] Ibidem

profite samo ukoliko ima izrazito niske troškove, ili ukoliko njegov proizvod odlikuju jedinstvene karakteristike.[97]

Supstituti mogu ograničiti potencijal industrije preko utjecaja na maksimalnu cijenu proizvoda. Ukoliko poduzeća unutar industrije ne mogu diferencirati svoj proizvod, supstituti će utjecati na pad prihoda i smanjenje rasta industrije. Strateški gledano, najveća prijetnja postoji od supstituta: a) koji su poboljšali svoj odnos cijene i performansi u odnosu na proizvode industrije, ili b) koji su proizvodi visoko profitne industrije. Pojava supstituta najčešće je nagla, a događa se ukoliko porast konkurencije u njihovoj industriji uzrokuje pad cijena ili porast performansi.[98]

Konkurencija među poduzećima unutar industrije postaje intenzivna ukoliko:[99]

- postoji velik broj konkurenata slične veličine i moći,
- rast industrije je spor te se poduzeća bore za povećanje tržišnih udjela,
- proizvod nije diferenciran, a troškovi prelaska na drugi proizvod nisu visoki,
- postoje visoki fiksni troškovi,
- postoje visoke izlazne barijere,
- postoje različite strategije konkurenata.

Kako industrija sazrijeva, mijenja se stopa njenog rasta, što rezultira opadanjem profita. Nekim od navedenih faktora poduzeće se mora prilagoditi, dok neke od njih ono može mijenjati.[100]

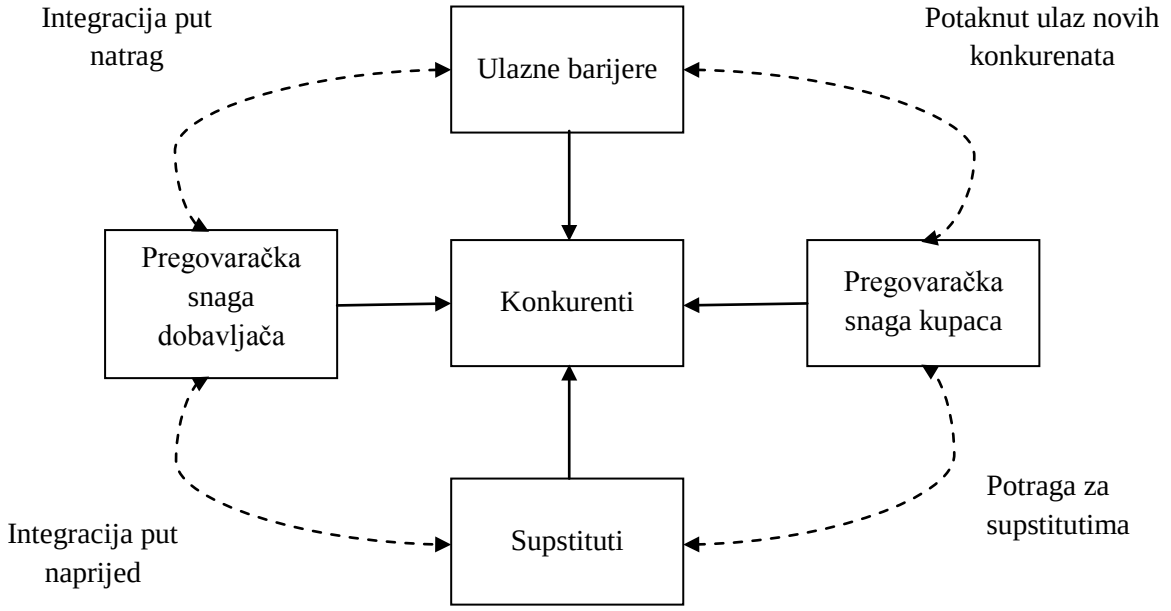
Nakon procjene navedenih konkurentskih sila i njihovih uzroka, zadatak strategije poduzeća odnosi se na identifikaciju snaga i slabosti poduzeća. Nakon toga odlučuje se o strateškim akcijama koje mogu uključivati: a) pozicioniranje poduzeća na način da njegove sposobnosti na najbolji način obrane poduzeće od konkurentskih sila, b) utjecaj na ravnotežu konkurentskih sila preko strateških poteza s ciljem poboljšavanje položaja poduzeća, c) predviđanje i pokušaj iskorištavanja promjena u industriji. Prvi pristup uzima strukturu industrije kao zadanu i prilagođava joj snage i slabosti poduzeća. U tom smislu strategija se realizira kao obrana od konkurentskih snaga ili pronalaženje položaja unutar industrije gdje su snage najslabije. Znanje o sposobnostima poduzeća i uzrocima konkurentskih snaga pomoći

[97] Ibidem, str. 6-7.
[98] Ibidem, str. 7.
[99] Ibidem, str. 7-8.
[100] Ibidem

će poduzeću u odluci kada se suprotstaviti konkurentima, a kada ih izbjegavati. Kada se suočava sa snagama koje pokreću konkurenciju unutar industrije, poduzeće može implementirati ofenzivnu strategiju te na taj način pokušati promijeniti njihove uzroke. Evolucija industrije je strateški važna stoga što uzrokuje promjene u izvorima konkurencije, koje poduzeće mora pokušati iskoristiti. Navedeni okvir za analizu industrije može se koristiti i za predviđanje buduće profitabilnosti industrije. Zadaća dugoročnog planiranja trebala bi biti analiza svake od konkurentskih sila, predviđanje snage utjecaja svake od sila i kreiranje kompozitne slike vjerojatnog profitnog potencijala industrije.[101]

Grundy[102] smatra da su konkurentske sile ovisne jedna o drugoj na način prikazan Slikom 5 te ističe da je njihova međuovisnost u Porterovim radovima samo implicitno istaknuta. Tako kupci mogu tražiti nove supstitute ili aktivno utjecati na smanjenje ulaznih barijera te na taj način poticati ulaz novih poduzeća. Potencijalni konkurenti mogu integracijom unazad pokušati ući na tržište, i to preko strateških saveza ili akvizicije, a dobavljači mogu oglašavanjem i prodajom supstituta ugroziti postojeća poduzeća koja posluju u industriji.[103]

Slika 5: Porterovih pet konkurentskih sila: ključne interne međuovisnosti



Izvor: Grundy, T.: Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, Strategic Change, 15, 2006., str. 218.

[101] Ibidem, str. 8-9.
[102] Grundy, T.: Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, Strategic Change, 15, 2006., str. 217.
[103] Grundy, T., op. cit., str. 217-218.

Dva su osnovna tipa konkurentske prednosti koja poduzeće može posjedovati: vodstvo u troškovima i diferencijacija, a rezultat su sposobnosti poduzeća da su suoči s pet konkurentskih sila bolje nego njegovi rivali. Kada se dva osnovna tipa konkurentske prednosti razmatraju u odnosu na konkurentsko područje (cjelovito tržište ili tržišni segment), dobiju se tri generičke strategije: 1) strategija troškovnog vodstva, 2) strategija diferencijacije i 3) strategija fokusiranja.[104] Navedene strategije prikazane su na Slici 6.

Slika 6: Generičke strategije

		KONKURENTSKA PREDNOST	
		niži troškovi	diferencijacija
KONKURENTSKO PODRUČJE	široko	1. troškovno vodstvo	2. diferencijacija
	usko	3a. fokusirano troškovno vodstvo	3b. fokusirana diferencijacija

Izvor: Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985., str. 12.

Konkurentska prednost temeljena na niskim troškovima najjasnija je od generičkih strategija. Poduzeće, da bi ostvarilo takvu prednost, treba biti orijentirano na stalno smanjenje troškova u svim segmentima. Poduzeće koje ima troškovnu prednost, da bi ostvarilo natprosječne performanse, mora postići paritet u izvorima diferencijacije ili diferencijacijsku blizinu u odnosu na konkurente. Poduzeće posjeduje paritet u izvorima diferencijacije ukoliko je u stanju ponuditi proizvod koji će kupci percipirati jednako kvalitetnim kao i proizvod konkurenata, ali po nižim cijenama. Diferencijacijska blizina postoji ukoliko poduzeće isporučuje nešto manju korist kupcima te zbog toga postavlja niže cijene.[105]

Poduzeće može svoju konkurentsku prednost temeljiti na strategiji diferencijacije ukoliko je jedinstveno po nekim karakteristikama koje su kupcima važne. Poduzeće koje postigne i zadrži vodstvo u diferencijaciji imat će natprosječne performanse ukoliko njegova premijska

[104] Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985., str. 11-12.
[105] Ibidem, str. 12-13.

cijena prelazi ekstra troškove nastale zbog diferencijacije, tj. ono ne smije zanemariti svoj troškovni položaj.[106]

Strategija fokusiranja temelji se na izboru uskog konkurentskog područja unutar industrije i prilagodbi strategije izabranom konkurentskom području. Strategija fokusiranja ima dvije inačice: fokusirano troškovno vodstvo i fokusiranu diferencijaciju. Obje inačice temelje se na razlikama između odabranog konkurentskog područja i ostatka tržišta.[107]

Murray[108] u svom istraživanju povezuje konkurentske sile s generičkim strategijama. Prema njemu, egzogeni preduvjeti za strategiju troškovnog vodstva proizlaze iz karakteristika industrije, dok preduvjeti za strategiju diferencijacije proizlaze iz preferencija kupaca. S obzirom da su navedeni egzogeni faktori neovisni, moguće je da poduzeće istodobno slijedi strategiju troškovnog vodstva i diferencijacije i na taj način ostvari konkurentsku prednost. Međutim, navedeno nije u skladu s Porterovim stavom. Naime, Porter[109] smatra da poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost kombinacijom navedenih strategija samo ako su njegovi konkurenti "zbijeni u sredinu" (*stuck-in-the-middle*), ukoliko ima značajnu ekonomiju obujma ili ako posjeduje prava na značajnu tehnološku inovaciju. U suprotnom, poduzeće će biti u situaciji da je "zbijeno u sredinu".

Song, Calantone i Di Benedetto[110] povezuju vjerojatnost izbora svake od generičkih strategija s intenzitetom pojedinih konkurentskih sila. Oni pretpostavljaju da će visoka moć kupaca i prijetnja supstituta dovesti do implementacije strategije niskih troškova, što su i empirijski potvrdili. Nadalje, pretpostavljaju da će poduzeće najvjerojatnije preferirati strategiju diferencijacije kada postoji izražena prijetnja od ulaza novih konkurenata u industriju te da će u slučaju intenzivne konkurencije unutar industrije preferirati strategiju diferencijacije ili fokusiranje. Međutim, navedene postavke nisu uspjeli empirijski dokazati.

Dess i Davis[111] su empirijski potvrdili da će poduzeće koje uspješno implementira neku od generičkih strategija, ostvarivati višu razinu performansi nego poduzeće koje ne uspije

[106] Ibidem, str. 14.
[107] Ibidem, str. 15.
[108] Murray, A.I.: A Contigency View of Porter's "Generic Strategies", The Academy of Management Review, 13 (3), 1988., str. 395-396.
[109] Porter, M.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985., str. 19-20.
[110] Song, M.; Calantone, R.J.; Di Benedetto, C.A.: Competitive forces and strategic choice decisions: an experimantal investigation in the Unated States and Japan, Strategic Management Journal, 23, 2002., str. 970-976.
[111] Dess, G.G.; Davis, P.S.: Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organization Performance, The Academy of Management Journal, 27 (3), 1984., str. 464.

implementirati niti jednu generičku strategiju. Nadalje, dokazuju da se strategija troškovnog vodstva može uspješno slijediti i ukoliko poduzeće nema značajan tržišni udio, što je u skladu s Porterovim[112] stajalištem. Autori su zaključili da je važno odabrati generičku strategiju kojom poduzeće ne postaje direktni konkurent velikom broju poduzeća koja imaju sličnu stratešku orijentaciju.

Rezultati do kojih su došli Zajac i Shortell[113] pokazuju da poduzeća mijenjaju generičke strategije da bi se prilagodila promjenama u okolini. Iz toga se može zaključiti da je često prezentirani stav o inertnosti poduzeća u smislu nespremnosti na promjenu odabrane strategije pretjeran. Nadalje, pokazalo se da generičke strategije dovode do razlika u performansama, ali da nema razlika u performansama između onih poduzeća koja su mijenjala generičke strategije i onih koja nisu. Dakle, u uvjetima velikih promjena okoline nije važno samo promijeniti strategiju, već i dobro odabrati strategiju.

Nankadumar, Ghobadian i O'Regan[114] definiraju integriranu strategiju kao istodoban naglasak na troškovno vodstvo i diferencijaciju, dok su "zbijena u sredinu" ona poduzeća koja ne slijede ni strategiju diferencijacije niti strategiju troškovnog vodstva. Rezultati dok kojih su došli Nankadumar, Ghobadian i O'Regan[115] pokazali su da poduzeća koja slijede strategiju troškovnog vodstva ili diferencijacije ostvaruju bolje rezultate od poduzeća "zbijenih u sredinu" u smislu subjektivnih i objektivnih mjera uspješnosti, što je u skladu s rezultatom do kojeg su došli Dess i Davis[116]. Nadalje, poduzeća koja slijede integriranu strategiju, ostvaruju bolji rezultat od "stuck-in-the-middle" poduzeća u pogledu svih mjera uspjeha osim ROA. Međutim, poduzeća koja slijede strategiju troškovnog vodstva ili diferencijacije ostvaruju bolje financijske performanse nego poduzeća koja slijede integriranu strategiju. To pokazuje da integrirana strategija nije učinkovita u poboljšanju financijskih rezultata kao troškovno vodstvo i diferencijacija. To otkriće pruža podršku Porterovom stavu da kombinacija strategija ne mora uvijek biti efektivna. Navedeno je u skladu s rezultatima do kojih su došli Kumar *et al.*[117], ali ne i s Wright *et al.*[118] i Chan i Wong[119] koji su dokazali da poduzeća koja

[112] Porter, M.E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980., str. 44.
[113] Zajac, E.J.; Shortell, S.M.: Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications, Strategic Management Journal, 10, 1989., str. 425-427.
[114]Nandakumar, M.K.; Ghobadian, A.; O'Regan, N.: Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms, International Journal of Productivity and Performance Management, 60 (3), 2011., str. 233.
[115]Nandakumar, M.K.; Ghobadian, A.; O'Regan, N., op. cit., str. 241-242.
[116] Dess, G.G.; Davis, P.S., op. cit., str. 464.
[117] Kumar, K.; Subramanian, R.; Yauger, C.: Performance-oriented: toward a successful strategy, Marketing Health Services, 17 (2), 1997., str. 17-18.
[118] Wright, P., *et al.*: Generic strategies and business performance:

slijede integriranu strategiju ostvaruju bolje performanse od poduzeća koja su usvojila samo jedan tip strategije.

Mintzberg[120] kritizira Porterove stavove te predlaže novi koncept generičkih strategija. Razlikuje fokusiranje od diferencijacije i troškovnog vodstva te tvrdi da strategija fokusiranja definira opseg tržišta na temelju resursne baze, dok druge dvije Porterove generičke strategije odražavaju način na koji se poduzeće natječe na tom tržištu. Nadalje, on tvrdi da cjenovno vodstvo na temelju minimalizacije troškova ne dovodi samo po sebi do prednosti. Ono mora rezultirati ispod prosječnim tržišnim cijenama da bi dovelo do konkurentske prednosti. Stoga smatra da je troškovno vodstvo zapravo diferencijacija prema cijeni. Uz to, on Poretrovu strategiju diferencijacije raščlanjuje i na diferencijaciju putem imidža, dizajna, kvalitete, podrške i nediferencijacije. Nediferencijacija nastaje kada poduzeće nema osnovu za provođenje strategije diferencijacije, odnosno kada je samo prividno diferencirano.[121]

Kotha i Vadlamani[122] uspoređuju Porterovu i Mintzbergovu klasifikaciju te zaključuju da u smislu konceptualne jasnoće i deskriptivne moći Mintzbergova klasifikacija nadmašuje Porterovu.

2.2.4. Teorija igara i konkurentska prednost

Statički okvir Porterovih pet sila često se kritizira zbog zanemarivanja konkurentske interakcije među poduzećima. Teorija igara, kao okvir za promatranje interakcije među konkurentima, uzima u obzir činjenicu da odluke koje poduzeća donose ovise o stvarnim i očekivanim odlukama njihovih konkurenata.[123] Dakle, ukoliko se prihvati Porterovo stajalište kako konkurentska prednost poduzeća proizlazi iz sposobnosti stvaranja vrijednosti za kupca koja premašuje troškove svog stvaranja, tada je navedenu dodatnu vrijednost moguće dobiti razumijevanjem i uključivanjem u stratešku dinamiku bolje od konkurenata.[124] Teorija igara

---

an empirical study of the screw machine products industry, British Journal of Management, 2 (1), 1991., str. 61-64.

[119] Chan, R.Y.; Wong, Y.H.: Bank generic strategies: does porters theory apply in an international banking center, International Business Review, 8 (5/6), 1999., str. 582-586.

[120] Mintzberg, H.: Ahlstrand, B., Lampel, J.: Strategy safary: a guided tour through the wilds of staretgic management, The Free Press, New York, 1998., str. 81-123.

[121] Kotha, S.; Vadlamani, B.L.: Assesing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries, Strategic Management Journal, 16 (1), 1995., str. 76.

[122] Ibidem, str. 82.

[123] Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 105-106.

[124] Tipurić, D.; Fabac, R.: Teorija igara, konkurentnost i strategija poduzeća, u: Tipurić, D. (urednik): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 92.

je metoda modeliranja akcija i reakcija poduzeća na tržištu, odnosno metoda modeliranja rivalstva među poduzećima.[125]

Dva su važna doprinosa teorije igara području strateškog menadžmenta:[126]

1) ona pomaže u razumijevanju strukture konkurentske situacije te identifikacijom igrača, mogućih opcija i njihovih ishoda olakšava sustavno, racionalno donošenje odluka,
2) na temelju nje se može predvidjeti ishod određene situacije i izabrati optimalna strateška odluka.

Teorija igara pokušava razumjeti i predvidjeti ponašanje poduzeća na tržištu. Podijeljena je u dvije grane: kooperativnu i nekooperativnu (suparničku) teoriju igara. U nekooperativnoj teoriji igara, jedinica analize je sudionik igre koji nastoji zadovoljiti svoje interese u okviru zadanih pravila i mogućnosti. Ukoliko se pojedinci ponašaju na način koji se može opisati kao kooperativan, to se događa zato što su procijenili da takvo ponašanje najbolje zadovoljava njihove individualne interese. U kooperativnoj teoriji igara jedinica analize najčešće je grupa pojedinaca.[127]

Menadžeri mogu koristiti teoriju igara za oblikovanje igre koja njima i njihovim poduzećima odgovara. Nagrada koja proizlazi iz promjene igre može biti mnogo veća od one koja proizlazi iz održavanja statusa quo. Igru je moguće promijeniti promjenom igrača, dodane vrijednosti igrača, pravila, percepcije i opsega.[128] Teorija igara, kroz analizu međuovisnosti, posebno pomaže u razumijevanju donošenja odluka u uvjetima oligopola.[129]

2.2.5. Austrijska škola konkurentske prednosti

Akcija i tržišni procesi dva su ključna elementa austrijske škole konkurentske prednosti, koja tržište vidi kao proces otkrivanja novih i disperziranih informacija. Akcija se u tom kontekstu može definirati kao rezultat svrsishodnih namjera da se utječe na prirodan tok događaja. Schumpeter, kao jedan od najvažnijih predstavnika ove škole, smatra da poduzeća mogu ostvariti konkurentsku prednost na temelju poduzetničkih otkrića i inovativne konkurentske

[125] Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G., op. cit., str. 38.
[126] Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 105-106.
[127] Kreps, D.M.: Game Theory and Economic Modeling, Oxford University Press, New York, 1990., str. 5-10.
[128] Brandenburger, A.M.; Nalebuff, B.J.: The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, Harvard Business Review, July-August, 1995., str. 58-70.
[129] Lipczynski, J.; Wilson, J.; Goddard, J., op. cit., str. 158.

akcije. Schumpeterovo stajalište o konkurentskoj prednosti pružilo je zanimljive uvide u procese inovacije, prednost prvog poteza i kompetitivnu akciju i reakciju. Međutim, ograničenje njegova pristupa leži u nedovoljno razvijenom teorijskom okviru. Naime, nije objašnjen način na koji akcije dovode do konkurentske prednosti. Ključna prednost ovog pristupa je u napuštanju koncepata ravnoteže koji nisu u skladu se iznimno promjenjivim i kompetitivnim okruženjem u kojem poduzeća danas funkcioniraju.[130] Sljedeća predviđanja Schumpeterove teorije ključna su za strateški menadžment: 1) poduzeća su sve manje sposobna održati stratešku prednost nad svojim konkurentima, 2) takvo ponašanje karakterizira sve industrije, 3) održiva konkurentska prednost više nije pitanje pronalaska i održavanja jedne konkurentske prednosti, već potreba postizanja serija konkurentskih prednosti kroz vrijeme koje zajedno čine održivu konkurentsku prednost.[131]

2.2.6. Evolucijska ekonomija

Evolucijska ekonomija je heterodoksna škola ekonomske misli, proizašla iz evolucijske biologije. Richard Nelson i Sidney Winter najistaknutiji su predstavnici evolucijske teorije konkurentne prednosti. Njihova knjiga "Evolucijska teorija ekonomske promjene" nadogradnja je Schumpeterove perspektive, koja se fokusira na inovaciju i tehnološku promjenu kao čimbenike koji utječu na konstantne promjene u okolini. [132] Oni smatraju da poduzeća prolaze surovi proces prirodne selekcije koji ih uči kako se prilagođavati okolini.[133] Rutine koje upravljaju kratkoročnim ponašanjem poduzeća nazivaju operativnim karakteristikama (*operating characteristics*) te ističu i da postoje rutine koje modificiraju operativne karakteristike.[134] Navedeni autori ne daju definiciju konkurentske prednosti, ali zapažaju da se ona može postići inovacijom ili ranim usvajanjem novih proizvoda i procesa.[135]

[130] Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G., op. cit., str. 43-46.
[131] Wiggins, R.R.; Ruefli, T.W.: Schumpeter's ghost: is hypercompetition making the best of times shorter?, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 888.
[132] Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G., op. cit., str. 46.
[133] Nelson, R.R.; Winter, S.G.: An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press, 1982., str. 19.
[134] Ibidem, str. 16-17.
[135] Ibidem, str. 230.

2.2.7. Empirijska istraživanja utjecaja industrije i poduzeća na natprosječne performanse

Većina do sada provedenih istraživanja analizirala je efekte industrije i poduzeća kao suprotstavljene te pokušala, njihovom usporedbom, pokazati koji su od navedenih efekata dominantni u objašnjavanju natprosječnih performansi. Takva istraživanja uglavnom su se temeljila na velikim uzorcima sekundarnih podataka, a njihovi rezultati prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2: Utjecaj industrije i utjecaj poduzeća na konkurentsku prednost

Autori	Analizirano razdoblje	Vrste industrije	Korporativni efekti	Poslovni efekti	Efekti industrije
Schmalensee (1985)	1975	Proizvodna industrija	0	0.6%	19.5%
Rumelt (1991)	1974-1977	Proizvodna industrija	1-2%	44-46%	9-16%
McGahan i Porter (1997)	1981-1994	Sve osim financijskog sektora	4%	32%	19%
Mauri i Michaels (1998)	1988-1992 1978-1992	Proizvodna industrija (nediverzificirana poduzeća)	25,4-36,9%		5,8-6,2%
McGahan (1999)	1981-1994	Sve osim financijskog sektora	0	2/3	1/3
Hawawini, Subramanian, Verdin (2003)	1987-1996	55 industrija iz područja proizvodnje i usluga	27,1-35,8%		10,7-11,2%
McNamara, Aime, Vaaler (2005)	1987-1996	Sve osim financijskog sektora	43.8%		13.1%
Hawawini, Subramanian, Verdin (2005)	1897-1996	Industrije iz područja proizvodnje i usluga	26.8-38.3%		3.6-11%
Misangyi *et al.* (2006)	1890-1999	Sve industrije osim financija	7.2%	36.6%	7.6%

Izvor: Autorica

Schmalensee je u svom istraživanju provedenom 1985. godine potvrdio da su faktori povezani s industrijom dominantni u objašnjavanju varijacija profitabilnosti.[136] S druge strane, Rumelt[137] je došao do zaključka da faktori povezani s poduzećem u najvećoj mjeri utječu na profitabilnost. Prema Rumeltu, omjer faktora povezanih s poduzećem i onih povezanih s

[136] Gjerde, Ø.; Knivsflå, K.; Sættem, F., op. cit., str. 278.
[137] Rumelt, R.P.: Precis of how much does industry matter?, 2003.,
dostupno na: http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/How_Much.pdf, str. 7.

industrijom u objašnjavanju profitabilnosti je gotovo 10:1. Kasnija istraživanja potvrdila su Rumeltove zaključke, ali u manjem omjeru.[138] Tako Porter i McGahan[139] zaključuju da efekti povezani s poduzećem objašnjavaju veći dio performansi nego efekti povezani a industrijom, ali da su efekti povezani s industrijom dugotrajniji nego korporativni i poslovni efekti, što je u skladu s tvrdnjom da se struktura industrije mijenja vrlo sporo. Ističu da su u proizvodnoj industriji korporativni efekti manje važni, a efekti povezani s poslovnim segmentom važniji nego u ostalim industrijama te da iz tog razloga Rumeltovi rezultati nisu reprezentativni za sve industrije. McGahan[140] ističe da su efekti industrije važni, stabilni, predvidivi i objašnjavaju trećinu varijacije u profitima poduzeća, dok su poslovni efekti dvostruko važniji od efekata industrije, ali manje stabilni i manje predvidivi. Korporativni efekti, koji proizlaze iz povezane diverzifikacije, imaju vrlo mali ili nikakav utjecaj na performanse poduzeća. Mauri i Michaels[141] su analizom poduzeća u 64 industrije došli do zaključka da efekti poduzeća imaju značajniji utjecaj na performanse poduzeća od efekata industrije. Prema rezultatima do kojih su došli Spanos, Zaralis i Lioukas[142] strategija poduzeća je povezana s profitom dva puta više nego varijable industrije (15% nasuprot 6.7%). Rezultati istraživanja koje su proveli Hawawini, Subramanian i Verdin[143] pokazuju da efekti povezani s poduzećem dominantno utječu na dugoročne performanse poduzeća, s tim da su kod izrazito uspješnih i izrazito neuspješnih poduzeća navedeni efekti naglašeniji. Smatraju da do toga fenomena dolazi jer superioran ili izrazito loš menadžment vodi superiornim (ili lošim) performansama poduzeća, neovisno o strukturi industrije. McNamara, Aime i Vaaler[144] također dolaze do zaključka da su efekti poduzeća znatno izraženiji od efekta industrije te kritiziraju kriterije koje su Hawawini, Subramanian i Verdin koristili za oblikovanje modificiranog uzorka i ističu da zbog toga njihovi rezultati nisu pouzdani. Hawawini, Subramanian i Verdin[145] odgovaraju na upućene kritike i tvrde da su njihovi rezultati otporni na promjene metode

[138] Gjerde, Ø.; Knivsflå, K.; Sættem, F., op. cit., str. 278.
[139] McGahan, A.M., Porter, M.E.: How much does industry matter, really?, Strategic Management Journal, 18, 1997., str. 29-30.
[140] McGahan, A.M.: The performance of US corporations: 1981-1994, The Journal of Industrial Economics, 47, 1999., str. 396-397.
[141] Mauri, A.J.; Michaels, M.P.: Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination, Strategic Management Journal, 19 (3), 1998., str. 211.
[142] Spanos, Y.E.; Zaralis, G.; Lioukas, S., op. cit., str. 158.
[143] Hawawini, G.; Subramanian, V.; Verdin, P.: Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 11-16.
[144] McNamara, G.; Aime, F.; Vaaler, P.M.: Is performance driven by industry- or firm-specific faktors? A response to Hawawini, Subramanian and Verdin, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 1076-1081.
[145] Hawawini, G.; Subramanian, V.; Verdin, P.: Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A reply to McNamara, Aime and Vaaler, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 1086.

izbacivanja netipičnih vrijednosti (outliera) iz uzorka. Misangyi *et al.*[146] ističu da efekti povezani s poslovnim segmentom, korporacijom i industrijom nisu međusobno neovisni te da poslovni efekti imaju najveći utjecaj na postizanje konkurentske prednosti. Gjerde, Knivsflå i Sættem[147] dokazali su da su faktori specifični za poduzeće oko 3-4 puta važniji za postizanje konkurentske prednosti od faktora povezanih s industrijom.

U najvećem dijelu spomenutih istraživanja, korporativni efekti izvode se iz razlike između prosječnih povrata poduzeća koje djeluje u više različitih poslova i prosječnih povrata pojedinih poslova unutar korporacije. Industrijski efekti najčešće se izvode iz razlike između prosječnih povrata cjelokupne industrije i pojedinih poslova unutar te industrije. Poslovni efekti izvode se iz razlika između ukupnih prosječnih godišnjih povrata poslova poduzeća i povrata svakog pojedinačnog posla poduzeća.[148]

McGahan i Porter[149] ističu da izdvajanjem nediverzificiranih poduzeća iz uzorka procijenjeni utjecaj industrije značajno raste, dok Bowman[150] smatra da uključivanje nediverzificiranih poduzeća u uzorak dovodi do rezultata u kojima je korporativni efekt manji nego što bi trebao biti.

2.3. Teorije konkurentske prednosti utemeljene na resursima i sposobnostima poduzeća

Tijekom 1990-ih godina, ideje o ulozi resursa i sposobnosti poduzeća kao glavnoj osnovici za razvoj strategije poduzeća i primarnom izvoru konkurentske prednosti, razvile su se u tzv. resursnu teoriju konkurentske prednosti (*Resource based view* – RBV), iz koje nastale R-A teorija, ključne kompetencije i koncept dinamičkih sposobnosti.

2.3.1. Resursna teorija konkurentske prednosti

2.3.1.1. Izvori resursne teorije

Resursni pristup ima korijene u čikaškoj školi industrijske organizacije, koja je razvijena 1970-ih godina kao protuteža harvardskoj školi industrijske organizacije koja je bila

[146] Misangyi, V.F. *et al.*: A new perspective on fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects, Strategic Management Journal, 27, 2006., str. 575.
[147] Gjerde, Ø.; Knivsflå, K.; Sættem, F., op. cit., str. 296.
[148] Bowman, E.H.; Helfat, C.E.: Does corporate strategy matter?, Strategic Management Journal, 22, 2001., str. 3.
[149] McGahan, A.M., Porter, M.E., op. cit., str. 16.
[150] Bowman, E.H.; Helfat, C.E., op. cit., str. 17.

dominantna u 1960-im godinama i koja je značajno utjecala na Porterov rani rad. U resursnom pristupu, utjecaj čikaške škole evidentan je u pokušaju usklađivanja naglaska na faktore specifične za poduzeće s teorijom ekonomske ravnoteže.[151]

Teorijski prethodnici resursne teorije su: a) tradicionalno proučavanje razlikovnih sposobnosti (*distinctive competencies*), b) Ricardova analiza zemljišnih renti, c) rad Edith Penrose, d) studija antitrustovskih implikacija ekonomije.[152]

Prema Selznicku, razlikovne (izrazite) sposobnosti (*distinctive competencies*) odnose na ona obilježja poduzeća koja mu omogućuju da slijedi strategiju efikasnije i efektivnije od ostalih poduzeća. Pri tome se Selznick najviše fokusira na sposobnost top menadžmenta kao izvor konkurentske prednosti.[153]

David Ricardo proučavao je ekonomske posljedice originalnih, neumnoživih i neuništivih darova prirode. Slično kao i kod nekih proizvodnih faktora, ukupna ponuda zemlje relativno je fiksna i ne može se značajno povećati kao odgovor na porast potražnje i cijena. U tim uvjetima, vlasnici proizvodnih faktora čija je ponuda neelastična mogu zarađivati ekonomsku rentu. Pri tome je ekonomska renta razlika između plaćanja koje vlasnik proizvodnog faktora prima i minimalnog iznosa potrebnog za njegovu nabavu. Dok su ekonomisti tradicionalno pretpostavljali da samo nekoliko faktora ima neelastičnu ponudu, prema resursnoj teoriji postoje brojni resursi s neelastičnom ponudom koji mogu biti potencijalni izvor ekonomskih renti. Poduzeća koja posjeduju ili kontroliraju takve resurse imaju mogućnost zarade ekonomskih renti kroz njihovu eksploataciju.[154]

Edith Penrose je 1959. godine objavila knjigu "Teorija rasta poduzeća" (*The Theory of the Growth of the Firm)* u kojoj je pokušala razjasniti procese kroz koje poduzeće raste te granice toga rasta. Zaključila je da je rast poduzeća ograničen proizvodnim mogućnostima (koje ovise o proizvodnim resursima koje poduzeće kontrolira) te administrativnim okvirom koji koordinira korištenje tih resursa. Osim interne orijentacije, odnosno analize poduzeća u pokušaju objašnjavanja njegovog rasta, Penrose je na još nekoliko načina doprinijela razvoju onoga što će kasnije biti poznato pod nazivnom resursna teorija. Spoznala je da su poduzeća heterogena u pogledu resursa koje posjeduju, čak i ako posluju u istoj industriji, odnosno da

[151] Foss, N.; Ishikawa, I.: Towards a Dynamic Resource-Based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory, DRUID Working Paper No. 06-16, 2006., str. 3-4., dostupno na: http://citeseerx.ist.psu.edu/**view**doc/download?doi=10.1.1.113.9868&rep=rep1%type=pdf (01.12.2010.)
[152] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 4-5.
[153] Ibidem, str. 4-8.
[154] Ibidem, str. 8-10.

su proizvodni resursi koje poduzeća posjeduju različiti. Iznijela je vrlo široku definiciju proizvodnih resursa te je prepoznala da, unatoč tome, mogu postojati i drugi uzroci heterogenosti poduzeća.[155]

Društveno blagostanje je maksimalno kada su tržišta savršeno konkurentna. U slučaju monopola ili oligopola, cijene će biti veće nego na tržištu savršene konkurencije, što znači da će tada društvena dobrobit biti manja. Navedeni pristup analizi društvenog blagostanja i antitrusta razvio se u okviru već opisane S-C-P paradigme. Prema S-C-P paradigmi, struktura industrije utječe na ponašanje poduzeća, što u konačnici utječe na performanse koje poduzeća u industriji ostvaruju. Poduzeća koja djeluju na tržištima koje ne karakterizira savršena konkurencija mogu svojim ponašanjem utjecati na ostvarenje natprosječnih razina performansi, odnosno na reduciranje društvenog blagostanja. Dakle, prema S-C-P paradigmi, svako ostvarivanje natprosječnih performansi od strane poduzeća proizlazi iz nekonkurentnog ponašanja poduzeća koje je neetično u smislu smanjenja društvene dobrobiti.[156]

Demetz[157] smatra da se dugoročno ostvarivanje natprosječnih performansi poduzeća ne može uzeti kao dokaz da je poduzeće uključeno u antikonkurentske aktivnosti. Superiorne performanse mogu proizaći iz kombinacije izrazite nesigurnosti i sreće ili boljeg uvida menadžmenta poduzeća u situaciju na tržištu te boljeg zadovoljavanja potreba kupaca. Neki od mogućih izvora monopolske moći su superiorno poduzetništvo te vlasništvo nad vrijednim resursima.

Barney[158] zapaža da je Demetz u svom radu predvidio neka važna načela resursne teorije. Demetz svoje argumente razvija kao protutežu S-C-P paradigmi, a s obzirom da Porter svoje teorije uvelike temelji na S-C-P paradigmi, Demetz predviđa i teorijske debate koje će se javiti između zagovornika resursne teorije i Porterovog pristupa konkurentskoj prednosti. Iz svega navedenog vidljivo je da resursna teorija ima duboke korijene u ekonomiji i sociologiji.

[155] Ibidem, str. 11-12.
[156] Ibidem, str. 12-13.
[157] Demsetz, H.: Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy, Journal of Law and Economics, 16, 1973., str. 3.
[158] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 11-12.

2.3.1.2. Razvoj resursne teorije

Resursna teorija smatra da je poduzeće, u osnovi, skup međuovisnosti resursa i sposobnosti te da su resursi i sposobnosti osnovne determinante strategije poduzeća.[159] U sklopu resursnog pristupa isprepliću se tradicionalni pogled na strategiju, zaokupljen sposobnostima poduzeća, paradigma organizacijske ekonomije i industrijska organizacija.[160]

Prvi rad o resursnoj teoriji objavio je Wernerfelt[161] 1984. godine. Zanimljivo je da zaključci objavljeni u tom radu nisu proizašli iz niti jedne od četiri prije navedene teorije. Umjesto toga, on je koristio dualističko argumentiranje koje je i inače često u ekonomiji. Takvo argumentiranje sugerira da je teoriju, originalno razvijenu u okviru jedne perspektive, moguće s konceptima i idejama proizašlim u komplementarnoj (ili dualnoj) perspektivi ponovno formulirati.[162] Wernerfelt[163] je pokušao promatrati poduzeće, umjesto kroz proizvode koje ono proizvodi, kroz resurse koje ono posjeduje, zbog čega je svoje ideje i nazvao "resursnim pristupom" (*resource-based view*). Primijenio je pristup pet konkurentskih sila Michaela Portera u istraživanju uvjeta pod kojima resursi vode do visokih povrata u dužem vremenskom periodu. Pri tome je istaknuo da postojanje supstituta određenog resursa smanjuje povrate od navedenog resursa te je uveo pojam resursnih barijera kao mogućnosti zadržavanja resursne pozicije u odnosu na konkurente. Zaključio je da ukoliko u određenoj industriji postoje ulazne barijere, a poduzeće ne posjeduje resursne barijere, ono će biti ranjivo i prijetit će mu opasnost od konkurenata koji uspiju ući na tržište. Ukoliko poduzeće posjeduje resursne barijere, a ne postoje ulazne barijere, ono neće biti u mogućnosti iskorištavati resursnu barijeru. Wernerfelt uspoređuje atraktivnost industrije s atraktivnosti resursa kao sposobnosti održavanja resursne barijere te navodi da poduzeća moraju nabaviti resurse koji su komplementarni, a ujedno sposobni održati resursnu barijeru.

Iste godine kada je Wernerfelt objavio svoj rad, Rumelt[164] je objavio drugi rad o resursnom pristupu. Iako su se navedeni radovi bavili sličnom tematikom, nisu bili međusobno povezani. Dok se Wernerfelt fokusirao na pokušaj objašnjavanja razlika u performansama poduzeća resursima koje poduzeća posjeduju, Rumelt je opisivao stratešku teoriju poduzeća, odnosno

[159] Bessounsan, E. B.; Fleisher, C. S.: Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2003., str. 207.
[160] Mahoney, J.T.; Pandian, R.J., op. cit., str. 363-364.
[161] Wernerfelt, B.: A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5 (2), 1984., str. 171-180.
[162] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 14.
[163] Wernerfelt, B., op. cit., str. 172-179.
[164] Rumelt, R.: 'How mush does industry matter?', Strategic Management Journal, 12 (3), 1991., str. 167-185.

pokušao je razloge postojanja poduzeća objasniti sposobnošću poduzeća da efikasnije generira ekonomske rente nego drugi oblici ekonomskih organizacija. Pri tome je istraživao sposobnost poduzeća da generira rente te obilježja po kojima se poduzeća razlikuju. Rumeltova strateška teorija poduzeća ima mnogo karakteristika koje će kasnije biti povezivane s resursnom teorijom. Rumelt poduzeće definira kao skupinu produktivnih resursa te sugerira da ekonomska vrijednost tih resursa može biti različita ovisno o kontekstu u kojem poduzeće posluje. Također ističe da imitabilnost resursa ovisi o opsegu u kojem ih štite "mehanizmi izolacije" te definira obilježja resursa koja doprinose njihovoj neimitabilnosti.[165]

Treći rad o resursnom pristupu objavio je Barney[166] 1986. godine. Slično kao i Wernerfelt, Barney pokušava razviti teoriju dugoročnih superiornih performansi temeljenu na obilježjima resursa koje poduzeća kontrolira. Međutim, Barney ide korak dalje te tvrdi da takva teorija može imati implikacije različite od teorija konkurentske prednosti temeljenih na izučavanju položaja poduzeća na tržištu proizvoda. Stoga on započinje odmak od resursnog pristupa (*resource-based view*) prema resursnoj teoriji (*resource-based theory*).[167] Pri tome iznosi koncept tržišta strateških faktora, odnosno tržišta na kojima poduzeća pribavljaju i razvijaju resurse potrebne za implementaciju strategija. Ukoliko su tržišta strateških faktora savršeno konkurentna, potražnja za resursima ukazivat će na vrijednost resursa i ulogu u implementaciji strategije. Dakle, ako su tržišta strateških faktora savršeno konkurentna, čak i ako su poduzeća uspješna u implementiranju strategije koja slabi konkurenciju na tržištu proizvoda, ta strategija i dalje ne mora biti izvor ekonomskih renti. Odnosno, činjenica da tržišta strateških faktora mogu biti savršeno konkurentna implicira da teorije koje izvore konkurentske prednosti objašnjavaju samo nesavršenostima na tržištu proizvoda nisu potpune. Naravno, tržišta strateških faktora ne moraju uvijek biti savršeno konkurentna. Postoje dva slučaja kada tržišta strateških faktora mogu biti nesavršeno konkurentna. U slučaju nesigurnosti, poduzeće može imati sreću i pribaviti resurse koji će u budućnosti postati vrijedni. U drugom slučaju, poduzeće može imati uvid u buduću vrijednost resursa koje pribavlja na tržištu. Barney također naglašava da je veća vjerojatnost da će izvor

[165] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 15-16.
[166] Barney, J.B.: Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, Management Science, 32 (10), 1986., str. 1231-1241.
[167] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 16.

konkurentske prednosti biti resursi koje poduzeće već kontrolira, nego resursi koje poduzeće pribavi iz eksternih izvora.[168]

Dierickx i Cool[169] nastavljaju Barneyevu analizu te navode karakteristike koje resursima mogu omogućiti generiranje ekonomskih renti. Zapažaju da se svi faktori ne mogu pribaviti na tržištu. Štoviše, tvrde da se strateška imovina ne može kupiti, već je neimitabilna i nezamjenjiva. Pri tome je imitabilnost strateške imovine određena vremenskom disekonomijom (*time compression diseconomies*), koja se odnosi na zakon opadajućih prinosa, efikasnošću uzrokovanoj količinom imovine (*asset mass efficiencies*), odnosno činjenicom da inicijalna količina imovine utječe na brzinu njezine daljnje akumulacije, povezanošću zaliha imovine (*interconnectedness of asset stock*), erozijom imovine (*asset erosion*) i uzročno-posljedičnoj neodređenosti (*causal ambiguity*).

Četiri navedena rada djelovala su kao temelj za razvoj resursne teorije i poticaj brojnim autorima koji su je poslije razvijali.

Pretpostavke resursne teorije konkurentske prednosti su sljedeće:[170]

- poduzeća unutar industrije heterogena su u pogledu resursa koje kontroliraju,
- resursi ne moraju biti savršeno mobilni, stoga heterogenost može biti dugoročna.

Na temelju navedenih pretpostavki zaključuje se da izvori konkurentske prednosti nisu eksterni, već interni.

2.3.1.3. Pojam resursa i sposobnosti poduzeća

Prema Barneyu,[171] resursi se odnose na *"svu imovinu, sposobnosti, organizacijske procese, obilježja poduzeća, informacije i znanje koje poduzeće koristi u oblikovanju i implementiranju strategija za povećanje efikasnosti i efektivnosti"*.

Amit i Shoemaker[172] definiraju resurse kao *"skup dostupnih faktora koje poduzeće posjeduje ili kontrolira"*.

[168] Barney, J.B.: Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, Management Science, 32 (10), 1986., str. 1231.
[169] Dierickx, I.; Cool, K., op. cit., str. 1507-1509.
[170] Barney, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 1991., str. 101.
[171] Ibidem

Prema Teeceu, Pisanu i Shuenu,[173] resursi su *"imovina specifična za pojedino poduzeće koju je teško ili nemoguće imitirati"*.

Wang i Ahmed[174] resurse definiraju kao temelje poduzeća i osnovu njegove sposobnosti.

S resursima poduzeća povezani su i pojmovi sposobnosti i kompetencija poduzeća, koji će biti definirani u nastavku. Selznick je prvi upotrijebio pojam izrazitih kompetencija (*distinct competence*) da bi opisao ono što poduzeće radi izrazito dobro u odnosu na svoje konkurente. Izrazite kompetencije razvijaju se iz snaga poduzeća. One nastaju kada poduzeće posjeduje snage s kojima se konkurenti ne mogu mjeriti, tj. koje konkurenti ne mogu lako replicirati.[175]

Barney[176] sposobnosti opisuje kao karakteristike koje poduzeću omogućuju da koncipira, odabere i implementira strategije, odnosno kao atribute poduzeća koji omogućavaju iskorištavanje i koordiniranje resursa.

Amit i Shoemaker[177] definiraju sposobnosti kao *"umijeće korištenja resursa"*, odnosno *"ponavljajuće procese inovacije proizvoda, proizvodne fleksibilnosti i brzog odgovora na promjenljive tržišne trendove"*.

Grant[178] smatra da resursi sami za sebe nisu produktivni, a termin sposobnosti poduzeća označava mogućnost poduzeća da poduzima određene proizvodne aktivnosti. Dakle, sposobnosti poduzeća preduvjet su za angažiranje resursa, tj. sposobnosti proizlaze iz resursa poduzeća.[179]

---

[172] Amit, R.; Shoemaker, P.: Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, 14 (1), 1993., str. 35.
[173] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18 (7), 1997., str. 516.
[174] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[175] Byars L. L.; Rue L. W.; Zahra S. A.: Strategic Management, Irwin, USA, 1996., str. 92.
[176] Barney, J. B.: Integrating Organizational Behavior and strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis, Advances in Strategic Management, 8, JAI Press, Greenwich, 1992, str. 44.
Barney, J.B.: Gaining and sustaining competitive advantage, Addison-Wesley, Harlow, UK, 1997., str. 144.
[177] Amit, R.; Shoemaker, P., op. cit., str. 35.
[178] Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 145.
[179] Grant, R.M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 33 (3), Spring 1991., str. 119.

Collis[180] postojeće definicije sposobnosti klasificira u tri kategorije:

1. Prva kategorija sposobnosti odnosi se na mogućnost i znanje boljeg obavljanja temeljnih funkcijskih aktivnosti u odnosu na konkurente.

2. Druga kategorija naglašava dinamički aspekt sposobnosti koji govori da sposobnosti omogućuju poduzeću dinamičko prilagođavanje promjenama u okolini.

3. Za treću kategoriju sposobnosti može se reći da je blisko povezana s drugom, a definira sposobnosti kao umijeće prepoznavanja intrinzične vrijednosti drugih resursa ili umijeće razvijanje novih strategija (prije konkurenata) .

Zbog nemogućnosti točnog razgraničenja triju navedenih kategorija, Collis[181] iznosi univerzalnu definiciju, u kojoj koristi pojam rutina koji su uveli Nelson i Winter[182] te tvrdi da su sposobnosti složene rutine koje određuju efikasnost fizičke transformacije inputa u outpute. Navedena definicija sadrži dva važna elementa. Prvi je ideja da su sposobnosti ugrađene u rutine poduzeća, a rutine su proizvod cijelog sustava. Drugi važan element je naglasak na transformaciju inputa u outpute.

Amit i Shoemaker[183] definiraju stratešku imovinu (S*trategic Assets*) poduzeća kao skup rijetkih, neprenosivih, neimitabilnih, teško zamjenjivih, specijaliziranih resursa i sposobnosti. Drugim riječima, imovina poduzeća zajednički je naziv za njegove resurse i sposobnosti. Dierickx i Cool[184] ističu da se zalihe strateške imovine akumuliraju izborom prikladnih razvojnih putova u određenom vremenskom periodu. Dakle, strateška imovina se ne može trenutačno promijeniti, već je promjena moguća samo za sljedeću odluku koja doprinosi njenoj akumulaciji. Amit i Shoemaker[185] smatraju da na postizanje konkurentske prednosti utječu obilježja industrije i strateška imovina (resursi i sposobnosti) poduzeća. Makadok[186] zapaža da se iz razmatranja Amita i Shoemakera o resursima i sposobnostima može zaključiti da su sposobnosti poduzeća jedinstvene (*firm specific*), dok resursi nisu.

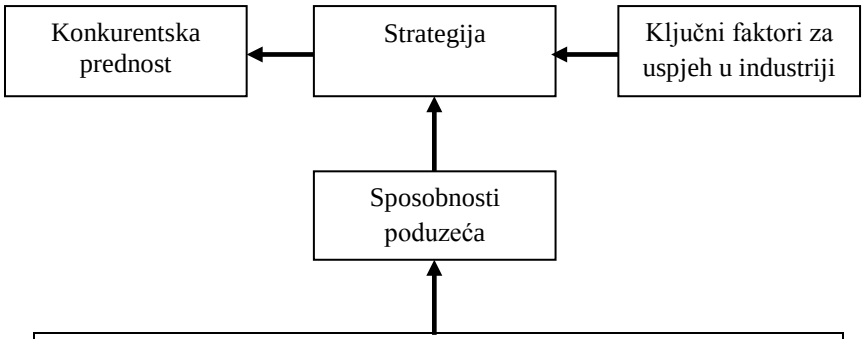
[180] Collis, D. J.: Research note: How Valuable are Organizational Capabilities?, Strategic Managemet Journal, 15, 1994., str. 145.
[181] Ibidem
[182] Nelson, R.R.; Winter, S.G., op. cit., str. 14.
[183] Amit, R.; Shoemaker, P., op. cit., str. 36.
[184] Dierickx, I.; Cool, K., op. cit., str. 1506.
[185] Amit, R.; Shoemaker, P., op. cit., str. 36-37.
[186] Makadok, R.: Toward a synthesis of the resource-base and dynamic capabilitiy view of rent creation, Strategic Management Journal, 22, 2001., str. 388.

U većini literature, termini sposobnost (*capabilities*) i kompetencije (*competences*) međusobno se izmjenjuju, tj. koriste se kao sinonimi. Iako je bilo pokušaja njihove diferencijacije, Hamel i Prahalad[187] smatraju da je *"razlika između kompetencija i sposobnosti isključivo semantičke naravi"*.

2.3.1.4. Vrste resursa

Prema Grantu,[188] postoje tri osnovne vrste resursa u poduzeću: opipljivi, neopipljivi i ljudski resursi. Slika 7 prikazuje klasifikaciju resursa te veze između resursa, sposobnosti i konkurentske prednosti.

Slika 7: Povezanost resursa, sposobnosti i konkurentske prednosti



Resursi		
Opipljivi	Neopipljivi	Ljudski
- financijski resursi - fizički resursi	-tehnološki resursi - reputacija - kultura	- vještine, know-how - sposobnosti suradnje i komunikacije - motivacija

Izvor: Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 139.

Zbog činjenice da su opipljivi resursi, tj. financijski resursi i fizička imovina, prikazani u financijskim izvješćima poduzeća, najlakše ih je identificirati i evaluirati. Međutim, potrebno je ne samo procijeniti vrijednost imovine poduzeća, već razumjeti njen potencijal za kreiranje konkurentske prednosti poduzeća. Način na koji je moguće kreirati vrijednost iz opipljivih resursa može se identificirati postavljanjem pitanja je li moguće ekonomičnije upotrebljavati

[187] Hamel, G.; Prahalad C.K., letter, Harward Business Review, May – June 1992., str. 164.
[188] Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 141.

financijska sredstva, inventar i fiksnu imovinu i koje su mogućnosti njenog profitabilnijeg korištenja?[189]

Neopipljivi resursi uglavnom se ne mogu vidjeti iz financijskih izvještaja poduzeća. Unatoč tome, u većini poduzeća više pridonose ukupnoj vrijednosti imovine nego opipljivi.[190] Tako neki autori smatraju da je intelektualni kapital, kao neopipljivi resurs, jedan od glavnih izvora konkurentske prednosti suvremenih poduzeća. Pri tome se intelektualni kapital odnosi na intelektualni "materijal", odnosno na znanje, informacije, intelektualno vlasništvo i iskustvo koje je moguće koristiti u stvaranju vrijednosti.[191] Teece[192] naglašava da su razvoj i iskorištavanje neopipljive imovine osnova stvaranja vrijednosti te da su znanje, sposobnosti i intelektualno vlasništvo najvažniji neopipljivi resursi.

Ljudski resursi se ne prikazuju u bilanci poduzeća iz jednostavnog razloga što poduzeća sklapaju ugovor o radu sa svojim djelatnicima i na taj način unajmljuju njihovo vrijeme i stručnost. Identificiranje i procjenjivanje vrijednosti ljudskih resursa u poduzeću kompleksno je i teško. Ljudski resursi se procjenjuju u trenutku zapošljavanja, kada se kvalifikacije i iskustvo koriste kao pokazatelji potencijala za ostvarenje performansi te za vrijeme zaposlenja, najčešće kroz godišnje procjene performansi.[193]

Dakle, resursi, sami za sebe, ne kreiraju vrijednost niti konkurentsku prednost za poduzeća. Resursi svojom interakcijom stvaraju strateške sposobnosti, koje zatim utječu na postizanje konkurentske prednosti.

Barney[194] navodi da resursi i sposobnosti poduzeća uključuju financijsku, fizičku, ljudsku i organizacijsku imovinu koju poduzeće koristi za razvoj, proizvodnju i isporuku proizvoda i usluga kupcima. Financijski resursi uključuju dug, kapital, zadržanu dobit, itd. Fizički resursi uključuju strojeve, proizvodna postrojenja i zgrade. Ljudski resursi odnose se na stručnost, znanje, sposobnost prosudbe, sklonost poduzimanju rizika i mudrost pojedinaca povezanih s poduzećem. Organizacijski resursi su povijest, veze, povjerenje, organizacijska struktura, formalna struktura izvještavanja, sustavi menadžerske kontrole i politika nagrađivanja.

[189] Ibidem
[190] Ibidem, str. 141-142.
[191] Bontis, N.: Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Management Decision, 36 (2), 1998., str. 63-65.
[192] Teece, D.J.: Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions, Oxford University Press, Oxford, 2000., str. 14.
[193] Ibidem, str. 143-144.
[194] Barney, J.B.: Looking inside for competitive advantage, Academy of Management Executive, 9 (4), 1995., str. 50.

2.3.1.5. Karakteristike strateški signifikantnih resursa

Barney[195] 1991. godine razvija tzv. VRIN okvir te kao stratešku signifikantnost resursa, odnosno potencijal resursa za stvaranje održive konkurentske prednosti, navodi vrijednost (*valuable*), rijetkost (*rare*), nepotpunu imitabilnost (*imperfectly imitable*) i nezamjenjivost (*not substitutable*). Vrijednost resursa leži u njegovoj sposobnost da neutralizira prijetnje te da omogući poduzeću iskorištavanje prilika koje se javljaju u poslovnoj okolini. Rijetkost resursa podrazumijeva da konkurenti nemaju pristup određenom resursu, ili da imaju ograničen pristup navedenom resursu. Nepotpuna imitabilnost znači da konkurenti ne mogu pribaviti resurs na određenom tržištu. Nezamjenjivost (nesupstitutabilnost) podrazumijeva da ne postoji drugi resurs koji bi se mogao upotrijebiti kao adekvatna i vrijedna zamjena za postojeći resurs. Pri tome se naglašava da su vrijednost i rijetkost uvjeti postizanja konkurentske prednosti, dok je za postizanje održive konkurentske prednosti nužno posjedovati i nepotpuno imitabilne i nezamjenjive resurse.

Foss i Knudsen[196] osvrću se na Barneyevu klasifikaciju te predlažu razdvajanje nužnih od dodatnih uvjeta za postizanje održive konkurentske prednosti. Smatraju da su jedina dva nužna uvjeta, bez koji se ne može objasniti postojanje održive konkurentske prednosti, nesigurnost i imobilnost. Nesigurnost i imobilnost su i dovoljni uvjeti, dok su svi ostali uvjeti dodatni. Barney[197] se u korespondenciji s autorima osvrće na svoje uvjete postizanja konkurentske prednosti te zaključuje da je vrijednost resursa jedini nužan kriterij. Raniju Barneyevu klasifikaciju Barney i Clark[198] su dopunili 2007. godine, što je prikazano u nastavku izlaganja.

Da bi imali potencijal za postizanje konkurentske prednosti, resursi bi trebali imati sljedeća obilježja: a) moraju biti vrijedni u smislu iskorištavanja prilika i neutraliziranja prijetnji s kojima se poduzeće susreće, b) moraju biti rijetki među trenutnim i potencijalnim konkurentima poduzeća, c) ne smiju biti savršeno imitabilni, d) poduzeće ih mora znati iskoristiti preko organizacijskih procesa. Navedena obilježja resursa se mogu smatrati indikatorima heterogenosti i imobilnosti resursa.[199]

[195] Barney, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 105-112.
[196] Ibidem, str. 292.
[197] Ibidem, str. 305.
[198] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 57-72.
[199] Ibidem, str. 57.

Resursi su vrijedni ukoliko omogućavaju poduzeću da oblikuje i implementira strategije koje poboljšavaju njegovu efikasnost i efektivnost. Pri tome je važno naglasiti da se vrijednost resursa procjenjuje u kontekstu strategije poduzeća i specifične okoline u kojoj poduzeće posluje.[200]

Vrijedni resursi koje posjeduje veliki broj konkurenata ne mogu biti izvor konkurentske prednosti. Da bi konkurentska prednost bila postignuta, resursi poduzeća moraju biti vrijedni i rijetki. Međutim, to ne znači su vrijedni resursi koji nisu rijetki nevažni za poduzeće. Naime, takvi resursi osiguravaju opstanak poduzeća i pomažu mu da postigne konkurentski paritet u industriji u kojoj posluje. Pitanje koje se najčešće postavlja vezano uz rijetkost resursa je koliko rijetki resursi moraju biti da bi bili izvor konkurentske prednosti.[201] Resursi su rijetki u omjeru u kojem potražnja za njima nadmašuje ponudu. Kada samo jedno poduzeće u industriji posjeduje resurs, tada je taj resurs rijedak.[202] Dokle god je broj poduzeća koja posjeduju određeni vrijedni resurs manji od broja poduzeća potrebnih da se stvori savršena konkurentska dinamika u industriji, resurs ima potencijal za stvaranje konkurentske prednosti.[203]

Vrijedni i rijetki resursi mogu biti izvor održive konkurentske prednosti samo ukoliko ih konkurentska poduzeća ne mogu pribaviti duplikacijom ili supstituiranjem. Takvi resursi nazivaju se nepotpuno imitabilnima. Resursi poduzeća su nepotpuno imitabilni ukoliko je ispunjen jedan ili više uvjeta: a) sposobnost poduzeća da zadrži resurs ovisna je o jedinstvenim povijesnih preduvjetima (*unique historical conditions*), b) povezanost resursa poduzeća i održive konkurentske prednosti je uzročno-posljedično neodređena (*causally ambiguous*), c) resurs koji generira prednost poduzeća je društveno kompleksan (*socially complex*).[204]

Postoje najmanje dva načina na koja jedinstveni povijesni uvjeti mogu osigurati poduzeću održivu konkurentsku prednost. Prvi, ukoliko je poduzeće prvo u industriji zapazilo i iskoristilo određenu mogućnost, ono je predvodnik i ima prednost (*first-mover advantage*). Drugi, kada događaji na početku procesa imaju značajan utjecaj na daljnje odvijanje događaja,

[200] Ibidem, str. 58.
[201] Ibidem, str. 58-59.
[202] Barney, J.B.; Arikan, A.M.: The Resource-based View: Origins and Implications, poglavlje u Hitt, M.A.; Freeman, R.E; Harrison, J.S. (urednici): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 2006., str. 146-147.
[203] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 58-59.
[204] Ibidem, str. 59-60.

ovisnost o razvojnom putu (*path dependence*) omogućava poduzeću da zadobije konkurentsku prednost temeljenu na ranijem pribavljanju i razvijanju resursa.[205]

Uzročno-posljedična neodređenost postoji kada se veza između resursa poduzeća i održive konkurentske prednosti ne može u potpunosti razumjeti. Kada je navedeni uvjet zadovoljen, konkurentska poduzeća ne mogu shvatiti koje akcije treba poduzeti da bi duplicirali strategiju lidera i postigli održivu konkurentsku prednost. Da bi resurs bio izvor konkurentske prednosti poduzeća koja ga posjeduju, kao i konkurentska poduzeća, moraju biti suočena s istom razinom uzročno-posljedične neodređenosti. Ukoliko poduzeća koja kontroliraju navedene resurse razumiju njihov utjecaj na konkurentsku prednost bolje od poduzeća koja navedene resurse ne posjeduju, tada poduzeća bez navedenih resursa mogu pokušati reducirati zaostatak u znanju. Kada poduzeća koja imaju konkurentsku prednost ne razumiju njene izvore niti malo bolje od konkurenata, tada konkurentska prednost može biti održiva i ne može se imitirati. Dakle, da bi uzročno-posljedična neodređenost bila izvor konkurentske prednosti, sva poduzeća unutar industrije moraju imati nepotpuno razumijevanje povezanosti resursa i konkurentske prednosti poduzeća. Iako može izgledati nemoguće da određeno poduzeće ne razumije izvor svoje konkurentske prednosti, zbog vrlo složene veze između resursa i konkurentske prednosti, vrlo je vjerojatno da do toga može doći. Postoje tri situacije u kojima menadžeri ne moraju u potpunosti razumjeti izvore konkurentske prednosti: a) kada su resursi ili sposobnosti karakteristike poduzeća ili neopipljiva imovina koju u poduzeću uzimaju zdravo za gotovo (npr. timski rad top menadžmenta, organizacijska kultura, odnos s kupcima i dobavljačima), b) kada menadžeri ne mogu procijeniti koji od njihovih resursa i sposobnosti, pojedinačno ili u kombinaciji, stvaraju konkurentsku prednost, c) kada su resursi i sposobnosti kompleksne mreže odnosa između pojedinaca, grupa i tehnologije (Diercix i Cool to nazivaju efikasnošću uzrokovanoj količinom imovine i povezanošću zaliha imovine).[206]

Treći razlog nesavršene imitabilnosti resursa je činjenica da su oni mogu biti vrlo složen društveni fenomen na koji poduzeća ne mogu uvijek uspješno utjecati. Primjeri društveno kompleksnih resursa su međuljudski odnosi među menadžerima poduzeća, kultura poduzeća te reputacija poduzeća među dobavljačima i kupcima. Važno je naglasiti da je u većini slučajeva moguće odrediti na koji način društveno kompleksni resursi dodaju vrijednost

[205] Ibidem, str. 60-61.
[206] Ibidem, str. 62-64.

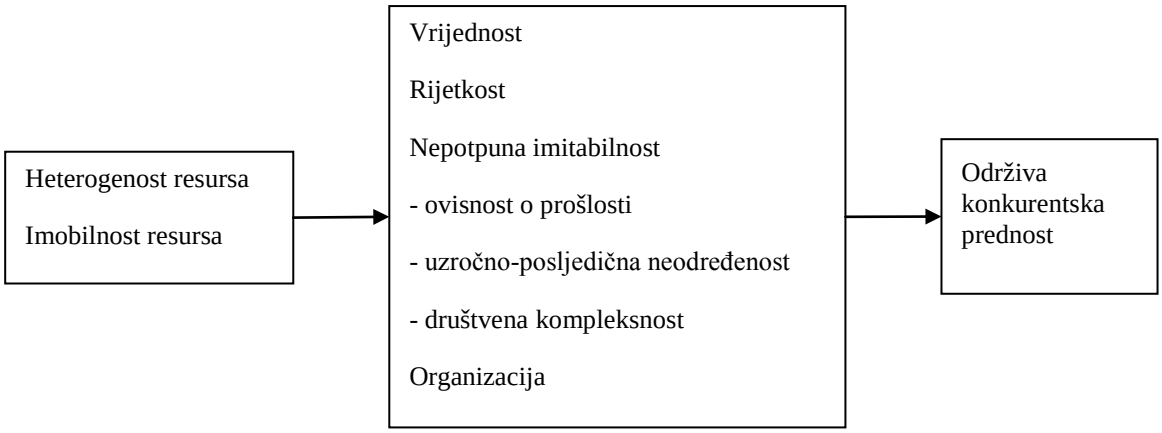
poduzeću što znači da povezanost društveno kompleksnih resursa i konkurentske prednosti odlikuje mala ili nikakva razina uzročno-posljedične neodređenosti.[207]

Povijest, uzročno-posljedična neodređenost i društvena kompleksnost mogu povećati troškove dupliciranja resursa. Međutim, ukoliko postoje supstituti navedenog resursa, i ukoliko te supstitute nije skupo duplicirati, tada poduzeća koja navedene resurse ne posjeduju mogu imitirati njihove efekte supstituirajući ih resursima koje mogu jednostavno duplicirati. Dva vrijedna resursa poduzeća su supstituti kada su strateški ekvivalentni, odnosno kada se i jedan i drugi mogu zasebno koristiti za implementaciju iste strategije. Supstitutabilnost može poprimiti dva oblika. U prvom slučaju, iako poduzeće ne može točno imitirati resurs drugog poduzeća, može ga supstituirati sličnim resursom koji će mu omogućiti oblikovanje i implementaciju iste strategije. U drugom slučaju, znatno različiti resursi također mogu biti strateški supstituti.[208]

Vrijedni, rijetki i nepotpuno imitabilni resursi mogu biti izvor održive konkurentske prednosti samo ukoliko je poduzeće organizirano na način da može iskoristiti njihov potencijal. Dakle, organizacijski procesi su četvrti uvjet potreban da bi poduzeće ostvarilo održivu konkurentsku prednost. Veliki broj komponenti organizacije poduzeća utječe na njegovu sposobnost postizanja konkurentske prednosti. Neke od njih su formalna struktura izvještavanja, eksplicitni sustavi menadžerske kontrole i kompenzacijske politike. Navedene komponente se često nazivaju komplementarnim resursima ili sposobnostima jer sami za sebe imaju ograničenu sposobnost generiranja konkurentske prednosti. Međutim, u kombinaciji s drugim resursima i sposobnostima omogućuju poduzeću da dosegne pun potencijal za postizanje konkurentske prednosti.[209] Na Slici 8 sumirana je povezanost heterogenosti, imobilnosti, vrijednosti, rijetkosti, nepotpune imitabilnosti i organizacije resursa s održivom konkurentskom prednosti.

[207] Ibidem, str. 64-65.
[208] Ibidem, str. 65-67.
[209] Ibidem, str. 67.

Slika 8: Povezanost heterogenosti, imobilnosti, vrijednosti, rijetkosti, nepotpune imitabilnosti i organizacije resursa s održivom konkurentskom prednosti



Izvor: Barney, J.B.; Clark, D.N.: Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford, 2007., str. 69.

Navedeno predstavlja okvir za resursnu analizu, odnosno tzv. VRIO (***v****aluable,* ***r****are,* ***i****mperfectly imitable, supported by* ***o****rganization)* okvir.[210] VRIO okvir izražava četiri ključna parametra resursne analize kroz seriju pitanja o poslovnim aktivnostima poduzeća.[211] Dakle, pri analizi unutarnjih snaga i slabosti poduzeća, menadžeri bi trebali postaviti sljedeća pitanja:[212]

1) pitanje vrijednosti, odnosno dodaju li resursi i sposobnosti poduzeća vrijednost, omogućavajući poduzeću da iskoristi prilike i neutralizira prijetnje;

2) pitanje rijetkosti, odnosno koliko konkurentskih poduzeća već posjeduje navedene vrijedne resurse i sposobnosti;

3) pitanje imitabilnosti, s kolikim preprekama se suočavaju poduzeća koja pokušaju nabaviti navedene resurse i sposobnosti;

4) pitanje organizacije, odnosno je li poduzeće organizirano na način da može u potpunosti iskoristiti potencijal resursa i sposobnosti koje posjeduje?

[210] Ibidem
[211] Ibidem, str. 69.
[212] Barney, J.B.: Looking inside for competitive advantage, Academy of Management Executive, 9 (4), 1995., str. 50-56.

Tablica 3: VRIO okvir

Je li resurs ili sposobnost…					
Vrijedan?	Rijedak?	Nepotpuno imitabilan?	Iskorišten u organizaciji?	Konkurentske implikacije	Ekonomske performanse
Ne	-	-	Ne ↓ Da	Konkurentski zaostatak	Ispodprosječne
Da	Ne	-		Konkurentski paritet	Normalne
Da	Da	Ne		Privremena konkurentska prednost	Natprosječne
Da	Da	Da		Održiva konkurentska prednost	Natprosječne

Izvor: Barney, J.B.; Clark, D.N.: Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford, 2007., str. 70.

Ukoliko resurs poduzeća nije vrijedan, tada on neće omogućiti poduzeću da odabere ili implementira strategije koje iskorištavaju prilike, a neutraliziraju prijetnje iz okoline. Takvi resursi su slabosti poduzeća, stoga što pokušaj njihova iskorištavanja povećava troškove ili smanjuje prihode. Ukoliko je resurs vrijedan, ali ne i rijedak, njegovo iskorištavanje za oblikovanje i implementaciju strategije omogućit će poduzeću da postigne konkurentski paritet. Ukoliko takve resurse poduzeće ne iskoristi, ono će imati konkurentski zaostatak. Vrijedni, ali ne i rijetki resursi smatraju se snagama poduzeća. Ukoliko je resurs vrijedan i rijedak, ali se može imitirati uz niske troškove, tada će iskorištavanje navedenog resursa omogućiti poduzeću postizanje privremene konkurentske prednosti. Poduzeće koje iskorištava takvu vrstu resursa, kao predvodnik zadobiva prednost (*first-mover advantage*). Takvi resursi smatraju se snagama poduzeća i razlikovnim sposobnostima (*distinctive competence*). Ukoliko je resurs vrijedan, rijedak i teško imitabilan, njegovo iskorištavanje dovodi do održive konkurentske prednosti. Takvi resursi su snage poduzeća i njegova održiva razlikovna sposobnost. Pitanje organizacije djeluje kao faktor prilagodbe u VRIO okviru. Na primjer, ukoliko poduzeće posjeduje resurs koji je vrijedan, rijedak i teško imitabilan, ali se ne uspije organizirati na način da iskoristi njegov potencijal, dio njegovog potencijala za postizanje konkurentske prednosti bit će izgubljen.[213]

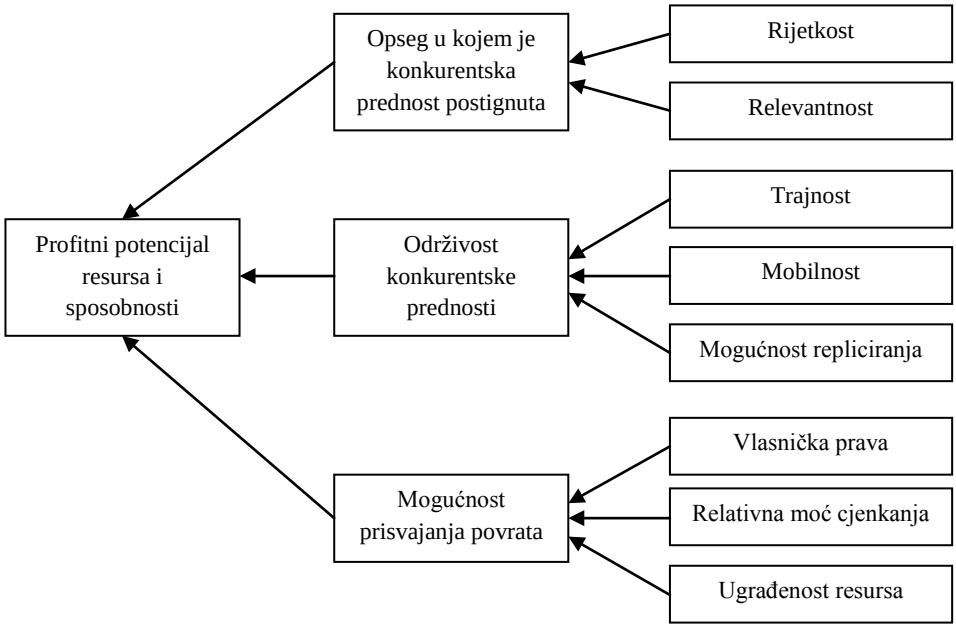
Drugi značajan okvir za analizu uloge pojedinih resursa i sposobnosti kao izvora konkurentske prednosti razvio je Grant, a o kome se raspravlja u nastavku rada.

[213] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 70-72.

2.3.1.6. Profitni potencijal resursa i strateških sposobnosti

Profitni potencijal resursa i strateških sposobnosti ovisi o razmjeru u kojem poduzeće koristi svoje resurse i sposobnosti za postizanje konkurentske prednosti. Prema Grantu,[214] profiti koje poduzeće stječe od svojih resursa i sposobnosti, ovise o tri faktora: sposobnosti poduzeća da uspostavi konkurentsku prednost, zadrži jednom uspostavljenu konkurentsku prednost te prisvoji povrate od konkurentske prednosti. Slika 9 prikazuje profitni potencijal resursa i strateških sposobnosti.

Slika 9: Profitni potencijal resursa i strateških sposobnosti



Izvor: Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 153.

Da bi resursi ili sposobnosti bili izvor konkurentne prednosti, moraju biti rijetki i relevantni. Ukoliko su široko prisutni u industriji, onda su preduvjet za sudjelovanje na tržištu, ali ne i dovoljna osnova za postizanje konkurentske prednosti. Resursi su relevantni ukoliko su povezani s ključnim faktorima uspjeha u određenoj industriji. Oni moraju pomagati poduzeću u kreiranju vrijednosti za kupce i nadjačavanju konkurencije.[215]

Profiti koje poduzeću donose resursi i sposobnosti ne ovise samo o posjedovanju konkurentske prednosti, već i o sposobnosti održavanja konkurentske prednosti. Sposobnost održavanja konkurentske prednosti ovisi o tome koliko su resursi i sposobnosti trajni te je li

[214] Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 152-158.
[215] Ibidem, str. 152-153.

lako oponašati konkurentsku prednost koja iz njih proizlazi. Resursi i sposobnosti se mogu oponašati ukoliko su prenosivi i ukoliko se lako mogu replicirati.[216]

Trajnost resursa i sposobnosti je važna stoga što određuje koliko dugo će se uspjeti održati postignuta konkurentska prednost.[217]

Mobilnost (prenosivost) resursa drugi je element koji utječe na održivost konkurentske prednosti. Kupnja je najlakši i najjednostavniji način preuzimanja resursa i sposobnosti drugog poduzeća. Ukoliko konkurenti mogu na taj način steći resurse nekog poduzeća, to znači da dotični resursi ne mogu biti temelj za postizanje konkurentske prednosti. Mogućnost kupnje resursa ili sposobnosti ovisi o njenoj mobilnosti među poduzećima. U tom kontekstu, važno je spomenuti i da su sposobnosti poduzeća teže prenosive nego resursi. Čak i kada bi se neki tim prebacio u drugo poduzeće, zbog ovisnosti o organizacijskoj kulturi i vezama sa širom grupom suradnika, njegova efikasnost ne bi mogla ostati ista, odnosno došlo bi do problema u ponovnom uspostavljanju sposobnosti u novom poduzeću.[218]

Kada resursi i sposobnosti nemaju obilježje mobilnosti, tj kada ih se ne može kupiti, konkurentska poduzeća pribjegavaju pokušajima imitacije ili repliciranja. Međutim, pri tome treba imati u vidu da se sposobnosti temeljene na složenim organizacijskim rutinama teško mogu replicirati. Čak i kada je replikacija sposobnosti moguća, zbog teškoća koje se javljaju kod repliciranja i upitnosti ishoda, većina poduzeća se odlučuje na korištenje već postojećih resursa i sposobnosti.[219]

Što su vlasnička prava nad resursima i sposobnostima nejasnije definirana, veća je važnost relativne snage pogađanja u određivanju razdiobe povrata između poduzeća i njegovih članova (pojedinih zaposlenika). U slučaju strateških sposobnosti temeljenih na timskom radu, ravnoteža moći između poduzeća i pojedinog zaposlenika ovisi o odnosu između individualnih vještina i organizacijskih rutina. Što su dublje individualne vještine i znanje ugrađeni u organizacijske rutine, to je slabija moć pojedinca u odnosu na organizaciju.[220]

[216] Ibidem, str. 153.
[217] Ibidem, str. 154.
[218] Ibidem, str. 154-155.
[219] Ibidem, str. 155-156.
[220] Ibidem, str. 152-157.

Prema Grantu,[221] resursi i sposobnosti trebaju biti temelj strategije poduzeća, a strategija poduzeća oblikuje se kroz sljedeće faze:

1) identifikacija i klasifikacija resursa poduzeća te uočavanje prilika za bolje iskorištavanje postojećih resursa,
2) identifikacija sposobnosti poduzeća, kao i resursnih inputa za svaku od sposobnosti,
3) uočavanje potencijala resursa i sposobnosti za postizanje konkurentske prednosti,
4) oblikovanje strategije koja na najbolji način iskorištava resurse i sposobnosti u okolini u kojoj poduzeće posluje,
5) uočavanje potreba za novim resursima.

2.3.1.7. Kritika resursne teorije konkurentske prednosti

Mintzberg, Ahlstrand i Lampel,[222] kao i mnogi drugi autori, kritizirali su resursnu teoriju zbog isključive interne orijentacije i statičnog karaktera. Iako je resursna teorija nastala kao dinamični pristup koji naglašava promjenu kroz vrijeme (Wernerfelt, 1984.; Dierickx i Cool, 1989.), kasniji radovi koncept su promatrali uglavnom statično, bavećі se identificiranjem karakteristika resursa potrebnih za postizanje konkurentske prednosti, bez objašnjavanja procesa kojima resursi vode do konkurentske prednosti.[223]

Priem i Butler[224] kritiziraju Barneyevu pretpostavku o homogenosti i imobilnosti resursa smatrajući da previše pojednostavnjuje stratešku analizu te kritiziraju resursni pristup zbog tautologije, statičnosti i činjenice da proces kojim resursi pridonose stvaranju konkurentske prednost nije razjašnjen. Tautologiju objašnjavaju činjenicom da su i resursi i konkurentska prednost definirani u terminima vrijednosti. Nadalje, oni navode da mnoga istraživanja a posteriori definiraju vrijedne resurse u poduzećima koja ostvaruju natprosječne performanse.

Priem i Butler[225] tvrde da:

1) je potrebno još mnogo konceptualnog rada prije nego resursni pristup postane teorija,

[221] Grant, R.M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 33 (3), Spring 1991., str. 115.
[222] Mintzberg, H.: Ahlstrand, B., Lampel, J., op. cit., str. 280-283.
[223] Priem, R.L.; Butler, J.E: Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?, The Academy of Management Review, 26 (1), 2001., str. 33.
[224] Ibidem, str. 30-34.
[225] Ibidem, str. 34.

2) resursni pristup donosi implicitne pretpostavke o tržištima proizvoda, baš kao što su prijašnji modeli, orijentirani prema okolini, sadržavali pretpostavke o resursima,

3) varijabla vrijednosti egzogena je resursnom pristupu,

4) definicija resursa je preširoka,

5) statični pristupi resursnoj teoriji ne mogu objasniti transformaciju resursa u konkurentsku prednost.

Barney[226] se osvrće na članak Priema i Butlera te smatra da je kritika njegovog članka iz 1991.[227] godine, baš kao i tvrdnja o tautologiji resursnog pristupa, neosnovana. Međutim, slaže se s potrebom dinamičkih istraživanja resursnog pristupa.

Priem i Butler[228] odgovaraju Barneyu tvrdeći da, ukoliko je tautologija izjava o odnosu koji je istinit po logici, onda u tvrdnji da vrijedni i rijetki resursi dovode do konkurentske prednosti postoji tautologija. Naime, ako se vrijedni resursi definiraju kao oni koji povećavaju efikasnost i efektivnost, a konkurentska prednost kao postizanje porasta efikasnosti i efektivnosti, tada tautologija postoji.

Problemi resursnog pristupa su i činjenice da zavisna varijabla koju resursni pristup pokušava objasniti, odnosno konkurentska prednost, nije jednoznačno definirana te da je logička struktura navedenog pristupa nejasna.[229]

Foss i Knudsen[230] tvrde da Barneyeva[231] definicija konkurentske prednosti iz 1991. nije dovoljno jasna te uočavaju da Barney nije razjasnio povezanost pretpostavke o heterogenosti i imobilnosti resursa s VRIN uvjetima (vrijednost, rijetkost, nepotpuna imitabilnost, nezamjenjivost resursa) ostvarivanja konkurentske prednosti. Također zapažaju da Barneyeva i definicija M. Peteraf nisu povezane, što može dovesti do krivih zaključaka o postojanju konkurentske prednosti.

---

[226] Barney, J. B.: Is the Resource-Based ´View´ a Useful Perspective for Strategic Management? Yes, Academy of Management Review, 26 (1), 2001., str. 41-51.
[227] Barney, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 1991., str. 99-120.
[228] Priem, R.L.; Butler, J.E.: Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, The Academy of Management Review, 26 (1), 2001., str. 57-58.
[229] Foss, N.J.; Knudsen, T., op. cit., str. 291-292.
[230] Foss, N.J.; Knudsen, T., op. cit., str. 293-295.
[231] Barney, J.B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 102.

Peteraf i Barney[232] smatraju da je heterogenost resursa uvjet bez kojeg resursni pristup ne može postojati te ističu da je kod Fossa i Knudsena heterogenost neopravdano zanemarena. Naime, iako heterogenost može proizaći iz nesigurnosti i imobilnosti, ona može nastati i na druge načine. Oni zaključuju da su superiorni resursi temelj samo privremene konkurentske prednosti, dok Porter[233] smatra da konkurentska prednost ne proizlazi samo iz resursa, već da kolektivna prednost, proizašla iz više izvora određuje relativne performanse poduzeća.

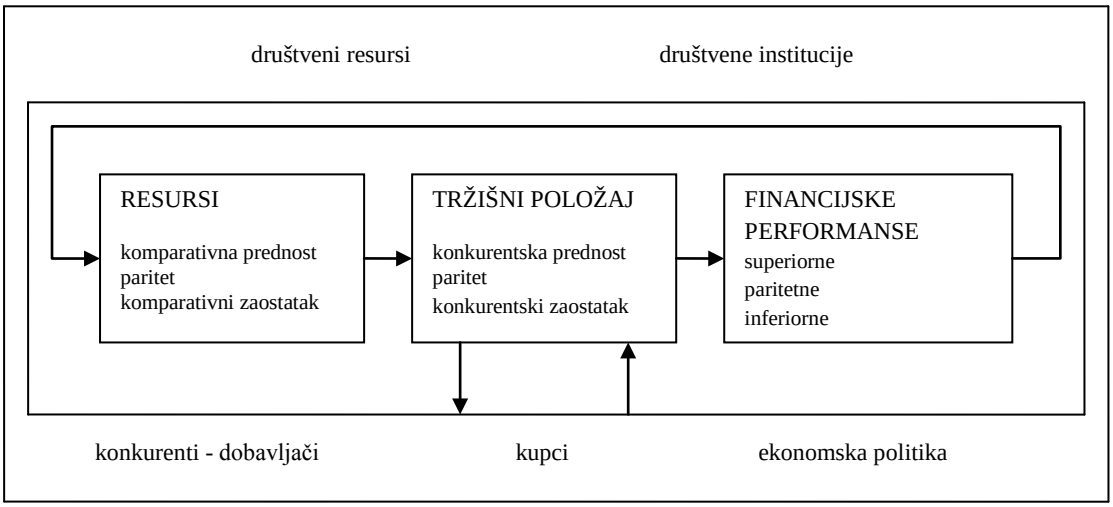
Porter,[234] nadalje, kritizira resursnu teoriju zbog zanemarivanja činjenice da okolina utječe na oblikovanje aktivnosti i resursa. On ističe da se okolina poduzeća konstantno mijenja, a poduzeća kroz inovaciju mogu na različite načine utjecati na okolinu i odgovarati na promjene u okolini. Poduzeća postižu i održavaju konkurentsku prednost zahvaljujući sposobnosti kontinuiranog unapređenja, inoviranja i poboljšanja postojeće konkurentske prednosti kroz vrijeme.

2.3.2. R-A teorija

R-A teorija je dinamična, procesna teorija konkurentske prednosti koja kombinira heterogenu teoriju potražnje s resursnom teorijom konkurentske prednosti (*Resource-based view*).[235] R-A teorija pojavila se u području marketinga, a dalje se razvijala u sklopu menadžmenta i teorijske ekonomije. Temelji se na pretpostavkama o heterogenosti i nesavršenoj mobilnosti resursa poduzeća, kao i heterogenosti potražnje unutar industrije.[236] Ona naglašava da je konkurencija, tj. tržišno natjecanje, proces konstantne borbe za resursima koji će poduzećima osigurati položaj na tržištu i konkurentsku prednost u nekim tržišnim segmentima, što će u konačnici rezultirati superiornim financijskim performansama. Dakle, R-A teorija naglašava postojanje heterogenosti tržišta, važnost tržišnih segmenata i inovativnosti te dinamičnu prirodu tržišnog natjecanja.[237] Slika 10 opisuje utjecaj resursa na tržišni položaj i na financijske performanse poduzeća prema R-A teoriji.

[232] Peteraf, M.A.; Barney, J.B., op. cit., str. 309-318.
[233] Porter, M.E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991., str. 108.
[234] Ibidem, str. 110-111.
[235] Hunt, S.D.: Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing, M.E. Sharpe, New York, 2002., str. 249-252.
[236] Hunt, S.D.: The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory, Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (2) 1999., str. 146-147.
[237] Ibidem, str. 149.

Slika 10: R-A teorija



Izvor: Hunt, S.D.: Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing, M.E. Sharpe, New York, 2002., str. 250.

Dakle, konkurencija je proces konstantne borbe među poduzećima s ciljem dostizanja komparativne prednosti u resursima koji na tržištu mogu dovesti do konkurentske prednosti, a time i do superiornih financijskih performansi. Poduzeća kroz proces konkurentskog natjecanja konstantno uče. Relativne financijske performanse povratnom vezom signaliziraju relativni tržišni položaj, što na kraju signalizira relativnu vrijednost resursa.[238]

2.3.3. Koncept ključnih kompetencija

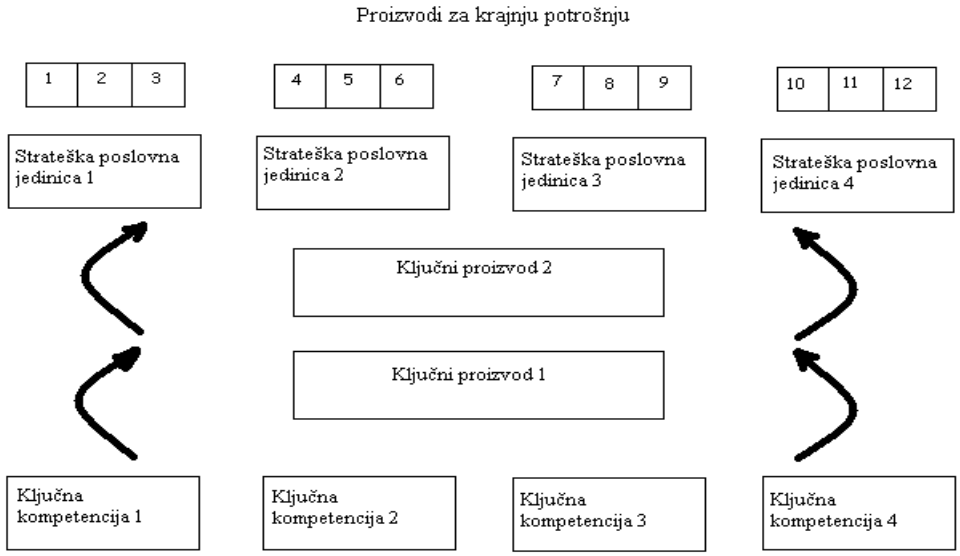
Pojam ključnih kompetencija (*core competence*), prvi su upotrijebili Hamel i Prahalad[239] 1990. godine da bi definirali sposobnosti bitne za strategiju i performanse poduzeća. U tom kontekstu, oni smatraju da poduzeće treba promatrati kao portfelj kompetencija, a ne portfelj poslova (djelatnosti) te se koncentrirati na upravljanje ključnim kompetencijama.

Ključne kompetencije su one koje pružaju potencijalni pristup velikom broju tržišta, daju značajan doprinos korisnosti krajnjeg proizvoda za kupca i teško ih je kopirati. One vode k razvoju ključnih proizvoda koji se ne prodaju direktno krajnjim korisnicima, već se koriste za razvoj većeg broja proizvoda za krajnju potrošnju. Poslovne jedinice poduzeća uzimaju ključne proizvode te na temelju njih razvijaju veći broj proizvoda za krajnju potrošnju čija se

[238] Hunt, S.D.: Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing, M.E. Sharpe, New York, 2002., str. 250.
[239] Hamel, G.; Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation, Harward Business Review, May – June 1990., str. 80.

proizvodnja temelji na ključnoj tehnologiji. Presjek tržišnih prilika i ključnih kompetencija predstavlja osnovu za razvoj novih poslova. Naime, različitim kombiniranjem ključnih kompetencija te prilagođavanjem tržišnim prilikama, poduzeće može pokrenuti mnoštvo novih poslova.[240] Slika 11 prikazuje odnos ključnih kompetencija, ključnih proizvoda, strateških poslovnih jedinica i proizvoda za krajnju potrošnju.

Slika 11: Ključne kompetencije kao izvor konkurentnosti



Izvor: Hamel, G.; Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation, Harward Business Review, May – June 1990., str. 82.

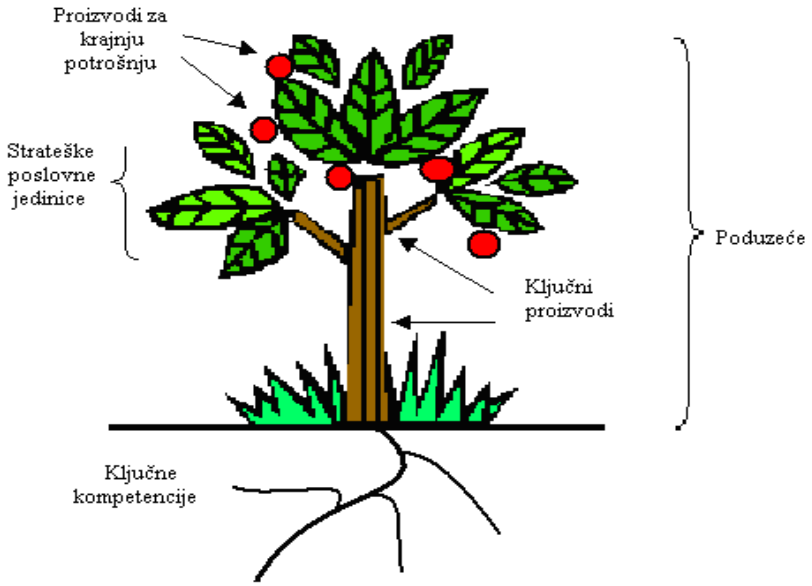
Važnost ključnih kompetencija za oblikovanje strategije temelji se na mjeri u kojoj one pomažu poduzeću u iskorištavanju određene tržišne mogućnosti, konkurentskoj prednosti koju mogu osigurati poduzeću na tržištu i potencijalu za formuliranje strategije poduzeća.[241]

Hamel i Prahalad[242] za slikoviti prikaz ključnih kompetencija predlažu metaforu stabla, kao što je prikazano na Slici 12. Korijenje stabla prikazuje ključnu kompetenciju, deblo i glavne grane prikazuju ključne proizvode, male grane predstavljaju poslovne jedinice, a lišće i cvjetovi krajnje proizvode. Ukoliko se gledaju samo proizvodi za krajnju potrošnju, nije moguće procijeniti snagu konkurenta. Da bi se ta snaga mogla procijeniti, potrebno je analizirati korijenje, tj. ključne kompetencije. Drugim riječima, ključne kompetencije su izvor proizvoda za krajnju potrošnju kao vidljivog izvora konkurentnosti poduzeća, tj. one su, kao i

[240] Ibidem
[241] Strickland A. J.; Thompson, A. A.: Strategic Management: Concepts and Cases (Ninth Edition), Irwin/Times Mirror Higher Education group, 1996., str. 94
[242] Hamel, G.; Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation, Harward Business Review, May – June 1990., str. 81.

korijen stabla, skrivene i stoga ih je teško imitirati. Ključne kompetencije zapravo predstavljaju sjedinjenje tehnologija i vještina poduzeća.

Slika 12: Ključne kompetencije prikazane kroz metaforu stabla



Izvor: prema Hamel, G.; Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation, Harward Business Review, May – June 1990., str. 81.

Kao temeljnu pretpostavku izgradnje konkurentske prednosti, Hamel i Prahalad[243] navode pojam strateške namjere. Strateška namjera je vizija koja nije u skladu s trenutno raspoloživim strateškim resursima, odnosno daleko premašuje mogućnosti trenutno raspoloživih resursa. Ona služi kao dugoročna strateška orijentacija i temelj je za postavljanje kriterija strateškog uspjeha.

Dakle, kao temeljni element strateškog uspjeha može se shvatiti ekspanzija postojećih resursa potrebnih za zatvaranje jaza između planiranog i željenog stanja. To je moguće postići jedino sustavnom izgradnjom novih strateških kompetencija i njihovim korištenjem za ulazak na različita tržišta proizvoda. Pojmovi strateške namjere i ključnih kompetencija povezuju se s praksom strateškog upravljanja, čiji je osnovni element "rastezanje" strateške namjere daleko iznad raspoloživih resursa, nakon čega slijedi korištenje ključnih kompetencija kao "poluge" za zatvaranje strateškog raskoraka između postojećeg i željenog stanja.[244]

[243] Hamel, G.; Prahalad, C. K.: Strategy as Strech and Leverage, Harward Business Review, March – April 1993., str. 77.
[244] Ibidem, str. 78.

Izvanredne kompetencije nisu uvijek rezultat posjedovanja superiornih resursa. Resursi poduzeća indirektno su povezani s kompetencijama koje poduzeće može generirati, a ključ uspjeha je u korištenju resursa kao "strateške poluge", i to koncentracijom resursa prema strateškoj namjeri, akumulacijom resursa, kombiniranjem resursa, štednjom resursa i ubrzanim obnavljanjem resursa.[245]

Važno je naglasiti da Prahalad svoj i Hamelov rad o ključnim kompetencijama ne smatra primjerom resursnog pristupa.[246]

[245] Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002., str. 151-152.
[246] Barney, J.B.; Arikan, A.M.: The Resource-based View, op. cit., str. 177.

3. KONCEPT DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI

Dinamičke sposobnosti nastavljaju se na resursni pristup te ispituju izvore konkurentske prednosti na izrazito promjenjivim tržištima.[247] Dakle, iako spadaju u interne pristupe koji izvore konkurentske prednosti i natprosječnih performansi vide u sposobnostima i resursima poduzeća, s obzirom da predstavljaju osnovu predloženog konceptualnog modela prikazanog u Poglavlju 4, obrađene su u zasebnom poglavlju.

3.1. Razvoj koncepta dinamičkih sposobnosti poduzeća

Smatrajući da postojeće paradigme ne objašnjavaju u potpunosti načine na koji poduzeća postižu i održavaju konkurentsku prednost, Teece i Pisano[248] 1994. po prvi puta spominju koncept dinamičkih sposobnosti poduzeća te ističu dva aspekta navedenog koncepta: (1) odnosi se na promjenljivu okolinu; (2) naglašava ulogu strateškog menadžmenta u odgovarajućoj prilagodbi, integraciji i preoblikovanju internih i eksternih organizacijskih vještina, resursa i funkcionalnih sposobnosti promjenama u okolini. Navedeni koncept dalje razvijaju u radu "Dynamic Capabilities and Strategic Management"[249] objavljenom 1997. godine.

Koncept dinamičkih sposobnosti pokušava odgovoriti na jedno od najvažnijih strateških pitanja: Kako u kontekstu promjena u okolini zadržati prednost temeljenu na sposobnostima?[250] Dinamičke sposobnosti, evolucijski gledano, usmjeravaju akcije poduzeća prema održavanju konkurentnosti u okolini obilježenoj promjenama.[251]

Teece, Pisano i Shuen,[252] sposobnost postizanja novih oblika konkurentske prednosti nazivaju "dinamičkom sposobnošću", a dinamičke sposobnosti definiraju kao *"sposobnost poduzeća da integrira, izgradi i preoblikuje interne i eksterne kompetencije te na taj način reagira na promjene u okolini"*. Dakle, možemo reći da dinamičke sposobnosti odražavaju sposobnost

[247] Macher, J.T.; Mowery, D.C.: Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing, British Journal of Management, 20, 2009., str. S42.
[248] Teece, D.J.; Pisano, G.: The dynamic capabilities of firms: An introduction, Industrial and Corporate Change, 3 (3), 1994., str. 541-544.
[249] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 509-533.
[250] Helfat, C.E..; Peteraf, M.A.: Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path, Strategic Organization, 7, 2009, str. 99..
[251] Pelaez, V. *et al.*, op. cit., str. 221.
[252] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 515.

poduzeća da postigne nove i inovativne oblike konkurentske prednosti, uzimajući u obzir ovisnost o razvojnim putovima i tržišnom položaju.

Dinamičke sposobnosti poduzeća određuju sljedeći faktori:[253]

1) Organizacijski i menadžerski procesi

Pod organizacijskim i menadžerskim procesima misli se na način na koji se stvari u poduzeću obavljaju, tj. na rutine ili trenutnu praksu u poduzeću. Organizacijski procesi imaju tri uloge: koordinaciju/integraciju (statički koncept), učenje (dinamički koncept) i preoblikovanje (transformacijski koncept). Rutine su, u ovom kontekstu, definirane kao obrasci interakcija koji predstavljaju uspješna rješenja određenih problema. Povezane su s koordinacijom i specifične po prirodi (različite u svakom poduzeću). Organizacijsko znanje akumulirano učenjem rezultira u novim obrascima aktivnosti, tj. u novim rutinama.[254]

2) Pozicije

Pod pojmom pozicije misli se na tehnologiju, intelektualno vlasništvo, komplementarnu imovinu, klijente te eksterne odnose s dobavljačima i konkurentima. Pozicije su određene procesima učenja, usklađenošću internih i eksternih procesa i poticaja, kao i specifičnom imovinom poduzeća. Pod specifičnom imovinom misli se na teško prenosivo znanje, reputaciju i odnose, a takva imovina određuje konkurentsku prednost. Trenutna pozicija poduzeća do neke mjere određuje buduće odluke koje poduzeće može donijeti i realizirati.[255]

3) Razvojni putovi

Putovi su strateške alternative dostupne poduzeću. Zavisnost o razvojnom putu postoji stoga što je buduće stanje poduzeća funkcija njegove trenutne pozicije i mogućih razvojnih putova. Dakle, prijašnje odluke i raspoložive rutine ograničavaju njegovo buduće ponašanje.[256]

Osnova konkurentske prednosti poduzeća proizlazi iz organizacijskih procesa koji su naizmjence oblikovani pozicijama i razvojnim putom poduzeća.

Teece, Pisano i Shuen[257] povezuju iznesena razmišljanja s resursnom teorijom konkurentske prednosti te smatraju da dinamičke sposobnosti mogu biti izvor konkurentske prednosti, ali

[253] Ibidem, str. 516-518.
[254] Ibidem, str. 518-521.
[255] Ibidem, str. 521-522.
[256] Ibidem, str. 522-524.
[257] Ibidem, str. 528.

samo ako se temelje na resursima koje nije moguće, ili ih je izrazito teško replicirati ili imitirati.[258] Smatraju da je strateška promjena teška i skupa jer se sposobnosti ne mogu jednostavno kupiti, već se moraju izgraditi. Dakle, iz te perspektive, strategija uključuje izbor između više razvojnih putova i dugoročnu predanost izabranom putu razvoja sposobnosti.

Definicija koju su 1997. predložili Teece, Pisano i Shuen ostavila je otvorenim sljedeća pitanja: što čini sposobnost dinamičkom, koje su karakteristike dinamičkih sposobnosti, kako ih se može identificirati i kako nastaju.[259]

Eisenhardt i Martin,[260] uvodeći neke razlike u odnosu na razmišljanja koja su predstavili Teece, Pisano i Shuen, dalje razvijaju koncept dinamičkih sposobnosti. Oni smatraju da su dinamičke sposobnosti procesi koji integriraju, preoblikuju, priskrbljuju i otpuštaju resurse da bi se prilagodili promjenama ili kreirali tržišne promjene. Dakle, dinamičke sposobnosti su organizacijske i strateške rutine kojima poduzeća zadobivaju nove oblike resursa kako se tržišta razvijaju, razdvajaju i nestaju.

Kao ključna obilježja dinamičkih sposobnosti navode sljedeće:[261]

1. Dinamičke sposobnosti sastoje se od specifičnih strateških i organizacijskih procesa (razvoj novih proizvoda, stvaranje strateških saveza, donošenje strateških odluka,…) koji upravljanjem resursima stvaraju vrijednost za poduzeća koja djeluju na promjenljivim tržištima.

2. Dinamičke sposobnosti pokazuju da postoji tzv. "najbolja praksa" koja se može uočiti u efektivnim poduzećima, stoga imaju veću ekvifinalnost, homogenost i zamjenljivost nego što tradicionalna resursna teorija pretpostavlja.

3. Efektivni obrasci dinamičkih sposobnosti mijenjaju se ovisno o stupnju promjenljivosti tržišta. Kada su tržišta umjereno dinamična, dinamičke sposobnosti poduzeća podsjećaju na tradicionalnu koncepciju rutina. Kada su tržišta visoko promjenljiva, dinamičke sposobnosti su jednostavni, eksperimentalni, nestabilni procesi koji se oslanjaju na novo znanje oblikovano u kratkom roku.

[258] Ibidem, str. 524-526.
[259] Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A.; Peteraf, M.A.: Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions, British Journal of Management, 20, 2009., str. S2.
[260] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A.: Dynamic Capabilities: What Are They?, Strategic Management Review, 21, 2000., str. 1107.
[261] Ibidem, str. 1106.

Na temelju navedenoga, autori zaključuju da su dinamičke sposobnosti nužne za postizanje konkurentske prednosti, ali nisu dovoljan uvjet koji bi sam za sebe mogao jamčiti konkurentsku prednost.[262]

Zajedničke karakteristike dinamičnih sposobnosti su:[263]

- ekvifinalnost postizanja konkurentske prednosti – činjenica da su osnovne karakteristike dinamičkih sposobnosti slične ne znači ujedno i da su procesi razvoja navedenih sposobnosti i konkurentskih prednosti koje iz njih proizlaze slični, tj. do sličnih sposobnosti može se doći na različite načine i korištenjem različitih resursa te
- postojanje supstitabilnosti dinamičkih sposobnosti.

Dakle, ako se isti rezultat, tj. oblikovanje iste dinamičke sposobnosti, može ostvariti polazeći iz različitih početnih pozicija i s korištenjem različitih resursa, trajna konkurentska prednost ne može se postići samo na temelju posjedovanja određene sposobnosti. Na temelju toga može se zaključiti da su dinamičke sposobnosti izvor privremene konkurentske prednosti, tj. da se konkurentska prednost ne može biti održiva u uvjetima brzih tržišnih promjena.

Eisenhardt i Martin[264] smatraju da samo ukoliko posjeduje vremensku prednost, te ukoliko dosljednije, razboritije i nepredvidivo koristi svoje dinamičke sposobnosti, poduzeće može imati održivu konkurentsku prednost u uvjetima brzih promjena na tržištu.

Zollo i Winter[265] se nadovezuju na koncepciju dinamičkih sposobnosti koju su razvili Teece, Pisano i Shuen te predlažu alternativnu definiciju po kojoj je dinamička sposobnost *"naučen i stabilan obrazac kolektivne aktivnosti kroz koji organizacija sistematično generira i modificira svoje operativne rutine u težnji za poboljšanjem efikasnosti"*. Kroz tvrdnje da su dinamičke sposobnosti naučen i stabilan obrazac, te da se sustavno generiraju, naglašava se njihova strukturiranost i postojanost. Dakle, ukoliko se poduzeće prilagođava okolini na kreativan, ali nestrukturiran način, to se ne može nazvati prakticiranjem dinamičkih sposobnosti. Smatraju da će u relativno stabilnoj okolini, dinamičke sposobnosti najvjerojatnije biti nepotrebne. Stoga, čak i ukoliko su razvijene i postoje, troškovi njihova održavanja bit će preveliki. S druge strane, u uvjetima brzih tržišnih promjena, dinamične sposobnosti su nužne. Ukoliko promjene nisu samo brze već i nepredvidive, dinamičke

[262] Ibidem
[263] Ibidem, str. 1109-1110.
[264] Ibidem, str. 1117.
[265] Zollo, M.; Winter, S.G.: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, 2002., Organization Science, 13 (3), 2002., str. 340.

sposobnosti će trebati neprestano obnavljati.[266] Winter[267] se nadovezuje na prijašnji rad te ističe da postojanje dinamičkih sposobnosti nije nužan preduvjet za prilagodbu promjenama, stoga što poduzeće na promjene može reagirati i *ad-hoc*.

Zott[268] dinamičke sposobnosti definira kao skup rutina koje upravljaju evolucijom resursne baze poduzeća, dok se prema Barneyu i Mackeyu[269] te Barneyu i Clarku,[270] dinamičke sposobnosti, u kontekstu implementacije strategije, odnose na umijeće oblikovanja novih sposobnosti čija se potencijalna vrijednost može spoznati samo ukoliko poduzeće implementira nove strategije temeljene na tim novim sposobnostima.

Lopez[271] smatra da su dinamičke sposobnosti kompleksni organizacijski procesi koji osiguravaju odgovarajuće uvjete za preoblikovanje i obnovu zalihe imovine poduzeća, što je u skladu sa stavom kojeg su iznijeli Zahra *et.al.*, [272] prema kojima se dinamičke sposobnosti odnose na umijeće preoblikovanja resursa i rutina poduzeća na način isplaniran i smatran prikladnim od strane glavnih donositelja odluka. Navedeno je u skladu i s definicijom koju je dao Winter.[273]

Zahra *et al.*[274] istražuju međuovisnost esencijalnih[275] i dinamičkih sposobnosti, razlike u sposobnostima između novih i uhodanih poduzeća (Tablica 4), ako i način na koji te razlike, zajedno s uvjetima u okolini, oblikuju utjecaj dinamičkih sposobnosti na performanse poduzeća.

[266] Ibidem, 345-346.
[267] Winter, S.G.: Understanding Dynamic Capabilities: Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 991.
[268] Zott, C.: Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insight from a simulation study, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 97-100.
[269] Barney, J.B.; Mackey, T.B.: Testing resource-based theory, poglavlje u Ketchen, D.J.; Bergh, D.D.(urednici): Research methodology in strategy and management, 2, 2005., str. 10.
[270] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 230.
[271] López, S.V.: Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities, Management Decision, 43 (5), 2005., str. 661.
[272] Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P.: Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, Journal of Management Studies, 43 (3), 2006., str. 921.
[273] Winter, S.G.: Understanding Dynamic Capabilities: Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 991.
[274] Ibidem, str. 926-927.
[275] Razine i vrste sposobnosti će se pobliže definirati u potpogavlju 3.2.

Tablica 4: Dinamičke sposobnosti u novim i uhodanim poduzećima

Dimenzija	Nova poduzeća	Uhodana poduzeća
Struktura i obilježja dinamičk ih sposobnosti (broj, doseg, kompleksnost, stabilnost)	- nekoliko - fokusirane - jednostavne pa složene - brzo promjenljive	- mnogo - široke - složene pa jednostavne - otporne na promjene
Okidači/brzina razvoja i korištenja dinamičkih sposobn osti	- rast integracijskih vještina, nedavne pogreške u provođenju , prilike u neistraženim područjima, velike promjene u zahtjevima kupaca	- prisutnost integracijskih vještina, ponovljen e pogreške u provođenju , značajne promjene u konkurentskom okruženju
Osnovne metode stvaranja i razvoja dinamičkih sposob nosti	- metoda pokušaja i pogrešk e - improvizacija - imitacija	- učenje iz iskustva - planirana promjena, eksperimentiranje - imitacija
Nadogradnja sposobnosti	- učenje temeljeno na akciji, ne na planiranju - ključni cilj je istraživanje mogućnosti organskog rasta kroz popunjavanje praznina u portfelju sposobnosti poduzeća	- promišljena - fokus je na izgradnji dinamičkih sposobnosti koje podupiru ono čime se poduzeće trenutno bavi, a istodobno proširuju njegovu bazu kompetencija

Izvor: Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P.: Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, Journal of Management Studies, 43 (3), 2006., str. 941.

Teece[276] naglašava da koncept dinamičkih sposobnosti za cilj ima objasniti izvore konkurentske prednosti te pružiti smjernice menadžerima da izbjegnu situaciju u kojoj se homogena poduzeća natječu na savršeno konkurentnim tržištima.

Predlaže dvije mjere za određivanje vrijednosti sposobnosti:[277]

- "tehničku" prikladnost, koja se odnosi na efikasnost kojom sposobnost obavlja svoje funkcije te
- "evolucijsku" prikladnost, koja se odnosi na to koliko sposobnost utječe na opstanak poduzeća.

Operativne sposobnosti[278] poduzeća imaju "tehničku" prikladnost, dok dinamičke sposobnosti imaju jaku "evolucijsku" dimenziju koja je, u svojoj biti, poduzetnička. Dinamička sposobnost je meta-kompetencija koja nadilazi uobičajene kompetencije. Ukoliko poduzeće ima sposobnosti i resurse, ali nema dinamičke sposobnosti, ono i dalje može ostvariti

[276] Teece, D.J.: Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 1319.
[277] Ibidem
[278] Razine i vrste sposobnosti će se pobliže definirati u potpogavlju 3.2.

konkurentsku prednost, ali samo na kratki rok. Helfat[279] evolucijsku i tehničku prikladnost koristi kao mjere za procjenu performansi dinamičkih sposobnosti. Pri tome se evolucijska prikladnost odnosi na to koliko uspješno dinamičke sposobnosti omogućuju poduzeću da opstane, tako što oblikuju, proširuju i preoblikuju njegovu resursnu bazu, dok tehnička prikladnost uključuje kvalitetu sposobnosti, ali i troškove sposobnosti.

Teece[280] identificira prirodu različitih skupina dinamičkih sposobnost te odvaja mikro-temelj dinamičke sposobnosti od same sposobnosti, odnosno organizacijske i menadžerske procese, procedure, sustave i strukture od same sposobnosti. On naglašava da dinamičke sposobnosti određuju brzinu i stupanj usklađivanja resursa i sposobnosti u prilagodbi prilikama i zahtjevima poslovne okoline. [281]

Wang i Ahmed[282] definiraju elemente dinamičkih sposobnosti istovjetne u svim poduzećima te identificiraju uzroke (antecedente) i posljedice dinamičkih sposobnosti. Dinamičke sposobnosti definiraju kao orijentaciju poduzeća prema konstantnom preoblikovanju, obnavljanju i ponovnom kreiranju resursa i sposobnosti te unapređenju i rekonstrukciji ključnih kompetencija, kao odgovora na tržišne promjene u stalnom nastojanju za održanjem konkurentske prednosti. Smatraju da dinamičke sposobnosti nisu procesi, već da su ugrađene u procese.

Easterby-Smith, Lyles i Peteraf[283] ističu da su dinamičke sposobnosti odgovor na potrebu za promjenom ili pojavu novih prilika. Pri tome promjene mogu uključivati preoblikovanje organizacijskih procesa, alokaciju resursa i operacija, itd. Promjena u alokaciji i korištenju resursa glavni je element dinamičkih sposobnosti. Dinamičke sposobnosti se mogu unaprjeđivati kroz vrijeme, ali mogu i ostati netaknute. Čak i kada se ne mijenjaju, odnosno ostaju na istoj razini, mogu biti sposobne inicirati promjene.

Pelaez[284] ističe da dinamičke sposobnosti, evolucijski gledano, usmjeravaju akcije poduzeća prema održavanju konkurentnosti u okolini obilježenoj promjenama, a odnose se na umijeće

[279] Helfat, C.E.: Dynamic Capabilities: Foundations, u: Helfat, C.E. *et al.:* Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Blackwell Publishing, Oxford, 2007., str. 7.
[280] Teece, D.J.: Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 1321.
[281] Teece, D.J.: Alfred Chandler and "capabilities" theories of strategy and management, Industrial and Corporate Change, 18 (2), 2010., str. 305.
[282] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[283] Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A.; Peteraf, M.A., op. cit., str. S4.
[284] Pelaez, V. *et al.*, op. cit., str. 215-221.

različitog kombiniranja resursa poduzeća u skladu s promjenama okoline. Pandza i Thorpe[285] tvrde da se dinamičke sposobnosti odnose na organizacijski fenomen zaslužan za oblikovanje novog znanja, koje se značajno razlikuje od postojećeg znanja poduzeća. Tablica 5 sadrži prikaz najvažnijih definicija dinamičkih sposobnosti.

Tablica 5: Osnovne definicije dinamičkih sposobnosti

Autor	Definicija
Helfat (1997)	Podskup kompetencija/sposobnosti koje poduzeću omogućuju da razvije nove proizvode i procese te na taj način odgovori na promjenu tržišnih okolnosti.
Teece *et al.* (1997)	Sposobnost poduzeća da integrira, izgradi i preoblikuje interne i eksterne kompetencije te se na taj način pripremi na promjene u okruženju.
Eisenhardt i Martin (2000)	Procesi poduzeća koji koriste resurse – posebno procesi integracije, preoblikovanja, stjecanja i otpuštanja resursa – za prilagođavanje promjenama ili stvaranje promjena na tržištu. Dinamičke sposobnosti su stoga organizacijske i strateške rutine uz pomoć kojih poduzeće stvara nove oblike resursa kako tržište nastaje, razdvaja se, razvija i nestaje.
Griffith i Harvey (2001)	Globalna dinamička sposobnost odnosi se na stvaranje kombinacija resursa koje je teško imitirati, a koje poduzeću mogu osigurati konkurentsku prednost.
Zahra i George (2002a)	Promjenama usmjerene sposobnosti koje poduzećima pomažu u stalnom razvoju i preoblikovanju resursne baze da bi bila u stanju odgovoriti na promjene zahtjeva kupca i strategija konkurenata.
Zollo i Winter (2002)	Dinamička sposobnost je naučen i stabilan obrazac kolektivne aktivnosti kroz koji organizacija sistematično generira i modificira svoje operativne rutine u težnji za poboljšanjem efikasnosti.
Zott (2003)	Skup rutina koje upravljaju evolucijom resursne baze poduzeća.
Zahra *et al.* (2006)	Sposobnost preoblikovanja resursa i rutina poduzeća na način isplaniran i smatran prikladnim od strane glavnih donositelja odluka.
Helfat *et al.* (2007)	Svojstvo poduzeća da svrsishodno stvara, razvija ili modificira svoju resursnu bazu
Teece (2007)	Meta-kompetencija koja nadilazi uobičajene kompetencije, a odnosi se na identificiranje prilika i prijetnji, sposobnost predviđanja promjena u potrebama potrošača i tehnoloških prilika.
Wang i Ahmed (2007)	Orijentacija poduzeća prema konstantnom preoblikovanju, obnavljanju i ponovnom kreiranju resursa i sposobnosti te unapređenju i rekonstrukciji ključnih kompetencija kao odgovora na tržišne promjene u stalnom nastojanju za održanjem konkurentske prednosti.
Pealez (2009)	Sposobnosti kombiniranja resursa u skladu s promjenama okoline.
Ambrosini i Bowman (2009)	Dinamičke sposobnosti se odnose na ciljane napore usmjerene ka promjeni resursne baze poduzeća da bi se održava konkurentska prednost. One su procesi koji utječu na resurse.

Nadopunjeno prema: Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P.: Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, Journal of Management Studies, 43 (3), 2006., str. 922.

[285] Pandza, K.; Thorpe, R.: Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities, British Journal of Management, 20, 2009., str. S119.

Moguće je zaključiti da većina autora smatra da su dinamičke sposobnosti procesi fokusirani na stratešku promjenu, tj. procesi koji utječu na resurse poduzeća te na taj način pokušavaju odgovoriti na promjene u okolini i održati konkurentsku prednost poduzeća. U većini drugih aspekata ne postoji konsenzus o karakteristikama i prirodi dinamičkih sposobnosti. Stoga će se u nastavku rada prikazati neke karakteristike dinamičkih sposobnosti i stavovi različitih autora o njima.

Iako je koncept dinamičkih sposobnosti proizašao iz resursnog pristupa, on temelje ima i u evolucijskoj ekonomiji,[286] a prema nekim istraživanjima i u pristupu temeljenom na znanju (*Knowledge-base view,* KBV).[287] Tako, na primjer, Easterby-Smith i Prieto[288] ističu razlike u pristupu dinamičkih sposobnosti i menadžmentu znanja (*knowledge management*) te istražuju područje u kojem se navedeni pristupi preklapaju i potencijalne sinergijske efekte. Augier i Teece[289] smatraju da koncept dinamičkih sposobnosti ujedinjuje literaturu više intelektualnih smjerova uključujući poduzetništvo, bihevioralnu teoriju poduzeća, bihevioralnu teoriju odlučivanja, teoriju organizacije, ekonomiju transakcijskih troškova i evolucijsku ekonomiju – s ciljem identificiranja ključnih skupina sposobnosti koje poduzeće mora posjedovati da bi uspjelo generirati natprosječne profite u dugom roku.

3.2. Razine sposobnosti

Zollo i Winter[290] tvrde da postoje dvije razine sposobnosti:

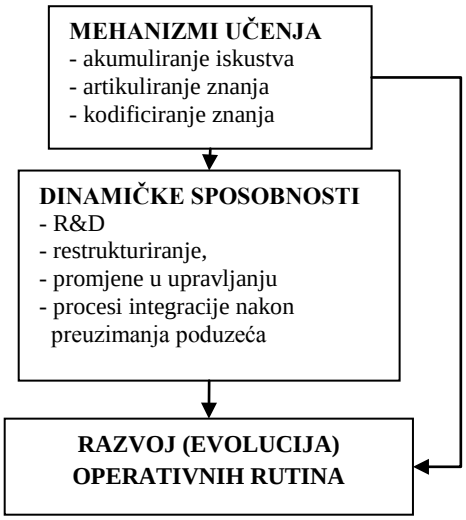
- operativne rutine koje osiguravaju operativno funkcioniranje poduzeća,
- dinamičke sposobnosti, odgovorne za modifikaciju operativnih rutina.

Dinamičke sposobnosti proizlaze iz učenja. One su posebne metode kojima poduzeće modificira operativne rutine. Razvijaju se kroz međusobnu evoluciju triju mehanizama: tacitnu akumulaciju prošlih iskustava, artikuliranje znanja i procese kodificiranja znanja.

[286] Leoncini, R.; Montresor, S.: Learning and firm dynamics: Theoretical approaches and empirical analysis of dynamic capabilities, u: Leoncini, R.; Montresor, S. (urednici): Dynamic Capabilities Between Firm Organisation and Local Systems of Production, Routledge, London, 2007., str. 26.
[287] Acedo, J.F.; Barroso, C.; Galan, J.L.: The resource based theory: Dissemination and main trends, Strategic Management Journal, 27, 2006., str. 625.
López, S.V., op. cit., str. 667.
[288] Easterby-Smith, M.; Prieto, I.M.: Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?, British Journal of Management, 19, 2008., str. 240.
[289] Augier, M.; Teece, D.J.: Strategy as evolution with design: The foundation of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system, Organization studies, 29, 2008, str. 1187-1190.
[290] Zollo, M.; Winter, S.G., op. cit., str. 338-344.

Osim preko dinamičkih sposobnosti, mehanizmi učenja oblikuju operativne rutine i direktno.[291] Slika 13 prikazuje procese u poduzeću i njihovu međusobnu povezanost.

Slika 13: Učenje, dinamičke sposobnosti i operativne rutine



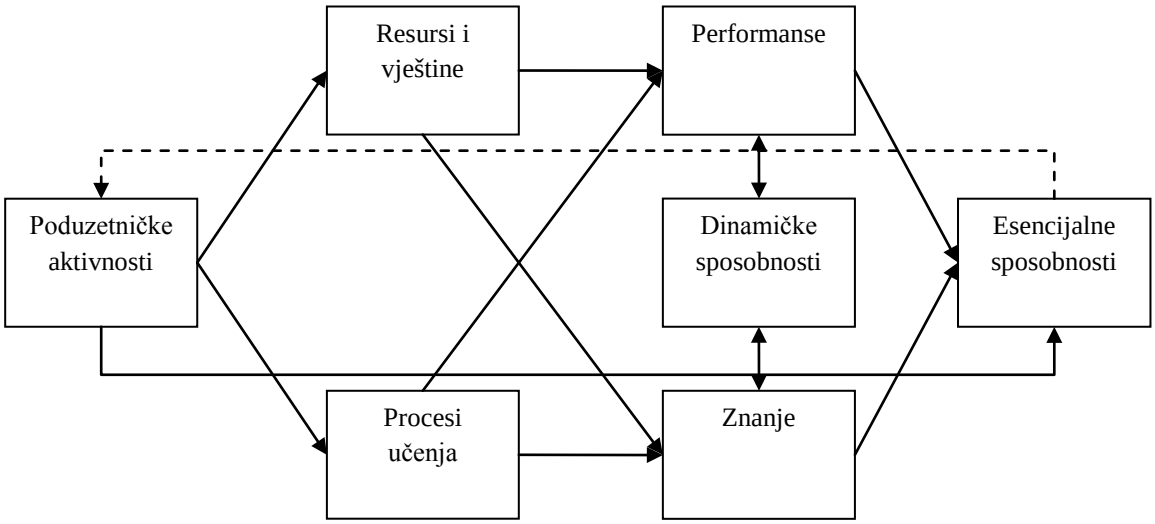
Izvor: Zollo, M.; Winter, S.G.: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, 2002., Organization Science, 13 (3), 2002., str. 340.

Winter[292] smatra da postoje dvije vrste sposobnosti: nulta razina sposobnosti, gdje spadaju sposobnosti nužne za opstanak i postojanje poduzeća te prva razina sposobnosti, koja se odnosi na dinamičke sposobnosti koje svojim djelovanjem proširuju, modificiraju i razvijaju sposobnosti nulte razine.

Zahra *et al.*[293] također tvrde da postoje dvije razine sposobnosti: esencijalne i dinamičke. Esencijalne (*substantive*) sposobnosti odnose se na ono što poduzeće može napraviti, odnosno na skup resursa i sposobnosti usmjerenih na rješavanje problema ili postizanje željenog ishoda.[294] Međuovisnost dinamičkih i esencijalnih sposobnosti prikazana je na Slici 14.

[291] Ibidem
[292] Winter, S.G.: Understanding Dynamic Capabilities: Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 991.
[293] Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P., op. cit., str. 921-927.
[294] Ibidem, str. 921.

Slika 14: Oblikovanje dinamičkih sposobnosti i utjecaj na performanse poduzeća



Izvor: Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P.: Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, Journal of Management Studies, 43 (3), 2006., str. 926.

Poduzetničke aktivnosti, zadužene za identificiranje i eksploataciju prilika, utječu na izbor resursa i vještina te potiču učenje (usvajanje znanja iz okoline). Resursi, vještine i znanje zajedno utječu na razvoj esencijalnih sposobnosti i baze znanja u poduzeću, dok esencijalne sposobnosti i znanje određuju dinamičke sposobnosti potrebne za prilagodbu poduzeća novonastalim uvjetima. Istodobno, dinamičke sposobnosti transformiraju esencijalne sposobnosti i bazu znanja. Autori zaključuju da i esencijalne i dinamičke sposobnosti korištenjem postaju "bolje" te da je za održavanje esencijalnih sposobnosti postojanje dinamičkih sposobnosti nužno.[295]

Newey i Zahra[296] smatraju da se u dosadašnjoj literaturi naglašava uloga dinamičkih sposobnosti u zaštiti poduzeća od rizika uzrokovanih promjenama u okolini, a zanemaruje njihova uloga u preoblikovanju operativnih sposobnosti potaknuta poduzetničkim prilikama. Operativne i dinamičke sposobnosti imaju različitu, ali komplementarnu ulogu u poticanju prilagođavanja i evolucije poduzeća.

Hou i Chang[297] tvrde da se dinamičke sposobnosti odnose na umijeće razvoja novih oblika operativnih sposobnosti kroz opažanje promjena u okolini, apsorpcijske, integracijske te

[295] Ibidem, str. 926-927.
[296] Newey, L.R.; Zahra, S.A.: The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship, British Journal of Management, 20, 2009., str. S96-S98.
[297] Hou, J.J.; Chang, H.J.: Exploring the Core Components of Dynamic Capabilities, 2008., dostupno na: http://academic-papers.org/ocs2/session/Papers/A1/1164-2250-1-DR.doc (25.01.2010.), str. 4.

inovacijske aktivnosti. Regner[298] smatra da dinamičke sposobnosti upravljaju promjenama operativnih sposobnosti, ali i samih sebe, da bi kreirale ili modificirale imovinu poduzeća.

Leoncini i Montresor[299] smatraju da su operativne sposobnosti automatski ili poluautomatski odgovori na promjene u okolini, dok dinamičke sposobnosti oblikuju odgovore poduzeća na nerutinske probleme s kojima se ono susreće.

Helfat i Peteraf[300] kroz koncept životnog ciklusa sposobnosti, identificiraju tri osnovne faze u razvoju svake sposobnosti: osnivanje, razvoj i zrelost. Nakon njih slijedi šest mogućih, dodatnih faza, tj. obnavljanje, ponovna implementacija, ponovno kombiniranje, repliciranje, redukcija i nestajanje. Te faze predstavljaju potencijalne putove za daljnji razvoj sposobnosti.

Moguće je uočiti da svi autori ističu postojanje dviju razina sposobnosti poduzeća te uočavaju važnost interakcije među sposobnostima poduzeća.

3.3. Elementi i načini generiranja dinamičkih sposobnosti

Teece[301] dinamičke sposobnosti raščlanjuje na sposobnosti:

1) uočavanja prilika i prijetnji,
2) iskorištavanja prilika,
3) održavanja konkurentnosti kroz unaprjeđivanje, kombiniranje, zaštitu i preoblikovanje opipljive i neopipljive imovine poduzeća.

Wang i Ahmed[302] identificiraju tri glavne zajedničke komponente dinamičkih sposobnosti: adaptivnu, apsorpcijsku i inovacijsku sposobnost. Adaptivna sposobnost odnosi se na umijeće identificiranja i iskorištavanja nastalih tržišnih prilika. Ona se manifestira kroz stratešku fleksibilnost, odnosno fleksibilnost svojstvenu resursima koje posjeduje i fleksibilnost u korištenju tih resursa. Apsorpcijska sposobnost odnosi se na sposobnost poduzeća da prepozna vrijednost nove, eksterne informacije, apsorbira je i iskoristi. Inovacijska sposobnost odnosi se na sposobnost razvoja novih proizvoda i tržišta. Autori navedene sposobnosti

[298] Regnér, P.: Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Step toward a dynamic view of strategy, Human Relations, 61 (6), 2008., str. 568.
[299] Leoncini, R.; Montresor, S., op. cit., str. 26.
[300] Helfat, C.E.; Peteraf, M.A.: The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 1000-1005.
[301] Teece, D.J.: Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 1319.
[302] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.

smatraju najvažnijim komponentama dinamičkih sposobnosti jer podupiru sposobnost poduzeća da integrira, preoblikuje, obnovi i ponovno izgradi svoje sposobnosti i resurse.

Newey i Zahra[303] nadovezuju se na podjelu koju su iznijeli Wang i Ahmed te apsorpcijsku sposobnost vide kao ključnu sposobnost temeljenu na znanju koja podržava funkcioniranje operativnih i dinamičkih sposobnosti, odnosno smatraju da je apsorpcijska sposobnost dio dinamičkih, ali i operativnih sposobnosti. Smatraju da se adaptivna sposobnost poduzeća izgrađuje rutinskim interakcijama dinamičkih i operativnih sposobnosti, proizašlim iz internih poduzetničkih aspiracija. Dakle, turbulentnost okoline nije jedini pokretač dinamičkih sposobnosti.

Bowman i Ambrosini[304] smatraju da se dinamičke sposobnosti sastoje od: preoblikovanja resursa i sposobnosti, upravljanja postojećim resursima, učenja kao procesa koji kroz ponavljanje i istraživanje doprinosi boljem i bržem obavljanju zadataka te integracije resursa i imovine. Nekoliko godina kasnije, Ambrosini, Bowman i Collier[305] identificiraju tri razine dinamičkih sposobnosti (*renewing, regenerative, incremental*) i povezuju ih s percepcijom menadžera o dinamičnosti okoline.

Hou i Chang[306] kao temeljne elemente dinamičkih sposobnosti navode: sposobnost opažanja, apsorpcijsku sposobnost, integracijsku sposobnosti i inovacijsku sposobnost. Sposobnost opažanja odnosi se na umijeće razumijevanja potreba kupaca i dinamike tržišta bolje od konkurenata. Apsorpcijska sposobnost odnosi se na sposobnost poduzeća da prepozna vrijednost nove, eksterne informacije, asimilira je i upotrijebi u komercijalne svrhe. Integracijska sposobnost odnosi se na integriranje individualnog inputa. Inovacijska sposobnost je sposobnost razvoja novih proizvoda i tržišta. Dakle, Hou i Chang tvrde da su sposobnost opažanja, apsorpcijska sposobnost, integracijska sposobnosti i inovacijska sposobnost najvažnije komponente dinamičkih sposobnosti, odnosno da podupiru sposobnost poduzeća da integrira, preoblikuje, obnovi i ponovno kreira resurse i sposobnosti u skladu s promjenama okoline.

[303] Newey, L.R.; Zahra, S.A., op. cit., str. S81-85.
[304] Bowman, C.; Ambrosini, V.: How the Resource-base and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy, British Journal of Management, 14, 2003., str. 293-295.
[305] Ambrosini, V.; Bowman, C.; Collier, N.: Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base, British Journal of Management, 20, 2009., str. S10.
[306] Hou, J.J.; Chang, H.J., op. cit., str. 4-5.

McKelvie i Davidson[307] dinamičke sposobnosti raščlanjuju na: sposobnost generiranja ideja, sposobnost unošenja razdora na tržište, sposobnost razvoja novih proizvoda i sposobnost razvoja novih procesa. Sposobnost generiranja ideja odnosi se na razvoj novih ideja za buduće poduzetničke poduhvate. Sposobnost unošenja razdora na tržište ispituje ponašanje poduzeća u kontekstu obujma, agresivnosti i upornosti u unošenju inovativnosti na tržište te označava u kolikoj mjeri poduzeće kreira tržišnu dinamiku. Sposobnost razvoja novih proizvoda odnosi se na razvoj novih proizvoda i usluga, kvalitetu novih proizvoda i usluga i raznolikost novih proizvoda i usluga u odnosu na dva najveća konkurenta. Sposobnost razvoja novih procesa odnosi se na performanse procesa inovacija i prilagodbu novih tehnologija postojećim procesima.

Poduzeće nove sposobnosti može steći na sljedeće načine:[308]

1) pribavljanjem novih sposobnosti iz eksterne okoline, odnosno uz pomoć apsorpcijske sposobnosti poduzeća,
2) razvojem sposobnosti koje već postoje u poduzeću, ali su neiskorištene (latentne) ili nedovoljno iskorištene (periferne). Sposobnost preoblikovanja postojećih sposobnosti u nove naziva se transformacijska sposobnost poduzeća.

Dinamičke sposobnosti razvijaju se na jednaka dva, prethodno opisana načina.[309]

3.4. Karakteristike dinamičkih sposobnosti

3.4.1. Jedinstvenost i heterogenost

Teece, Pisano i Shuen[310] smatraju da su rutine, kao faktor koji određuje dinamičke sposobnosti poduzeća, specifične po prirodi, tj. različite u svakom poduzeću, dok su dinamičke sposobnosti *"jedinstvena, neimitabilna i nereplikativna kombinacija imovine akumulirane kroz vrijeme"*, s čime se slažu i Zollo i Winter.[311]

[307] McKelvie, A.; Davidsson, P.: From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms, British Journal of Management, 20, 2009., str. S65-70.
[308] Medina-Garrido, J.A.; Ruiz-Navarro, J.; Bruque-Camara, S.: Developing dynamic capabilities with IT, u: Carpasso, A.; Dagnino, G.B.; Lanza, A. (urednici): Stretegic capabilities and knowledge transfer within and between organizations, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2006., str. 158.
[309] Ibidem
[310] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 518-521.
[311] Zollo, M.; Winter, S.G., op.cit., str. 340.

S druge strane, Eisenhardt i Martin[312] smatraju da su da su dinamičke sposobnosti različitih poduzeća po osnovnim karakteristikama slične, tj. da ne ovise o poduzeću koje ih posjeduje. Dakle, dinamičke sposobnosti imaju veću homogenost nego što pretpostavlja resursna teorija.

Wang i Ahmed[313] se slažu se s Eisenhardtom i Martinom po pitanju postojanja zajedničkih obilježja dinamičkih sposobnosti među poduzećima. Identificiraju tri glavne zajedničke komponente dinamičkih sposobnosti: adaptivnu sposobnost, apsorpcijsku sposobnost i inovacijsku sposobnost.

Bitar,[314] kao i Teece, Pisano i Shuen,[315] smatra da su dinamičke sposobnosti poduzeća jedinstvene te tvrdi da uzročna neodređenost[316] dinamičkih sposobnosti, jedinstvena povijest svakog poduzeća i složenost socijalnih sustava, uzrokuju njihovu jedinstvenost. Također smatra i da u dugom roku postoje sličnosti u dinamičkim sposobnostima različitih poduzeća.

Ambrosini, Bowman i Collier[317] smatraju da dinamičke sposobnosti moraju biti usklađene s resursima, kontekstom poslovanja i povijesti poduzeća, tj. specifične i prilagođene određenom poduzeću.

3.4.2. Strukturiranost i postojanost

Teece, Pisano i Shuen [318] smatraju da se sposobnosti ne mogu jednostavno kupiti, već da se moraju izgraditi, što podrazumijeva dugoročnu predanost izabranom putu razvoja sposobnosti. Zollo i Winter[319] tvrde da su dinamičke sposobnosti naučen i stabilan obrazac te da se sistematično razvijaju, čime naglašavaju njihovu strukturiranost i postojanost. Dodaju da prilagođavanje okolini na kreativan, ali nestrukturiran način, nije prakticiranje dinamičkih sposobnosti.

[312] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A., op. cit., str. 1108-1109.
[313] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[314] Bitar, J.: A Contingency View of Dynamic Capabilities, 2004., str. 7-10., dostupno na: http://neumann.hec.ca/chairemsi/cahiers/A%20ContingencyViewCapabJad.pdf (10. svibnja 2009.)
[315] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 518-521.
[316] Uzročna neodređenost podrazumijeva da veze između sposobnosti, resursa, vještina i njihovih rezultata nisu uvijek jasne, direktne i razumljive.
[317] Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N., op. cit., str. S12.
[318] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 528.
[319] Zollo, M.; Winter, S.G., op. cit., str. 339.

Analizom definicija dinamičkih sposobnosti iznesenih u potpoglavlju 3.1., može se zaključiti da se Winter,[320] Teece,[321] Ambrosini i Bowman[322] te Zahra *et al.*[323] slažu u stajalištu da dinamičke sposobnosti odlikuje strukturiranost i postojanost.

S druge strane, Eisenhardt i Martin[324] tvrde da su dinamičke sposobnosti jednostavan i eksperimentalan proces, a slično razmišljaju i Rindova i Kotha[325] koji tvrde da dinamičke sposobnosti spontano nastaju i evoluiraju.

Bitar[326] ujedinjuje navedene stavove te tvrdi da su u turbulentnoj okolini dinamičke sposobnosti jednostavne i izrazito adaptabilne, dok u umjereno dinamičnoj okolini postaju strukturirane.

3.4.3. Imitabilnost i suptitutabilnost

Teece, Pisano i Shuen[327] nadovezuju se na resursnu teoriju konkurentske prednosti te tvrde da dinamičke sposobnosti mogu biti izvor konkurentske prednosti samo ako se temelje na resursima koje nije moguće, ili je izrazito teško, replicirati ili imitirati. Eisenhard i Martin[328] smatraju da su dinamičke sposobnosti supstitutabilne, dok se Zott[329] osvrće na karakteristike strateški signifikantnih resursa koje su razvili Barney[330] i Peteraf[331] te razmatra primjenljivost navedenih modela na dinamičke sposobnosti. Zaključuje da navedene karakteristike ne vrijede za dinamičke sposobnosti jer, čak i ako su dinamičke sposobnosti npr. supstitutabilne ili imitabilne, različite resursne pozicije opet mogu utjecati na različite performanse poduzeća, tj. na konkurentsku prednost. On smatra da na postizanje konkurentske prednosti odlučujući utjecaj nema neimitabilnost dinamičkih sposobnosti već razlike u izboru trenutka implementacije određenog resursa, troškovima razvoja resursa i učenju povezanom s

[320] Winter, S.G.: Understanding Dynamic Capabilities: Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 991-993.
[321] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 1319.
[322] Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N., op. cit., str. S15.
[323] Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P., op. cit., str. 921.
[324] Bitar, J., op. cit., str. 7-10.
[325] Rindova, V.; Kotha, S.: Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capabilities, Form and Function, Academy of Management Journal, 44, 2001., str. 21-26.
[326] Bitar, J., op. cit., str. 15-20.
[327] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 524-526.
[328] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A., op. cit., str. 1109-1110.
[329] Zott, C., op. cit., str. 107-109.
[330] Barney, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, 17, 1991., str. 99-120.
[331] Peteraf, M.A., op. cit., str 179-191.

posjedovanjem resursa. Ambrosini, Bowman i Collier[332] tvrde da su dinamičke sposobnosti lako supstitutabilne, odnosno da se lako mogu nabaviti i izvan poduzeća.

3.4.4. Ovisnost o promjenjivosti okoline

U svojoj definiciji dinamičkih sposobnosti, Teece, Pisano i Shuen[333] naglašavaju da one egzistiraju u izrazito promjenjivom okruženju.[334] Međutim, to implicira da su dinamičke sposobnosti relevantne samo u uvjetima brzih tržišnih promjena, tj. da dinamičke sposobnosti ne mogu biti izvor konkurentske prednosti u svim tržišnim uvjetima.[335] Međutim, ukoliko okolina nije izrazito promjenjiva, znači li to da sposobnosti poduzeća tada nisu "dinamične"?

Zahra *et al.*[336] smatraju da je postojanje dinamičkih sposobnosti najvažnije i najvrednije u uvjetima brzih i nepredvidljivih promjena okoline, ali da promjenljiva okolina nije nužan element dinamičkih sposobnosti (kao što tvrde Teece, Pisano i Shuen[337]). Eisenhardt i Martin[338] tvrde da obrasci dinamičkih sposobnosti ovise o stupnju promjenljivosti tržišta. Naime, kada je tržište umjereno promjenljivo dinamičke sposobnosti podsjećaju na rutine, dok su na visoko promjenljivim tržištima dinamičke sposobnosti *"jednostavni, eksperimentalni, nestabilni procesi koji se oslanjaju na novo znanje oblikovano u kratkom roku"*. Zollo i Winter[339] također kritiziraju pretpostavku o nužnosti brzih promjena u okolini za postojanje dinamičkih sposobnosti, te tvrde da poduzeća integriraju, izgrađuju i preoblikuju svoje sposobnosti čak i u okruženjima u kojima promjene nisu toliko izražene. Oni smatraju da će u relativno stabilnoj okolini, dinamičke sposobnosti najvjerojatnije biti nepotrebne, dok će u uvjetima brzih tržišnih promjena one biti nužne. Wang i Ahmed[340] smatraju da je tržišna dinamika antecedent dinamičkih sposobnosti, odnosno što je tržište dinamičnije, poduzeća imaju veći poticaj za korištenje dinamičkih sposobnosti.

[332] Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N., op. cit., str. S16.
[333] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 516-518.
[334] Odnos pojmova okoline, tržišta i industrije te karakteristika nesigurnosti, stabilnosti i dinamičnosti prikazan je u potpoglavlju 4.3.1.
[335] Barney, J.B.; Wright, M.; Ketchen, D.J.: The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, Journal of Management, 27, 2001., str. 631.
[336] Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P., op. cit., str. 921-922
[337] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 516-518.
[338] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A., op. cit., str. 1106.
[339] Zollo, M.; Winter, S.G., op. cit., str. 339.
[340] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 40.

Ambrosini, Bowman i Collier[341] također smatraju da i u uvjetima stabilne okoline postoji potreba za kontinuiranim unapređenjem, tj. za dinamičkim sposobnostima. U skladu s tim, Barney[342] zaključuje da sposobnosti poduzeća moraju evaluirati u kontekstu tržišta na kojem poduzeće djeluje. Navedeno razmišljanje u skladu je s Collisovom[343] tvrdnjom da je vrijednost sposobnosti poduzeća ovisna o kontekstu.

3.4.5. Utjecaj na konkurentsku prednost

Teece, Pisano i Shuen[344] smatraju da dinamičke sposobnosti mogu biti izvor konkurentske prednosti, ali samo ako se temelje na resursima koje nije moguće replicirati ili imitirati. S druge strane, Eisenhardt i Martin[345] polaze od ekvifinalnosti dinamičkih sposobnosti te zaključuju da su dinamičke sposobnosti nužne za postizanje konkurentske prednosti, ali da nisu dovoljan uvjet koji bi sam za sebe mogao jamčiti konkurentsku prednost. Dakle, dinamičke sposobnosti mogu biti izvor privremene konkurentske prednosti, ali konkurentska prednost ne može biti održiva u uvjetima brzih tržišnih promjena.

Za razliku od Eisenhardta i Martina,[346] Wang i Ahmed[347] tvrde da je umijeće primjene sposobnosti prije konkurencije, dosljednije, pronicljivije i na nepredvidiv način bit dinamičkih sposobnosti, stoga one mogu biti izvor održive konkurentske prednosti poduzeća.

Zahra *et al.*[348] se donekle slažu s Eisenhardtom i Martinom[349] u pogledu nepostojanja održive konkurentske prednosti. Oni smatraju da je neograničena održiva konkurentska prednost sama po sebi mit, stoga što se okolina mijenja prebrzo, prečesto i nepredvidivo te je stoga nemoguće da bilo koja sposobnost jamči poduzeću trajno održivu konkurentsku prednost. Međutim, iako poduzeća mogu različitim putovima doći do istih resursa ili esencijalnih sposobnosti (koje Eisenhardt i Martin nazivaju "najbolja praksa"), to ne znači da razlike u tom putu, tj. u dinamičkim sposobnostima, nisu važne. Naime, iako su u nekom trenutku poduzeća u istoj situaciji, o njihovim dinamičkim sposobnostima ovisi u kojem smjeru će se dalje

[341] Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N., op. cit., str. S10.
[342] Barney, J.B.; Wright, M.; Ketchen, D.J., op. cit., str. 631.
[343] Collis, D.J., op. cit., str. 151.
[344] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 524-526.
[345] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A., op. cit., str. 1106.
[346] Ibidem
[347] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[348] Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P., op. cit., str. 950-951.
[349] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A., op. cit., str. 1106.

kretati i koliko brzo te tamo doći. Dakle, Zahra *et al.*[350] smatraju da konkurentska prednost može, ali i ne mora proizaći iz postojanja dinamičkih sposobnosti te da isto tako dinamičke sposobnosti ne moraju uvijek rezultirati konkurentskom prednosti. Ambrosini, Bowman i Collier[351] također smatraju da dinamičke sposobnosti ne vode nužno postizanju konkurentske prednosti. Bitar[352] tvrdi da u kratkom roku dinamičke sposobnosti mogu osigurati konkurentsku prednost kroz preoblikovanje i transformaciju resursa i samoga poduzeća, dok se u dugom roku konkurentska prednost može postići preoblikovanjem resursa. Macher i Mowery[353] smatraju da je konkurentska prednost proizašla iz dinamičkih sposobnosti trajna i neimitabilna.

Analizom stavova različitih autora o dinamičkim sposobnostima može se zaključiti da u većini slučajeva ne postoji konsenzus o karakteristikama i prirodi dinamičkih sposobnosti. U Tablici 6 su prikazane karakteristike dinamičkih sposobnosti i stavovi različitih autora o njima.

Tablica 6: Karakteristike dinamičkih sposobnosti

	jedinstvenost i heterogenost		strukturiranost i postojanost		imitabilnost i supstitutablinost		izvor održive konkurentske prednosti		egzistiraju samo u promjenjivoj okolini	
	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	NE
Teece, Pisano, Shuen (1997.)	X		X			X	X		X	
Eisenhardt, Martin (2001.)		X		X	X			X		X
Rindova, Kotha (2001.)				X						
Zollo, Winter (2002.)	X		X			X				X
Winter (2003.)			X							
Zott (2003.)					X					
Zahra, Sapienza, Davidsson (2006.)			X					X		X
Wang, Ahmed (2007.)		X					X			X
Teece (2007.)			X				X			
Bitar (2009.)	X	X	X	X			X			X
Ambrosini, Bowman, Collier (2009.)	X		X		X			X		X

Izvor: Autorica

Iako podjednak broj autora smatra da su dinamičke sposobnosti jedinstvene za određeno poduzeće, kao i da nisu, ukoliko se pobliže razmotre njihovi argumenti, može se prihvatiti

[350] Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P., op. cit., str. 950-951.
[351] Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N.: Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base, British Journal of Management, 20, 2009., str. S13.
[352] Bitar, J.: A Contingency View of Dynamic Capabilities, 2004., str. 15-20., dostupno na: http://neumann.hec.ca/chairemsi/cahiers/A%20ContingencyViewCapabJad.pdf (10. svibnja 2009.)
[353] Macher, J.T.; Mowery, D.C.: Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing, British Journal of Management, 20, 2009., str. S42.

stav da dinamičke sposobnosti različitih poduzeća nisu jednake. Iako neki elementi dinamičkih sposobnosti mogu biti slični u različitim poduzećima, ukoliko su one ovisne o pozicijama i razvojnom putu poduzeća, dinamičke sposobnosti nikada neće biti identične u različitim poduzećima. Kada bi i bile identične, velika je vjerojatnost da ne bi bile podjednako učinkovite jer njihova učinkovitost ovisi o specifičnoj poziciji u kojoj se određeno poduzeće nalazi.

Veći broj autora sklon je stavu da su dinamičke sposobnosti strukturirane i postojane tj. da je nužna dugoročna predanost njihovom razvoju. Većina autora ističe i da improvizacija i ad-hoc djelovanje nisu obilježja dinamičkih sposobnosti.

Iako izgleda da podjednak broj autora smatra da su dinamičke sposobnosti imitabilne i supstitutabilne, na temelju detaljnijeg razmatranja njihovih teza o navedenim karakteristikama moguće je uvidjeti da argumenti za takvo stajalište nisu dovoljno čvrsti.

Što se tiče utjecaja dinamičkih sposobnosti na postizanje održive konkurentske prednosti, autori koji ne smatraju da dinamičke sposobnosti mogu biti izvor održive konkurentske prednosti uglavnom tvrde da održiva konkurentska prednost ne postoji.

Svi autori se slažu da dinamičke sposobnosti posjeduju umijeće prilagodbe okolini. S druge strane, Teece, Pisano i Shuen jedini smatraju da dinamičke sposobnosti egzistiraju samo u izrazito turbulentnoj okolini. Ostali autori smatraju da su dinamičke sposobnosti važnije u uvjetima velikih promjena, međutim da su one prisutne i nužne i u uvjetima stabilne okoline.

3.5. Pristupi dinamičkim sposobnostima

3.5.1. Kontingencijski pristup dinamičkim sposobnostima

Bitar[354] izdvaja tri karakteristike dinamičkih sposobnosti koje utječu na konkurentsku sposobnost poduzeća: jedinstvenost, postojanost (trajnost) i efektivnost. Ističe da se svaka od navedenih karakteristika u literaturi tretira na različite načine, te s obzirom na navedeno, dosadašnje razrade koncepta dinamičkih sposobnosti svrstava u dvije grupe: "racionalni" i " kompleksni" pristup. Razlike među navedenim pristupima prikazane su u Tablici 7.

[354] Bitar, J., op. cit., str. 7-15.

Tablica 7: Usporedba racionalnog i kompleksnog pristupa dinamičkim sposobnostima

	Racionalni pristup	Kompleksni pristup
Heterogenost	Jedinstvene	Slične
Oblik	Analitičke rutine	Jednostavne i eksperimentalne
Ishod	Predvidiv	Dugoročno nepredvidiv
Konkurentska prednost	Proizlazi iz jedinstvenosti dinamičkih sposobnosti	Proizlazi iz jedinstvenih strategija koje dinamičke sposobnosti pružaju
Razvoj	Jedinstven razvojni put	Ekvifinalnost
Autori	Teece, Pisano i Shuen (1997); Bulgerman i Doz (2001); Winter i Zollo (2002); Zott (2003)	Eisenhardt i Martin (2002); Rindova i Kotha (2000)

Prilagođeno prema: Bitar, J.: A Contingency View of Dynamic Capabilities, 2004., str. 14-15., dostupno na: http://neumann.hec.ca/chairemsi/cahiers/A%20ContingencyViewCapabJad.pdf (10.5.2009.)

Autor nastoji integrirati navedene pristupe te predlaže definiciju prema kojoj je zadatak dinamičkih sposobnosti *"kreirati održivu konkurentsku prednost razvijanjem, održavanjem i obnavljanjem sposobnosti kroz kontinuirano učenje, usklađivanjem individualnih, organizacijskih i elemenata okoline"*.[355] Smatra da dinamičke sposobnosti poprimaju različita obilježja u odnosu na stupanj promjenljivosti okoline i vremenski faktor (kratkoročno i dugoročnom razdoblje) te da iz toga proizlaze razlike u dosadašnjim pristupima. Dakle, u izrazito turbulentnoj okolini dinamičke sposobnosti će biti jednostavne i izrazito adaptabilne. Ukoliko je okolina umjereno promjenljiva, dinamičke sposobnosti bit će strukturirane. U uvjetima izrazito turbulentne okoline, njihov ishod bit će nepredvidiv, dok je u relativno stabilnoj okolini njihov ishod donekle predvidiv. U kratkom roku dinamičke sposobnosti su specifične za poduzeće, jedinstvene, neimitabilne i izrazito skupe. U dugom roku postoje sličnosti u dinamičkim sposobnostima različitih poduzeća, a njihov razvoj postaje manji izdatak za poduzeće. U kratkom roku, dinamičke sposobnosti mogu osigurati konkurentsku prednost kroz preoblikovanje i transformaciju resursa i samoga poduzeća, dok se u dugom roku konkurentska prednost može postići preoblikovanjem resursa.[356]

[355] Ibidem, str. 15.
[356] Ibidem, str. 15-20.

3.5.2. Radikalni, integrativni, inovacijski i dualni pristup

Schreyögg i Kliesch[357] identificiraju tri različita pristupa konceptu dinamičkih sposobnosti: radikalni dinamički pristup, integrativni pristup i pristup temeljen na inovacijskim rutinama. Prvi dinamičke sposobnosti tretira kao klasične sposobnosti koje se javljaju u dinamičkim okruženjima, drugi podržava ideju dopunjavanja koncepta sposobnosti dodavanjem dinamičke dimenzije, dok treći zadaću dinamiziranja dodjeljuje posebnoj vrsti rutina, tzv. inovacijskim rutinama.

Temeljna ideja radikalnog pristupa je, barem u visoko promjenljivim tržištima, transformiranje koncepta sposobnosti u koncept potpune prilagodljivosti. Tu se, s obzirom na brzinu tržišnih promjena, razlikuju dvije različite grupe dinamičkih sposobnosti. Umjereno dinamična tržišta zahtijevaju dinamičke sposobnosti vrlo slične klasičnom konceptu sposobnosti. Međutim, pravi izazov je razviti tzv. radikalne dinamičke sposobnosti, koje će biti u stanju suočiti se s izuzetno brzim tržišnim promjenama.[358] U tom kontekstu, konkurentska prednost leži u izgradnji sposobnosti brze promjene i upravljanju neočekivanim tržišnim promjenama.[359] Koncept dinamičkih sposobnosti Eisenhardta i Martina spada u radikalni dinamički pristup.

Integrativni pristup, koji je i danas najistaknutiji pristup dinamičkim sposobnostima, razvili su Teece, Pisano i Shuen. Zamisao integriranja dinamičkih mehanizama u koncept sposobnosti na vrlo uvjerljiv način koncipira pojam dinamičkih sposobnosti. Integrativni pristup pokušava iskoristiti pozitivne strane klasičnih, statičnih, obrazaca organizacijskih sposobnosti (koordinacija i integracija postojećih resursa), a istodobno, uz pomoć dinamičke dimenzije (učenje i preoblikovanje resursne baze), dodaje element fleksibilnosti. Schreyögg i Kliesch[360] smatraju da se navedeni pristup temelji na kontradiktornim postavkama koje ne mogu zajedno egzistirati: vjerodostojnoj replikaciji i kontinuiranoj promjeni.

Inovacije se, u ovom kontekstu, odnose na kreiranje novih obrazaca za rješavanje problema, a inovacijske rutine su organizacijske procedure usmjerene prema promjeni. U skladu s navedenim, Zollo i Winter[361] smatraju da je *"dinamička sposobnost naučen i stabilan obrazac kolektivne aktivnosti kroz koji organizacija sistematično generira i modificira svoje poslovne*

[357] Schreyögg, G.; Kliesch-Eberl, M.: How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 919.
[358] Ibidem, str. 919-921.
[359] Eisenhardt, K.M.: Has Strategy Changed?, Sloan Management Review, 43 (2), 2002., str. 90-91.
[360] Schreyögg, G.; Kliesch-Eberl, M., op. cit, str. 921-923.
[361] Zollo, M.; Winter, S.G., op. cit., str. 340.

rutine u težnji za porastom efikasnosti". Kroz pojam inovacijskih rutina, ovaj pristup znatno doprinosi razvoju koncepta dinamičkih sposobnosti. Međutim, u kompleksnoj i dinamičnoj okolini postojanje učećih mehanizama nije dovoljno da bi osiguralo konkurentsku prednost. Naime, mehanizmi učenja se temelje na rutinama, a rutine po svom karakteru nisu pogodne za suočavanje sa zahtjevima kompleksne i visoko promjenljive okoline.[362]

Svi pristupi naglašavaju dinamički element sposobnosti i potrebu za promjenama sposobnosti kao odgovora na promjenljive tržišne zahtjeve. Međutim, način konceptualizacije dinamičnosti je ono što navedene pristupe razlikuje.

Da bi prevladali paradokse koji se javljaju u definiranju dinamičkih sposobnosti, Schreyögg i Kliesch[363] razvijaju dualni model organizacijskih sposobnosti i dinamike. Model se temelji na razvoju dvaju jednako važnih procesa, na distinktivnim sposobnostima i na simultanom nadgledanju tih sposobnosti zbog testiranja njihove učinkovitosti u kontekstu brzih tržišnih promjena. Dakle, nadgledanje bi trebalo potaknuti promjenu sposobnosti, ukoliko je takva promjena potrebna. Međutim, empirijsko testiranje još treba potvrditi upotrebljivost navedenog koncepta i detaljno specificirati uvjete koji bi mogli osigurati njegovo uspješno funkcioniranje.

3.5.3. Ambidekstrija kao dinamička sposobnost

Proces prilagodbe poduzeća uključuje sposobnost produktivne eksploatacije postojeće imovine i položaja poduzeća, uz simultano istraživanje novih tehnologija i tržišta, tj. odnosi se na konfiguriranje i preoblikovanje resursa s ciljem iskorištavanja postojećih i novih prilika. Ta sposobnost naziva se sposobnost eksploatacije i istraživanja, ili ambidekstrija. Eksploatacija se veže uz efikasnost, rast produktivnosti, kontrole i sigurnosti, dok se istraživanje odnosi na otkrivanje, autonomiju i inovaciju. Ambidekstrija se odnosi na sve navedeno. Većina autora smatra da poduzeća ne mogu istodobno težiti eksploataciji i istraživanju jer će doći u "stuck in the middle" situaciju. Međutim, O'Reilly i Tushman[364] smatraju da je ambidekstrija moguća, ali teško ostvariva. Smatraju da dinamičke sposobnosti tvore srž ambidekstrije poduzeća. Zollo i Winter,[365] kao i O'Reilly i Tushman, smatraju da navedeni procesi mogu zajedno

[362] Schreyögg, G.; Kliesch-Eberl, M., op. cit., str. 923-924.
[363] Ibidem, str. 925-930.
[364] O'Reilly, C.A.; Tushman, M.L.: Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, 2007., str. 9-12., dostupno na: http://www.hbs.edu/research/pdf/07-088WP.pdf (11. svibnja 2009.)
[365] Zollo, M.; Winter, S.G., op. cit, str. 345.

evoluirati. Easterby-Smith i Prieto[366] povezuju dinamičke sposobnosti s ambidekstrijom te tvrde da dinamičke sposobnosti ovise o evoluciji znanja kroz istraživanje (*exploration*) i iskorištavanje (*exploitation*), pri čemu se istraživanje odnosi na generiranje novih ideja i odabir najprikladnije, a iskorištavanje na korištenje postojećih metoda u novim kontekstima. Dakle, koristi od iskorištavanja temelje se na rastu efikasnosti, a istraživanja na porastu inoviranja.[367] Poduzeće treba postići ravnotežu između istraživanja i iskorištavanja jer je izuzetno teško biti dobar u oba procesa u isto vrijeme.

U pokušaju da daju odgovor na pitanje elemenata dinamičkih sposobnosti koje omogućuju ambidekstriju, autori preuzimaju klasifikaciju od Teecea, te navode da su to sposobnosti uočavanja, iskorištavanja i preoblikovanja.[368]

3.6. Empirijska istraživanja dinamičkih sposobnosti

Dinamična priroda dinamičkih sposobnosti najveći je problem u njihovom istraživanju. Naime, da bi se istražili procesi nastanka i evolucije dinamičkih sposobnosti kroz vrijeme, potrebno je provesti longitudinalna istraživanja, kojih za sada nedostaje. Nadalje, postojeća istraživanja dinamičkih sposobnosti uglavnom se fokusiraju na industrije koje su izrazito turbulentne, što uzrokuje nedostatak istraživanja u drugim kontekstima.[369] Većina istraživanja je kvalitativna i temeljena na studiji slučaja te analizira procese specifične za određeno poduzeće ili industriju, što onemogućava komparaciju rezultata.[370] Priroda dinamičkih sposobnosti se zanemaruje u većini empirijskih istraživanja, iako je teorijski poprilično razvijena.[371] Jedan od najvećih nedostataka postojećih kvantitativnih istraživanja je činjenica da uglavnom analiziraju uzak aspekt dinamičkih sposobnosti, kao npr. utjecaj eksperimentalnog učenja na troškove razvoja sposobnosti.[372] Stoga bi, prema Wang i Ahmedu,[373] buduća istraživanja trebala konstruirati i valorizirati višedimenzionalni koncept dinamičkih sposobnosti te omogućiti bolje razumijevanje upravljanja resursima s ciljem ostvarenja konkurentske prednosti. Nadalje, da bi koncept dinamičkih sposobnosti postao

[366] Easterby-Smith, M.; Prieto, I.M., op. cit., str. 244
[367] Ibidem, str. 242.
[368] O'Reilly, C.A.; Tushman, M.L., op. cit., str. 13.
[369] Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A.; Peteraf, M.A., op. cit., str. S7.
[370] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[371] Macher, J.T.; Mowery, D.C., op. cit., str. 43.
[372] Ambrosini, V.; Bowman, C., op. cit., str. 37.
[373] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 44.

praktično primjenjiv, znanstvenici bi se trebali fokusirati na identificiranje načina na koji dinamičke sposobnosti nastaju.[374]

U sklopu istraživanja dinamičkih sposobnosti, između ostalog razmatra se utjecaj dinamičkih sposobnosti na sposobnost poduzeća da reagira na tržišne promjene,[375] odnos tržišne orijentacije, inovativnosti i dinamičkih sposobnosti,[376] kao i uloga dinamičkih sposobnosti u marketinški orijentiranim poduzećima.[377] Tablica 8 prikazuje fokus različitih empirijskih istraživanja dinamičkih sposobnosti.

Tablica 8: Fokus istraživanja dinamičkih sposobnosti

Varijabla	Autori
Priroda	Eisenhardt i Martin (2000); Winter (2004); George *et al.* (2004); Geiger i Kliesch (2005); Bitar (2006) Wang i Ahmed (2007); Teece (2007)
Antecedent	Helfat (1997); Petroni (1998); Grifith i Harvey (2001); Rindova i Kotha (2001); Zollo i Winter (2002); Wheeler (2002); King i Tucci (2002); Zott (2003); Blyer i Coff (2003); Verona i Ravasi (2003); Korr i Mahoney (2005); Arthurs i Busenitz (2005); Wang i Ahmed (2007)
Proces	Deeds *et al*.(1999); Zollo i Winter (2002); Helfat i Peteraf (2003); Lampeel i Shamsie (2003); Salvato (2003); George *et al.* (2004); George (2005); Lazonick i Prencipe (2005); Mosey (2005); Newbert (2005); Ethiraj *et al.* (2005); Subramanian i Youndt (2005); Lavie (2006); Bingham (2006)
Ishod (posljedica, rezultat)	Eisenhardt i Martin (2000); Helfat i Raubitschek (2000); Priem i Butler (2001); Rindova i Kotha (2001); Zahra i George (2002b); Gulati *et al.*(2002); Klepper (2002); Blyler i Coff (2003); Bowman i Ambrosini (2003); Adner i Helfat (2003); Verona i Ravasi (2003); Zott (2003); Macpherson *et al.* (2004); Lenox i King (2004); Roy i Roy (2004); Lazonick i Prencipe (2005); George (2005); Arthurs i Busenitz (2005); Newbert (2005); Sapienza *et al.* (2006); Wang i Ahmed (2007); Døving i Gooderham (2008)

Izvor: Autorica

[374] Ambrosini, V.; Bowman, C., op. cit., str. 46.
[375] Griffith, D.A.; Noble, S.M.; Chen, Q.: The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capability approach, Journal of Retailing, 82, 1, 2006., str. 53-55.
[376] Menguc, B.; Auh, S.: Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness, Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (1), 2006., str. 67.
[377] McGuinness, T.: Dynamic capabilities for entrepreneurship in marketing driven organisations, 2008., str. 6, dostupno na:
http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/McGuiness.pdf

Newbert[378] dolazi do zaključka da su samo kod 53% empirijskih istraživanja resursnog pristupa hipoteze potvrđene, s tim da je od koncepata povezanih s resursnim pristupom, koncept dinamičkih sposobnosti najmanje testiran. Samo 5% članaka o resursnom pristupu bavi se dinamičkim sposobnostima, što rezultira s 3% provedenih testova, dok su samo u 5 istraživanja hipoteze potvrđene. Za razliku od Newberta,[379] Barney i Arikan[380] zaključuju da samo 2% istraživanja ima rezultate nekonzistentne se resursnim pristupom. Do nesuglasja dolazi zbog toga što su Barney i Arikan identificirali članke koji su iznijeli zaključke konzistentne s resursnim pristupom, dok je Newbert[381] nastojao kvantificirati stvarnu razinu potpore resursnog pristupa.

U Tablici 9 prikazana su dosadašnja empirijska istraživanja dinamičkih sposobnosti i elemenata povezanih s njima. U tablici su specificirani pristupi istraživanju (kvalitativni ili kvantitativni), fokus istraživanja, uzorak i razdoblje koje istraživanje obuhvaća.

[378] Newbert, S.L.: Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 129.
[379] Newbert, S.L.: Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 129.
[380] Barney, J.B.; Arikan, A.M., op. cit., str. 177.
[381] Newbert, S.L.: Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 136.

Tablica 9: Empirijska istraživanja dinamičkih sposobnosti

Autori	Pristup	Fokus istraživanja	Analizirani uzorak	Razdoblje
Helfat (1997)	Kvantitativni	Istraživanje uloge komplementarnog know-how-a i ostale imovine u odnosu na sposobnost R&D u uvjetima promjenljive okoline	26 najvećih američkih energetskih kompanija	1976-1981.
Tripsas (1997)	Kvalitativni	Fokusiranje na razvoj tehnoloških sposobnosti i održavanje radikalne inovacije uz pomoć dinamičkih sposobnosti	Mergenthaler Linotype	1970-1997.
Petroni (1998)	Kvalitativni	Razvoj novih proizvoda, utjecaj interne i eksterne integracije znanja	Studija slučaja Smith & Nephew grupe	Implicitno
Majumdar (1999)	Kvantitativni	Mogućnost velikih i kulturalno dominantnih poduzeća da transformiraju svoje sposobnosti	39 velikih američkih telekomunikacijskih poduzeća	1975-1990.
Deeds *et al.* (1999)	Kvantitativni	Determinante razvoja novih proizvoda iz perspektive dinamičkih sposobnosti	94 farmaceutske biotehnološke kompanije	Implicitno
Forrant i Flynn (1999)	Kvalitativni	Transformacija Brimfield Precision Inc od proizvođača strojeva do dizajnera i proizvođača kirurških instrumenata	Brimfield Precision Inc	1991-1997.
Delmas (1999)	Kvantitativni	Uloga tehnoloških saveza u stvaranju tacitnih kompetencija i uklanjanju nesigurnosti proizašlih iz tehnoloških inovacija i promjena u regulativi	927 slučajeva tehnoloških saveza u industriji upravljanja opasnih otpadom u Europi i Sjevernoj Americi	Implicitno
Pisano (2000)	Kvalitativni	Istraživanje uloge organizacijskog učenja u izgradnji sposobnosti u kontekstu razvoja projekata	Longitudinalne studije slučajeva četiri biotehnološke organizacije	Implicitno
Madhok i Osegowitsch (2000)	Kvantitativni	Fokus na dva povezana aspekta internacionalne difuzije tehnologije: organizacijski oblik i geografski prijenos tehnologije	Međunarodne transakcije biotehnoloških kompanija u Europi i SAD-u	1981-1992.
Lehrer (2000)	Kvalitativni	Organizacijski kompromisi između evolucijske i revolucijske sposobnosti u kontekstu razvoja sposobnosti upravljanja prihodima	British Airway, Lufthansa, Air France	1980-2000.
Griffith i Harvey (2001)	Kvantitativni	Integracija RBV i MBV u pokušaju razumijevanja snage poduzeća u međunarodnim poslovnim odnosima	Prekomorski distributeri američkih proizvođača (SME): 250 kanadskih, 100 britanskih i 100 filipinskih poduzeća	Implicitno
Spanos i Lioukas (2001)	Kvantitativni	Prijedlog i testiranje složenog modela konkurentske prednosti koji uključuje Porterov okvir i RBV	147 grčkih poduzeća	Implicitno
Rindova i Kotha (2001)	Kvalitativni	Kontinuirano oblikovanje – način na koji se organizacijska struktura, funkcije i konkurentska prednost dinamično i usklađeno razvijaju	Yahoo! i Excite	1994-1998.

Autori	Pristup	Fokus istraživanja	Analizirani uzorak	Razdoblje
Noda i Collis (2001)	Kvalitativni	Evolucija heterogenosti poduzeća unutar industrije kao procesa ovisnog o razvojnom putu na kojeg simultano utječu tržište te konkurentske i organizacijske snage	Longitudinalna studija sedam poduzeća u američkoj industriji mobilnih telefona	1983-1994. poduzeća u
D'Este (2002)	Kvantitativni	Otkrivanje obrazaca akumulacije sposobnosti i heterogenosti među poduzećima te svrstavanje poduzeća prema dimenzijama marketinga, proizvodnje i R&D	67 španjolskih farmaceutskih poduzeća	1990-1997.
Lampel i Shamsie (2003)	Kvantitativni	Evolucija sposobnosti u holivudskoj filmskoj industriji	400 filmova	1941-1948. i 1981-1988.
Alvarez i Merino (2003)	Kvantitativni	Evolucijski procesi i mehanizmi prilagodbe koji su pod utjecajem resursa i sposobnosti	Španjolske štedne i kreditne zadruge	1986-1997.
Verona i Ravasi (2003)	Kvalitativni	Stvaranje, apsorpcija i integracija znanja	Oticon A/S	1988-1999.
Meyer i Lieb-Doczy (2003)	Kvalitativni	Analiza restrukturiranja nakon preuzimanja kao razvojnog procesa	18 longitudinalnih studija slučaja u Njemačkoj i Mađarskoj	1990-1995.
Salvato (2003)	Kvalitativni	Analiza strateškog razvoja kao slijeda ciljanih kombinacija temeljne mikro-strategije poduzeća, novih resursa i organizacijskih rutina	Komparativne studije slučaja dvaju talijanskih poduzeća: Alessi i Modafil	1921-1993 1960-1992. .
Figueiredo (2003)	Kvalitativni	Utjecaj procesa učenja na razlike u sposobnosti tehnološke akumulacije	Studije slučaja CSN-a i USIMINAS-a	1938-1999. 1956-1999.
Katzy *et al.* (2003)	Kvalitativni	Dinamičke sposobnosti u poduzetničkom pothvatu	Longitudinalna studija slučaja Siemens ICE	1992-2002.
Adner i Helfat (2003)	Kvantitativni	Objašnjavanje heterogenosti menadžerskih odluka i performansi poduzeća preko koncepta dinamičkih menadžerskih sposobnosti	Američka naftna industrija	1977-1999.
Brady i Davies (2004)	Kvalitativni	Model izgradnje projektne sposobnosti izgrađen od dvije razine učenja: bottom-up i top-down	Studije slučaja Cable & Wireless Group i Ericsson Telecommunications Limited	1994-1997. 1997-2001.
Roy i Roy (2004)	Kvalitativni	Analiza integracije nakon spajanja (merger) iz perspektive dinamičkih sposobnosti	Studija slučaja spajanja HP-a i Compaq-a	1986-2001.
Mota i de Castro (2004)	Kvalitativni	Evolucija granica poduzeća i ekvifinalna priroda dinamičkih sposobnosti	Tecmolde i Iberomodels	1968- 1975-
Sako (2004)	Kvalitativni	Faktori koji olakšavaju i održivi razvoj i repliciranje organizacijskih sposobnosti	Honda, Nissan i Toyota	Implicitno
Keil (2004)	Kvalitativni	Uloga učenja u razvoju sposobnosti stvaranja strateških saveza i preuzimanja poduzeća	Dvije longitudinalne studije slučaja u sektoru informacijske i komunikacijske tehnologije u Europi	1996-2000.
Athreye (2005)	Kvalitativni	Razvoj sposobnosti usluživanja uvjetovane sa nekoliko internih i eksternih faktora	Indijska softverska industrija	1970-2000.

Autori	Pristup	Fokus istraživanja	Analizirani uzorak	Razdoblje
Woiceshyn i Daellenbach (2005)	Kvalitativni	Procesa prihvaćanja tehnologije i integrativna sposobnost	Kanadska industrija nafte i plina	1988-1997.
Newbert (2005)	Kvantitativni	Formiranje novog poduzeća iz perspektive dinamičkih sposobnosti	Slučajni uzorak 817 američkih poduzeća u razvoju	Implicitno
George (2005)	Kvantitativni	Učinci eksperimentalnog učenja na troškove razvoja sposobnosti	Aktivnosti patentiranja i licenciranja Winsconsin Alumni Recearch Foundation	1925-2002.
Lazonick i Prencipe (2005)	Kvalitativni	Analiza uloge strategije i financija u održavanju procesa inovacije	Rolls-Royce Plc	1960-2000.
Cepeda i Vera (2005)	Kvantitativni	Proces upravljanja znanjem kao podrška razvoju i funkciji dinamičkih sposobnosti te utjecaj dinamičkih sposobnosti na operativne sposobnosti	107 poduzeća španjolske IT i komunikacijske industrije	2002.
Arthurs i Busenitz (2006)	Kvantitativni	Utjecaj venture capitalist-a na dinamičke sposobnosti u novim poduhvatima	422 poduzeća koja su prošla kroz IPO	1990-1994.
Wilson i Daniel (2007)	Kvalitativni	Dinamičke sposobnosti u funkciji transformacije marketinških kanala	Studije slučaja IBM, BT, TAI i HS	Implicitno
Leoncini i Montresor (2007)	Kvantitativni	Utjecaj interakcije između elemenata organizacije i okoline na dinamičke sposobnosti poduzeća	89 talijanskih poduzeća iz provincije Treviso	Implicitno
Iacobucci (2007)	Kvalitativni	Identificiranje sposobnosti koje malim i srednjim poduzećima omogućuju iskorištavanje poslovnih prilika	Mala i srednja proizvodnja poduzeća locirana u regiji Marche (Italija)	Implicitno
Athreye *et al.* (2008)	Kvalitativni	Zakonodavne promjene kao katalizator razvoja dinamičkih sposobnosti	Indijska farmaceutska industrija: Ranbaxy Laboratories, Dr. Reddy's Labs, Wockhardt, Nicholas Piramal – studija slučaja	1995.
Protogerou, Caloghirou i Lioukas (2008)	Kvantitativni	Usporedba direktnog i indirektnog utjecaja dinamičkih sposobnosti na performanse poduzeća	1400 grčkih proizvodnih poduzeća	Implicitno
Vassolo i Anand (2008)	Kvantitativni	Izbor između strateških saveza i akvizicija u kontekstu dinamičkih sposobnosti	34 najveće svjetske farmaceutske kompanije (osim japanskih)	1989-1999.
Døving i Gooderham (2008)	Kvantitativni	Odnos dinamičkih sposobnosti i povezane diverzifikacije	254 norveška računovodstvena servisa	Implicitno
Fang i Zou (2009)	Kvantitativni	Elementi, razvoj i utjecaj marketinških dinamičkih sposobnosti	129 kineskih proizvodnih poduzeća	Implicitno
Narayanan *et al.* (2009)	Kvalitativni	Proces razvoja dinamičkih sposobnosti	Američka farmaceutska industrija	Implicitno
Macher i Mowery (2009)	Kvantitativni	Brzina i efikasnost rješavanja problema povezanih sa razvojem i implementacijom novih proizvodnih tehnologija	Američki, europski, japanski, koreanski i tajvanski proizvođači poluvodiča	Implicitno

Autori	Pristup	Fokus istraživanja	Analizirani uzorak	Razdoblje
Newey i Zahra (2009)	Kvalitativni	Interakcija dinamičkih i operativnih sposobnosti s ciljem omogućavanja evolucije poduzeća	Longitudinalne studije slučaja dvaju poduzeća u farmaceutskoj industriji	1978-1999.
Anand *et al.* (2009)	Kvalitativni	Kontinuirano unapređenje kao dinamička sposobnost	5 poduzeća čiji je menadžment pokazao predanost kontinuiranom unapređenju	Implicitno
McKelvie i Davidsson (2009)	Kvantitativni	Utjecaj resursa na razvoj četiri skupine dinamičkih sposobnosti u novim poduzećima	108 novih poduzeća u Švedskoj	1997-2000.
Bruni i Verona (2009)	Kvalitativni	Oblikovanje i ispitivanje koncepta dinamičkih marketinških sposobnosti	2 američka i 4 europska poduzeća koja posluju u farmaceutskoj industriji	2003-2005.
Danneels (2010)	Kvalitativni	Način na koji dinamičke sposobnosti omogućuju obnavljanje	Smith Corona	1980-2001.
Drnevich i Kriauciunas (2011)	Kvantitativni	Utjecaj dinamičkih sposobnosti i običnih sposobnosti na performanse poduzeća	700 čileanskih poduzeća	Implicitno

Prilagođeno i nadopunjeno prema: Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 49-51.

4. KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI I OBILJEŽJA INDUSTRIJE NA KONKURENTSKU PREDNOST I PERFORMANSE PODUZEĆA

4.1. Prijedlog i formulacija modela utjecaja dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća

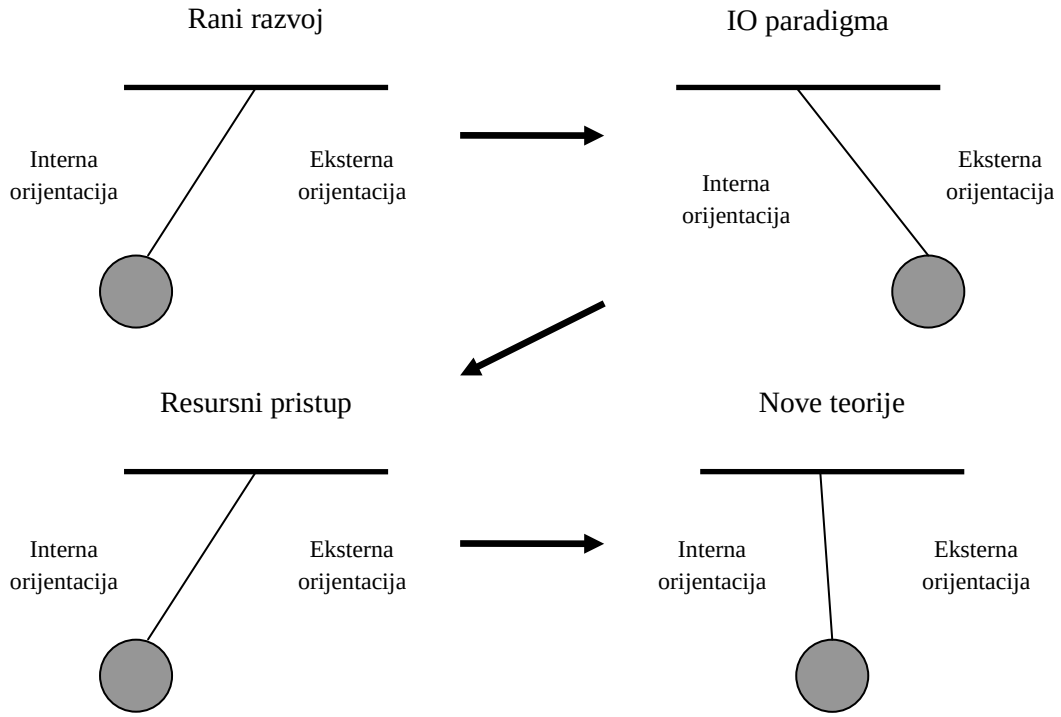
Općenito govoreći, u literaturi prevladavaju dva objašnjenja izvora konstantnih natprosječnih performansi poduzeća. Prvo je razvio Porter, a proizašlo je iz S-C-P paradigme industrijske organizacije te objašnjava utjecaj tržišne moći poduzeća na sposobnost poduzeća da podigne cijene iznad konkurentske razine. Drugo se manje temelji na industrijskoj strukturi i tržišnoj moći, a više na razlikama u sposobnostima poduzeća da efektivnije i efikasnije odgovore na potrebe kupaca. Navedeni pristupi na različit način objašnjavaju dugotrajnu heterogenost u performansama poduzeća te nisu nužno kontradiktorni.[382]

U skladu s navedenim, teorije koje su se javljale od početka razvoja grane strateškog menadžmenta Hoskisson *et al.*[383] razlikuju s obzirom na načine objašnjavanja održivih natprosječnih performansi te uočavaju da sve se sve teorije strateškog menadžmenta mogu klasificirati prema internoj, odnosno eksternoj orijentaciji u objašnjavanju izvora održivih natprosječnih performansi. Na Slici 15 prikazana je teorijska i metodološka evolucija navedenih pristupa strateškom menadžmentu.

Dakle, Hoskisson *et al.*[384] uočavaju da je teorije koje su se javljale od početka razvoja strateškog menadžmenta moguće svrstati s obzirom na međusobno isključiva stajališta o internim, odnosno eksternim izvorima natprosječnih superiornih performansi. Osim toga, smatra se da će se u novim teorijama strateškog menadžmenta postići ravnoteža između internih i eksternih objašnjenja složenih veza koje se javljaju u novim konkurentnim okruženjima, odnosno da će doći do komplementarnog razmatranja navedenih pristupa i integracije višestrukih teorijskih paradigmi.

[382] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 3-4.
[383] Hosskisson *et al.*, op. cit., str. 446.
[384] Ibidem

Slika 15: Teorijska i metodološka evolucija strateškog menadžmenta



Prilagođeno prema: Hosskisson, R.E. *et al.*: Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, Journal of Management, 25, 1999., str. 421.

Prema Wernerfeltu,[385] Porterov okvir i resursni pristup nisu međusobno isključivi, već obzirom da poduzeće stvara vrijednost usklađivanjem svojih sposobnosti sa strategijom te usklađivanjem strategije s okolinom, predstavljaju "dvije strane istog novčića". S navedenim se slažu Spanos i Lioukas[386] te uočavaju da Porter, uz utjecaj industrije na performanse, jasno ističe i utjecaj ponašanja poduzeća.

Iako Porterov i resursni pristup proizlaze iz suprotnih teorijskih tradicija, Spanos i Lioukas[387] ističu da je oblikovanje okvira koji bi ujedinio navedene pristupe opravdano iz sljedećih razloga:

1) kombiniranim razmatranjem obaju perspektiva može se steći uravnoteženiji i potpuniji pogled na izvore konkurentske prednosti poduzeća,

2) oba pristupa pokušavaju objasniti isti fenomen,

3) u oba slučaja poduzeće je jedinica analize.

[385] Spanos, Y.E.; Lioukas, S., op. cit., str. 911.
[386] Ibidem, str. 908.
[387] Ibidem, str. 912.

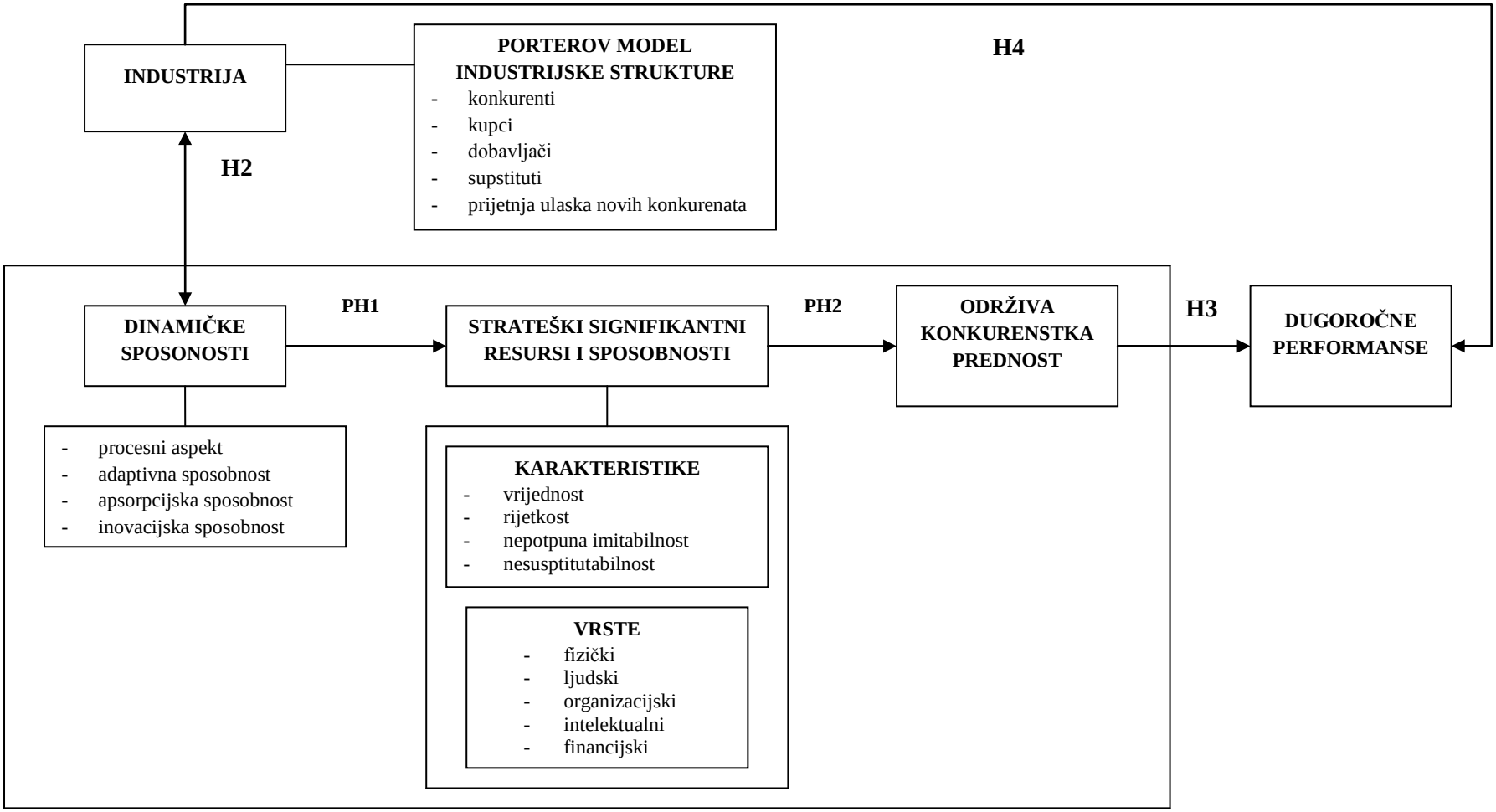
Mahoney i Pandian[388] ističu da je resursi pristup komplementaran analizi industrijske organizacije. Štoviše, on sadrži i elemente harvardske i elemente čikaške škole industrijske organizacije. Autori ističu da je konkurentska prednost funkcija analize industrije, upravljanja poduzećem i efekata povezanih s poduzećem (u obliku resursnih prednosti i strategija), stoga resursni pristup ima potencijal za oblikovanje modela koji bi ujedinio navedene pravce istraživanja. Spomenuto bi rezultiralo sveobuhvatnom teorijom strategije poduzeća, stoga bi buduća istraživanja trebala ići u tom smjeru.[389] Acquaah i Chi[390] smatraju da detaljnija analiza postavki resursnog pristupa i dinamične perspektive industrijske organizacije ukazuje na kompatibilnost navedenih pristupa i mogućnost kombiniranog objašnjavanja izvora natprosječnih performansi poduzeća. Naime, i efekti poduzeća i efekti industrije su važni, stoga što objašnjavaju različite dimenzije performansi.[391] Leoncini i Montresor[392] ističu da, iako empirijska istraživanja prepoznaju važnost faktora povezanih s okolinom i onih povezanih s poduzećem, ona i dalje ostaju utemeljena samo na jednom od navedenih pristupa te ne pokušavaju usporediti njihov značaj ili uspostaviti veze među njima.

S obzirom da je Porterov model proizašao iz S-C-P paradigme industrijske organizacije, a koncept dinamičkih sposobnosti iz resursnog pristupa, iz svega navedenog može se zaključiti da je oblikovanje modela koji bi ujedinio navedene pristupe opravdano.

S obzirom da Barney i Clark[393] smatraju da bi buduća istraživanja resursne teorije trebala uključiti usporedbe predviđanja resursne teorije i drugih teorija strateškog menadžmenta, kreiran je konceptualni model koji ujedinjuje interni koncept dinamičkih sposobnosti i Porterov model industrijske strukture. Model objašnjava izvore održive konkurentske prednosti poduzeća i dugoročnih natprosječnih performansi te je prikazan na Slici 16.

[388] Mahoney, J.T.; Pandian, R.J., op. cit., str. 363.
[389] Ibidem, str. 375.
[390] Acquaah, M.; Chi, T., op. cit., str. 181.
[391] Spanos, Y.E.; Lioukas, S., op. cit., str. 908.
[392] Leoncini, R.; Montresor, S., op. cit., str. 39.
[393] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 254.

Slika 16: Teorijski model utjecaja dinamičkih sposobnosti i industrije na održivu konkurentsku prednost i performanse poduzeća



Izvor: Autorica

Prema predloženom konceptualnom modelu, industrija i dinamičke sposobnosti simultano oblikuju razinu dugoročnih natprosječnih performansi poduzeća. Pri tome je utjecaj industrije, odnosno pet konkurentskih sila na performanse poduzeća direktan i negativan. Dakle, nesigurnost i dinamičnost industrije, prikazane brzinom i nepredvidivošću promjena svake od konkurentskih sila te intenzitetom utjecaja konkurenata, kupaca, dobavljača, supstituta i potencijalnih konkurenata, negativno utječu na dugoročne financijske i tržišne performanse poduzeća.

Dinamičke sposobnosti, posredno, preko utjecaja na strateški signifikantne, odnosno vrijedne, rijetke, neimitabilne i nesupstitutabilne resurse i sposobnosti, omogućavaju poduzeću postizanje održive konkurentske prednosti i dugoročnih natprosječnih performansi. Dakle, dinamičke sposobnosti, odnosno njihov procesni aspekt, adaptivna, apsorpcijska i inovacijska sposobnost, kroz stjecanje, izgradnju, integraciju i preoblikovanje fizičkih, ljudskih, organizacijskih, intelektualnih i financijskih resursa i sposobnosti poduzeća, utječu na vrijednost, rijetkost, imitabilnost i supstitutabilnost navedenih resursa i sposobnosti. Tako oblikovani strateški signifikantni resursi i sposobnosti poduzeća utječu na postizanje održive konkurentske prednosti. U predloženom modelu, održiva konkurentska prednost operacionalizirana je i mjerena odvojeno od tržišnih i financijskih performansi, s ciljem dokazivanja hipoteze da održiva konkurentska prednost dovodi do postizanja natprosječnih performansi. Navedeno bi dokazalo da spomenute pojmove ne treba tretirati kao sinonime te da nije ispravno iz postojanja održivih natprosječnih performansi izvoditi zaključak o postojanju konkurentske prednosti.

Nadalje, industrija i dinamičke sposobnosti međusobno su ovisne. Cilj djelovanja dinamičkih sposobnosti je prilagodba i kreiranje tržišnih promjena, a obrasci dinamičkih sposobnosti ovise o stupnju promjenljivosti tržišta. Postojanje dinamičkih sposobnosti najvažnije i najvrednije u uvjetima brzih i nepredvidljivih promjena okoline, dok će u relativno stabilnoj okolini, dinamičke sposobnosti najvjerojatnije biti nepotrebne. U nastavku su pretpostavljane veze unutar modela prikazane kroz predložene istraživačke hipoteze.

4.2. Pretpostavljene veze unutar predloženog modela i istraživačke hipoteze

Iz navedenog modela proizlazi prva hipoteza koja glasi:

H1 **Dinamičke sposobnosti poduzeća posredno, preko stjecanja, izgradnje, integracije i preoblikovanja baze vrijednih, rijetkih, neimitabilnih i nesupstitutabilnih strateških resursa i sposobnosti poduzeća, utječu na postizanje održive konkurentske prednosti.**

Navedena se hipoteza može razraditi kroz dvije pomoćne hipoteze. Prva pomoćna hipoteza je:

PH1 **Dinamičke sposobnosti pozitivno utječu na vrijednost, rijetkost, neimitabilnost i nesupstitubilnost baze strateških resursa i sposobnosti poduzeća.**

Druga pomoćna hipoteza glasi:

PH2 **Vrijedna, rijetka, neimitabilna i nesupstitutabilna baza strateških resursa i sposobnosti poduzeća izvor je održive konkurentske prednosti.**

Ne postoji suglasnost među autorima o utjecaju dinamičkih sposobnosti na postizanje održive konkurentske prednosti, kao ni te o tome je li navedeni utjecaj, ukoliko postoji, direktan ili se odvija posredno preko utjecaja na resurse. Stoga će se u nastavku izlaganja, novim načinom operacionalizacije i razvijanjem mjera dinamičkih sposobnosti koje će omogućiti testiranje koncepta na uzorku više različitih industrija, pokušati poduprijeti stajalište određenog broja autora o utjecaju dinamičkih sposobnosti, preko resursne baze, na stvaranje održive konkurentske prednosti. Povezanost dinamičkih sposobnosti sa održivom konkurentskom prednosti detaljno je prikazana u potpoglavlju 3.4.5.

Easterby-Smith i Prieto,[394] kao i Eisenhardt i Martin[395] i Zahra *et al.,*[396] smatraju da konkurentska prednost ne proizlazi direktno iz dinamičkih sposobnosti, već da dinamičke sposobnosti preko preoblikovanja resursa i operativnih rutina utječu na konkurentsku prednost. Prema Tang i Liou,[397] prisutnost ili odsutnost konkurentske prednosti može se odraziti na uzročno-posljedičnu vezu između resursa, dinamičkih sposobnosti i financijskih

[394] Easterby-Smith, M.; Prieto, I.M., op. cit., str. 245.
[395] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A., op. cit., str. 1106.
[396] Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P., op. cit., str. 950-951.
[397] Tang, Y.C.; Liou, F.M.: Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian inference, Strategic Management Journal, 31, 2010., str. 39-41.

performansi. Jedinstvena konfiguracija resursa poduzeća posrednik je u vezi heterogenih resursa i konkurentske prednosti te na taj način utječe na postizanje superiornih performansi. Navedena razmišljanja o povezanosti resursa i dinamičkih sposobnosti podupire i Zott[398] koji integrira dosadašnje doprinose različitih autora u jedinstven okvir te tvrdi da dinamičke sposobnosti oblikuju resursnu poziciju, sposobnosti i operativne rutine poduzeća, a navedene varijable dalje utječu na tržišni položaj, odnosno na performanse poduzeća. Dakle, one su indirektno povezane s performansama poduzeća. Prema Barneyu,[399] ukoliko je resurs vrijedan, rijedak, teško imitabilan i nesupstitutabilan, njegovo iskorištavanje dovodi do održive konkurentske prednosti.

Neki autori tvrde da su dinamičke sposobnosti one sposobnosti koje poduzeću osiguravaju postizanje konkurentske prednosti, tj. dinamičke sposobnosti identificiraju *post hoc.* Odnosno, iz uspješnih rezultata poduzeća (kao što su profitabilnost ili rast) izvode zaključke o postojanju dinamičkih sposobnosti. Međutim, to onemogućava odvojeno sagledavanje postojanja dinamičkih sposobnosti i njihovih efekata. Konkurentska prednost može, ali i ne mora proizaći iz postojanja dinamičkih sposobnosti. Isto tako, dinamičke sposobnosti ne moraju uvijek rezultirati konkurentskom prednosti. Dakle, važno je izbjeći tautologiju koja se javlja tvrdnjom da konkurentska prednost signalizira postojanje dinamičkih resursa, a da su dinamički resursi ključni izvor konkurentske prednosti.[400]

Druga hipoteza glasi:

H2 Postoji povezanost između dinamičkih sposobnosti poduzeća i obilježja industrije u kojoj poduzeće posluje.

Općenito govoreći, jedna od ključnih kritika resursnog pristupa povezana je s nedostatkom istraživanja interakcije između resursa poduzeća i njegove konkurentske okoline,[401] a pristup dinamičkih sposobnosti upravo taj nedostatak, inkorporiranjem industrijske dinamike,[402] nastoji ispraviti. Povezanost dinamičkih sposobnosti i industrije u kojoj poduzeće djeluje detaljno je analizirana u potpoglavlju 3.4.4. ovoga rada.

[398] Zott, C., op. cit., str. 97-100.
[399] Barney, J.B.; Clark, D.N.: Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford, 2007., str. 70-72.
[400] Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P., op. cit., str. 921-922.
[401] Chmielewski, D.A.; Paladino, A.: Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics, Management Decision, 45 (3), 2007., str. 463.
[402] Odnos pojmova okoline, tržišta i industrije te karakteristika nesigurnosti, stabilnosti i dinamičnosti prikazan je u potpoglavlju 4.3.1.

Radna hipoteza H3 glasi:

H3 Posjedovanje održive konkurentske prednosti dovodi da ostvarivanja natprosječnih performansi.

Iako veliki broj istraživanja konkurentsku prednost i performanse poduzeća tretira kao sinonime, ili iz postojanja održivih natprosječnih performansi izvodi zaključak o postojanju konkurentske prednosti, prema određenom broju autora takvo stajalište nije ispravno. Većina istraživanja, čak 76%, ispituje povezanost resursa, sposobnosti ili ključnih kompetencija i performansi, a ne konkurentske prednosti.[403]

Stoga će se u disertaciji održiva konkurentska prednost i dugoročne natprosječne performanse odvojeno operacionalizirati i mjeriti te će se pokušati dokazati da posjedovanje održive konkurentske prednosti dovodi do ostvarivanja dugoročnih natprosječnih performansi. Time će se dokazati da izvođenje zaključaka o posjedovanju konkurentske prednosti iz ostvarivanja natprosječnih performansi nije ispravno iz razloga što bi navedeno pretpostavljalo da je održiva konkurentska prednost nužan, ali ne i dovoljan uvjet ostvarivanja dugoročnih natprosječnih performansi. Stavovi autora o spomenutoj problematici, kao i definicije konkurentske prednosti, prikazani su u potpoglavlju 2.1.

Neki autori dalje analiziraju odnos konkurentske prednosti i performansi. Tako Powell[404] tvrdi da, ukoliko se prihvati tvrdnja da poduzeće koje dugoročno ostvaruje natprosječne performanse posjeduje održivu konkurentsku prednost, iz toga proizlazi da svako ostvarivanje dugoročnih natprosječnih performansi ukazuje na posjedovanje konkurentske prednosti. Dakle, ukoliko se navedena hipoteza prihvati kao točna, ne može se isključiti postojanje poduzeća koja posjeduju održivu konkurentsku prednost, ali dugoročno ne ostvaraju natprosječne performanse. Dakle, u tom slučaju održiva konkurentska prednosti nužan je, ali ne i dovoljan preduvjet za ostvarenje natprosječnih performansi. S druge strane, ukoliko se prihvati teza da posjedovanje održive konkurentske prednosti utječe na dugoročno ostvarivanje natprosječnih performansi, to znači da će poduzeće, kad god posjeduje održivu konkurentsku prednost, ostvarivati natprosječne performanse. Dakle, možemo reći da je, u tom slučaju, posjedovanje konkurentske prednosti dovoljan, ali ne i nužan preduvjet za dugoročno ostvarivanje natprosječnih performansi. S obzirom da je povezanost konkurentske

[403] Newbert, S.L.: Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 141.
[404] Powell, T.C.: Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations, Strategic Management Journal, 22 (9), 2001., str. 876-877.

prednosti i performansi jednosmjerna (konkurentska prednost utječe na povećanje performansi, ali ne i obrnuto), Powell smatra da su istraživanja koja natprosječne performanse tretiraju kao dokaz postojanja konkurentske prednosti metodološki neispravna.

Prema Durandu,[405] spoj konkurentske prednosti i sposobne organizacije dovoljan je i nužan uvjet za ostvarivanje superiornih povrata. Durand predlaže korištenje INUS[406] uvjeta koji rezultira iz interakcije disjunkcije i konjunkcije sudova. Konkurentska prednost je INUS uvjet za ostvarivanje performansi, odnosno konkurentska prednost ne stvara superiorne performanse sama po sebi, već je dovoljan, ali ne i nužan uvjet za njihovo ostvarivanje. Organizacija je nužan, ali nedovoljan faktor koji u konjunkciji s konkurentskom prednosti dovodi do ostvarivanja superiornih performansi. Dakle, ukoliko poduzeće ima održive superiorne performanse, možemo zaključiti da ono posjeduje održivu konkurentsku prednost i da ima sposobnu organizaciju. Nadalje, Durand kritizira tvrdnju da konkurentski zaostatak ne znači odsutnost konkurentske prednosti te ističe tri doprinosa Powellovog[407] članka: 1) korištenje logike u razjašnjavanju pretpostavki strateškog menadžmenta koje se često uzimaju zdravo za gotovo, 2) prijedlog filozofske interpretacije konkurentske prednosti, 3) početak debate o vrijednosti pragmatičkog pristupa u istraživanjima strategije. Arend[408] također kritizira stav T.C. Powella koji tvrdi da se ne može zaključiti kako konkurentska prednost stvara održive superiorne performanse.

Navarro *et al.*[409] smatraju da je konkurentska prednost direktni antecedent performansama poduzeća, jer relativna superiornost poduzeća u isporuci vrijednosti određuje ponašanje ciljnih kupaca, a performanse poduzeća posljedica su ponašanja kupaca. Slično navedenome, Porter[410] tvrdi da je održiva konkurentska prednost osnova ostvarivanja dugoročnih natprosječnih performansi. Spanos i Lioukas[411] smatraju da performanse poduzeća ovise o konkurentskoj prednosti kao nužnom uvjetu.

---

[405] Durand, R.: Competitive advantages exist: a critique of Powell, Strategic Management Journal, 23, 2002., str. 867-871.
[406] Prema INUS uvjetu nešto je nedovoljan *(insufficient)*, ali nužan *(necessary)* dio (konjunkcija) faktora koji proizvodi određeni učinak, a taj faktor nije nužan *(unnecessary)*, ali je dovoljan *(sufficient)* (disjunkcija) da proizvede taj učinak. INUS uvjet nazvan je prema prvim slovima engleskih riječi prikazanih kosim slovima.
[407] Powell, T.C.: Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations, Strategic Management Journal, 22 (9), 2001., str. 876-877.
[408] Arend, R.J., op. cit., str. 280.
[409] Navarro, A. *et al.*: Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance, Journal of World Business, 45, 2010, str. 50.
[410] Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985., str. 11.
[411] Spanos, Y.E.; Lioukas, S., op. cit., str. 914.

Četvrta hipoteza opisuje utjecaj elemenata industrije na performanse poduzeća:

H4 Obilježja industrije u kojoj poduzeće posluje utječu na razinu performansi koje poduzeće ostvaruje.

Kao što naglašavaju Armstrong i Shimzu,[412] testiranje resursnog pristupa u više različitih industrija zahtijeva kontroliranje efekata industrije. Kontroliranje efekata industrije potrebno je stoga što su performanse poduzeća često pod utjecajem uvjeta povezanih s industrijom, kao što je industrijski ekonomski ciklus, te iz razloga što odnos performansi i resursa može biti pod utjecajem industrije. Dakle, istraživači bi trebali ili kontrolirati utjecaj industrije, ili operacionalizirati industriju. U ovdje predloženom konceptualnom modelu, industrija je operacionalizirana kroz Porterov model pet konkurentskih sila te, kao što je ranije spomenuto, integrirana u model utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse. Porter[413] ističe da kolektivna snaga pet konkurentskih sila određuje profitabilnost industrije, odnosno performanse poduzeća koja u njoj posluju. Detaljno objašnjenje Porterovog stajališta o negativnoj povezanosti dinamičnosti industrije i performansi poduzeća prikazano je u potpoglavlju 2.2.3., a s navedenim stavom slažu se i Misangyi *et al.*[414] Pri tome se dinamičnost industrije odnosi na intenzitet djelovanja svake od pet konkurentskih sila na poduzeće.

4.3. Elementi modela i njihova operacionalizacija

U nastavku su prikazane definicije varijabli, ako i njihova operacionalizacija.

4.3.1. Industrija

Ranije citirani autori[415] govore o potrebi uključivanja promjena u industriji, dinamike okoline te turbulentnosti tržišta u modele resursnog pristupa. Stoga bi bilo poželjno prikazati razlike i preklapanja navedenih pojmova. Pod utjecajem službene statistike, uobičajeno je industrijom nazivati skupinu poduzeća koja obavljaju određenu djelatnost. U tom slučaju industrija se javlja kao sinonim za sektor, a takvo poimanje industrije preširoko je za potrebe strateške analize. Ponekad se pojmovi industrije i tržišta koriste kao sinonimi, što također nije ispravno.

[412] Armstrong, C.E. ; Shimizu, K., op. cit., str. 973.
[413] Porter, M.A.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985., str. 5.
[414] Misangyi, V.F. *et al.*, op. cit., str. 581.
[415] Vidi cjeline 3.4.5. i 4.2.

Tržište definira mjesto i način sučeljavanja ponude i potražnje radi zadovoljavanja neke potrebe, kao i sve aktere koji sudjeluju u tome. Za razliku od toga industriju ne čine svi sudionici na tržištu. Industrija se sastoji od poduzeća koja međusobno dijele tehnologije i kupce.[416] Pod industrijom Porter[417] podrazumijeva skupinu poduzeća koja proizvode proizvode (ili isporučuju usluge) koji su međusobno bliski supstituti te ističe da je industrija ključni aspekt okoline poduzeća.

Sve teorijske postavke koje vrijede za okolinu, promatrane su isključivo kroz industriju, s obzirom da je u ovom istraživanju prihvaćen Porterov stav o industriji kao za poduzeće ključnom aspektu okoline.

Kao relevantna obilježja okoline i njenih dimenzija, u kontekstu dinamičkih sposobnosti, najčešće se spominju dinamičnost i nesigurnost. Stoga je u nastavku prikazana definicija navedenih pojmova te njihov odnos s trećim povezanim obilježjem, složenosti okoline. Navedeni odnosi prikazani su Tablicom 10.

Tablica 10: Dimenzije okoline i predviđena percipirana nesigurnost

	JEDNOSTAVNOST	KOMPLEKSNOST
STATIČNOST	NISKA PERCIPIRANA NESIGURNOST (1) Malo broj faktora u okolini (2) Faktori su donekle međusobno slični (3) Faktori u osnovi ostaju isti i ne mijenjaju se	UMJERENO NISKA PERCIPIRANA NESIGURNOST (1) Velik broj faktora u okolini (2) Faktori nisu međusobno slični (3) Faktori u osnovi ostaju isti
DINAMIČNOST	UMJERENO VISOKA PERCIPIRANA NESIGURNOST (1) Mali broj faktora u okolini (2) Faktori su donekle međusobno slični (3) Faktori okoline se kontinuirano mijenjaju	VISOKA PERCIPIRANA NESIGURNOST (1) Velik broj faktora u okolini (2) Faktori nisu međusobno slični (3) Faktori okoline se kontinuirano mijenjaju

Izvor: Duncan, R.B.: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainity, Administrative Science Quaterly, 17 (3), 1972., str. 320.

Prema Duncanu,[418] jednostavnost i kompleksnost okoline ovise o broju faktora okoline koje menadžeri moraju uzeti u obzir pri odlučivanju. Statičnost i dinamičnost okoline ovise o stupnju promjenjivosti okoline. Iz tih dimenzija okoline proizlazi treća dimenzija, nesigurnost

[416] Tipurić, D.: Porterov model industrijske strukture: Industrijska analiza kao ključna pretpostavka oblikovanja strategije poduzeća, Poslovna analiza i upravljanje, Ekonomski fakultet Zagreb, ožujak-veljača, 1996., str. 28-29.
[417] Porter, M.E.:Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980., str. 5.
[418] Duncan, R.B.: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainity, Administrative Science Quaterly, 17 (3), 1972., str. 314-317.

okoline. Nesigurnost se pri tome može definirati kao situacija u kojoj je nemoguće procijeniti vjerojatnost pojedinih ishoda. Navedeno je u skladu s Eisenhardtom i Martinom,[419] koji kažu da su na umjereno dinamičnim tržištima promjene česte, ali predvidive i linearne, dok kod izrazito dinamičnih tržišta promjene postaju nelinearne i teško predvidive. Eisenhardt[420] dodaje i da su u izrazito promjenjivoj okolini promjene u potražnji, konkurenciji i tehnologiji izrazito brze i diskontinuirane, a informacije su često netočne, nepouzdane ili nepotpune. Homburg *et al.* [421] tržišnu dinamiku jednostavno definiraju kao učestalost velikih promjena na tržištu.

U ovom istraživanju industrija je prikazna i operacionalizirna preko Porterovog modela pet konkurentskih sila, a nestabilnost i dinamičnost industrije odražava se preko snage utjecaja, učestalosti promjena i predvidivosti svake od pet konkurentskih sila. S obzirom da je, pregledom relevantne literature, uočeno da autori dinamiku i nesigurnost tržišta često opisuju preko sljedećih elemenata: promjene prirode konkurencije u industriji,[422] promjena u potrebama potrošača, nesigurnosti konkurentske i tehnološke okoline,[423] promjena u potražnji i konkurenciji,[424] promjena u sastavu kupaca i njihovih preferencija,[425] nepredvidivosti kupaca i konkurenata, promjena u tržišnim trendovima, razini inovacija u industriji i R&D,[426] intenzitetu akcija konkurenata, dobavljača i općim uvjetima s kojima su suočava poduzeće,[427] operacionalizacija kroz Porterov model industrijske strukture smatra se opravdanom.

Prema Porteru, kolektivna snaga pet konkurentskih sila, odnosno industrijska struktura, određuje prosječnu profitabilnost industrije.[428] Obilježja industrije, odnosno intenzitet konkurentskih sila, operacionalizirana su kroz 18 čestica.

---

[419] Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A., op. cit., str. 1110-1115.
[420] Eisenhardt, K.M.: Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, The Academy of Management Journal, 32 (3), 1989., str. 570.
[421] Homburg, C.; Krohmer, H.; Workman, J.P.: Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism, Strategic Management Journal, 20, 1999., str. 349.
[422] Wang, C.L.; Ahmed, P. K..: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), str. 40.
[423] Wu, L.Y.: Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises, Information & Management, 43, 2006., str. 449.
[424] Eisenhardt, K.M.: Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, The Academy of Management Journal, 32 (3), 1989., str. 570.
[425] Chmielewski, D.A.; Paladino, A., op. cit., str. 463-468.
[426] Miller, D.: The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy, Strategic Management Journal, 8 (1), 1987., str. 62.
[427] Deesarbo, W.S.; Di Benedetto, C.A.; Song, M.; Sinha, I.: Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 50.
[428] Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985., str. 5-6.

Operacionalizacije najznačajnije konkurentske sile, odnosno **konkurenata u grupaciji** preuzeta je od Pecoticha *et al.*[429] te nadopunjena na temelju istraživanja koja su proveli Newbert,[430] Wu[431] i Miller[432]. Navedena varijabla operacionalizirana je preko:

- napora koje konkurenti ulažu u zadržavanje i povećanje tržišnih udjela (KONK1)
- utjecaja poslovnih poteza konkurencije na promatrano poduzeće (KONK2)
- razine resursa koju konkurenti posjeduju i ulažu u borbu za tržišni udio (KONK3)
- ulaganja konkurenata u istraživanje i razvoj (KONK4)
- nepredvidivosti poteza konkurenata (KONK5)

Konkurentska snaga koju posjeduju kupci operacionalizirana je prema radovima Homburg *et al.*,[433] Deesarbo,[434] Wu[435] i Pecotich *et al.*, [436] i to preko:

- pregovaračke snage kupaca (KUPCI1)
- brzine promjena u preferencijama kupaca (KUPCI2)
- očekivanosti promjena u preferencijama kupaca (KUPCI3)
- težine zadovoljavanja promijenjenih preferencija kupaca (KUPCI4)

Pri operacionalizaciji **konkurentske snage dobavljača** svi elementi su preuzeti od Pecotich *et al.*, [437] pa navedena konkurentska snaga operacionalizirana preko:

- utjecaja proizvoda dobavljača na kvalitetu proizvoda promatranog poduzeća (DOBAV1)
- mogućnosti dobavljača da podigne cijenu svojih proizvoda (DOBAV2)
- mogućnosti dobavljača da smanji kvalitetu svojih proizvoda (DOBAV3)
- izraženosti općenite pregovaračke snage dobavljača (DOBAV4)

Operacionalizacija ulaznih barijera, odnosno **prijetnje ulaska novih konkurenata** u industriju, prilagođena je prema Pecotich *et al.*[438]. Navedena varijabla mjeri se preko:

[429] Pecotich, A.; Hattie, J.; Low, L.P.: Developement of Industruct: A scale for the measurement of perceptions of industry structure, Marketing Letters, 10 (4), 1999., str. 414-416.
[430] Newbert, S.L.: Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 29, 2008., str. 745-768.
[431] Wu, L.Y.: Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises, Information & Management, 43, 2006., str. 452-453.
[432] Miller, D., op. cit., str. 73.
[433] Homburg, C.; Krohmer, H.; Workman, J.P., op. cit., str. 357.
[434] Deesarbo, W.S.; Di Benedetto, C.A.; Song, M.; Sinha, I., op. cit., str. 73.
[435] Wu, L.Y.: Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises, Information & Management, 43, 2006., str. 452-453.
[436] Pecotich, A.; Hattie, J.; Low, L.P., op. cit., str. 414-416.
[437] Ibidem

- visine ulaznih barijera (ULAZ1)
- visine troškova s kojima će biti suočena nova poduzeća (ULAZ2)

Operacionalizacija **konkurentske snage supstituta** preuzeta je od Pecoticha *et al.* [439] te se sastoji od:

- zamjenjivosti proizvoda poduzeća supstitutima (SUPS1)
- dostupnosti supstituta (SUPS2)
- intenzitet prijetnje supstituta (SUPS3)

4.3.2. Strateški signifikantni resursi i sposobnosti

Varijabla strateški signifikantnih resursa i sposobnosti poduzeća operacionalizirana je prema Barneyevom[440] VRIN okviru s preporukama Newberta[441] o načinu mjerenja resursa. Naime, Newbert[442] ističe da, iako resurs poduzeća može imati potencijal za stvaranje konkurentske prednosti, ona neće biti realizirana ukoliko poduzeće ne posjeduje sposobnost iskorištavanja navedenog resursa. S navedenim se slaže i Makadok,[443] koji tvrdi da, bez obzira koliko izuzetne sposobnosti poduzeća bile, one ne generiraju ekonomski profit ukoliko poduzeće ne uspije steći resurse čija će se produktivnost unaprijediti tim sposobnostima. Stoga Newbert[444] ne ispituje karakteristike pojedinih resursa i sposobnosti, već karakteristike odgovarajuće skupine resursa i sposobnosti poduzeća. S obzirom da je mala vjerojatnost da konkurentski položaj poduzeća određuje samo jedan resurs ili sposobnost,[445] u empirijskom istraživanju analizirano je nekoliko širokih kategorija resursa i sposobnosti. Pri tome je usvojena Barneyeva[446] klasifikacija resusa i sposobnosti[447] te je, prema Newbertu,[448] nadopunjena kategorijom intelektualnih resursa i sposobnosti. Dakle, strateški signifikantni resursi i

[438] Ibidem
[439] Ibidem
[440] Barney, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 105-112
[441] Newbert, S.: Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 29, 2008., str. 748.
[442] Ibidem
[443] Makadok, R., op. cit., str. 389.
[444] Newbert, S.: Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 29, 2008., str. 748.
[445] Ibidem
[446] Barney, J.B.: Looking inside for competitive advantage, Academy of Management Executive, 9), 1995., str. 50.
[447] Barneyeva klasifikacija resursa i sposobnosti detaljnije je objašnjena u potpoglavlju 2.3.1.4.
[448] Newbert, S.: Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 29, 2008., str. 748.

sposobnosti poduzeća sastoje se od pet dimenzija, odnosno grupa resursa i sposobnosti, a to su: fizički, ljudski i organizacijski, intelektualni i financijski resursi i sposobnosti. Važno je naglasiti da je pri mjerenju resursa bitno osigurati da se nezavisne varijable ne mjere zavisnom varijablom, odnosno da se vrijednost, rijetkost i imitabilnost resursa poduzeća ne mjere preko visokih razina performansi poduzeća.[449]

S**trateška signifikantnost resursa** i sposobnosti procjenjivat će se na temelju: [450]

- doprinosa resursa i sposobnosti neutraliziranju prijetnji i iskorištavanju prilika koje se javljaju u poslovnoj okolini,
- jedinstvenosti resursa i sposobnosti promatranog poduzeća,
- mogućnosti konkurenata da kopiraju resurse i sposobnosti promatranog poduzeća,
- mogućnosti postizanja efekata resursa i sposobnosti poduzeća na drugi način.

4.3.3. Dinamičke sposobnosti

Za mjerenje dinamičkih sposobnosti razvijen je, na temelju teorijskih razmatranja, u potpunosti novi mjerni instrument. Pri tome se vodilo računa da mjerni instrument bude upotrebljiv u istraživanju koje obuhvaća više različitih industrija, što je podrazumijevalo operacionalizaciju koja će obuhvatiti sve aspekte dinamičkih sposobnosti. Stoga su mjerene četiri kategorije dinamičkih sposobnost, i to: temeljni procesi, adaptivna sposobnost, apsorpcijska sposobnosti i inovacijska sposobnost. Pri tome je u uvažena preporuka da mjere sposobnosti trebaju biti neovisne od njihove mogućnosti generiranja renti.[451]

U potpoglavlju 3.1. prikazane su definicije koje su dali Teece, Pisano i Shuen[452] te Eisenhardt i Martin,[453] a na temelju kojih su operacionalizirani temeljni procesi dinamičkih sposobnosti.

[449] Barney, J.B.; Clark, D.N., op. cit., str. 251.
[450] doprinos fizičkih, ljudskih, organizacijskih, intelektualnih i financijskih resursa neutraliziranju prijetnji i iskorištavanju prilika koje se javljaju u poslovnoj okolini (VRI_FIZ, VRI_ LJUD, VRI_ ORG, VRI_ INT, VRI_FIN); jedinstvenost fizičkih, ljudskih, organizacijskih, intelektualnih i financijskih resursa promatranog poduzeća (RIJ_FIZ, RIJ_ LJUD, RIJ_ORG, RIJ_INT, RIJ_FIN); mogućnost konkurenata da kopiraju fizičke, ljudske, organizacijske, intelektualne i financijske resurse promatranog poduzeća (IMI_FIZ, IMI_ LJUD, IMI_ORG, IMI_INT, IMI_FIN); mogućnost postizanja efekata fizičkih , ljudskih, organizacijskih, intelektualnih i financijskih resursa na drugi način (SUP_FIZ, SUP_LJUD, SUP_ORG, SUP_INT, SUP_FIN)
[451] Dutta, S.; Narasimhan, O.; Rajiv, S.: Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 277.
[452] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 515.
[453] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A., op. cit., str. 1107.

Zajedničke komponente dinamičkih sposobnosti operacionalizirane su prema definicijama Wang i Ahmeda[454] iznesenim u potpoglavlju 3.3.

Temeljni procesi dinamičkih sposobnosti oblikovani su prema definicijama Teecea *et al.*[455] i Eisenhardta i Martina[456] te operacionalizirani preko sljedećih manifestnih varijabli:[457]

- umijeće stjecanja resursa i sposobnosti (DC1)
- umijeće izgradnje resursa i sposobnosti (DC2)
- umijeće integracije resursa i sposobnosti (DC3)
- umijeće preoblikovanja resursa i sposobnosti (DC4)

Operacionalizacija **adaptivne sposobnosti** temelji se na teorijskim radovima Wang i Ahmeda[458] te Oktemgila i Gordona.[459] Adaptivna sposobnost operacionalizirana je preko mjerenja sljedećih manifestnih varijabli:

- sposobnosti analize kupaca (DC_AD1)
- sposobnosti analize tržišta (DC_AD2)
- sposobnosti analize konkurenata (DC_AD3)
- sposobnost alokacije resursa (DC_AD4)
- sposobnost brzog odgovora na tržišne promjene (DC_AD5)

Apsorpcijska sposobnost operacionalizirana je na temelju teorijskih postavki Wang i Ahmeda[460] te Zahre i Georgea,[461] kroz sljedeće manifestne varijable:

- stjecanje znanja (DC_AP1)
- asimilacija znanja (DC_AP2)
- preoblikovanje znanja (DC_AP3)

[454] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.)
[455] Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A., op. cit., str. 515.
[456] Eisenhardt, K.M.; Martin, J. A., op. cit., str. 1107.
[457] Manifestne varijable su indikatori latentnih varijabli dobiveni na temelju empirijskih podataka, odnosno instrumenti mjerenja na operacionaliziranoj razini. Latentna varijabla je hipotetički pojam ili teorijski konstrukt kojeg nije moguće direktno mjeriti.
[458] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[459] Oktemgil, M; Gordon, G.: Consequences of high and low adaptive capability in UK companies, European Journal of Marketing, 31 (7), str.445 - 466
[460] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[461] Zahra, S.A.; George, G.: Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, The Academy of Management Review, 27 (2), 2002., str. 185-203.

- iskorištavanje znanja (DC_AP4)

Inovacijska sposobnost operacionalizirana je prema Milleru i Friesenu,[462] Caponu[463] i Wang i Ahmedu[464] [465] preko sljedećih manifestnih varijabli:

- razvoj novih proizvoda i usluga (DC_IN1)
- razvoj novih proizvodnih metoda (DC_IN2)
- sklonost menadžera preuzimanju rizika (DC_IN3)
- tržišna inovativnost (DC_IN4)
- inovativna strateška orijentacija poduzeća (DC_IN5)

4.3.4. Konkurentska prednost i performanse

Za razliku od velikog broja istraživanja, koja konkurentsku prednost i performanse poduzeća tretiraju kao sinonime, ili iz postojanja održivih natprosječnih performansi izvode zaključak o postojanju konkurentske prednosti, u ovome istraživanju održiva konkurentska prednost i dugoročne natprosječne performanse odvojeno su operacionalizirane i mjerene. Pritom se želi potvrditi stav da konkurentska prednost dovodi do postizanja natprosječnih održivih performansi, čime bi se dokazalo da izvođenje zaključaka o posjedovanju konkurentske prednosti iz ostvarivanja natprosječnih performansi nije ispravno.

Pri operacionalizaciji konkurentske prednosti korištena je definicija koju su dali Peteraf i Barney,[466] prema kojima poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Ova definicija u skladu je s definicijama koju su dali Porter,[467] Barney[468] i Peteraf.[469] Pri tome se ekonomska vrijednost koju poduzeće stvara u procesu isporuke dobara ili usluga odnosi na razliku između percipiranih koristi kupaca dobra i ekonomskog troška poduzeća.

[462] Miller, D.; Friesen, P.H.: Strategy-making and environment: The third link, Strategic Management Journal, 4 (3), 1983., str. 221-235.
[463] Capon, N., Farley, J.U., Hulbert, J., Lehmann, D.R.: Profiles of product innovators among large US manufacturers. Management Science, 38, 1992., 157–169.
[464] Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-43.
[465] Wang, C.L.; Ahmed, P.K.: The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, European Journal of Innovation Management, 7 (4), 2004., 303–313.
[466] Peteraf, M.A.; Barney, J.B., op. cit., str. 313-314.
[467] Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985., str. 2-3.
[468] Barney, J.B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1), 1991., str. 102.
[469] Peteraf, M.A., op. cit., str 185.

Peteraf i Barney[470] ističu da konkurentsku prednost može istodobno posjedovati više različitih pouzeća unutar industrije, što znači da postoji više načina postizanja konkurentske prednosti. Stoga, poduzeće, da bi ostvarilo konkurentsku prednost, ne treba biti najbolje u svim dimenzijama, već mora biti superiorno u stvaranju vrijednosti.

Prema Dayu[471] konkurentska prednost može se procjenjivati na temelju:

1) mjera orijentiranih prema konkurenciji,

2) mjera orijentiranih prema kupcima.

Mjere (indikatori) orijentirane prema konkurenciji direktno uspoređuju poduzeće s konkurentima, pri čemu se naglasak stavlja na resurse, troškovne pozicije i relativne financijske performanse. Mjere (indikatori) usmjereni prema konkurentima (troškovima) su relativni profit, relativni troškovi i količina resursa. Uz sve navedeno, autori kao mjeru konkurentske prednosti koriste i tržišni udio. Mjere orijentirane prema kupcima koriste informacije dobivene od kupaca za usporedbu s konkurentima, a u njih spadaju zadovoljstvo kupaca, percepcije kupaca o vrijednosti proizvoda i lojalnost kupaca.[472]

Navarro *et al.*[473] predlažu mjerenje konkurentske prednosti na temelju percepcije menadžera. Prema njima, procjena konkurentne pozicije poduzeća podrazumijeva prikupljanje informacija o stavu kupaca o proizvodima i uslugama poduzeća, ili istraživanje faktora (resursa i sposobnosti) koji objašnjavaju relativni položaj poduzeća na tržištu u odnosu na njegove konkurente.[474]

U ovdje provedenom empirijskom istraživanju, percipirana **konkurentska prednost** mjerena je prema prijedlozima Navarro *et al.*[475] te je operacionalizirana preko percepcije menadžera o uspjehu poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente, s obzirom na sljedeće elemente (manifestne varijable):

- općenita prednost (ili zaostatak) pred konkurentima (CA1)
- održivost stečene prednosti pred konkurentima (CA2)
- kvaliteta i imidž proizvoda/usluga (CA3)

[470] Peteraf, M.A.; Barney, J.B., op. cit., str. 315.
[471] Day, G.S.; Nedungadi, P.: Managerial Representations of Competitive Advantage, The Journal of Marketing, 58 (2), 1994., str. 34.
[472] Ibidem, str. 34-40.
[473] Navarro, A. *et al.*, op. cit., str. 50.
[474] Ibidem, str. 56-57.
[475] Ibidem, str. 50.

- cijena proizvoda/usluga (CA4)
- trošak proizvodnje proizvoda/isporuke usluga (CA5)
- zadovoljstvo kupaca proizvodom/uslugom (CA6)

Performanse poduzeća mjerene su preko percepcije menadžera, s obzirom da percepcijske mjere performansi koreliraju s objektivnim mjerama,[476] a prilagođene su prema Homburgu *et al.*[477] i Newbertu,[478] uz sugestije koje daju Spanos i Lioukas.[479]

Konstrukt percipiranih dugoročnih performansi sastoji se od sljedećih čestica:

- prihodi od prodaje (PERF1)
- rast prodaje (PERF2)
- profitabilnost (PERF3)
- tržišni udio (PERF4)
- porast tržišnog udjela (PERF5)
- održivost postignute razine performansi (PERF6)

[476] Powell, T.C.: Organizational alignment as competitive advantage, Strategic Management Journal, 13 (12), 1992., str. 119-134.
[477] Homburg, C.; Krohmer, H.; Workman, J.P., op. cit., str. 356-357.
[478] Newbert, S.L.: Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 29, 2008., str. 764-768.
[479] Spanos, Y.E.; Lioukas, S., op. cit., str. 928-932.

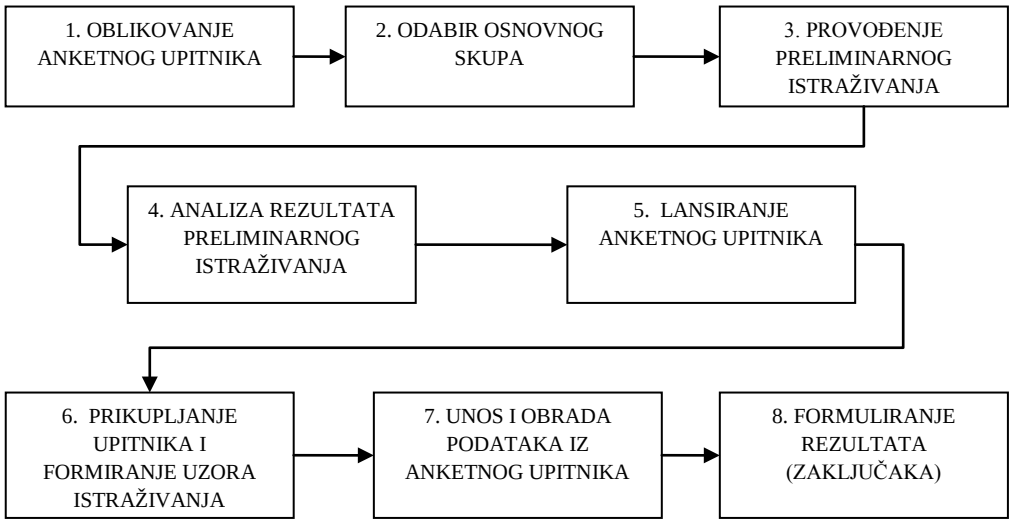
5. EMPIRIJSKO UTVRĐIVANJE UTJECAJA DINAMIČKIH SPOSOBNOSTI I OBILJEŽJA INDUSTRIJE NA KONKURENTSKU PREDNOST I PERFORMANSE PODUZEĆA

5.1. Metodologija empirijskog istraživanja

5.1.1. Protokol i uzorak istraživanja

Slijed aktivnosti u empirijskom istraživanju moguće je prikazati pomoću dijagrama (Slika 17). Nakon oblikovanja anketnog upitnika slijedio je izbor osnovnog skupa te provođenje i analiza rezultata pilot istraživanja. Nakon toga, poduzećima koja sačinjavaju osnovni skup, poslan je upitnik. Slijedilo je prikupljanje ispunjenih upitnika, formiranje uzorka istraživanja, unos i obrada podataka te formuliranje zaključaka.

Slika 17: Protokol istraživanja



Izvor: Autorica

Empirijsko istraživanje provedeno je na populaciji velikih poduzeća te srednjih poduzeća s više od 100 zaposlenih. Iz populacije su isključena poduzeća nad kojima je otvoren postupak stečaja ili likvidacije. Populacija je definirana na temelju radova u kojima je utvrđeno da u istraživanim kategorijama (istraživanje i razvoj, tehnološki intenzitet, inovacijski potencijal, znanje o tržištu, fleksibilnost, financiranje, kontrola,…) postoji veća sličnost među velikim i srednjim poduzećima nego srednjim i malim poduzećima (npr. Bayona, García-Marco i

Huerta[480]) te radova čiju populaciju čine velika i srednja poduzeća (npr. Jefferson, Hu i Guan[481]). Takva poduzeća identificirana su na temelju podataka Hrvatske gospodarske komore.[482] Navedeno je rezultiralo osnovnim skupom koji se sastoji od 1017 poduzeća obuhvaćenih istraživanjem.

5.1.2. Instrument istraživanja i metodologija prikupljanja podataka

Glavni instrument za prikupljanje primarnih podataka je anketni upitnik u kojem se od ispitanika se tražilo da ocijene 73 elementa, grupirana u 6 logičkih cjelina, koje se odnose na:

- općenite karakteristike poduzeća,
- elemente industrije u kojoj poduzeće posluje,
- strateški signifikantne resurse i sposobnosti koje poduzeće posjeduje i koristi u svom poslovanju,
- dinamičke sposobnosti poduzeća,
- konkurentsku prednost poduzeća,
- performanse poduzeća.

Pitanja su se sadržajno odnosila na prethodno opisane i operacionalizirane varijable. Pitanja koja za cilj imaju utvrditi stavove menadžera o obilježjima industrije u kojoj poduzeće posluje, resursima, sposobnostima te rezultatima poslovanja poduzeća, bila su zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima. Kod njih je korištena Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta.

U prvom krugu istraživanja anketni upitnici su, zajedno s popratnim pismom i markiranom kuvertom za povrat upitnika, odaslani poštom na adrese 1017 poduzeća koja čine odabrani osnovni skup te adresirani na direktora/icu poduzeća, predsjednika/icu Uprave ili člana/icu Uprave. Upitnici su istodobno poslani na e-mail adrese navedenih poduzeća, što je omogućilo ispitanicima izbor načina odgovora na anketni upitnik. U drugom krugu istraživanja, svim poduzećima koja nisu odgovorila na anketni upitnik, poslan je e-mail podsjetnik s linkom na online verziju ankete. Ukupno je prikupljen 271 popunjeni upitnik, od čega je 7 upitnika neispravno popunjeno te stoga nisu korišteni pri analizi podataka. Navedeno je rezultiralo s 265 ispravno popunjenih upitnika, što čini stopu povrata od 26,06%. Navedena efektivna

[480] Bayona, C.; García-Marco, T.; Huerta, E.: Firms' motivations for cooperative R&D: an empirical analysis of Spanish firms, Research Policy 30, 2001., str. 1302-1304.
[481] Jefferson, G.; Hu, A.G.Z.; Guan, X.: Ownership, performance, and innovation in China's large- and medium-size industrial enterprise sector, China Economic Review, 14, 2003., str. 89-113.
[482] http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon?lang=hr_HR

stopa povrata anketnih upitnika je sasvim zadovoljavajuća za ovakav tip istraživanja. Naime, stopa povrata kod istraživanja dinamičkih sposobnosti kreće se između 7%[483] i 20%.[484] Veličina uzorka od 265 jedinica zadovoljavajuća je za provođenje SEM analize.[485] Na temelju analiza provedenih u potpoglavljima 5.2.1.1. i 5.2.1.2., zaključeno je da je navedeni uzorak reprezentativan.

5.1.3. Metodologija obrade podataka

U svrhu obrade podataka korišteni su softverski paketi za statističku obradu podataka SPSS 17.0 i LISREL 8.80. Za statističku obradu podataka koristile su se brojne multivarijatne i univarijatne tehnike, od kojih je najvažnija modeliranje strukturnih jednadžbi (*Structural equation modeling* - SEM). Naime, SEM je nadogradnja nekoliko mutivarijatnih tehnika kao što su faktorska analiza i višestruka regresija, ali za razliku od njih SEM može simultano analizirati skup od više uzročno-posljedičnih veza te se stoga smatra najboljom multivarijatnom tehnikom za istovremeno testiranje valjanosti konstrukata i teorijskih veza među varijablama.[486]

5.1.4. Rezultati preliminarnog istraživanja

Preliminarno istraživanje provedeno je s ciljem potvrđivanja osnovnih pretpostavki predloženog teorijskog modela, provjere istraživačkog instrumenta i tehnike provođenja istraživanja.

Na e-mail adrese 200 poduzeća iz osnovnog skupa poslana je on-line verzija anketnog upitnika, s uputama za njegovo ispunjavanje. Tjedan dana nakon slanja prikupljeno je 37 valjano ispunjenih upitnika, što predstavlja stopu povrata od 18,5%. Rezultati preliminarnog istraživanja prikazani su u nastavku.

S obzirom da osnovni skup čine velika i srednja poduzeća s više od 100 zaposlenika, Mann-Whithey U-testom testirala se razlika u dinamičkim sposobnostima, obilježjima industrije i

[483] Drnevich, P.L.; Kriauciunas, A.P.: Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance, Strategic Management Journal, 32, 2011., str. 264.
[484] Protogerou, A.; Caloghirou, Y.; Lioukas, S.: Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, Paper submitted to the DRUID 25th Celebration Conference 2008, dostupno na: http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=3718&cf=29 (15.01.2012.), str. 17.
[485] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 741-742.
[486] Raykov, T.; Marcoulides, G.A.: A First Course in Structural Equation Modeling, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London, 2006., str. 1-55.

konkurentskoj prednosti s obzirom na veličinu poduzeća. Rezultati testa pokazuju da ne postoji značajna razlika u navedenim elementima s obzirom na veličinu poduzeća ($\alpha>0.05$), što je i prikazano u Tablicama 11, 12 i 13. Navedeni rezultati potvrđuju opravdanost zajedničkog uvrštavanja velikih i srednjih poduzeća u osnovni skup.

Tablica 11: Mann-Whitney U-test razlike u dinamičkim sposobnostima između velikih i srednjih poduzeća

Test Statistics[b]

	DC1	DC2	DC3	DC4	DC_AD1	DC_AD2	DC_AD3	DC_AD4	DC_AD5	DC_AP1	DC_AP2	DC_AP3	DC_AP4	DC_IN1	DC_IN2	DC_IN3	DC_IN4	DC_IN5
Mann-Whitney U	157,500	163,000	144,500	130,500	149,500	120,000	163,500	130,000	128,500	159,500	165,000	166,000	155,500	126,500	149,000	116,000	122,500	122,000
Wilcoxon W	388,500	299,000	375,500	361,500	380,500	351,000	394,500	361,000	359,500	390,500	301,000	397,000	386,500	357,500	380,000	347,000	353,500	353,000
Z	-,401	-,180	-,821	-1,273	-,655	-1,743	-,177	-1,408	-1,329	-,289	-,108	-,071	-,450	-1,443	-,670	-1,810	-1,611	-1,659
Asymp. Sig. (2-tailed)	,689	,857	,412	,203	,512	,081	,859	,159	,184	,772	,914	,944	,653	,149	,503	,070	,107	,097
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,751[a]	,892[a]	,476[a]	,254[a]	,575[a]	,147[a]	,892[a]	,254[a]	,229[a]	,797[a]	,940[a]	,964[a]	,705[a]	,206[a]	,575[a]	,115[a]	,165[a]	,165[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: VELICINA

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 12: Mann-Whitney U-test razlike u konkurentskoj prednosti između velikih i srednjih poduzeća

Test Statistics[b]

	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
Mann-Whitney U	127,000	128,500	142,000	133,000	160,000	106,000
Wilcoxon W	358,000	359,500	373,000	364,000	296,000	337,000
Z	-1,362	-1,312	-,857	-1,228	-,265	-2,081
Asymp. Sig. (2-tailed)	,173	,189	,391	,219	,791	,037
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,217[a]	,229[a]	,439[a]	,294[a]	,820[a]	,059[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: VELICINA

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 13: Mann-Whitney U-test razlike utjecaja pet konkurentskih sila na velika i srednja poduzeća

Test Statistics[b]

	KONK1	KONK2	KONK3	KONK4	KONK5	KUPCI1	KUPCI2	KUPCI3	KUPCI4	DOBAV1	DOBAV2	DOBAV3	DOBAV4	ULAZ1	ULAZ2	SUPS1	SUPS2	SUPS3
Mann-Whitney U	167,000	147,500	149,500	142,500	102,000	108,500	103,000	116,500	139,500	160,000	118,500	126,500	131,500	135,000	130,000	138,000	151,500	135,000
Wilcoxon W	398,000	378,500	285,500	373,500	333,000	339,500	334,000	347,500	370,500	391,000	328,500	357,500	362,500	366,000	361,000	369,000	287,500	366,000
Z	-,034	-,704	-,653	-,830	-2,185	-1,893	-2,082	-1,714	-,934	-,283	-1,463	-1,343	-1,246	-1,075	-1,225	-,975	-,546	-1,116
Asymp. Sig. (2-tailed)	,973	,482	,514	,407	,029	,058	,037	,087	,350	,778	,143	,179	,213	,282	,221	,330	,585	,264
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,988[a]	,534[a]	,575[a]	,439[a]	,044[a]	,068[a]	,047[a]	,115[a]	,387[a]	,820[a]	,189[a]	,206[a]	,267[a]	,323[a]	,254[a]	,370[a]	,617[a]	,323[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: VELICINA

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Provjerena je pouzdanost mjernih instrumenata dinamičkih sposobnosti, industrije, strateški signifikantnih resursa i sposobnosti, konkurentske prednosti i performansi. Pouzdanost, odnosno stupanj u kojem definirani mjerni instrument reflektira konstrukt koji se mjeri, testirana je pokazateljem Cronbach alfa, koji, prema većini autora, mora biti veći od 0,7 da bi

mjerna skala bila pouzdana. Iz niže prikazanih tablica (Tablice 14-18) vidljivo je da je pouzdanost svih mjernih instrumenata veća od 0,7, s iznimkom mjere strateški signifikantnih resursa i sposobnosti poduzeća, čija pouzdanost iznosi 0,696. Pri tome je važno istaknuti izrazito visoku pouzdanost od 0,931 mjernog instrumenta dinamičkih sposobnosti, koji je u potpunosti razvijen za potrebe ovog empirijskog istraživanja.

Tablica 14: Cronbach α za mjernu ljestvicu dinamičkih sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	18

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 15: Cronbach α za mjernu ljestvicu konkurentske prednost

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	6

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 16: Cronbach α za mjernu ljestvicu performansi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	6

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 17: Cronbach α za mjernu ljestvicu elemenata industrije

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	18

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 18: Cronbach α za mjernu ljestvicu strateški signifikantnih resursa i sposobnosti poduzeća

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	20

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Klaster analizom 18 elemenata koji mjere dinamičke sposobnosti poduzeća svrstano je u četiri kategorije koje se, osim za osmi i deveti element, u potpunosti podudaraju s teorijskim postavkama o elementima koji sačinjavaju dinamičke sposobnosti (temeljni procesi, adaptivna sposobnost, apsorpcijska sposobnost, inovacijska sposobnost) s čime je još jednom potvrđeno da je mjerna skala dinamičkih sposobnosti pouzdana (Tablica 19).

Tablica 19: Klaster analiza varijabli koje mjere dinamičke sposobnosti poduzeća

Cluster Membership

Case	4 Clusters
DC1	1
DC2	1
DC3	1
DC4	1
DC_AD1	2
DC_AD2	2
DC_AD3	2
DC_AD4	1
DC_AD5	1
DC_AP1	3
DC_AP2	3
DC_AP3	3
DC_AP4	3
DC_IN1	4
DC_IN2	4
DC_IN3	4
DC_IN4	4
DC_IN5	4

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Nakon sortiranja elemenata dinamičkih sposobnosti uz pomoć klaster analize, Cronbach alfa pokazateljem analizirana je pouzdanost svake od četiri kategorije dinamičkih sposobnosti (Tablice 20-23).

Tablica 20: Cronbach α za mjernu ljestvicu procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	4

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 21: Cronbach α za mjernu ljestvicu adaptivne sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	5

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 22: Cronbach α za mjernu ljestvicu apsorpcijske sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	4

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Tablica 23: Cronbach α za mjernu ljestvicu inovacijske sposobnosti

Reliability Statistics

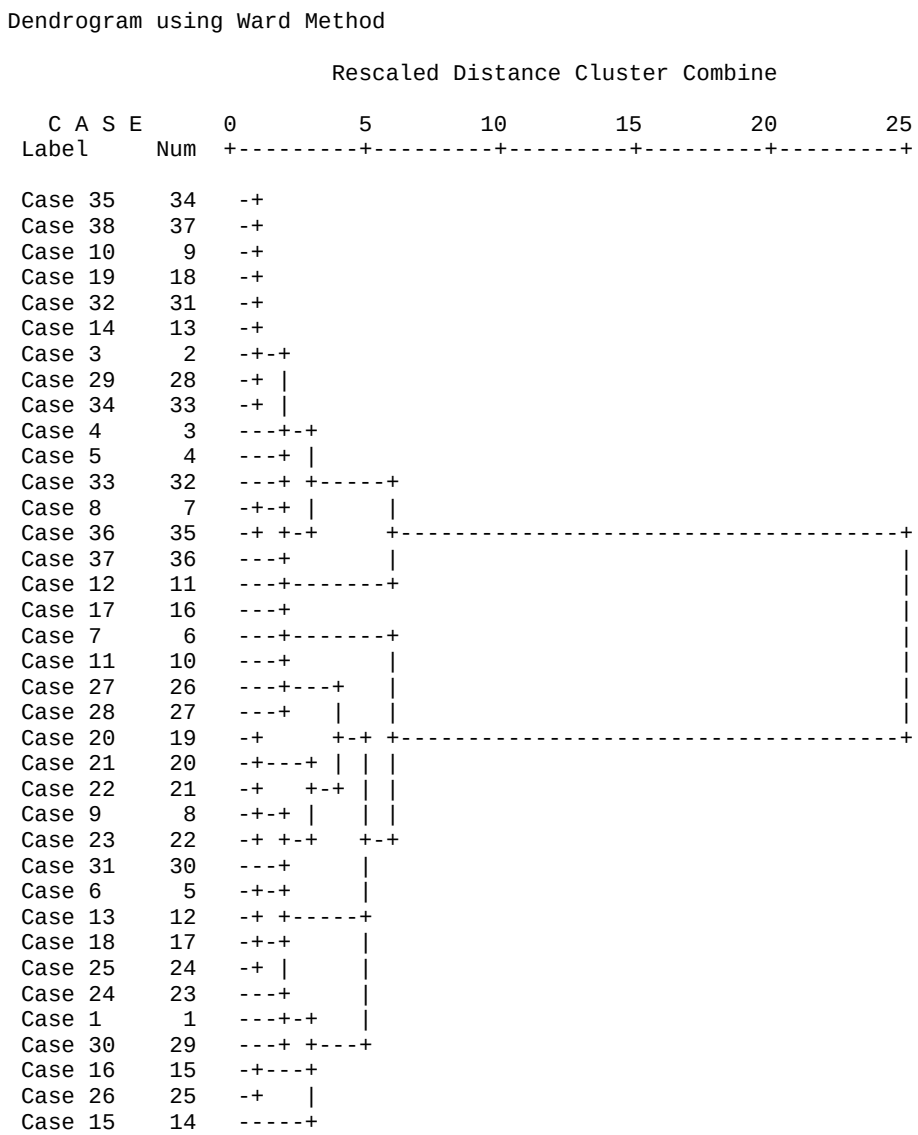
Cronbach's Alpha	N of Items
,855	5

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Iz gornjih tablica je vidljivo da svaka od četiri kategorije dinamičkih sposobnosti ima pouzdanost mjerenu Cronbach α pokazateljem véu od granične vrijednosti 0,7, što ukazuje na visoku pouzdanost mjernih ljestvica.

Nakon toga, provedena je klaster analiza, s ciljem klasifikacije poduzeća s obzirom na stupanj razvijenosti dinamičkih sposobnosti. Broj kategorija nije unaprijed zadan te se iz dendrograma na Slici 18 može uočiti da se, s obzirom na razvijenost dinamičkih sposobnosti, poduzeća mogu svrstati u dvije kategorije.

Slika 18: Dendrogram poduzeća prema razvijenosti dinamičkih sposobnosti



Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Nakon što klaster analiza ponovljena sa zadanim brojem od dva klastera, a s ciljem razvrstavanja poduzeća u klastere, dobivena je prva skupina s 20, a druga s 17 poduzeća. Uspoređivanjem dvaju skupina zaključeno je da su u prvoj skupini dinamičke sposobnosti razvijenije.

Tablica 24: Klaster analiza poduzeća s obzirom na razvijenost dinamičkih sposobnosti

Cluster Membership

Case	2 Clusters
1:Case 1	1
2:Case 2	2
3:Case 3	2
4:Case 4	2
5:Case 5	1
6:Case 6	1
7:Case 7	2
8:Case 8	1
9:Case 9	2
10:Case 10	1
11:Case 11	2
12:Case 12	1
13:Case 13	2
14:Case 14	1
15:Case 15	1
16:Case 16	2
17:Case 17	1
18:Case 18	2
19:Case 19	1
20:Case 20	1
21:Case 21	1
22:Case 22	1
23:Case 23	1
24:Case 24	1
25:Case 25	1
26:Case 26	1
27:Case 27	1
28:Case 28	2
29:Case 29	1
30:Case 30	1
31:Case 31	2
32:Case 32	2
33:Case 33	2
34:Case 34	2
35:Case 35	2
36:Case 36	2
37:Case 37	2

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Mann-Whitney U-testom testirano je postojenje razlika u svakom od 18 elemenata dinamičkih sposobnosti među poduzećima prve i druge skupine. Na temelju rezultata prikazanih u Tablici

25, može se zaključiti da se poduzeća razlikuju u svih 18 elemenata koji mjere dinamičke sposobnosti, pri razini signifikantnosti od 5%.

Tablica 25: Mann-Whitney U-test značajnosti razlike svakog od 18 elemenata dinamičkih sposobnosti među poduzećima prve i druge skupine

Test Statistics[b]

	DC1	DC2	DC3	DC4	DC_AD1	DC_AD2	DC_AD3	DC_AD4	DC_AD5	DC_AP1	DC_AP2	DC_AP3	DC_AP4	DC_IN1	DC_IN2	DC_IN3	DC_IN4	DC_IN5
Mann-Whitney U	84,500	60,000	56,000	63,500	95,000	83,000	105,500	94,000	73,000	51,500	56,000	52,500	60,000	73,500	69,500	89,500	75,500	70,000
Wilcoxon W	237,500	213,000	209,000	216,500	248,000	236,000	258,500	247,000	226,000	204,500	209,000	205,500	213,000	226,500	222,500	242,500	228,500	223,000
Z	-3,243	-3,934	-3,960	-3,593	-2,641	-3,140	-2,527	-2,799	-3,245	-4,012	-4,077	-4,118	-3,934	-3,335	-3,523	-2,785	-3,327	-3,586
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,008	,002	,011	,005	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,005	,001	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,008[a]	,001[a]	,000[a]	,001[a]	,022[a]	,007[a]	,048[a]	,020[a]	,003[a]	,000[a]	,000[a]	,000[a]	,001[a]	,003[a]	,002[a]	,013[a]	,003[a]	,002[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Ward Method

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Na isti se način testira postojanje razlika u ostvarenoj konkurentskoj prednosti i performansama između poduzeća s razvijenim i nerazvijenim dinamičkim sposobnostima. Rezultati prikazani u Tablici 26 pokazuju da, za 5 od 6 elemenata koji mjere konkurentsku prednost poduzeća, postoji značajna razlika u ostvarivanju konkurentske prednosti između poduzeća s razvijenim i nerazvijenim dinamičkim sposobnostima, pri razini signifikantnosti od 5%.

Tablica 26: Mann-Whitney U-test značajnosti razlike u konkurentskoj prednosti s obzirom na razvijenost dinamičkih sposobnosti

Test Statistics[b]

	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
Mann-Whitney U	50,500	28,500	71,500	126,500	94,000	64,000
Wilcoxon W	203,500	181,500	224,500	279,500	247,000	217,000
Z	-3,946	-4,673	-3,227	-1,517	-2,502	-3,536
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,129	,012	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000[a]	,000[a]	,002[a]	,187[a]	,020[a]	,001[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Ward Method

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Rezultati testa, prikazani u Tablici 27, pokazuju da je empirijska signifikantnost manja od 5% za pet od šest elemenata koji mjere performanse poduzeća, što znači da postoji značajna razlika u performansama između poduzeća s razvijenim i nerazvijenim dinamičkim sposobnostima.

Tablica 27: Mann-Whitney U-test značajnosti razlike u performansama poduzeća s obzirom na razvijenost dinamičkih sposobnosti

Test Statistics[b]

	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
Mann-Whitney U	74,500	109,000	78,500	70,000	79,000	75,000
Wilcoxon W	227,500	262,000	231,500	223,000	232,000	228,000
Z	-3,293	-2,145	-2,993	-3,186	-2,980	-3,179
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,032	,003	,001	,003	,001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,003[a]	,065[a]	,004[a]	,002[a]	,005[a]	,005[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Ward Method

Izvor: Rezultati pilot istraživanja (N=37)

Rezultati preliminarnog istraživanja potvrdili su pouzdanost mjernih skala, operabilnost upitnika te temeljne pretpostavke konceptualnog modela, što je ukazalo na opravdanost provođenja cjelovitog istraživanja.

5.2. Analiza podataka i rezultati empirijskog istraživanja

Ovo potpoglavlje sadrži rezultate provedenog empirijskog istraživanja. U prvom dijelu prikazane su opće karakteristike uzorka istraživanja, pri čemu su korištene metode deskriptivne statistike. Drugi dio sadrži rezultate preliminarne provjere podataka, odnosno analizu netipičnih vrijednosti (outliera), multikolinearnosti i normalnosti distribucije podataka. U trećem dijelu, faktorskom analizom i analizom Cronbach α pokazatelja, ispitana je valjanost mjernih instrumenata, odnosno pouzdanost njihovih mjernih skala. Četvrti dio ovoga poglavlja sadrži rezultate analize modela strukturnih jednadžbi te procjenu opće prikladnosti (valjanosti) modela, procjenu parametara modela mjerenja i procjenu strukturnog modela. Navedene analize provedene su uz pomoć programskih paketa Microsoft Excel, SPSS 17.0 i LISREL 8.80.

5.2.1. Opće karakteristike uzorka istraživanja

U nastavku je prikazana struktura poduzeća koja su odgovorila na anketni upitnik, odnosno struktura poduzeća koja sačinjavaju uzorak. Nakon toga navedena poduzeća su uspoređena s poduzećima u osnovnom skupu prema veličini i pravnom obliku. Na kraju potpoglavlja poduzeća unutar uzorka uspoređena su s prema određenim karakteristikama.

U nastavku je prikazana struktura poduzeća koja su odgovorila na anketni upitnik, odnosno struktura poduzeća koja sačinjavaju uzorak. Nakon toga navedena poduzeća su uspoređena s poduzećima u osnovnom skupu prema veličini i pravnom obliku. Na kraju potpoglavlja poduzeća unutar uzorka uspoređena su s prema određenim karakteristikama.

5.2.1.1. Struktura poduzeća u uzorku

Deskriptivna statistika osnovnih obilježja uzorka (za nominalne varijable) prikazana je u Tablici 28, a grafički prikazi strukture poduzeća iz uzorka prema navedenim obilježjima dani su u nastavku.

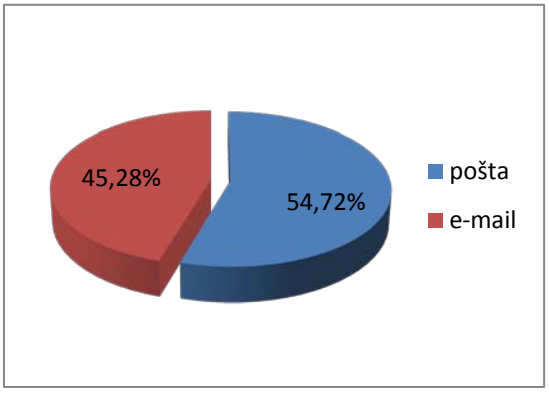
Tablica 28: Deskriptivna statistika nominalnih obilježja uzorka

	Način prikupljanja		Pravni oblik		Veličina		Vlasništvo		Holding		Dio holdinga	
	Pošta	Online	d.d.	d.o.o.	Veliko	Srednje	Strano	Domaće	Da	Ne	Da	Ne
Valid	145	120	94	167	157	108	47	215	101	160	87	176
Missing	0		4		0		3		4		2	
Total	265		265		265		265		265		265	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Od 265 ispravno popunjenih anketnih upitnika, 54,72% je prikupljeno poštanskom anketom, a 45,28% putem on-line ankete (Grafikon 1).

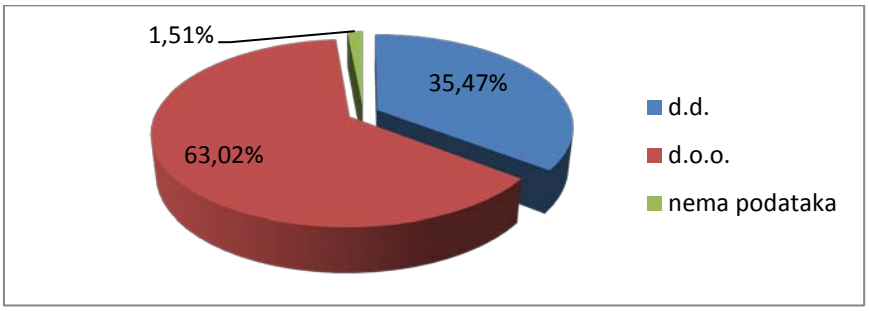
Grafikon 1: Prikaz poduzeća prema načinu prikupljanja podataka



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Grafikon 2 prikazuje strukturu poduzeća u uzorku prema pravnom obliku (tipu društva). Gledajući ukupan broj ispravno ispunjenih upitnika, 63,02% je društava s ograničenom odgovornošću, 35,47% dioničkih društava, dok 1,51% ispitanika nije odgovorilo na navedeno pitanje.

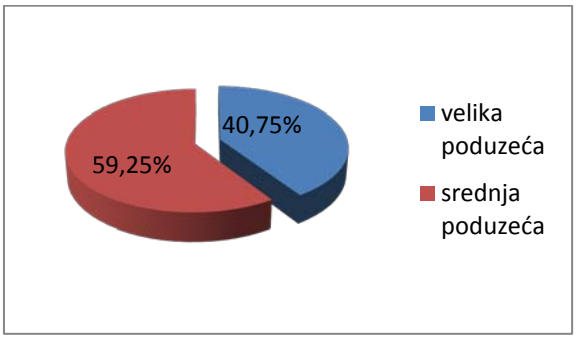
Grafikon 2: Struktura poduzeća prema pravnom obliku



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Što se tiče veličine poduzeća, uzorak koji će se koristiti za daljnju analizu sačinjen je od 59,25% srednjih poduzeća te 40,75% velikih poduzeća, što je prikazano Grafikonom 3.

Grafikon 3: Struktura poduzeća prema veličini



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Da bi se utvrdila reprezentativnost uzorka istraživanja, struktura poduzeća u uzorku uspoređena je sa strukturom poduzeća u osnovnom skupu. Tablica 29 prikazuje distribuciju poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na veličinu.

Tablica 29: Distribucija poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na veličinu

	Osnovni skup		Uzorak	
	N	%	N	%
Srednja (>100 zaposlenih)	592	58,21	157	59,25
Velika	425	41,79	108	40,75
UKUPNO	1017	100	265	100

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz tablice je vidljivo da je struktura veličine poduzeća u osnovnom skupu gotovo identična strukturi veličine poduzeća u uzorku. Naime, odstupanje osnovnog skupa od uzorka je 1%, iz čega se može zaključiti da je, s obzirom na veličinu poduzeća, uzorak istraživanja reprezentativan.

U sljedećoj tablici prikazana je distribucija poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka prema pravnom obliku.

Tablica 30: Distribucija poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na pravni oblik

	Osnovni skup		Uzorak	
	N	%	N	%
d.d.	340	33,43	94	35,47
d.o.o.	619	60,86	167	63,02
ostalo ili nepoznato	58	5,71	4	1,51
UKUPNO	1017	100	265	100

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 30 je vidljivo da, u odnosu na uzorak, osnovni skup čini veći udio poduzeća čiji pravni oblik nije d.d. ili d.o.o., ili čiji je pravni oblik nepoznat. Dakle, dok je takvih poduzeća u osnovnom skupu 5,71%, u uzorku ih je samo 1,51%. Stoga je u uzorku 2,04% više dioničkih društava i 2,16% više društava s ograničenom odgovornošću. S obzirom da su društva čiji pravni oblik u osnovnom skupu nije poznat, relativno pravilno u uzorku raspoređena na d.d. i d.o.o., može se zaključiti da je, s obzirom na pravni oblik društva, uzorak istraživanja reprezentativan.

U nastavku je prikazana distribucija srednjih poduzeća s više od 100 zaposlenih iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na pravni oblik (Tablica 31).

Tablica 31: Distribucija srednjih poduzeća (s više od 100 zaposlenih) iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na pravni oblik

	Osnovni skup		Uzorak	
	N	%	N	%
d.d.	172	29,05	48	30,57
d.o.o.	380	64,19	108	68,79
ostalo ili nepoznato	40	6,76	1	0,64
UKUPNO	592	100	157	100

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 31 je vidljivo da, u odnosu na uzorak, osnovni skup čini veći udio poduzeća čiji pravni oblik nije d.d. ili d.o.o., ili čiji je pravni oblik nepoznat. Dakle, takvih poduzeća u osnovnom skupu ima 6,76%, dok ih u uzorku ima 0,64%. Stoga je u uzorku 1,52% više dioničkih društava i 4,60% više društava s ograničenom odgovornošću.

U nastavku je prikazana distribucija velikih poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na pravni oblik.

Tablica 32: Distribucija velikih poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na pravni oblik

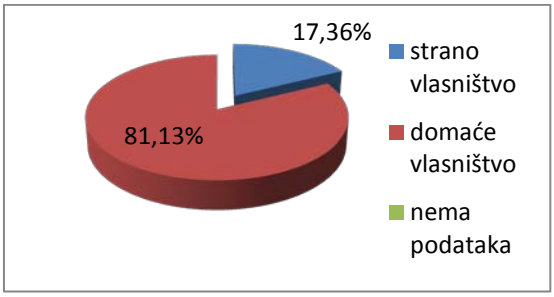
	Osnovni skup		Uzorak	
	N	%	N	%
d.d.	168	39,53	47	43,52
d.o.o.	239	56,23	61	56,48
ostalo ili nepoznato	18	4,24	0	0
UKUPNO	425	100	108	100

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 32 pokazuje da sva poduzeća u uzorku imaju pravni oblik d.d. ili d.o.o. te da nema poduzeća čiji pravni oblik nije poznat. U osnovnom skupu 4,25% poduzeća ima nepoznat pravni oblik, ili pravni oblik koji nije d.d. ili d.o.o. Stoga u uzorku ima neznatno više poduzeća koja su društvo s ograničenom odgovornošću (0,25% više nego u osnovnom skupu), i 3,99% više poduzeća čiji je pravni oblik dioničko društvo. Kada se navedeno usporedi s rezultatima prikazanim u Tablici 31, možemo zaključiti da nema razloga sumnjati u reprezentativnost uzorka istraživanja.

U nastavku (Grafikon 4) prikazana je struktura poduzeća iz uzorka prema većinskom vlasništvu.

Grafikon 4: Prikaz poduzeća prema vlasništvu

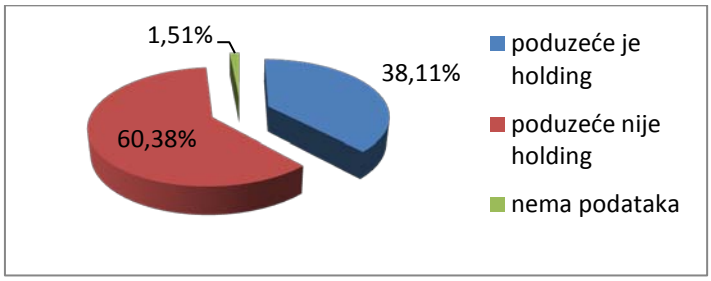


Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz grafikona je vidljivo da uzorak sačinjava 17,36% poduzeća u većinskom stranom vlasništvu te 81,13% poduzeća u većinskom domaćem vlasništvu. Udio poduzeća koja nisu odgovorila na pitanje o vlasništvu iznosi 0,01%.

Grafikon 5 prikazuje udio holdinga, ili poduzeća koja na drugi način u svom sastavu imaju poduzeća "kćeri". Iz grafikona je vidljivo da uzorak sačinjava 38,11% holdinga i 60,38% poduzeća koja nisu holding. Na navedeno pitanje nije odgovorilo 1,51% ispitanika.

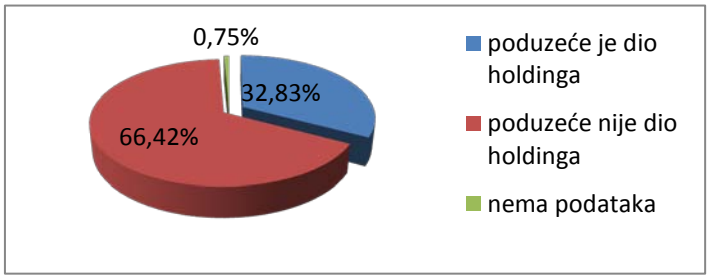
Grafikon 5: Udio holdinga ili poduzeća koja u svom sastavu imaju poduzeća "kćeri"



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Grafikona 6 vidljivo je da je 32,83% poduzeća dio nekog holdinga, 66,42% poduzeća nisu dio holdinga, a 0,75% ispitanika nije odgovorilo na navedeno pitanje.

Grafikon 6: Udio poduzeća koja su dio holdinga ili su "kćeri" drugih poduzeća



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

U Tablici 33 prikazana je struktura poduzeća u uzorku prema broju djelatnosti i njihovom odnosu te prema broju konkurenata.

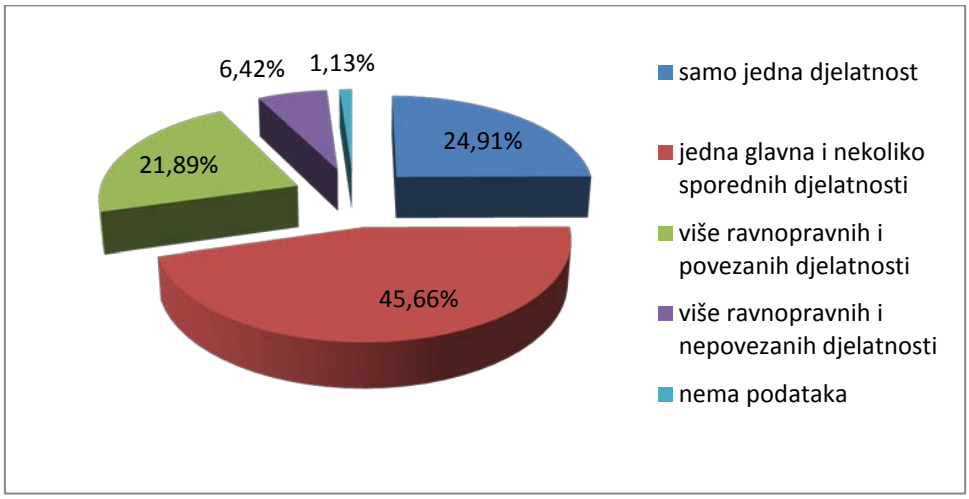
Tablica 33: Struktura poduzeća prema broju i odnosu djelatnosti te broju konkurenata

		Valid	Missing	Total
Broj i odnos djelatnosti	Jedna djelatnost	66	3	265
	Jedna glavna i nekoliko sporednih	121		
	Više ravnopravnih i povezanih	58		
	Više ravnopravnih i nepovezanih	17		
Broj konkurenata	0	10	6	265
	1	9		
	2-5	79		
	6-10	80		
	11-15	32		
	16 i više	49		

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Struktura poduzeća prema broju i odnosu djelatnosti koje poduzeća obavlja prikazana je Grafikonom 7.

Grafikon 7: Struktura poduzeća prema broju i odnosu djelatnosti koje obavlja



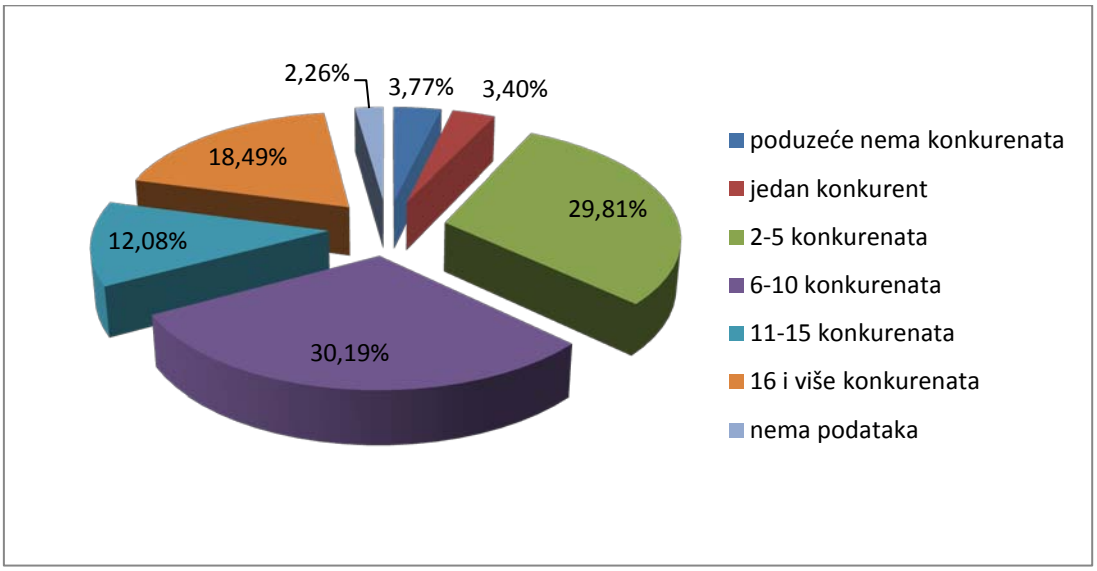
Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz navedenog grafikona vidljivo je da 24,91% poduzeća ima samo jednu djelatnost. Jednu glavnu i nekoliko sporednih djelatnosti ima najviše poduzeća, odnosno 45,66%. Udio poduzeća koja imaju više ravnopravnih i povezanih djelatnosti je 21,89%, a 6,42% poduzeća ima više ravnopravnih i nepovezanih djelatnosti. Na navedeno pitanje nije odgovorilo 1,13% ispitanika. Postojanje navedenih podataka o uzorku važno je zbog ispravnosti interpretacije rezultata istraživanja. Naime, McGahan i Porter[487] ističu da izdvajanjem nediverzificiranih poduzeća iz uzorka, procijenjeni utjecaj industrije značajno raste, a Bowman[488] smatra da uključivanje nediverzificiranih poduzeća u uzorak dovodi do rezultata u kojima je korporativni efekt manji nego što bi trebao biti. S obzirom da ovaj uzorak sačinjava 24,91% nediverzificiranih poduzeća, očekuje se da će rezultati istraživanja pokazati niži utjecaj industrije na performanse, nego što bi bio slučaj da su se navedena poduzeća isključila iz analize.

Struktura poduzeća prema broju konkurenata prikazana je Grafikonom 8 iz kojega je vidljivo da 3,77% poduzeća nema konkurenata, odnosno da uzorak sačinjava 3,77% monopolista. Jednog konkurenta ima 3,40% poduzeća, dok je 29,81% poduzeća odgovorila da ima između 2 i 5 konkurenata. Od 6 do 10 konkurenata ima 30,19% poduzeća, a od 11 do 15 konkurenata ima 12,08% poduzeća. Od poduzeća koja su odgovorila na navedeno pitanje, njih 18,49% ima 16 i više konkurenata, dok 2,26% ispitanika nije odgovorilo na pitanje o broju konkurenata.

[487] McGahan, A.M., Porter, M.E., op. cit., str. 16.
[488] Bowman, E.H.; Helfat, C.E., op. cit., str. 17.

Grafikon 8: Struktura poduzeća prema broju konkurenata



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

U Tablici 34 prikazana je struktura performansi poduzeća iz uzorka s obzirom na najznačajnije konkurente.

Tablica 34: Struktura performansi poduzeća iz uzorka u odnosu na najznačajnije konkurente

	Znatno lošiji od konkurenata	Lošiji od konkurenata	Jednaki kao konkurenti	Bolji od konkurenata	Znatno bolji od konkurenata
Prihodi od prodaje (PERF1)	7	27	106	100	25
Rast prodaje (PERF2)	10	38	114	82	21
Profitabilnost (PERF3)	16	51	104	66	28
Tržišni udio (PERF4)	6	33	104	93	29
Porast tržišnog udjela (PERF5)	12	36	107	90	20
Održivost postignutih performansi (PERF6)	5	16	106	120	18

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz tablice se vidi da najveći broj ispitanika procjenjuje da je njihovo poduzeće, prema performansama, jednako kao glavni konkurenti, nešto manje ispitanika svoja poduzeća percipira boljim od konkurentskih, dok najmanji broj ispitanika smatra da njihova poduzeća imaju lošije performanse nego konkurentska poduzeća.

Tablica 35 prikazuje strukturu konkurentske prednosti poduzeća iz uzorka, odnosno odgovore ispitanika na pitanje o procjeni pojedinih elemenata konkurentske prednosti svog poduzeća.

Tablica 35: Struktura konkurentske prednosti poduzeća iz uzorka

	Znatno lošiji od konkurenata	Lošiji od konkurenata	Jednaki kao konkurenti	Bolji od konkurenata	Znatno bolji od konkurenata
Općenita prednost ili zaostatak pred konkurentima (CA1)	1	15	93	128	28
Održivost stečene prednosti (CA2)	1	20	87	134	23
Kvaliteta i imidž proizvoda/usluga (CA3)	1	6	67	150	41
Cijena proizvoda/usluga (CA4)	3	18	111	102	31
Trošak proizvodnje proizvoda/usluga (CA5)	2	47	116	81	19
Zadovoljstvo kupaca proizvodom/uslugom (CA6)	0	3	67	150	45

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz rezultata prikazanih u Tablici 35 može se zaključiti da uzorak uglavnom sačinjavaju poduzeća koja ispitanici percipiraju boljim od konkurentskih prema procjenjivanim elementima konkurentske prednosti, dok nešto manji broj ispitanika percipira da je njihovo poduzeće prema performansama jednako glavnim konkurentima, odnosno da među njima postoji konkurentski paritet. Izrazito malo ispitanika odgovorilo je da performanse svojeg poduzeća smatra znatno lošijim od performansi glavnih konkurenata. Međutim, s obzirom da su mjere konkurentske prednosti percepcijske, moguće je da pristranost menadžera pri procjeni konkurentske prednosti dovodi do percepcije poduzeća kao boljeg od konkurentskih poduzeća.

5.2.1.2. Analiza odnosa među obilježjima uzorka

Da bi se analizirala opravdanost korištenja više različitih metoda prikupljanja podataka, uspoređene su performanse i konkurentska prednost poduzeća koja su odgovorila na poštansku i poduzeća koja su odgovorila na online anketu. Dakle, Mann Whitneyevim testom analizirane su razlike u ordinalnim mjernim svojstvima promatranih varijabli za dva nezavisna uzorka, odnosno ispitana je razlika u performansama i konkurentskoj prednosti između poduzeća koja su odgovorila putem poštanske i online ankete.

Tablica 36: Mann Whitney test razlike u konkurentskoj prednosti između poduzeća koja su odgovorila na poštansku i online anketu

Test Statistics[a]

	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
Mann-Whitney U	8357,500	8526,000	7819,000	7623,000	8567,500	7748,000
Wilcoxon W	15738,500	15907,000	15200,000	15004,000	15948,500	15129,000
Z	-,621	-,328	-1,608	-1,881	-,248	-1,737
Asymp. Sig. (2-tailed)	,534	,743	,108	,060	,804	,082

a. Grouping Variable: posta-1/gizmo-2

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 36 se može uočiti da, pri razini signifikantnosti od 5%, ne postoji statistički značajna razlika u performansama poduzeća s obzirom na način ispunjavanja ankete, što ukazuje na opravdanost kombiniranog korištenja različitih načina prikupljanja podataka.

Tablica 37 prikazuje rezultate Mann Whitney testa razlike u performansama između poduzeća koja su odgovorila na poštansku i poduzeća koja su odgovorila na online anketu.

Tablica 37: Mann Whitney test razlike u performansama između poduzeća koja su odgovorila na poštansku i poduzeća koja su odgovorila na online anketu

Test Statistics[a]

	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
Mann-Whitney U	8510,500	8021,000	7482,500	8527,500	7665,000	8661,000
Wilcoxon W	15891,500	18461,000	17922,500	15908,500	18105,000	19101,000
Z	-,346	-1,180	-2,068	-,314	-1,784	-,089
Asymp. Sig. (2-tailed)	,730	,238	,039	,753	,074	,929

a. Grouping Variable: posta-1/gizmo-2

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Vidljivo je se pri razini signifikantnosti od 5% poduzeća razlikuju samo s obzirom na varijablu PERF3, odnosno profitabilnost. S obzirom da ne postoji statistički značajna razlika u konkurentskoj prednosti poduzeća u odnosu na način ispunjavanja ankete te da, osim za varijablu PERF3, ne postoji ni statistički značajna razlika u performansama poduzeća s obzirom na način ispunjavanja ankete, moguće je zaključiti da opcija izbora načina ispunjavanja ankete nema negativan utjecaja na spomenute parametre.

Sljedeća tablica prikazuje rezultate Mann Whitney testa razlike u performansama između stranih i domaćih poduzeća.

Tablica 38: Mann Whitney test razlike u performansama između stranih i domaćih poduzeća

Test Statistics[a]

	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
Mann-Whitney U	4221,000	3926,500	4308,000	3734,500	3777,000	4313,500
Wilcoxon W	27657,000	27362,500	27744,000	27170,500	27213,000	27749,500
Z	-1,707	-2,369	-1,478	-2,800	-2,700	-1,530
Asymp. Sig. (2-tailed)	,088	,018	,139	,005	,007	,126

a. Grouping Variable: StrVl

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz tablice je vidljivo da, pri razini signifikantnosti od 5%, postoji razlika među poduzećima u stranom i domaćem vlasništvu s obzirom na varijable PERF2, PERF4 i PERF5, odnosno da postoji statistički značajna razlika u rastu prodaje, tržišnom udjelu i porastu tržišnog udjela među poduzećima u stranom i domaćem vlasništvu, s tim da strana poduzeća imaju veće vrijednosti navedenih varijabli.

Tablica 39 prikazuje rezultate Mann Whitney testa razlike u konkurentskoj prednosti između stranih i domaćih poduzeća.

Tablica 39: Mann Whitney test razlike u konkurentskoj prednosti između stranih i domaćih poduzeća

Test Statistics[a]

	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
Mann-Whitney U	3777,500	3324,500	4362,500	4884,000	4607,500	4202,500
Wilcoxon W	27213,500	26760,500	27798,500	28320,000	28043,500	27638,500
Z	-2,777	-3,855	-1,448	-,193	-,822	-1,839
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005	,000	,148	,847	,411	,066

a. Grouping Variable: StrVl

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Pri razini signifikantnosti od 5%, moguće je zaključiti da postoji statistički značajna razlika u varijablama CA1 i CA2, odnosno u općenitoj prednosti pred konkurentima i održivosti stečene prednosti pred konkurentima među poduzećima u stranom i domaćem vlasništvu, odnosno da poduzeća u stranom vlasništvu imaju veću razinu općenite konkurentske prednosti i održivosti stečene konkurentske prednosti.

S obzirom da osnovni skup čine sva velika i srednja poduzeća s više od 100 zaposlenih, u nastavku će je analizirana razlika u dinamičkim sposobnostima, kao glavnog elementa predloženog konceptualnog modela, između velikih i srednjih poduzeća. (Tablica 40).

Tablica 40: Mann Whitney test razlike u dinamičkim sposobnostima između velikih i srednjih poduzeća

Test Statistics[a]

	DC1	DC2	DC3	DC4	DC_AD1
Mann-Whitney U	8086,500	8138,500	8138,500	7409,500	8308,000
Wilcoxon W	13972,500	14024,500	14024,500	13295,500	14194,000
Z	-,693	-,603	-,602	-1,887	-,296
Asymp. Sig. (2-tailed)	,488	,547	,547	,059	,767

a. Grouping Variable: velika-1; srednja-2

Test Statistics[a]

	DC_AD2	DC_AD3	DC_AD4	DC_AD5	DC_AP1
Mann-Whitney U	7935,500	7779,500	8117,000	7317,500	7833,000
Wilcoxon W	13821,500	13665,500	20520,000	13203,500	13719,000
Z	-,949	-1,240	-,635	-1,987	-1,131
Asymp. Sig. (2-tailed)	,343	,215	,525	,047	,258

a. Grouping Variable: velika-1; srednja-2

Test Statistics[a]

	DC_AP2	DC_AP3	DC_AP4	DC_IN1	DC_IN2
Mann-Whitney U	7630,000	8084,500	7756,000	8347,000	8341,000
Wilcoxon W	13516,000	13970,500	13642,000	20750,000	20744,000
Z	-1,497	-,698	-1,274	-,226	-,238
Asymp. Sig. (2-tailed)	,134	,485	,203	,821	,812

a. Grouping Variable: velika-1; srednja-2

Test Statistics[a]

	DC_IN3	DC_IN4	DC_IN5
Mann-Whitney U	7627,000	8318,000	7891,000
Wilcoxon W	13513,000	20721,000	20294,000
Z	-1,488	-,278	-1,010
Asymp. Sig. (2-tailed)	,137	,781	,313

a. Grouping Variable: velika-1; srednja-2

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Mann Whitney U-test pokazao je da pri razini signifikantnosti od 5% ne postoji značajna razlika u dinamičkim sposobnostima između velikih i srednjih poduzeća, što je u skladu s teorijskim pretpostavkama. Naime, dinamičke sposobnosti ne ovise o apsolutnoj veličini poduzeća, već o njegovoj relativnoj veličini u odnosu na okolinu u kojoj se nalazi. Stoga povezanost između dinamičkih sposobnosti i apsolutne veličine poduzeća ne bi trebala postojati.[489]

[489] Leoncini, R.; Montresor, S., op. cit., str. 35-36.

5.2.2. Preliminarna provjera podataka

Osim zadovoljavajuće veličine uzorka, da bi modeliranje strukturnih jednadžbi bilo moguće, podaci moraju zadovoljiti još neke kriterije. Dakle, da bi se utvrdila prikladnost podataka za provođenje analize modela strukturnih jednadžbi potrebno je:

1) detektirati univarijatne i multivarijatne netipične vrijednosti (*outliere*) te odlučiti na koji način ih tretirati u daljnjoj analizi;
2) provjeriti postojanje nedopuštene razine bivarijatne i multivarijatne multikolinearnosti, s obzirom da podaci koje obilježava izrazito visoka multikolinearnost nisu pogodni za provođenje analize strukturnih jednadžbi;
3) testirati postojanje univarijatne i multivarijatne normalnosti distribucije podataka, o čemu ovisi izbor metode procjene pri modeliranju strukturnih jednadžbi te u krajnjoj liniji mogućnost modeliranja strukturnih jednadžbi.[490]

Navedene analize preduvjet su provođenja analize strukturnih jednadžbi. Rezultati spomenutih testiranja prikazani su u nastavku.

Nakon što je utvrđeno da je uzorak nedostajućih podataka slučajan (MAR – missing at random) te da nedostaje 0,25% podataka, podaci su imputirani metodom multiple imputacije s EM algoritmom (engl. *Expectation-Maximization*), prema preporukama Hair *et al.*[491]

Univarijatni outlieri analizirani su usporedbom razlike aritmetičke sredine i korigirane (*Trimmed*) aritmetičke sredine pojedinih varijabli te analizom z vrijednosti sviju varijabli, pri čemu se, za uzorke veće od 200, varijable sa z vrijednošću većom od 4 smatraju potencijalnim outlierima.[492] Rezultati prikazani u Prilogu 2 ukazuju na nepostojanje značajnih razlika između stvarnih i korigiranih aritmetičkih sredina iz čega se može zaključiti da postojanje univarijatnih outliera neće predstavljati problem u empirijskom istraživanju. Prema rezultatima analize z vrijednosti, poduzeće 8 je univarijatni outlier.

Nakon analize univarijatnih outliera pristupilo se utvrđivanju potencijalnih multivarijatnih outliera analizom Mahalanobisove udaljenosti. Mahalanobisova udaljenost mjeri udaljenost

[490] Schumacker, R.E.; Lomax, R.G.: A beginner's guide to structural equation modeling, Routledge Academic, Oxford, 2010., str. 251-252.
[491] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 739.
[492] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, 7/e, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010., str. 68.

svih vrijednosti regresorskih varijabli od njihovih prosjeka istodobno, uzimajući u obzir korelaciju između njih.

Ako je $\bar{x}$ vektor sredina nezavisnih varijabli *j*=1, 2, ..., k tada se Mahalanobisova udaljenost može izračunati sljedećom formulom: [493]

$$MD_i^{\circ} = \sqrt{(x_i - \bar{x})C_x^{-1}(x_i - \bar{x})^T}, \quad (1)$$

gdje je C_x matrica varijanci-kovarijanci regresorskih varijabli.

Da bi se odredila kritična vrijednost Mahalanobisove udaljenosti, potrebno je utvrditi stupnjeve slobode (koji su jednaki broju manifestnih varijabli) i razinu signifikantnosti ($p<0,001$). Broj manifestnih varijabli u ovom istraživanju je 68, iz čega proizlazi da je kritična vrijednost Mahalanobisove udaljenosti 109,79, odnosno da su elementi s Mahanalnobisovom udaljenosti većom 109,79 multivarijatni outlieri.

Iz tablice Mahalanobisovih udaljenosti prikazane u Prilogu 2, vidljivo je da su slučajevi 8, 13, 23, 25, 49, 83, 104, 117, 134, 207, 244 i 265 multivarijatni outlieri, što znači da uzorak sadrži 4,5% outliera.

Analiza vrijednosti *leverage* drugi je način određivanja multivarijatnih outliera pri čemu jedinica uzorka s visokom vrijednosti *leverage* ima relativno visok utjecaj na procijenjene regresijske parametre. *Leverage* (h_i) je usko povezana s Mahalanobisovom udaljenosti, što je i vidljivo iz sljedeće jednadžbe:[494]

$$h_i = \frac{1}{n} - \frac{\left(MD_i^{\circ}\right)^2}{n-1}. \quad (2)$$

Vrijednost *leverage* veća od 0,5 ukazuje da je jedinica uzorka potencijalni multivarijantni outlier. Rezultati navedene analize prikazani su u Prilogu 2 te je iz njih vidljivo da poduzeća pod brojem 24, 50 i 208 zadovoljavaju navedeni kriterij, što znači da su potencijalni outlieri i prema kriteriju Mahalanobisove udaljenosti i analize *leverage*. Dakle, ukupan udio potencijalnih outliera iznosi 4,5%. Preporuka je da se outlieri ne eliminiraju iz uzorka, osim ako se može dokazati da su njihove vrijednosti doista pogrešne i nisu reprezentativne za navedene jedinice uzorka.[495] Dakle, s obzirom da udio netipičnih vrijednosti nije značajan

[493] De Maesschalck, R.; Jouan-Rimbaud, D.; Massart, D.L.: The Mahalanobis distance, Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems, 50, 2000., str. 8.
[494] Ibidem, str. 13.
[495] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, 7/e, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010., str. 68.

(manji je od 10%), te da nije moguće utvrditi da su vrijednosti jedinica uzorka koje su označene kao netipične nereprezentativne, one nisu izostavljene iz daljnje analize. Međutim, radi usporedbe, provedena je paralelna analiza strukturnog modela bez netipičnih vrijednosti.

Nakon analize netipičnih vrijednosti, Spearmanovom korelacijskom analizom ispitana je bivarijatna kolinearnost te je dokazano da niti jedna veza između varijabli ne premašuje vrijednost od 0,83.

Višestrukom regresijom, uz analizu pokazatelja VIF i praga tolerancije, ispitana je multivarijatna multikolinearnost. Iz rezultata analize VIF pokazatelja i praga tolerancije, prikazanih u Prilogu 3, vidljivo je da vrijednost VIF pokazatelja ne premašuje 10 te da je prag tolerancije veći od 0,10 za sve varijable, što znači da u modelu nije prisutan problem multivarijatne multikolinearnosti.

Nakon utvrđivanja outliera i testiranja multikolinearnosti, pristupilo se analizi univarijatne i multivarijatne normalnosti podataka.

Utjecaj nenormalnosti distribucije podataka ovisi o dva elementa: obliku distribucije i veličini uzorka. Naime, oblik distribucije koji je u uzorcima manjim od 30 jedinica neprihvatljiv, u uzorcima s više od 200 jedinica može imati zanemariv utjecaj. Oblik distribucije iskazuje se pomoću dvaju pokazatelja - to su pokazatelj zaobljenosti (*kurtosis*) i pokazatelj asimetričnosti (*skewness*). Visoko zaobljene distribucije imat će vrijednost pokazatelja zaobljenosti veću od 0, dok će manje zaobljene distribucije imati vrijednost manju od 0. Normalno distribuirani podaci bit će simetrični, dok pozitivni pokazatelj simetričnosti ukazuje na grupiranje jedinica uzorka na lijevoj strani distribucije. Suprotno tome, negativni pokazatelj simetričnosti znači da su jedinice uzorka grupirane na desnoj strani.[496] Iz Priloga 4 vidljivo je da samo varijabla KONK1 neznatno premašuje graničnu razinu zaobljenosti, s obzirom da prema strožem kriteriju normalna distribucija ima vrijednosti simetričnosti i zaobljenosti između -1 i 1.[497]

U Prilogu 4 prikazani su rezultati testiranja univarijatne normalnosti pomoću z vrijednosti simetričnosti i zaobljenosti te hi kvadrata simetričnosti i zaobljenosti. Ukoliko z vrijednost zaobljenosti i simetričnosti premašuje kritičnu razinu od +/- 2,58 (pri razini signifikantnosti 0,01), odnosno +/- 1,96 (pri razini signifikantnosti 0,05), navedena distribucija se po spomenutoj karakteristici razlikuje od normalne distribucije.[498] Preko sume kvadrata z

[496] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 72-74.
[497] Ibidem, str. 72-74.
[498] Ibidem

vrijednosti simetričnosti i zaobljenosti moguće je simultano procijeniti simetričnost i zaobljenost distribucije. U uvjetima normalnosti, ta vrijednost ima oblik hi-kvadrat distribucije s dva stupnja slobode.[499] S obzirom da simetričnost i zaobljenost mogu poprimiti i pozitivne i negativne vrijednosti, p vrijednost pridružena svakoj z vrijednosti odgovara dvosmjernom testu, dok se p vrijednost hi-kvadrata procjenjuje jednosmjernim testom.[500] Iz tablice, prikazane u Prilogu 4, vidljivo je da 15 varijabli ima p vrijednost simetričnosti manju od 0,01. Jednak broj varijabli ima p vrijednost zaobljenosti manju od 0,01, a ukoliko se istodobno procjenjuju zaobljenost i simetričnost 26 od 68 varijabli ima p vrijednost hi kvadrata zaobljenost i simetričnosti manju od 0,01. Međutim, gotovo sve varijable koje pokazuju odstupanje od univarijatne normalne distribucije, bit će nakon purifikacije mjernih ljestvica uprosječene (*item parceling*) zbog prevelikog broja manifestnih varijabli u strukturnom modelu. Stoga je provedena analiza normalnosti distribucije varijabli koje će se koristiti za modeliranje strukturnih jednadžbi. Rezultati navedene analize upućuju na znatno manji broj varijabli koje odstupaju od univarijatne normalnosti. U Prilogu 5 prikazani su rezultati navedene analize.

Uvjet multivarijatne normalnosti distribucije zadovoljen je kada je svaka varijabla normalno distribuirana u odnosu na ostale varijable. Ukoliko su podaci multivarijatno normalno distribuirani, zadovoljen je i uvjet univarijatne normalnosti. Naime, univarijatna normalnost nužan je, ali ne i dovoljan uvjet za multivarijatnu normalnost.[501] Iz Priloga 4 je vidljivo da relativna multivarijatna zaobljenost ne odstupa značajno od normalnosti, dok vrijednosti zaobljenosti i simetričnosti, kao i pripadajuće z i p vrijednosti ukazuju na odstupanje od multivarijatne normalnosti, što je i očekivano s obzirom da je broj varijabli poprilično velik.

Sve ranije provedene analize ukazuju da je potvrđena prikladnost podataka za korištenje tehnike modeliranja strukturnih jednadžbi. Dakle, veličina uzorka od 265 jedinica dovoljna je za modeliranje strukturnih jednadžbi, nizak udio outliera omogućava njihovo zadržavanje u uzorku, ne postoji problematična razina bivarijatne i multivarijatne multikolinearnosti, a s obzirom na nepostojanje univarijatne i multivarijatne normalnosti distribucije podataka potrebno je izabrati jednu od alternativnih metoda procjene pri modeliranju strukturnih jednadžbi.

[499] Jöreskog, K.G.: Formulas for Skewness and Kurtosis, November 4, 1999., str. 4., preuzeto sa: www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/**kurtosis**.pdf (27.02.2012.)
[500] Ibidem, str. 7.
[501] DeCarlo, L.T.:On the Meaning and Use of Kurtosis, Psychological Methods, 2 (3), 1997., str. 296-297.

5.2.3. Analiza mjernih ljestvica

Valjanost mjernih ljestvica ispitat će se faktorskom analizom, a pouzdanost analizom Cronbach α pokazatelja. Faktorska analiza provedena je uz korištenje metode glavnih komponenata (*Principal Component Analysis*) kao metode izlučivanja te Varimax metode s Kaiserovom normalizacijom (*Varimax with Kaiser Normalization*) kao metode rotacije. Varimax metoda s Kaiserovom normalizacijom koristi se zbog pretpostavke da elementi unutar konstrukata nisu visoko korelirani.

5.2.3.1. Industrija

Konstrukt industrije sastoji se od 18 varijabli koje mjere utjecaj konkurenata, kupaca, dobavljača, potencijalnih konkurenata i supstituta. U nastavku su prikazani rezultati faktorske analize i analize Cronbach alfa pokazatelja navedenog konstrukta.

Kaiser-Meyer-Olkin test adekvatnosti uzorka, koji mjeri uklapaju li se podaci dobro u faktore, trebao bi biti veći od 0,5 (neki traže da bude veći od 0,6),[502] dok bi Bartlettov test sferičnosti podataka trebao biti statistički značajan ($p<0,001$) da bi podaci bili prikladni za provođenje faktorske analize. Iz Tablice 41 je vidljivo da su navedeni uvjeti zadovoljeni.

Tablica 41: Kaiser-Meyer-Olkin pokazatelj i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt industrije

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1265,350
	df	153
	Sig.	,000

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Sljedeća tablica odnosi se na vrijednost komunaliteta i pokazuje koliko dio varijance u varijablama ulazi u izlučene faktore. Varijable KONK4 i KUPCI1 imaju vrijednost komunaliteta manju od 0,4 te će se razmotriti njihova eliminacija iz daljnje analize.

[502] Rozga, A.: Multivarijantna statistička analiza, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 56.

Tablica 42: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt industrije

Communalities

	Initial	Extraction
KONK1	1,000	,611
KONK2	1,000	,716
KONK3	1,000	,620
KONK4	1,000	,378
KONK5	1,000	,456
KUPCI1	1,000	,318
KUPCI2	1,000	,522
KUPCI3	1,000	,760
KUPCI4	1,000	,508
DOBAV1	1,000	,414
DOBAV2	1,000	,655
DOBAV3	1,000	,501
DOBAV4	1,000	,575
ULAZ1	1,000	,640
ULAZ2	1,000	,614
SUPS1	1,000	,674
SUPS2	1,000	,794
SUPS3	1,000	,727

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 43 prikazuje postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt industrije

Tablica 43: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt industrije

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,703	20,571	20,571	3,703	20,571	20,571	2,622	14,567	14,567
2	2,242	12,455	33,026	2,242	12,455	33,026	2,310	12,835	27,401
3	1,708	9,489	42,514	1,708	9,489	42,514	2,155	11,970	39,372
4	1,516	8,421	50,936	1,516	8,421	50,936	1,950	10,835	50,207
5	1,317	7,319	58,255	1,317	7,319	58,255	1,449	8,047	58,255
6	,956	5,310	63,564						
7	,863	4,797	68,361						
8	,841	4,671	73,032						
9	,773	4,297	77,329						
10	,718	3,988	81,318						
11	,619	3,438	84,756						
12	,588	3,269	88,025						
13	,496	2,754	90,779						
14	,397	2,206	92,985						
15	,385	2,140	95,125						
16	,351	1,948	97,073						
17	,281	1,563	98,635						
18	,246	1,365	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Rezultati prikazani u tablici pokazuju da je, prema Kaiserovom pravilu, izlučeno pet faktora sa svojstvenim vrijednostima većim od jedan, stoga bi navedenih pet faktora trebalo zadržati u daljnjoj obradi podataka. Izlučeni faktori objašnjavaju 58,255% ukupne varijance, što je u skladu s teorijskim postavkama.

Tablica 44 prikazuje strukturu pojedinih faktora nakon provedene rotacije. Iz tablice je vidljivo da struktura izlučenih faktora za konstrukt industrije odgovara teorijskim postavkama, tj. da empirijski izlučeni faktori odgovaraju teorijskoj koncepciji pet konkurentskih sila.

Tablica 44: Struktura izlučenih faktora za konstrukt industrije

Rotated Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
KONK1	,734				
KONK2	,831				
KONK3	,762				
KONK4					
KONK5	,514				
KUPCI1					
KUPCI2				,697	
KUPCI3				,866	
KUPCI4				,688	
DOBAV1			,625		
DOBAV2			,802		
DOBAV3			,699		
DOBAV4			,722		
ULAZ1					,786
ULAZ2					,762
SUPS1		,805			
SUPS2		,874			
SUPS3		,803			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Ukupna pouzdanost mjerne ljestvice, mjerena Cronbach α pokazateljem iznosi 0,675, što je nešto niže od granične vrijednosti 0,7.

Tablica 45: Cronbach α za mjernu ljestvicu konkurenata

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,677	5

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu konkurenata prikazana je u Tablici 46. Vidljivo je da se uklanjanjem varijable KONK4 pokazatelj Cronbach α popravio i dosegao 0,756, što je veće od granične vrijednosti 0,7. S obzirom da je i prema rezultatima faktorske analize ova varijabla kandidat za uklanjanje, ona se eliminira iz daljnje analize.

Tablica 46: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu konkurenata

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KONK1	13,1811	7,573	,545	,573
KONK2	13,4264	7,314	,623	,536
KONK3	13,6340	7,324	,594	,548
KONK4	13,8000	9,683	,134	,756
KONK5	14,2906	9,139	,326	,668

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Pouzdanost mjerne ljestvice kupaca, mjerena pokazateljem Cronbach α, nije zadovoljavajuća. Naime, Cronbach α za mjernu ljestvicu kupaca iznosi 0,583, što je manje od granične vrijednosti 0,7.

Tablica 47: Cronbach α za mjernu ljestvicu kupaca

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,583	4

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 48 je vidljivo da eliminiranjem varijable KUPCI1 dolazi do porasta vrijednosti pokazatelja Cronbach α na 0,669. S obzirom da rezultati faktorske analize također ukazuju na potrebu eliminacije navedene varijable, ona će se ukloniti iz daljnje analize.

Tablica 48: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu kupaca

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KUPCI1	8,7094	4,836	,161	,669
KUPCI2	9,1774	4,093	,422	,465
KUPCI3	9,5132	3,880	,527	,385
KUPCI4	9,2453	4,072	,389	,491

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 49 je vidljivo da Cronbach za mjernu ljestvicu dobavljača iznosi 0,695, dok Tablica 50 pokazuje da nema potrebe za eliminacijom varijabli, jer ona ne bi pridonijelo poboljšanju ukupne pouzdanosti mjerne ljestvice.

Tablica 49: Cronbach α za mjernu ljestvicu dobavljača

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,695	4

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 50: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu dobavljača

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DOBAV1	8,8604	5,249	,384	,693
DOBAV2	9,3245	4,750	,572	,570
DOBAV3	9,8566	5,138	,467	,637
DOBAV4	9,6113	5,178	,503	,616

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Cronbach α pokazatelj za mjernu ljestvicu potencijalnih konkurenata, odnosno potencijalnog ulaza novih poduzeća u industriju iznosi 0,541. Međutim, s obzirom da postoje samo dvije manifestne varijable, nije moguće donijeti zaključke o eliminaciji jedne od njih iz daljnje analize.

Tablica 51: Cronbach α za mjernu ljestvicu ulaza u industriju

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,541	2

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Analiza pouzdanosti mjerne ljestvice supstituta (Tablica 52) ukazuje na visoku pouzdanost mjerne ljestvice s Cronbach α pokazateljem od 0,826, što je veće od granične vrijednosti 0,7.

Tablica 52: Cronbach α za mjernu ljestvicu supstituta

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	3

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 53 je vidljivo da nema potreba za uklanjanjem elemenata mjerne ljestvice, odnosno da eliminiranjem varijabli ne bi došlo do porasta pokazatelja Cronbach α.

Tablica 53: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu supstituta

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SUPS1	6,9358	4,128	,624	,821
SUPS2	6,5623	3,853	,749	,691
SUPS3	6,4642	4,310	,681	,763

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Na temelju faktorske analize konstrukta industrije i analize Cronbach α pokazatelja mjernih ljestvica industrije, donesen je zaključak o potrebi eliminiranja varijabli KONK4 i KUPCI1 iz daljnje analize. U nastavku su prikazani rezultati faktorske analiza konstrukta industrije bez navedenih varijabli.

Iz Tablice 54 je vidljivo da Kaiser-Meyer-Olkin statistika za konstrukt industrije bez varijabli KONK4 i KUPCI1 iznosi 0,704, što je veće od granične vrijednosti 0,6, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički značajan ($p<0,001$), što znači da su podaci prikladni za provođenje faktorske analize.

Tablica 54: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt industrije bez KONK4 i KUPCI1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1171,439
	df	120
	Sig.	,000

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 55 je vidljivo da niti jedna varijabla konstrukta industrije nema vrijednost komunaliteta manju od 0,4, te s tog aspekta ne bi trebala biti kandidat za eliminaciju iz daljnje analize.

Tablica 55: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt industrije bez KONK4 i KUPCI1

Communalities

	Initial	Extraction
KONK1	1,000	,683
KONK2	1,000	,748
KONK3	1,000	,631
KONK5	1,000	,487
KUPCI2	1,000	,518
KUPCI3	1,000	,762
KUPCI4	1,000	,503
DOBAV1	1,000	,403
DOBAV2	1,000	,658
DOBAV3	1,000	,517
DOBAV4	1,000	,572
ULAZ1	1,000	,681
ULAZ2	1,000	,698
SUPS1	1,000	,680
SUPS2	1,000	,816
SUPS3	1,000	,731

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 56 pokazuje da je, prema Kaiserovom pravilu, izlučeno pet faktora, kao i kada su bile prisutne varijable KONK4 i KUPCI1, što je u skladu s teorijskim postavkama prema kojima postoji pet konkurentskih sila. Međutim, postotak objašnjene varijance sada iznosi 63,044%,

što je više nego s varijablama KONK4 i KUPCI1 kada je bilo objašnjeno ukupno 58,255% varijance (Tablica 43).

Tablica 56: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt industrije bez KONK4 i KUPCI1

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,506	21,915	21,915	3,506	21,915	21,915	2,349	14,680	14,680
2	2,234	13,962	35,876	2,234	13,962	35,876	2,289	14,304	28,983
3	1,600	9,998	45,875	1,600	9,998	45,875	2,128	13,300	42,283
4	1,489	9,305	55,179	1,489	9,305	55,179	1,944	12,148	54,432
5	1,258	7,865	63,044	1,258	7,865	63,044	1,378	8,612	63,044
6	,894	5,588	68,632						
7	,781	4,883	73,515						
8	,754	4,713	78,228						
9	,664	4,149	82,378						
10	,613	3,829	86,206						
11	,503	3,141	89,348						
12	,408	2,551	91,899						
13	,387	2,418	94,317						
14	,374	2,337	96,654						
15	,287	1,796	98,450						
16	,248	1,550	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Struktura izlučenih faktora za konstrukt industrije, bez varijabli KONK4 i KUPCI1 (Tablica 57), u potpunosti odgovara teorijskim postavkama modela Porterovih pet konkurentskih sila.

Tablica 57: Struktura izlučenih faktora za konstrukt industrije bez varijabli KONK4 i KUPCI1

Rotated Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
KONK1	,788				
KONK2	,851				
KONK3	,763				
KONK5	,540				
KUPCI2				,699	
KUPCI3				,867	
KUPCI4				,690	
DOBAV1			,620		
DOBAV2			,804		
DOBAV3			,712		
DOBAV4			,726		
ULAZ1					,812
ULAZ2					,826
SUPS1		,810			
SUPS2		,890			
SUPS3		,810			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Dakle, mjerni model konstrukta industrije (ind) bit će sastavljen od pet kompozitnih manifestnih varijabli, a to su:

1) konkurenti (KONK)
2) kupci (KUPCI)
3) dobavljači (DOB)
4) ulaz potencijalnih konkurenata (ULAZ)
5) supstituti (SUPS)

Prema rezultatima analize mjerne ljestvice industrije, kompozitne manifestne varijable izračunat će se kao aritmetičke sredine pripadajućih dijelova mjerne ljestvice i to:

4) konkurenti kao aritmetička sredina vrijednosti varijabli KONK1, KONK2, KONK3 i KONK5;
5) kupci kao aritmetička sredina varijabli KUPCI2, KUPCI3 i KUPCI4;
6) dobavljači preko aritmetičke sredine varijabli DOBAV1, DOBAV2, DOBAV3 i DOBAV4,

7) prijetnja od ulaza novih potencijalnih konkurenata u industriju preko aritmetičke sredine varijabli ULAZ1 i ULAZ2 te
8) supstituti kao aritmetička sredina varijabli SUPS1, SUPS2 i SUPS3.

5.2.3.2. Strateški signifikantni resursi i sposobnosti

Strateški resursi i sposobnosti poduzeća mjereni su ispitivanjem četiriju karakteristika strateške signifikantnosti resursa i sposobnosti za svaku od pet različitih grupa resursa i sposobnosti poduzeća. Za modeliranje strukturnih jednadžbi korišten je prosjek ocjene karakteristika strateške signifikantnosti resursa i sposobnosti poduzeća, odnosno vrijednosti, rijetkosti, imitabilnosti i supstitutabilnosti svake od navedenih grupa resursa. S obzirom da se radi o potpuno različitim elementima, za koje se ne očekuje da će pokazati osobinu jednodimenzionalnosti, nema potrebe za provođenjem faktorske analize i analize Cronbach α pokazatelja. Unatoč tome, u nastavku je prikazana vrijednost Cronbach α pokazatelja za cjelokupnu mjernu ljestvicu (Tablica 58).

Tablica 58: Cronbach α mjerne ljestvice strateški signifikantnih resursa i sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,703	20

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Dakle, konstrukt strateški signifikantnih resursa i sposobnosti (res) sastoji se od sljedećih kompozitnih manifestnih varijabli:

1) fizičkih resursa (FIZ)
2) ljudskih resursa (LJUD)
3) organizacijskih resursa (ORG)
4) intelektualnih resursa (INT)
5) financijskih resursa (FIN)

Tablica 59: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu strateški signifikantnih resursa i sposobnosti

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VRI_FIZ	61,7358	60,362	,135	,703
VRI_LJUD	61,2189	60,763	,167	,700
VRI_ORG	61,4453	61,392	,094	,705
VRI_INT	62,6717	58,941	,139	,707
VRI_FIN	61,7057	58,792	,226	,696
RIJ_FIZ	61,9925	56,303	,321	,687
RIJ_LJUD	61,5887	57,425	,362	,685
RIJ_ORG	61,8415	58,732	,238	,695
RIJ_INT	62,7660	58,271	,170	,704
RIJ_FIN	62,1698	55,338	,378	,681
IMI_FIZ	62,5245	55,220	,370	,681
IMI_LJUD	62,4792	56,213	,411	,680
IMI_ORG	62,6075	56,270	,402	,680
IMI_INT	62,0642	56,659	,257	,694
IMI_FIN	62,4377	55,376	,347	,684
SUP_FIZ	62,0113	57,958	,247	,694
SUP_LJUD	62,2943	57,572	,284	,691
SUP_ORG	62,5245	57,447	,355	,685
SUP_INT	62,1321	57,554	,269	,692
SUP_FIN	62,3887	57,625	,268	,692

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Svaka od navedenih manifestnih varijabli dobivena je kao aritmetička sredina ocjene karakteristika pojedine vrste resursa, i to:

1) fizički resursi (VRI_FIZ, RIJ_FIZ, IMI_FIZ, SUP_FIZ)
2) ljudski resursi (VRI_ LJUD, RIJ_ LJUD, IMI_ LJUD, SUP_ LJUD)
3) organizacijski resursi (VRI_ ORG, RIJ_ ORG, IMI_ ORG, SUP_ ORG)
4) intelektualni resursi (VRI_ INT, RIJ_ INT, IMI_ INT, SUP_ INT)
5) financijski resursi (VRI_ FIN, RIJ_ FIN, IMI_ FIN, SUP_ FIN)

5.2.3.3. Dinamičke sposobnosti

Konstrukt dinamičkih sposobnosti sastoji se od sljedećih dimenzija: procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti, apsorpcijske sposobnosti, adaptivne sposobnosti i inovacijske sposobnosti. U nastavku su prikazani rezultati analize mjerne ljestvice dinamičkih

sposobnosti, odnosno utvrđivanja njene pouzdanosti i valjanosti pomoću faktorske analize i analize Cronbach α pokazatelja.

Tablica 60 pokazuje da KMO indeks od 0,910 značajno premašuje kritičnu vrijednost od 0,6, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka signifikantan, što znači da je uzorak pogodan za provođenje faktorske analize.

Tablica 60: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt dinamičkih sposobnosti

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,910
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3272,004
	df	153
	Sig.	,000

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 61 je vidljivo da varijabla DC_AD4 ima vrijednost komunaliteta manju od 0,4 te će stoga, nakon provedene analize pokazatelja Cronbach α, biti razmatrana njena eliminacija iz daljnje analize.

Tablica 61: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt dinamičkih sposobnosti

Communalities

	Initial	Extraction
DC1	1,000	,731
DC2	1,000	,792
DC3	1,000	,764
DC4	1,000	,639
DC_AD1	1,000	,796
DC_AD2	1,000	,849
DC_AD3	1,000	,739
DC_AD4	1,000	,385
DC_AD5	1,000	,482
DC_AP1	1,000	,760
DC_AP2	1,000	,870
DC_AP3	1,000	,833
DC_AP4	1,000	,741
DC_IN1	1,000	,665
DC_IN2	1,000	,655
DC_IN3	1,000	,435
DC_IN4	1,000	,797
DC_IN5	1,000	,787

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 62 prikazuje postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt dinamičkih sposobnosti. Iz tablice je vidljivo da su, prema Kaiserovom pravilu, izlučena četiri faktora, što je u skladu s teorijskim postavkama prema kojima se dinamičke sposobnosti sastoje od procesnog aspekta, adaptivne, apsorpcijske i inovacijske sposobnosti. Pri tome postotak ukupne objašnjene varijance iznosi 70,667%.

Tablica 62: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt dinamičkih sposobnosti

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,636	47,977	47,977	8,636	47,977	47,977	3,791	21,060	21,060
2	1,696	9,422	57,399	1,696	9,422	57,399	3,166	17,587	38,647
3	1,356	7,535	64,934	1,356	7,535	64,934	3,084	17,136	55,783
4	1,032	5,733	70,667	1,032	5,733	70,667	2,679	14,883	70,667
5	,877	4,874	75,541						
6	,684	3,802	79,343						
7	,544	3,021	82,364						
8	,508	2,821	85,185						
9	,428	2,378	87,563						
10	,378	2,101	89,664						
11	,343	1,903	91,567						
12	,331	1,840	93,408						
13	,298	1,653	95,060						
14	,238	1,321	96,381						
15	,195	1,084	97,465						
16	,166	,925	98,390						
17	,160	,886	99,276						
18	,130	,724	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Faktorska struktura i opterećenja pojedinih varijabli, dobivena primjenom faktorske rotacije, prikazani su u Tablici 63 iz koje je vidljivo da struktura izlučenih faktora u potpunosti odgovara teorijskim postavkama.

Tablica 63: Struktura izlučenih faktora za konstrukt dinamičkih sposobnosti

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
DC1			,753	
DC2			,775	
DC3			,790	
DC4			,653	
DC_AD1				,841
DC_AD2				,877
DC_AD3				,777
DC_AD4				
DC_AD5				
DC_AP1		,751		
DC_AP2		,837		
DC_AP3		,812		
DC_AP4		,711		
DC_IN1	,757			
DC_IN2	,734			
DC_IN3	,598			
DC_IN4	,824			
DC_IN5	,829			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Analiza pouzdanosti mjerne ljestvice procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti pokazuje da je pouzdanost, mjerena Cronbach α pokazateljem, značajno iznad granične razine od 0,7 te iznosi 0,878 (Tablica 64).

Tablica 64: Cronbach α za mjernu ljestvicu procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	4

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 65 vidljivo je da nema potrebe za eliminiranjem elemenata mjerne ljestvice, odnosno da se eliminacijom neke od varijabli pouzdanost mjerne ljestvice neće povećati.

Tablica 65: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DC1	10,4528	4,021	,724	,850
DC2	10,3698	4,113	,780	,828
DC3	10,4264	4,124	,773	,831
DC4	10,5019	4,221	,677	,868

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 66 pokazuje da je Cronbach α pokazatelj za mjernu ljestvicu adaptivne sposobnosti također značajno iznad granične razine te iznosi 0,815, što ukazuje na visoku pouzdanost mjerne ljestvice.

Tablica 66: Cronbach α za mjernu ljestvicu adaptivne sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	5

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 67 pokazuje da, ukoliko se eliminira element DC_AD5, pouzdanost mjerne ljestvice raste na 0,817. Međutim, s obzirom da se radi o neznatnom povećanju, te s obzirom da rezultati faktorske analize ne ukazuju na potrebu eliminacije navedene varijable, to nije

napravljeno. Iz daljnje analize nije uklonjena ni varijabla DC_AD4 koja, prema rezultatima faktorske analize, ima nisku vrijednost komunaliteta, s obzirom da se njenom eliminacijom ne povećava pouzdanost mjerne ljestvice.

Tablica 67: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu adaptivne sposobnosti

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DC_AD1	13,8264	7,053	,674	,758
DC_AD2	13,7660	6,854	,730	,741
DC_AD3	13,8868	7,275	,677	,760
DC_AD4	14,0113	7,610	,487	,814
DC_AD5	13,7925	7,324	,491	,817

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Pouzdanost mjerne ljestvice apsorpcijske sposobnosti, mjerena Cronbach α pokazateljem, izrazito je visoka i iznosi 0,910, što je znatno iznad od kritične razine od 0,7. Navedeni rezultati prikazani su u Tablici 68.

Tablica 68: Cronbach α za mjernu ljestvicu apsorpcijske sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	4

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 69 je vidljivo da eliminiranje bilo kojeg elementa mjerne ljestvice ne bi dovelo do povećanja njene pouzdanosti.

Tablica 69: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu apsorpcijske sposobnosti

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DC_AP1	10,4830	4,645	,761	,897
DC_AP2	10,5283	4,387	,863	,860
DC_AP3	10,6151	4,556	,837	,870
DC_AP4	10,5208	4,796	,729	,907

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Mjerna ljestvica inovacijske sposobnosti ima pouzdanost mjerenu Cronbach α pokazateljem od 0,872, što je iznad granične vrijednosti od 0,7, iz čega se zaključuje da je pouzdanost navedene mjerne ljestvice zadovoljavajuća (Tablica 70).

Tablica 70: Cronbach α za mjernu ljestvicu inovacijske sposobnosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	5

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Sljedeća tablica pokazuje da se eliminiranjem varijable DC_IN3 pouzdanost mjerne ljestvice povećava na 0,889. Međutim, prema faktorskoj analizi navedena varijabla ima vrijednost komunaliteta nešto veću od 0,4, zbog čega je i zadržana u daljnjoj analizi.

Tablica 71: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu inovacijske sposobnosti

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DC_IN1	13,3962	8,998	,691	,847
DC_IN2	13,4604	9,113	,690	,847
DC_IN3	13,2868	10,364	,496	,889
DC_IN4	13,3358	8,641	,818	,816
DC_IN5	13,4038	8,333	,809	,816

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

S obzirom da je u ovom radu razvijena nova mjerna ljestvica dinamičkih sposobnosti, da bi se što bolje ocijenila njena valjanost dimenzije nisu uprosječene kao za varijable industrije i resursa. Dinamičke sposobnosti predstavljene su kroz četiri dimenzije (procesni aspekt, adaptivna, apsorpcijska i inovacijska sposobnost), koje su mjerene preko ukupno 18 manifestnih varijabli. Prema preporukama određenog broja autora,[503] navedeni konstrukt u strukturnom modelu predstavljen je tako da se svaka dimenzija dinamičkih sposobnosti zasebno poveže s relevantnim elementima. Drugi način tretiranja ovoga konstrukta uključivao

[503] Johns, G.: Aggregation or aggravation? The relative merits of a broad withdrawal construct, Journal of Organizational Behavior, 19, 1998., str. 453-462.
Paunonen, S. V.; Rothstein, M. G.; Jackson, D. N.: Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection, Journal of Organizational Behavior, 20, 1999., str. 389-405.
Schneider, R. J.; Hough, L. M.; Dunnette, M. D.: Broadsided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less, Journal of Organizational Behavior, 17, 1996., str. 639-655.

bi prikaz dinamičkih sposobnosti kao multidimenzionalnog konstrukta gdje se elementi dinamičkih sposobnosti povezuju s jednom latentnom varijablom. Kritičari navedenog pristupa smatraju da se na taj način zamagljuju veze elemenata određenog konstrukta s ostalim varijablama u modelu te da varijacija u multidimanzionalnom konstruktu implicira varijaciju u svim elementima, što ne mora biti točno, stoga ovaj način prikazivanja nije usvojen.[504]

Dakle, iz ranije provedenih analiza proizlazi da se konstrukt procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti (dc1) sastoji od sljedećih manifestnih varijabli: DC1, DC2, DC3, DC4.

Elementi, odnosno manifestne varijable, konstrukta adaptivne sposobnosti (dc2) su: DC_AD1, DC_AD2, DC_AD3, DC_AD4 i DC_AD5. Apsorpcijska sposobnost poduzeća (dc3) mjerena je preko manifestnih varijabli: DC_AP1, DC_AP2, DC_AP3 I DC_AP4. Konstrukt inovacijske sposobnosti (dc4) sačinjavaju manifestne varijable: DC_IN1, DC_IN2, DC_IN3, DC_IN4 i DC_IN5.

5.2.3.4. Konkurentska prednost

Konstrukt konkurentske prednosti sastoji se od šest manifestnih varijabli. U nastavku je prikazana faktorska analiza navedenog konstrukta te analiza mjerne ljestvice Cronbach α pokazateljem.

Iz Tablice 72 je vidljivo da KMO indeks za konstrukt konkurentske prednosti iznosi 0,725, što je više od granične vrijednosti od 0,6, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički signifikantan, što ukazuje na prikladnost podataka za provođenje faktorske analize.

Tablica 72: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt konkurentske prednosti

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	537,894
	df	15
	Sig.	,000

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

[504] Edwards, J.R.: Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework, Organizational Research Methods, 4 (2), 2001., str. 148-149.

Sljedeća tablica pokazuje koliki dio varijance u varijablama ulazi u izlučene faktore. Sve varijable imaju vrijednosti komunaliteta veću od 0,4 te ih ne treba eliminirati iz daljnje analize.

Tablica 73: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt konkurentske prednosti

Communalities

	Initial	Extraction
CA1	1,000	,612
CA2	1,000	,668
CA3	1,000	,757
CA4	1,000	,713
CA5	1,000	,709
CA6	1,000	,608

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 74 prikazuje da su, prema Kaiserovom pravilu, izlučena dva faktora koja objašnjavaju ukupno 58,255% varijance. Prema teorijskim postavkama svi elementi konstrukta konkurentske prednosti trebali bi objašnjavati isti faktor.

Tablica 74: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt konkurentske prednosti

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,957	49,276	49,276	2,957	49,276	49,276	2,481	41,346	41,346
2	1,110	18,506	67,782	1,110	18,506	67,782	1,586	26,436	67,782
3	,791	13,187	80,969						
4	,529	8,815	89,784						
5	,340	5,665	95,449						
6	,273	4,551	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 75 je vidljiva struktura izlučenih faktora za konstrukt konkurentske prednosti.

Tablica 75: Struktura izlučenih faktora za konstrukt konkurentske prednosti

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
CA1	,729	
CA2	,729	
CA3	,869	
CA4		,841
CA5		,809
CA6	,777	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Elementi izlučeni u drugi faktor odnose se na ocjenu uspjeha poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente, s obzirom na cijenu proizvoda ili usluga te trošak proizvodnje proizvoda, odnosno isporuke usluga. Grupiranje navedenih manifestnih varijabli logično je s obzirom da cijena proizvoda ili usluga ovisi o trošku proizvodnje ili isporuke. Nakon provedene analize pouzdanosti pokazateljem Cronbach α, odlučit će se na koji način tretirati navedene varijable.

Sljedeća tablica pokazuje pouzdanost mjerne ljestvice konkurentske prednosti mjerenu pokazateljem Cronbach α.

Tablica 76: Cronbach α za mjernu ljestvicu konkurentske prednosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	6

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Cronbach α pokazatelj za mjernu ljestvicu konkurentske prednosti iznosi 0,782, što premašuje graničnu vrijednost od 0,7 te ukazuje na zadovoljavajuću pouzdanost mjerne ljestvice.

Iz Tablice 77 moguće je vidjeti da bi eliminiranjem varijable CA4, Cronbach α mjerne ljestvice konkurentske prednosti porastao na 0,789.

Tablica 77: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu konkurentske prednosti

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CA1	18,1208	7,205	,597	,732
CA2	18,1547	6,957	,663	,715
CA3	17,9057	7,472	,577	,739
CA4	18,2226	7,810	,374	,789
CA5	18,4943	7,251	,486	,762
CA6	17,8566	7,805	,521	,752

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iako se ne radi o značajnom porastu, zbog činjenice da se varijabla CA4 odnosi na percepciju prednosti pred konkurentima s obzirom na cijenu proizvoda i usluga, varijabla će biti izbačena, jer može dovesti do teorijskih nelogičnosti, s obzirom da cijena može u nekim slučajevima ovisiti o tome implementira li poduzeća strategiju diferencijacije ili strategiju troškovnog vodstva. Nadalje, prema definiciji konkurentske prednosti Peteraf i Barneya,[505] konkurentsku prednost poduzeće posjeduje kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent. Pritom se ekonomska vrijednost definira kao razlika između percipiranih koristi kupaca dobra i ekonomskog troška poduzeća. Dakle, za procjenu konkurentske prednosti ključna je percipirana korist kupca i trošak proizvodnje proizvoda za poduzeće. Cijena nije bitna za procjenu ukupne konkurentske prednosti, već o njoj ovisi samo odnos koristi za kupca i koristi za poduzeće, što nije predmet ovog istraživanja. Stoga će varijabla CA4 biti izostavljena iz daljnje analize.

Nakon eliminiranja varijable CR4 ponovno je provedena faktorska analiza konstrukta konkurentske prednosti.

KMO indeks za konstrukt konkurentske prednosti, nakon eliminiranja varijable CA4, iznosi 0,720, dok je Bartlettov test značajnosti statistički signifikantan, što ukazuje na prikladnost uzorka za provođenje faktorske analize.

[505] Peteraf, M.A.; Barney, J.B., op. cit., str. 313-314.

Tablica 78: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt konkurentske prednosti bez varijable CA4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	472,757
	df	10
	Sig.	,000

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz sljedeće tablice je vidljivo da se uklanjanjem varijable CA4 vrijednost komunaliteta varijable CA5, koja je u ranijoj faktorskoj analizi bila izlučena u drugi faktor zajedno s varijablom CA4, smanjuje. To bi moglo ukazivati na moguću eliminaciju navedene varijable. Međutim, takva eliminacija nema teorijsko uporište, s obzirom da se radi o varijabli koja se odnosi na ocjenu uspjeha poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente s obzirom na trošak proizvodnje proizvoda, odnosno isporuke usluga, što je element definicije konkurentske prednosti korištene za operacionalizaciju varijable.

Tablica 79: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt konkurentske prednosti bez varijable CA4

Communalities

	Initial	Extraction
CA1	1,000	,631
CA2	1,000	,685
CA3	1,000	,634
CA5	1,000	,310
CA6	1,000	,525

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 80 je vidljivo da je, nakon eliminacije varijable CA4, prema Kaiserovom pravilu izlučen jedan faktor koji objašnjava ukupno 55,720% varijance, što je u potpunosti usklađeno s teorijskim pretpostavkama. Naime, prema teoriji, navedeni konstrukt se ne sastoji od podređenih konstrukata.

Tablica 80: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt konkurentske prednosti bez varijable CA4

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,786	55,720	55,720	2,786	55,720	55,720
2	,897	17,933	73,652			
3	,702	14,047	87,700			
4	,340	6,809	94,509			
5	,275	5,491	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Tablica 81 prikazuje strukturu izlučenog faktora za konstrukt konkurentske prednosti nakon eliminiranja varijable CA4.

Tablica 81: Struktura izlučenih faktora za konstrukt konkurentske prednosti bez varijable CA4

Component Matrix[a]

	Component
	1
CA1	,795
CA2	,827
CA3	,796
CA5	,557
CA6	,725

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Dakle, na temelju rezultata provedenih analiza zaključeno je da se konstrukt konkurentske prednosti (ca) sastoji od sljedećih manifestnih varijabli: CA1, CA2, CA3, CA5 i CA6.

5.2.3.5. Performanse

U nastavku je prikazana faktorska analiza konstrukta performansi poduzeća, koji se sastoji od šest manifestnih varijabli te analiza mjerne ljestvice pokazateljem Cronbach α.

Tablica 82 pokazuje da Kaiser-Meyer-Olkin statistika konstrukta performansi iznosi 0,810, što je iznad kritične vrijednosti od 0,6, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički signifikantan, što upućuje na zaključak da se može nastaviti s daljnjom analizom.

Tablica 82: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt performansi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	810,699
	df	15
	Sig.	,000

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 83 je vidljivo da sve varijable imaju zadovoljavajuće vrijednosti komunaliteta te da ih ne bi trebalo izbaciti iz daljnje analize.

Tablica 83: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt performansi

Communalities

	Initial	Extraction
PERF1	1,000	,665
PERF2	1,000	,658
PERF3	1,000	,626
PERF4	1,000	,573
PERF5	1,000	,700
PERF6	1,000	,521

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz Tablice 84 je vidljiv postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt performansi. Prema Kaiserovom pravilu, izlučen je jedan faktor koji objašnjava 62,356% varijance, što je u skladu s teorijskim postavkama. Naime, konstrukt performansi se prema teoriji ne bi trebao sastojati od podređenih konstrukata, već bi sve manifestne varijable trebale sačinjavati jedan faktor, što je empirijski i potvrđeno.

Tablica 84: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt performansi

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,741	62,356	62,356	3,741	62,356	62,356
2	,702	11,698	74,054			
3	,578	9,636	83,690			
4	,458	7,636	91,326			
5	,317	5,283	96,609			
6	,203	3,391	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Struktura izlučenog faktora prikazana je u Tablici 85.

Tablica 85: Struktura izlučenih faktora za konstrukt performansi

Component Matrix[a]

	Component
	1
PERF1	,815
PERF2	,811
PERF3	,791
PERF4	,757
PERF5	,836
PERF6	,722

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Pouzdanost mjerne ljestvice performansi analizirat će se pokazateljem Cronbach α. Iz Tablice 86 se vidi da Cronbach α mjerne ljestvice performansi iznosi 0,878, što je iznad granične vrijednosti od 0,7 te ukazuje na visoku pouzdanost.

Tablica 86: Cronbach α za mjernu ljestvicu performansi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	6

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz sljedeće tablice moguće je zaključiti da eliminiranjem neke od manifestnih varijabli neće doći do porasta pouzdanosti mjerne ljestvice.

Tablica 87: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu performansi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PERF1	16,5509	13,491	,723	,851
PERF2	16,7132	13,334	,713	,852
PERF3	16,8151	12,818	,686	,858
PERF4	16,5623	13,793	,642	,864
PERF5	16,6981	13,060	,744	,847
PERF6	16,4717	14,727	,608	,869

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Nakon analize mjerne ljestvice performansi, zaključeno je da nema potrebe za eliminiranjem elemenata navedenog konstrukta te da se konstrukt performansi (perf) sastoji od sljedećih manifestnih varijabli: PERF1, PERF2, PERF3, PERF4, PERF5 i PERF6.

Nakon provedenih analiza, može se zaključiti da sve mjerne ljestvice odlikuje visoka pouzdanost i valjanost te da struktura izlučenih faktora za sve konstrukte odgovara teorijskim postavkama. Nakon provođenja analize i purifikacije mjernih ljestvica, zbog eliminacije dijela varijabli i uprosječivanja varijabli za potrebe daljnje analize, ponovno je analizirana normalnost, multikolinearnost te prisutnost netipičnih vrijednosti u uzorku. Rezultati navedenih analiza prikazani su u Prilogu 5, a dobiveni zaključci istovjetni su onima iz ranijih analiza, uz iznimku analize normalnosti distribucije podataka, koja je pokazala da je odstupanje od normalnosti manje nakon izračuna kompozitnih varijabli.

5.2.4. Analiza modela strukturnih jednadžbi

Predloženi konceptualni model analiziran je metodom modeliranja strukturnih jednadžbi pomoću programskog paketa LISREL 8.80, pri čemu je procijenjena prikladnost modela strukturnih jednadžbi, analiziran mjerni model te na kraju i strukturni model, uz procjenu istraživačkih hipoteza.

5.2.4.1. Model strukturnih jednadžbi

Modeliranje strukturnih jednadžbi (*Structural Equation Modeling*, SEM) je nadogradnja nekoliko mutivarijatnih tehnika, kao što su faktorska analiza i višestruka regresija. Međutim, za razliku od njih, SEM može simultano analizirati skup od više uzročno-posljedičnih veza te se stoga smatra najboljom multivarijatnom tehnikom za istovremeno testiranje valjanosti konstrukata i teorijskih veza među varijablama.[506] Štoviše, Shook, C.L., *et al.* smatraju da je SEM alat koji bi u budućnosti mogao najviše doprinijeti analizi neopipljivih konstrukata, ključnih za resursni pristup.[507]

Pri modeliranju strukturnih jednadžbi, standardne metode procjene kao što su ML (Maximum Likelihood), GLS (Generalized Least Squares) i FIML (Full Information Maximum Likelihood) pretpostavljaju da je zadovoljen uvijet multivarijatne normalnosti distribucije podataka. Međutim, u praksi je čest slučaj da podaci nisu normalno distribuirani, zbog čega su razvijene alternativne metode procjene. Ukoliko podaci ne zadovoljavaju uvjet multivarijatne normalnosti, preporučuje se korištenje WLS (Weighted Least Squares), DWLS (Diagonally Weighted Least Squares) ili RML (Robust Maximum Likelihood) metoda procjene.[508] Druga opcija je normalizacija podataka korištenjem funkcije *Normal Scores*.[509] Dakle, ukoliko podaci nisu multivarijatno normalni, prije analize strukturnih jednadžbi podatke je moguće transformirati kako bi ih se približilo multivarijatnoj normalnosti te tada koristiti ML ili GLS metodu procjene.[510]

S obzirom da analizirani uzorak ne pokazuje multivarijatnu normalnost distribucije, a sadrži ordinalne i kontinuirane varijable, za analizu je najprije odabrana WLS metoda procjene. Naime, Jöreskog[511] preporučuje korištenje WLS ili DWLS metode procjene za ordinalne varijable. Međutim, pokazalo se da korištenje WLS i DWLS metode nije moguće stoga što asimptotička kovarijančna matrica nije pozitivno definitivna. Preostale opcije uključivale su korištenje RML metode procjene ili ML metode procjene uz normalizaciju podataka.

[506] Raykov, T.; Marcoulides, G.A., op. cit., str. 1-55.
[507] Shook, C.L., *et al.*: An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research, Strategic Management Journal, 25, 2004., str. 403.
[508] The diagnosis and treatment of non-normality, Scientific Software International, Lincolnwood, IL, preuzeto sa: http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/Session4.pdf (15.12.2011.)
[509] Jöreskog, K.G., *et al.*: LISREL 8: New statistical features, Scientific Software International, Lincolnwood, IL, 2000., str. 163.
[510] Hult, G.T.M., *et al.*: An assessment of the use of structural equation modeling in international business research, Research Mathodology in Strategy and Management, 3, Elsevier Ltd., 2006., str. 391.
[511] Jöreskog, K.G.: Structural Equation Modeling with Ordinal Variables using LISREL, April 2004, preuzeto sa: http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ordinal.pdf (11.11.2011.)

Međutim, navedene metode procjene idealno bi bilo koristiti za analizu kontinuiranih varijabli. Nadalje, nakon korištenja funkcije *Normal scores* podaci ne moraju uvijek poprimiti obilježje multivarijatne normalnosti distribucije, što je i ovdje bio slučaj. S obzirom da korištene ordinalne varijable imaju 5 kategorija odgovora te logiku kontinuiranih varijabli (ispitanici ocjenjuju stupanj slaganja s tvrdnjom ili intenzitet utjecaja varijabli od 1 do 5, s tim da se veća ocjena odnosi na veći intenzitet utjecaja ili slaganja s tvrdnjom), prihvaća se preporuka Haira *et al.,*[512] koji smatraju da se ljestvice s više od četiri kategorije odgovora mogu tretirati kao intervalne, ili čak kao kontinuirane. Štoviše, novija istraživanja pokazuju da se, ukoliko se ordinalna skala sastoji od pet ili više kategorija te ukoliko postoji blago odstupanje od normalne distribucije, ML metoda procjene može koristiti.[513] Nadalje, veliki uzorci umanjuju negativne posljedice nepostojanja normalne distribucije podataka. U uzorcima manjim od 50, odsustvo normalne distribucije podataka može imati značajan utjecaj na rezultate statističke analize. Međutim, ukoliko je broj jedinica u uzorku veći od 200, utjecaj činjenice da podaci nisu normalno distribuirani je zanemariv.[514] Unatoč činjenici što ovdje analizirani uzorak ima više od 200 jedinica, da bi ispravnost dobivenih rezultata bila neupitna podaci će tretirati kao kontinuirani te će se obraditi uz korištenje RML metode procjene, koja se preporučuje u slučajevima kada podaci nemaju obilježje multivarijatne normalnosti distribucije.

RML metodu razvio je Browne 1987. godine, a godinu kasnije Satorra i Bentler nadopunili su je razvijajući hi-kvadrat statistiku koja odgovara navedenoj metodi.[515] Naime, LISREL u rezultatima obrade daje do četiri različita hi-kvadrata od kojih su neki relevantni u uvjetima postojanja normalnosti distribucije podataka, a neki tek kada uvjet postojanja normalne distribucije nije zadovoljen.[516] Da bi navedenu metodu bilo moguće implementirati, potrebno je izračunati asimptotičku kovarijančnu matricu varijanci i kovarijanci uzorka.[517]

SEM analiza se može provoditi u jednom ili u dva koraka. Provođenjem SEM analize kroz dva koraka najprije se oblikuje mjerni model i testira njegova prikladnost i valjanost

[512] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 780.
[513] Raykov, T.; Marcoulides, G.A., op. cit., str. 30-31.
Williams, L.J.; Gavin, M.B.; Hartman, N.S.: Structural Equation Modeling Methods in Strategy Research: Applications and Issues, Research Methodology in Strategy and Management, 1, Elsevier Ltd., 2004., str. 339.
[514] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, 7/e, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010., str. 73.
[515] Mels, G.: LISREL for Windows: Getting Started Guide, Scientific Software International, Inc., Lincolnwood, IL, 2006., str. 21.
[516] Jöreskog, K.G.: On Chi-Squares for the Independence Model and Fit Measures in LISREL, January 15, 2004., str. 1., preuzeto sa: http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ftb.pdf (02.12.2011.)
[517] Mels, G.: LISREL for Windows: Getting Started Guide, Scientific Software International, Inc., Lincolnwood, IL, 2006., str. 21.

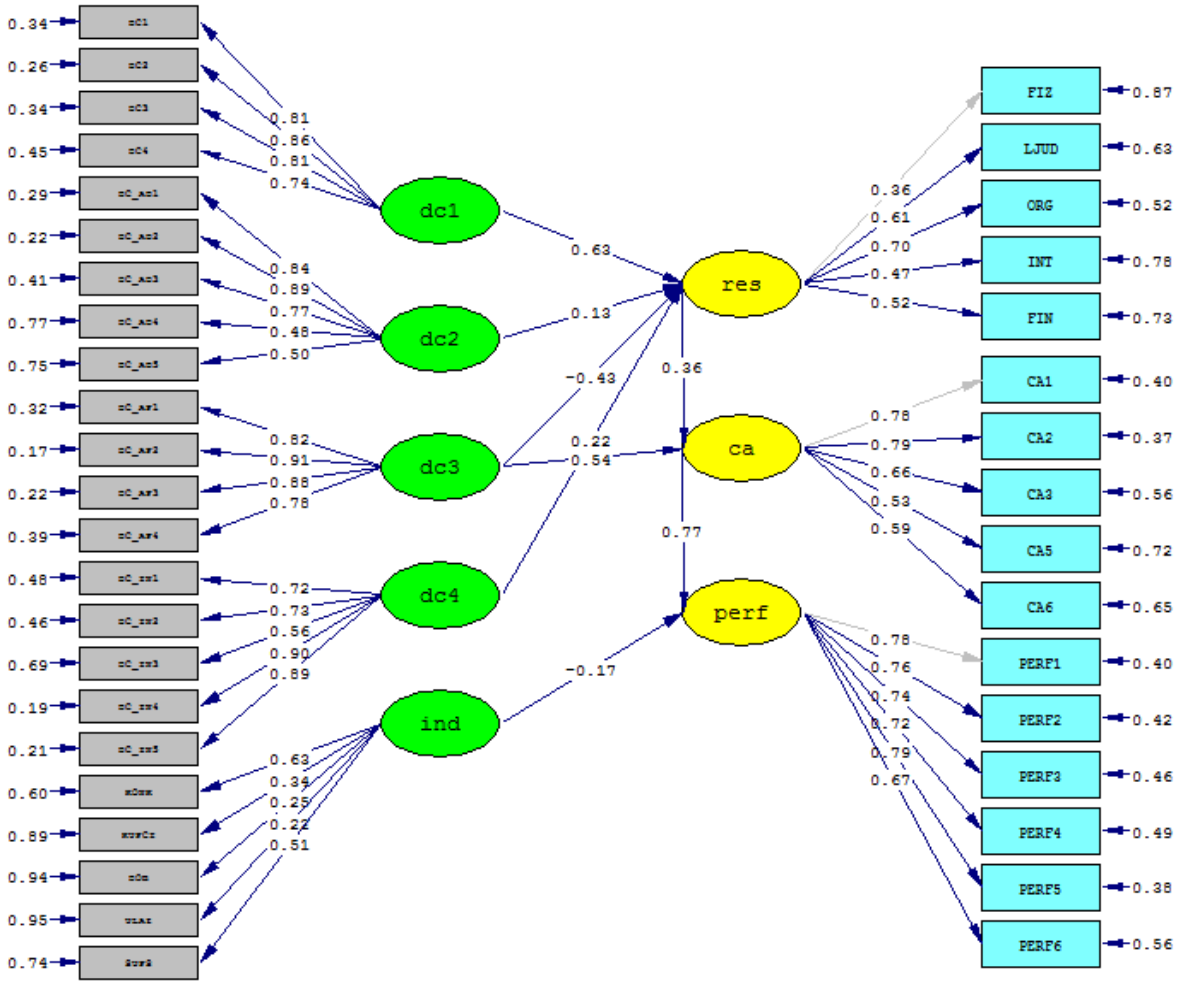
konstrukata, a zatim oblikuje i testira strukturni model. Provođenje SEM analize u jednom koraku uključuje istovremenu procjenu i testiranje mjernog i strukturnog modela.[518] U testiranju konceptualnog modela predloženog u poglavlju 4, SEM analiza će se provoditi u jednom koraku.

Model dinamičkih sposobnosti prikazan u nastavku je rekurzivni strukturni model, odnosno model u kojem sve putanje idu od prediktorskih prema zavisnim varijablama,[519] a sastoji se od pet egzogenih latentnih konstrukata. To su industrija, procesni aspekt dinamičkih sposobnosti, adaptivna sposobnost, apsorpcijska sposobnost i inovacijska sposobnosti te tri endogena latentna konstrukta, i to resursa i sposobnosti poduzeća, konkurentske prednosti i performansi poduzeća. Osim latentnih varijabli, model sačinjava i 39 manifestnih varijabli, koje služe kao indikatori latentnih varijabli.

Analizom rezultata testiranja SEM modela uočeno je da program LISREL predlaže nadopunu modela dodavanjem direktnog utjecaja egzogene varijable apsorpcijske sposobnosti (dc3) na endogenu varijablu konkurentske prednosti (ca). Navedena promjena je usvojena te konačni SEM model uključuje predloženu vezu. Nakon oblikovanja SIMPLIS sintakse, LISREL je, u obliku dijagrama putanje, generirao konačno rješenje modela strukturnih jednadžbi. Dobiveni model prikazan je na sljedećim slikama.

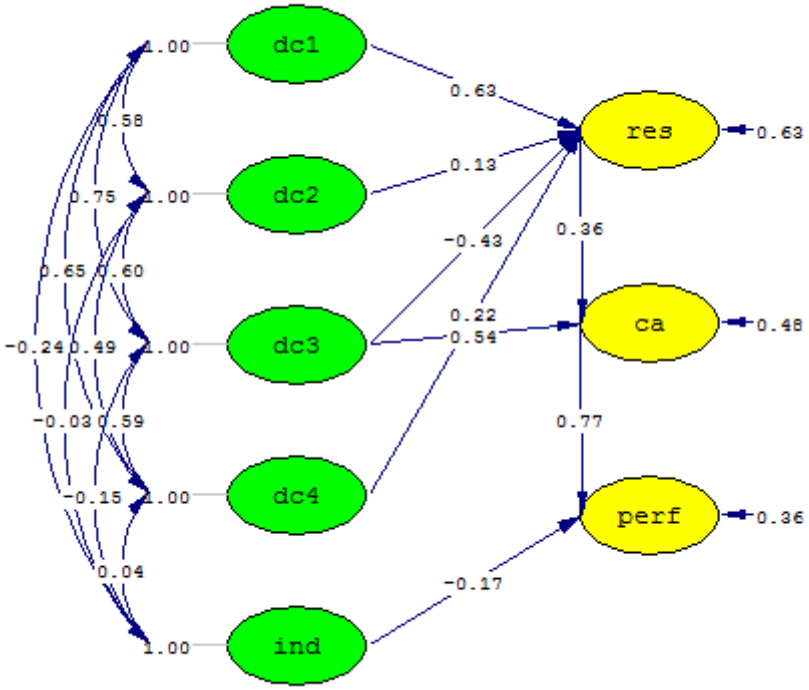
[518] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 848.
[519] Ibidem, str. 852.

Slika 19: Standardizirani SEM model utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

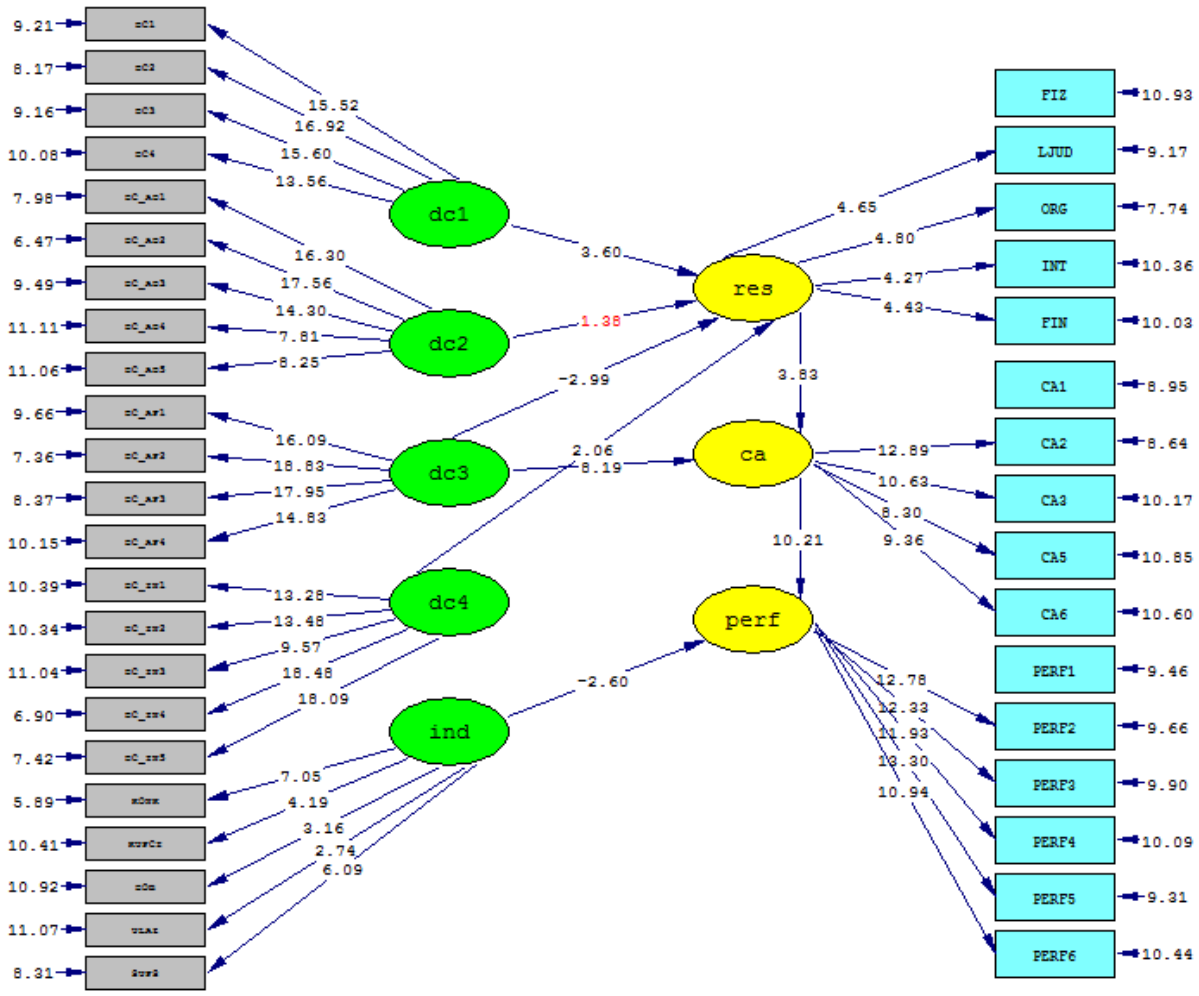
Slika 20: Strukturni dio standardiziranog SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Slike 19 i 20 prikazuju procijenjene vrijednosti veza među varijablama. Latentne varijable prikazane su kao ovali, a manifestne kao pravokutnici. Korelacije među varijablama prikazane su dvosmjernim oblim strelicama, a uzročno-posljedične veze ravnim jednosmjernim strelicama. Ukupni SEM model dobije se kada se spoje veze prikazane u mjernom i strukturnom modelu. Mjerni model uključuje veze među latentnim i pripadajućim manifestnim varijablama, dok strukturni model uključuje veze među endogenim i egzogenim latentnim varijablama. Procijenjene vrijednosti standardiziranog modela kreću se između -1 i 1, pri čemu vrijednosti manje od 0 ukazuju na negativnu povezanost, a vrijednosti veće od 0 na pozitivnu. Veća apsolutna vrijednosti znači snažniju vezu među varijablama.

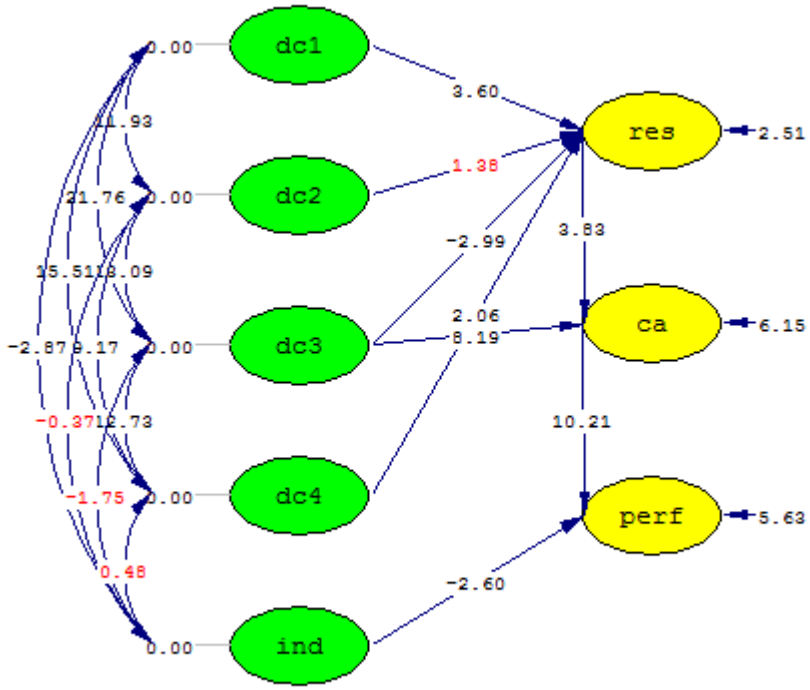
Slika 21: t-vrijednosti standardiziranog SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Na Slikama 21 i 22 prikazane su t-vrijednosti analiziranog SEM modela. Autori LISREL-a pretpostavljaju da će korisnici programa imati uzorak istraživanja s više od 120 jedinica, pri čemu većina t-tablica pridodaje t distribuciji beskonačnu vrijednost. U tom slučaju se t-distribucija može aproksimirati z-distribucijom, kod koje se vrijednost manja od -1.96 ili veća +1.96 sugerira kao statistički signifikantan rezultat (pri α=0.05) za dvosmjerni test (*two-tailed test*). Kritična vrijednost za jednosmjerni test (*one-tailed test*) je -/+ 1.64.

Slika 22: t-vrijednosti strukturnog dijela SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

U nastavku je procijenjena prikladnost predloženog modela, odnosno analiziran je stupanj konzistentnosti hipotetičkog modela s empirijskim. Procjena prikladnosti određuje se pomoću različitih indeksa, a provodi se kroz tri međusobno povezane faze: 1) procjenu opće prikladnosti; 2) procjenu mjernog modela; i 3) procjenu strukturnog modela.[520]

5.2.4.2. Procjena opće prikladnosti modela

Procjena opće prikladnosti modela analizira se pomoću: 1) apsolutnih; 2) inkrementalnih; i 3) parsimonijskih pokazatelja prikladnosti. Navedeni pokazatelji su objašnjeni u nastavku te su prikazane njihove vrijednosti za predloženi model.

Razlika između procijenjene i stvarne kovarijančne matrice osnova je velikog broja mjera prikladnosti modela. Hi-kvadrat test predstavlja statistički test navedene razlike pri čemu je cilj odbaciti nultu, a prihvatiti alternativnu hipotezu da razlika među kovarijančnim matricama nije statistički značajna. Matematički se hi-kvadrat računa kao:

[520] Halmi, A.: Multivarijatna analiza u društvenim znanostima, Alinea, Zagreb, 2003.. str. 173.

Hi-kvadrat=(N-1)(promatrana kovarijančna matrica - procijenjena kovarijančna matrica), (3)

pri čemu je N veličina uzorka.

Pri tome se stupnjevi slobode u SEM analizi računaju se kao:

Df=1/2 [(p)(p+1)]-k, (4)

gdje je p ukupan broj promatranih varijabli, a k broj parametara koji se procjenjuju (slobodnih parametara).

Dakle, vrijednost hi-kvadrata povećava se porastom broja jedinica u uzorku, čak i kada razlika među matricama ostaje nepromijenjena. Nadalje, procijenjena kovarijančna matrica ovisi o broju slobodnih parametara, stoga stupnjevi slobode modela također utječu na veličinu hi-kvadrata (porast promatranih varijabli utječe na porast hi-kvadrata). To čini ovu mjeru prikladnosti znatno pristranom i neprikladnom za korištenje u određenim situacijama. Naime, porastom uzorka i broja promatranih varijabli, hi-kvadrat test i rezultirajuća p vrijednost postaju manje pogodni za testiranje prikladnosti modela.[521] Bentler i Bonett[522] također analiziraju utjecaj veličine uzorka na hi-kvadrat test te zaključuju da porastom uzorka vjerojatnost odbacivanja modela raste. S obzirom da se smanjivanjem uzorka može dobiti nesignifikantna vrijednost hi-kvadrata, korištenje hi-kvadrata za testiranje prikladnosti modela nije opravdano. Bagozzi i Yi, [523] komentirajući negativni efekt veličine uzorka na hi-kvadrat, predlažu analizu modela drugim mjerama prikladnosti, među kojima ističu normirani indeks prikladnosti (NFI) čija bi vrijednost trebala premašiti 0,9. Općenito govoreći, da bi se potvrdila prikladnost modela, predlaže se analiza više pokazatelja prikladnosti. Pri tome je potrebno naglasiti da svi programi ne daju iste pokazatelje prikladnosti u rezultatima te da ne postoji suglasnost oko toga koji pokazatelji najbolje odražavaju kvalitetu modela. S obzirom da ciljne vrijednosti pokazatelja prikladnosti ovise o veličini uzorka i broju manifestnih varijabli, u Tablici 88 su prikazana obilježja i poželjne vrijednosti različitih pokazatelja prikladnosti pri različitim karakteristikama modela.

[521] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 745-747.
[522] Bentler, P.M.; Bonett, D.G.: Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, Psychological Bulletin, 88 (3), 1980., str. 591.
[523] Bagozzi, R.P.; Yi, Y.: On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, 16 (1), 1988., str. 77-78.

Tablica 88: Obilježja različitih pokazatelja prikladnosti pri različitim karakteristikama modela

	N<250			N>250		
Stat.	m≤12	12<m<30	m≥30	m≤12	12<m<30	m≥30
Hi-kvadrat	Očekuju se nesignifikantne p vrijednosti	Signifikantne p vrijednosti, čak i uz dobru prikladnost	Očekuju se signifikantne p vrijednosti	Nesignifikantne p vrijednosti mogu ukazivati na dobru prikladnost	Očekuju se signifikantne p vrijednosti	Očekuju se signifikantne p vrijednosti
CFI i TLI	≥0,97	≥0,95	>0,92	≥0,95	>0,92	>0,90
RNI	Ne koristiti	≥0,95	>0,92	≥0,95, ne koristiti ukoliko je N<1000	>0,92, ne koristiti ukoliko je N<1000	>0,90, ne koristiti ukoliko je N<1000
SRMR	Može biti pristran, preporučuje se korištenje drugih mjera prikladnosti	0,08 ili manji (sa CFI≥0,95)	<0,09 ili (sa CFI>0,92)	Može biti pristran, preporučuje se korištenje drugih mjera prikladnosti	0,08 ili manji (sa CFI>0,92)	0,08 ili manji (sa CFI>0,92)
RMSEA	Vrijednosti <0,08 sa CFI≥0,97	Vrijednosti <0,08 sa CFI≥0,95	Vrijednosti <0,08 sa CFI≥0,92	Vrijednosti <0,07 sa CFI≥0,97	Vrijednosti <0,07 sa CFI≥0,92	Vrijednosti <0,07 sa CFI≥0,90

m=broj promatranih (manifestnih) varijabli; N=veličina uzorka

Izvor: Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 753.

Uz hi-kvadrat test, u apsolutne pokazatelje prikladnosti spadaju i GFI, AGFI, RMSR, SRMR, RMSEA. Općenito govoreći, pokazatelj ukupne prikladnosti (GFI) i prilagođeni pokazatelj prikladnosti (AGFI) bi trebali biti veći od 0,9, dok kod rezidualnog korijena srednjih kvadrata (RMR) i standardiziranog korijena srednjih kvadrata (SRMR) manje vrijednosti znače bolju prikladnost. Vrijednosti kvadratnog korijena standardne pogreške procjene (RMSEA) manje od 0,1 ukazuju na zadovoljavajuću prikladnost modela.[524]

U inkrementalne mjere prikladnosti spadaju normirani indeks prikladnosti (NFI), komparativni indeks prikladnosti (CFI), Tucker-Lewisov index (TLI) i relativni indeks necentralnosti (RNI). Kreću se od 0 do 1, a vrijednosti iznad 0,90 ukazuju na dobru prikladnost modela.[525]

[524] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 747-748.
[525] Ibidem, str. 749.

Parsimonijske mjere prikladnosti koriste se za usporedbu s drugim, alternativnim modelima, te stoga, nisu korištene u ovom istraživanju.

U Tablici 89 su prikazane mjere prikladnosti predloženog modela, dok Prilog 7 sadrži LISREL output mjera prikladnosti.

Tablica 89: Mjere prikladnosti analiziranog modela

HI-KVADRAT	NFI	NNFI	CFI	RFI	RMR (RMSR)	SRMR	RMSEA
1248,83 (df=684; p=0,000)	0,937	0,968	0,970	0,932	0,0643	0,0886	0,0559

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Uspoređujući Tablicu 88 i Tablicu 89, može se zaključiti da je prikladnost predloženog konceptualnog modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća zadovoljavajuća. Naime, s obzirom na uzorak od 265 jedinica i 39 manifestnih varijabli, bilo je za očekivati da će hi-kvadrat test biti signifikantan. Sattora-Bentler hi-kvadrat, koji se koristi uz RML metodu procjene, iznosi 1248,83 sa 684 stupnja slobode. Normirani indeks prikladnosti (NFI) iznosi 0,937, nenormirani indeks prikladnosti (NNFI) 0,968, komparativni indeks prikladnosti (CFI) iznosi 0,970, a relativni indeks prikladnosti (RFI) 0,932, što je redom veće od granične vrijednosti 0,9. Standardizirani korijen srednjih kvadrata (SRMR), trebao bi biti manji ili jednak 0,08, uz CFI veći od 0,92. Iako je CFI veći od 0,92, SRMR iznosi 0,0886 i neznatno je iznad granične vrijednosti od 0,08. Vrijednost kvadratnog korijena standardne pogreške procjene (RMSEA) trebala bi biti manja od 0,07, uz CFI veći od 0,90. Navedeni uvjet je ispunjen. Naime, RMSEA predloženog modela je 0,0559.

5.2.4.3. Analiza mjernog modela

U nastavku su analizirane karakteristike mjernog modela, odnosno analizom faktorskih opterećenja, pouzdanosti konstrukta, prosječno izlučenom varijancom i njenom usporedbom s kvadriranim vezama među konstruktima, ispitana je konvergentna i diskriminacijska valjanost.

Valjanost konstrukta (*construct validity*) pokazuje u kojoj mjeri manifestne varijable odražavaju latentni konstrukt koji bi trebale mjeriti, a sastoji se od konvergentne valjanosti (*convergent validity*) i diskriminacijske valjanosti (*discriminant validity*).[526]

Kada je prisutna konvergentna valjanost, veze među latentnim i pripadajućim manifestnim varijablama bi trebale biti statistički značajne i po mogućnosti veće ili jednake 0,5,[527] prosječna izlučena varijanca (AVE, eng. *average variance extracted*) bi trebala biti iznad 0,5,[528] a pouzdanost konstrukta (CR, eng. *construct reliability*) veća od 0,6.[529]

Pri tome se prosječno izlučena varijanca (AVE) računa pomoću formule:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^{n} \lambda_i^2}{n}; \quad (5)$$

Gdje λ predstavlja standardizirano faktorsko opterećenje, a *i* broj elemenata. Dakle, za *n* manifestnih varijabli, AVE se računa kao suma svih kvadriranih faktorskih opterećenja podijeljena s brojem manifestnih varijabli toga konstrukta.

Pouzdanost konstrukta (CR) dobiva se iz kvadrirane sume faktorskih opterećenja (λ_i) i sume pogreški varijance (δ_i) konstrukta na sljedeći način:

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^{n} \delta_i\right)}.^{530} \quad (6)$$

Diskriminacijska valjanost mjeri koliko se određeni konstrukt razlikuje od ostalih konstrukata. Ona je prisutna ukoliko je pokazatelj AVE dvaju konstrukata veći od kvadrirane veze između navedenih konstrukata.[531]

U Tablici 90 su prikazani rezultati testiranja konvergentne i diskriminacijske valjanosti mjernog modela, odnosno AVE, CR, faktorska opterećenja manifestnih varijabli i kvadrirane veze među konstruktima.

[526] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 776-778.
[527] Ibidem
[528] Fornell, C.; Larcker, D.F.: Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, 18 (1), 1981., str. 46.
[529] Bagozzi, R.P.; Yi, Y.: On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, 16 (1), 1988., str. 74-94.
[530] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 777.
[531] Fornell, C.; Larcker, D.F.: Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, 18 (1), 1981., str. 46.

Tablica 90: Analiza konvergentne i diskriminacijske valjanosti modela

	dc1	dc2	dc3	dc4	ind**	res**	ca	perf
AVE	0,650	0,514	0,721	0,593	0,177	0,297	0,459	0,554
CR	0,882	0,832	0,913	0,877	0,480	0,667	0,806	0,880
Faktorska opterećenja manifestnih varijabli na konstrukt (λ_i)	0,81 0,86 0,81 0,74	0,84 0,89 0,77 0,48 0,50	0,82 0,91 0,88 0,78	0,72 0,73 0,56 0,90 0,89	0,63 0,34 0,25 0,22 0,51	0,36 0,61 0,70 0,47 0,52	0,78 0,79 0,66 0,53 0,59	0,78 0,76 0,74 0,72 0,79 0,67
Kvadrirane veze među konstruktima (γ^2, β^2, ρ^2)	0,397 0,058 0,336 0,563 0,423	0,017* 0,001* 0,336 0,360 0,240	0,185 0,292 0,023* 0,563 0,360 0,348	0,048 0,002* 0,423 0,240 0,348	0,029 0,058 0,001* 0,023* 0,002*	0,397 0,0169* 0,185 0,048 0,130	0,292 0,130 0,593	0,593 0,029

*Veze nisu signifikantne

**Konstrukt čine kompozitne manifestne varijable

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz tablice se može uočiti da elementi dinamičkih sposobnosti, odnosno procesni aspekt dinamičkih sposobnosti (dc1), adaptivna sposobnost (dc2), apsorpcijska sposobnost (dc3) i inovacijska sposobnost (dc4) potpuno zadovoljavaju uvjete konvergentne valjanosti s obzirom da su sva faktorska opterećenja statistički značajna i niti jedno nije manje od 0,5, svi elementi imaju prosječno izlučenu varijancu (AVE) veću od 0,5 te je vrijednost pouzdanosti konstrukta (CR) znatno iznad 0,6. Dakle, konstrukt dc1 ima prosječno izlučenu varijancu (AVE) od 0,650 te pouzdanost konstrukta (CR) 0,882. Konstrukt dc2 ima vrijednost AVE od 0.514 te vrijednost CR od 0,832. Konstrukt dc3 ima pokazatelj AVE jednak 0,721, a pokazatelj CR 0,913. Vrijednost AVE za konstrukt dc4 iznosi 0,593, dok je CR jednak 0,877. Iz navedenog je vidljivo da su vrijednosti prosječno izlučene varijance (AVE) i pouzdanost konstrukta (CR) iznad graničnih razina od 0,5, odnosno 0,6. Konstrukti dc1, dc2, dc3 i dc4 udovoljavaju i uvjetu diskriminacijske valjanosti, s obzirom da niti jedna kvadrirana veza među konstruktima dinamičkih sposobnosti i ostalim konstruktima u modelu ne premašuje vrijednost pripadajuće

prosječno izlučene varijance AVE. Navedeni rezultati izuzetno su značajni, s obzirom da je mjerni instrument dinamičkih sposobnosti u potpunosti nov i razvijen za potrebe ove doktorske disertacije.

Konstrukt industrije (ind) kompozitni je konstrukt, čije su manifestne varijable dobivene uprosječivanjem većeg broja varijabli. Navedene kompozitne varijable izračunate su nakon provođenja faktorske analize i analize Cronbach α pokazatelja , kojima se potvrdila valjanost i pouzdanost navedene mjerne ljestvice i opravdanost metode izračuna kompozitnih varijabli. Naime, struktura izlučenih faktora konstrukta industrije u potpunosti odgovara teorijskim postavkama. Stoga se niže vrijednosti pokazatelja AVE i CR konstrukta industrije nakon provođenja SEM analize pripisuju činjenici da su navedene manifestne varijable konstrukta zapravo kompozitne varijable. Sve manifestne varijable navedenog konstrukta imaju statistički signifikantna faktorska opterećenja. Konstrukt industrije pokazuje svojstvo diskriminacijske valjanosti, s obzirom da niti jedna kvadrirana veza s drugim konstruktima ne premašuje AVE navedenog konstrukta.

Konstrukt strateških resursa i sposobnosti poduzeća (res) također je sačinjen od kompozitnih manifestnih varijabli. Iako je vrijednost AVE navedenog konstrukta niža od granične, CR premašuje kritičnu razinu od 0,6 te ukazuje na konvergentnu valjanost. Nadalje, sve manifestne varijable imaju statistički signifikantna opterećenja na konstrukt, a tri od pet manifestnih varijabli imaju faktorska opterećenja veća od 0,5. Kvadrirana veza ovoga konstrukta s konstruktom dc1 je nešto veća od prosječno izlučene varijance konstrukta strateških resursa i sposobnosti poduzeća, dok sve druge veze potvrđuju postojanje diskriminacijske valjanosti.

Konkurentska prednost (ca) poduzeća predstavljena je konstruktom definiranim s pet manifestnih varijabli. Sve manifestne varijable navedenog konstrukta imaju statistički signifikantna faktorska opterećenja, veća od granične razine od 0,5, što ukazuje na prisutnost konvergentne valjanosti. Prosječno izlučena varijanca konstrukta iznosi 0,459, što je nešto niže od granične razine od 0,5. S obzirom da je pokazatelj CR od 0,806 znatno iznad granične razine od 0,6, može se zaključiti da navedeni konstrukt pokazuje zadovoljavajuću konvergentnu valjanost. Kvadrirana veza između konstrukta konkurentske prednosti i konstrukta performansi poduzeća premašuje vrijednost AVE obaju konstrukata. Međutim, kvadrirane veze sa strateškim resursima i sposobnostima poduzeća te s apsorpcijskim

sposobnostima (dc3), niže su od prosječno izlučene varijance (AVE) konstrukta konkurentske prednosti.

Prisutnost konvergentne valjanosti za konstrukt performansi (perf) potvrđeno je po svim kriterijima. Naime, faktorska opterećenja navedenog konstrukta statistički su signifikantna i veća od 0,5 (najniže faktorsko opterećenje iznosi 0,68), prosječno izlučena varijanca (AVE) iznosi 0,554, što je iznad granične razine od 0,5, a pouzdanost konstrukta (CR) od 0,880 značajno premašuje granicu od 0,6. Kvadrirana veza s konstruktom konkurentske prednosti iznosi 0,593, što je nešto više od vrijednosti AVE od 0,554, dok je kvadrirana veza s industrijom znatno niža od vrijednosti prosječno izlučene varijance.

5.2.4.4. Procjena istraživačkih hipoteza analizom strukturnog modela

Nakon što su testirane valjanost i prikladnost sveukupnog SEM modela te valjanost i pouzdanost mjernog modela, u nastavku se analizira strukturni dio predloženog modela, odnosno pokazuje koliko su veze u modelu konzistentne s teorijskim očekivanjima.

Valjanost teorije predložene modelom povećava se u onoj mjeri u kojoj su procjene veza među latentnim konstruktima:

- statistički signifikantne i pretpostavljenog predznaka,
- netrivijalne, što se analizira procjenom standardiziranih opterećenja (veza među konstruktima). [532]

Kao što je ranije naglašeno, t-vrijednost manja od -1.96 ili veća +1.96 ukazuje na statistički signifikantan rezultat (pri α=0.05). Iz Slika 21 i 22 vidljivo je da su svi utjecaji, osim korelacija između konstrukta industrije (ind) s adaptivnom (dc2), apsorpcijskom (dc3) i inovacijskom (dc4) sposobnošću te direktnog utjecaja adaptivne sposobnosti (dc2) na konstrukt strateški signifikantnih resursa i sposobnosti (res), statistički signifikantni. Štoviše, bit će prikazano da izbacivanjem netipičnih vrijednosti i neke od navedenih veza postaju signifikantne. Svi utjecaji predviđenog su predznaka.

Korelacija između konstrukta industrije (ind) i adaptivne (dc2), apsorpcijske (dc3) i inovacijske sposobnosti (dc4) nije statistički signifikantna, dok je korelacija između konstrukta industrije (ind) i procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti (dc1) statistički

[532] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 858.

signifikantna s t-vrijednosti od -2,87 i standardiziranim opterećenjem od -0,24. Dakle, postoji povezanost između procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti i industrije. Odnosno, niži intenzitet konkurentskih snaga povezan je s razvijenijim procesnim aspektom dinamičkih sposobnosti. S obzirom da od četiri elementa dinamičkih sposobnosti, tri nisu statistički signifikantno povezana s konstruktom industrije, a jedan je statistički signifikantan, netrivijalan i predviđenog predznaka, moguće je zaključiti da je **hipoteza H2 djelomično potvrđena**:

H2 **Postoji povezanost između dinamičkih sposobnosti poduzeća i obilježja industrije u kojoj poduzeće posluje.**

Analizom uzorka nakon eliminacije netipičnih vrijednosti, korelacija konstrukta apsorpcijske sposobnosti (dc3) s konstruktom industrije (ind) također postaje statistički signifikantna s t-vrijednosti od -2,33 i standardiziranim opterećenjem od -0,19. Postojanje još jedne statistički signifikantne, netrivijalne veze predviđenog predznaka, **dodatno potvrđuje hipotezu H2**.

Standardizirano opterećenje konstrukta konkurentske prednosti (ca) na konstrukt performansi (perf) iznosi 0,77, a t-vrijednost od 10,21 ukazuje da je navedena veza statistički signifikantna. S obzirom da je navedena veza predviđenog predznaka (pozitivna), statistički signifikantna i netrivijalna (vrijednost standardiziranih faktorskih opterećenja kreće se između -1 i 1), **hipoteza H3 u potpunosti se prihvaća**:

H3 **Posjedovanje održive konkurentske prednosti dovodi do ostvarivanja natprosječnih performansi.**

Utjecaj industrije (ind) na performanse poduzeća (perf) statistički je signifikantan s t-vrijednosti od -2,60 i standardiziranim opterećenjem od -0,17. Dakle, navedena veza je negativna. Odnosno, porast industrijske dinamike (ind), tj. utjecaja sviju od pet konkurentskih sila na poduzeće (KONK, KUPCI, DOB, ULAZ, SUPS) dovodi do opadanja performansi poduzeća. Navedeno ukazuje na **potpuno prihvaćanje hipoteze H4**:

H4 **Obilježja industrije u kojoj poduzeće posluje utječu na razinu performansi koju poduzeće ostvaruje.**

Strateški signifikantni resursi i sposobnosti poduzeća (res), odnosno vrijedni, rijetki, neimitabilni i nesupstitutabilni resursi i sposobnosti poduzeća pozitivno, sa standardiziranim opterećenjem od 0,36, koje je statistički signifikantno pri vrijednosti t=3,83, utječu na

konkurentsku prednost poduzeća (konk). Prema navedenom, **pomoćna hipoteza PH2 u potpunosti se prihvaća**:

PH2 Vrijedna, rijetka, neimitabilna i nesupstitutabilna baza strateških resursa i sposobnosti poduzeća izvor je održive konkurentske prednosti.

Prije analize preostalih hipoteza i veza u predloženom modelu, potrebno je izračunati posredničke i ukupne utjecaje pojedinih varijabli.

Posrednički utjecaj (*mediating effect*) javlja se kada treća varijabla (konstrukt) utječe na vezu između dva povezana konstrukta. Medijacija zahtijeva signifikantne veze među svim konstruktima od kojih je sačinjena.[533]

Strukturni model s posredničkim utjecajem može proizvesti direktne i indirektne utjecaje.[534] Direktni utjecaji su oni koji idu direktno od jedne latentne varijable prema drugoj. Indirektni utjecaji uključuju slijed veza s barem jednom posredničkom varijablom.[535] Veličina indirektnih utjecaja funkcija je direktnih utjecaja koji ih sačinjavaju, odnosno intenzitet indirektnih utjecaja umnožak je direktnih utjecaja koji ih tvore.[536] Direktni, indirektni i ukupni utjecaji varijabli analiziranog strukturnog modela prikazani su u Tablici 91.

Tablica 91: Direktan i indirektan utjecaj pojedinih elemenata dinamičkih sposobnosti na strateške resurse, sposobnosti i konkurentsku prednost, uz prisutnost netipičnih vrijednosti

	Direktan utjecaj na res	Indirektan utjecaj na res	Ukupan utjecaj na res	Indirektan utjecaj na ca	Direktan utjecaj na ca	Ukupan utjecaj na ca	Utjecaj na perf
dc1	0,63	-0,18	0,45	0,16	/	0,16	0,12
dc2	0,13*	0,22	0,22	0,08	/	0,08	0,06
dc3	-0,43	0,60	0,17	0,06	0,54	0,60	0,46
dc4	0,22	0,16	0,38	0,14	/	0,14	0,11

*veza nije signifikantna te ne ulazi u izračun indirektnih i ukupnih utjecaja

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Direktan utjecaj procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti (dc1) na strateški signifikantne resurse i sposobnosti poduzeća (res) je statistički signifikantan (t=3,60), predviđenog

[533] Ibidem, str. 866-867.
[534] Ibidem, str. 868.
[535] Raykov, T.; Marcoulides, G.A., op. cit., str. 7.
[536] Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 869.

predznaka, sa standardiziranim opterećenjem od 0,63. Direktan utjecaj konstrukta adaptivne sposobnosti (dc2) na konstrukt resursa i sposobnosti poduzeća (res) nije statistički signifikantan, obzirom da je t-vrijednost od 0,38 manja od granične razine od 1,96. Međutim, analizom uzorka bez netipičnih vrijednosti i navedena veza postaje signifikantna (γ=0,21; t=2,02). U nastavku će se navedena veza tretirati kao nesignifikantna, dok je u Prilogu 6 prikazana analiza modela bez netipičnih vrijednosti. Direktni utjecaj apsorpcijske sposobnosti (dc3) na konstrukt resursa i sposobnosti (res) statistički je signifikantan s t-vrijednosti od -2,99 i standardiziranim opterećenjem od -0,42. Iako je navedena veza negativna, kasnije će biti prikazano da je utjecaj konstrukta apsorpcijske sposobnosti (dc3) na konstrukt resursa i sposobnosti (res) pozitivan, s obzirom da su indirektni pozitivni utjecaji veći od direktnog negativnog. Zadnji element dinamičkih sposobnosti, inovacijska sposobnosti (dc4) ima pozitivan i statistički signifikantan utjecaj na konstrukt resursa i sposobnosti poduzeća (res). Također treba napomenuti da t-vrijednost navedene veze iznosi 2,06, a standardizirano opterećenje 0,22. Međutim, osim opisanog direktnog utjecaja na konstrukt strateški signifikantnih resursa i sposobnosti (res), navedene varijable na konstrukt resursa i sposobnosti (res) djeluju i indirektno. Naime, međusobne korelacije između konkstrukata dinamičkih sposobnosti, odnosno procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti (dc1), adaptivne sposobnosti (dc2), apsorpcijske sposobnosti (dc3) i inovacijske sposobnosti (dc4), statistički su značajne s t-vrijednostima iznad 1,96 i predviđenog predznaka, odnosno pozitivne. Iz toga proizlazi da svaki od elemenata dinamičkih sposobnosti na resurse utječe i indirektno, preko utjecaja na preostale elemente dinamičkih sposobnosti. Direktan, indirektan i ukupan utjecaj svakog konstrukta dinamičkih sposobnosti na resurse prikazan je u Tablici 91, iz koje je vidljivo da su ukupni utjecaji svih aspekata dinamičkih sposobnosti (dc1, dc2, dc3, dc4) na strateški signifikantne resurse i sposobnosti poduzeća (res) netrivijalni, strateški signifikantni i odgovarajućeg predznaka. Navedeno **u potpunosti potvrđuje pomoćnu hipotezu PH1** koja glasi:

PH1 Dinamičke sposobnosti pozitivno utječu na vrijednost, rijetkost, neimitabilnost i nesupstitubilnost baze strateških resursa i sposobnosti poduzeća.

U predloženom modelu konstrukt resursa i sposobnosti poduzeća (res) posrednička je (medijatorska) varijabla. Naime, prema konceptualnom modelu, navedena varijabla bi trebala posredovati u vezi između dinamičkih sposobnosti (dc1, dc2, dc3, dc4) i konkurentske prednosti (ca). U Tablici 91 su prikazani intenziteti posredničkih utjecaja procesnog aspekta

dinamičkih sposobnosti (dc1), adaptivne (dc2), apsorpcijske (dc3) i inovacijske (dc4) sposobnosti na konkurentsku prednost (ca). Vezu konstrukta apsorpcijske sposobnosti (dc3) s konstruktom konkurentske prednosti (ca) obilježava parcijalna medijacija, s obzirom da navedena varijabla na konstrukt ca djeluje i direktno. Ukupni utjecaji elemenata dinamičkih sposobnosti (dc1, dc2, dc3 i dc4) na konstrukt konkurentske prednosti (ca) također su prikazani u Tablici 91. Indirektni utjecaj procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti (dc1) na konkurentsku prednost (ca) iznosi 0,16, a indirektni utjecaj adaptivne sposobnosti (dc2) na konkurentsku prednost (ca) iznosi 0,08. Konstrukt apsorpcijske sposobnosti (dc3) na konkurentsku prednost (ca) utječe direktno i indirektno. Direktan utjecaj iznosi 0,54, a indirektan 0,06, što znači da je ukupan utjecaj navedene varijable na konkurentsku prednost 0,60. Konstrukt inovacijske sposobnosti (dc4) na konkurentsku prednost utječe indirektno intenzitetom od 0,14. Svi utjecaji predviđenog su predznaka i statistički signifikantni što, zajedno s prihvaćanjem hipoteza PH1 i PH2, dovodi do zaključka o **prihvaćanju hipoteze H1**:

H1 **Dinamičke sposobnosti poduzeća, posredno, preko stjecanja, izgradnje, integracije i preoblikovanja baze vrijednih, rijetkih, neimitabilnih i nesupstitutabilnih strateških resursa i sposobnosti poduzeća, utječu na postizanje održive konkurentske prednosti.**

Potrebno je naglasiti da je, nakon analize strukturnog modela, uočeno i potvrđeno i postojanje direktnog utjecaja apsorpcijske sposobnosti (dc3) na postizanje održive konkurentske prednosti (ca).

U Tablici 91 prikazan je i izračun indirektnog utjecaja elemenata dinamičkih sposobnosti na performanse poduzeća. Indirektni utjecaj procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti (dc1) na performanse iznosi 0,12, adaptivne sposobnosti (dc2) 0,06, apsorpcijske sposobnosti (dc3) 0,46, a inovacijska sposobnosti (dc4) na performanse indirektno utječe intenzitetom od 0,11. S obzirom da intenzitet utjecaja industrije na performanse iznosi -0,17, pojedinačno gledano može se reći da **industrija na performanse djeluje većim intenzitetom nego procesni aspekt dinamičkih sposobnosti, adaptivna i inovacijska sposobnost, a znatno slabijim intenzitetom nego apsorpcijska sposobnost**. Međutim, **utjecaj svih elemenata dinamičkih sposobnosti zajedno znatno je veći od utjecaja industrije na performanse poduzeća**. Navedeno potvrđuje da i **dinamičke sposobnosti i konkurentske sile određuju performanse poduzeća, pri čemu je utjecaj dinamičkih sposobnosti veći**. Osim ranije

analiziranih veza, potrebno je opisati još dvije indirektne veze. Naime, procesni aspekt dinamičkih sposobnosti indirektno, preko industrije, pozitivno utječe na performanse poduzeća. Međutim, taj utjecaj, iako signifikantan, gotovo je zanemariv (0,04). Isto tako, varijabla industrije, preko utjecaja na procesni aspekt dinamičkih sposobnosti, indirektno negativno utječe na strateški signifikantne resurse i sposobnosti poduzeća (-0,15).

Dakle, parcijalnim dokazivanjem jedne, a potpunim dokazivanjem ostalih pet hipoteza, **potvrđena valjanost teorije predložene modelom**, odnosno dokazano je da na postizanje dugoročnih natprosječnih performansi poduzeća istodobno utječu i dinamičke sposobnosti i industrijske sile, s tim da je utjecaj dinamičkih sposobnosti znatno veći od utjecaja industrije. Spomenuto je važno stoga što ovdje predloženi i empirijski verificirani model predstavlja **jedan od rijetkih pokušaja integracije internog i eksternog pristupa konkurentnosti poduzeća**, odnosno razmatranja navedenih pristupa kao komplementarnih, a ne suprotstavljenih. Štoviše, predstavlja **jedini model koji integrira interno orijentirani koncept dinamičkih sposobnosti i eksterno orijentirani Porterov model industrijske strukture**. Važnost svega spomenutog proizlazi iz činjenice da je većina do sada provedenih istraživanja analizirala efekte industrije i poduzeća kao suprotstavljene te pokušala, njihovom usporedbom, pokazati koji od navedenih efekata su dominantni u objašnjavanju natprosječnih performansi. Nadalje, konstruiranjem višedimenzionalnog modela dinamičkih sposobnosti i **razvijanjem potpuno nove mjere i načina operacionalizacije dinamičkih sposobnosti**, omogućeno je **testiranje modela na uzorku poduzeća iz više različitih industrija**, što je znatno **doprinijelo mogućnosti generalizacije izvedenih zaključaka**, pogotovo ako se u obzir uzme da do sada provođena istraživanja uglavnom testiraju uske aspekte dinamičkih sposobnosti na primjeru jedne industrije.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom su poglavlju, nakon sinteze rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja, prikazani doprinosi i implikacije provedenog istraživanja, istaknuta ograničenja istraživanja te navedene smjernice za daljnja istraživanja.

6.1. Sinteza teorijskog dijela istraživanja

Uvodni dio rada započinje definiranjem problema i predmeta te svrhe i ciljeva istraživanja, nakon čega su iznesene metode istraživanja te prikazana sadržajna struktura rada.

U drugom dijelu iznesene su i uspoređene različite definicije konkurentske prednosti, što je rezultiralo zaključkom o neslaganju autora u definiranju navedenog pojma. Pri tome je za potrebe razvoja konceptualnog modela usvojena definicija koji su dali Peteraf i Barney, a koja pomiruje ranija neslaganja autora. Prema njima, poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda ili usluga. Pri tome se ekonomska vrijednost odnosi na razliku između percipiranih koristi kupaca dobra i ekonomskog troška poduzeća. Zaključeno je da je konkurentska prednost relativan pojam, odnosno da se promatra u odnosu na druga poduzeća u industriji te da konkurentsku prednost istodobno može posjedovati više poduzeća unutar industrije. S pojmom konkurentske prednosti povezan je i pojam održive konkurentske prednosti, čije je postojanje u uvjetima dinamične, složene i nesigurne okoline neizvjesno te određeni broj autora smatra da poduzeća održivu konkurentsku prednost mogu ostvariti samo postizanjem niza privremenih prednosti kroz kontinuiranu prilagodbu i preoblikovanje resursa.

Nakon definiranja konkurentske prednosti, i s njom povezanih pojmova, dan je pregled ekonomskih teorija tržišnog natjecanja i konkurentske prednosti. Navedeno potpoglavlje započinje prikazom neoklasične teorije konkurentske prednosti, odnosno teorije savršene konkurencije, monopola, monopolističke konkurencije i oligopola. Model savršene konkurencije ima važne implikacije za snagu pojedinih konkurentskih sila u neutraliziranju ekstra-profita i nestanku neefikasnih poduzeća s tržišta, pogotovo u slučaju nepostojanja diverzifikacije proizvoda i/ili ulaznih barijera. U monopolističkoj konkurenciji, uspješna diferencijacija može biti izvor konkurentske prednosti, stoga Chamberleinov model značajnu ulogu pridaje strategiji poduzeća, dok modeli oligopola imaju važne implikacije za postizanje

konkurentske prednosti jer daju uvid u analizu konkurenata, oblikovanje strategije poduzeća, formiranje cjenovne strategije i odlučivanje o količini outputa. Nakon neoklasične teorije konkurentske prednosti, prikazana je S-C-P paradigma industrijske organizacije (harvardska škola) te čikaška škola industrijske organizacije. Iz S-C-P paradigme proizašao je i Porterov pristup koji je i danas najistaknutiji eksterni pristup strateškog menadžmenta. U sklopu Porterovog pristupa konkurentnosti poduzeća iznesen je Porterov model industrijske strukture, odnosno model pet konkurentskih sila te su opisane generičke strategije poduzeća. Prikazana su i važnija empirijska istraživanja navedenih pojmova. Nakon toga ukratko je opisana teorija igara te njene implikacije za postizanje konkurentske prednosti, kao i austrijska škola konkurentske prednosti, čiji se najvažniji doprinos odnosi na napuštanje koncepata ravnoteže koji nisu u skladu sa iznimno promjenjivim i kompetitivnim okruženjem u kojem poduzeća danas funkcioniraju. Ova cjelina završava prikazom škole evolucijske ekonomije koja pruža zanimljiv pogled na dinamični aspekt strategije. Nakon prikaza tzv. eksternih teorija konkurentske prednosti, opisane su teorije koje izvor konkurentske prednosti vide u resursima i sposobnostima poduzeća, odnosno interne teorije. Detaljno su opisani izvori i razvoj resurse teorije konkurentske prednosti, iz koje proizlaze sve druge teorije temeljene na resursima i sposobnostima kao izvorima konkurentske prednosti. Opisani su i VRIN i VRIO okvir, profitni potencijal resursa i sposobnosti te iznesene kritike navedenog pristupa. Nakon toga prezentirane su R-A teorija i koncept ključnih kompetencija, kao teorije koje proizlaze iz resursnog pristupa. Analizirana su i empirijska istraživanja koja istovremeno promatraju efekte poduzeća i industrije. Zaključeno je da većina do sada provedenih istraživanja navedene efekte promatra kao suprotstavljene te pokušava pokazati koji od navedenih efekata su dominantni u objašnjavanju natprosječnih performansi.

Treće poglavlje također je teorijske prirode i bavi se pregledom i analizom koncepta dinamičkih sposobnosti. Iako je navedeni koncept proizašao iz resursne teorije, što znači da spada u interne pristupe konkurentnosti, s obzirom da predstavlja srž predloženog konceptualnog modela, obrađen je u zasebnom poglavlju. Dinamičke sposobnosti prvi puta su spomenuli Teece i Pisano 1994. godine, a početkom razvoja koncepta dinamičkih sposobnosti smatra se rad Teecea, Pisana i Shuena iz 1997. godine. Iako je od tada veliki broj radova analizirao i nadograđivao navedeni koncept, i dalje postoje nesuglasja u definiranju dinamičkih sposobnosti, njihovoj prirodi i karakteristikama. Zaključeno je da su dinamičke sposobnosti višedimenzionalni koncept koji se sastoji od adaptivne, apsorpcijske i inovacijske sposobnosti te temeljnih procesa, odnosno stjecanja, izgradnje, integracije i preoblikovanja

baze resursa i sposobnosti poduzeća. Dinamičke sposobnosti, preko utjecaja na bazu resursa i sposobnosti, omogućuju poduzeću postizanje održive konkurentske prednosti i iznadprosječnih performansi. One posjeduju umijeće prilagodbe okolini te iako su prisutne i nužne i u uvjetima stabilne okoline, njihovo postojanje posebno je važno u uvjetima dinamične i nesigurne okoline. Prema većini autora jedinstvene su za svako poduzeće stoga što ovise o pozicijama i razvojnom putu poduzeća. Kada bi i bile identične, velika je vjerojatnost da ne bi bile podjednako učinkovite, jer njihova učinkovitost ovisi o specifičnoj poziciji u kojoj se određeno poduzeće nalazi. Veći broj autora sklon je i stavu da su dinamičke sposobnosti strukturirane i postojane, odnosno da je nužna dugoročna predanost poduzeća njihovom razvoju. Iz navedenog proizlazi i zaključak da se ne mogu jednostavno nabaviti iz okoline niti supstituirati. Autori raspravljaju i o primjenjivosti Barneyevih VRIN uvjeta na dinamičke sposobnosti. U ovom radu prihvaćeno je stajalište da dinamičke sposobnosti mogu, ali ne moraju biti vrijedne, rijetke, neimitabilne i nesupstitutabilne, ali resursi i sposobnosti na koje djeluju moraju posjedovati navedene karakteristike da bi se postigla konkurentska prednost. Iako postoji značajan broj empirijskih istraživanja dinamičkih sposobnosti, većina istraživanja je kvalitativna te se temelji na analizi jednog ili više studija slučaja. Kvalitativna istraživanja uglavnom se fokusiraju i na izrazito turbulentne industrije, što uzrokuje nedostatak istraživanja u drugim kontekstima. Naime, dosadašnja empirijska istraživanja testirala su uzak aspekt dinamičkih sposobnosti te su se uglavnom odnosila na procese specifične za poduzeće ili industriju, što je onemogućilo komparaciju rezultata. Stoga bi buduća istraživanja trebala konstruirati i operacionalizirati višedimenzionalni koncept dinamičkih sposobnosti što bi omogućilo testiranje cjelokupnog koncepta na primjeru više industrija. Pri oblikovanju predloženog konceptualnog modela uvažena je navedena preporuka.

Imajući u vidu sva saznanja do kojih se došlo u teorijskom dijelu rada, oblikovan je konceptualni model utjecaja dinamičkih sposobnosti i industrije na održivu konkurentsku prednost i dugoročne natprosječne performanse. Predloženi model ujedinjuje dvije suprotstavljene škole strateškog menadžmenta: eksterno orijentirani Porterov model industrijske strukture i interno orijentirani koncept dinamičkih sposobnosti, s ciljem objašnjavanja načina postizanja održive konkurentske prednosti i natprosječnih performansi. Dakle, za razliku od dosadašnjih istraživanja, ovdje predloženi model navedene efekte ne tretira kao suprotstavljene, već ih integrira. Da bi bilo moguće istodobno verificirati valjanost cijelog modela i svih veza u njemu, za empirijsku analizu modela korištena je metoda

modeliranja strukturnih jednadžbi. Dakle, dugoročne natprosječne performanse poduzeća istodobno određuju i dinamičke sposobnosti i industrijske sile. Pri tome je utjecaj industrije na performanse direktan i negativan. Naime, što je veći intenzitet konkurentskih sila, performanse poduzeća su niže. Istodobno postoji i međuovisnost između dinamičkih sposobnosti i elemenata industrije. Naime, kao što konkurentske sile mogu djelovati na dinamičke sposobnosti poduzeća, i poduzeće može, kroz pokušaje prilagodbe, donekle djelovati na elemente industrije u kojoj posluje, odnosno pokušati umanjiti njihovu snagu. Dinamičke sposobnosti, posredno preko utjecaja na vrijedne, rijetke, neimitabilne i nesupstitutabilne resurse i sposobnosti poduzeća, omogućuju poduzeću da postigne održivu konkurentsku prednost i dugoročne natprosječne performanse. Pri tome održiva konkurentska prednost dovodi do ostvarivanja dugoročnih natprosječnih performansi. Razvijena je potpuno nova višedimenzionalna mjerna skala dinamičkih sposobnosti koja omogućuje testiranje koncepta na primjeru više industrija. Industrija je operacionalizirana preko intenziteta svake od konkurentskih sila. Strateški signifikantni resursi i sposobnosti operacionalizirani su preko mjerenja VRIN uvjeta svake od pet grupa resursa i sposobnosti: fizičkih, ljudskih, organizacijskih, intelektualnih i financijskih. Posebno valja naglasiti da su konkurentska prednost i performanse operacionalizirane odvojeno, s ciljem dokazivanja neispravnosti tretiranja navedenih pojmova kao sinonima te potvrđivanja stava da iz održive konkurentske prednosti proizlaze dugoročne natprosječne performanse. Pri tome je konkurentska prednost operacionalizirana preko ekonomske vrijednosti, a performanse preko određenih pokazatelja tržišnih i financijskih performansi.

6.2. Sinteza empirijskog dijela istraživanja

Empirijski dio istraživanja započinje definiranjem metodologije empirijskog istraživanja. Nakon što je opisan protokol istraživanja, definirana je populacija koju čine sva velika poduzeća i srednja poduzeća s više od 100 zaposlenih, bez poduzeća nad kojima je otvoren postupak stečaja ili likvidacije. Na temelju podataka Hrvatske gospodarske komore identificirano je 1017 poduzeća koja čine populaciju. Instrument prikupljanja primarnih podataka je anketni upitnik, koji od ispitanika traži da procjene 73 elementa grupirana u sljedeće kategorije: općenite karakteristike poduzeća, elemente industrije u kojoj poduzeće posluje, strateški signifikantne resurse i sposobnosti koje poduzeće posjeduje i koristi u svom poslovanju, dinamičke sposobnosti poduzeća, konkurentsku prednost poduzeća, tržišne i financijske performanse poduzeća. Anketni upitnici su odaslani poštom na adrese 1017

poduzeća koja čine odabrani osnovni skup te adresirani na direktora poduzeća, predsjednika Uprave ili člana Uprave, a su istodobno odaslani i na e-mail adrese navedenih poduzeća, što je omogućilo ispitanicima odabir načina odgovora na anketni upitnik. Navedeno je rezultiralo s 265 ispravno popunjenih upitnika, što čini efektivnu stopu povrata od 26,06%. Za statističku analizu korištene su se brojne multivarijatne i univarijatne tehnike od kojih je najvažnija modeliranje strukturnih jednadžbi (*Structural Equation Modeling*). Modeliranje strukturnih jednadžbi je nadogradnja nekoliko mutivarijatnih tehnika, kao što su faktorska analiza i višestruka regresija, a njegova osnovna prednost je što, za razliku od spomenutih multivarijatnih tehnika, može simultano analizirati skup od više uzročno-posljedičnih veza te se stoga smatra najboljom multivarijatnom tehnikom za istovremeno testiranje valjanosti konstrukata i teorijskih veza među varijablama. Prije provođenja glavnog istraživanja, provedeno je preliminarno istraživanje koje je potvrdilo osnovne pretpostavke predloženog teorijskog modela, kao i pouzdanost i operabilnost istraživačkog instrumenta te time ukazalo opravdanost provođenja cjelovitog istraživanja.

Dio rada u kojem su prikazani rezultati empirijskog istraživanja započinje iznošenjem općih karakteristika uzorka te usporedbom uzorka s osnovnim skupom, na temelju čega je ustanovljena reprezentativnost uzorka istraživanja. Nakon toga analiziran je odnos među pojedinim obilježjima uzorka te je, između ostalog, ustanovljeno da ne postoji statistički značajna razlika u konkurentskoj prednosti i performansama poduzeća s obzirom na način ispunjavanja ankete, što ukazuje na opravdanost kombiniranog korištenja različitih načina prikupljanja podataka. Također je i dokazano da ne postoji značajna razlika u dinamičkim sposobnostima između velikih i srednjih poduzeća, što je u skladu s teorijskim pretpostavkama s obzirom da dinamičke sposobnosti ne ovise o apsolutnoj veličini poduzeća.

U sklopu preliminarne provjere podataka utvrđeno je da nedostaje 0,25% podataka te da je uzorak nedostajućih podataka slučajan. Nedostajući podaci imputirani su EM algoritmom. Da bi se utvrdila prikladnost podataka za modeliranje strukturnih jednadžbi identificirane su univarijatne i multivarijatne netipične vrijednosti (*outlieri*), provjerena je bivarijatna i multivarijatna multikolinearnost te je testirana univarijatna i multivarijatna normalnost distribucije podataka. Utvrđeno je da je, s obzirom na mali udio outliera (4.5%), poželjno zadržati ih u uzorku. No ipak je provedena i paralelna analiza uzorka bez prisutnosti outliera. Dokazano je da u modelu nije prisutan problem bivarijatne i multivarijatne multikolinearnosti te da postoji odstupanje od univarijatne i multivarijatne normalnosti distribucije podataka. Navedeno ukazuje da su zadovoljeni svi uvjeti za provođenje modeliranja strukturnih

jednadžbi, s tim da pri odabiru metode procjene treba voditi računa o nepostojanju normalne distribucije podataka. Veličina uzorka od 265 jedinica također ukazuje na prikladnost uzorka za provođenje analize strukturnih jednadžbi.

U nastavku je, faktorskom analizom i analizom Cronbach α pokazatelja provjerena pouzdanost i valjanost mjernih ljestvica te je zaključeno da sve mjerne ljestvice pokazuju visoku pouzdanost i valjanost te da struktura izlučenih faktora za sve konstrukte odgovara teorijskim postavkama. Pri tome je važno istaknuti da novooblikovana višedimenzionalna mjerna ljestvica dinamičkih sposobnosti pokazuje izrazito visoku pouzdanost s pokazateljima Cronbach α od 0,815 do 0,910.

U sklopu analize modela strukturnih jednadžbi prikazana je prikladnost strukturnog modela, analiziran je mjerni model te na kraju, uz procjenu istraživačkih hipoteza, i strukturni model. Modeliranje strukturnih jednadžbi provedeno je uz korištenje RML metode procjene, koja se preporučuje u slučajevima kada podaci nemaju obilježje multivarijatne normalnosti distribucije. SEM analiza je provedena u jednom koraku, odnosno uz istovremenu procjenu i testiranje mjernog i strukturnog modela. Testirani model je rekurzivni strukturni model, a sastoji se od pet egzogenih latentnih konstrukata: industrije, procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti, adaptivne sposobnost, apsorpcijske sposobnost i inovacijske sposobnosti; te tri endogena latentna konstrukta: strateški signifikantnih resursa i sposobnosti poduzeća, održive konkurentske prednosti i dugoročnih natprosječnih performansi poduzeća. Osim latentnih varijabli, model sačinjava i 39 manifestnih varijabli koje služe kao indikatori latentnih varijabli.

Analizom relevantnih mjera prikladnosti, kao što normirani (NFI), nenormirani (NNFI), komparativni (CFI) i relativni (RFI) indeks prikladnosti te standardizirani korijen srednjih kvadrata (SRMR) i kvadratni korijen standardne pogreške procjene (RMSEA), zaključeno je da je **prikladnost predloženog konceptualnog modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća prema svim pokazateljima zadovoljavajuća**. Analizom faktorskih opterećenja, pouzdanosti konstrukta, prosječno izlučenom varijancom te njenom usporedbom s kvadriranim vezama među konstruktima, **potvrđeno je postojanje konvergentne i diskriminacijske valjanosti**.

Nakon testiranja valjanosti i prikladnosti sveukupnog SEM modela te valjanosti i pouzdanosti mjernog modela, analiziran je strukturni dio predloženog modela, odnosno pristupilo se procjeni istraživačkih hipoteza. **Rezultati analize strukturnog modela u potpunosti su**

potvrdili predloženi model koji integrira eksterno orijentirani Porterov koncept konkurentskih sila s interno orijentiranim konceptom dinamičkih sposobnosti. Naime, **od šest postavljanih hipoteza, pet ih je potvrđeno u potpunosti, dok je jedna djelomično potvrđena**. Zaključci proizašli iz verifikacije modela prikazani su u nastavku.

Hipoteza H1 te pomoćne hipoteze PH1 i PH2, u potpunosti su potvrđene. Dakle, dokazano je da dinamičke sposobnosti, posredno, preko utjecaja na strateški signifikantne resurse i sposobnosti, omogućuju poduzeću postizanje održive konkurentske prednosti i dugoročnih natprosječnih performansi. Dakle, dinamičke sposobnosti, odnosno njihov procesni aspekt, adaptivna, apsorpcijska i inovacijska sposobnost, kroz stjecanje, izgradnju, integraciju i preoblikovanje fizičkih, ljudskih, organizacijskih, intelektualnih i financijskih resursa i sposobnosti poduzeća, utječu na vrijednost, rijetkost, imitabilnost i supstitutabilnost navedenih resursa i sposobnosti. Tako oblikovani strateški signifikantni resursi i sposobnosti poduzeća utječu na postizanje održive konkurentske prednosti.

Povezanost između industrije i dinamičkih sposobnosti poduzeća, odnosno **hipoteza H2, djelomično je potvrđena**. Naime, empirijski je potvrđena međuovisnost procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti, odnosno umijeća stjecanja, izgradnje, integracije i preoblikovanja resursa i sposobnosti poduzeća s elementima industrije, dok međuovisnost adaptivne, apsorpcijske i inovacijske sposobnosti i industrije nije empirijski potvrđena. Kao što je i pretpostavljeno, navedena veza je negativna, odnosno dinamičke sposobnosti, preko stjecanja, izgradnje, integracije i preoblikovanja resursa i sposobnosti, umanjuju intenzitet djelovanja industrije, a elementi industrije pokušavaju neutralizirati dinamičke sposobnosti poduzeća.

Hipoteza H3 je u potpunosti prihvaćena, odnosno empirijski je dokazano da posjedovanje održive konkurentske prednosti dovodi do ostvarivanja dugoročnih natprosječnih performansi. Iz navedenog proizlazi zaključak da se pojmovi konkurentske prednosti i performansi ne bi trebali tretirati kao sinonimi, kao što je slučaj u velikom broju postojećih istraživanja, te da izvođenje zaključaka o posjedovanju konkurentske prednosti iz ostvarivanja natprosječnih performansi nije ispravno.

Utjecaj industrije, odnosno konkurenata, kupaca, dobavljača, supstituta i potencijalnih konkurenata na performanse poduzeća je direktan i negativan, što je u ovom istraživanju i empirijski dokazano. Odnosno, **hipoteza H4 u potpunosti je prihvaćena**. Dakle, nesigurnost i dinamičnost industrije, prikazane intenzitetom utjecaja te brzinom i nepredvidivošću

promjena svake od konkurentskih sila, negativno utječu na dugoročne financijske i tržišne performanse poduzeća.

Intenzitet utjecaja industrije na performanse veći je od utjecaja procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti, adaptivne i inovacijske sposobnost, a znatno slabiji od utjecaja apsorpcijske sposobnosti. Međutim, utjecaj svih elemenata dinamičkih sposobnosti zajedno znatno je veći od utjecaja industrije na performanse poduzeća. Dakle, dokazano je da su **dugoročne natprosječne performanse poduzeća istodobno određene i dinamičkim sposobnostima i industrijskim silama, s tim da je utjecaj dinamičkih sposobnosti znatno veći od utjecaja industrije**.

Dakle, analizom apsolutnih i inkrementalnih pokazatelja **potvrđena je opća prikladnost predloženog modela**, **pokazano je postojanje konvergentne i diskriminacijske valjanosti i pouzdanosti mjernog modela**, dok je kroz potvrđivanje svih postavljenih hipoteza **potvrđena valjanost teorije predložene modelom**.

6.3. Doprinosi i implikacije provedenog istraživanja

Glavni znanstveno-spoznajni doprinos disertacije ogleda se u **konceptualizaciji i empirijskoj verifikaciji potpuno novog modela,** koji **integrira dvije suprotstavljene škole strateškog menadžmenta**, **interno orijentirani koncept dinamičkih sposobnosti i eksterno orijentirani Porterov model industrijske strukture,** u objašnjavanju postizanja održive konkurentske prednosti i natprosječnih performansi poduzeća. Naime, većina do sada provedenih istraživanja analizirala je efekte industrije i poduzeća kao suprotstavljene te pokušala, njihovom usporedbom, pokazati koji od navedenih efekata su dominantni u objašnjavanju natprosječnih performansi. U ovdje predloženom i testiranom modelu navedeni efekti tretiraju se kao komplementarni. Predloženi teorijski model analiziran je metodom modeliranja strukturnih jednadžbi, što je omogućilo empirijsku verifikaciju modela kao cjeline, za razliku od odvojene verifikacije postavljenih varijabli koja se postiže korištenjem tehnika multivarijatne analize kao što su regresija ili korelacija.

Za potrebe ovdje provedenog istraživanja, **konstruiran je višedimenzionalni model dinamičkih sposobnosti** te je **razvijena potpuno nova mjera i način operacionalizacije dinamičkih sposobnosti,** koji **omogućava empirijsku verifikaciju koncepta u više različitih industrija**. Valjanost i pouzdanost novo oblikovane mjerne ljestvice empirijski je

potvrđena. Navedeno predstavlja značajan doprinos, stoga što testiranje dinamičkih sposobnosti na uzorku poduzeća iz različitih industrija omogućuje generalizaciju izvedenih zaključaka, pogotovo ako se u obzir uzme da do sada provođena istraživanja testiraju uske aspekte dinamičkih sposobnosti na primjeru jedne industrije. Važno je naglasiti da je u ovom istraživanju **po prvi puta operacionalizirana i empirijski verificirana apsorpcijska sposobnost** poduzeća.

U dosadašnjim empirijskim istraživanjima konkurentske prednosti, rijetkost resursa nedovoljno je testirana, dok **supstitutabilnost resursa nije empirijski testirana**. U predloženom modelu, testirane su sve četiri karakteristike resursa te je, za razliku od dosadašnjih istraživanja, nezavisna varijabla konkurentska prednost, a ne performanse poduzeća. Navedeno također predstavlja značajan doprinos disertacije.

Jedan od doprinosa disertacije odnosi se i na **odvojenu operacionalizaciju i mjerenje održive konkurentske prednosti i dugoročnih natprosječnih performansi** te empirijsku potvrdu stajališta da posjedovanje održive konkurentske prednosti dovodi do ostvarivanja dugoročnih natprosječnih performansi. Time je **dokazano da izvođenje zaključaka o posjedovanju konkurentske prednosti iz postojanja natprosječnih performansi nije ispravno**, što je izrazito važno ako se uzme u obzir da veliki broj istraživanja iz postojanja održivih natprosječnih performansi izvodi zaključak o postojanju konkurentske prednosti, ili konkurentsku prednost i performanse poduzeća tretira kao sinonime.

Praktične implikacije ovoga rada proizašle su iz analize trenutnog stanja u hrvatskim poduzećima, a odnose se na bolje razumijevanje prirode i važnosti dinamičkih sposobnosti u poslovanju poduzeća te razumijevanje mehanizama kojima dinamičke sposobnosti dovode do postizanja konkurentske prednosti. Drugim riječima, pokazano je da posjedovanje i korištenje dinamičkih sposobnosti, preko utjecaja na strateški signifikantnu bazu resursa i sposobnosti poduzeća, dovodi do postizanja održive konkurentske prednosti i natprosječnih performansi. Na postizanje natprosječnih performansi, osim dinamičkih sposobnosti, utječu i obilježja industrije u kojoj poduzeća posluju, ali znatno manjim intenzitetom. Nadalje, pokazano je da su **dinamičke sposobnosti neovisne o apsolutnoj veličini poduzeća**, odnosno da ih sva poduzeća mogu i trebaju razviti da bi mogla efikasno sudjelovati u natjecanju za postizanje konkurentske prednosti i natprosječnih performansi. Ukazano je da posjedovanje resursa samo po sebi ne doprinosi boljem poslovanju poduzeća. Naime, važno je da, uz resurse, poduzeće posjeduje i sposobnosti iskorištavanja konkretnih resursa, kao i da resursi i sposobnosti

poduzeća moraju biti vrijedni, rijetki, teško imitabilni i nesupstitutabilni, da bi bili relevantni u smislu utjecaja na postizanje konkurentske prednosti i natprosječnih performansi.

Iz svega navedenog moguće je zaključiti da spomenuti doprinosi rezultiraju značajnim znanstvenim i praktičnim spoznajama.

6.4. Ograničenja provedenog istraživanja

Neka od u nastavku prikazanih ograničenja obilježavaju sva slična istraživanja, dok su druga svojstvena ovome radu. Prvo ograničenje odnosi se na postotak poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju. Dakle, iako je stopa povrata anketnih upitnika od 26% veća od povrata kod sličnih istraživanja te je rezultirala uzorkom od 265 ispravno popunjenih upitnika, što je dovoljno za analizu složenijim tehnikama, kao što je modeliranje strukturnih jednadžbi, a usporedba osnovnog skupa s uzorkom pokazala je reprezentativnost navedenog uzorka, i dalje treba imati u vidu da uzorak istraživanja ipak predstavlja samo dio cjelokupne populacije. Nadalje, potrebno je naglasiti da osnovni skup nije obuhvatio mala poduzeća, niti srednja poduzeća s manje od 100 zaposlenika, što donekle sužava prostor za generalizaciju rezultata istraživanja, kao i činjenica da su rezultati donekle ovisni o nacionalnom kontekstu. Međutim, za razliku od dosadašnjih istraživanja dinamičkih sposobnosti koja su se uglavnom provodila na uzorku jedne, i to visoko dinamične industrije, prednost ovdje provedenog istraživanja odnosi se na uključivanje svih industrija, što značajno doprinosi opravdanosti generalizacije pri interpretaciji dobivenih rezultata.

Kao i kod sličnih istraživanja, podatke prikupljene anketnim upitnikom obilježava subjektivnost, s obzirom da se radi o percepciji članova uprave o navedenim pitanjima. Spomenuto se nastojalo ublažiti korištenjem reverzibilne skale odgovora na nekoliko mjesta. Nadalje, empirijski podaci su se prikupljali samo od jedne skupine ispitanika, odnosno od članova uprave, s obzirom da se pretpostavlja da je njihova uključenost u strateške odluke i djelovanje poduzeća maksimalna. Iako bi bilo poželjno da su istovremeno ispitane percepcije svih članova uprave, nakon čega bi se izračunom prosjeka dobio dominantan stav, s obzirom da populaciju čini 1017 poduzeća, zbog čega je operabilnost navedene metode izrazito upitna, anketni upitnik je popunjavao jedan član uprave za svako poduzeće.

Osim industrije, prikazane preko Porterovog modela konkurentskih sila, kao za poduzeće najznačajnijeg čimbenika okoline, treba naglasiti da na poduzeća djeluju i elementi makro

okoline, koji nisu uključeni u predloženi konceptualni model. Međutim, s obzirom da rezultati istraživanja pokazuju kako industrija, kao najznačajniji element okoline, na performanse poduzeća utječe izrazito niskim intenzitetom, može se zaključiti da je u ovom kontekstu utjecaj ostalih elemenata okoline na performanse poduzeća zanemariv, stoga ne bi imalo smisla uključiti ga u konceptualni model.

6.5. Smjernice za daljnja istraživanja

Predloženi model utjecaja dinamičkih sposobnosti i industrije na održivu konkurentsku prednost i performanse pruža brojne mogućnosti za daljnja empirijska istraživanja, ali i za konceptualnu nadogradnju.

Jedno od budućih istraživanja svakako bi se trebalo usmjeriti prema repliciranju postojećeg modela i istraživanja na primjeru poduzeća iz neke druge države. Naime, takva potvrda predloženog modela značajno bi doprinijela njegovoj vjerodostojnosti. Nadalje, s obzirom da je za potrebe ovdje provedenog istraživanja konstruiran višedimenzionalni model dinamičkih sposobnosti, koji omogućava istodobno testiranje u više industrija te razvijena nova mjera i način operacionalizacije, zanimljivo bi bilo analizirati pouzdanost, valjanost i operabilnost navedene mjerne ljestvice na primjeru poduzeća iz druge države.

Kako su u ovdje provedeno istraživanje uključena poduzeća iz svih industrija, relevantno bi bilo provesti intraindustrijsko istraživanje te pronaći razlike u važnosti dinamičkih sposobnosti i Porterovih sila u različitim industrijama. Također bi se u budućem istraživanju veći naglasak mogao staviti na elemente industrijske strukture i njihovu međusobnu interakciju.

Nadalje, prema teorijskim postavkama, izdvajanjem nediverzificiranih poduzeća iz uzorka procijenjeni utjecaj industrije trebao bi značajno porasti. Dakle, jedno od budućih istraživanja trebalo bi usporediti intenzitet utjecaja industrije i dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse između diverzificiranih i nediverzificiranih poduzeća.

Provođenje longitudinalnog istraživanja dinamičkih sposobnosti pomoglo bi u identifikaciji izvora dinamičkih sposobnosti, odnosno njihove akumulacije, oblikovanja i razvoja, a zanimljiva bi bila i usporedba strategije poduzeća s dinamičkim sposobnostima i industrijskim silama. Stoga je jedna o mogućnosti uključivanje tipova Poreterovih generičkih strategija u

model te analiza ovisnosti odabira određene strategije s intenzitetom konkurentskih sila i snagom utjecaja dinamičkih sposobnosti.

SAŽETAK

Glavni cilj ove doktorske disertacije je razvoj i empirijsko testiranje modela koji integrira dvije suprotstavljene škole strateškog menadžmenta, interno orijentirani koncept dinamičnih sposobnosti i eksterno orijentirani Porterov model industrijske strukture, u objašnjavanju postizanja konkurentske prednosti i natprosječnih performansi poduzeća.

Teorijski dio rada istražuje i analizira literaturu o teorijama konkurentske prednosti te usporedbom stavova najznačajnijih autora nastoji razjasniti prirodu i karakteristike dinamičkih sposobnosti poduzeća. Na temelju zaključaka proizašlih iz analize relevantne literature, formiran je konceptualni model koji ujedinjuje pristup dinamičkih sposobnosti i Porterov pristup konkurentskih sila.

Koristeći uzorak 265 tvrtki koje djeluju u različitim industrijama, u radu je oblikovan i testiran višedimenzionalni konstrukt dinamičkih sposobnosti, koji se sastoji od procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti, adaptivne sposobnosti, apsorpcijske sposobnosti i inovacijske sposobnosti te je oblikovan model strukturnih jednadžbi, s ciljem analize odnosa dinamičkih sposobnosti, industrije, strateški signifikantnih resursa i sposobnosti, konkurentske prednosti i performansi poduzeća.

Rezultati istraživanja ukazuju na opću prikladnost predloženog modela te postojanje konvergentne i diskriminacijske valjanosti i pouzdanosti mjernog modela, a potvrđivanjem svih postavljenih hipoteza dokazana je i valjanost teorije predložene modelom. Dakle, potvrđeno je da dinamičke sposobnosti stvaraju i oblikuju strateški signifikantne resurse i sposobnosti. S druge strane, strateški signifikantni resursi i sposobnosti, kao posrednička varijabla određuju održivu konkurentsku prednost poduzeća. Nadalje, dokazano je da održiva konkurentska prednost dovodi do postizanja dugoročnih natprosječnih performansi. Potvrđen je i utjecaj industrijskih sila na performanse poduzeća, dok je povezanost između dinamičkih sposobnosti i industrije djelomično potvrđena. Rezultati pokazuju da i dinamičke sposobnosti i industrijske sile utječu na performanse poduzeća, ali različitim intenzitetom. Naime, dinamičke sposobnosti imaju veći utjecaj na performanse poduzeća nego industrija. Na kraju rada, u zaključnim razmatranjima, prezentiran je doprinos disertacije, kao i ograničenja te smjernice za buduća istraživanja.

Ključne riječi: dinamičke sposobnosti, industrija, Porterove konkurentske sile, konkurentska prednost, performanse poduzeća, modeliranje strukturnih jednadžbi

SUMMARY

The main goal of this dissertation is the development and empirical verification of the model that incorporates two opposing schools of strategic management; the internally oriented concept of dynamic capabilities, and the externally oriented, Porter's model of industrial structure, with the aim of explaining sources of sustainable competitive advantage and long-term above-average performance.

The theoretical part of the dissertation explores and reviews the literature dealing with theories of competition and competitive advantage and engages in conceptual development based on this literature. Given the fact that there is no consensus about the definition and nature of dynamic capabilities, this part of the dissertation attempts to clarify the nature and characteristics of dynamic capabilities by comparing attitudes of main dynamic capabilities researchers. After this, the model that encompasses dynamic capabilities approach and Porter's five forces perspective in an integrated framework is developed.

Using data from 265 firms that operate in a wide range of industries, the dissertation articulates and measures dynamic capabilities as a multi-dimensional construct with four underlying factors: underlying processes, adaptive capability, absorptive capability and innovative capability. Then, structural equation modeling is employed to explore the relationships between dynamic capabilities, industry, VRIN resources and capabilities, competitive advantage and firm performance.

The model provided an adequate fit of the data and indicated overall construct validity. Overall research results are consistent with the hypothesized relationships. It is confirmed that dynamic capabilities create and shape the firm's resources and capabilities. In turn, these mediating variables determine a firm's competitive advantage. It is proven that sustainable competitive advantage creates sustained superior performance. The influence of industry forces on firm performance is confirmed, while the hypothesized relationship between dynamic capabilities and industry is partially confirmed. Results suggest that dynamic capabilities and industry forces both influence firm performance, but in different magnitude. Dynamic capabilities have a greater impact on a firm performance than industry forces. In the dissertation synthesis, limitations and suggestions for future research are presented.

Key words: dynamic capabilities, industry, five forces framework, competitive advantage, firm performance, structural equation modeling

Popis slika

Slika 1: Ekonomska vrijednost ----------14
Slika 2: S-C-P paradigma----------20
Slika 3: Model čikaške škole industrijske organizacije ----------22
Slika 4: Model pet konkurentskih sila ----------24
Slika 5: Porterovih pet konkurentskih sila: ključne interne međuovisnosti ----------28
Slika 6: Generičke strategije ----------29
Slika 7: Povezanost resursa, sposobnosti i konkurentske prednosti----------45
Slika 8: Povezanost heterogenosti, imobilnosti, vrijednosti, rijetkosti, nepotpune imitabilnosti i organizacije resursa s održivom konkurentskom prednosti ----------51
Slika 9: Profitni potencijal resursa i strateških sposobnosti ----------53
Slika 10: R-A teorija ----------58
Slika 11: Ključne kompetencije kao izvor konkurentnosti ----------59
Slika 12: Ključne kompetencije prikazane kroz metaforu stabla ----------60
Slika 13: Učenje, dinamičke sposobnosti i operativne rutine ----------71
Slika 14: Oblikovanje dinamičkih sposobnosti i utjecaj na performanse poduzeća ----------72
Slika 15: Teorijska i metodološka evolucija strateškog menadžmenta ----------93
Slika 16: Teorijski model utjecaja dinamičkih sposobnosti i industrije na održivu konkurentsku prednost i performanse poduzeća ----------95
Slika 17: Protokol istraživanja---------- 111
Slika 18: Dendrogram poduzeća prema razvijenosti dinamičkih sposobnosti---------- 118
Slika 19: Standardizirani SEM model utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća ---------- 166
Slika 20: Strukturni dio standardiziranog SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća ---------- 167
Slika 21: t-vrijednosti standardiziranog SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća ---------- 168
Slika 22: t-vrijednosti strukturnog dijela SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća ---------- 169

Popis tablica

Tablica 1: Definicije konkurentske prednosti ---------- 15
Tablica 2: Utjecaj industrije i utjecaj poduzeća na konkurentsku prednost ---------- 35
Tablica 3: VRIO okvir ---------- 52
Tablica 4: Dinamičke sposobnosti u novim i uhodanim poduzećima ---------- 67
Tablica 5: Osnovne definicije dinamičkih sposobnosti ---------- 69
Tablica 6: Karakteristike dinamičkih sposobnosti ---------- 80
Tablica 7: Usporedba racionalnog i kompleksnog pristupa dinamičkim sposobnostima ------ 82
Tablica 8: Fokus istraživanja dinamičkih sposobnosti ---------- 86
Tablica 9: Empirijska istraživanja dinamičkih sposobnosti ---------- 88
Tablica 10: Dimenzije okoline i predviđena percipirana nesigurnost ---------- 102
Tablica 11: Mann-Whitney U-test razlike u dinamičkim sposobnostima između velikih i srednjih poduzeća ---------- 114
Tablica 12: Mann-Whitney U-test razlike u konkurentskoj prednosti između velikih i srednjih poduzeća ---------- 114
Tablica 13: Mann-Whitney U-test razlike utjecaja pet konkurentskih sila na velika i srednja poduzeća ---------- 114
Tablica 14: Cronbach α za mjernu ljestvicu dinamičkih sposobnosti ---------- 115
Tablica 15: Cronbach α za mjernu ljestvicu konkurentske prednost ---------- 115
Tablica 16: Cronbach α za mjernu ljestvicu performansi ---------- 115
Tablica 17: Cronbach α za mjernu ljestvicu elemenata industrije ---------- 115
Tablica 18: Cronbach α za mjernu ljestvicu strateški signifikantnih resursa i sposobnosti poduzeća ---------- 116
Tablica 19: Klaster analiza varijabli koje mjere dinamičke sposobnosti poduzeća ---------- 116
Tablica 20: Cronbach α za mjernu ljestvicu procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti ---- 117
Tablica 21: Cronbach α za mjernu ljestvicu adaptivne sposobnosti ---------- 117
Tablica 22: Cronbach α za mjernu ljestvicu apsorpcijske sposobnosti ---------- 117
Tablica 23: Cronbach α za mjernu ljestvicu inovacijske sposobnosti ---------- 117
Tablica 24: Klaster analiza poduzeća s obzirom na razvijenost dinamičkih sposobnosti ---- 119
Tablica 25: Mann-Whitney U-test značajnosti razlike svakog od 18 elemenata dinamičkih sposobnosti među poduzećima prve i druge skupine ---------- 120
Tablica 26: Mann-Whitney U-test značajnosti razlike u konkurentskoj prednosti s obzirom na razvijenost dinamičkih sposobnosti ---------- 120

Tablica 27: Mann-Whitney U-test značajnosti razlike u performansama poduzeća s obzirom na razvijenost dinamičkih sposobnosti ---------- 121
Tablica 28: Deskriptivna statistika nominalnih obilježja uzorka ---------- 122
Tablica 29: Distribucija poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na veličinu ------- 123
Tablica 30: Distribucija poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na pravni oblik -- 124
Tablica 31: Distribucija srednjih poduzeća (s više od 100 zaposlenih) iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na pravni oblik---------- 124
Tablica 32: Distribucija velikih poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na pravni oblik ---------- 125
Tablica 33: Struktura poduzeća prema broju i odnosu djelatnosti te broju konkurenata ----- 126
Tablica 34: Struktura performansi poduzeća iz uzorka u odnosu na najznačajnije konkurente ---------- 128
Tablica 35: Struktura konkurentske prednosti poduzeća iz uzorka---------- 129
Tablica 36: Mann Whitney test razlike u konkurentskoj prednosti između poduzeća koja su odgovorila na poštansku i online anketu ---------- 130
Tablica 37: Mann Whitney test razlike u performansama između poduzeća koja su odgovorila na poštansku i poduzeća koja su odgovorila na online anketu ---------- 130
Tablica 38: Mann Whitney test razlike u performansama između stranih i domaćih poduzeća ---------- 131
Tablica 39: Mann Whitney test razlike u konkurentskoj prednosti između stranih i domaćih poduzeća ---------- 131
Tablica 40: Mann Whitney test razlike u dinamičkim sposobnostima između velikih i srednjih poduzeća ---------- 132
Tablica 41: Kaiser-Meyer-Olkin pokazatelj i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt industrije ---------- 137
Tablica 42: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt industrije ---------- 138
Tablica 43: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt industrije---------- 138
Tablica 44: Struktura izlučenih faktora za konstrukt industrije---------- 139
Tablica 45: Cronbach α za mjernu ljestvicu konkurenata ---------- 140
Tablica 46: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu konkurenata---------- 140
Tablica 47: Cronbach α za mjernu ljestvicu kupaca ---------- 140
Tablica 48: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu kupaca ---------- 141

Tablica 49: Cronbach α za mjernu ljestvicu dobavljača ---------- 141
Tablica 50: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu dobavljača---------- 141
Tablica 51: Cronbach α za mjernu ljestvicu ulaza u industriju ---------- 142
Tablica 52: Cronbach α za mjernu ljestvicu supstituta---------- 142
Tablica 53: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu supstituta---------- 142
Tablica 54: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt industrije bez KONK4 i KUPCI1 ---------- 143
Tablica 55: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt industrije bez KONK4 i KUPCI1 ------- 143
Tablica 56: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt industrije bez KONK4 i KUPCI1 ---------- 144
Tablica 57: Struktura izlučenih faktora za konstrukt industrije bez varijabli KONK4 i KUPCI1 ---------- 145
Tablica 58: Cronbach α mjerne ljestvice strateški signifikantnih resursa i sposobnosti------ 146
Tablica 59: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu strateški signifikantnih resursa i sposobnosti---------- 147
Tablica 60: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt dinamičkih sposobnosti---------- 148
Tablica 61: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt dinamičkih sposobnosti---------- 149
Tablica 62: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt dinamičkih sposobnosti --- 150
Tablica 63: Struktura izlučenih faktora za konstrukt dinamičkih sposobnosti---------- 150
Tablica 64: Cronbach α za mjernu ljestvicu procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti---- 151
Tablica 65: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu procesnog aspekta dinamičkih sposobnosti---------- 151
Tablica 66: Cronbach α za mjernu ljestvicu adaptivne sposobnosti---------- 151
Tablica 67: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu adaptivne sposobnosti---------- 152
Tablica 68: Cronbach α za mjernu ljestvicu apsorpcijske sposobnosti ---------- 152
Tablica 69: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu apsorpcijske sposobnosti ---------- 152
Tablica 70: Cronbach α za mjernu ljestvicu inovacijske sposobnosti---------- 153
Tablica 71: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu inovacijske sposobnosti---------- 153

Tablica 72: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt konkurentske prednosti ---------- 154
Tablica 73: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt konkurentske prednosti ---------- 155
Tablica 74: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt konkurentske prednosti---- 155
Tablica 75: Struktura izlučenih faktora za konstrukt konkurentske prednosti ---------- 156
Tablica 76: Cronbach α za mjernu ljestvicu konkurentske prednosti ---------- 156
Tablica 77: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu konkurentske prednosti ---------- 157
Tablica 78: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt konkurentske prednosti bez varijable CA4 ---------- 158
Tablica 79: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt konkurentske prednosti bez varijable CA4 ---------- 158
Tablica 80: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt konkurentske prednosti bez varijable CA4---------- 159
Tablica 81: Struktura izlučenih faktora za konstrukt konkurentske prednosti bez varijable CA4 ---------- 159
Tablica 82: Kaiser-Meyer-Olkin statistika i Bartlettov test sferičnosti podataka za konstrukt performansi ---------- 160
Tablica 83: Vrijednosti komunaliteta za konstrukt performansi ---------- 160
Tablica 84: Postotak objašnjene ukupne varijance za konstrukt performansi ---------- 161
Tablica 85: Struktura izlučenih faktora za konstrukt performansi---------- 161
Tablica 86: Cronbach α za mjernu ljestvicu performansi ---------- 161
Tablica 87: Vrijednost pokazatelja Cronbach α uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu performansi ---------- 162
Tablica 88: Obilježja različitih pokazatelja prikladnosti pri različitim karakteristikama modela---------- 171
Tablica 89: Mjere prikladnosti analiziranog modela ---------- 172
Tablica 90: Analiza konvergentne i diskriminacijske valjanosti modela ---------- 174
Tablica 91: Direktan i indirektan utjecaj pojedinih elemenata dinamičkih sposobnosti na strateške resurse, sposobnosti i konkurentsku prednost, uz prisutnost netipičnih vrijednosti 178

Popis grafikona

Grafikon 1: Prikaz poduzeća prema načinu prikupljanja podataka---------- 122
Grafikon 2: Struktura poduzeća prema pravnom obliku ---------- 123
Grafikon 3: Struktura poduzeća prema veličini ---------- 123
Grafikon 4: Prikaz poduzeća prema vlasništvu ---------- 125
Grafikon 5: Udio holdinga ili poduzeća koja u svom sastavu imaju poduzeća "kćeri" ------- 126
Grafikon 6: Udio poduzeća koja su dio holdinga ili su "kćeri" drugih poduzeća---------- 126
Grafikon 7: Struktura poduzeća prema broju i odnosu djelatnosti koje obavlja---------- 127
Grafikon 8: Struktura poduzeća prema broju konkurenata ---------- 128

Literatura

1. Acedo, F.J.; Barroso, C.; Galan, J.L.: The resource based theory: dissemination and main trends, Strategic Management Journal, 27, 2006., str. 621-636.
2. Acquaah, M.; Chi, T.: A longitudinal analysis of the impact of firm resources and industry characteristics on firm-specific profitability, Journal of Management and Governance, 11, 2007., str. 179-213.
3. Adner, R.; Helfat, C.E.: Corporate effects and dynamic managerial capabilities, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 1011-1025.
4. Alfirević, N.: Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003.
5. Alvarez, V.S.; Merino, T.G.: The history of organizational renewal: evolutionary models of Spanish savings and loans institutions, Organization Studies, 24, 2003., str. 1437–1461.
6. Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N.: Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base, British Journal of Management, 20, 2009., str. S9-S24.
7. Ambrosini, V.; Bowman, C.: What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, International Journal of Management Reviews, 11 (1), 2009., str. 29-49.
8. Amit, R.; Shoemaker, P.J.H.: Strategic Asset and Organizational Rent, Strategic Management Journal, 14, 1993., str. 33-46.
9. Anand, G., *et al.*: Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure, Journal of Operations Management, 27, 2009., str. 444-461.
10. Anderson, T.W.: An Introduction to Multivariate Statistical Analysis, Wiley-Interscience, New Jersey, 2003.
11. Arend, R.J.: Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage, Stretegic Management Journal, 24, 2003., str. 279-284.
12. Armstrong, C.E. ; Shimizu, K.: A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm, Journal of Management, 33 (6), 2007., str. 959-986.
13. Arthurs, J.D.; Busenitz, L.W.: Dynmic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists, Journal of business venturing, 21, 2006., str. 195-215.
14. Athreye, S.S.: The Indian software industry and its evolving service capability, Industrial and Corporate Change, 14, 2005., str. 393–418.

15. Athreye, S.S.; Kale, D.; Ramani, S.V.: Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the Indian Pharmaceutical Sector, 2008., dostupno na: http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2008/wp2008-041.pdf (23. svibnja 2009.)
16. Augier, M.; Teece, D.J.: Strategy as evolution with design: The foundation of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system, Organization studies, 29, 2008, str. 1187-1208.
17. Bagozzi, R.P.; Yi, Y.: On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, 16 (1), 1988., str. 74-94.
18. Barney, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 1991., str. 99-120.
19. Barney, J.B.: Gaining and sustaining competitive advantage, Addison-Wesley, Harlow, UK, 1997.
20. Barney, J.B.: Integrating Organizational Behavior and strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis, Advances in Strategic Management, Vol 8, JAI Press, Greenwich, 1992., str. 38-59.
21. Barney, J.B.: Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management? Yes, Academy of Management Review, 26 (1), 2001, str. 41-56.
22. Barney, J.B.: Looking inside for competitive advantage, Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 4, 1995., str. 49-61.
23. Barney, J.B.: Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, Management Science, 32 (10), 1986., str. 1231-1241.
24. Barney, J.B.; Arikan, A.M.: The Resource-based View: Origins and Implications, poglavlje u Hitt, M.A.; Freeman, R.E; Harrison, J.S. (urednici): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 2006.
25. Barney, J.B.; Clark, D.N.: Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford, 2007.
26. Barney, J.B.; Hansen, M.H.: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 15, Special Issue: Competitive Organizational Behaviour, 1994., pp. 176.
27. Barney, J.B.; Mackey, T.B.: Testing resource-based theory, poglavlje u Ketchen, D.J.; Bergh, D.D.(urednici): Research methodology in strategy and management, 2, 2005., str. 1-13.
28. Barney, J.B.; Wright, M.; Ketchen, D.J.: The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, Journal of Management, 27, 2001., str. 625-641.

29. Bayona, C.; García-Marco, T.; Huerta, E.: Firms' motivations for cooperative R&D: an empirical analysis of Spanish firms, Research Policy, 30, 2001., str. 1289-1307.
30. Bentler, P.M.; Bonett, D.G.: Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, Psychological Bulletin, 88 (3), 1980., str. 588-606.
31. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M.: Economics of Strategy, John Wiley and Sons, New York, 2000., str. 627.
32. Bessounsan, E.B.; Fleisher, C.S.: Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2003.
33. Bitar, J.: A Contingency View of Dynamic Capabilities, 2004., dostupno na: http://neumann.hec.ca/chairemsi/cahiers/A%20ContingencyViewCapabJad.pdf (10. svibnja 2009.)
34. Bontis, N.: Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Management Decision, 36 (2), 1998., str. 63–76.
35. Bowman, C.; Ambrosini, V.: How the resource-based and the dynamic capability views of the frm inform corporate-level strategy, British Journal of Management, 14, 2003., str. 289-303.
36. Bowman, E.H.; Helfat, C.E.: Does corporate strategy matter?, Strategic Management Journal, 22, 2001., str.1-23.
37. Brady, T.; Davies, A.: Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning, Organization Studies, 25, 2004., str. 1601–1621.
38. Brandenburger, A.M.; Nalebuff, B.J.: The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, Harvard Business Review, July-August, 1995., str. 57-71.
39. Branzei, O.; Thornhill, S.: From ordinary resources to extraordinary performance: environmental moderators of competitive advantage, Strategic Organization, 4, 2006., 11-41.
40. Bruni, D.S.; Verona, G.: Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry, British Journal of Management, 20, 2009., str. S101-S117.
41. Buhi, E.R.; Goodson, P.; Neilands, T.B.: Out of Sight, Not Out of Mind: Strategies for Handling Missing Data, Am J Health Behav., 32 (1), 2008., str. 83-92.
42. Buzzell, R.; Gale, B.; Sultan, R.: Market share: a key to profitability, Harvard Business Review, 53 (1), 1975., str. 97-105.
43. Byars L. L.; Rue L. W.; Zahra S. A.: Strategic Management, Irwin, USA, 1996.
44. Capon, N., Farley, J.U., Hulbert, J., Lehmann, D.R.: Profiles of product innovators among large US manufacturers. Management Science, 38, 1992., 157–169.

45. Carlton, D.W.; Perloff, J.M.: Modern Industrial Organization, Addison Wesley Longman, New York, 1999.
46. Cepeda, G.; Vera, D.: Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective, Journal of Business Research, 60, 2007., str. 426–437.
47. Chan, R.Y.; Wong, Y.H.: Bank generic strategies: does porters theory apply in an international banking center, International Business Review, 8 (5/6), 1999., str. 561-590.
48. Chmielewski, D.A.; Paladino, A.: Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics, Management Decision, 45 (3), 2007., str. 462-483.
49. Collis, D.J.: Research note: How valuable are organizational capabilities?, Strategic Management Journal, 15, 1994., str. 143-152.
50. D'Este, P.: The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity: the case of the Spanish pharmaceutical industry, Industrial and Corporate Change, 11, 2002., str. 847–874.
51. Danneels, E.: Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona, Strategic Management Journal, 32, 2010., str. 1-31.
52. Das, T.K.; Teng, B.S.: A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, Journal of Management, 1, 2000., str. 31-61.
53. Day, G.S.; Nedungadi, P.: Managerial Representations of Competitive Advantage, The Journal of Marketing, 58 (2), 1994., str. 31-44.
54. De Maesschalck, R.; Jouan-Rimbaud, D.; Massart, D.L.: The Mahalanobis distance, Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems, 50, 2000., str. 1–18.
55. DeCarlo, L.T.:On the Meaning and Use of Kurtosis, Psychological Methods, 2 (3), 1997., str. 292-307.
56. Deeds, D.L.; DeCarolis, D.; Coombs, J.: Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An Empirical analysis of new biotechnology firms, Journal of Business Venturing, 15, 1999., str. 211-229.
57. Deesarbo, W.S.; Di Benedetto, C.A.; Song, M.; Sinha, I.: Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 47-74.
58. Delmas, M.A.: Exposing strategic Assets to Create New Competencies: The Case of Technological Acquisition in the Waste Management Industry in Europe and North America, Industrial and Corporate Change, 8 (4), 1999., str. 635-671.

59. Demsetz, H.: Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy, Journal of Law and Economics, 16, 1973., str. 1-9.
60. Dess, G.G.; Davis, P.S.: Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organization Performance, The Academy of Management Journal, 27 (3), 1984., str. 467-488.
61. Dierickx, I.; Cool, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, Management Science, 35 (12), 1989., str. 1504-1511.
62. Døving, E.; Gooderham, P.N.: Dynamic capabilities as antecedents of the scope related diversification: The case of small firm accountancy practices, Strategic Management Journal, 29, 2008., str 841-857.
63. Drnevich, P.L.; Kriauciunas, A.P.: Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance, Strategic Management Journal, 32, 2011., str. 254-279.
64. Duncan, R.B.: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainity, Administrative Science Quaterly, 17(3), 1972., str. 313-327.
65. Durand, R.: Competitive advantages exist: a critique of Powell, Strategic Management Journal, 23, 2002., str. 867-872.
66. Dutta, S.; Narasimhan, O.; Rajiv, S.: Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 277-285.
67. Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A.; Peteraf, M.A.: Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions, British Journal of Management, 20, 2009., str. S1-S8.
68. Easterby-Smith, M.; Prieto, I.M.: Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role of learning, 19, 2008., str. 235-249.
69. Edwards, J.R.: Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework, Organizational Research Methods, 4 (2), 2001., str. 144-192.
70. Eisenhardt, K. M.; Martin, J.A.: Dynamic Capabilities: What are they?, Strategic Management Journal, 21, 2000., str. 1105-1121.
71. Eisenhardt, K.M.: Has Strategy Changed?, Sloan Management Review, 43 (2), 2002., str. 88-91.
72. Eisenhardt, K.M.: Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, The Academy of Management Journal, 32 (3), 1989., str. 543-576.

73. Fang, E.; Zou, S.: Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures, Journal of International Business Studies, February 2009., str. 1-20.
74. Figueiredo, P.N.: Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel, Industrial and Corporate Change, 12, 2003., str. 607–643.
75. Fornell, C.; Larcker, D.F.: Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, 18 (1), 1981., str. 39-50.
76. Forrant, R.; Flynn, E.: Skills, shop-floor participation and the transformation of Brimfield Precision: lessons from the revitalization of the metal-working sector, Industrial and Corporate Change, 8, 1999., str. 167–188.
77. Foss, N.; Ishikawa, I.: Towards a Dynamic Resource-Based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory, DRUID Working Paper No. 06-16, 2006., dostupno na: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113.9868&rep=rep1%type=pdf (01.12.2010.)
78. Foss, N.J.; Knudsen, T.: A Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage, Managerial and Decision Economics, 24 (4) Integrating Management and Economic Perspectives on Corporate Strategy, 2003., str. 291-307.
79. George, G.: Learning to be capable: patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925-2002, Industrial and Corporate Change, 14 (1), 2005., str. 119-151.
80. Gjerde, Ø.; Knivsflå, K.; Sættem, F.: Evidence on Competitive Advantage and Superior Stock Market Performance, Managerial and Decision Economics, 31, 2010., str. 277-301.
81. Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fourth Edition), Blackwell Publishers, Oxford, 2002.
82. Grant, R.M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 33 (3), 1991., str. 114-135.
83. Griffith, D.A.; Harvey, M.G.: A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities, Journal of International Business Studies, 32 (3), 2001., str. 597-606.
84. Griffith, D.A.; Noble, S.M.; Chen, Q.: The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capability approach, Journal of Retailing, 82 (1), 2006., str. 51-62.
85. Grimm, C.M.; Lee, H.; Smith, K.G.: Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford, 2006.

86. Grundy, T.: Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, Strategic Change, 15, 2006., str. 213-229.
87. Gulati, R.: Alliances and Networks, Strategic Management Journal, 19 (4), Special Issue: Editor's Choice, 1998., str. 293-317.
88. Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, 7/e, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010.
89. Hair, J.F., *et al.*: Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.
90. Hair, J.F.: Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, London, 2005.
91. Hall, R.: A framework linkming intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, 14 (8), 1993., str. 607-618.
92. Halmi, A.: Multivarijatna analiza u društvenim znanostima, Alineja, Zagreb, 2003.
93. Hamel, G.; Prahalad C.K.: letter, Harward Business Review, May – June 1992., 164.
94. Hamel, G.; Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation, Harward Business Review, May – June 1990., 79-91.
95. Hamel, G.; Prahalad, C. K.: Strategy as Strech and Leverage, Harward Business Review, March – April 1993., str. 75-84.
96. Harrison, J.S.; Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E.; Ireland, R.D.: Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances, Journal of Management, 27, 2001., str 679-690.
97. Hawawini, G.; Subramanian, V.; Verdin, P.: Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A reply to McNamara, Aime and Vaaler, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 1083-1086.
98. Hawawini, G.; Subramanian, W.; Verdin, P.: Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 1-16.
99. Helfat, C.E..; Peteraf, M.A.: Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path, Strategic Organization, 7, 2009, str. 91-102.
100. Helfat, C.E.: Dynamic Capabilities: Foundations, u: Helfat, C.E. *et al.*: Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Blackwell Publishing, Oxford, 2007.
101. Helfat, C.E.: Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D, Strategic Management Journal, 18 (5), 1997., str. 339-360.
102. Helfat, C.E.; Peteraf, M.A.: The dynamic resource-based view: Capability lifecycles, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 997-1010.

103. Hoffmann, N.P.: An Examination of the ″Sustainable Competitive Advantage″ Concept: Past, Present and Future, Academy of Marketing Science Review, 4, 2000.
104. Homburg, C.; Krohmer, H.; Workman, J.P.: Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism, Strategic Management Journal, 20, 1999., str. 339-357.
105. Hoskisson, R.E. *et al.*: Theory and research in strategic management: Swings of pendulum, Journal of Management, 25, 1999., str. 417-456.
106. Hou, J.J.; Chang, H.J.: Exploring the Core Components of Dynamic Capabilities, 2008., dostupno na: http://academic-papers.org/ocs2/session/Papers/A1/1164-2250-1-DR.doc (25.01.2010.)
http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/How_Much.pdf
107. Hubbard, G.; Zubac, A.; Johnson, L.: Linking learning, customer value, and resource investment decisions: Developing dynamic capabilities, Advances in Applied Business Strategy, Competence Perspectives on Learning and Dynamic Capabilities, 10, 2008., str. 9-27.
108. Hult, G.T.M., *et al.*: An assessment of the use of structural equation modeling in international business research, Research Mathodology in Strategy and Management, 3, 2006., str. 385-415.
109. Hunt, S.D.: Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing, M.E. Sharpe, New York, 2002.
110. Hunt, S.D.: The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory, Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (2), 1999., str. 144-159.
111. Hunt, S.D.; Morgan, R.M.: Comparative Advantage Theory of Competition, The Journal of Marketing, 59 (2), 1995., str. 1-15.
112. Iacobucci, D.: Dynamic capabilities and entrepreneurial team development in SMEs, u: Leoncini, R.; Montresor, S. (urednici): Dynamic Capabilities Between Firm Organisation and Local Systems of Production, Routledge, London, 2007.
113. Javalgi, R.G.; Radulovich, L.P.; Pendleton, G.; Scherer, R.F.: Sustainable competitive advantage of Internet firms: A strategic framework and implications for global marketers, International Marketing Review, 22 (6), 2005., str. 658-672.
114. Jefferson, G.; Hu, A.G.Z.; Guan, X.: Ownership, performance, and innovation in China's large- and medium-size industrial enterprise sector, China Economic Review, 14, 2003., str. 89-113.

115. Johns, G.: Aggregation or aggravation? The relative merits of a broad withdrawal construct, Journal of Organizational Behavior, 19, 1998., str. 453-462.
116. Jöreskog, K.G., *et al.*: LISREL 8: New statistical features, Scientific Software International, Lincolnwood, IL, 2000.
117. Jöreskog, K.G.: Formulas for Skewness and Kurtosis, November 4, 1999., preuzeto sa: www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/**kurtosis**.pdf (27.02.2012.)
118. Jöreskog, K.G.: On Chi-Squares for the Independence Model and Fit Measures in LISREL, January 15, 2004., preuzeto sa: http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ftb.pdf (02.12.2011.)
119. Jöreskog, K.G.: Structural Equation Modeling with Ordinal Variables using LISREL, April 2004, preuzeto sa: http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ordinal.pdf (11.11.2011.)
120. Katzy, B.; Dissel, M.; Blindow, F.: Dynamic capabilities for entrepreneurial venturing; the Siemens ICE case, 2003., dostupno na: http://portal.cetim.org/file/1/61/Katzy_Dissel_Blindow_2001_IAMOT2001_DynamicCapabilities.pdf (12. svibnja 2009.)
121. Keil, T.: Building external corporate venturing capability, Journal of Management Studies, 41, 2004., str. 799–825.
122. Kim, B.: Dynamic effects of learning capabilities and profit structures on the innovation competition, Optimal Control Applications and Methods, 20, 1999., str. 127-144.
123. Kotha, S.; Vadlamani, B.L.: Assesing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries, Strategic Management Journal, 16 (1), 1995., str. 75-83.
124. Kreps, D.M.: Game Theory and Economic Modeling, Oxford University Press, New York, 1990.
125. Kumar, K.; Subramanian, R.; Yauger, C.: Performance-oriented: toward a successful strategy, Marketing Health Services, 17 (2), 1997., str. 10-20.
126. Lampel, J.; Shamsie, J.: Capabilities in motion: New organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry, Journal of Management Studies, 40 (8), 2003., str. 2189-2210.
127. Langlois, R.N.: Strategy as Economics versus Economics as Strategy, Managerial and Decision Economics, Special Issue: Integrating Management and Economic Perspectives on Corporate Strategy, 24 (4), 2003., str. 283–290.
128. Lavie, D.: Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change, Academy of Management Review, 31 (1), 2006., str. 153-174.

129. Lazonick, W.; Prencipe, A.: Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce Plc, Industrial and Corporate Change, 14, 2005., str. 501–542.
130. Lee, C.; Lee, K.; Pennings, J.M.: Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures, Strategic Management Journal, 22 (6/7), 2001., str. 615-640.
131. Lehrer, M.: The organizational choice between evolutionary and revolutionary capability regimes: theory and evidence from European air transport, Industrial and Corporate Change, 9, 2000., str. 489–520.
132. Leoncini, R.; Montresor, S.: Learning and firm dynamics: Theoretical approaches and empirical analysis of dynamic capabilities, u: Leoncini, R.; Montresor, S. (urednici): Dynamic Capabilities Between Firm Organisation and Local Systems of Production, Routledge, London, 2007.
133. Levitas, E.; Chi, T.: Rethinking Rouse and Daellenbach,s rethinking: isolating vs. testing for sources of sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, 23, 2002., str. 957-962.
134. Lipczynski, J.; Wilson, J.; Goddard, J.: Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy (2nd edition), Prentice Hall, London, 2005.
135. Lippman, S.; Rumelt, R.: The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 903-927.
136. López, S.V.: Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities, Management Decision, 43 (5), 2005., str. 661-669.
137. Ma, H.: Competitive advantage and firm performance, Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, 10 (2), 2000., str. 15-32.
138. Macher, J.T.; Mowery, D.C.: Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing, British Journal of Management, 20, 2009., str. S41-S62.
139. Madhok, A. and Osegowitsch, T.: The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective, Journal of International Business Studies, 31 (2), 2000., str. 325-335.
140. Mahoney, J.T.; Pandian, R.J.: The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, Strategic Management Journal, 13 (5), 1992., str. 363-380.
141. Majumdar, S.K.: Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation, Journal of Business Venturing, 15, 1999., str. 59–78.

142. Makadok, R.: Toward a synthesis of the resource-base and dynamic capabilitiy view of rent creation, Strategic Management Journal, 22, 2001., str. 387-401.
143. Marsh, S.J.; Stock, G.N.: Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration, The Journal of Product Innovation Management, 20, 2003., str. 136-148.
144. Martin, S.: Industrial Economics: Economic Analysis and Public Policy, Prentice-Hall, New Jersey, 1994.
145. Mauri, A.J.; Michaels, M.P.: Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination, Strategic Management Journal, 19 (3), 1998., str. 211-219.
146. McEvily, S.K.; Chakravarthy, B.: The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge, Strategic Management Journal, 23, 2002., str. 285-305.
147. McGahan, A.M., Porter, M.E.: How much does industry matter, really?, Strategic Management Journal, 18, 1997., str. 15-30.
148. McGahan, A.M.: The performance of US corporations: 1981-1994, The Journal of Industrial Economics, 47, 1999., str. 373-398.
149. McGuinness, T.: Dynamic capabilities for entrepreneurship in marketing driven organizations, 2008., dostupno na: http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/McGuiness.pdf
150. McKelvie, A.; Davidsson, P.: From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms, British Journal of Management, 20, 2009., str. S63-S80.
151. McNamara, G.; Aime, F.; Vaaler, P.M.: Is performance driven by industry- or firm-specific faktors? A response to Hawawini, Subramanian and Verdin, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 1075-1081.
152. Medina-Garrido, J.A.; Ruiz-Navarro, J.; Bruque-Camara, S.: Developing dynamic capabilities with IT, u: Carpasso, A.; Dagnino, G.B.; Lanza, A. (urednici): Stretegic capabilities and knowledge transfer within and between organizations, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2006.
153. Mels, G.: LISREL for Windows: Getting Started Guide, Scientific Software International, Inc., Lincolnwood, IL, 2006.
154. Menguc, B.; Auh, S.: Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness, Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (1), 2006., str. 63-73.

155. Meyer, K.E. and Lieb-Doczy, E.: Postacquisition restructuring as evolutionary process, Journal of Management Studies, 40, 2003., str. 459–492.
156. Miller, D.: The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy, Strategic Management Journal, 8 (1), 1987., str. 55-76.
157. Miller, D.; Friesen, P.H.: Strategy-making and environment: The third link, Strategic Management Journal, 4 (3), 1983., str. 221-235.
158. Mills, J. *et al.*: Strategy and performance: Competing through competences, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.
159. Mintzberg, H.: Ahlstrand, B., Lampel, J.: Strategy safary: a guided tour through the wilds of staretgic management, The Free Press, New York, 1998.
160. Misangyi, V.F. *et al.*: A new perspective on fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects, Strategic Management Journal, 27, 2006., str. 571-590.
161. Mosakowski, E.: A Resouce-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies an Entrepreneurial Firms, 19, 1993., str. 819-839.
162. Mota, J.; de Castro, L.M.: A capabilities perspective on the evolution of firm boundaries: a comparative case example from the Portuguese moulds industry, Journal of Management Studies, 41, 2004., str. 295–316.
163. Murray, A.I.: A Contigency View of Porter's "Generic Strategies", The Academy of Management Review, 13 (3), 1988., str. 390-400.
164. Nandakumar, M.K.; Ghobadian, A.; O'Regan, N.: Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms, International Journal of Productivity and Performance Management, 60 (3), 2011., str. 225-251.
165. Narayanan, V.K.; Colwell, K.; Douglas, F.L.: Building organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities, British Journal of Management, 20, 2009., str. S25-S40.
166. Navarro, A. *et al.*: Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance, Journal of World Business, 45, 2010, str. 49-58.
167. Nelson, R.R.; Winter, S.G.: An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press, 1982.

168. Newbert, S.L.: Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 121-146.
169. Newbert, S.L.: New firm formation: A dynamic capability perspective, Journal of Small Business Management, 43 (1), 2005., str. 55-77.
170. Newbert, S.L.: Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 29, 2008., str. 745-768.
171. Newey, L.R.; Zahra, S.A.: The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship, British Journal of Management, 20, 2009., str. S81-S100.
172. Noda, T.; Collis, D.J.: The evolution of intraindustry firm heterogeneity: insights from a process study, Academy of Management Journal, 44, 2001., str. 897–925.
173. Oktemgil, M; Gordon, G.: Consequences of high and low adaptive capability in UK companies, European Journal of Marketing, 31 (7), str.445 – 466.
174. Oliver, C.: Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views, Strategic Management Journal, 18 (9), 1997., str. 697-713.
175. O'Reilly, C.A.; Tushman, M.L.: Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, 2007., dostupno na: http://www.hbs.edu/research/pdf/07-088WP.pdf (11. svibnja 2009.)
176. Pandza, K.; Thorpe, R.: Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities, British Journal of Management, 20, 2009., str. S118-S131.
177. Paunonen, S. V.; Rothstein, M. G.; Jackson, D. N.: Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection, Journal of Organizational Behavior, 20, 1999., str. 389-405.
178. Pecotich, A.; Hattie, J.; Low, L.P.: Developement of Industruct: A scale for the measurement of perceptions of industry structure, Marketing Letters, 10 (4), 1999., str. 409-422.
179. Pelaez, V. *et al.*: Foundations and Microfoundations of Dynamic Capabilities, Evol. Inst. Econ. Rev., 5 (2), 2009. str. 205-223.
180. Pervan, M.: Industrijska koncentracija kao determinanta profitabilnosti hrvatskih poduzeća (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet Split, Split, 2007.

181. Peteraf, M.A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Basec View, Strategic Management Journal, 14 (3), 1993., str 179-191.
182. Peteraf, M.A.; Barney, J.B.: Unraveling Tne Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics, 24, 2003., str. 309-323.
183. Peteraf, M.A.; Bergen, M.E.: Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 1027-1041.
184. Petroni, A.: The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization, Technovation, 18 (3), 1998., str. 179-189.
185. Phillips, L.; Chang, D.; Buzzell, R.: Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypothesis, Journal of Marketing, 47, 1983., str. 26-43.
186. Pisano, G.P.: In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals, u: Dosi, G.; Nelson, R.R.; Winter, S.G.: Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Oxford University Press, Oxford, 2000.
187. Podsakoff, N.P.; Shen, W.; Podsakoff, P.M.: The role of the formative measurement models in strategic management research: review, critique, and implications for future research, Research Methodology in Strategy and Management, 3, 2006., str. 197-252.
188. Porter, M.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985.
189. Porter, M.E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.
190. Porter, M.E.: How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April, 1979., str. 1-10.
191. Porter, M.E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991., str. 95-117.
192. Powell, T.C.: Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations, Strategic Management Journal, 22 (9), 2001., str. 875-888.
193. Powell, T.C.: Organizational alignment as competitive advantage, Strategic Management Journal, 13 (12), 1992., str. 119-134.
194. Prescott, J.E.; Kohli, A.K.; Venkatraman, N.: The market share – profitability relationship: an empirical assessment of major assertions and contradictions, Strategic Management Journal, 7 (4), 1986., str. 377-394.

195. Priem, R.L.; Butler, J.E.: Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, The Academy of Management Review, 26 (1), 2001., str. 57-66.
196. Priem, R.L.; Butler, J.E: Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?, The Academy of Management Review, 26 (1), 2001., str. 22-40.
197. Protogerou, A.; Caloghirou, Y.; Lioukas, S.: Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, Paper submitted to the DRUID 25th Celebration Conference 2008, dostupno na: http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=3718&cf=29 (15.01.2012.)
198. Raykov, T.; Marcoulides, G.A.: A First Course in Structural Equation Modeling, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London, 2006.
199. Regnér, P.: Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Step toward a dynamic view of strategy, Human Relations, 61 (6), 2008., str. 565-588.
200. Rindova, V.; Kotha, S.: Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capabilities, Form and Function, Academy of Management Journal, 44, 2001., str. 1263-1278.
201. Rouse, M.J.; Daellenbach, U.S.: Rethinking research and methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, 20, 1999., str. 487-494.
202. Roy, P.; Roy, P. (2004). The Hewlett Packard–Compaq Computers merger: insight from the resource-based view and the dynamic capabilities perspective, Journal of American Academy of Business, Cambridge, 5 (1/2), 2004., str. 7–14.
203. Rozga, A.: Multivarijantna statistička analiza, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
204. Rumelt, R.: 'How mush does industry matter?', Strategic Management Journal, 12 (3), 1991., str. 167-185.
205. Rumelt, R.; Wensley, R.: Market share and the rate of return: testing the stochastic hypothesis, Working paper, University of Carolina, Los Angeles, 1981.
206. Sako, M.: Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement, Industrial and Corporate Change, 13, 2004., str. 281–308.
207. Salvato, C.: The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution, Journal of Management Studies, 40 (1), 2003., str. 83–108.

208. Schilling, M.A.; Steensma, H.K.: Disentangling the theories of firm boundaries: A path model and empirical test, Organization Science, 13, 2002., str. 387-401.
209. Schmalensee, R.: Do markets differ much?, American Economic Review, 75, 1985., str. 341-351.
210. Schneider, R. J.; Hough, L. M.; Dunnette, M. D.: Broadsided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less, Journal of Organizational Behavior, 17, 1996., str. 639-655.
211. Schoeffler, S.; Buzzell, R.; Heany, D.: Impact of strategic planning on profit performance, Harvard Business Review, 52 (3), 1974., str. 137-145.
212. Schreyögg, G.; Kliesch-Eberl, M.: How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 913-933.
213. Schroeder, R.G.; Bates, K.A.; Junttila, M.A.: A resource based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance, Strategic Management Journal, 23 (2), 2002., str. 105-117.
214. Schumacker, R.E.; Lomax, R.G.: A beginner's guide to structural equation modeling, Routledge Academic, Oxford, 2010.
215. Schumpeter, J.A.: The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Transaction Publishers, New Jersey, 1982.
216. Shook, C.L., *et al.*: An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research, Strategic Management Journal, 25, 2004., str. 394-404.
217. Song, M.; Calantone, R.J.; Di Benedetto, C.A.: Competitive forces and strategic choice decisions: an experimantal investigation in the Unated States and Japan, Strategic Management Journal, 23, 2002., str. 969-978.
218. Spanos, Y.E.; Lioukas, S.: An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, Strategic Management Journal, 22, 2001., str. 907-934.
219. Spanos, Y.E.; Zaralis, G.; Lioukas, S.: Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece, Strategic Management Journal, 25, 2004., str. 139-165.
220. Strickland A. J.; Thompson, A. A.: Strategic Management: Concepts and Cases (Ninth Edition), Irwin/Times Mirror Higher Education group, 1996.
221. Tang, Y.C.; Liou, F.M.: Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian inference, Strategic Management Journal, 31, 2010., str. 39-57.

222. Teece, D.J.: Alfred Chandler and "capabilities" theories of strategy and management, Industrial and Corporate Change, 18 (2), 2010., str. 297-316.
223. Teece, D.J.: Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, 28, 2007., str. 1319-1350.
224. Teece, D.J.: Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions, Oxford University Press, Oxford, 2000.
225. Teece, D.J.; Pisano, G.: The dynamic capabilities of firms: An introduction, Industrial and Corporate Change, 3 (3), 1994., str. 537-556.
226. Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18 (7), 1997., str. 509-533.
227. Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća u: Tipurić, D. (urednik): Konkurentska sposobnost poduzeća, sinergija, Zagreb, 1999.
228. Tipurić, D.: Porterov model industrijske strukture: Industrijska analiza kao ključna pretpostavka oblikovanja strategije poduzeća, Poslovna analiza i upravljanje, Ekonomski fakultet Zagreb, ožujak-veljača, 1996., str. 28-37.
229. Tipurić, D.; Fabac, R.: Teorija igara, konkurentnost i strategija poduzeća, u: Tipurić, D. (urednik): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.
230. Tkalac Verčić, A.; Sinčić Ćorić, D.; Pološki Vokić, N.: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb, 2010.
231. Tong, T.W.; Reuer, J.J.: Firm and industry influences on the value of growth option, Strategic organization, 4, 2006., str. 71-95.
232. Tripsas, M.: Surviving radical technological change through dynamic capabilities: evidence from the typesetter industry, Industrial and Corporate Change, 6, 1996., str. 341–377.
233. Vassolo, R.S.; Anand, J.: An Examination of Dynamic Capabilities: Is Evolutionary Theory Underdetermined?, Management Research, 6 (1), Winter 2007-08., str. 47-62.
234. Verona, G.; Ravasi, D.: Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation, Industrial and Corporate Change, 12, 2003., str. 577–606.
235. Villalonga, B.: Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differencies, Journal of Economic Behavior and organization, 54, 2004., str. 205-230.
236. Wang, C. L.; Ahmed, P. K.: The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, European Journal of Innovation Management, 7 (4), 2004., 303–313.

237. Wang, C.L.; Ahmed, P. K.: Dynamic capabilities: A review and research agenda, International Journal of Management Reviews, 9 (1), 2007., str. 31-51.
238. Wernerfelt, B.: A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5 (2), 1984., str. 171-180.
239. Wiggins, R.R.; Ruelfi, T.W.: Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of time shorter?, Strategic Management Journal, 26, 2005., str. 887-911.
240. Williams, L.J.; Gavin, M.B.; Hartman, N.S.: Structural Equation Modeling Methods in Strategy Research: Applications and Issues, Research Methodology in Strategy and Management, 1, 2004., str. 303-346.
241. Wilson, H.; Daniel, E.: The multi-channel challenge: A dynamic capability approach, Industrial Marketing Management, 36, 2007., str. 10-20.
242. Winter, S.G.: Four Rs of profitability: rents, resources, routines, replication, u: Montgomery, C.A. (urednik): Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm, Springer, Boston, 1995.
243. Winter, S.G.: Understanding Dynamic Capabilities: Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 991-995.
244. Woiceshyn, J.; Daellenbach, U.: Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firm, Industrial and Corporate Change, 14, 2005., 307–342.
245. Wright, P., *et al.*: Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry, British Journal of Management, 2 (1), 1991., str. 57-65.
246. Wu, L.Y.: Applicability of the resource-based and dynamic capability views under environmental volatility, Journal of Business Research, 63, 2010., str. 27-31.
247. Wu, L.Y.: Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms, Journal of Business Research, 60, 2007., str. 549-555.
248. Wu, L.Y.: Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises, Information & Management, 43, 2006., str. 447-454.
249. Wu, L.Y.; Wang, C.J.: Transforming resources to improve performance of technology-based firms: a taiwanese empirical study, Journal of Engineering and Technology Management, 24, 2007., str. 251-261.
250. Yeoh, P.L.; Roth, K.: An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities, Strategic Management Journal, 20, 1999., str. 637-653.

251. Zahra, S.A.; George, G.: Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, The Academy of Management Review, 27 (2), 2002., str. 185-203.
252. Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P.: Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, Journal of Management Studies, 43 (3), 2006., str. 917-955.
253. Zajac, E.J.; Shortell, S.M.: Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications, Strategic Management Journal, 10, 1989., str. 413-430.
254. Zelenika, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog I stručnog djela, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000.
255. Zollo, M.; Reuer, J.J.; Singh, H.: Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances, Organization Science, 13 (6), 2002., str. 701-713.
256. Zollo, M.; Winter, S.G.: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, 2002., Organization Science, 13 (3), 2002., str. 339-351.
257. Zott, C.: Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insight from a simulation study, Strategic Management Journal, 24, 2003., str. 97-125.

PRILOZI

Prilog 1: Anketni upitnik

Split, 15. siječnja 2011.

Poštovani,

Ovom Vas prigodom, u ime Ekonomskog fakulteta u Splitu, molim da pružite doprinos znanstvenom istraživanju o dinamičkim sposobnostima i konkurentskoj prednosti hrvatskih poduzeća, čiji je nositelj naša asistentica, Anita Talaja.

Upravo će Vaš doprinos biti od velikog značaja za uspjeh ovog istraživanja, zbog čega Vas molim da, ukoliko je to ikako moguće, popunite i vratite upitnik dostavljen u prilogu na sljedeću adresu:

Ekonomski fakultet Split
Anita Talaja
Matice Hrvatske 31
21000 Split

Upitnik je **namijenjen manageru više ili najviše razine managementa**. Pritom bismo željeli napomenuti kako se **može ispuniti u kratkom vremenu (oko 5 minuta)** te vjerujem da neće opteretiti izvršavanje Vaših svakodnevnih poslovnih obveza.

Svi dobiveni podaci o Vašem poduzeću čuvat će se u tajnosti, te koristiti isključivo u svrhu znanstvenog istraživanja, u skladu s principima znanstvene etike. **U rezultatima istraživanja prezentirat će se samo statistički obrađeni podaci, u obliku prosječnih vrijednosti za sva anketirana poduzeća.**

Svim zainteresiranim sudionicima istraživanja će, po njegovom završetku, biti na raspolaganju opsežni rezultati, kako bi mogli usporediti svoje poduzeće s reprezentativnim uzorkom tvrtki obuhvaćenih istraživanjem.

Hvala na razumijevanju i potpori. Za sve informacije i pomoć u ispunjavanju upitnika možete se obratiti nositelju istraživanja (e-mail: anita.talaja@efst.hr; tel: 021/430-762).

S poštovanjem,

prof. dr. sc. Branko Grčić,
Dekan

ANKETNI UPITNIK

1. Je li poduzeće u većinskom vlasništvu stranog vlasnika? ☐ DA ☐ NE

2. Je li poduzeće holding ili na drugi način u svom sastavu ima poduzeća kćeri? ☐ DA ☐ NE

3. Je li Vaše poduzeće dio nekog holdinga, tj. "kćer" nekog drugog poduzeća? ☐ DA ☐ NE

4. Koliko djelatnosti ima Vaše poduzeće?
☐ Poduzeće se bavi samo jednom djelatnošću ☐ Ima jednu glavnu i nekoliko manjih, sporednih djelatnosti
☐ Ima više ravnopravnih i povezanih djelatnosti ☐ Ima više ravnopravnih i nepovezanih djelatnosti

Ukoliko Vaše poduzeće ima **više djelatnosti**, odgovorite na sljedeća pitanja **samo za Vašu glavnu,** odnosno **najvažniju djelatnost**.

5. Koliki je broj poduzeća koje smatrate direktnim konkurentima? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2-5 ☐6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 i više

6. Od 1 do 5 ocijenite stupanj slaganja sa tvrdnjama o djelatnosti (grani) u kojoj poslujete *(1-uopće se ne slažem; 5-u potpunosti se slažem).*

	Ocjena
Napori konkurencije za zadržavanjem i/ili povećanjem svojih tržišnih udjela su izrazito izraženi.	
Poslovni potezi konkurencije imaju snažan utjecaj na naše poduzeće te smo primorani reagirati.	
Konkurenti posjeduju značajnu razinu resursa koje ulažu u borbu za tržišni udio.	
U našoj industriji ulaganje u istraživanje i razvoj jedan je od prioriteta.	
Aktivnosti glavnih konkurenata su nepredvidive.	
Pregovaračka snaga koju kupci posjeduju prema našem poduzeću je izuzetno izražena.	
Promjene u preferencijama kupaca brzo se mijenjaju.	
Vrlo je teško je pratiti i procijeniti promjene u zahtjevima i preferencijama kupaca.	
Izuzetno je teško zadovoljiti potrebe i želje kupaca.	
Utjecaj proizvoda dobavljača na kvalitetu proizvoda našeg poduzeća je značajan.	
Postoje izraženi pritisci od strane dobavljača jer su u mogućnosti podići cijenu svojih proizvoda.	
Postoje izraženi pritisci od strane dobavljača jer su u mogućnosti sniziti kvalitetu svojih proizvoda.	
Pregovaračka snaga koju dobavljači posjeduju prema našem poduzeću je izuzetno izražena.	
Ulazne barijere s kojima bi se susrela nova poduzeća koja pokušaju ući u industriju su izrazito niske.	
Troškovne prednosti potencijalnih novih poduzeća u industriji bile bi značajne.	
Naši proizvodi (usluge) su lako zamjenjivi konkurentskim zamjenskim proizvodima (uslugama).	
Konkurentski zamjenski proizvodi (usluge) su lako dostupni.	
Prijetnja konkurentskih zamjenskih proizvoda (usluga) je izrazito jaka.	

7. U kojoj mjeri svaka od navedenih skupina resursa/sposobnosti Vašeg poduzeća omogućava poduzeću da **neutralizira prijetnje** te **iskoristi prilike** koje se javljaju u poslovnoj okolini? *(upišite X u stupac koji najbolje opisuje Vaše mišljenje)*

Vrsta resursa/sposobnosti	**Nimalo**	**Malo**	**Donekle**	**Značajno**	**U potpunosti**
Fizički (tehnologija, zemljište, postrojenja i oprema, sirovine)					
Ljudski (obrazovanje, iskustvo, odnosi zaposlenika)					
Organizacijski (odnos sa drugim poduzećima, distribucijski kanali)					
Intelektualni (patenti, autorska prava,…)					
Financijski (kapital, gotovina, dionice, zadržana dobit)					

8. U kojoj mjeri je svaka od navedenih skupina resursa/sposobnosti Vašeg poduzeća **jedinstvena** za Vaše poduzeće?

Vrsta resursa/sposobnosti	**Nimalo**	**Malo**	**Donekle**	**Značajno**	**U potpunosti**
Fizički (tehnologija, zemljište, postrojenja i oprema, sirovine)					
Ljudski (obrazovanje, iskustvo, odnosi zaposlenika)					
Organizacijski (odnos sa drugim poduzećima, distribucijski kanali)					
Intelektualni (patenti, autorska prava,…)					
Financijski (kapital, gotovina, dionice, zadržana dobit)					

9. U kojoj mjeri konkurenti **mogu kopirati** svaku od sljedećih skupina resursa i sposobnosti Vašeg poduzeća?

Vrsta resursa/sposobnosti	**Nimalo**	**Malo**	**Donekle**	**Značajno**	**U potpunosti**
Fizički (tehnologija, zemljište, postrojenja i oprema, sirovine)					
Ljudski (obrazovanje, iskustvo, odnosi zaposlenika)					
Organizacijski (odnos sa drugim poduzećima, distribucijski kanali)					
Intelektualni (patenti, autorska prava,…)					
Financijski (kapital, gotovina, dionice, zadržana dobit)					

10. U kojoj mjeri je **efekte** svake grupe resursa/sposobnosti moguće **postići na drugi način**?

Vrsta resursa/sposobnosti	**Nimalo**	**Malo**	**Donekle**	**Značajno**	**U potpunosti**
Fizički (tehnologija, zemljište, postrojenja i oprema, sirovine)					
Ljudski (obrazovanje, iskustvo, odnosi zaposlenika)					
Organizacijski (odnos sa drugim poduzećima, distribucijski kanali)					
Intelektualni (patenti, autorska prava,…)					
Financijski (kapital, gotovina, dionice, zadržana dobit)					

11. Ocjenama od 1 do 5 evaluirajte sljedeće sposobnosti Vašeg poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente. *(1-znatno lošije od konkurenata; 5–znatno bolje od konkurenata)*

Čimbenik	**Ocjena**	**Čimbenik**	**Ocjena**
Umijeće stjecanja novih resursa i sposobnosti		Stjecanje znanja	
Umijeće izgradnje resursa i sposobnosti		Asimilacija znanja	
Umijeće integracije resursa i sposobnosti		Preoblikovanje znanja	
Umijeće preoblikovanja resursa i sposobnosti		Iskorištavanje znanja	
Sposobnost analize tržišta		Razvoj novih proizvoda i usluga	
Sposobnost analize kupaca		Razvoj novih proizvodnih metoda	
Sposobnost analize konkurenata		Sklonost menadžera preuzimanju rizika	
Sposobnost alokacije resursa		Tržišna inovativnost	
Sposobnost brzog odgovora na tržišne promjene		Inovativna strateška orijentacija	

12. Ocjenama od 1 do 5 evaluirajte **uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente**, s obzirom na sljedeće elemente. *(1- znatno lošiji od konkurenata; 5 - znatno bolji od konkurenata)*

Čimbenik	**Ocjena**	**Čimbenik**	**Ocjena**
Općenita prednost (ili zaostatak) pred konkurentima		Cijena proizvoda/usluga	
Održivost stečene prednosti pred konkurentima		Trošak proizvodnje proizvoda/isporuke usluga	
Kvaliteta i imidž proizvoda/usluga		Zadovoljstvo kupaca proizvodom/uslugom	

13. Od 1 do 5 ocijenite sljedeće elemente **poslovnih rezultata** Vašeg poduzeća **u odnosu na najznačajnije konkurente**. *(1-znatno lošiji od konkurenata; 5 - znatno bolji od konkurenata)*

Čimbenik	**Ocjena**	**Čimbenik**	**Ocjena**
Prihodi po prodaje		Tržišni udio	
Rast prodaje		Porast tržišnog udjela	
Profitabilnost		Održivost postignute razine performansi	

Prilog 2: Rezultati analize netipičnih vrijednosti (outliera)

Stvarne i korigirane aritmetičke sredine manifestnih varijabli

		Stat	Std.			Stat	Std.
KONK1	Mean	3,90	0,065	**SUP_LJUD**	Mean	3,11	0,062
	5% Trimmed Mean	4,00			5% Trimmed Mean	3,12	
KONK2	Mean	3,66	0,063	**SUP_ORG**	Mean	2,88	0,054
	5% Trimmed Mean	3,73			5% Trimmed Mean	2,90	
KONK3	Mean	3,45	0,065	**SUP_INT**	Mean	3,27	0,065
	5% Trimmed Mean	3,50			5% Trimmed Mean	3,30	
KONK4	Mean	3,28	0,069	**SUP_FIN**	Mean	3,01	0,064
	5% Trimmed Mean	3,31			5% Trimmed Mean	3,01	
KONK5	Mean	2,79	0,058	**DC1**	Mean	3,46	0,050
	5% Trimmed Mean	2,77			5% Trimmed Mean	3,47	
KUPCI1	Mean	3,51	0,062	**DC2**	Mean	3,55	0,046
	5% Trimmed Mean	3,54			5% Trimmed Mean	3,55	
KUPCI2	Mean	3,04	0,058	**DC3**	Mean	3,49	0,046
	5% Trimmed Mean	3,02			5% Trimmed Mean	3,49	
KUPCI3	Mean	2,70	0,056	**DC4**	Mean	3,42	0,048
	5% Trimmed Mean	2,69			5% Trimmed Mean	3,41	
KUPCI4	Mean	2,97	0,060	**DC_AD1**	Mean	3,49	0,052
	5% Trimmed Mean	2,96			5% Trimmed Mean	3,49	
DOBAV1	Mean	3,69	0,064	**DC_AD2**	Mean	3,55	0,052
	5% Trimmed Mean	3,75			5% Trimmed Mean	3,56	
DOBAV2	Mean	3,23	0,061	**DC_AD3**	Mean	3,43	0,049
	5% Trimmed Mean	3,24			5% Trimmed Mean	3,43	
DOBAV3	Mean	2,69	0,061	**DC_AD4**	Mean	3,31	0,055
	5% Trimmed Mean	2,69			5% Trimmed Mean	3,31	
DOBAV4	Mean	2,94	0,057	**DC_AD5**	Mean	3,53	0,059
	5% Trimmed Mean	2,95			5% Trimmed Mean	3,55	
ULAZ1	Mean	2,52	0,072	**DC_AP1**	Mean	3,57	0,049
	5% Trimmed Mean	2,47			5% Trimmed Mean	3,57	
ULAZ2	Mean	2,63	0,067	**DC_AP2**	Mean	3,52	0,049
	5% Trimmed Mean	2,60			5% Trimmed Mean	3,53	
SUPS1	Mean	3,05	0,072	**DC_AP3**	Mean	3,43	0,048
	5% Trimmed Mean	3,05			5% Trimmed Mean	3,43	
SUPS2	Mean	3,42	0,070	**DC_AP4**	Mean	3,53	0,048
	5% Trimmed Mean	3,47			5% Trimmed Mean	3,54	
SUPS3	Mean	3,52	0,066	**DC_IN1**	Mean	3,32	0,058
	5% Trimmed Mean	3,56			5% Trimmed Mean	3,33	
VRI_FIZ	Mean	3,66	0,054	**DC_IN2**	Mean	3,26	0,056
	5% Trimmed Mean	3,69			5% Trimmed Mean	3,27	
VRI_LJUD	Mean	4,18	0,041	**DC_IN3**	Mean	3,43	0,052
	5% Trimmed Mean	4,22			5% Trimmed Mean	3,44	
VRI_ORG	Mean	3,95	0,044	**DC_IN4**	Mean	3,38	0,055
	5% Trimmed Mean	3,99			5% Trimmed Mean	3,40	
VRI_INT	Mean	2,73	0,074	**DC_IN5**	Mean	3,32	0,059
	5% Trimmed Mean	2,70			5% Trimmed Mean	3,33	

VRI_FIN	Mean	3,69	0,058	**CA1**	Mean	3,63	0,047
	5% Trimmed Mean	3,75			5% Trimmed Mean	3,65	
RIJ_FIZ	Mean	3,41	0,069	**CA2**	Mean	3,60	0,047
	5% Trimmed Mean	3,45			5% Trimmed Mean	3,61	
RIJ_LJUD	Mean	3,81	0,054	**CA3**	Mean	3,85	0,044
	5% Trimmed Mean	3,86			5% Trimmed Mean	3,86	
RIJ_ORG	Mean	3,56	0,057	**CA4**	Mean	3,53	0,051
	5% Trimmed Mean	3,59			5% Trimmed Mean	3,54	
RIJ_INT	Mean	2,63	0,075	**CA5**	Mean	3,26	0,053
	5% Trimmed Mean	2,59			5% Trimmed Mean	3,24	
RIJ_FIN	Mean	3,23	0,069	**CA6**	Mean	3,89	0,042
	5% Trimmed Mean	3,26			5% Trimmed Mean	3,90	
IMI_FIZ	Mean	2,88	0,071	**PERF1**	Mean	3,41	0,055
	5% Trimmed Mean	2,86			5% Trimmed Mean	3,43	
IMI_LJUD	Mean	2,92	0,058	**PERF2**	Mean	3,25	0,057
	5% Trimmed Mean	2,91			5% Trimmed Mean	3,26	
IMI_ORG	Mean	2,79	0,059	**PERF3**	Mean	3,15	0,064
	5% Trimmed Mean	2,77			5% Trimmed Mean	3,16	
IMI_INT	Mean	3,34	0,076	**PERF4**	Mean	3,40	0,057
	5% Trimmed Mean	3,37			5% Trimmed Mean	3,41	
IMI_FIN	Mean	2,96	0,073	**PERF5**	Mean	3,26	0,058
	5% Trimmed Mean	2,96			5% Trimmed Mean	3,29	
SUP_FIZ	Mean	3,39	0,064	**PERF6**	Mean	3,49	0,048
	5% Trimmed Mean	3,43			5% Trimmed Mean	3,51	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Mahalanobisove udaljenosti

	Mahalanobisova udaljenost		**Mahalanobisova udaljenost**		**Mahalanobisova udaljenost**		**Mahalanobisova udaljenost**
1	73,86292	67	84,14821	133	66,49414	199	92,59551
2	80,99664	68	82,18213	134	116,5566	200	70,98416
3	75,45769	69	81,08501	135	50,19278	201	63,13443
4	68,43006	70	74,66186	136	106,1291	202	67,47447
5	71,23736	71	31,92198	137	87,58928	203	46,77423
6	49,15282	72	57,90015	138	50,27644	204	59,04022
7	71,96912	73	63,51378	139	51,32393	205	45,19315
8	112,3169	74	69,92496	140	48,67754	206	25,74151
9	91,66799	75	56,8408	141	64,30867	207	150,2849
10	79,28657	76	93,1858	142	34,74909	208	57,79255
11	97,89232	77	63,20018	143	64,5461	209	68,06587
12	70,26118	78	69,70844	144	62,81904	210	59,10261
13	119,8394	79	68,0677	145	80,43474	211	85,38452
14	40,08589	80	81,19199	146	70,72975	212	52,36493
15	70,55849	81	63,26796	147	43,03105	213	68,66503
16	57,43734	82	41,6097	148	64,17771	214	78,80508
17	44,17383	83	129,3182	149	66,47319	215	57,86193
18	47,97621	84	67,48904	150	63,44497	216	66,75557
19	55,82807	85	48,77395	151	75,59851	217	55,20113

20	72,89311	86	78,96219	152	74,13161	218	38,27376
21	78,77508	87	89,69766	153	45,2803	219	39,76422
22	87,37191	88	43,6618	154	45,49861	220	73,63464
23	140,9274	89	59,94681	155	50,3236	221	73,24982
24	78,78341	90	46,65106	156	102,581	222	45,98076
25	130,2832	91	63,32787	157	80,0723	223	83,96611
26	88,94989	92	80,79408	158	50,31668	224	93,13609
27	60,69607	93	68,89823	159	65,60157	225	69,95827
28	56,75716	94	82,67346	160	52,82432	226	65,67773
29	82,38526	95	64,09804	161	61,57666	227	63,34323
30	53,45008	96	83,2141	162	38,4256	228	69,5066
31	86,25566	97	93,17251	163	74,25343	229	41,072
32	53,11455	98	48,67877	164	67,68249	230	43,47193
33	47,67513	99	94,78436	165	35,18609	231	52,29312
34	92,74485	100	36,28577	166	33,26359	232	55,1768
35	80,76602	101	57,5098	167	92,9102	233	52,73471
36	59,2403	102	52,92069	168	46,68453	234	102,8275
37	72,85074	103	74,2859	169	32,36796	235	46,03282
38	74,21582	104	125,301	170	87,14714	236	60,34956
39	74,69556	105	53,85644	171	61,89702	237	28,52892
40	45,96961	106	55,41016	172	53,82218	238	58,13939
41	78,26291	107	107,7681	173	61,55134	239	63,65486
42	65,3818	108	76,99718	174	69,55876	240	38,38238
43	80,08039	109	61,88681	175	50,09943	241	75,27219
44	62,75117	110	87,09217	176	60,66315	242	50,97141
45	75,00006	111	77,18353	177	40,27091	243	60,11732
46	82,82805	112	57,84198	178	92,76791	244	111,0713
47	35,34407	113	75,21125	179	45,27663	245	10,53587
48	57,95387	114	65,02347	180	54,33284	246	31,77741
49	149,5569	115	94,25708	181	76,2472	247	71,04803
50	25,01836	116	107,7102	182	48,24357	248	69,6309
51	57,30109	117	128,2073	183	66,10229	249	41,65934
52	71,88079	118	34,43903	184	56,28453	250	40,19027
53	64,0021	119	55,33663	185	9,95966	251	65,5264
54	68,77835	120	51,37101	186	52,46875	252	62,26506
55	104,4008	121	45,67362	187	94,42469	253	43,30187
56	47,7192	122	78,91229	188	67,249	254	66,22325
57	74,03146	123	62,49953	189	53,89464	255	37,6762
58	74,59043	124	54,20062	190	82,21136	256	70,88202
59	89,85331	125	78,59654	191	33,80483	257	51,83837
60	89,52424	126	100,1271	192	63,45581	258	76,9887
61	54,94791	127	82,79505	193	73,05376	259	88,25504
62	62,55339	128	75,61291	194	28,37571	260	82,21476
63	67,29121	129	73,70031	195	77,59219	261	61,32427
64	98,72996	130	92,50411	196	99,30479	262	52,6896
65	89,10953	131	56,36679	197	33,01049	263	66,29733
66	104,1139	132	64,04538	198	56,81984	264	101,4558
						265	110,2674

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Vrijednosti *leverage* promatranih varijabli

	Leverage		Leverage		Leverage		Leverage
1	0,27978	67	0,31874	133	0,25187	199	0,35074
2	0,30681	68	0,3113	134	0,4415	200	0,26888
3	0,28582	69	0,30714	135	0,19012	201	0,23915
4	0,2592	70	0,28281	136	0,402	202	0,25559
5	0,26984	71	0,12092	137	0,33178	203	0,17718
6	0,18618	72	0,21932	138	0,19044	204	0,22364
7	0,27261	73	0,24058	139	0,19441	205	0,17119
8	0,42544	74	0,26487	140	0,18438	206	0,09751
9	0,34723	75	0,21531	141	0,24359	207	0,56926
10	0,30033	76	0,35298	142	0,13163	208	0,21891
11	0,3708	77	0,23939	143	0,24449	209	0,25783
12	0,26614	78	0,26405	144	0,23795	210	0,22387
13	0,45394	79	0,25783	145	0,30468	211	0,32343
14	0,15184	80	0,30755	146	0,26792	212	0,19835
15	0,26727	81	0,23965	147	0,163	213	0,26009
16	0,21757	82	0,15761	148	0,2431	214	0,2985
17	0,16733	83	0,48984	149	0,25179	215	0,21917
18	0,18173	84	0,25564	150	0,24032	216	0,25286
19	0,21147	85	0,18475	151	0,28636	217	0,2091
20	0,27611	86	0,2991	152	0,2808	218	0,14498
21	0,29839	87	0,33976	153	0,17152	219	0,15062
22	0,33095	88	0,16539	154	0,17234	220	0,27892
23	0,53382	89	0,22707	155	0,19062	221	0,27746
24	0,29842	90	0,17671	156	0,38856	222	0,17417
25	0,4935	91	0,23988	157	0,3033	223	0,31805
26	0,33693	92	0,30604	158	0,19059	224	0,35279
27	0,22991	93	0,26098	159	0,24849	225	0,26499
28	0,21499	94	0,31316	160	0,20009	226	0,24878
29	0,31207	95	0,2428	161	0,23324	227	0,23994
30	0,20246	96	0,3152	162	0,14555	228	0,26328
31	0,32673	97	0,35293	163	0,28126	229	0,15558
32	0,20119	98	0,18439	164	0,25637	230	0,16467
33	0,18059	99	0,35903	165	0,13328	231	0,19808
34	0,35131	100	0,13745	166	0,126	232	0,209
35	0,30593	101	0,21784	167	0,35193	233	0,19975
36	0,2244	102	0,20046	168	0,17684	234	0,3895
37	0,27595	103	0,28139	169	0,12261	235	0,17437
38	0,28112	104	0,47462	170	0,3301	236	0,2286
39	0,28294	105	0,204	171	0,23446	237	0,10806
40	0,17413	106	0,20989	172	0,20387	238	0,22022
41	0,29645	107	0,40821	173	0,23315	239	0,24112
42	0,24766	108	0,29166	174	0,26348	240	0,14539
43	0,30333	109	0,23442	175	0,18977	241	0,28512
44	0,23769	110	0,32989	176	0,22978	242	0,19307
45	0,28409	111	0,29236	177	0,15254	243	0,22772
46	0,31374	112	0,2191	178	0,35139	244	0,42072

47	0,13388	113	0,28489	179	0,1715	245	0,03991
48	0,21952	114	0,2463	180	0,20581	246	0,12037
49	0,5665	115	0,35703	181	0,28882	247	0,26912
50	0,09477	116	0,40799	182	0,18274	248	0,26375
51	0,21705	117	0,48563	183	0,25039	249	0,1578
52	0,27228	118	0,13045	184	0,2132	250	0,15224
53	0,24243	119	0,20961	185	0,03773	251	0,24821
54	0,26052	120	0,19459	186	0,19875	252	0,23585
55	0,39546	121	0,17301	187	0,35767	253	0,16402
56	0,18075	122	0,29891	188	0,25473	254	0,25085
57	0,28042	123	0,23674	189	0,20415	255	0,14271
58	0,28254	124	0,20531	190	0,31141	256	0,26849
59	0,34035	125	0,29771	191	0,12805	257	0,19636
60	0,33911	126	0,37927	192	0,24036	258	0,29162
61	0,20814	127	0,31362	193	0,27672	259	0,3343
62	0,23694	128	0,28641	194	0,10748	260	0,31142
63	0,25489	129	0,27917	195	0,29391	261	0,23229
64	0,37398	130	0,35039	196	0,37615	262	0,19958
65	0,33754	131	0,21351	197	0,12504	263	0,25113
66	0,39437	132	0,2426	198	0,21523	264	0,3843
						265	0,41768

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Prilog 3: Rezultati analize multivarijatne mutikolinearnosti

Tolerancija i VIF pokazatelj

	Tolerance	VIF		Tolerance	VIF
KONK1	,370	2,700	**SUP_LJUD**	,300	3,336
KONK2	,348	2,874	**SUP_ORG**	,333	3,001
KONK3	,385	2,595	**SUP_INT**	,437	2,286
KONK4	,643	1,556	**SUP_FIN**	,407	2,455
KONK5	,571	1,750	**DC1**	,259	3,857
KUPCI1	,580	1,725	**DC2**	,225	4,451
KUPCI2	,515	1,941	**DC3**	,245	4,088
KUPCI3	,432	2,313	**DC4**	,280	3,568
KUPCI4	,543	1,842	**DC_AD1**	,268	3,738
DOBAV1	,624	1,603	**DC_AD2**	,233	4,290
DOBAV2	,483	2,070	**DC_AD3**	,337	2,971
DOBAV3	,586	1,706	**DC_AD4**	,546	1,833
DOBAV4	,430	2,327	**DC_AD5**	,387	2,584
ULAZ1	,655	1,526	**DC_AP1**	,237	4,213
ULAZ2	,602	1,660	**DC_AP2**	,162	6,181
SUPS1	,345	2,902	**DC_AP3**	,183	5,451
SUPS2	,316	3,168	**DC_AP4**	,283	3,529
SUPS3	,363	2,755	**DC_IN1**	,335	2,984
VRI_FIZ	,449	2,226	**DC_IN2**	,313	3,199
VRI_LJUD	,441	2,270	**DC_IN3**	,521	1,919
VRI_ORG	,554	1,805	**DC_IN4**	,191	5,227
VRI_INT	,313	3,197	**DC_IN5**	,209	4,777
VRI_FIN	,540	1,853	**CA1**	,263	3,801
RIJ_FIZ	,387	2,582	**CA2**	,318	3,146
RIJ_LJUD	,307	3,259	**CA3**	,311	3,217
RIJ_ORG	,431	2,319	**CA4**	,512	1,955
RIJ_INT	,243	4,113	**CA5**	,382	2,616
RIJ_FIN	,414	2,414	**CA6**	,349	2,864
IMI_FIZ	,516	1,936	**PERF1**	,290	3,451
IMI_LJUD	,277	3,616	**PERF2**	,280	3,571
IMI_ORG	,347	2,886	**PERF3**	,304	3,292
IMI_INT	,425	2,353	**PERF4**	,315	3,177
IMI_FIN	,373	2,684	**PERF5**	,274	3,644
SUP_FIZ	,544	1,837	**PERF6**	,424	2,356
KONK1	,370	2,700	**SUP_LJUD**	,300	3,336
KONK2	,348	2,874	**SUP_ORG**	,333	3,001
KONK3	,385	2,595	**SUP_INT**	,437	2,286

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Prilog 4: Rezultati analize normalnosti distribucije podataka

Univarijatna statistika

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
KONK1	3.902	1.058	60.042	-1.021	0.680	1.000	12	5.000	85
KONK2	3.657	1.033	57.620	-0.727	0.278	1.000	13	5.000	54
KONK3	3.449	1.062	52.885	-0.478	-0.297	1.000	14	5.000	40
KONK4	3.283	1.118	47.818	-0.265	-0.708	1.000	17	5.000	36
KONK5	2.792	0.937	48.535	0.286	0.016	1.000	18	5.000	13
KUPCI1	3.506	1.015	56.198	-0.311	-0.478	1.000	7	5.000	45
KUPCI2	3.038	0.941	52.568	0.200	-0.494	1.000	7	5.000	17
KUPCI3	2.702	0.908	48.463	0.380	-0.317	1.000	15	5.000	7
KUPCI4	2.970	0.984	49.118	0.109	-0.781	1.000	11	5.000	13
DOBAV1	3.691	1.049	57.260	-0.662	-0.212	1.000	8	5.000	59
DOBAV2	3.226	0.989	53.087	-0.255	-0.518	1.000	11	5.000	20
DOBAV3	2.694	0.985	44.520	0.214	-0.630	1.000	25	5.000	7
DOBAV4	2.940	0.935	51.154	-0.019	-0.373	1.000	15	5.000	10
ULAZ1	2.521	1.178	34.845	0.427	-0.701	1.000	58	5.000	17
ULAZ2	2.634	1.093	39.223	0.206	-0.680	1.000	44	5.000	12
SUPS1	3.045	1.173	42.250	-0.173	-0.898	1.000	31	5.000	25
SUPS2	3.419	1.136	49.006	-0.439	-0.597	1.000	17	5.000	45
SUPS3	3.517	1.070	53.514	-0.437	-0.433	1.000	11	5.000	49
VRI_FIZ	3.664	0.873	68.341	-0.461	0.061	1.000	3	5.000	40
VRI_LJUD	4.181	0.672	101.248	-0.759	1.823	1.000	1	5.000	82
VRI_ORG	3.955	0.716	89.875	-0.556	0.566	2.000	10	5.000	52
VRI_INT	2.728	1.204	36.901	0.234	-0.820	1.000	47	5.000	24
VRI_FIN	3.694	0.946	63.575	-0.788	0.433	1.000	7	5.000	44
RIJ_FIZ	3.408	1.121	49.466	-0.530	-0.454	1.000	19	5.000	39
RIJ_LJUD	3.811	0.872	71.182	-0.592	0.304	1.000	3	5.000	55
RIJ_ORG	3.558	0.924	62.700	-0.492	0.049	1.000	6	5.000	35
RIJ_INT	2.634	1.227	34.944	0.232	-0.967	1.000	59	5.000	19
RIJ_FIN	3.230	1.130	46.544	-0.384	-0.626	1.000	24	5.000	29
IMI_FIZ	2.875	1.163	40.259	0.070	-0.782	1.000	36	5.000	24
IMI_LJUD	2.921	0.948	50.146	0.132	-0.103	1.000	16	5.000	15
IMI_ORG	2.792	0.957	47.520	0.217	-0.187	1.000	20	5.000	12
IMI_INT	3.336	1.236	43.946	-0.213	-0.923	1.000	22	5.000	59
IMI_FIN	2.962	1.193	40.427	0.046	-0.799	1.000	34	5.000	32
SUP_FIZ	3.389	1.043	52.910	-0.267	-0.306	1.000	13	5.000	41
SUP_LJUD	3.106	1.013	49.895	-0.016	-0.455	1.000	14	5.000	23
SUP_ORG	2.875	0.881	53.134	-0.089	-0.320	1.000	15	5.000	5
SUP_INT	3.268	1.052	50.585	-0.199	-0.421	1.000	15	5.000	33
SUP_FIN	3.011	1.043	47.018	-0.043	-0.321	1.000	23	5.000	22
DC1	3.464	0.812	69.480	0.031	0.161	1.000	3	5.000	28
DC2	3.547	0.748	77.210	0.248	-0.378	2.000	13	5.000	28
DC3	3.491	0.749	75.833	0.114	-0.306	2.000	19	5.000	22
DC4	3.415	0.789	70.462	0.096	-0.158	1.000	1	5.000	22
DC_AD1	3.494	0.844	67.365	0.189	-0.579	2.000	26	5.000	35
DC_AD2	3.555	0.843	68.672	0.152	-0.445	1.000	1	5.000	40
DC_AD3	3.434	0.791	70.689	0.219	-0.124	1.000	1	5.000	26
DC_AD4	3.309	0.889	60.603	0.035	0.066	1.000	6	5.000	27
DC_AD5	3.528	0.958	59.986	-0.238	-0.464	1.000	4	5.000	42
DC_AP1	3.566	0.805	72.110	0.200	-0.545	2.000	17	5.000	36
DC_AP2	3.521	0.803	71.394	0.198	-0.255	1.000	1	5.000	33
DC_AP3	3.434	0.776	72.010	0.247	-0.310	2.000	23	5.000	24
DC_AP4	3.528	0.788	72.865	0.116	-0.193	1.000	1	5.000	30
DC_IN1	3.325	0.938	57.720	-0.079	-0.204	1.000	7	5.000	29
DC_IN2	3.260	0.915	58.005	-0.151	0.014	1.000	9	5.000	22
DC_IN3	3.434	0.842	66.403	-0.232	0.076	1.000	4	5.000	23
DC_IN4	3.385	0.898	61.383	-0.173	-0.030	1.000	6	5.000	27
DC_IN5	3.317	0.964	56.008	-0.084	-0.278	1.000	8	5.000	31
CA1	3.630	0.763	77.434	-0.241	0.044	1.000	1	5.000	28
CA2	3.596	0.768	76.207	-0.377	0.071	1.000	1	5.000	23
CA3	3.845	0.714	87.647	-0.393	0.574	1.000	1	5.000	41
CA4	3.528	0.830	69.169	-0.131	0.062	1.000	3	5.000	31
CA5	3.257	0.858	61.755	0.095	-0.396	1.000	2	5.000	19
CA6	3.894	0.677	93.625	-0.090	-0.292	2.000	3	5.000	45
PERF1	3.411	0.892	62.240	-0.327	0.133	1.000	7	5.000	25
PERF2	3.249	0.928	56.968	-0.201	-0.050	1.000	10	5.000	21
PERF3	3.147	1.043	49.114	-0.056	-0.438	1.000	16	5.000	28
PERF4	3.400	0.920	60.141	-0.202	-0.168	1.000	6	5.000	29
PERF5	3.264	0.945	56.259	-0.333	-0.036	1.000	12	5.000	20
PERF6	3.491	0.789	72.044	-0.505	0.761	1.000	5	5.000	18

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Rezultati testiranja univarijatne normalnosti varijabli

	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
Variable	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
KONK1	-5.873	0.000	1.939	0.052	38.255	0.000
KONK2	-4.475	0.000	0.984	0.325	20.995	0.000
KONK3	-3.094	0.002	-1.057	0.291	10.689	0.005
KONK4	-1.771	0.077	-3.612	0.000	16.187	0.000
KONK5	1.906	0.057	0.189	0.850	3.667	0.160
KUPCI1	-2.064	0.039	-2.004	0.045	8.276	0.016
KUPCI2	1.342	0.180	-2.095	0.036	6.192	0.045
KUPCI3	2.502	0.012	-1.150	0.250	7.581	0.023
KUPCI4	0.736	0.462	-4.260	0.000	18.690	0.000
DOBAV1	-4.133	0.000	-0.678	0.498	17.542	0.000
DOBAV2	-1.703	0.089	-2.240	0.025	7.916	0.019
DOBAV3	1.435	0.151	-2.999	0.003	11.054	0.004
DOBAV4	-0.129	0.897	-1.428	0.153	2.057	0.358
ULAZ1	2.786	0.005	-3.547	0.000	20.343	0.000
ULAZ2	1.383	0.167	-3.380	0.001	13.334	0.001
SUPS1	-1.169	0.243	-5.543	0.000	32.091	0.000
SUPS2	-2.859	0.004	-2.760	0.006	15.793	0.000
SUPS3	-2.850	0.004	-1.745	0.081	11.167	0.004
VRI_FIZ	-2.994	0.003	0.339	0.734	9.078	0.011
VRI_LJUD	-4.638	0.000	3.702	0.000	35.218	0.000
VRI_ORG	-3.549	0.000	1.695	0.090	15.467	0.000
VRI_INT	1.570	0.116	-4.649	0.000	24.076	0.000
VRI_FIN	-4.786	0.000	1.385	0.166	24.821	0.000
RIJ_FIZ	-3.398	0.001	-1.863	0.063	15.017	0.001
RIJ_LJUD	-3.749	0.000	1.057	0.291	15.172	0.001
RIJ_ORG	-3.178	0.001	0.299	0.765	10.191	0.006
RIJ_INT	1.558	0.119	-6.475	0.000	44.347	0.000
RIJ_FIN	-2.522	0.012	-2.967	0.003	15.167	0.001
IMI_FIZ	0.475	0.635	-4.277	0.000	18.520	0.000
IMI_LJUD	0.894	0.371	-0.239	0.811	0.857	0.652
IMI_ORG	1.457	0.145	-0.571	0.568	2.449	0.294
IMI_INT	-1.429	0.153	-5.864	0.000	36.429	0.000
IMI_FIN	0.313	0.754	-4.439	0.000	19.803	0.000
SUP_FIZ	-1.781	0.075	-1.098	0.272	4.377	0.112
SUP_LJUD	-0.105	0.916	-1.870	0.061	3.508	0.173
SUP_ORG	-0.603	0.547	-1.165	0.244	1.719	0.423
SUP_INT	-1.341	0.180	-1.679	0.093	4.617	0.099
SUP_FIN	-0.291	0.771	-1.170	0.242	1.452	0.484
DC1	0.210	0.834	0.651	0.515	0.468	0.791
DC2	1.661	0.097	-1.453	0.146	4.869	0.088
DC3	0.771	0.441	-1.098	0.272	1.801	0.406
DC4	0.652	0.514	-0.454	0.650	0.631	0.729
DC_AD1	1.272	0.203	-2.636	0.008	8.566	0.014
DC_AD2	1.025	0.305	-1.810	0.070	4.326	0.115
DC_AD3	1.472	0.141	-0.319	0.750	2.267	0.322
DC_AD4	0.239	0.811	0.355	0.723	0.183	0.913
DC_AD5	-1.593	0.111	-1.920	0.055	6.222	0.045
DC_AP1	1.348	0.178	-2.413	0.016	7.637	0.022
DC_AP2	1.329	0.184	-0.864	0.388	2.511	0.285
DC_AP3	1.650	0.099	-1.115	0.265	3.965	0.138
DC_AP4	0.787	0.431	-0.598	0.550	0.977	0.613
DC_IN1	-0.534	0.594	-0.644	0.520	0.700	0.705
DC_IN2	-1.020	0.308	0.182	0.856	1.073	0.585
DC_IN3	-1.554	0.120	0.386	0.700	2.563	0.278
DC_IN4	-1.165	0.244	0.030	0.976	1.358	0.507
DC_IN5	-0.571	0.568	-0.968	0.333	1.263	0.532

CA1	-1.611	0.107	0.281	0.779	2.674	0.263
CA2	-2.484	0.013	0.372	0.710	6.310	0.043
CA3	-2.581	0.010	1.713	0.087	9.594	0.008
CA4	-0.882	0.378	0.341	0.733	0.895	0.639
CA5	0.643	0.520	-1.545	0.122	2.800	0.247
CA6	-0.609	0.542	-1.033	0.302	1.438	0.487
PERF1	-2.165	0.030	0.567	0.571	5.008	0.082
PERF2	-1.351	0.177	-0.042	0.966	1.826	0.401
PERF3	-0.380	0.704	-1.773	0.076	3.287	0.193
PERF4	-1.359	0.174	-0.495	0.621	2.091	0.351
PERF5	-2.206	0.027	0.008	0.994	4.864	0.088
PERF6	-3.255	0.001	2.102	0.036	15.017	0.001

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Rezultati testiranja multivarijatne normalnosti varijabli

Relative Multivariate Kurtosis = 1.078

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
1573.781	41.134	0.000	5129.101	17.271	0.000	1990.317	0.000

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Prilog 5: Rezultati analize netipičnih vrijednosti, multikolinearnosti i normalnosti distribucije s kompozitnim varijablama(item parceling)

Stvarne i korigirane aritmetičke sredine manifestnih varijabli

		Statistic	Std. Error			Statistic	Std.
DC1	Mean	3,46	,050	CA3	Mean	3,85	,044
	5% Trimmed Mean	3,47			5% Trimmed Mean	3,86	
DC2	Mean	3,55	,046	CA4	Mean	3,53	,051
	5% Trimmed Mean	3,55			5% Trimmed Mean	3,54	
DC3	Mean	3,49	,046	CA5	Mean	3,26	,053
	5% Trimmed Mean	3,49			5% Trimmed Mean	3,24	
DC4	Mean	3,42	,048	CA6	Mean	3,89	,042
	5% Trimmed Mean	3,41			5% Trimmed Mean	3,90	
DC_AD1	Mean	3,49	,052	PERF1	Mean	3,41	,055
	5% Trimmed Mean	3,49			5% Trimmed Mean	3,43	
DC_AD2	Mean	3,55	,052	PERF2	Mean	3,25	,057
	5% Trimmed Mean	3,56			5% Trimmed Mean	3,26	
DC_AD3	Mean	3,43	,049	PERF3	Mean	3,15	,064
	5% Trimmed Mean	3,43			5% Trimmed Mean	3,16	
DC_AD4	Mean	3,31	,055	PERF5	Mean	3,26	,058
	5% Trimmed Mean	3,31			5% Trimmed Mean	3,29	
DC_AD5	Mean	3,53	,059	PERF6	Mean	3,49	,048
	5% Trimmed Mean	3,55			5% Trimmed Mean	3,51	
DC_AP1	Mean	3,57	,049	KONK	Mean	3,4500	,04779
	5% Trimmed Mean	3,57			5% Trimmed Mean	3,4963	
DC_AP2	Mean	3,52	,049	KUPCI	Mean	2,9031	,04503
	5% Trimmed Mean	3,53			5% Trimmed Mean	2,8882	
DC_AP3	Mean	3,43	,048	DOB	Mean	3,1377	,04396
	5% Trimmed Mean	3,43			5% Trimmed Mean	3,1520	
DC_AP4	Mean	3,53	,048	ULAZ	Mean	2,5774	,05779
	5% Trimmed Mean	3,54			5% Trimmed Mean	2,5629	
DC_IN1	Mean	3,32	,058	SUPS	Mean	3,3270	,05963
	5% Trimmed Mean	3,33			5% Trimmed Mean	3,3529	
DC_IN2	Mean	3,26	,056	FIZ	Mean	3,3340	,04158
	5% Trimmed Mean	3,27			5% Trimmed Mean	3,3464	
DC_IN3	Mean	3,43	,052	LJUD	Mean	3,5047	,03330
	5% Trimmed Mean	3,44			5% Trimmed Mean	3,5094	
DC_IN4	Mean	3,38	,055	ORG	Mean	3,2953	,03024
	5% Trimmed Mean	3,40			5% Trimmed Mean	3,2898	
DC_IN5	Mean	3,32	,059	INT	Mean	2,9915	,04024
	5% Trimmed Mean	3,33			5% Trimmed Mean	2,9937	
CA1	Mean	3,63	,047	FIN	Mean	3,2245	,03992
	5% Trimmed Mean	3,65			5% Trimmed Mean	3,2387	
CA2	Mean	3,60	,047				
	5% Trimmed Mean	3,61					

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Rezultati analize z vrijednosti ukazuju na nepostojanje univarijatnih outliera.

Broj manifestnih varijabli u ovom slučaju je 39, iz čega proizlazi da je kritična vrijednost Mahalanobisove udaljenosti 72,06, odnosno da su elementi s Mahanalnobisovom udaljenosti većom 72,06 multivarijatni outlieri.

Mahalanobisove udaljenosti

	Mahalanobisova udaljenost		**Mahalanobisova udaljenost**		**Mahalanobisova udaljenost**		**Mahalanobisova udaljenost**
1	53,43677	67	23,16941	133	35,32980	199	41,57796
2	25,63299	68	47,93005	134	90,96467	200	46,97994
3	44,05663	69	52,68418	135	29,14780	201	31,59537
4	40,00431	70	48,86423	136	62,30793	202	41,46420
5	38,64868	71	15,13955	137	48,90434	203	19,35092
6	31,59723	72	28,51013	138	29,78395	204	27,51307
7	26,56609	73	39,21932	139	27,15213	205	16,16466
8	80,74381	74	40,77824	140	22,75238	206	8,16660
9	70,87871	75	30,46125	141	40,56353	207	116,22678
10	47,40789	76	67,64105	142	18,24629	208	33,65828
11	58,99630	77	42,58894	143	37,61024	209	41,46692
12	54,26189	78	46,75806	144	39,75926	210	35,31714
13	76,01936	79	45,39924	145	40,68296	211	55,60271
14	16,30471	80	36,40679	146	51,99951	212	12,48548
15	46,47308	81	35,01744	147	20,95550	213	48,51536
16	22,57935	82	22,43755	148	47,29756	214	36,14182
17	22,13714	83	77,43187	149	14,55604	215	26,56353
18	29,00084	84	29,37048	150	35,54502	216	39,43137
19	22,59252	85	17,93718	151	48,86023	217	34,56411
20	58,72400	86	56,30077	152	35,13411	218	27,33055
21	31,80234	87	62,13264	153	36,80243	219	22,48525
22	38,45493	88	32,02418	154	29,78749	220	40,87853
23	90,94489	89	32,38200	155	28,00541	221	48,01322
24	40,85607	90	31,10641	156	55,09157	222	21,55995
25	105,55730	91	27,91859	157	36,93436	223	37,64370
26	68,92598	92	54,05439	158	21,77568	224	57,02142
27	21,32287	93	47,53579	159	26,36711	225	25,99088
28	27,97622	94	57,18947	160	40,18749	226	37,58004
29	55,81477	95	46,96843	161	30,54849	227	37,17430
30	21,25656	96	49,14201	162	16,83743	228	8,11425
31	38,91227	97	57,20939	163	24,90404	229	23,11898
32	33,01713	98	30,74549	164	33,58212	230	20,18564
33	23,19885	99	68,20070	165	21,30703	231	30,72244
34	56,49476	100	19,18244	166	22,00577	232	27,23813
35	42,18291	101	19,23406	167	47,02228	233	15,27293
36	32,99191	102	18,80614	168	20,32482	234	55,26893
37	50,53314	103	48,67585	169	9,95416	235	19,29204

38	39,30555	104	98,72464	170	58,28205	236	32,48110
39	49,97397	105	23,97665	171	20,71738	237	12,25235
40	27,98825	106	36,82871	172	31,74502	238	43,80195
41	36,82734	107	68,62730	173	32,65785	239	40,09424
42	27,03363	108	44,41499	174	23,16237	240	17,57226
43	47,64486	109	41,64499	175	28,82019	241	50,42258
44	38,72379	110	40,01029	176	26,00526	242	14,25960
45	46,73719	111	45,05248	177	26,32771	243	25,68130
46	52,29528	112	27,21584	178	64,43250	244	69,26850
47	19,48652	113	47,53014	179	16,80415	245	5,05021
48	37,21654	114	32,97873	180	33,11649	246	15,35381
49	105,95685	115	67,73970	181	39,01704	247	49,19290
50	6,82663	116	34,66786	182	31,26103	248	22,80244
51	17,73404	117	76,50435	183	33,37763	249	22,19573
52	47,97421	118	21,98843	184	23,81660	250	16,00996
53	27,16336	119	29,97927	185	4,72678	251	44,08947
54	35,56672	120	32,84322	186	28,64020	252	39,58594
55	65,05496	121	23,30129	187	68,05963	253	21,57680
56	31,44886	122	45,52391	188	37,35362	254	29,39728
57	51,26280	123	35,82815	189	39,64241	255	18,68631
58	49,06307	124	18,31379	190	50,19537	256	54,33103
59	61,88486	125	38,82263	191	15,05787	257	22,96823
60	65,21730	126	49,37183	192	47,24682	258	53,26938
61	37,77278	127	43,38531	193	39,76017	259	64,03909
62	39,27251	128	41,72711	194	11,92132	260	48,73270
63	43,30822	129	51,78130	195	45,03330	261	27,11938
64	70,11326	130	69,51051	196	70,97779	262	26,49757
65	38,71427	131	37,01960	197	20,02045	263	43,35876
66	62,19612	132	32,87113	198	36,87413	264	59,16503
						265	64,21583

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Iz tablice je vidljivo da su slučajevi 8, 13, 23, 25, 49, 83, 104, 117, 134, 207 multivarijatni outlieri, što znači da uzorak sadrži 3,77% outliera.

Vrijednosti *leverage* promatranih varijabli

	Leverage		Leverage		Leverage		Leverage
1	0,20241	67	0,08776	133	0,13382	199	0,15749
2	0,09709	68	0,18155	134	0,34456	200	0,17795
3	0,16688	69	0,19956	135	0,11041	201	0,11968
4	0,15153	70	0,18509	136	0,23601	202	0,15706
5	0,14640	71	0,05735	137	0,18524	203	0,07330
6	0,11969	72	0,10799	138	0,11282	204	0,10422
7	0,10063	73	0,14856	139	0,10285	205	0,06123
8	0,30585	74	0,15446	140	0,08618	206	0,03093
9	0,26848	75	0,11538	141	0,15365	207	0,44025
10	0,17958	76	0,25622	142	0,06911	208	0,12749
11	0,22347	77	0,16132	143	0,14246	209	0,15707
12	0,20554	78	0,17711	144	0,15060	210	0,13378

13	0,28795	79	0,17197	145	0,15410	211	0,21062
14	0,06176	80	0,13790	146	0,19697	212	0,04729
15	0,17603	81	0,13264	147	0,07938	213	0,18377
16	0,08553	82	0,08499	148	0,17916	214	0,13690
17	0,08385	83	0,29330	149	0,05514	215	0,10062
18	0,10985	84	0,11125	150	0,13464	216	0,14936
19	0,08558	85	0,06794	151	0,18508	217	0,13092
20	0,22244	86	0,21326	152	0,13308	218	0,10352
21	0,12046	87	0,23535	153	0,13940	219	0,08517
22	0,14566	88	0,12130	154	0,11283	220	0,15484
23	0,34449	89	0,12266	155	0,10608	221	0,18187
24	0,15476	90	0,11783	156	0,20868	222	0,08167
25	0,39984	91	0,10575	157	0,13990	223	0,14259
26	0,26108	92	0,20475	158	0,08248	224	0,21599
27	0,08077	93	0,18006	159	0,09988	225	0,09845
28	0,10597	94	0,21663	160	0,15223	226	0,14235
29	0,21142	95	0,17791	161	0,11571	227	0,14081
30	0,08052	96	0,18614	162	0,06378	228	0,03074
31	0,14739	97	0,21670	163	0,09433	229	0,08757
32	0,12506	98	0,11646	164	0,12721	230	0,07646
33	0,08787	99	0,25834	165	0,08071	231	0,11637
34	0,21400	100	0,07266	166	0,08336	232	0,10317
35	0,15978	101	0,07286	167	0,17811	233	0,05785
36	0,12497	102	0,07124	168	0,07699	234	0,20935
37	0,19141	103	0,18438	169	0,03771	235	0,07308
38	0,14888	104	0,37396	170	0,22077	236	0,12303
39	0,18930	105	0,09082	171	0,07847	237	0,04641
40	0,10602	106	0,13950	172	0,12025	238	0,16592
41	0,13950	107	0,25995	173	0,12370	239	0,15187
42	0,10240	108	0,16824	174	0,08774	240	0,06656
43	0,18047	109	0,15775	175	0,10917	241	0,19099
44	0,14668	110	0,15155	176	0,09850	242	0,05401
45	0,17703	111	0,17065	177	0,09973	243	0,09728
46	0,19809	112	0,10309	178	0,24406	244	0,26238
47	0,07381	113	0,18004	179	0,06365	245	0,01913
48	0,14097	114	0,12492	180	0,12544	246	0,05816
49	0,40135	115	0,25659	181	0,14779	247	0,18634
50	0,02586	116	0,13132	182	0,11841	248	0,08637
51	0,06717	117	0,28979	183	0,12643	249	0,08407
52	0,18172	118	0,08329	184	0,09021	250	0,06064
53	0,10289	119	0,11356	185	0,01790	251	0,16701
54	0,13472	120	0,12441	186	0,10849	252	0,14995
55	0,24642	121	0,08826	187	0,25780	253	0,08173
56	0,11912	122	0,17244	188	0,14149	254	0,11135
57	0,19418	123	0,13571	189	0,15016	255	0,07078
58	0,18584	124	0,06937	190	0,19013	256	0,20580
59	0,23441	125	0,14706	191	0,05704	257	0,08700
60	0,24704	126	0,18701	192	0,17897	258	0,20178
61	0,14308	127	0,16434	193	0,15061	259	0,24257
62	0,14876	128	0,15806	194	0,04516	260	0,18459
63	0,16405	129	0,19614	195	0,17058	261	0,10272
64	0,26558	130	0,26330	196	0,26886	262	0,10037
65	0,14664	131	0,14023	197	0,07584	263	0,16424
66	0,23559	132	0,12451	198	0,13967	264	0,22411
						265	0,24324

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Niti jedna vrijednost Leverage ne premašuje 0,5 te stoga navedena analiza ne ukazuje na prisutnost multivarijatnih outliera.

VIF pokazatelj i prag tolerancije

	Collinearity Statistics			Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF		Tolerance	VIF
DC1	,289	3,455	CA3	,383	2,614
DC2	,253	3,959	CA5	,496	2,017
DC3	,292	3,429	CA6	,424	2,360
DC4	,347	2,880	PERF1	,328	3,046
DC_AD1	,314	3,185	PERF2	,315	3,174
DC_AD2	,270	3,701	PERF3	,370	2,706
DC_AD3	,405	2,466	PERF4	,366	2,734
DC_AD4	,601	1,664	PERF5	,317	3,156
DC_AD5	,448	2,231	PERF6	,478	2,091
DC_AP1	,310	3,223	KONK	,703	1,422
DC_AP2	,193	5,172	KUPCI	,807	1,240
DC_AP3	,224	4,469	DOB	,795	1,258
DC_AP4	,324	3,085	ULAZ	,831	1,203
DC_IN1	,392	2,549	SUPS	,691	1,446
DC_IN2	,359	2,785	FIZ	,721	1,387
DC_IN3	,574	1,742	LJUD	,542	1,846
DC_IN4	,235	4,252	ORG	,533	1,875
DC_IN5	,244	4,098	INT	,650	1,537
CA1	,318	3,142	FIN	,636	1,573
CA2	,372	2,691			

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Univarijatna statistika

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
DC1	3.464	0.812	69.480	0.031	0.161	1.000	3	5.000	28
DC2	3.547	0.748	77.210	0.248	-0.378	2.000	13	5.000	28
DC3	3.491	0.749	75.833	0.114	-0.306	2.000	19	5.000	22
DC4	3.415	0.789	70.462	0.096	-0.158	1.000	1	5.000	22
DC_AD1	3.494	0.844	67.365	0.189	-0.579	2.000	26	5.000	35
DC_AD2	3.555	0.843	68.672	0.152	-0.445	1.000	1	5.000	40
DC_AD3	3.434	0.791	70.689	0.219	-0.124	1.000	1	5.000	26
DC_AD4	3.309	0.889	60.603	0.035	0.066	1.000	6	5.000	27
DC_AD5	3.528	0.958	59.986	-0.238	-0.464	1.000	4	5.000	42
DC_AP1	3.566	0.805	72.110	0.200	-0.545	2.000	17	5.000	36
DC_AP2	3.521	0.803	71.394	0.198	-0.255	1.000	1	5.000	33
DC_AP3	3.434	0.776	72.010	0.247	-0.310	2.000	23	5.000	24
DC_AP4	3.528	0.788	72.865	0.116	-0.193	1.000	1	5.000	30
DC_IN1	3.325	0.938	57.720	-0.079	-0.204	1.000	7	5.000	29
DC_IN2	3.260	0.915	58.005	-0.151	0.014	1.000	9	5.000	22
DC_IN3	3.434	0.842	66.403	-0.232	0.076	1.000	4	5.000	23
DC_IN4	3.385	0.898	61.383	-0.173	-0.030	1.000	6	5.000	27
DC_IN5	3.317	0.964	56.008	-0.084	-0.278	1.000	8	5.000	31
CA1	3.630	0.763	77.434	-0.241	0.044	1.000	1	5.000	28
CA2	3.596	0.768	76.207	-0.377	0.071	1.000	1	5.000	23
CA3	3.845	0.714	87.647	-0.393	0.574	1.000	1	5.000	41
CA5	3.257	0.858	61.755	0.095	-0.396	1.000	2	5.000	19
CA6	3.894	0.677	93.625	-0.090	-0.292	2.000	3	5.000	45
PERF1	3.411	0.892	62.240	-0.327	0.133	1.000	7	5.000	25
PERF2	3.249	0.928	56.968	-0.201	-0.050	1.000	10	5.000	21
PERF3	3.147	1.043	49.114	-0.056	-0.438	1.000	16	5.000	28
PERF4	3.400	0.920	60.141	-0.202	-0.168	1.000	6	5.000	29
PERF5	3.264	0.945	56.259	-0.333	-0.036	1.000	12	5.000	20
PERF6	3.491	0.789	72.044	-0.505	0.761	1.000	5	5.000	18
KONK	3.450	0.778	72.192	-0.938	1.407	1.000	6	5.000	4
KUPCI	2.903	0.733	64.462	0.280	-0.435	1.000	1	5.000	1
DOB	3.138	0.716	71.370	-0.306	0.093	1.000	1	5.000	1
ULAZ	2.577	0.941	44.597	0.080	-0.634	1.000	29	5.000	2
SUPS	3.327	0.971	55.788	-0.306	-0.407	1.000	8	5.000	17
FIZ	3.334	0.677	80.185	-0.258	0.146	1.250	1	5.000	3
LJUD	3.505	0.542	105.261	-0.074	0.031	2.000	2	5.000	1
ORG	3.295	0.492	108.987	0.087	0.149	2.000	2	5.000	1
INT	2.992	0.655	74.338	-0.159	0.762	1.000	3	5.000	1
FIN	3.225	0.650	80.765	-0.315	0.535	1.000	1	5.000	2

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Rezultati testiranja univarijatne normalnosti varijabli

	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
Variable	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
DC1	0.210	0.834	0.651	0.515	0.468	0.791
DC2	1.661	0.097	-1.453	0.146	4.869	0.088
DC3	0.771	0.441	-1.098	0.272	1.801	0.406
DC4	0.652	0.514	-0.454	0.650	0.631	0.729
DC_AD1	1.272	0.203	-2.636	0.008	8.566	0.014
DC_AD2	1.025	0.305	-1.810	0.070	4.326	0.115
DC_AD3	1.472	0.141	-0.319	0.750	2.267	0.322
DC_AD4	0.239	0.811	0.355	0.723	0.183	0.913
DC_AD5	-1.593	0.111	-1.920	0.055	6.222	0.045
DC_AP1	1.348	0.178	-2.413	0.016	7.637	0.022
DC_AP2	1.329	0.184	-0.864	0.388	2.511	0.285
DC_AP3	1.650	0.099	-1.115	0.265	3.965	0.138
DC_AP4	0.787	0.431	-0.598	0.550	0.977	0.613
DC_IN1	-0.534	0.594	-0.644	0.520	0.700	0.705
DC_IN2	-1.020	0.308	0.182	0.856	1.073	0.585
DC_IN3	-1.554	0.120	0.386	0.700	2.563	0.278
DC_IN4	-1.165	0.244	0.030	0.976	1.358	0.507
DC_IN5	-0.571	0.568	-0.968	0.333	1.263	0.532
CA1	-1.611	0.107	0.281	0.779	2.674	0.263
CA2	-2.484	0.013	0.372	0.710	6.310	0.043
CA3	-2.581	0.010	1.713	0.087	9.594	0.008
CA5	0.643	0.520	-1.545	0.122	2.800	0.247
CA6	-0.609	0.542	-1.033	0.302	1.438	0.487
PERF1	-2.165	0.030	0.567	0.571	5.008	0.082
PERF2	-1.351	0.177	-0.042	0.966	1.826	0.401
PERF3	-0.380	0.704	-1.773	0.076	3.287	0.193
PERF4	-1.359	0.174	-0.495	0.621	2.091	0.351
PERF5	-2.206	0.027	0.008	0.994	4.864	0.088
PERF6	-3.255	0.001	2.102	0.036	15.017	0.001
KONK	-5.504	0.000	3.171	0.002	40.348	0.000
KUPCI	1.864	0.062	-1.755	0.079	6.554	0.038
DOB	-2.031	0.042	0.442	0.658	4.321	0.115
ULAZ	0.544	0.586	-3.028	0.002	9.467	0.009
SUPS	-2.034	0.042	-1.605	0.109	6.711	0.035
FIZ	-1.726	0.084	0.605	0.545	3.346	0.188
LJUD	-0.501	0.617	0.239	0.811	0.307	0.857
ORG	0.591	0.555	0.615	0.538	0.727	0.695
INT	-1.071	0.284	2.105	0.035	5.577	0.062
FIN	-2.090	0.037	1.625	0.104	7.010	0.030

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Rezultati testiranja multivarijatne normalnosti varijabli

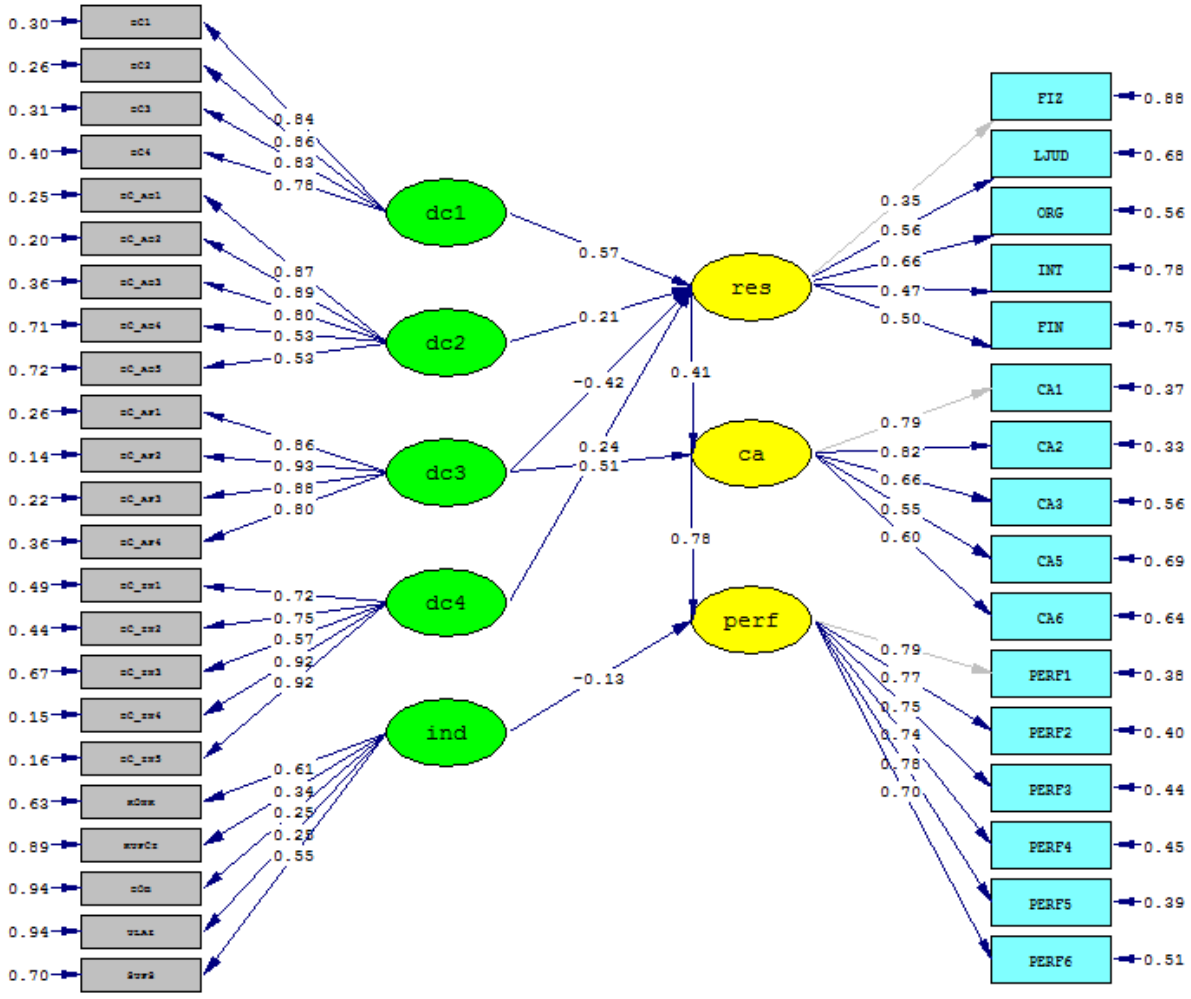
Relative Multivariate Kurtosis = 1.159

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
382.664	36.374	0.000	1853.567	17.918	0.000	1644.123	0.000

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

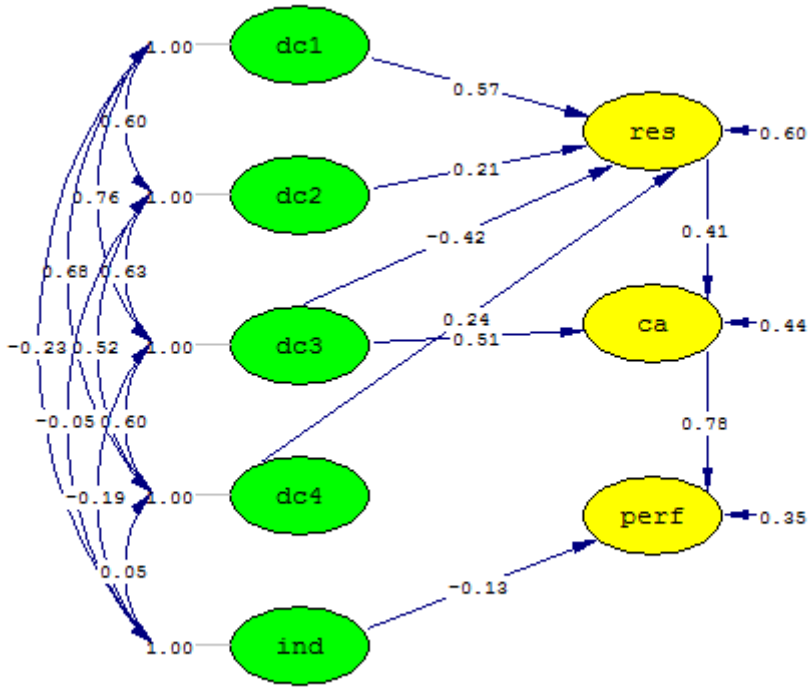
Prilog 6: Rezultati modeliranja strukturnih jednadžbi modela modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurenstku prednost i performanse poduzeća uz eliminaciju netipičnih vrijednosti

Standardizirani SEM model utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća bez netipičnih vrijednosti (RML metoda procjene)



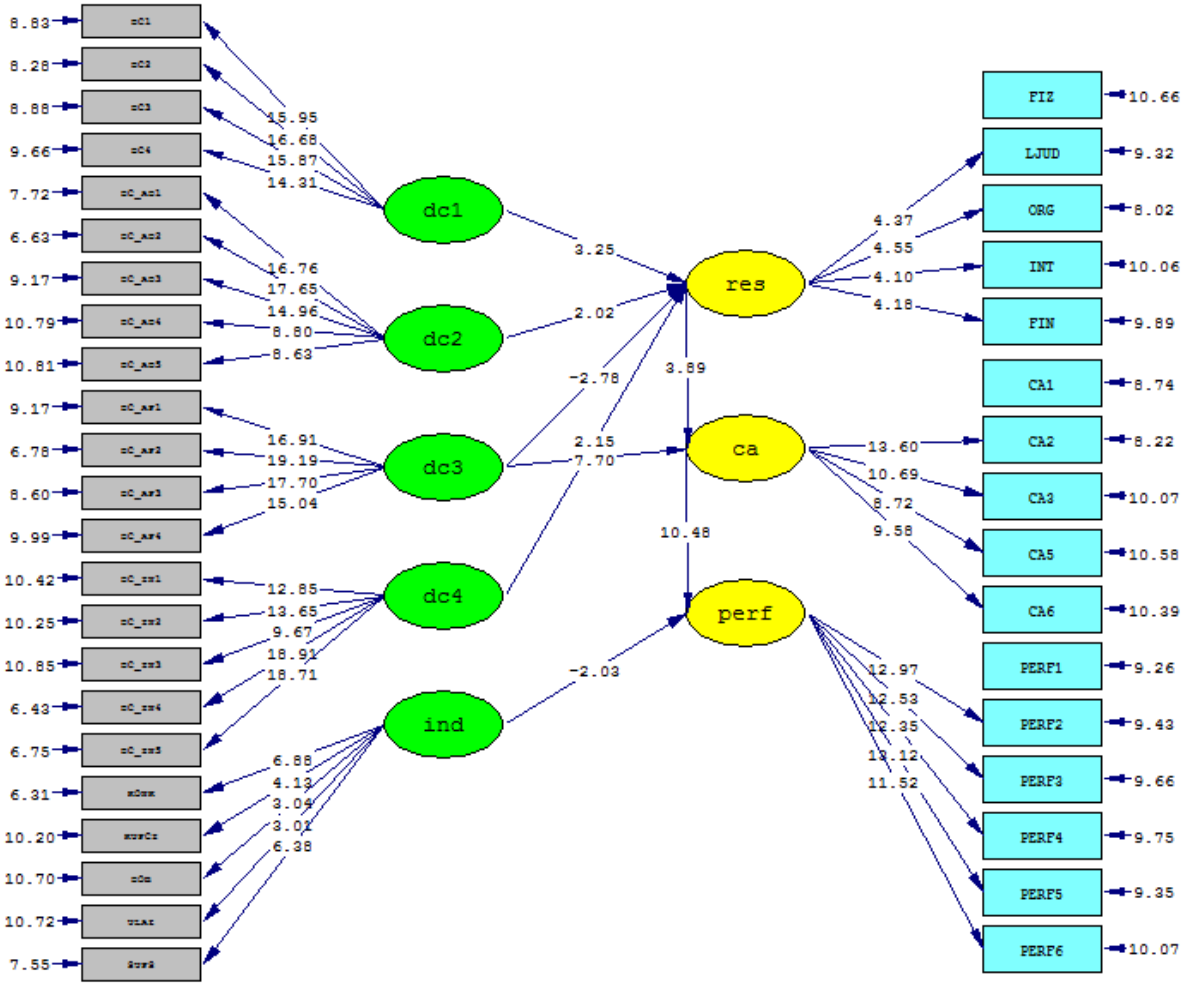
Izvor: Rezultati istraživanja (N=253)

Strukturni dio standardiziranog SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća bez netipičnih vrijednosti (RML metoda procjene)



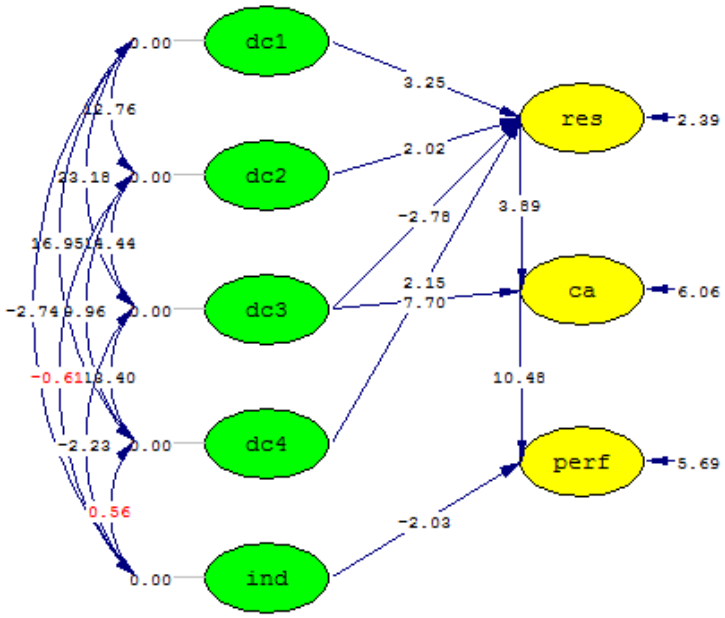
Izvor: Rezultati istraživanja (N=253)

T-vrijednosti standardiziranog SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća bez netipičnih vrijednosti (RML metoda procjene)



Izvor: Rezultati istraživanja (N=253)

T-vrijednosti strukturnog dijela SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća bez netipičnih vrijednosti (RML metoda procjene)



Izvor: Rezultati istraživanja (N=253)

Direktan i indirektan utjecaj pojedinih elemenata dinamičkih sposobnosti na strateške resurse i sposobnosti i konkurentsku prednost

	Direktan utjecaj na res	Indirektan utjecaj na res	Ukupan utjecaj na res	Indirektan utjecaj na ca	Direktan utjecaj na ca	Ukupan utjecaj na ca	Idirektan utjecaj na perf
DC1	0,57	-0,03	0,54	0,22		0,22	0,17
DC2	0,21	0,20	0,41	0,17		0,17	0,13
DC3	-0,42	0,71	0,30	0,12	0,51	0,63	0,49
DC4	0,24	0,24	0,4848	0,20		0,20	0,16

Izvor: Rezultati istraživanja (N=253)

Industrija posredno, preko utjecaja na varijable DC1 i DC3 ima signifikatan, negativan, ali izrazito mali utjecaj na resurse od -0,05. Varijabla DC1, posredno, preko utjecaja na industriju, ima pozitivan utjecaj na performanse (0,03), na isti način na performanse utječe i DC3 (0,02). Navedeni utjecaji, iako signifikantni, zanemarivi su zbog izrazito malog intenziteta.

Prilog 7: LISREL output pokazatelja prikladnosti SEM modela utjecaja dinamičkih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse poduzeća (RML metoda procjene)

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 684
Minimum Fit Function Chi-Square = 1544.228 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1516.844 (P = 0.0)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 1248.835 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 564.835
90 Percent Confidence Interval for NCP = (469.650 ; 667.839)

Minimum Fit Function Value = 5.849
Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.140
90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.779 ; 2.530)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0559
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0510 ; 0.0608)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0245

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 5.458
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (5.097 ; 5.848)
ECVI for Saturated Model = 5.909
ECVI for Independence Model = 75.459

Chi-Square for Independence Model with 741 Degrees of Freedom = 19843.207
Independence AIC = 19921.207
Model AIC = 1440.835
Saturated AIC = 1560.000
Independence CAIC = 20099.817
Model CAIC = 1880.489
Saturated CAIC = 5132.189

Normed Fit Index (NFI) = 0.937
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.968
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.865
Comparative Fit Index (CFI) = 0.970
Incremental Fit Index (IFI) = 0.971
Relative Fit Index (RFI) = 0.932

Critical N (CN) = 164.406

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0643
Standardized RMR = 0.0886
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.772
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.740
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.677

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)