POVEZANOST KONKURENTSKE DINAMIKE I PERFORMANSI PODUZEĆA

Barišić, Radoslav

Doctoral thesis / Disertacija

2015

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:124:017263

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

Radoslav Barišić

POVEZANOST KONKURENTSKE DINAMIKE I PERFORMANSI PODUZEĆA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Split, 2015.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

Radoslav Barišić

POVEZANOST KONKURENTSKE DINAMIKE I PERFORMANSI PODUZEĆA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Split, 2015.

Mojoj obitelji,

za izuzetno razumijevanje, pomoć i podršku,

koju su mi pružili tijekom cijelog vremena mojeg doktorskog studija.

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

Povjerenstvo za disertaciju:

1. Prof. dr. sc. Dejan Kružić, Ekonomski fakultet Split
2. Prof. dr. sc. Darko Tipurić, Ekonomski fakultet Zagreb
3. Prof. dr. sc. Branka Ramljak, Ekonomski fakultet Split

Mentor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Datum prihvaćanja teme doktorske disertacije: 17. ožujka 2015. godine

Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:

1. Prof. dr. sc. Dejan Kružić, Ekonomski fakultet Split
2. Prof. dr. sc. Darko Tipurić, Ekonomski fakultet Zagreb
3. Prof. dr. sc. Branka Ramljak, Ekonomski fakultet Split

Povjerenstvo za obranu doktorske disertacije:

1. Prof. dr. sc. Dejan Kružić, Ekonomski fakultet Split
2. Prof. dr. sc. Darko Tipurić, Ekonomski fakultet Zagreb
3. Prof. dr. sc. Branka Ramljak, Ekonomski fakultet Split

Datum obrane doktorske disertacije: 16. prosinac 2015.

SADRŽAJ:

1. UVODNA RAZMATRANJA ... 3

1.1. Definiranje predmeta i problema istraživanja ... 3

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja ... 4

1.3. Metode istraživanja ... 6

1.4. Sadržaj i struktura rada ... 8

2. TEORIJSKI OKVIR KONKURENTSKE DINAMIKE ... 10

2.1. Teorijske pretpostavke razvoja istraživačkog pravca ... 10

2.1.1. Austrijska škola ... 10

2.1.2. Strukturalistički pristup i S-C-P paradigma ... 12

2.1.3. Resursna teorija strategije ... 16

2.1.4. Model ključnih kompetencija ... 21

2.1.5. Dinamičke sposobnosti poduzeća ... 24

2.1.6. Teorija gornjih ešalona ... 28

2.1.7. AMC model ... 30

2.1.8. Rezime suvremenih teorija strateškog menadžmenta ... 33

2.2. Konkurentska dinamika kao teorijska škola u strateškom menadžmentu ... 36

2.2.1. Poduzimatelj konkurentskog poteza ... 39

2.2.2. Konkurentski potez ... 40

2.2.3. Tržišni konkurent ... 43

2.2.4. Konkurentski odgovor ... 44

2.2.5. Industrijsko okruženje ... 45

2.2.6. Djelotvornost poslovanja ... 53

2.3. Pregled dosadašnjih istraživanja konkurentske dinamike ... 54

2.4. Kritika konkurentske dinamike ... 67

3. KONKURENTSKI POTEZI, KONTEKSTUALNI FAKTORI I PERFORMANSE PODUZEĆA ... 69

3.1. Identifikacija konkurentskih poteza ... 69

3.2. Obilježja konkurentskih poteza ... 70

3.2.1. Ukupna konkurentska aktivnost ... 71

3.2.2. Kompleksnost konkurentskog repertoara ... 73

3.3. Kontekstualni faktori ... 75

3.3.1. Obilježja poduzeća ... 77

3.3.2. Obilježja vrhovnog menadžmenta ... 82

3.4. Performanse poduzeća ... 87
3.4.1. Neto profitna marža ... 89
3.4.2. Povrat na imovinu ... 89
4. KONCEPTUALNI MODEL VEZA IZMEĐU KONTEKSTUALNIH FAKTORA, KONKURENTSKE DINAMIKE I PERFORMANSI PODUZEĆA ... 91
4.1. Prijedlog konceptualnog istraživačkog modela ... 91
4.2. Elementi modela i njihova operacionalizacija ... 94
4.3. Kontrolne varijable u modelu ... 98
4.3.1. Tržišni udio poduzeća ... 99
4.3.2. Industrijski rast ... 101
4.3.3. Marketinški izdaci ... 102
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI KONKURENTSKE DINAMIKE I PERFORMANSI PODUZEĆA ... 104
5.1. Istraživačke hipoteze ... 104
5.2. Metodološki aspekti empirijskog istraživanja ... 117
5.2.1. O empirijskom istraživanju, uzorku i izvorima ... 118
5.2.2. Razvoj istraživačkog instrumenta i metodologije prikupljanja podataka ... 120
5.2.3. Metodologija obrade podataka ... 125
5.3. Analiza podataka i rezultati empirijskog istraživanja ... 127
5.3.1. Opće karakteristike uzorka istraživanja ... 127
5.3.2. Konkurentska dinamika unutar odabranih poduzeća ... 130
5.3.3. Analiza povezanosti konkurentske dinamike i performansi poduzeća ... 137
5.3.4. Analiza povezanosti obilježja poduzeća i konkurentske dinamike ... 168
5.3.5. Analiza povezanosti obilježja vrhovnog menadžmenta i konkurentske dinamike ... 175
5.4. Interpretacija rezultata i prosudba istraživačkih hipoteza ... 182
6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA ... 193
6.1. Sažetak ukupnih rezultata i njihova rasprava ... 193
6.2. Doprinosi i implikacije rezultata provedenog empirijskog istraživanja ... 196
6.3. Ograničenja provedenog istraživanja i smjernice za buduće istraživačke aktivnosti ... 201
POPIS KORIŠTENE LITERATURE ... 205
POPIS PRIKAZA ... 218
POPIS TABLICA ... 219
SAŽETAK ... 222
SUMMARY ... 223
PRILOZI ... 225

1. UVODNA RAZMATRANJA

1.1. Definiranje predmeta i problema istraživanja

U području strateškog menadžmenta posljednjih se desetljeća događaju raznolike promjene. Od ranih 1980-ih godina razvija se nekolicina važnih istraživačkih pravaca. Kao najvažnije od njih mogu se istaknuti *strukturalna analiza* (Porter, 1980), *studije o vrhovnom menadžmentu* (Hambrick i Mason, 1984), *istraživanje strateških grupa* (Cool i Schendel 1987), *resursna teoriju* (Barney, 1991), *teorija igara* (Brandeburger i Nabeluff, 1996), *perspektiva dinamičkih sposobnosti* (Teece, Pisano i Shuen, 1997) *i konkurentska dinamika* (Chen, 1992; Smith, Grimm i Gannon, 1992). Upravo je konkurentska dinamika kao posljednja i najmanje istražena u fokusu istraživanja ove disertacije.

Konkurentska dinamika kao pravac strateškog menadžmenta relativno je nov pravac na svjetskoj razini i u okviru njega postoji još dosta prostora za napredak, a u Hrvatskoj se tek u posljednje vrijeme počinje sustavnije istraživati. Do sada nisu provedena ciljana istraživanja odnosa konkurentske dinamike i performansi poduzeća putem dijadnog i akcijskog pristupa kakav je korišten unutar istraživanja u okviru ove doktorske disertacije.

Kada je riječ o razini dinamičnosti, smatra se da održivost konkurentskih prednosti i postignute performanse ovise o brzini i dijapazonu poduzimanja konkurentskih poteza te o razini njihove frekvencije i raznovrsnosti. Ova pak obilježja uvelike ovise o uvjetima na tržištu, značajkama poduzeća i odlikama vrhovnog menadžmenta (D`Aveni, 1994). Unutar konkurentskog nadmetanja djelovanje mora biti brzo i permanentno, jer se konkurentska prednost vrlo brzo gubi, ako se ne ide u korak s novonastalim trendovima i potezima konkurenata. Slijedom toga, konkurentska dinamika postaje iznimno vrijedno područje istraživanja poslovne strategije, posebice zato što omogućava dobar pristup razumijevanju i otkrivanju specifičnosti u ponašanju poduzeća koja su sudionici tržišne utakmice (Chen i Miller, 2012).

Konkurentska dinamika, odnosno njena obilježja, utječu na položaj i performanse poduzeća na tržištu, a ovisno o tim postignućima, definiraju se politike i kriteriji budućeg ponašanja, te valja istaknuti kako je istraživanje povezanosti između konkurentske dinamike i postignutih performansi poduzeća središnji problem koji će se razmatrati unutar ove disertacije. Kako svako poduzeće posluje unutar određenog okruženja i ambijenta, zdani uvjeti zasigurno u određenoj

mjeri utječu i na konkurentsko ponašanje. To vodi i do drugog problema istraživanjem kojeg se želi otkriti utjecaj kontekstualnih faktora na obilježja konkurentske dinamike.

Uzimajući u obzir navedene istraživačke probleme, čiji se osnovni ciljevi ogledaju u namjeri utvrđivanja stupnja povezanosti konkurentske dinamike i performansi poduzeća unutar određenog okruženja, postavlja se temeljno istraživačko pitanje: **Na koji način i s kojim intenzitetom obilježja konkurentske dinamike unutar određenog tržišnog okruženja utječu na performanse poduzeća?**

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

U ranijim istraživanjima, predstavnici *austrijske škole* (Schumpeter, Kirzner)[1] smatrali su kako je proces svrgavanja liderskih poduzeća odraz disekvilibrija, odnosno prestanka dominacije tržišnih predvodnika (eng. *incumbenta*) koji su se našli pred mnogobrojnim izazovima i djelovanjem konkurenata. Vrijeme zacementiranog vodstva koje je gotovo nemoguće narušiti potpuno je prošlo i ako se poduzeća ne pripreme i nisu spremna adekvatno odgovoriti na nove tržišne izazove bit će vrlo brzo zbačena s trona i morat će se suočiti s poslovnim neuspjehom.

Ciljevi istraživanja koje se provodi u okviru ove doktorske disertacije jesu otkrivanje dinamičnih veza među konkurentima na tržištu, istraživanje različitih segmenata njihove tržišne utakmice, prirode njihovih konkurentskih poteza i odgovora te dobivanje jasne slike o povezanosti s krajnjim efektima u vidu performansi promatranih poduzeća. Stoga se istraživanje konkurentskog ponašanja provodi dinamičnim, dijadnim pristupom, fokusiranjem na poduzete konkurentske poteze. Istraživanjem konkurentske dinamike u okviru odabranog uzorka planira se doći do odgovora na pitanja zašto se poduzeća u određenom tržišnom okruženju i ambijentu nadmeću s manjim ili većim intenzitetom, tj. u brojnosti i kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza, te na kakav učinak određeni konkurentski potezi imaju na performanse poduzeća.

[1] *Austrijska škola*, odnosno austrijski ekonomisti promatraju konkurenciju kao dinamičan proces koji proizlazi iz poduzetničke budnosti (eng. *alertness*) i spremnost na smislene i učinkovite akcije.

Znanstveno-spoznajni ciljevi

Osnovne veze koje će istražuju su one između kontekstualnih faktora koji s obzirom na karakteristike i situaciju utječu na obilježja poduzetih konkurentskih poteza i narav općenite interakcije među poduzećima na tržištu, što u konačnici determinira performanse promatranih poduzeća u industriji.

Glavni *znanstveno-spoznajni* ciljevi:

- istraživanje i analiza svih relevantnih pojmova i koncepata iz područja *konkurentske dinamike* kojima su opisani dosadašnji teorijski i empirijski nalazi u domeni razmatrane problematike kao što su: obilježja konkurentskih poteza, konkurentska interakcija, kontekstualni faktori, međuzavisnost konkurentske dinamike i postignutih performansi,
- oblikovanje teorijskog i empirijskog modela s ciljem utvrđivanja zakonitosti, smjera, intenziteta i principa povezanosti između kontekstualnih faktora, konkurentskih poteza i performansi,
- istraživanje utjecaja promatranih kontekstualnih faktora na obilježja konkurentskih poteza i interakciju među poduzećima te analiza utjecaja konkurentskih poteza na performanse poduzeća,
- sistematizacija i klasifikacija pojmova i događaja od interesa za istraživanje.

Doprinos navedenih znanstveno-spoznajnih ciljeva očitovat će se u znanstvenim spoznajama o utjecaju i međuodnosu obilježja konkurentske dinamike, uzimajući u obzir razmatrane kontekstualne faktore, čijim se rezultatima definira i uzročno-posljedična veza s performansama poslovanja.

Rezultati empirijskog istraživanja koje se provodi u ovoj doktorskoj disertaciji omogućiti će bolje razumijevanje tržišnih odnosa među hrvatskim poduzećima i načina na koji ona oblikuju različite strategije ponašanja na tržištu, u odnosu tržišnog lidera i njihovih izazivača, te nastavno na to kako konkurentska dinamika utječe na ostvarivanje performansi u poslovanju.

Operacionalni ciljevi

Operacionalni ciljevi istraživanja ogledaju se u namjeri da se prikaže dinamična tržišna utakmica u svjetlu poduzimanja konkurentskih poteza koji čine konkurentsku dinamiku i posljedično utječu na performanse poduzeća. Važna je identifikacija ključnih kontekstualnih faktora koji stvaraju ambijent i oblikuju narav konkurentskog ponašanja, odnosno poduzetih konkurentskih poteza. Također, treba definirati i ključne pokazatelje u poslovanju koji će služiti kao *„benchmark"* utjecaja konkurentskih poteza u odnosu na performanse. Od istraživanja se očekuje da ponudi odgovore na niz pitanja, a kao glavna od njih navodimo:

- Kako obilježja poduzeća utječu na poduzimanje konkurentskih poteza?
- Kakav utjecaj na postignute performanse ima broj poduzetih konkurentskih poteza?
- Kakav je međuodnos tržišne okoline i poduzimanja konkurentskih poteza?
- Kakav je utjecaj obilježja vrhovnog menadžmenta na osmišljavanje, donošenje i provedbu konkurentskih poteza u kompetitivnom tržišnom okruženju?
- Je li za postizanje visokih performansi bolji pristup poduzimanja šireg ili užeg spektra konkurentskih poteza?
- Na koji način obilježja konkurentskih poteza determiniraju performanse poduzeća?

Očekuje se da će empirijski rezultati iz ovog istraživanja pomoći menadžerima u poduzećima na hrvatskom tržištu prilikom donošenja odluka (također uzimajući u obzir kontekstualna obilježja) o poduzimanju konkurentskih poteza, njihovom tipu i učestalosti, u svrhu postizanja dobrih performansi i poslovanja njihovih poduzeća.

1.3. Metode istraživanja

Za realizaciju istraživačkih ciljeva ove doktorske disertacije korištene su dvije temeljne skupine metoda istraživanja, istraživanje za stolom i terensko istraživanje. Budući da se metodološki pristupi izradi teorijskog i empirijskog dijela doktorske disertacije uvelike razlikuju, provedeno je teorijsko i empirijsko istraživanje te je korišten velik broj znanstvenih metoda.

Prilikom provođenja metode istraživanja za stolom prikupljeni su sekundarni podaci o razmatranoj tematici potrebni za izradu teorijskog dijela rada. Prikupljeni i sistematizirani relevantni znanstveni radovi objavljeni su u renomiranim znanstvenim i stručnim časopisima, a potječu iz relevantnih baza podataka među kojima navodimo: *EBSCOhost Blackwell Sinergy, ScienceDirect, Cambrige Journals, Emerald Management Xtra, Oxford Journals, Proquest ABI/INFORM Global, Science Direct, Springer, Wiley InterScience, Sage Journals Online, JSTOR, itd*.

Prilikom izrade teorijskog dijela doktorske disertacije korišteni su sljedeći metodološki postupci: metoda kompilacije (postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja); deskripcije (postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta te potvrđivanja njihovih empirijskih odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja); komparacije (postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima); klasifikacije (postupak sistematske podjele općeg pojma na posebne); metoda analize (postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove); metoda sinteze (postupak povezivanja jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele); metode indukcije i dedukcije (postupci kojima će se donositi zaključci o predmetnim pojavama, bilo da se izvode od općeg prema pojedinačnom u teorijskom dijelu ili pak obrnutim slijedom u empirijskom dijelu rada).

Prilikom izrade empirijskog dijela doktorske disertacije korišteni su metodološki postupci koji uključuju metode prikupljanja podataka (prikupljanje primarnih podataka putem intervjua i anketa te sekundarnih podataka primjenom metode analize dokumentacije iz različitih izvora) i također različitih statističkih metoda obrade podataka.

Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskog paketa za tablične proračune Microsoft Excel te pomoću softverskog programskog paketa za statističku obradu podataka STATA. Statistička obrada podataka temeljila se na deskriptivnoj, korelacijskoj i panel analizi. Proveden je niz dijagnostičkih testova: F-test, Hausmannov test, Hi-kvadrat test, analiza varijance (ANOVA) te neparametrijska korelacija. Također su korištene metode tabelarne i grafičke prezentacije dobivenih rezultata.

1.4. Sadržaj i struktura rada

Doktorska se disertacija sastoji od šest tematskih cjelina, odnosno osnovnih poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju, definiran je i objašnjen predmet istraživanja, istaknuta je važnost i aktualnost razmatrane problematike, definirani se ciljevi istraživanja kao i znanstvene metode koje su korištene u teorijskom i empirijskom dijelu istraživanja. Također, obrazložena je i struktura rada, a u posljednjem dijelu ovog poglavlja opisan je očekivani znanstveni doprinos disertacije.

U drugom poglavlju prikazana je konkurentska dinamika kao škola u području istraživanja strateškog menadžmenta te detaljan pregled istraživanja iz područja konkurentske dinamike. Objašnjene su teorijske pretpostavke razvoja istraživačkog pravca te su posebno analizirane i elaborirane dominantne škole koje su mu prethodile i na koje se pravac konkurentske dinamike u određenim dijelovima nadopunjavao. U poglavlju se naglasak stavlja na temeljne elemente konkurentske dinamike te kritički osvrt na područje konkurentske dinamike.

U trećem poglavlju objašnjene su ključne varijable promatrane u istraživanju. Tako su definirani konkurentski potezi, njihova identifikacija te njihova obilježja (u vidu njihova brojnosti i kompleksnosti). Nadalje, definirani su i objašnjeni kontekstualni faktori razmatrani u istraživanju; obilježja poduzeća (promatrana kroz veličinu, starost i ostvarene prijašnje rezultate poslovanja) te obilježja vrhovnog menadžmenta (predstavljeni kroz dob, kontinuitet rada na poziciji i sklonost menadžera riziku). U završnom dijelu ovog poglavlja predstavljene su i objašnjene performanse poduzeća te indikatori kojima će se performanse mjeriti.

U četvrtom je poglavlju opisan model veza između kontekstualnih faktora, konkurentske dinamike i performansi poduzeća. Objašnjeni su ključni odnosi u modelu, njegovi elementi i operacionalizacija istoga. U nastavku ovog dijela prikazana je rasprava o pretpostavljenim vezama unutar modela, dok su u završnom dijelu poglavlja predstavljene kontrolne varijable u modelu (tržišni udjeli, industrijski rast i marketinški izdaci).

U petom su poglavlju prije detaljne razradbe i prezentacije rezultata obrazložene postavljene istraživačke hipoteze i elaborirani metodološki aspekti istraživanja. Definiran je opseg istraživanja te je opisan i mjerni instrument, kao i način prikupljanja i obrade podataka. Potom

su prikazani rezultati empirijskog istraživanja unutar kojeg je istraživana povezanost konkurentske dinamike i performansi poduzeća na uzorku od 34 poduzeća u Republici Hrvatskoj koja posluju u različitim industrijama. Na kraju su iznesene prosudbe hipoteza te konačni rezultati istraživanja.

U posljednjem, šestom poglavlju ovog rada, predstavljen je sažeti prikaz ukupnih rezultata istraživanja, implikacija i zaključaka do kojih se došlo u okviru istraživanja, nakon čega su elaborirani ključni doprinosi nastali empirijskom provjerom predloženog modela istraživanja. Na kraju poglavlja opisana su i ograničenja ovog istraživanja, na temelju kojih se prikazuje šire razumijevanje problema istraživanja i daju smjernice za buduće istraživačke aktivnosti unutar područja konkurentske dinamike.

Nakon posljednjeg poglavlja slijedi popis literature korištene prilikom izrade rada, popis prikaza i tablica, sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku te prilozi radu.

2. TEORIJSKI OKVIR KONKURENTSKE DINAMIKE

Konkurentska dinamika nameće se kao relativno nova, ali i propulzivna disciplina unutar područja strateškog menadžmenta. Shodno tome, zamjetan je sve veći broj istraživača i istraživanja te zanimljivih radova u ovom smjeru, koji objašnjavaju prirodu ponašanja konkurenata unutar tržišne utakmice te uzroke i posljedice koje proizlaze iz te interakcije.

Konkurentska dinamika prvenstveno se bavi analizom poduzetih konkurentskih poteza i konkurentskih odgovora poduzeća na jednom tržištu u određenoj industriji.[2] Poduzeća poduzimaju konkurentske poteze kako bi povećala svoje profite, unaprijedila konkurentske prednosti ili zadržala svoje tržišne pozicije ako su zadovoljna njima. Istraživanjima konkurentske dinamike dobivaju se odgovori kako poduzeti konkurentski potezi utječu na konkurente, njihove konkurentske prednosti i postignute performanse (Smith, Ferrier i Ndofor, 2001).

2.1. Teorijske pretpostavke razvoja istraživačkog pravca

2.1.1. Austrijska škola

Schumpeterijanske ideje promicali su Young i dr. (1996) te Ferrier i dr. (1999) integrirajući *austrijsku školu* u istraživački pravac konkurentske dinamike. Austrijanci su konkurentnost općenito smatrali više dinamičkim nego statičkim procesom, a konkurenciju su razmatrali unutar dinamičkog tržišnog procesa, za razliku od uvriježenog statičnog pristupa tržištu, te su stvorili stav kako su poduzetnička otkrića zapravo uspješne akcije pravilno usmjerenih resursa direktno prema novonastalim potrebama kupaca (Jacobson, 1992; Schumpeter, 1934).

Predstavnici *austrijske škole* fokusirali su svoja istraživanja na proučavanje procesa kojima se tržište primiče i odmiče od uvjeta ravnoteže, pri čemu su tvrdili da se apsolutna ravnoteža (kao

[2] Osim natjecanja na jednom jedinstvenom tržištu, poduzeća se simultano mogu nadmetati i na više tržišta te se tada radi o višetržišnom rivalstvu (eng. *multimarket contact*).

npr. nepromjenjive cijene, kvaliteta proizvoda itd.) događa samo u uvjetima poslovanja na tržištima bez konkurencije. Utvrdili su da se takvi uvjeti gotovo nikada ne postižu s obzirom na to da profit kao glavni čimbenik poduzeća neprestano tjera na nove poteze i promjene u poslovanju, odnosno dovodi tržište u stanje disekvilibrija. Objašnjenja za takvo stanje *Austrijanci* vide u ulozi poduzetničkih otkrića za nove tržišne potencijale. Iz perspektive konkurentske dinamike ta su poduzetnička otkrića motivirala istraživače da usmjere svoju pažnju na tržišne i financijske efekte inovativnih poteza, kao što su radikalni potezi ili proaktivno ponašanje naspram ostalih konkurenata.

Ostala interesna pitanja kojima se *austrijska škola* bavila bila su strateška fleksibilnost i resursna raznovrsnost, a Jacobson (1992) je tvorac poznate izjave, kako silnice dinamične konkurencije razaraju svako poduzeće koje samo nastoji održavati trenutačni položaj. Nastavno na to, istaknuto je kako poduzeća posjeduju resurse i fleksibilnost pomoću kojih imaju mogućnost direktnog djelovanja i poduzimanja različitih konkurentskih poteza te da konačni rezultat ovisi o djelotvornosti njihovih strategija. Temelji za *„kreativnu destrukciju“* s jedne su strane nedostatak strateškog opredjeljenja i neaktivnost pasivnih poduzeća, ali isto tako i resursno ograničene mogućnosti za kontinuiranu inovativnost i agresivnu borbu s konkurentima.

Schumpeter i ostali predstavnici *austrijske škole* imali su ključnu ulogu u razvoju važnih koncepata istraživanja konkurentske dinamike. Tako su upravo *Austrijanci* stavili naglasak na poduzete konkurentske poteze i odgovore konkurenata koji predstavljaju ključne sastavnice istraživanja konkurentske dinamike. U njihovim istraživanjima upravo je konkurentski potez bio temeljna jedinica promatranja (Mises, 1949). Koncept pravovremenosti u poduzimanju poteza također izdvajaju kao ključan u pogledu poduzetničkog rizika i eventualnih koristi koje poduzetnici dobivaju kao inicijatori konkurentske aktivnosti (Kirzner, 1973). Industrijska struktura, odnosno konkurentski tržišni odnosi, također su u fokusu austrijskih istraživača.

Shodno navedenome, možemo zaključiti kako su tri osnovne značajke konkurentske dinamike koje vuku korijene još od *austrijske škole.* Prva od tih značajki fokusiranje je na specifične konkurentske poteze i stvarno konkurentsko ponašanje poduzeća na tržištu. Utvrđeno je kako su konkurentski potezi ti koji poduzeća pozicioniraju unutar određene industrije i putem kojih se ostvaruju konkurentske prednosti (Grimm i Smith, 1997). Konkurentski su potezi jedinstveni po tome što se odvijaju u određenom vremenu i prostoru, tako da je svaki potez (promocija

novog proizvoda, reklamna kampanja, smanjenje cijena itd.) specifičan ovisno o tome kada je poduzet i na kojem tržištu. S takvim pristupom koji naglašava konkurentski potez kao temeljni element analize, pravovremenost poduzimanja postaje jedna od važnih varijabli, isto kao i opseg poduzetih poteza ovisno o rasponu korisnika na koje utječe (Chen, Smith i Grimm, 1992, str. 449).

Druga važna značajka na koju je *austrijska škola* imala utjecaja jest usmjeravanje na međusobnu konkurentsku ovisnost. Tako je Schumpeter (1934) u svom istraživanju utvrdio kako efekti poslovnih strategija na postignute rezultate poduzeća ovise o konkurentskom kontekstu u kojem se poduzeće nadmeće i provodi svoje poslovne strategije. Zbog ovisnosti o konkurentima i okruženju treba biti svjestan da poslovni rezultati poduzeća ne proizlaze samo iz (ne)uspješnosti strategije pojedinog poduzeća, nego ti rezultati moraju biti sagledani relativno i to upravo u odnosu na strategije konkurenata i njihovu interakciju.

Posljednja je značajka prikazivanje posljedica poduzetih konkurentskih poteza, odgovora i međusobne interakcije u odnosu na postignute poslovne performanse. Prema učenju *austrijske škole,* zarada poduzeća ne ovisi toliko o preprekama za ulazak na tržište ili o posjedovanju ključnih resursa, kao što to naglašavaju Porter ili predstavnici resursne teorije, već su ključni faktori poduzetnička otkrića, inovacije i spremnost na djelovanje. Može se reći kako su *Austrijanci* zaslužni za vrijedna otkrića vezana uz konkurentsku prednost, posebice otkrivajući važnost inovacija i obilježja konkurentskih poteza kao okosnica poslovnih strategija poduzeća.

2.1.2. Strukturalistički pristup i S-C-P paradigma

Ekonomska teorija navodi kako je industrijska struktura jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na prirodu tržišnog natjecanja. Vrlo utjecajan pristup koji se bavi proučavanjem industrijske strukture i njezinog utjecaja na ponašanje i performanse poduzeća svakako je strukturalistička teorija. Strukturalistička teorija razvijena je na temelju *Structure–Conduct-Performance* (S-C-P) paradigme koja naglašava kako su performanse pojedine industrije zapravo funkcija ponašanja kupaca i dobavljača vođenih industrijskom strukturom. Srž je paradigme da poduzeće u koncentriranoj industriji automatski ima poticaj usvojiti poslovnu praksu koja je nekonzistentna normama potpune konkurencije. Koncentracija industrije potiče

poduzeća na iskorištavanje tržišne moći koja je raspoloživa ovisno o strukturalnim obilježjima industrije (Tipurić, 2003).

Osnove teorije postavio je harvardski ekonomist Edward Manson 1930-ih godina. Mansonov izazov daljnjeg empirijskog istraživanja nastavio je njegovog student Joe S. Bain nešto kasnije, 1950-ih godina. Unatoč tome što je bio nadahnut Mansonovim radom, Bainova istraživačka metodologija značajno se razlikovala. Tako je Bain koristio podatke na razini industrija, prema čemu je Manson bio skeptičan. Nasuprot tome, Manson je više preferirao studije slučaja koje su uključivale konkretna poduzeća ili industrije. Upravo se Bainov rad, posebice na definiranju i kvantifikaciji ulaznih barijera,[3] pokazao utjecajnijim u kreiranju daljnjeg tijeka razvoja teorije.

Strukturalistički pristup obično se u literaturi naziva perspektiva ekonomike industrijske organizacije (eng. *industrial organisation economics*), zato što se temelji na pretpostavkama tog pravca u ekonomskoj analizi, tj. njegovoj inačici, S-C-P paradigmi. Ključni postulat paradigme kauzalna je veza: brojnost i distribucija veličine poduzeća u nekoj djelatnosti utječe na konkurentsko ponašanje, koje pak utječe na performanse, tj. ostvarene rezultate koji se mogu iskazivati u produktivnosti, alokativnoj sposobnosti, inovacijama i profitima. Djelovanje poduzeća u industriji, politika cijena, proizvodne strategije i promidžba, politika istraživanja i razvoja, upravljanje inovacijama, investicije u postrojenja i dr., ovisno je i o postojećoj i o budućoj industrijskoj strukturi, kao što su npr. struktura suparništva, proizvodna diferencijacija, ulazne i izlazne barijere, odnosi s graničnim i suparničkim industrijama i drugo (Tipurić, 2014, str. 173).

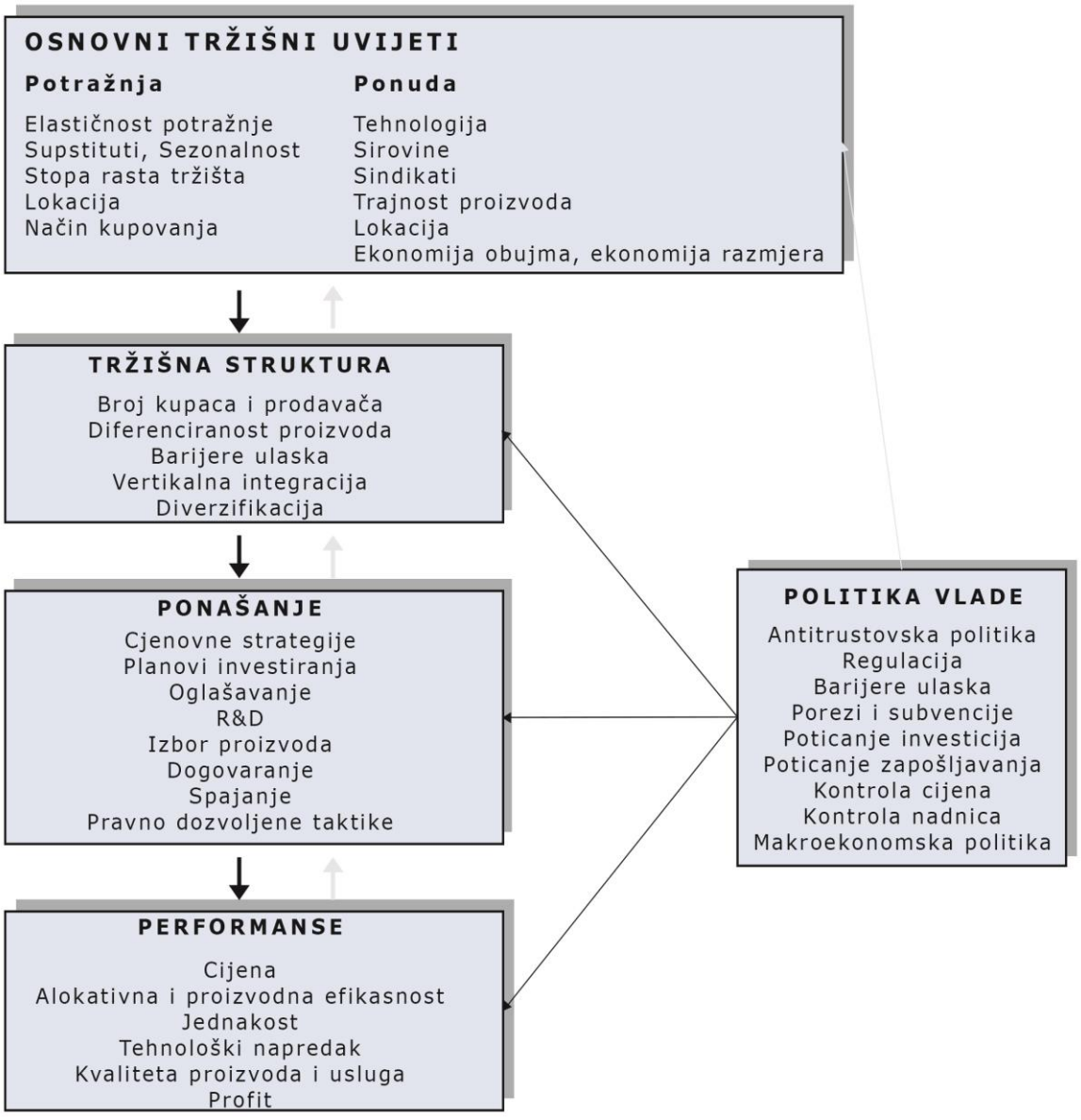
Prva je varijabla S-C-P paradigme „*structure"*, što predstavlja strukturu industrije mjerenu prema obilježjima industrije u kojoj se poduzeća natječu. Obilježja koja se pritom uzimaju u obzir su npr. broj poduzeća na tržištu, heterogenost proizvoda, ulazne i izlazne barijere itd.

Druga varijabla *„conduct"* odnosi se na ponašanje poduzeća na tržištu kao što su npr. cjenovne strategije, oglašavanje i promocija, diferencijacija proizvoda, istraživanje i razvoj te moguća suradnja među konkurentima. Ovisno o obilježjima poduzeća ona se natječu svaka u svom stilu, a to na kraju tvori poveznicu između strukture i postignutih performansi.

[3] Bain je definirao tri osnovne barijere za ulazak novih konkurenata: 1) apsolutna troškovna prednost postojećih poduzeća, 2) značajan stupanj diversificiranosti proizvoda i 3) ekonomija veličine.

Posljednja varijabla *„performance“* ima dva značenja, tako se u užem smislu odnosi na postignute performanse poduzeća, dok se u širem smislu odnosi na performanse nacionalne ekonomije (Bain, 1968).

Prikaz 1: Model industrijske organizacije S-C-P



Izvor: Prilagođeno prema Scherer i Ross (1990): Industrial market structure and economic performance, *Houghton Mifflin*, Boston.

Odnos između industrijske strukture i ostvarenih performansi proizašao je iz modela savršene konkurencije. Kako se radi o statičkom modelu, konkurencija je promatrana u uvjetima

ravnoteže čije dugoročno postojanje za posljedicu ima optimalnu alokaciju resursa u ekonomiji. Prema S-C-P paradigmi osnovna veza između industrijske strukture i performansi počiva na ulaznim industrijskim barijerama. Kada ne postoje dovoljno velike i snažne ulazne barijere dugoročno nije moguće zadržati natprosječne profite, jer se urušavaju kao posljedica ulaska novih poduzeća te dugoročnog postizanja ravnoteže u ponudi i potražnji. Prema tome, u industriji moraju postojati ulazne barijere kako bi se ostvarile natprosječne stope profita, tj. industrijska struktura ima dominantan utjecaj na postignute performanse poduzeća unutar određene industrije (Barney, 2002).

Strukturu industrije moguće je opisivati putem više kriterija, a najbolji je prikaz onaj koji daje uvid u razine konkurentnosti u industriji. Razina konkurentnosti dijeli se na četiri glavne kategorije: savršena konkurencija, monopolistička konkurencija, oligopoli i monopoli (Barney i Hesterly, 2008).

Kada na tržištu djeluje mnogo potencijalnih kupaca i prodavača te kada ne postoje ulazne i izlazne barijere, tržišna se struktura može opisati kao savršena konkurencija. Poduzeća koja se natječu u ovakvim industrijama svoje aktivnosti fokusiraju uglavnom na cjenovnu politiku, odnosno pravovremene odgovore na ponudu i potražnju. Poduzeća su u ovakvim uvjetima uglavnom ograničena na ostvarivanje prosječnih ekonomskih profita.

Kada proizvođači mogu utjecati na cijenu, iako se suočavaju s konkurencijom od strane drugih proizvođača, tržišna se struktura opisuje kao monopolistička konkurencija. Takav oblik konkurencije prisutan je u industrijama u okviru određene tržišne niše, gdje se poduzeća ponašaju monopolistički, ali ipak uz prisutnost prijetnje u vidu potencijalnog agresivnog ponašanja ostalih poduzeća. Ovakva industrijska struktura karakterizirana je velikim brojem konkurentskih poduzeća i niskim barijerama ulaska ili izlaska iz industrije. U odnosu na savršenu konkurenciju, u ovom slučaju proizvodi nisu homogeni s obzirom na svoja svojstva. Općenito se može zaključiti, da ako ne postoje značajnije barijere za ulazak i izlazak s tržišta te ako svako od poduzeća ima određenu kontrolu nad cijenom svoga proizvoda, tada se tržište smatra tržištem monopolističke konkurencije. Shodno navedenom, poduzeća u monopolističkoj konkurenciji mogu ostvarivati i natprosječne ekonomske profite.

Oligopol se definira kao mala grupa poduzeća na tržištu na kojem postoje značajne barijere koje sprječavaju nove igrače da uđu na tržište. Karakterizira ih mali broj konkurentskih poduzeća unutar jedne industrije uz prisutnost konkretnih ulaznih i izlaznih barijera. Poduzeća

u ovakvoj industrijskoj strukturi mogu poduzimati znatan broj aktivnosti u cilju poboljšavanja konkurentske pozicije, što im omogućava ostvarenje natprosječnih ekonomskih profita.

Kada jedno poduzeće prodaje velikom broju kupaca, a novi proizvođači ne mogu ući na tržište, poduzeće ima monopol. Kod monopola se podrazumijeva dominantna uloga jednog poduzeća unutar industrije. Ulazne su barijere vrlo visoke i ograničavaju ostalima ulazak na tržište. S obzirom na dominantnu ulogu koju monopolist uživa u mogućnosti je po volji manipulirati cijenama i dizati svoje ekonomske profite. Monopoli postoje, ali ih države i ostali regulatori tržišnog natjecanja putem različitih institucionalnih mjera konstantno nastoje suzbiti ili bar ograničiti.

S obzirom na postavke S-C-P paradigme, možemo reći da je dodatno pridonijela razumijevanju odnosa između industrijske strukture i konkurentske aktivnosti poduzeća. Ipak postoje i ograničenja modela s obzirom na korištenje statičke analize, što u analizi odnosa između industrijske strukture i ostvarenih performansi podrazumijeva postojanje optimalnih uvjeta tijekom cijelog vremena proučavanja. Kako se okruženje neprestano mijenja, optimalne je uvjete jako teško održati, tako da je taj statički pristup zapravo ograničen upravo dinamikom koja se neprestano događa.

Možemo zaključiti kako je S-C-P paradigma bila dominantni okvir u empirijskim istraživanjima vezanim za industrijsku organizaciju od ranih 1950-ih do ranih 1980-ih godina. Njezin je utjecaj počeo slabjeti 1980-ih godina pojavom novih teorija koje su uključivale dinamičke postavke u modelu i rezultirale nizom novih otkrića.

2.1.3. Resursna teorija strategije

Nakon strukturalističke teorije, aktualizira se novi, resursni pristup teoriji strategije poduzeća (eng. *resource based view*). Njezini korijeni sežu još u 19. stoljeće i Ricardova istraživanja u kojima je još onda objašnjavao određivanje ekonomske rente, koju danas tumačimo kao zaradu iznad angažiranog kapitala. Izvorima resursne teorije smatraju se radovi koji su isticali važnost specifičnih resursa poduzeća, a njihova zajednička karakteristika bila je proučavanje heterogenosti poduzeća koja je pak bila temelj za stvaranje nesavršene konkurencije i ostvarivanje natprosječnih profita.

Ovaj pravac predstavlja kritiku eksterne orijentacije strategije i strukturalističkog (Porterova) pristupa. Unutar ovog teorijskog pravca smatra se da industrijska privlačnost i pozicioniranje u industriji nisu ključne odrednice uspjeha poduzeća. Resursna teorija pretpostavlja da su neki resursi koje poduzeće koristi neelastični u ponudi te su tako moguć izvor ekonomskih renti. Prema pretpostavkama ove teorije, konkurentska prednost uvijek je vezana uz posjedovanje posebno vrijednih resursa koji omogućuju poduzeću bolje ili jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti od konkurenata.[4] Konkurentska prednost iz perspektive tog teorijskog pristupa počiva na posjedovanju rijetkih, specijaliziranih resursa koje je teško replicirati (Amit i Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

Learned (1969) je krajem 60-ih godina prošlog stoljeća bio jedan od prvih autora koji je promovirao resursni pristup te je naglašavao kako svako poduzeće ima postojeće i potencijalne snage i slabosti koje treba jasno definirati i razlikovati. Stoga je izveden zaključak kako aktivnosti poduzeća nisu samo predmet mogućih tržišnih prilika, nego ovise i o resursima i potencijalima koje poduzeća posjeduju. Upravo su identifikacija i uspješna primjena postojećih resursa i kompetencija ključne za uspješno poslovanje.

Daljnjem sustavnom razvoju ove teorije svojim istraživanjima doprinose Penrose (1959) i Wernerfeld (1984). Penrose poduzeće prikazuje kao skup produktivnih resursa, naglašavajući da je poduzeće nešto više od administrativne jedinice. Resurse je definirao kao fizičke resurse koje poduzeće kupuje, unajmljuje ili proizvodi za svoje vlastite potrebe. Naglasak stavlja na jedinstven karakter poduzeća koje umjesto homogenosti pomoću resursa stvara heterogenost produktivnih dijelova. Doprinos Wernerfelda ogleda se u vrednovanju poduzeća temeljeno na resursima, što je tada bio značajan otklon u odnosu na strukturalistički pristup. Resurse poduzeća definirao je kao sve potencijalne snage ili slabosti poduzeća koje su povezane sa specifičnim resursima i čije identificiranje omogućava stvaranje ulaznih barijera, a koje pak posljedično pomažu u ostvarenju visokih profita (Tipurić, 2014).

Poduzeća se razvojem i oplemenjivanjem svojih strategija brane od prijetnji novih konkurenata i održavaju svoje konkurentske prednosti. Poduzeća neprestano moraju iznalaziti načine za efikasno korištenje postojećih i razvoj novih resursa. Na temelju tih zaključaka probudio se interes za ovo područje, što je imalo za posljedicu daljnja istraživanja u području resursne teorije. Tako dolazi do sveobuhvatnog istraživanja koje je proveo Barney (1991), a u kojem je

[4] Tvz. VRIO okvir – prema kojem se smatra kako resursi da bi bili prednost, trebaju biti vrijedni, rijetki, teški za imitiranje i organizacijski iskorišteni (Tipurić, 2011).

prezentiran okvir za identificiranje potrebnih obilježja resursa poduzeća s ciljem stvaranja održive konkurentske prednosti. U istraživanju su predložena četiri kriterija pomoću kojih bi se procjenjivao ekonomski utjecaj resursa na poslovanje poduzeća: vrijednost, rijetkost, jedinstvenost i zamjenjivost. Vrijednost predstavlja najbolju kombinaciju resursa poduzeća i vanjske okoline, što poduzeću omogućava iskorištavanje ponuđenih mogućnosti i neutraliziranje neprijateljske okoline. Rijetkost podrazumijeva da fizički resursi koje poduzeće posjeduje nisu uobičajeni na tržištu te da ih konkurenti uglavnom nemaju. Jedinstvenost se odnosi na specifičnost resursa poduzeća, što mu omogućuje ostvarenje određenih prednosti koje konkurenti nisu u mogućnosti postići ili imitirati. Zamjenjivost uzima u obzir postojanje supstituta za proizvode i resurse koje poduzeće ima u posjedu.

Iz povijesnog pregleda razvoja teorije i njenih osnovnih postavki može se zaključiti da se resursni pristup strategiji fokusira na specifična svojstva poduzeća, koja stvaraju visoke troškovne barijere i time omogućuju ostvarenje natprosječnih ekonomskih profita, što ih pak čini kreatorima konkurentskih prednosti i posljedično dobrih performansi. Dakle cilj poduzeća jest identifikacija i oblikovanje specifičnih resursa i sposobnosti temeljem kojih ostvaruju konkurentske prednosti. Osnovne poveznice unutar resursne teorije one su između resursa, sposobnosti, konkurentske prednosti i profitabilnosti. Nasuprot strukturalističkom pristupu, koji je stavljao naglasak na proučavanje industrijske strukture kao osnove za donošenje odluka, u resursnom se pristupu naglašava činjenica da je poduzeće heterogen sustav sa specifičnom sposobnostima i resursima koje posjeduje.

Kada se govori o samim resursima, tada se misli na različite oblike imovine koju poduzeće posjeduje, a pod time se podrazumijeva nekoliko različitih potkategorija kao što su individualni resursi, sposobnosti, temeljne kompetencije i znanje. Među njima postoji velika međupovezanost, a ponekad i preklapanje. Hoffer i Schendel (1978) resurse razvrstavaju u šest kategorija: fizički resursi, ljudski resursi, tehnološki resursi, organizacijski resursi, financijski resursi i reputacija.

Fizički resursi podrazumijevaju veličinu poduzeća, njegova postrojenja i opremu, lokaciju i zemljišta, dostupnost sirovina i sl. Ovi resursi ograničavaju sposobnost prelaska poduzeća na neku drugu vrstu proizvodnje i određuju potencijal za stjecanje konkurentskih prednosti na temelju kvalitete i cijene. Važno je naglasiti da fizički resursi rijetko stvaraju dugoročno održive konkurentske prednosti jer ih je (s izuzetkom tehnoloških rješenja) relativno lako dobaviti i tržištu ponuditi po sličnim uvjetima i sa sličnim značajkama.

Ljudski se resursi sastoje od iskustva, tehničkih vještina, odnosa unutar poduzeća, sustava edukacije itd. Ovi resursi svoj oslonac imaju u povijesnoj pozadini poduzeća, obrazovanju i međusobnim odnosima menadžmenta kao ključnim dijelovima uspješnog rukovođenja ljudskim resursima. Premda su ljudski resursi, ako se njima uspješno rukovodi, važna varijabla koju je teško anulirati, barijere koje se stvaraju na ovaj način, mogu se urušiti agresivnim strateškim ponašanjem konkurenata u dijelu upravljanja ljudskim resursima, napose kroz mjerenje efikasnosti te sustave edukacije i nagrađivanja zaposlenika (ili preuzimanjem onih djelatnika koja imaju najviše razine znanja i mogu ih dalje prenijeti). Ljudski kapital kao resurs treba biti vrlo promišljeno alociran unutar poduzeća i korišten na najbolji mogući način. Pravilno i efikasno upravljanje ljudskim resursima ima važnu ulogu u kreiranju konkurentske prednosti, posebice u slučajevima prisutne globalizacije.

Tehnološki resursi uključuju tehnološku imovinu koju poduzeće posjeduje, kao i ekspertna znanja u primjeni tehnologije. Ogledaju se kroz tehnološki visoko razvijene proizvode koji sadrže dio specifičnih znanja, a pridonose lakšem plasmanu proizvoda, postizanju boljih cijena i u konačnici dobrim performansama. Njihove tehnološke značajke proizlaze iz povećanih ulaganja u istraživanje, a rezultiraju većim stupnjem proizvodne diferencijacije poduzeća i izvozno orijentiranim poslovanjem. Specifični tehnološki resursi, kao npr. patenti, vrlo značajno utječu na kvalitetu ulazne barijere jer ih je teško kopirati ili imitirati.

Organizacijski resursi proizlaze iz pravne, političke i kulturalne tradicije. Definiraju ih različita specifična administrativna naslijeđa poduzeća iz različitih zemalja. Organizacijski resursi podrazumijevaju strukturu izvještavanja unutar poduzeća, sustav planiranja, kontroling i koordinaciju unutar sustava te neformalne odnose među zaposlenicima. Posebno je važna fleksibilnost kod učenja te prihvaćanje novih znanja, pri čemu prednost uglavnom imaju relativno novija i manja poduzeća u odnosu na one starije i birokratski ustrojene sustave.

Financijski resursi podrazumijevaju raspoloživost kapitala i rejtinge kod financijskih institucija s kojima se uspostavljaju partnerski aranžmani ovisno o financijskim pokazateljima i kapacitetima poduzeća. Eventualni manjak financijskih sredstava značajno može utjecati na strateške odrednice poduzeća, koja u slučajevima deficita sredstava mogu biti prisiljena korigirati svoje poslovne planove i reducirati određene investicijske aktivnosti.

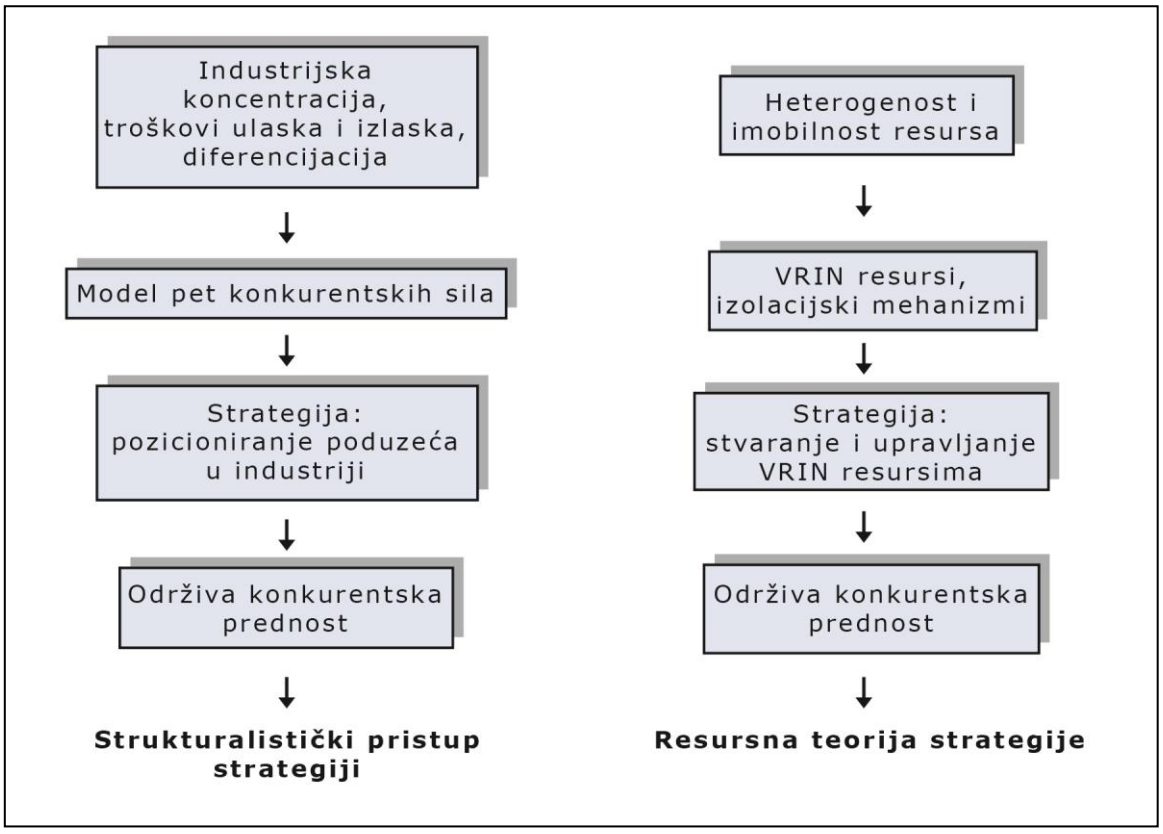
Reputacija predstavlja stvaranje dodatne vrijednosti kroz izgradnju imidža određenog poduzeća. Reputacija se stječe kroz dugoročne odnose s kupcima, dobavljačima, kreditorima i ostalim dionicima u poslovanju pojedinog poduzeća. U vremenu tehnološke intenzivnosti, u

kojem velik broj konkurenata na tržištu nastupa s proizvodima sličnih karakteristika i cijena, upravo je imidž jedan od mogućih presudnih faktora za uspjeh na tržištu i ostvarivanje dobrih performansi. Istraživanja su pokazala kako financijske performanse poduzeća vrlo visoko koreliraju s reputacijom.

Samu reputaciju je prilično teško izmjeriti,[5] jer se često radi o subjektivnom dojmu te je jedini način za to učestalo mjerenje i rangiranje od strane neovisnih industrijskih eksperata.

Osnova resursne teorije strategije počiva na razumijevanju odnosa između resursa i sposobnosti poduzeća, konkurentske prednosti i ostvarenih performansi u poslovanju. Srž je pristupa povezivanje procesa oblikovanja i implementacije strategije u zajednički proces, upravo čime se razlikuje od strukturalističkog pristupa.

Prikaz 2: Koncept temeljnih razlika strukturalističkog i resursnog pristupa strategiji



Izvor: Prilagođeno prema Tipurić (2014): Iluzija strategije

[5] Fisher (1996) je proveo istraživanje na najvećim poduzećima koja su rangirana u časopisu Fortune te je izdvojio osam najvažnijih indikatora koji određuju reputaciju poduzeća, a to su: kvaliteta menadžmenta, kvaliteta proizvoda i usluga, sposobnost privlačenja, razvijanja i zadržavanja kvalitetnog kadra, korištenje korporativne aktive, inovativnost, vrijednost kao dugoročna investicija, odgovornost prema zajednici i okolišu te financijska snaga.

Prema strukturalističkom pristupu osnova strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je s njegovom okolinom, odnosno industrijom, što implicira da je potrebno analizirati industrijsku strukturu ekonomije i odabrati najpogodniju industriju s najvišim prinosima. Ključ uspjeha poduzeća pri tom traže u ostvarenju održive konkurentske prednosti unutar industrije, dok je u okviru resursne teorije strategije osnovno područje interesa interna okolina poduzeća, odnosno analiza resursa same organizacije, koju sačinjavaju individualni resursi, znanje, sposobnosti i ključne kompetencije. Upravo resursi koje organizacija posjeduje predstavljaju osnovu za ostvarivanje konkurentskih prednosti.

Resursna teorija strategije donijela je određene nove poglede na problematiku strateškog menadžmenta, osobito vezano uz pitanja koja se odnose na formulaciju i oblikovanje strategije. Ipak, određene kritike resursne teorije proizlaze iz preslikavanja pojedinih načela u praksu strateškog menadžmenta. Jedna od njih odnosi se na nedostatak jasnog kriterija razgraničavanja između ključnih i ostalih kompetencija poduzeća, što može dovesti do zablude vrhovnog menadžmenta, odnosno tendencije da vrhovni menadžeri kao ključne kompetencije definiraju upravo one koje bi željeli da budu, umjesto onih koje to zaista i jesu. Sljedeći potencijalni nedostatak resursne teorije leži u činjenici da postoji skrivena opasnost od odvraćanja organizacije da provede nužne promjene. Stavljajući naglasak na prošla iskustva i stav kako su promjene u okolini složene i teške za provedbu, resursni pristup skriveno ohrabruje stagnaciju u organizacijskom djelovanju i aktivnostima.

Zaključno, određeni kritičari tvrde kako održiva konkurentska prednost koja se proklamira kao okosnica poslovanja poduzeća sama po sebi nije moguća, jer je svaka prednost s obzirom na tržište i kontekst u kojem poduzeće posluje, a koji su izrazito volatilni i nestabilni, samo privremeno postignuta.

2.1.4. Model ključnih kompetencija

Hamel i Prahalad (1989, str. 63-76.) na temelju ključnih kompetencija utemeljili su model konkurentske prednosti, pomoću kojeg su pružili novi pogled na tradicionalne pristupe poslovnoj strategiji. Kao temeljnu pretpostavku za izgradnju konkurentskih prednosti oni navode stratešku namjeru (eng. *strategic intent*), definiranu kao viziju koja je nerazmjerna trenutno raspoloživim strateškim resursima i sposobnostima, a koja služi kao dugoročna

strateška orijentacija i temelj za uspostavljanje kriterija strateškog uspjeha. Pojam strateške namjere ne smije se tumačiti kao vizija bez realnog uporišta, nego se konceptualizira kroz nekoliko sastavnica (Alfirević, 2003):

- usmjeravanje pažnje članova organizacije na ključne čimbenike konkurentske prednosti,
- motivaciju putem naglašavanja vrijednosti u temelju strateške namjere,
- stvaranje prostora za individualne i grupne uspjehe,
- prilagođavanje početnih postavki strateške namjere kako bi se održao entuzijazam i
- konzistentno korištenje strateške namjere kao kriterija za alokaciju resursa.

Strateška namjera podrazumijeva značajan nesrazmjer između ciljeva, raspoloživih resursa i sposobnosti te je prema tome postojeće resurse potrebno široko koristiti kako bi se došlo do željenog stanja. Zbog toga poduzeća moraju sustavno graditi nove strateške sposobnosti i koristiti ih za ulazak na različita tržišta proizvoda, mijenjajući uobičajena pravila konkurentskog nadmetanja.

Strateški pristup koji se temelji na modelu ključnih kompetencija polazi od pretpostavke kako poduzeće može uspjeti i bez prednosti koja se temelji (samo) na iskorištavanju strukturalnih obilježja industrije i drugih segmenata okoline. Ako poduzeća žele opstati u složenoj, jako promjenjivoj, nesigurnoj i teško predvidivoj okolini, nužno se moraju prilagoditi tom izazovnom okruženju i optimirati svoja poslovna područja (resurse, funkcije, strukture, sustave, umijeća, kompetencije) pomoću kojih mogu postići vrhunske globalne rezultate i na njima temeljiti svoje kompletno poslovanje. Poduzeća u bilo kojoj industriji sučeljavaju se sa sličnim snagama okoline pa razlike u njihovim akumuliranim umijećima i sposobnostima mogu postati odlučujući čimbenik koji utječe na razvitak konkurentskih prednosti (Tipurić, 1999).

Model ključnih kompetencija istražuje kako je konkurentska prednost povezana s jedinstvenim i posebnim resursima, potencijalom i sposobnostima poduzeća koje su uključene u stvaranje vrijednosti. Prema zagovornicima tog koncepta konkurentska prednost vezana je uz posjedovanje posebno vrijednih resursa i ostalih sposobnosti, što poduzeću omogućava bolje ili jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti od njegovih konkurenata (Tipurić, 1999).

Identifikacija tih ključnih kompetencija zasniva se na nekoliko postavki, prema kojima su ključne kompetencije one čije posjedovanje omogućava nastup na brojnim i međusobno različitim tržištima proizvoda, i koje u velikoj mjeri doprinose percepciji vrijednosti krajnjeg

proizvoda koji zbog određenih specifičnosti nije lako imitirati (Hamel i Prahalad, 1989). Ipak, postoje i određene zapreke efikasnom korištenju ključnih kompetencija. To je slučaj kada se vlasništvo korporacije podrazumijeva kao cjelina, a model je ključnih kompetencija zamišljen kao niz potpuno autonomnih poslovnih jedinica, kojima vrhovni menadžment upravlja na temelju financijskih pokazatelja i uspješnosti u poslovanju.

Hamel i Prahalad (1990, str. 79-90) u svom radu naglašavaju kako su upravo ključne kompetencije izvor konkurentske prednosti, a ne krajnji proizvod ili isporučene usluge. Neka poduzeća na temelju jedne ili više strateških sposobnosti uspijevaju dominirati na tržištu određenih komponenti ili poluproizvoda iz kojih nastaju krajnji proizvodi za potrošače, premda nisu direktno prisutni na tržištu tog određenog proizvoda.[6]

Kada su resursi jednom identificirani treba ih na ispravan način koristiti, a prema Hamelu i Prahaladu (1993) najvažniji načini korištenja resursa jesu efektivna koncentracija resursa na određenu stratešku namjeru, efikasna akumulacija resursa, ispravno kombiniranje različitih vrsta resursa u cilju stvaranja dodane vrijednosti, štednja resursa gdje za to postoji mogućnost te obnavljanje resursa u što kraćem mogućem roku.

Kada se govori o obilježjima ključnih kompetencija, onda se može reći da one predstavljaju kombinaciju znanja, vještina i određenih tehnologija. Ključne kompetencije nisu imovina u računovodstvenom smislu i nisu iskazane u bilanci poduzeća. One također nisu jedan od oblika infrastrukture (tvornice, distribucijski kanali, marke, patenti i dr.), niti temeljne tehnologije koje poduzeće koristi, ali mogu biti od osobite pomoći pri upravljanju infrastrukturom i tehnologijama. Poduzeće mora biti sposobno upravljati složenim poslovnim procesima, rabiti raznovrsne tehnologije te integrirati procese učenja i stjecanja znanja u sve važne dijelove organizacije, kako bi na ispravan način posjedovalo i upravljalo ključnim kompetencijama koje se mogu zasnivati na raznovrsnim tehnologijama, ako su one integrirane tako da stvaraju nove proizvode ili usluge. Ključne kompetencije nastaju u poduzećima kada ona nauče uskladiti svoje tehnologije i ostvariti sinergijske učinke od njihovih kombinacija (Prahalad i dr., 1994, str. 262).

Nadalje, treba naglasiti kako ključne kompetencije nisu samo kombinacija tehnoloških i proizvodnih sposobnosti. One se ne mogu razviti, niti postojati bez spona i prepletanja s marketinškim i komunikacijskim umijećima, organizacijskom fleksibilnošću i prilagodljivošću

[6] Primjer za to je poduzeće Matsushita, koje svoje kompresore ugrađuje u niz proizvoda drugih poduzeća ili ih prodaje pod drugom tržišnom markom (npr. Panasonic rashladni uređaji).

te dobro uspostavljenim sustavom strateškog planiranja. Menadžerske sposobnosti i timski rad sastavnice su, a stvaranje koristi i vrijednosti za kupce temelj za određivanje ključnih kompetencija uspješnih poduzeća. Važnost ključnih kompetencija iznimno je bitna za oblikovanje strategije. Ključne kompetencije temelj su strategije poduzeća i glavno sredstvo za ostvarivanje održive konkurentske prednosti. Posjedovanjem ključnih kompetencija poduzeće razvija sposobnost iskorištavanja prilike ne samo u postojećim nego i u novim industrijama i na novim tržištima. Konkurentska prednost lakše se stvara kada poduzeće ima ključne kompetencije u područjima važnim za tržišni uspjeh, kada suparnici ne mogu prevladati te kompetencije te kada su imitacija ili postizanje alternativne kompetencije troškovno i vremenski preveliko opterećenje za konkurente (Tipurić, 2014).

2.1.5. Dinamičke sposobnosti poduzeća

Neprestane promjene u uvjetima poslovanja uzrok su provedbe mnogih istraživanja koja su nastojala pronaći najbolju moguću kombinaciju resursa i specifičnih znanja, kako bi poduzeća ostvarila dugoročnu konkurentsku prednost i poboljšala postignute performanse.

Područje dinamičkih sposobnosti (eng. *dynamic capabilities*) najprije je razvijeno u okviru resursne teorije, no danas predstavlja samostalni istraživački pravac u području strategije. Koncept dinamičkih sposobnosti oblikovali su Teece, Pisano i Shuen (1997, str. 509-533.) kao pristup proučavanju izvora i metoda stvaranja vrijednosti u okolini koju obilježavaju izrazito brze tehnološke promjene. Njihov pristup usredotočen je na organizacijske karakteristike i prakse koje je poduzeće razvilo kvalitetnije ili efikasnije od konkurencije kako bi se nosilo s brzim promjenama nesigurne okoline, što mu u konačnici pomaže pri postizanju dugoročno održive konkurentske prednosti zbog svoje sposobnosti stvaranja dodane vrijednosti na tržištu (Tipurić, 2014).

Temeljni naglasak pristupa dinamičkih sposobnosti leži na pojmovima dinamičnosti i sposobnosti. Tako se dinamičnost objašnjava kao kapacitet obnavljanja kompetencija, kako bi se postigla usklađenost s promjenjivom poslovnom okolinom, dok se sposobnost odnosi na važnost uloge strateškog menadžmenta u procesu prilagodbe, integracije i usavršavanja organizacijskih vještina i resursa, kako bi se zadovoljili zahtjevi volatilne okoline. U mnogim se istraživanjima naglasak stavlja upravo na pojam sposobnosti s kojom su povezane dugoročne

performanse poduzeća. Sposobnosti poduzećima omogućuje efikasno poslovanje, a dinamičke sposobnosti doprinose ostvarenju dinamičke efikasnosti. Dinamičke sposobnosti uključuju mogućnosti učenja, rješavanja problema i identificiranje novih problema. One su stoga kapacitet koji poduzeću omogućuje akumuliranje novih relevantnih kompetencija i znanja, bez kojih se ono ne bi uspjelo prilagoditi promjenama okoline.

Dinamičke sposobnosti posjeduju ona poduzeća koja unutarnje i vanjske kompetencije mogu integrirati, izgraditi i rekonfigurirati, kako bi odgovorila okolini koja se iznimno brzo mijenja. One reflektiraju sposobnost poduzeća u postizanju novih i inovativnih oblika konkurentske prednosti te sposobnosti koje poduzećima omogućuju stvaranje, iskorištavanje i zaštitu neopipljive imovine koja dugoročno potiče ostvarivanje vrhunskih poslovnih rezultata (Teece, Pisano i Shuen, 1997).

Među istraživačima uvriježen je stav kako se dinamičke sposobnosti sastoje od rutina koje prepoznajemo kao kolektivne obrasce ponašanja. Teece (2007, str. 1319-1350) tvrdi kako su dinamičke sposobnosti heterogene među poduzećima i zato mogu biti izvor konkurentske prednosti. Nakon početnih postavki teorije koje su utvrdili Teece i dr., Eisenhardt i Martin (2000), razvili su alternativno određenje dinamičkih sposobnosti kao postavku posebnih i prepoznatljivih procesa pomoću kojih se resursi poduzeća integriraju, stječu ili otpuštaju. Prema njihovom mišljenju dinamičke sposobnosti umijeće su izmjene i preinake resursne osnovice poduzeća kako bi se adekvatno odgovorilo na tržišne promjene. Oni takve izmjene nazivaju organizacijskim i strateškim rutinama kojima poduzeća postižu novu konfiguraciju resursa, ovisno o tome kako se tržišta rađaju, dijele, razvijaju i umiru. Tako promatrane dinamične sposobnosti mogu biti slične među poduzećima i potreban su, ali ne i dovoljan, uvjet za konkurentsku prednost (Eisenhardt i Martin, 2000, str. 1105-1121).

Visok stupanj promjenjivosti okoline sukladnom tom principu nije ekskluzivni preduvjet za postojanje dinamičnih sposobnosti te se smatra da originalna konceptualizacija Teecea i dr. može imati smisla samo na umjereno dinamičnim tržištima, što je u suprotnosti s originalnim modelom. Kada su promjene na tržištu učestale, dinamičke sposobnosti nisu određene složenim, analitičkim procesima, nego jednostavnim pravilima i nestabilnim procesima. Shodno tome, dinamičke sposobnosti (prema konceptualizaciji Eisenhardta i Martina) ne mogu biti adekvatan teorijski okvir za razumijevanje postizanja i ostvarivanja održive konkurentske prednosti (Tipurić, 2014).

Ipak, bez obzira na određenu podijeljenost oko osnovnog konstrukta među zagovornicima dvaju različitih koncepata unutar područja dinamičkih sposobnosti, možemo reći da je osnovni koncept dinamičkih sposobnosti određen trima faktorima: **procesima, pozicijom** i **putevima.**

Procesi - odnose se na menadžerske i organizacijske procese, odnosno načine kako se obavljaju određene aktivnosti u poduzeću, što uključuje rutinske aktivnosti i procedure, kao i procese učenja. Ključni procesi koji generiraju dinamičke sposobnosti koordinacija su i integracija te učenje i rekonfiguriranje.

Menadžeri koordiniraju i integriraju aktivnosti unutar poduzeća. Pri tome je iznimno važno koliko efikasno se taj proces odvija, s obzirom na to da ostvarivanje konkurentske prednosti podrazumijeva integraciju eksternih aktivnosti i tehnologija. Veliki broj istraživanja potvrdio je važnost i značaj kvalitetne koordinacije i integracije procesa kao temelja za postizanje konkurentnosti i natprosječnih performansi u poslovanju.

Učenje je proces u kojemu se kroz ponavljanje radnih aktivnosti i provođenjem eksperimentalnih faza dolazi do potrebnih znanja, kako bi se određene aktivnosti izvršile brže i kvalitetnije. Proces učenja u organizaciji često je izvor identifikacije novih proizvodnih mogućnosti. Taj proces učenja u okviru određene organizacije ima nekoliko bitnih karakteristika: podrazumijeva korištenje organizacijskih i individualnih vještina, učenje je interaktivan i socijalan proces zasnovan na timskom pristupu rješavanju problema, učenje zahtijeva zajednički definirana pravila komunikacije i rješavanja problema, organizacijsko znanje prikupljeno kroz proces učenja u organizaciji osnova je za kreiranje novih organizacijskih logika ili rutina (Tipurić, 2014).

Pozicija – ona se u okviru koncepta dinamičkih sposobnosti objašnjava kroz mjesto koje specifična strateška imovina poduzeća zauzima u odnosu na istu takvu imovinu koju posjeduje konkurencija. S obzirom na to da specifična strateška imovina određuje tržišni udio poduzeća i profitabilnost, važno je utvrditi i zadržati poziciju kao osnovu postizanja i zadržavanja konkurentske prednosti. Ključna imovina uključuje tehnološku imovinu, različitu komplementarnu imovinu, kao što su distribucijski kanali i proizvodni kapaciteti, financijsku imovinu, institucionalnu imovinu te znanje potrebno za korištenje različitih tipova imovine. S obzirom na to da je upravo tehnološka imovina značajan izvor diferencijacije poduzeća, ona često nisu voljna prodavati (a još manje ustupati) tu imovinu te je ona često zaštićena različitim patentima i ostalim instrumentima zaštite intelektualnog vlasništva. Financijska imovina i mogućnost financiranja određenih poduzetničkih pothvata mogu imati snažne učinke na

ostvarivanje konkurentskih prednosti, uzme li se u obzir da su financije često ključne prilikom poduzimanja konkurentskih poteza. Reputacijska imovina predstavlja „nevidljivu“ imovinu poduzeća. Ona se ogleda u imidžu i cijenjenosti proizvoda i usluga od strane kupaca (klijenata) te visokom ugledu kod dobavljača, financijskih institucija i drugih dionika. Institucionalna imovina podrazumijeva utjecaje raznih državnih i vladinih institucija na poslovanje poduzeća. Ovaj tip imovine prilično ovisi o zemljopisnoj lokaciji odnosno gospodarskom kontekstu u kojem poduzeće posluje, a često se odnosi na grupu poduzeća koja posluje na određenom tržištu i samim time ostvaruju određene konkurentske prednosti putem diferencijacije i beneficija koje dobiva s tog tržišta.

Putevi – naglašava se važnost povijesti poduzeća te akumuliranog iskustva i znanja, što zajedno s „pozicijom“ definira okvire unutar kojih se određene kompetencije i sposobnosti mogu razvijati. Prijeđeni put poduzeća sastoji se od svih poslovnih poteza učinjenih u povijesti i usvojenih rutina koje usmjeravaju ponašanje poduzeća u budućnosti.

Koncept dinamičkih sposobnosti poduzeća vrlo je važan u vremenu u kojem inovacije čine osnovu za ostvarenje konkurentske prednosti poduzeća. Učestalost i radikalnost promjena kojima su poduzeća izložena utječu na to da dobro pripremljena poduzeća, spremna na agresivnu okolinu, vremenom jačaju svoje prednosti, dok poduzeća koja nisu uspjela u ovom strateški važnom zadatku s vremenom nestaju. Događa se situaciju u kojoj dobra poduzeća vremenom postaju izvrsna, a poduzeća koja se nisu uspjela prilagoditi tržišnoj utakmici nestaju s tržišta. Pristup dinamičkih sposobnosti ne naglašava samo važnost izgradnje kapaciteta i sposobnosti poduzeća za dugoročni opstanak na konkurentskoj sceni, nego i važnost *„kreativne destrukcije*“ postojećih kompetencija poduzeća u zadobivanju daljnje prednosti uz pomoć inovacija Schumpeterova tipa (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Zaključno, dinamičke sposobnosti predstavljaju organizacijska, strateška i specifična obilježja poduzeća koja se razvijaju interno u okviru pojedine organizacije. Stjecanje tih sposobnosti odvija se kroz određeno vrijeme te određeni dio znanja i vještina prerasta u rutine i utkan je u procese poslovanja poduzeća. Koncept dinamičkih sposobnosti pruža drugačiji pogled na korištenje resursa poduzeća prilikom ostvarivanju konkurentske prednosti, pri čemu proizvodi, tehnologije i kompetencije evoluiraju u sinergijskoj ovisnosti te na taj način koherentno doprinose konkurentskoj poziciji poduzeća.

2.1.6. Teorija gornjih ešalona

Teorija gornjih ešalona (eng. *upper echelon theory*) razvijena je kako bi objasnila ulogu i djelovanje vrhovnog menadžmenta na upravljanje poduzećem. Nastala je na temelju originalnog konceptualnog modela koji su Hambrick i Mason (1984) predstavili u svom istraživanju, a koji se sastoji od dvije središnje propozicije: 1) menadžeri djeluju na osnovu svojih personaliziranih interpretacija strateških situacija s kojima se suočavaju i 2) personalizirane interpretacije funkcija su iskustva, vrijednosti i osobnosti menadžera. Teorija gornjih ešalona usredotočuje se na tim vrhovnih menadžera i njihovu ulogu u strateškom djelovanju. U složenim organizacijama vodeća funkcija uvijek je zajednička aktivnost više ljudi pa je nužno razmatrati skupne kognicije, sposobnosti i interakcije tima vrhovnih menadžera. Odluke tima vrhovnih menadžera u funkciji su ljudskog i socijalnog kapitala članova tima na temelju njihovih prijašnjih iskustava koja oblikuju njihovu pojedinačnu ili skupnu kogniciju (Tipurić, 2014).

Teorija gornjih ešalona pojašnjava da se analizom skupine vrhovnih menadžera koji donose najvažnije odluke (koje izravno utječu na uspješnost poduzeća) dobivaju odgovori na pitanja o tome zašto i na koji način poduzeća rade određene stvari. Teorija gornjih ešalona usredotočuje se na tim vrhovnih menadžera (eng. *top management team)* i njegovu ulogu u strateškom djelovanju.

Teorija postulira kako vrijednosti i kognicija vrhovnih menadžera u stvarnom životu nisu lako mjerljive varijable pa je nužno upotrijebiti lakše dostupne podatke i konstrukte. Premisa je kako se demografska obilježja (dob, spol, vrijeme provedeno na funkciji, edukacija i sl.) mogu uzeti kao validne varijable kognitivnih okvira vrhovnih menadžera. Iskustvo, vrijednosti i osobnosti vrhovnih menadžera utječu na način kako oni zamišljaju usmjerenje poduzeća, na ono što zbiljski percipiraju i kakvo značenje pridaju onome što percipiraju (Hambrick i Mason, 1984).

U okviru teorije gornjih ešalona razvijena su dva važna konstrukta: koncept menadžerske diskrecije (Hambrick i Finkelstein, 1987) i zahtjevnost menadžerskog posla (Hambrick, Finkelstein i Mooney, 2005).

Menadžerska diskrecija (eng. *managerial discretion*) može se definirati kao raspon i širina poslovnih odluka i djelovanja vrhovnih menadžera. Velika diskrecija znači da menadžeri mogu

značajno utjecati na strateško ponašanje poduzeća, dok mala znači suprotno, da menadžeri tek neznatno mogu utjecati na strateško ponašanje poduzeća (Tipurić, 2014).

Velika diskrecija proizlazi iz uvjeta u okolini (npr. obilježja industrije i industrijski rast), potom organizacijskih čimbenika (fragmentirana vlasnička struktura, slab nadzorni odbor i sl.) te iz osobina samih vrhovnih menadžera (npr. sklonost riziku i sl.).

Zahtjevnost menadžerskog posla (eng. *executive job demands*) razlikuje se od pozicije do pozicije koje vrhovni menadžeri imaju. Ovisi o trima faktorima: 1) izazovima zadataka, koji mogu biti teži ako je npr. kontekst u kojem strategiju treba oblikovati složen, 2) izazovima performansi, kad npr. odbor postavlja visoke standarde u postizanju strateških ciljeva i 3) menadžerskim aspiracijama tj. razini predanosti i ambicioznosti vrhovnih menadžera. U nekim situacijama vrhovni menadžeri svoj posao obavljaju u vrlo stabilnim i ne previše zahtjevnim poslovnim uvjetima uz tim sposobnih suradnika, a nekad se njihov posao odvija u kompleksnom i nejasnom strateškom ambijentu uz brojne i teško rješive probleme (Tipurić, 2014).

Što su poslovi koji su postavljeni pred menadžere zahtjevniji, više će rabiti mentalne prečace, tj. heuristike, i odluke će više zasnivati na iskustvu i postojećim obrascima. Njihovo ponašanje u takvim situacijama više je odraz njihova iskustva i osobnosti nego kada djeluju u manje zahtjevnim uvjetima.

Neka empirijska istraživanja pokazala su vezu između profila vrhovnih menadžera i strateškog ponašanja te posljedičnih performansi poduzeća (Hambrick, 2007). Međutim, teorija gornjih ešalona predviđa samo jednosmjeran utjecaj i u svoja razmatranja ne uključuje moguću kauzalnost. Profil vrhovnih menadžera ne treba promatrati samo kao uzorak, nego i kao posljedicu uspješnosti ili neuspješnosti poduzeća (Tipurić, 2014).

Postulati teorije gornjih ešalona svakako su isprepleteni i s onima iz konkurentske dinamike, s obzirom na to da obilježja tima vrhovnog menadžmenta i način njihova promišljanja i djelovanja imaju značajan utjecaj na konkurentsko ponašanje poduzeća, poteze koje poduzimaju i naposljetku performanse koje su rezultat djelovanja na osovini – tim vrhovnog menadžmenta - konkurentska strategija - konkurentski potezi - poslovni rezultati.

2.1.7. AMC model

Područje konkurentske dinamike profitiralo je od više strateških modela koji proširuju razumijevanje pokretačkih sila konkurentnosti. U ovom dijelu predstavlja se „AMC model“ (eng. *awareness-motivation-capability*), tj. model „svjesnost-motivacija-sposobnost“, koji obuhvaća mogućnosti povezivanja mikro i makro perspektive organizacija (Chen i Miller, 2012, str. 4).

Korijeni AMC modela potječu iz literature o području organizacijske aktivnosti, strateške međuovisnosti i resursne teorije poduzeća. Koristeći ovaj model dolazimo do kvalitetnijih spoznaja o preduvjetima i pokretačima koji utječu na konkurentsko ponašanje i aktivnost. Iz AMC modela proizlazi da tri biheviоralna pokretača imaju presudan utjecaj na odluke poduzeća o konkurentskom djelovanju, a to su svjesnost, motivacija i sposobnost (Chen i dr., 2007, str. 102).

Svjesnost je definirana kao uočavanje i prepoznavanje konkurentske aktivnosti između promatranog poduzeća i njegovih tržišnih suparnika (Baum i Korn, 1999). Odnosi se na to koliko je promatrano poduzeće upoznato sa svojim konkurentima, odnosno s pokretačima konkurentske aktivnosti u industriji i generalnom konkurentskom okruženju. Razina svjesnosti važna je jer utječe na doseg pojedinog poduzeća u shvaćanju posljedica svog konkurentskog ponašanja u određenom industrijskom i tržišnom kontekstu (Chen, 1996, str. 111).

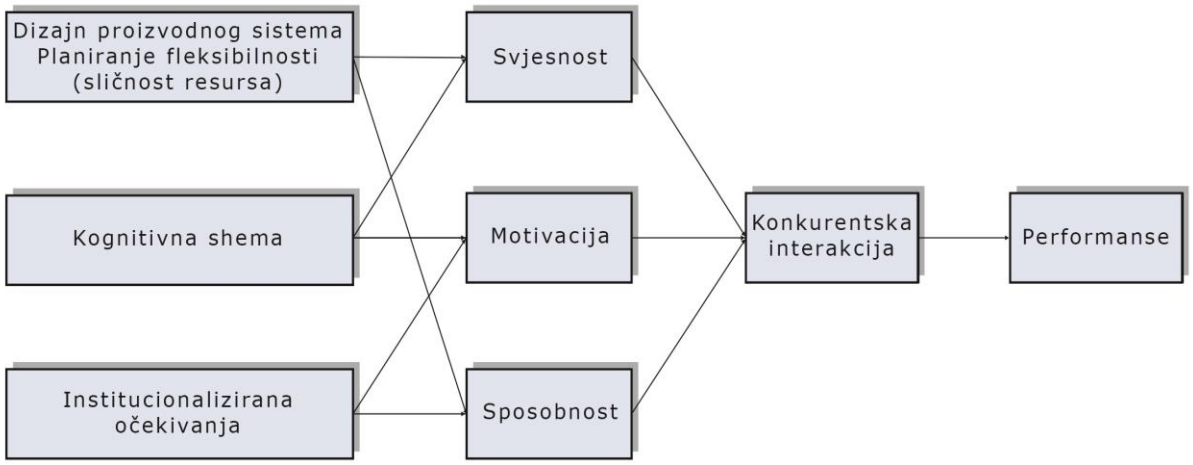
Motivacija je povezana sa spremnošću rivala da odgovore na poduzetu akciju (Ferrier, 2001). Poduzeće može bit svjesno svojih rivala i konkurentskog okruženja, ali bez konkretne *motivacije* za konkurentsko djelovanje. Stoga se motivacija odnosi na uviđanje svih posljedica (ne)djelovanja, što poduzeće onda motivira na aktivnost. Stjecanjem uvida u moguće gubitke ili propuštene prilike dolazi do motivacijskog impulsa za konkurentsko djelovanje. Unutar istraživanja konkurentske dinamike organizacijska se obilježja, kao što su *ostvareni prijašnji rezultati poslovanja* (eng. *past performance)* ili *međuovisnost na više tržišta* (eng. *multimarket contact*), koriste kako bi se pokazao njihov utjecaj na razinu motivacije za djelovanje i konkurentsku aktivnost.

Sposobnost je definirana kao sposobnost tržišnih rivala za reakciju i poduzimanje „kontranapada“ prema fokalnom poduzeću (Chen, 1996, str. 111; Ferrier, 2001). Konkurentski potez možemo promatrati kroz ciljana ulaganja u implementaciju određenih aktivnosti, ali isto tako dijelom i kao implementaciju strategije u procesu odlučivanja u poduzeću (Grimm i Smith, 1997). To znači da sposobnost poduzeća i odlučnost menadžmenta utječu na mogućnost poduzeća da djeluje na konkurentskom tržištu. Ograničeni organizacijski resursi utječu na pasivnost poduzeća i nemogućnost odgovora na izazove konkurenata. Isto se tako i obilježja vrhovnog menadžmenta povezuje s obilježjima konkurentskih poteza koji se poduzimaju. Iz svega gore navedenoga može se zaključiti da poduzeća mogu biti i svjesna opasnosti i motivirana za djelovanje, ali bez sposobnosti i kapaciteta za konkurentsko djelovanje sve to može biti nedovoljno i bez pravog rezultata.

Svaki od pokretača ukomponiran je u širok spektar varijabli. Tako su prilikom razmatranja *svjesnosti* kao pokretača od vrlo važnog značaja varijable vidljivosti konkurentskih poteza i veličine poduzeća koje zapravo najviše i utječu na svjesnost (Chen i Miller, 1994, str. 88), dok je *motivacija* bitna kod teritorijalnih interesa na različitim tržištima. *Sposobnost* pak ima velik utjecaj kada je riječ o problemima u izvršenju i obradi podataka. Neke od varijabli, kao što su primjerice obilježja vrhovnog menadžmenta (Ferrier, 2001, str. 862), mogu se podudarati s više osnovnih pokretača.

Premda je AMC model korišten u istraživanjima o suparničkom ponašanju među poduzećima, može ga se dodatno koristiti za analizu samih poduzeća prije bilo kakvog upuštanja u konkurentsko nadmetanje (Chen, 1996, str. 111). Putem AMC modela mogu se analizirati i predvidjeti potencijalni odgovori konkurenata te se shodno tome može anticipirati protivnika i pripremiti načine za njegovu neutralizaciju (Chen, Su i Tsai, 2007, str. 103).

Prikaz 3: Shematski prikaz AMC modela



Izvor: Albers, S. i Heuermann, C. (2013): Competitive Dynamics Across Industries: An Analysis of Inter-Industry Competition in German Passenger Transportation, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 65

U istraživanjima se prikazuje dijadna priroda suparništva među poduzećima uz primjenu tri varijable izvedene iz samog AMC modela: razlika u veličini, zajedničko tržište i resursne sličnosti. Veličina poduzeća smatra se važnim konkurentskim obilježjem te su istraživanja pokazala kako se veća poduzeća razlikuju od manjih po obilježjima konkurentske aktivnosti, kao što su primjerice spremnost za poduzimanje poteza i brzina njihova provođenja. Razlika u veličini reflektira se na aspekt svjesnosti unutar AMC modela. Nadalje, u istraživanjima konkurentske dinamike ističe se i uloga obilježja tržišta te resursa koji oblikuju konkurentsku aktivnost. Chen (1996, str. 114-116) tvrdi da je sličnost u dostupnim resursima među konkurentima jedna od važnih komponenti sposobnosti i motivacije, budući da poduzeće lakše razumije i procjenjuje posljedice napada konkurenta sa sličnim resursnim mogućnostima. Utjecaj na konkurentovu reputaciju također je istaknut kao pokretač svjesnosti, a temeljita upoznatost s drugim konkurentom navedena je kao objašnjenje za smanjeni intenzitet rivalstva. Motivacija za poduzimanje konkurentskih poteza ili odgovora ovisi o raširenosti poslovanja poduzeća. Tako će poduzeća koja dominantno ovise o jednom tržištu biti spremna snažnije i agresivnije braniti svoj konkurentski položaj nego poduzeća s diversificiranijim portfeljem (Smith i dr., 2001). Konkurentska aktivnost ovisi o sva tri pokretača, s obzirom na to da ona imaju važna svojstva o kojima ovisi ponašanje poduzeća i njihova interakcija. Dobrim poznavanjem svakog pokretača može se predvidjeti konkurentska aktivnost i njezina obilježja koja u konačnici tvore konkurentsku dinamiku.

2.1.8. Rezime suvremenih teorija strateškog menadžmenta

Područje strateškog menadžmenta, promatrano u širokom smislu, osnova je istraživanja u ovom radu. Strateški menadžment nastao je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, nego se morao izrazito respektirati (Buble, 2005). Naime, okolina u kojoj je tada poduzeće egzistiralo postajala je sve dinamičnija, kompleksnija, heterogenija i neizvjesnija, tako da je njezin utjecaj imao krucijalno značenje za opstanak poduzeća. Stoga se negdje početkom 1960-ih godina počinju sustavno provoditi i istraživanja pa ovo područje spada u relativno mladu akademsku disciplinu. Analizom povijesnog razvoja znanstvene discipline može se reći da se nakon samih početaka disciplina intenzivno razvija u 1970-im godinama, kada se strateški menadžment usmjerava prema oblikovanju i implementaciji strategija, a stopili su se pojmovi „dugoročno planiranje“, „menadžment novih poslova“, „planiranje, programiranje, budžetiranje“ i „poslovna politika“ te je tako proširen pristup doveo do promjene imena predmeta iz poslovne politike u strateški menadžment (Buble, 2005). Potom se u 1980-im godinama pažnja usmjerava na utvrđivanje jakosti i mana te traženje optimalne pozicije poduzeća unutar određenog tržišta ili industrije u kojoj posluje. Zadnjih 20-ak godina obilježeno je pojavom velikog broja novih teorija i pristupa strateškom menadžmentu. Njihova je zajednička karakteristika otklon od definiranja sadržaja i procesa prema deskriptivnom prikazu procesa oblikovanja strategija. Navedene deskriptivne škole fokusiranije su na internu okolinu poduzeća i nematerijalne elemente procesa kao što su inovativnost, organizacijska kultura, menadžersko upravljanje, sposobnost usvajanja novih znanja i vještina, poslovna vizija itd.

S obzirom na navedeno, može se zaključiti da teorije i škole strateškog menadžmenta možemo podijeliti na preskriptivnu i deskriptivnu školu. Detaljan pristup i analiza strateških teorija prikazani su u radu Mintzberga i dr. (1998) koji su naveli 10 osnovnih pravaca i škola strateškog menadžmenta koje različito gledaju na formuliranje strategije poduzeća, svaka iz svoje jedinstvene perspektive.

Tako definirane škole po ovim autorima predstavljaju različite faze u razvoju strateškog menadžmenta, od kojih su neke već dosegle svoj vrhunac dok se druge tek razvijaju. Mintzberg i dr. ističu kako je tih deset škola moguće grupirati u tri skupine. U prvoj se skupini nalaze škole

koje su preskriptivne u svojoj naravi, od kojih je prva bila temelj za razvoj drugih dviju škola. To su (Tipurić, 2014):

- **škola dizajna** (eng. *the design school*) u kojoj se stvaranje strategije promatra kao proces zamišljanja tj. neformalnog dizajna (koncepcije);
- **škola planiranja** (eng. *the planning school*) u kojoj je stvaranje strategije formalni proces sistematičnog planiranja te
- **škola pozicioniranja** (eng. *the positioning school*) koja formiranje strategije vidi kao analitički proces, manje je orijentirana na proces stvaranja, a više na pitanja sadržaja strategije, a takav naziv je dobila zato što joj je u fokusu izbor strateških pozicija poduzeća.

U drugoj skupini je šest deskriptivnih škola strateškog menadžmenta koje razmatraju posebne aspekte stvaranja strategija. To su (Tipurić, 2014):

- **poduzetnička škola** (eng. *the entrepreneurial school*) po kojoj se strategije kreiraju u vizionarskom procesu koji obilježava velike lidere,
- **kognitivna škola** (eng. *the cognitive school*) koja naglašava mentalne procese u stvaranju strategije i ulogu kognicije u kreaciji strateških obrazaca,
- **škola učenja** (eng. *the learning school*) u kojoj se strategije stvaraju u procesu izranjanja: svojevrsnom adaptivnom procesu postupne organizacijske prilagodbe, izvan potpunog nadzora vrhovnih menadžera,
- **škola moći** (eng. *the power school*) koja za razliku od prethodne ističe kolektivne procese i kooperativnu dimenziju u stvaranju strategije,
- **environmentalna škola** (eng. *the environmental school*) koja stavlja naglasak na reaktivne procese kao izvore strateške kreacije, tj. činjenicu kako inicijativa strateškog djelovanja ne leži unutar poduzeća nego u vanjskom kontekstu koji ga okružuje,
- **konfiguracijska škola** (eng. *the configuration school*), prema kojoj se strategije stvaraju u procesu transformacije. Ta škola prema autorima ima pretenzije postati integrativna škola i zapravo predstavlja područje koje se u literaturi naziva „strateška promjena“ (eng. *strategic change*).

Analiza različitih pristupa strategiji upućuje na potrebu definiranja granice i razlikovanja između teorijskih pristupa. Svaki strateški proces mora uvažavati različite aspekte razvijenih

teorijskih modela. Važno je naglasiti da svaki model nije primjenjiv u svim mogućim situacijama, nego ga treba prilagoditi potrebama određene situacije, okoline, trenutka itd.

Nekolicina istraživača ovog pravca (Barney, 1991; Jenkins i dr., 2007; Foss i Mahnke, 2000), navode osnovna pitanja koja se nameću u okviru strateškog menadžmenta, kao što su:

1. Zašto poduzeća postoje?
2. Zašto neka uspijevaju?
3. Zašto su poduzeća različita?
4. Što određuje granice poduzeća?
5. S kim se i na koji način poduzeća natječu?
6. Kako poduzeća održavaju konkurentsku prednost tijekom vremena, odnosno zašto su neka poduzeća bolja od drugih?
7. Što poduzeća rade i kako rade to što rade?
8. Koja je uloga središnje organizacijske jedinice u složenom diversificiranom poduzeću?
9. Koje su odrednice uspjeha ili neuspjeha poduzeća u međunarodnoj konkurenciji i sl.?

Svi odgovori na postavljena pitanja i moguće rasprave koje proizlaze iz njih (u smislu mogućnosti implementacije strategije, definiranja broja faza, racionalnosti u strateškom razmišljanju itd.) dali su obol razvoju pristupa s fokusom na racionalnost procesa ili suprotno, s fokusom na vizionarski pristup kao potpuni kontrast. Ta dva pristupa zapravo su obrnuto proporcionalna i u potpunoj suprotnosti. Racionalni pristup karakterizira naglasak na tehničkoj racionalnosti, kontroli procesa i logici kao osnovnim snagama, a nedostatak inovativnosti i inspiracije smatra se osnovnim nedostatkom. Vizionarski pristup naglašava iznimno snažne organizacijske vrijednosti i dugoročni pogled na poslovanje, ali često dolazi do problema s definiranjem detalja potrebnih za uspješnu implementaciju.

Racionalni se pristup strateškom menadžmentu ponajprije fokusira na sadržaj strateškog plana, umjesto orijentacije na analizu i prikaz procesa potrebnog za realizaciju plana. Takav pristup planiranju projekciju budućnosti zasniva prvenstveno na analizi prošlosti, kako bi spoznao i razumio sadašnjost. Shodno tome logično je da takav pristup strateškom menadžmentu veći naglasak stavlja na projekciju kratkoročnih ciljeva nego na pokušaj razumijevanja i pripreme organizacije za ostvarivanje dugoročnih ciljeva i postignuća.

Nasuprot tome, vizionarski pristup strateškom menadžmentu fokusiran je više na proces. Vizionarskim se pristupom pokušava kroz uključivanje različitih organizacijskih razina i

zaposlenika u proces strateškog promišljanja razviti organizacijski pogled na budućnost koji svi zaposlenici prihvaćaju i ponašaju se u skladu s njim. Kada postoji vizija koja je svima zajednička i prihvaćena od cijele organizacije smatra se da će i implementacija takve strategije biti efikasna i efektivna.

Svaki od navedenih i ranije objašnjenih pristupa i pravaca ima svoje specifičnosti i karakteristike, ali je zapravo od presudne važnosti sagledavanje problematike strateškog menadžmenta i njegovih procesa s više aspekata i iz različitih kutova gledanja, kako bi se spoznale prednosti i nedostatci pojedinog pristupa te kako bi se u određenoj tržišnoj situaciji odabrao onaj pristup ili kombinacija nekoliko njih uz pomoć kojih će se ostvariti zadani poslovni planovi i ciljevi.

Zaključno, strateški menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena i dodatno iznjedrio niz različitih pristupa; promjene su česte, nema jedinstvene paradigme, ali ni jasno suprotstavljenih paradigmi; teorijski diskursi su mnogobrojni, s većim ili manjim stupnjem dosljednosti; necjelovitost je obilježje svakog od postojećih načina teoretiziranja; eklekticizam opisuje trenutačno stanje discipline. Stoga se nameće zaključak da je strategija novo, izazovno i nedovoljno istraženo područje. Sve kategorije i konstrukcije te modeli koji su dosad razvijeni u okviru discipline kontekstabilni su i nepotpuni; prostora za kreativne, nadahnute i maštovite istraživače ima napretek (Tipurić, 2014).

2.2. Konkurentska dinamika kao teorijska škola u strateškom menadžmentu

Schumpeter je u svojoj teoriji *„kreativne destrukcije“* (1942) naglašavao važnost konkurentske dinamike. Taj je proces opisao kao *„višegodišnju oluju“* potaknutu natprosječnim profitima ostvarenim kroz konkurentsko ponašanje onog poduzeća koje prvo poduzima potez u odnosu na ostale konkurente. Zadržana dobit generirana od strane lidera u industriji potiče konkurente na iniciranje poteza ili odgovora s ciljem pokušaja detroniziranja lidera i zauzimanja njegove pozicije. Schumpeter je tvrdio kako je rezultat procesa „*kreativne destrukcije“* to, što niti jedno poduzeće nije pošteđeno u tržišnoj utakmici konkurenata, odnosno da je za što bolje razumijevanje konkurencije potrebno dobro analizirati uzajamno djelovanje i posljedice konkurentskog ponašanja.

Porter (1980) navodi da je konkurencija središnji predmet istraživanja u području organizacije i strategije. Fokalni dio istraživanja konkurentske dinamike upravo su konkurencija i odnosi

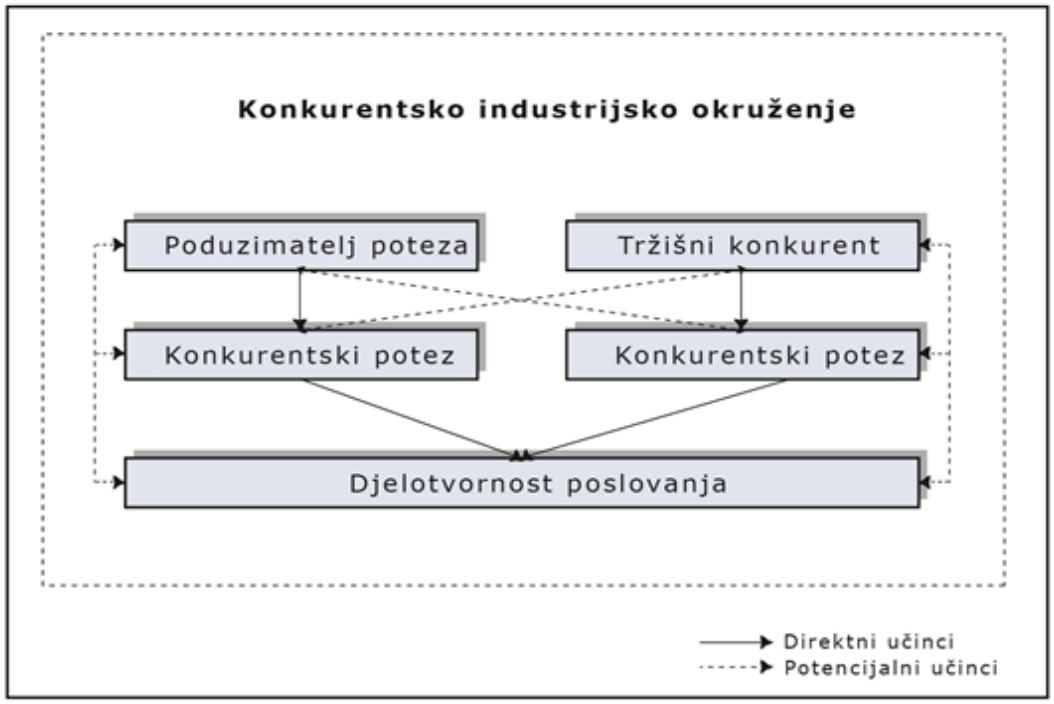
među poduzećima koja se natječu unutar određenog tržišta (ili više njih). Stoga ne čudi nagli razvoj i popularizacija pravca konkurentske dinamike koji objašnjavamo na temelju nekoliko važnih argumenata. Istraživanjima konkurentske dinamike mogu se dobiti vrijedni podaci i otkrića koja objašnjavanju ponašanje konkretnih poduzeća u tržišnom nadmetanju sa svojim direktnim konkurentima. Konkurentska dinamika proučava konkretne i mjerljive konkurentske poteze te kao takva daje kumulativne rezultate. Ona također ispituje interakciju među konkurentima, usredotočujući se ne samo na poduzete konkurentske poteze jednog subjekta, nego i na odgovore (odnosno protupoteze) drugih konkurenata. Konačno, područje konkurentske dinamike prikazuje potencijal za stvaranje bliskijih veza s drugim područjima strategije i organizacije (Chen i Miller, 2012, str. 3). Također, istraživači u području konkurentske dinamike pažnju posvećuju i analizi konkurentskih tenzija i vidljivih konkurentskih poteza te učincima koje konkurentsko djelovanje ima na njihove ostvarene performanse (Chen, 1992, 1994; Young, Smith i Grimm, 1996; Ferrier, 1999, 2001).

Interes istraživača posvećen je tome kako pojedini konkurentski potezi utječu na vjerojatnost i brzinu konkurentskog odgovora i kako poslovni rezultati i tržišne pozicije ovise o konkurentskim potezima i obilježjima strateške interakcije poduzeća. Od posebnog su interesa (Tipurić, 2014):

1) *radikalnost* u poduzimanju konkurentskih poteza (razina otklona od normi i uobičajenog načina poslovnog djelovanja),
2) *zahtjevnost* konkurentskog poteza (potrebni resursi za provedbu) i poteškoće u odgovoru na potez suparnika,
3) *obuhvat* koji konkurentski potez ima (broj konkurenata na koje bi konkurentski potez mogao utjecati),
4) *intenzitet* prijetnje koju provedeni potez predstavlja suparnicima,
5) *učestalost* i *brojnost* konkurentskih poteza (broj konkurentskih poteza u nekom razdoblju),
6) *pravovremenost* i *brzina* odgovora na poduzete konkurentske poteze (vrijeme u kojem poduzeća reagiraju na poteze svojih suparnika),
7) *konkurentski repertoar* i *raznolikost poteza* (raspon u poduzimanju raznovrsnih i različitih strateških aktivnosti) i njihova povezanost s performansama i drugim kriterijima uspješnosti.

Konkurentska dinamika u najužem smislu definira se kao niz konkurentskih poteza i odgovora konkurenata na poduzeti potez ili set poteza. Poduzeća se ponašaju raznoliko, ovisno o mogućnostima, navikama, odlikama menadžmenta, tradiciji itd., a sve u cilju postizanja dobrih performansi, stjecanja konkurentske prednosti i tržišne pozicije. Uspješno provedeni potezi poduzeća izazivaju konkurentske odgovore, odnosno potiču konkurente na odgovor s ciljem nadmašivanje, blokiranja ili imitiranja poteza poduzeća. Istraživački model konkurentske dinamike otkriva kako poduzeti potezi poduzeća utječu na konkurente, konkurentsku prednost i poslovnu uspješnost poduzeća. Eskalacija međusobnih napada između poduzeća može utjecati na smanjenje industrijske profitabilnosti, ali s druge strane u određenim situacijama može biti i profitabilna (Smith, Ferrier i Ndofor, 2001, str. 3).

Prikaz 4: Model konkurentske dinamike prema Smithu



Izvor: Prilagođeno prema: Albers, S. i Heuermann, C. (2013): Competitive Dynamics Across Industries: An Analysis of Inter-Industry Competition in German Passenger Transportation, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 65, listopad 2013.

Gornji prikaz pruža pregled modela konkurentske dinamike i pripadajućih veza. Veze prikazane u modelu uključuju nekoliko važnih sastavnica kao što su: **poduzimatelj poteza** (poduzeće koje poduzima konkurentski potez), **konkurentski potez** (vrsta i snaga učinka konkretnog poteza), **konkurent** (poduzeće koje reagira i odgovara) i **konkurentski odgovor** na poduzeti potez. Posljednje dvije sastavnice uključuju **industrijski kontekst** konkurentske aktivnosti i

ostvarene **performanse** kao posljedicu konkurentske interakcije. U nastavku pobliže objašnjavamo svaku od navedenih sastavnica kao bitnu determinantu konkurentske dinamike.

2.2.1. Poduzimatelj konkurentskog poteza

Poduzimatelj konkurentskih poteza je poduzeće koje inicira konkurentsku aktivnost i poduzima konkurentske poteze. U istraživanjima konkurentske dinamike poduzimatelj je važan faktor s obzirom na to da je inicijator konkurentskog ponašanja (poduzimanja poteza), a posljedično i subjekt koji ubire rezultate učinka poduzetog konkurentskog poteza. Važan dio istraživanja konkurentske dinamike usredotočen je na utjecaj koji obilježja poduzimatelja imaju na obilježja konkurentskih poteza koje poduzeća odabiru unutar svojih poslovnih strategija.

Naime, smatra se da svako poduzeće posjeduje određene sposobnosti i slijedi određena pravila upravljanja i odlučivanja. Ako promatramo poduzeće kao repozitorij sposobnosti i rutina, tada upravo te sposobnosti i rutine određuju rezultate ponašanja poduzeća. Tijekom vremena te se sposobnosti i pravila mijenjaju, kao rezultat namjerno i svjesno uloženog napora, ali i kao rezultat slučajnosti. Tržišni mehanizmi određuju mjeru uspješnosti poduzeća te pokazuju sklonost da se eliminiraju ona poduzeća koja su neprofitabilna i nespremna na tržišnu utakmicu u korist onih dobro pripremljenih, koja ostvaruju dobre poslovne rezultate (Nelson i Winter, 1982).

Sukladno različitim istraživanjima postoje tri bitne organizacijske karakteristike odnosno čimbenika koji utječu na strateško ponašanje poduzeća (Chen, 1996, str. 110). To su čimbenici koji utječu na svijest o kontekstu i izazovima koji proizlaze iz konkurentske međuovisnosti, čimbenici koji potiču ili smanjuju motivaciju da poduzeće poduzme određene poteze te čimbenici na bazi resursnih mogućnosti poduzeća koji utječu na mogućnost poduzimanja akcija. Organizacijske karakteristike koje predviđaju obilježja konkurentskih poteza mogu biti široko klasificirane kao funkcija navedena tri obilježja.

Postoje i druga obilježja kojima se nastoji objasniti priroda ponašanja poduzeća. Tako se tvrdi da se obilježja konkurentskih poteza mijenjaju kroz vrijeme kao funkcija dinamički promjenjivog procesa. Daje se objašnjenje na koji način i uz koje pretpostavke poduzeće može

napredovati od *statusa quo* do toga da postane inicijator aktivnosti i konkurentskih poteza, pri čemu iz letargičnog i pasivnog konkurenta prerasta u agresivnog predatora.

Priroda i obilježja konkurentskih poteza ukazuju i na razlike među poduzećima, ali i na činjenicu da postoje i određeni mehanizmi koji sustavno smanjuju razlike između konkurentskih poteza poduzeća. Sukladno tome postoje jake silnice koje usmjeravaju poduzeća prema strateškoj inertnosti (ponavljanje starih već uhodanih aktivnosti), kao i one koje motiviraju poduzeća na aktivno i raznoliko konkurentsko ponašanje.

2.2.2. Konkurentski potez

Većina istraživanja vezanih uz konkurentske poteze temelje se na *austrijskoj školi* koja konkurentske poteze promatra kao presudne pokretače u tržišnim procesima. Prema Kirzneru (1973), poduzeća ostvaruju i brane svoje konkurentske prednosti pozicionirajući se u odnosu na svoje konkurente stvarajući nove, inovativne načine tržišnog ponašanja i iznalaženja mogućnosti za ostvarivanje daljnjih prednosti u odnosu na takmace.

S obzirom na navedene teorijske pretpostavke, možemo reći da istraživanja konkurentske dinamike postuliraju kako su strategije poduzeća zapravo sačinjene od konkurentskih poteza koji poduzeće pozicioniraju u konkurentskom okruženju. Stoga se nameće zaključak da je definiranje konkurentskih poteza vrlo bitno za istraživačko područje konkurentske dinamike, jer potvrđuje osnovne koncepte istraživačkog područja. Prema uvriježenoj definiciji konkurentski potez možemo definirati kao eksterno usmjeren, specifičan i vidljiv potez iniciran od strane određenog poduzeća s ciljem poboljšanja svog relativnog konkurentskog položaja (Chen i dr., 1992, str. 440; Ferrier i dr., 1999, str. 373).

Jedan dio konkurentske dinamike bavi se istraživanjem preduvjeta i kontekstualnih faktora koji utječu na poduzimanje određenih konkurentskih poteza ovisno o vrsti industrije u kojoj poduzeće djeluje. Sami konkurentski potezi razlikuju se ovisno o vrsti konkretno poduzetog poteza, a kao najčešće kategorije izdvajaju se cjenovni, marketinški, novi proizvodi, nove usluge, povećanje kapaciteta te signalni. Detaljniji prikaz svake od kategorija konkurentskih poteza dat je u sljedećoj tablici:

Tablica 1: Kategorizacija konkurentskih poteza poduzeća

KATEGORIJA KONKURENTSKOG POTEZA	PRIMJERI KATEGORIJA KONKURENTSKIH POTEZA
CJENOVNI	Smanjivanje cijena novih proizvoda u odnosu na postojeće konkurente Akcije Promjene u strukturi cijena
MARKETINŠKI	Poticajni programi Loyalty kartice Marketinški programi u suradnji s distributerima i drugim poduzećima Nagradne igre i sl.
NOVI PROIZVODI	Uvođenje novih proizvoda Poboljšanje kvalitete i dodatna vrijednost postojećih proizvoda
NOVE USLUGE	Prilagodbe zahtjevima potrošača Nove opcije i rješenja prilagođena kupcima Promjene u organizacijskoj strukturi
POVEĆANJE KAPACITETA	Ulazak u novu djelatnost Nabava nove tehnologije ili opreme kako bi se povećao uslužni kapacitet Novi kapaciteti za ponudu proizvoda i/ili usluga
SIGNALNI	Najava novih kampanja Najava novih proizvoda Najava novih tehnoloških rješenja

Izvor: Prilagođeno prema Ferrier i Lyon (2004): Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Team Heterogeneity, *Managerial and Decision Economics*, 25 str. 322.

Upravo zahvaljujući istraživanju obilježja konkurentskih poteza pružen je značajan doprinos ovom istraživačkom pravcu te možemo reći da su izdašni rezultati proizašli iz raznovrsnih istraživanja koja su uzimala u obzir različite pristupe obrađivanju konkurentske interakcije među poduzećima. Početna istraživanja konkurentske dinamike fokusirala su se na karakteristike individualnih konkurentskih poteza, odgovora i njihove međusobne povezanosti. Obilježja pojedinih konkurentskih poteza (kao što su radikalnost, opseg, značajnost, ireverzibilnost i dr.), značajno su utjecala na obilježja poduzetih odgovora konkurenata (vjerojatnost poduzimanja, brzinu u odgovoru i dr.). Druga su istraživanja u prvi plan stavila redoslijed poduzimanja konkurentskih poteza, ovisno o tome da li je poduzeće odgovorilo odmah ili tek naknadno (Smith i dr., 1992). Određeni istraživači isticali su radikalnost kao obilježje poteza koje određuje opseg poduzimanja poteza sukladno dotad poznatim načelima u konkurentskom ponašanju (Chen i MacMillan, 1992, str. 539). Upravo će ovisno o stupnju

radikalnosti potezi biti teže predvidljivi za konkurente, što ih onemogućuje u brzim i efikasnim odgovorima.

Zahtjevnost u poduzimanju određenog konkurentskog poteza odnosi se na raspoložive resurse potrebne za njegovu implementaciju, dok opseg koji zahvaća podrazumijeva sve konkurente na koje bi se poduzeti potez mogao odnositi i imati implikacije. Razina prijetnje koju izaziva određeni konkurentski potez u odnosu na konkurente mjeren je brojem potrošača na koje potez ima potencijalni učinak (Chen, Smith i Grimm, 1992, str. 448). Generalno je utvrđeno kako porast opsega i zahtjevnosti poduzetih konkurentskih poteza sužava prostor konkurentima u njihovim odgovorima, ali s druge strane tvrdi se i da će s povećanjem aktivnosti jednog poduzeća biti jasnije prepoznata opasnost i povećana vjerojatnost konkurentskog odgovora, i to u najkraćem mogućem roku.

Nadalje, istraživana su obilježja i učestalosti konkurentskih poteza i odgovora drugih poduzeća u određenim vremenskim periodima (Ferrier, Smith i Grimm, 1999, str. 67; Young, Smith i Grimm, 1996, str. 252). Ta istraživanja rezultirala su zaključcima da ona poduzeća koja poduzimaju veći broj konkurentskih poteza i brža su od ostalih konkurenata imaju višu profitabilnost i ostvaruju veći tržišni udio.

U daljnjim su istraživanjima proučavana i obilježja neprekinutog slijeda strateških poteza poduzetih u određenom vremenu. Ta se istraživanja podudaraju s prethodnima, u kojima je strategija konceptualizirana kao logično ujedinjen kronološki niz konkurentskih poteza (Kirzner, 1973), ili kao koordinirani niz konkurentskih poteza (MacCrimmon, 1993), te kao sekvencijalni skup velikog broja konkurentskih poteza (D`Aveni, 1994). Tako su u jednom od istraživanja (Ferrier, 2001) identificirane i analizirane strukturne dimenzije niza strateških poteza i to na temelju nekoliko važnih obilježja kao što su broj konkurentskih poteza u određenom nizu, zatim prosječno trajanje neprekinutih sljedova konkurentskih poteza, mjera u kojoj su svi mogući konkurentski potezi zastupljeni u određenom nizu (predstavljajući kompleksnost) te varijabilnost unutar poduzeća koja predstavlja nepredvidivost odnosno heterogenost u nizu strateških poteza koje poduzeće provodi u određenom vremenskome razdoblju.

2.2.3. Tržišni konkurent

Poduzeća s jedne strane mogu biti inicijatori konkurentskih poteza, ali s druge strane mogu biti i u ulozi tržišnih konkurenata koji odgovaraju na već poduzeti potez nekog poduzeća. Ta poduzeća koja odgovaraju na poteze drugih, najčešće posjeduju slična organizacijska obilježja i značajke koje ima i poduzeće koje je inicijalno poduzelo konkurentski potez (npr. veličina poduzeća, demografska obilježja tima vrhovnog menadžmenta itd.). U istraživanjima konkurentske dinamike izdvojene su i analizirane značajke koje se odnose na sposobnost obrade informacija od strane konkurenta koji odgovara na potez, što je vrlo važno kako bi poduzeće moglo odgovoriti na već poduzeti konkurentski potez.

Perspektiva obrade informacija u analizi konkurentske dinamike pruža koristan okvir za razumijevanje ponašanja konkurenta koji odgovara na poteze inicijatora (Smith, Grimm i Gannon, 1992, str. 1-76). Svaki konkurentski potez nosi određenu poruku, bez obzira radi li se o smislu samog konkretnog poteza ili o signaliziranju generalnog strateškog ponašanja konkurenta. Da bi se poduzeće uspješno nadmetalo s konkurentima treba biti u stanju prepoznati poruku sadržanu u samom konkurentskom potezu.

Način na koji poduzeće doživljava i interpretira konkurentske poteze konkurenata određuje prirodu i vrste njegovih odgovora. Stoga, percipiranje i tumačenje poruke implementirane u sam konkurentski potez predstavlja ključnu sposobnost poduzeća koje odgovara na konkurentski potez. Kako bi poduzeće moglo osmisliti, a kasnije i implementirati svoj konkurentski odgovor, najprije mora uočiti i prepoznati poduzeti konkurentski potez drugog konkurenta (Smith i dr., 1991). Takva sposobnost prepoznavanja konkurentskih poteza predstavlja sposobnost poduzeća da na ispravan način promatra okolinu u kojoj posluje.

Poduzeća se ovisno o svojim obilježjima i poslovnim politikama razlikuju po sposobnostima prepoznavanja. Tako su „pasivna poduzeća“ ona koja su uglavnom usredotočena na proizvodnju i operativnu učinkovitost, što ih čini više interno usmjerenima. Dok su s druge strane „proaktivna poduzeća“ više eksterno orijentirana poduzeća, budući da aktivno analiziraju okolinu u potrazi za novim prilikama (Milles i Snow, 1978). Izdašne i pravovremene informacije o konkurentskim potezima beskorisne su za poduzeće, ako ono nije u stanju ispravno obraditi prikupljene informacije.

Kapacitet za prijenos i analitičku obradu informacija uvelike je određen internom strukturom poduzeća. Organizacijska struktura utječe na broj hijerarhijskih razina u okviru kojih se podaci obrađuju i procesuiraju prije nego li dođu do donositelja odluka. Organizacije koje imaju složenu strukturu, imaju i slabiji potencijal za prijenos informacija te se može očekivati lošija implementacija u konkurentskoj aktivnosti (Smith i dr., 1991).

2.2.4. Konkurentski odgovor

Poduzimanje konkurentskih poteza koji mogu generirati natprosječne profite ili mogu ugroziti tržišnu poziciju drugih poduzeća u industriji potaknut će konkurente na poduzimanje odgovora (Schumpeter, 1942). Konkurentski odgovor definiran je kao jasan, uočljiv odgovor, odnosno protupotez, koji poduzima drugo poduzeće (ili više njih) s ciljem zadržavanja ili poboljšanja pozicije (Porter, 1980).

Istraživači u području konkurentske dinamike otkrili su moguće načine praćenja odgovora konkurenata na određenom tržištu. Nizom istraživanja analizirana su neka od obilježja odgovora konkurenata. Tako su neki od njih mjerili vjerojatnost odgovora, vrste odgovora, vremenski razmak od poduzetog konkurentskog poteza do odgovora kao i redoslijed odgovora (Smith i dr., 1991), dok su drugi razvijali mjere poput prepoznavanja značajnih odgovora, opsega odgovora i brzine generiranja odgovora (Chen i Hambrick, 1995, str. 454-458).

Vjerojatnost poduzimanja konkurentskog odgovora predstavlja spremnost konkurenta da odgovori na potez koji je poduzet, a njemu na bilo koji način predstavlja prijetnju. Mjeri se kao povijesna proporcija broja odgovora konkurenta na potez inicijatora u određenom razdoblju u odnosu na ukupan broj mogućnosti poduzeća da odgovori, točnije na to, koliko je puta poduzeće imalo priliku za odgovor. Kada se konkurenti odluče odgovoriti na poduzeti konkurentski potez, imaju više opcija prilikom odabira vrste i pristupa odgovoru. Tako se otvara mogućnost imitiranja već poduzetog konkurentskog poteza, čime se poduzimatelju daje do znanja, kako je rival spreman snažno braniti svoje tržišne pozicije (Chen i MacMillan, 1992, str. 541).

Nadalje, vremenski odmak u poduzimanju odgovora ima jak utjecaj na konačne rezultate u tržišnoj utakmici. Porter (1980) smatra kako je ključan princip konkurentske interakcije

zapravo poduzimanje onih strateških poteza kojima se postiže prednost, budući da njihova obilježja prisiljavaju konkurente na odmak i zakašnjelost u odgovoru. Što je veći vremenski period koji protekne između poduzimanja konkurentskog poteza i konkurentskog odgovora na taj potez, poduzeće koje je prvo poduzelo konkurentski potez ostvaruje veće ekonomske rente, pod uvjetom da je konkurentski potez uspješno implementiran. Konkurentima koji sporo reagiraju ili uopće ne reagiraju često se smanjuje tržišni udio ili prilika za ostvarivanje profita proizašlog iz odgovora. Što se odgovor konkurenata više odgađa povezanost između konkurentskog poteza i odgovora postaje manje očita, čime se smanjuje snaga odgovora.

Još jedno od obilježja konkurentskog odgovora redoslijed je poduzimanja odgovora. Budući da konkurentski potezi uglavnom utječu na brojne konkurente, obično više poduzeća odgovara na poduzeti konkurentski potez. Poduzeće tako može promptno reagirati na konkurentski potez, kao prvo ili drugo, ili pričekati i biti među posljednjima po redoslijedu reakcija na potez. Koncept redoslijeda odgovora konkurenata razlikuje se po vremenskog odmaku nastalom između poduzetog konkurentskog poteza i odgovora na taj potez (u smislu eventualne zakašnjelosti i sl.). Redoslijed odgovora pri tom predstavlja redni broj poduzeća u nizu svih odgovora konkurenata, a vremenski period označava vrijeme proteklo od trenutka kada je strateška akcija poduzeta pa sve do reakcije konkurenata.[7]

2.2.5. Industrijsko okruženje

Poduzeća koja danas posluju na tržištu imaju karakteristike otvorenog dinamičnog sustava, odnosno podložna su utjecajima iz okruženja s kojim su u stalnoj interakciji. Okruženje neprestano stvara nove prilike, ali i nove opasnosti za poduzeća. Menadžment poduzeća mora biti upoznat i razumjeti okruženje, kako bi identificirao sadašnje i buduće prilike i prijetnje koje proizlaze iz njega, a koje mogu utjecati na sposobnost poduzeća da ostvari svoje ciljeve. Kada utjecaj okruženja postane prijetnja poduzeću i njegovoj poslovnoj strategiji, tada poduzeće ulazi u sfere nesigurnog i potencijalno problematičnog poslovanja. Zbog toga postoji potreba neprekidnog analiziranja okoline, kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje te pripremili adekvatni odgovori odnosno konkurentski potezi.

[7] Odgovor ne mora nužno biti zakašnjel iako je poduzet nakon dužeg vremena, jer poduzeće koje reagira i dalje može potencijalno biti prvo po redoslijedu odgovora i ostvariti korist od činjenice da je prvo reagiralo na određeni konkurentski izazov, pa makar i s vremenskim odmakom.

Poduzeće nije moguće promatrati izolirano od njegove okoline, a posebice od industrije kojoj pripada. Najvažniji dio okruženja poduzeća jest industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, koncentracija, rast tržišta, ulazne/izlazne barijere itd.). Svjesnost poduzeća o industrijskom okruženju jedna je od ključnih pretpostavki prilikom oblikovanja strategije poduzeća. Analiza konkurentskog položaja i uspješnosti poslovanja poduzeća ponajprije se zasnivaju na analizi industrijske strukture i okruženja unutar kojeg poduzeće posluje.

Postojeća industrijska struktura uvjetuje i definira načine odvijanja poslovnih procesa, oblike suparničke borbe, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja, kao i odabir dugoročnih poslovnih strategija. Industrije se razlikuju po uvjetima za stvaranje i razvijanje konkurentnosti poduzeća. Neke su motivirajuće, dok druge djeluju tako da pasiviziraju konkurentsko ponašanje poduzeća i otupljuju konkurentsku agresivnost.

Analizom konkurentskog okruženja važno je odrediti ključne čimbenike tržišnoga uspjeha i predvidjeti njihove moguće promjene, kao i puteve i načine mogućeg ostvarivanja konkurentne prednosti. Ona isto tako može pomoći u kvalitetnoj ocjeni sadašnjih i procjeni potencijalnih poslovnih prilika i prijetnji te biti jedan od naputaka i vodiča u donošenju strateških odluka glavnih menadžera poduzeća (Tipurić, 2011).

Dugoročna veća ili manja profitabilnost kao obilježje konkurentnosti poduzeća nije isključivo rezultat razvoja i implementacije strateških aktivnosti, nego ovisi i o industrijskoj strukturi, tj. konkurentskom okruženju u okviru kojeg se poduzeća natječu. Stoga je ključni zadatak industrijske analize usmjeren na procjenu budućih kretanja prosječne industrijske profitabilnost te istraživanje konkurentnih mogućnosti poduzeća utjecajem na promjenu osnovnih obilježja industrijske strukture (Tipurić, 2011).

Najutjecajniji oblik strukturalne industrijske analize razvio je i razradio Porter (1979, 1980, 1985). Profitabilnost industrije ponajprije je određena njezinim strukturalnim obilježjima, tako da se istraživački napori trebaju usmjeriti na raščlambu svih industrijskih komponenata i njihovih stvarnih i mogućih međuodnosa. Osnova analize model je industrijske strukture, razvijen s pretpostavkom da dugoročna profitabilnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentnih sila (Porter, 1979):

1) jačini konkurentnosti između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije,
2) postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata - pridošlica),

3) prelasku kupaca na zamjenske proizvode (opasnost od supstituta),
4) pregovaračkoj moći kupaca,
5) pregovaračkoj moći dobavljača.

Zajednička jačina ovih pet sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definira međuindustrijske razlike u dugoročnim profitima. Najjače konkurentne sile prevalentno određuju profitabilnost industrije. Profitabilnost industrije veća je ako industrija ima stabilnu konkurentnu strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te je opasnost od ulaska drugih poduzeća manja. S druge strane, profitabilnost industrije manja je ako industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentnu strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te ako postoji jaka opasnost od ulaska drugih poduzeća.

Porterov model zahtjeva provedbu iscrpne strukturalne analize kako bi se došlo do zadovoljavajuće spoznaje o industrijskoj profitabilnosti i kako bi se pronašli izvori i poticaji svake od konkurentnih sila te se utvrdila mogućnost dugoročnog utjecaja na profitabilnost industrije. Poznavanje industrijske strukture, uz provedenu unutarnju analizu poduzeća, pomaže u boljem razumijevanju stvarne snage i slabosti poduzeća, izgradnji okvira za pozicioniranje poduzeća u industriji, prepoznavanju područja u kojima strateške promjene imaju najveću isplativost i onih faktora za koje industrijski trendovi naglašavaju najveći značaj mogućnosti i prijetnji.

Cilj provedbe industrijske analize u poduzećima izravno je vezan uz oblikovanje učinkovite poslovne strategije iz koje se generiraju odmjereni i smisleni konkurentski potezi s kojima poduzeće nastupa na tržištu. Strateško djelovanje poduzeća u industriji (npr. politika cijena, proizvodna strategija i promidžba, istraživanje i inovacije, investicije u postrojenja i dr.) ovisno je o postojećoj i budućoj industrijskoj strukturi (konkurentnoj strukturi, proizvodnoj diferencijaciji, ulaznim i izlaznim zaprekama, odnosima s graničnim i suparničkim industrijama i dr.). Stoga je pri industrijskoj analizi cilj stratega i glavnih menadžera jasan - pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od ovih sila i/ili gdje na njih dugoročno može najbolje utjecati. Svaka od pet sila koje značajno utječu na industrijsko okruženje ima svoje specifičnosti i obilježja, a one su predstavljene u narednom dijelu.

Jačina industrijskog suparništva važan je čimbenik industrijske profitabilnosti. Jačina suparništva determinira izbor konkurentske strategije poduzeća, pri čemu je temeljni cilj težnja prema postizanju tržišnog uspjeha uz zauzimanje što bolje pozicije poduzeća unutar tržišnog

segmenta. Definira konkurentnost u užem smislu i međusobno natjecanje poduzeća u industriji u svrhu ostvarivanja što je moguće boljeg tehnološkog i tržišnoga položaja. Što su poduzeća u industriji izravniji konkurenti to je i industrijsko suparništvo jače. U razmatranje ove konkurentske sile, uz poduzeća iz domaće industrije, potrebno je uključiti i poduzeća koja obuhvaćaju segment uvoza (ino-konkurenti i uvoznici) i koja su također suparnici u borbi za tržišni udjel.

Kao najvažnije odrednice industrijskog suparništva izdvajaju se industrijski rast, udjel fiksnih troškova u odnosu na ukupnu dodanu vrijednost, stupanj proizvodne diferencijacije te industrijska koncentracija i ravnoteža među konkurentima.

Industrijsko suparništvo, barem na prvi pogled, obrnuto je razmjerno prosječnim profitima koji se ostvaruju u industriji. Kada nije jako i kada nema intenzivnog nadmetanja poduzeća imaju mogućnost za povećanje cijena i ostvarenje većih (ekonomskih) profita. Jako industrijsko suparništvo, nasuprot tome, može inicirati cjenovne borbe koje mogu ograničiti profitabilnost industrije smanjivanjem cijena (Tipurić, 2011).

Konkurentski potezi i odgovori rivala međusobno su uvjetovani i poduzimaju se po načelu akcije i reakcije, što znači da potezi ili akcije jednog poduzeća izazivaju uspješne ili manje uspješne protupoteze ili reakcije drugih poduzeća. Reakcije će ovisiti i o snazi rivalstva koje se pojačava povećanjem broja konkurenata, usporavanjem rasta potražnje ili opadanjem potražnje te povećanjem proizvodnje. Jača u situaciji kada su proizvodi ili usluge konkurenata slični i kada cijene presudno utječu na prodaju, ali i s raznolikošću primijenjenih konkurentskih strategija.

Opasnost od ulaska novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća na tržište značajna je prijetnja za postojeća poduzeća. Pojava novih konkurenata izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu. Hoće li se ta prijetnja ostvariti ovisi ponajviše o karakteru ulaznih barijera i reakciji ugroženih poduzeća. Ulazne barijere mogu biti zakonske odredbe, ekološki zahtjevi itd.

Poduzeća koja bi mogla biti zainteresirana za natjecanje sa sličnim ili istim asortimanom, kao i ostala poduzeća u industriji, čimbenici su konkurentnosti industrije. Pridošlice mogu mijenjati industrijsku strukturu tržišnom ekspanzijom (ulaskom na posve novo tržište ili kvalitetnim proširenjem postojećega), proizvodnom ekspanzijom (prijenosom tehnoloških i marketinških

znanja iz neke druge industrije), uzlaznom ili silaznom integracijom u industriju te širenjem imovine, znanja i umijeća korporacije u bliske ili povezane industrije (Tipurić, 2011).

Najvažniji čimbenik pri razmatranju ove sile svakako su ulazne zapreke (barijere) u industriju. Ulazne su barijere sile koje obeshrabruju poduzeća za ulazak u neku industriju i djelatnost koja se doima privlačnom. One štite postojeće konkurente u industriji od lakog ulaska potencijalnih pridošlica i smanjuju opasnost od fragmentacije u razdobljima kada profiti nadrastaju troškove kapitala. Ulazne su zapreke iznimno važne u objašnjavanju industrijske koncentracije i jedan su od izvora ekonomskih profita (Bain, 1968). To su čimbenici koji ulazak u industriju čine neprofitabilnim, dopuštajući već postojećim poduzećima u industriji da svoje cijene dižu iznad graničnih troškova i tako neprestano ostvaruju monopolne povrate od svojih ulaganja.

Proces suparništva između postojećih i potencijalnih konkurenata počinje prije stvarnoga ulaska potencijalnih konkurenata u industriju. Ulazne zapreke koje izravno stvaraju ili podupiru poduzeća koja se već nalaze u industriji imaju endogena obilježja. Odvraćanje potencijalnih suparnika može se provesti pojedinačnim ili katkad zajedničkim akcijama poduzeća u industriji (Tipurić, 2011).

Konkurentska snaga supstituta javlja se kada postoje zamjenski proizvodi na tržištu te njihova cijena igra bitnu ulogu. Ti su proizvodi uglavnom povoljniji ili nude veću vrijednost za isti novac. Od proizvođača primarnog proizvoda to zahtijeva širok dijapazon konkurentskih aktivnosti, kao što su diferencijacija proizvoda, unaprjeđenje kvalitete, a ponekad i sniženje cijene. Važnu ulogu imaju i promjene preferencija kupaca, jer kupci jako brzo mijenjaju navike. Zbog toga je neophodno stalno analizirati konkurentske pritiske.

Supstitutski proizvodi ispunjavanju istu ili sličnu funkciju kao i proizvodi industrije. To uopće ne moraju biti fizički slični proizvodi, niti se njihova zamjenjivost može prepoznati na temelju tehničko-tehnoloških karakteristika. Osnova identifikacije zamjenskih proizvoda u nekoj industriji istovrsna je potrošačka ili korisnička potreba koja se mora zadovoljiti. Sa stajališta industrijske analize najviše pažnje pobuđuju zamjenski proizvodi kod kojih se stalno poboljšava odnos cijene i izvedbe u odnosu na ostale proizvode u industriji (Porter, 1979).

Industrije supstitucijskih proizvoda utječu na promatranu industriju tako što ograničavaju njezin profitni potencijal. Postojanje zamjenskih proizvoda kupcima i potrošačima uvijek pruža mogućnost da svoju potrebu zadovolje i na drugi način. Snažni supstituti smanjuju tržišnu moć industrije dodatno ograničavajući utjecaj poduzeća na cijene. Cjenovna je međuovisnost dviju

ili više industrija obostrana ili višestrana i jače se očituje povećanjem cjenovne križne elastičnosti potražnje. Što je u asortimanu industrije više jakih supstituta, to je i njezin položaj složeniji i teži (Tipurić, 2011).

Negativni učinci postojanja jakih supstituta uočljivi su sve dok je cjenovna križna elastičnost potražnje velika. Industrija će zbog toga ostvarivati manje profite i neće se moći željeno razvijati (Porter, 1979).

Važnost ove konkurentske sile mijenja se tijekom vremena, stoga poduzeća u industriji moraju kontinuirano analizirati konkurentske izazove zamjenskih proizvoda. Važni pokazatelji povećanja prijetnje značajan su porast prodaje supstituta kao i planovi za povećanje kapaciteta u industrijama zamjenskih proizvoda konkurenata.

Pregovaračka moć kupaca očituje se u rastu utjecaja kupaca, a u skladu s tim i jačanju njihove pregovaračke snage. To je tržišna situacija kada mali broj kupaca kupuje velike količine robe, nadalje kada je riječ o najvećem ili pretežitom kupcu te kada postoji mogućnost istodobne kupnje od više proizvođača. Kada se nalazi u takvom povoljnom položaju, kupac robu dobiva uz povoljnije uvjete kupnje, duže rokove plaćanja, i što je najvažnije, niže cijene.

Pregovaračka moć kupaca određuje položaj promatrane industrije u distribucijskim mrežama. Moć kupaca definira se njihovom sposobnošću utjecaja na varijable odlučivanja u strategijama svojih dobavljača. Ta se sposobnost najčešće izražava poticanjem dobavljača da promijene svoje ponašanje, a u korist vlastitih ciljeva (Tipurić, 2011).

Za razliku od kupaca na tržištu poslovne potrošnje, potrošači su cjenovno osjetljiviji ako kupuju proizvod koji je nediferenciran, relativno skuplji u odnosu na njihove dohotke i kod kojeg kvaliteta izvedbe ne igra važnu ulogu. Kupovna je moć trgovaca na malo u odnosu na njihove dobavljače određena istim pravilima, uz neke dodatke. Trgovci na malo mogu postići znatnu pregovaračku moć, ako mogu utjecati na potrošačevu odluku o kupnji (Porter, 1979).

Porter (1979) naglašava kako poduzeće može natprosječno profitabilno prodavati moćnim kupcima, samo ako ima razmjerno niske troškove u svojoj industriji ili ako je njegov proizvod jedinstven. Ako poduzeće ne može postići konkurentni položaj niskih troškova ili jedinstvenosti proizvoda, potrebno je izbjegavati moćne, velike kupce i prodavati samo manjim kupcima.

Ova konkurentna sila, kao i sve druge, mijenja se (1) tijekom vremena pod utjecajem nekontroliranih strukturnih varijabli i (2) strateškim odlukama poduzeća, kojima se povećava ili smanjuje kupovna moć skupina (Porter, 1979).

Pregovaračka moć dobavljača važna je jer dobavljači znatno utječu na položaj onih koje opskrbljuju. Kvalitetom svojih materijala i sirovina, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke utječu na proces proizvodnje, kvalitetu proizvoda, a time i na cijenu. Pregovaračka pozicija dobavljača raste s porastom snage nametanja vlastitih uvjeta uslijed superiornosti njihovih proizvoda ili nestašice sličnih, a to je pozicija u kojoj dobavljači mogu diktirati uvjete poslovanja. Pregovaračka moć dobavljača zrcalna je slika moći kupaca. Potrebno ju je definirati putem odnosa s dobavljačima sirovina, materijala i oprema, ali i s dobavljačima iz financijske zajednice koji opskrbljuju poduzeće kapitalom te dobavljačima radne snage.

Dobavljači iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitabilnost i to putem prijetnje ili stvarnoga povećanja cijena svog asortimana i/ili smanjenja kvalitete proizvoda i usluga pri istoj cijeni. Jačina dobavljača ovisi o tomu koliko su u stanju definirati cijene koje reflektiraju vrijednost njihova asortimana kao inputa u promatranoj industriji. Jaka pregovaračka moć dobavljača osobito je važna ako industrija nije sposobna pokriti tako nastale dodatne troškove povećanjem cijena vlastita asortimana (Tipurić, 2011).

Izbor skupina dobavljača i kupaca krucijalna je strateška odluka svih poduzeća u industriji. Porter (1980, 1985) ističe kako svako poduzeće u industriji treba poboljšavati svoj strateški položaj pronalaskom onih dobavljača i kupaca koji posjeduju najmanju moć.

Razmatranje veličina i odnosa pregovaračke moći, međutim, ne može biti jedini kriterij prilikom odabira dobavljača i kupaca. Razmatranje struktura moći, kao prevalentnih konkurentnih čimbenika, treba uskladiti s važnošću aspekta kooperativnih odnosa među graničnim industrijama. Dobavljači i kupci su u uvjetima sve veće turbulentnosti i brze izmjene konkurentnih čimbenika sve više vezani jedni za druge pa su stoga ponajprije partneri koji surađuju kako bi opstali i ostvarili ekonomske profite, a tek onda konkurenti koji zarađuju jedni nauštrb drugih.

Tablica 2: Porterov model pet konkurentskih snaga i čimbenici koji na njih utječu

Konkurentska sila	Čimbenici utjecaja
Stupanj suparništva među postojećim poduzećima	Izlazne barijere, broj i veličina konkurenata, fiksni troškovi, stopa rasta industrije, povremena prekapacitiranost, diferencijacija proizvoda, troškovi prebacivanja, prepoznatljivost marke, različitost konkurenata, strateška važnost
Opasnost od ulaska novih konkurenata	Prednost apsolutnog troška, vlastita krivulja učenja, pristup inputima, politika vlada, ekonomija razmjera, potreba za kapitalom, prepoznatljivost marke, troškovi prebacivanja, pristup distribucijskim kanalima, očekivana "osveta", vlastiti proizvodi
Prijetnja od supstitucijskih proizvoda	Troškovi prebacivanja, sklonost kupca supstitutima, utjecaj prelaska na supstitute, na cijenu proizvoda
Pregovaračka moć kupca	Ukupni iznos kupnje, informacije o kupcima, prepoznatljivost marke, osijetljivost na cijenu, sposobnost kupaca za vertikalnu integraciju, različitost proizvoda, koncentracija kupca u odnosu na industriju, dostupnost supstituta, motiviranost
Pregovaračka moć dobavljača	Broj i koncentracija dobavljača, osjetljivost dobavljača na količinu, različitost inputa, utjecaj inputa na troškove ili različitost, troškovi prebacivanja, dostupnost supstituta, sposobnost dobavljača za vertikalnu integraciju, trošak bitan za ukupnu kupnju u industriji

Izvor: Prilagođeno prema Porter (1980): Competitive strategy. Boston: Harvard Business School Press.

Industrijska analiza, kao važan segment ukupne strateške analize, pomaže nam u identifikaciji strukturnih čimbenika koji utječu na dugoročnu profitabilnost poduzeća u industriji. Porterov model industrijske strukture, temeljen na pet konkurentnih sila i njihovim međuodnosima, naglašava da bi se poduzeća prije svega trebala fokusirati na analizu industrija kojima pripadaju, a tek onda na tržišta koja uslužuju. Poduzeća treba ocjenjivati na temelju standarda industrija kojima pripadaju, a ne izolirano od svoje najvažnije okoline. Model naglašava kako sve konkurentne sile ne moraju biti jednako važne. Industrijska evolucija i strateško djelovanje poduzeća mijenjaju industrijsku strukturu pa je uz model nužno analizirati i industrijsku dinamiku (Tipurić, 2011).

Menadžment svakog poduzeća mora osigurati trajno i uspješno poslovanje u okviru vrlo složenog sustava odnosa koji se uspostavljaju tijekom ostvarivanja interesa poduzeća s jedne strane i okruženja poduzeća s druge strane. Okruženje poduzeća definirano je kao ukupnost čimbenika koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati prilikom donošenja poslovnih odluka. Promjene u okruženju mogu djelovati pozitivno (prilike) ili negativno (opasnosti) na poslovanje poduzeća. Stalne promjene u okruženju potiču menadžment na stalnu aktivnost, odnosno praćenje i predviđanje budućih poslovnih promjena, jer se odluke moraju donijeti prije nego promjene nastupe.

2.2.6. Djelotvornost poslovanja

U području strateškog menadžmenta, bez obzira o kojoj školi ili pravcu je riječ, na kraju uvijek treba sagledati i dio koji se odnosi na mjerenje postignutih rezultata i donošenje zaključaka sukladno ostvarenjima. Zadatak je svakog poduzeća da uspostavi sustav mjerenja svoje poslovne djelotvornosti koji osigurava potrebne povratne informacije za procjenu provedenih aktivnosti u nekom vremenskom periodu. Kako bi sustav mjerenja djelotvornosti poslovanja bio efikasan i prikladan, potrebno je definirati što će se i na koji način mjeriti te definirati mjerne veličine.

Vrlo je važno istaknuti, kako je jedno od temeljnih pitanja kojima se konkurentska dinamika bavi, otkrivanje odnosa između obilježja konkurentskog ponašanja i ukupne djelotvornosti poslovanja. Najveći broj istraživanja uzimao je u obzir financijske pokazatelje (profitabilnost, ekonomičnost, cijene dionica na burzama itd.) koji su odabirani uzimajući u obzir i specifičnosti industrije[8] u kojoj konkretno poduzeće posluje.

Utjecaji konkurentske dinamike na organizacijsku djelotvornost prikazani su u mnogim istraživanjima (prvenstveno Chena, Ferriera, Smitha, Grimma i ostalih najrelevantnijih autora u ovom području), što je rezultiralo s nekoliko zaključaka vezanih uz djelotvornost. Ti su zaključci tipični za gotovo sva istraživanja koja su proučavala veze među spomenutim varijablama.

[8] Tako se primjerice za mjerenje utjecaja konkurentskih poteza na poslovne rezultate u industriji zrakoplovnog prijevoza koriste specifične mjere uspješnosti za tu industriju, kao što je operativni prihod po dostupnoj prijeđenoj milji koji uzima u obzir učinkovitost, čimbenike zrakoplovnog opterećenja i prihode (Chen i Hambrick, 1995).

Najprije se pokazalo da su veću djelotvornost u poslovanju postigla ona poduzeća koja su agresivnija u poduzimanju konkurentskih poteza, odnosno koja poduzimaju veći broj poteza u određenom razdoblju. Također, poduzeća koja poduzimaju kompleksnije konkurentske repertoare imaju višu razinu djelotvornosti od poduzeća koja poduzimaju jednostavnije konkurentske repertoare.

Potom se pokazalo da i veličina poduzeća igra važnu ulogu u odnosu između konkurentske dinamike i djelotvornosti. Tako su manja poduzeća brzinom svojih odgovora odudarala od industrijskih normi te su postizala slabiju razinu poslovne djelotvornosti (Chen i Hambrick, 1995, str. 455).

Veću razinu poslovne djelotvornosti postizala su ona poduzeća čiji su konkurentski potezi izazvali manje odgovora (Chen i Miller, 1994, str. 90). Logično obrazloženje takvog zaključka je da su poduzeća inicijatori bili toliko nadmoćni nad svojim konkurentima da nije niti bilo pokušaja protuodgovora (ili ih je bilo u maloj mjeri) te su stoga mogla nesmetano ubirati rente svojih dobro odmjerenih konkurentskih poteza.

Postoji još niz drugih veza koje determiniraju odnose između konkurentske dinamike i djelotvornosti pa tako još možemo spomenuti da povećanu djelotvornost donosi brzina u konkurentskom odgovoru, isto kao i nepredvidivost konkurentskog repertoara (Ferrier, 1999; D`Aveni, 1994).

2.3. Pregled dosadašnjih istraživanja konkurentske dinamike

Ideja vodilja u istraživanjima konkurentske dinamike potječe od Schumpeterove teorije iz 1942. godine,[9] kojom se nastojalo prikazati dinamične tržišne procese i odnose koje su poduzeća uspostavljala na tržištu, a sve s ciljem prisvajanja potencijalnih tržišnih prilika. Upravo zato, teorija *„kreativne destrukcije“* objašnjavala je neizbježan proces pada i detronizacije vodećih poduzeća koji se događao pod utjecajem konkurentskih akcija i reakcija. U tom dinamičkom kontekstu akcije i reakcije koje poduzimaju subjekti na tržištu u potrazi za novim mogućnostima određuju način dugoročnog opstanka i međusobnog suživota konkurenata. Na tragu Schumpeterove teorije došlo se do zaključka kako subjekti koji na tržištu djeluju brzo i

[9] Pojam *„kreativna destrukcija“* prema Schumpeteru predstavlja stvaranje novih vrijednosti uništavanjem postojećih tržišnih struktura.

proaktivno u određenom razdoblju, bilježe izrazito visoke profite i to najčešće zahvaljujući zakašnjelim odgovorima konkurenata (Nelson i Winter, 1982).

S obzirom na to da konkurencija nastaje kada god dvije ili više strana teže nečemu što ne mogu svi imati (Stigler, 1957), jasno je da se razvojem tržišta javlja sve više konkurentskih tenzija, ali i međuovisnosti poduzeća koja posluju u određenim tržišnim nišama. Istraživači konkurentske dinamike posljedično su nastojali empirijski dokazati učinke konkurentskih poteza koji rezultiraju ubiranjem koristi pri zakašnjelom ili nepravovremenom odgovoru konkurenata (Chen, 1988; Smith i dr., 1991). Schumpeterova teorija vrlo zgodno prikazuje direktno *„head to head"* rivalstvo među poduzećima, u kojem se konkurenti neprestano natječu u želji da budu ispred svojih protivnika. Tržišni lideri su pod stalnim pritiskom novih i nepredvidljivih izazova konkurenata koji se agresivno nameću kako bi došli do bolje pozicije na tržištu. Stoga, bez obzira na liderski položaj, moraju aktivno tražiti nove poslovne mogućnosti, kanale, usluge, proizvode i dr., kako bi zaštitili svoj renome i lidersku poziciju (Kirzner, 1973).

Osim izvedenih i obrazloženih glavnih sastavnica ove škole, možemo reći da konkurentsku dinamiku karakterizira i niz drugih „istraživačkih pristupa i tema" kojima se bave istraživači unutar ovog područja, a najistaknutije slijede u nastavku.

Konkurentska interakcija - istraživanja na razini poduzetog konkurentskog poteza (*eng. action level studies*). Kao središnje jedinice analize u istraživanjima istaknuti su pojedinačni konkurentski potezi i pokretači konkurentskih odgovora. Sama strategija konceptualizirana je kao niz konkurentskih poteza, a upravo njihov niz čini konkurentski repertoar, odnosno širi (ili uži) spektar konkurentskih poteza.

Fokus na razini specifičnog pojedinog konkurentskog poteza ima implikacije i na teoretskoj razini, s obzirom na to da u dosadašnjim istraživanjima organizacije i poslovne strategije nije obuhvaćan tako uzak i konkretan nivo konkurentskog ponašanja. Prijašnja analiza konkurencije bila je usmjerena na širi interesni opseg na razini strateških grupa, industrije itd. Stoga se upravo kroz „mikro pristup" konkurentske dinamike otkrivaju te fino profilirane i specifične veze u interakciji među konkurentima. Vrijedan doprinos istraživanja konkurentske dinamike s naglaskom na individualnim konkurentskim potezima očituje se u tome da pokazuju srž svake pojedine aktivnosti koja čini konkurentsku interakciju.

Ograničenje ovakvog pristupa je što individualni kontekst ponekad zanemaruje činjenicu da su pojedinačne odluke često zapravo dio strategije ili strateškog repertoara te da pokretači koji stoje iza tih odluka, kao i odgovori na njih, moraju neminovno odražavati poslovnu politiku poduzeća.

Istraživanja na razini poduzeća – ova se tema istraživanja u okviru područja konkurentske dinamike fokusira na istraživanja na razini poduzeća, premda i dalje uzima pojedinačni konkurentski potez kao osnovni element konkurencije.

Istraživanja u ovom dijelu konkurentske dinamike nastoje identificirati organizacijske i kontekstualne antecedente kao nositelje, koji pokreću konkurentsko ponašanje i konkurentski repertoar, a kao rezultat dinamike među konkurentima promatraju se postignute poslovne performanse. Podaci na razini poduzeća koji se koriste u ovoj vrsti istraživanja nastali su na temelju ispitivanja raznovrsnih konkurentskih poteza koja poduzeća poduzimaju u nadmetanju s konkurentima. Nastoji se razumjeti strateško ponašanje poduzeća uz pomoć sustavne analize obilježja koja objašnjava niz konkurentskih poteza i odgovora. Ovakvom analizom u fokus su stavljena obilježja ponašanja pojedinog poduzeća kao što su npr. sklonost djelovanju, odaziv, brzina izvedbe i vidljivosti poduzetih konkurentskih poteza.

Tako dolazimo do zaključka da je jedna od osnovnih premisa unutar istraživanja konkurentske dinamike ta da se konkurentski profil poduzeća ogleda u konkurentskim potezima i odgovorima koje u okviru određenog tržišta poduzima naspram svojih konkurenata.

Konkurentski repertoar – neki od autora konkurentsku su strategiju definirali kao repertoar mikro konkurentskog ponašanja (Ferrier, 2001; Ferrier i Lyon, 2004; Miller i Chen, 1994, 1996). Konkurentski je repertoar sačinjen od čitavog niza konkurentskih poteza koje poduzeća poduzimaju (npr. novi proizvodi, cjenovne inicijative, nove usluge itd.). Takav repertoarski pogled usuglašen je s dugoročnim promatranjem strategije kao obrasca ponašanja predstavljenog kroz niz odluka (Mintzberg, 1978).

Određena važna obilježja poduzeća koja su prije bila zanemarivana identificirana su i izdvojena u procesu proučavanja konkurentskih repertoara. Tako su izdvojeni pojmovi kao što su konkurentska inertnost (Miller i Chen, 1994), jednostavnost ili raznovrsnost u tipovima

poduzetih konkurentskih poteza (Ferrier i Lyon, 2004; Ferrier, 2001), njihova neusklađenost ili odmak od određenih industrijskih normi (Miller i Chen, 1996, str. 419-439) i dr.

Važno obilježje konkurentskog ponašanja predstavlja jednostavnost konkurentskog repertoara (eng. *competitive simplicity*), što označava sklonost poduzeća fokusiranju na samo nekoliko glavnih konkurentskih aktivnosti, pri čemu se razmatranje raznovrsnog konkurentskog ponašanja zanemaruje (Miller i Chen, 1996). Ako se poduzeće odlučuje na poduzimanje uskog spektra konkurentskih poteza, može osjetiti negativne posljedice svog ograničenog konkurentskog repertoara. Razlozi koji potiču na ovakav pristup konkurentskom nadmetanju mogu biti raznoliki: ostvareni dobri prijašnji rezultati poslovanja, zadovoljstvo postignutim (često upareno s veličinom i starošću poduzeća), nedostatak svježih ideja, manjak proaktivnosti i sl. (Miller i Chen, 1996).

Drugo važno obilježje konkurentskog repertoara je i repertoarsko odstupanje od industrijskih normi (eng. *repertoire non-conformity*), koje se odnosi na sklonost odstupanju konkurentskog repertoara poduzeća od uvriježenih normi konkurentskog ponašanja u određenoj industriji, a to podrazumijeva cijeli set konkurentskih poteza netipičnih za konkretnu industriju. Repertoarsko odstupanje sastoji je od različitih vrsta konkurentskih poteza koje konkurenti rijetko koriste ili su drugačiji od onih vrsta konkurentskih poteza koji se uobičajeno koriste u određenom konkurentskom okruženju (Miller i Chen, 1995, str. 256-260). Tromost ili inertnost konkurentskog repertoara odnosi se na razinu aktivnosti koju poduzeće pokazuje kada mijenja svoje konkurentsko ponašanje u pogledu broja tržišno orijentiranih poteza koje poduzima u pokušaju da privuče kupce i nadmudri konkurente.

Korištenjem „repertoarskog pristupa" u istraživanjima se došlo do novih spoznaja o tim ključnim konstruktima konkurentnosti, integrirale su se tržišne varijable (npr. raznolikost i rast) s onima na razini poduzeća (npr. veličina i starost) koje su pomogle u objašnjenju uzroka jednostavnosti repertoara, inertnosti i nesukladnosti. Nizom istraživanja utvrđeno je kako navedeni konstrukti imaju implikacije na postignute performanse u poslovanju. Tako su primjerice Miller i Chen (1994), analizirajući konkurentsku inertnost utvrdili da nepovoljni ostvareni prijašnji rezultati poslovanja poduzeća mogu potaknuti na poduzimanje taktičkih poteza, ali da s druge strane inertnost destimulira poteze na strateškom nivou koji zahtijevaju ozbiljnije promjene na razini donositelja odluka i teže se implementiraju.

Konceptualne poveznice – ova tema u istraživanjima konkurentske dinamike vrlo je značajna s obzirom na činjenicu da je literatura koja obrađuje konkurentsku interakciju, konkurentsko ponašanje i konkurentski repertoar, vrlo komplementarna i povezana.

Konceptualnim se poveznicama nastoji prikazati pristup na razini individualnih „mikro poteza", a isto tako i onaj složeniji koji obuhvaća kombinacije ili repertoare u konkurentskoj aktivnosti. Prvotni, uži pristup, bio je bliži bihevioralnoj analizi analitičara sklonih korištenju psihološke analize. Drugi, širi pristup, izučavan je od strane znanstvenika sklonijih korištenju ekonomske i sociološke analize. Pravac konkurentske dinamike nastoji spojiti ova dva pristupa kroz osmišljavanje zajedničkih poveznica i sinergijskih koristi. Istraživanja koja su analizirala i davala značaj konceptu ovisnosti o prijeđenom putu (eng. *path dependence*), dobar su primjer u kojem se povezuju i pristup na razini poteza i domena strateških repertoara.

S obzirom na ponašanje i obilježja poduzeća u prethodnom razdoblju, kao što su npr. struktura (Smith i dr., 1991), obilježja vrhovnog menadžmenta (Ferrier i Lyon, 2004; Hambrick i dr., 1996), veličina poduzeća (Chen i Hambrick, 1995), inertnost (Miller i Chen, 1994), jednostavnost repertoara (Ferrier i Lyon, 2004; Miller i Chen, 1996), nesukladnosti (Miller i Chen, 1996) i agresivnosti (Ferrier, 2001; Ferrier i Lee, 2002), može se očekivati njihov utjecaj i na buduće ponašanje poduzeća. Svaki strateški potez poduzet od strane poduzeća dijelom je ograničen i oblikovan svojim prijašnjim potezima i sukladno tome poduzeće može oblikovati i buduće poteze.
Ulaganja i aktivnost u prošlim razdobljima mogu odrediti i oblikovati ponašanje poduzeća i njegove strateške opcije u budućnosti, a isto tako posljedično oblikovati i njihovu sposobnost i učinkovitost u stvaranju dodatne vrijednosti. Važna implikacija istraživanja konkurentske dinamike je da povijesno ponašanje određenog poduzeća ili industrije utire put i budućoj konkurentskoj aktivnosti poduzeća te oblikuje konačne ishode.

Konkurencija na više tržišta - neki se od konkurenata nadmeću na više tržišta povezanih kroz značajke resursa kao što su tehnologije, vještine i kompetencije. Tako se poduzeća mogu nadmetati na više tržišta unutar iste industrije ili se nadmeću direktno u određenom tržišnom segmentu. Posljedica takvog ponašanja među poduzećima jest da se na različitim tržištima natječu s raznim konkurentima (eng. *multiple-point competition*) ili situacija kada se ista poduzeća međusobno simultano natječu na više različitih tržišta (eng. *multimarket competition*). Interes istraživača za ovu temu koju je prvi potencirao Edwards (1955), i to

istraživanjem međusobne snošljivosti među konkurentima (eng. *mutual forbearance*). Snošljivost je predstavljala ideju da poduzeća koja posluju na istim tržištima prepoznaju međusobnu zavisnost i kao rezultat prilagođavaju svoje konkurentske poteze, kako bi minimalizirali rizike i izbjegli eventualnu eskalaciju sukoba i odmazdu od strane konkurenata. Baum i Korn (1996, str. 261-263) otkrili su kako bliski konkurenti izbjegavaju upuštanje u vrlo intenzivno rivalstvo, čak štoviše, poduzeća koja se međusobno natječu na nekoliko tržišta manje su agresivna jedna naspram drugih nego ona koja se natječu na jednom ili eventualno dva tržišta.

Gimeno i Woo (1996, 1999) pokazali su kako postoji pozitivna veza između preklapanja više tržišta i cjenovnih, odnosno troškovnih marži konkurenata, pretpostavljajući da porastom kontakta na različitim tržištima opada suparništvo, dok s druge strane strateška sličnost među poduzećima ili usporedivost u njihovim konkurentskim strategijama potiče jačanje međusobnog suparništva. Također je utvrđeno kako konkurencija na više tržišta dovodi do povećanja profitabilnosti, a ta pozitivna veza dodatno jača kada se međusobni odnosi ostvaruju na tržištima na kojima je moguće zajednički koristiti resurse. Suparništvo među multinacionalnim poduzećima važan je čimbenik koji je istraživanja konkurentske dinamike proširio i na međunarodne poslovne odnose. Tako su Yu i Canella (2007, str. 665-686) otkrili da brzina odgovora jednog multinacionalnog poduzeća na potez i napad drugog ovisi o nizu resursno povezanih čimbenika kao što su udaljenost, političke odluke itd.

Nakon što su opisani glavni istraživački pravci konkurentske dinamike u nastavku će biti predstavljena i najznačajnija dostignuća na razini konkretnih radova i autora.

Istraživanja o konkurentskoj dinamici započela su 1980-ih godina studijom MacMillana, McCaffreyja i Van Wijka (1985), gdje se proučavalo vrijeme potrebno za poduzimanje konkurentskog odgovora putem uzajamnog oponašanja prilikom uvođenja novih usluga i proizvoda u bankarskoj industriji. Bettis i Weeks (1987) istraživali su promjene na burzi koristeći *case study* pristup, a analizirajući konkurentske tržišne poteze koje su poduzimali *Polaroid* i *Kodak* u fotografskoj industriji. Nedugo potom Smith i dr. (1989) identificirali su karakteristike konkurentskih poteza koje su izazivale brze odgovore poduzeća koja su poslovala u visoko sofisticiranim industrijama. Istraživanjem pojma inertnosti te značajki poduzeća i okoline koje su oblikovale inertnost Miller i Chen (1994) došli su do spoznaja o posljedicama vidljivim prilikom donošenja odluka na taktičkoj i strateškoj razini poduzeća i općenitog

konkurentskog ponašanja poduzeća. Isti su autori u svom istraživanju (1996) obradili pojam jednostavnosti konkurentskog repertoara te su operacionalizacijom internih i eksternih faktora koji su djelovali na povećanje jednostavnosti došli do spoznaja o njegovom utjecaju na ostvarene rezultate poslovanja. Ispitivanjem veza dokazano je kako bez obzira na to što specijalizacija i fokusiranje na *core business* ponekad donosi korist poduzeću, poduzeća koja se radije priklanjaju jednostavnijem konkurentskom repertoaru ipak često doživljavaju negativne posljedice za performanse, osobito u vrijeme velike nesigurnosti.

Chen (1996) je značajno proširio ranija istraživanja unutar istraživačkog pravca konkurentske dinamike analizirajući strukturalni kontekst prije poduzimanja konkurentskih poteza. Njegov najznačajniji doprinos opisuje se putem dva konstrukta, tržišne povezanosti (eng. *market commonality*) i resursne sličnosti (eng. *resource similarity*), izvedenim iz resursne teorije poduzeća. Pojam tržišne povezanosti predstavlja stupanj prisutnosti koji konkurent ima na tržištima koja dijeli s poduzećem, dok je s druge strane sličnost resursa stupanj do kojeg su strateški resursi nekog konkurenta usporedivi po vrsti i količini s resursima poduzeća koje mu konkurira. Pretpostavka je da svako poduzeće posjeduje jedinstven tržišni profil i strateške resurse te da usporedba s nekim konkurentom na temelju povezanosti tržišta i sličnosti resursa pomaže objasniti tenzije između dvaju poduzeća te predviđa njihovu moguću interakciju na tržištu (Tipurić, 2014).

Prema Chenovim konstruktima svako poduzeće ima poseban tržišni opus i stratešku resursnu bazu. Temeljem proučavanja tih konstrukata značajno se podiže mjera predviđanja mogućeg konkurentskog ponašanja u konkurentskoj utakmici među poduzećima. Nadalje, proučavanje veza između konkurentskih poteza i performansi poslovanja značajno je napredovalo kroz studiju Younga, Smitha i Grimma (1996) koji su empirijski utvrdili utjecaj stanja u industriji i kooperativnih poduzetničkih mehanizama na razinu konkurentske aktivnosti i performansi poslovanja. Također je kao vrlo bitan koncept konstruirana već spomenuta AMC perspektiva, čije su sastavnice u literaturi iz područja konkurentske dinamike istaknute kao tri najvažnija faktora koji pokreću konkurentske poteze (Chen, 1996; Smith, Ferrier i Ndofor 2001).

U posljednje se vrijeme autor bave daljnjim razvojem istraživačkih struja unutar konkurentskih dinamika. Tako su Chen, Su i Tsai (2007) istraživali i afirmirali pojam „tenzije među konkurentima“ (eng. *competitive tension*), odnosno napetosti između promatranog poduzeća na tržištu i njegovih rivala koje rezultiraju poduzimanjem konkurentskih poteza. Cijeli proces

prikazan je iz perspektive AMC modela, gdje se objašnjava na koji način doživljaj konkurentske napetosti procijenjen od strane menadžmenta i svih ostalih interesno-utjecajnih skupina u poduzeću utječe na intenzitet i obim napada te (ne)mogućnosti rivala da odgovore. Istraživanje je unaprijedilo postojeća znanja i iskustva AMC modela, detaljno otkrivajući međuodnose između tih triju pokretača. Svaki od njih ima utjecaja na onaj drugi, pri čemu motivacija ima ulogu presudnog pokretača ostalih pokretača. Multiplikativna veza među svim pokretačima dovodi se u kontekst detektiranja i procjene tenzije koja kasnije pretkazuje situaciju i poteze među konkurentima.

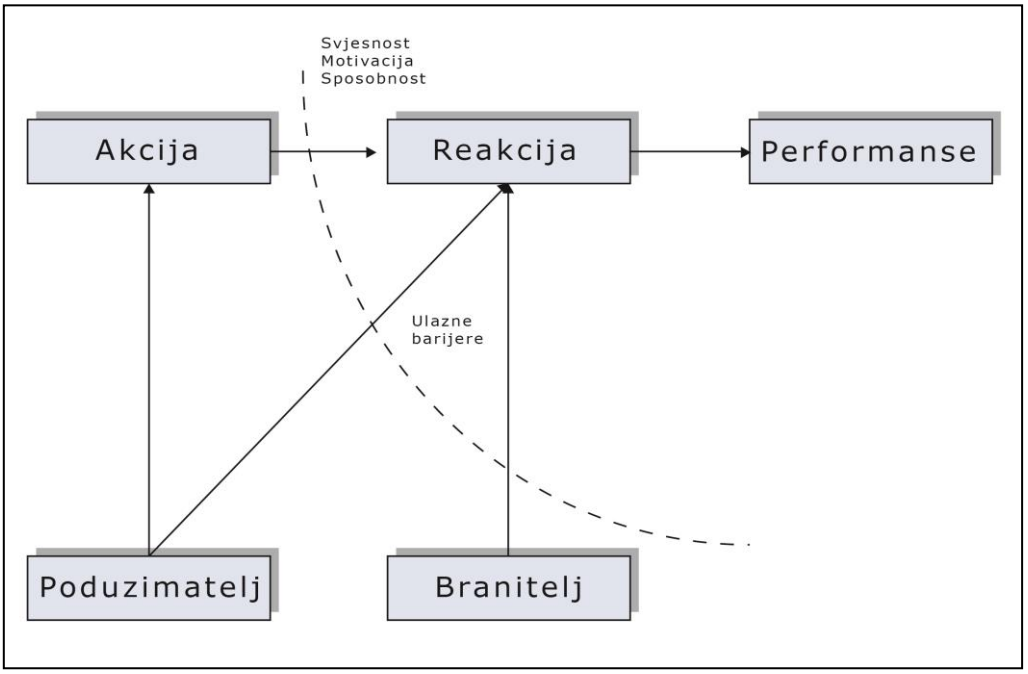
Samu prirodu i smisao konkurentske dinamike i međukonkurentskih poteza koji dovode do evolucije u poslovanju poduzeća istraživali su Lamberg i dr. (2008), prvenstveno fokusirajući se na konkurentske poteze koji su proizašli iz konzistencije u strategijama promatranih poduzeća. Jednostavno su i logično definirali konkurentske poteze kao odmak od postojeće pozicije prema nekoj drugoj unutar konkurentskog okruženja.

Gnyawali, Fan i Penner (2010) proveli su plodonosno istraživanje na uzorku *online* poduzeća koja se bave formiranjem i razvojem društvenih mreža.[10] Temeljna pitanja koja su istražili odnosila su se na definiranje konkretnih konkurentskih poteza koja su poduzeća iz te branše poduzimala jedna spram drugih te na učinak takvih poteza u poslovanju poduzeća. Objedinili su literaturu koja se bavila informacijskim sustavima (IS) i strateškim menadžmentom te su tako dobili dvije platforme na kojima su izgradili istraživanje; prvu koja je prikazala ko-kreaciju i zajedničku izgradnju informacijskih sustava kao dobar način udruživanja i stjecanja koristi te drugu prema kojoj su se kompleksnije konkurentske akcije pokazale kao jamac kvalitetnijeg poslovnog rezultata u konačnici.

Istraživanje na srodnom polju proveli su i Chi, Holsapple i Srinivasan (2007) koji su prikazali povezanost između informacijskih sustava i konkurentskih akcija te su u konačnici otkrili kako su poduzeća koja koriste naprednije informacijske sustave sklonija poduzimanju inovativnih konkurentskih akcija od ostalih. Prilikom istraživanja učinka konkurentske dinamike na odabir adekvatnih poslovnih procesa u radu poduzeća (Yang i Liu, 2010) provedena je analiza uspješnosti i poboljšanja konkurentske sposobnosti na temelju dva pristupa poslovnim procesima u poduzeću (sustav masovne proizvodnje i Toyotin proizvodni sustav).

[10] Facebook, My Space, LinkedIn i sl. online platforme putem kojih milijuni ljudi diljem svijeta komuniciraju, dijele informacije i datoteke i upoznaju se, a iz godine u godinu bilježe neprestani rast korisnika.

Prikaz 5: Dinamički i relativni koncept konkurencije



Izvor: Chen, M. J. (2009): Competitive Dynamics Research: An Insider's Odyssey, *Asia Pacific Journal of Management*, 26 (1).

Konkurentski potez i posljedični odgovor najčešće su promatrani kao individualni potezi jednog poduzeća naspram drugoga. Istraživanje odgovora poduzeća u trenutku kada se nalaze na udaru mnogostrukih konkurentskih poteza motiviralo je studiju o ponašanju poduzeća koja se nalaze pod pritiskom konkurenta (Zucchini i Kretschmer, 2011). Studija je bila početni korak u otkrivanju reakcija poduzeća na mnogostruke akcije većeg broja konkurenata. Doneseni su zaključci kako poduzeća suočena s više konkurentskih poteza poduzimaju značajnije i učestalije odgovore. Osim toga, obuhvaćen je i učinak pripadanja strateškim grupama (eng. *strategic groups*) pri izloženosti konkurentskom pritisku, gdje je utvrđeno kako menadžeri doživljavaju veći pritisak ako se radi o akcijama konkurenata usporedivih s njima samima (Chen, 1996; Young i dr., 2000). Na magnitudu samih akcija više utječe broj poteza poduzetih od strane izazivača nego od strane lidera, i obrnuto. Također, valja istaknuti kako su i obilježja vrhovnog menadžmenta sve više u fokusu istraživanja, s obzirom na njihov utjecaj na konkurentsko ponašanje poduzeća. Karakteristike vrhovnog menadžmenta koje značajno definiraju i konkurentske poteze, predmet su istraživanja niza recentnih radova iz područja konkurentske dinamike (Young i dr.; 1996, Ferrier i dr., 1999; Ferrier i Lyon, 2004, Derfus i dr., 2008).

Radovi koji su obrađivali tematiku srodnu ovom istraživanju iz područja su konkurentske interakcije, a kategorizirani su kao „istraživanja na razini poteza“ (eng. *action level studies*). U

tim su radovima osnovna jedinica istraživanja konkurentski potezi, odnosno analiza pokretača konkurentske aktivnosti.

Istraživanja koja su u središte zanimanja stavila međusobno konkurentsko ponašanje poduzeća kroz prizmu poduzetih akcija i reakcija imala su za cilj identificirati i empirijski dokazati konkretne uzročne faktore pomoću kojih se moglo predvidjeti konkurentsko ponašanje na tržištu i posljedični utjecaj na njihove performanse (Young, Smith i Grimm, 1996; Baum i Korn, 1999). Takvim istraživanjima na razini poteza i konkurentskog repertoara, bavila se nekolicina autora posebno fokusiranih na ovo područje. Najutjecajniji radovi iz tog područja predstavljeni su u narednom dijelu.

Baum i Korn (1999) proveli su istraživanje na temelju dinamičnog, dijadnog i akcijski usmjerenog pristupa rivalstvu među poduzećima. Proširili su prijašnja istraživanja otkrivajući kako razvijeni odnosi među poduzećima na tržištu utječu na dinamiku konkurentskih interakcija među njima, prilikom čega daju odgovore na pitanja zašto se poduzeća međusobno natječu s manjom ili većom žestinom i kako neka poduzeća svojim konkurentskim djelovanjem kroz određeno vrijeme stječu konkurentske prednosti u odnosu na druga poduzeća.

Ferrier i dr. (1999) longitudinalnim su istraživanjem objasnili razloge svrgavanja lidera i smanjenje njihovih tržišnih udjela. Istraživanje se bavilo odnosom lider-izazivač u razdoblju od 1987. do 1993. unutar 41 različite industrije. Uzorak na kojem je istraživanje provedeno bila su poduzeća u SAD-u s godišnjim prihodima većim od 500 milijuna dolara. Njihovo istraživanje pokazalo je da je razina vjerojatnosti opadanja tržišnog udjela lidera i njegove detronizacije bila veća u situacijama kada su oni bili manje agresivni na tržištu, kada su poduzimali jednostavniji repertoar konkurentskih poteza i njihove su odluke o poduzimanju konkurentskih poteza bile spore i zakašnjele, donesene sa zadrškom.

Ferrier (2001) je proveo istraživanje i testirao dinamični proces konkurentske interakcije koji se odvijao među sudionicima na tržištu. Istraživanje je provedeno na uzorku konkurentskih poteza unutar nekolicine različitih industrija i glavni zaključci koji su proizašli iz istraživanja sugerirali su kako su obilježja konkurentskih poteza utjecala na njihove relativne performanse. Pokazan je i utjecaj heterogenosti vrhovnog menadžmenta, nepotpunog iskorištenja organizacijskih resursa i određenih industrijskih karakteristika na karakteristike poduzetih nizova konkurentskih poteza. Dobiveni rezultati potvrđuju D`Avenijev (1994) pogled na

hiperkonkurenciju, kojim se tvrdi kako su performanse poduzeća povezane s razinom konkurentske agresivnosti.

Young, Smith i Grimm (1996) polazeći od pretpostavki austrijskih ekonomista i S-C-P paradigme industrijske organizacije istraživali su model konkurentske aktivnosti i postignutih performansi. Za potrebe provođenja istraživanja zabilježeno je preko 1900 različitih konkurentskih poteza koji su poduzeti u industriji *softwarea*. Osnovni ciljevi u istraživanju bili su podijeljeni u dvije faze. Najprije su istražili veze između kooperativnih mehanizama[11] na razini industrije i poduzeća i konkurentske aktivnosti poduzeća, a u drugoj fazi posljedični utjecaj konkurentske aktivnosti na ostvarene performanse poduzeća. Rezultati su pokazali kako kooperativni mehanizmi na razini industrije nisu povezani s konkurentskom aktivnošću poduzeća, dok nasuprot tome kooperativni mehanizmi na razini poduzeća pozitivno utječu na konkurentsku aktivnost. Dokazan je i pozitivan utjecaj kooperativnih mehanizama na konkurentsku aktivnost poduzeća te pozitivna veza konkurentske aktivnosti i performansi poduzeća.

Boyd i Bresser (2008) proveli su istraživanje na uzorku od 17 najvećih maloprodajnih lanaca. S obzirom na to da su se u fokusu nalazili podaci o poslovanju velikih poduzeća, testiranje je provedeno usporedbom rezultata poslovanja na temelju uvriježenih indikatora (ROS i ROA). Metodologija prikupljanja podataka uključivala je poznatu i često primjenjivanu metodu unutar pravca konkurentske dinamike – strukturiranu analizu sadržaja medijskih objava. Prikupljeni su podaci grupirani putem predefinirane sheme kodiranja, kako bi se olakšala pretraga elektronskih baza podataka za baš te specifične tipove akcija i reakcija, odnosno poduzetih poteza. Glavni ciljevi istraživanja bili su prikaz utjecaja tajminga i raznovrsnosti repertoara u reakciji konkurenta na već poduzeti konkurentski potez te njihova utjecaja na postignute performanse poduzeća. Interpretacijom dobivenih rezultata zaključili su kako postoji pozitivna veza između performansi poduzeća i tajminga poduzimanja konkurentskih poteza, ali i kako poduzeća ne smiju preuranjeno reagirati, nego trebaju pričekati i procijeniti učinak poduzetog poteza i tek onda na ispravan način odgovoriti, uzimajući u obzir prikupljene relevantne informacije.

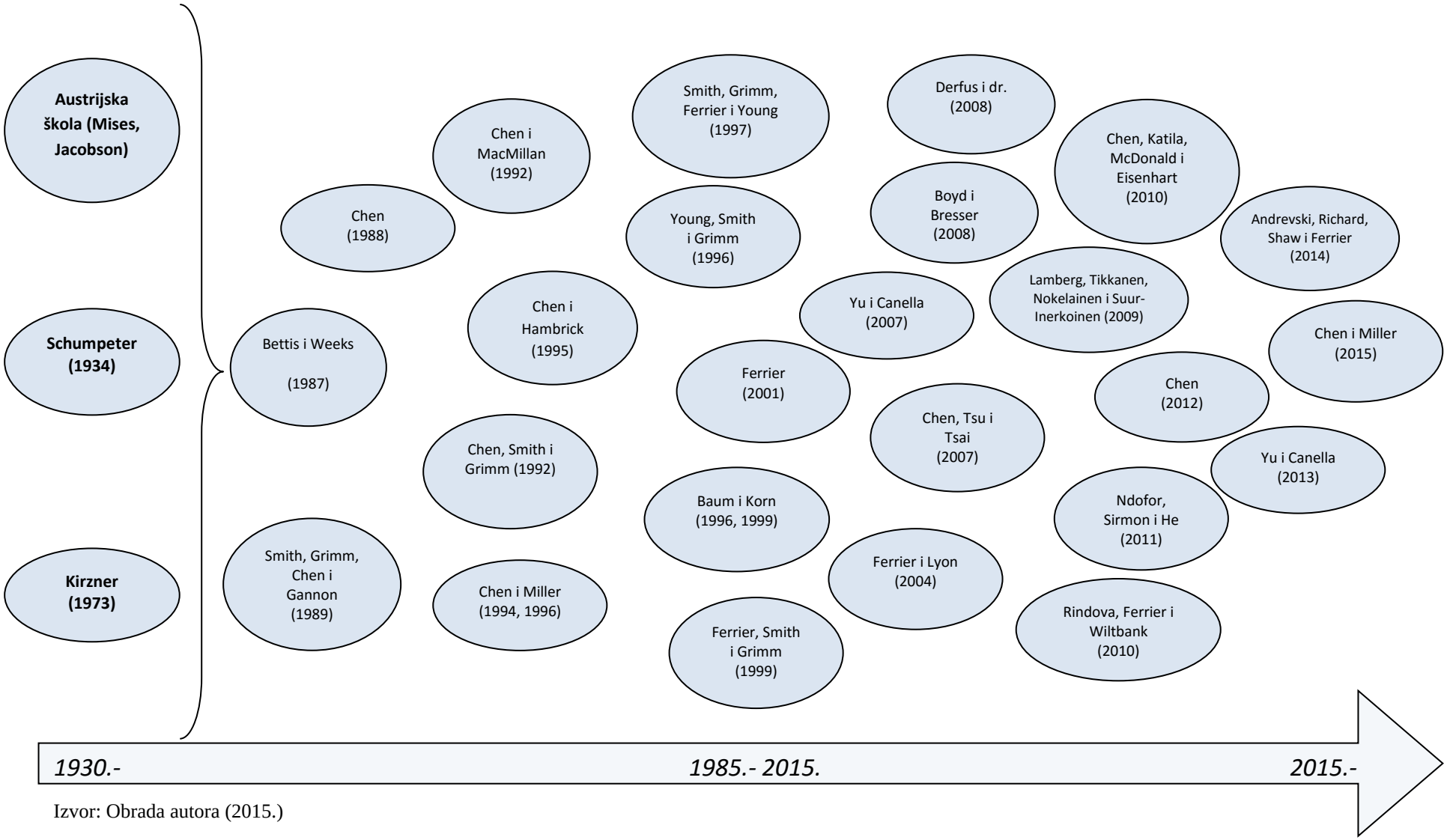
[11] **Kooperativne mehanizme** definirao je Porter (1980, 1985) kao akcije poduzete od strane jednog poduzeća koje oblikuju povezivanje ili udruživanje s drugim poduzećima unutar industrije (Young, Smith i Grimm, 1996).

Istraživana su svojstva i obilježja niza konstrukata koji čine konkurentsku dinamiku i njihov utjecaj na krajnji rezultat poslovanja svakog subjekta. Nastao kao proširenje resursnog pristupa strategiji poduzeća model konkurentske dinamike donosi nove koncepte i metodološke okvire u zanimljivom istraživanju konkurentskog nadmetanja, suparništva i razvijanja tržišta uz snažnu interakciju poduzeća na jednom specifičnom ili više raznovrsnih tržišta.

U okruženju koje obilježavaju turbulencije i nesigurnost te brze i teško predvidive tehnološke i tržišne promjene te aktivno djelovanje poduzeća, s brzo izvedenim, učestalim i raznovrsnim konkurentskim potezima, preduvjet je za svaki poslovni uspjeh. Poduzeće koje je agresivnije od svojih rivala moći će iskoristiti više tržišnih mogućnosti i spriječiti suparnike u poduzimanju uspješnih uzvratnih poteza (Tipurić, 2014).

Zaključno, studijama i istraživanjem o konkurentskoj dinamici znanstvenici se intenzivno bave tek posljednje vrijeme i u tom je novijem razdoblju određena, relativno zatvorena, ali svakako utjecajna skupina znanstvenika utrla put modernom načinu istraživanja interakcija među konkurentima, poduzetih konkurentskih poteza, odgovora, kooperacije i ostalih zamršenih odnosa u tržišnom nadmetanju.

Prikaz 6: Pregled najvažnijih dosadašnjih istraživanja u vremenskom slijedu



Izvor: Obrada autora (2015.)

2.4. Kritika konkurentske dinamike

Premda se istraživanja u području konkurentske dinamike provode se u relativno kratkom vremenskom razdoblju od 30-ak godina, svejedno su analize i zaključci u ovom razdoblju dali mnoga korisna saznanja i znanstvene doprinose području strateškog menadžmenta. Područje konkurentske dinamike ne stagnira, nego se permanentno razvija i evoluira svakim novim istraživanjem i njegovim doprinosima. Istraživanja u okviru konkurentske dinamike daju uvide u povezanost konkurentskih poteza i odgovora te obilježja koja ih karakteriziraju (brzina, intenzitet, kompleksnost, razina agresivnosti itd.) i to najčešće u odnosu na postignute poslovne rezultate. Istraživanjima unutar područja konkurentske dinamike došlo se i do mnogih zaključaka o vezama između obilježja unutarnjih i vanjskih faktora koji također utječu na konkurentsko ponašanje.

Unatoč tome što se u području otkrivanja pretpostavki, obilježja i učinaka konkurentske interakcije postiglo puno te toga što veliki dio nalaza nedvojbeno potvrđuje različite zanimljive uzajamne veze, konkurentska dinamika kao pravac podliježe i određenim kritikama zasnovanim na određenim manjkavostima.

Tako se u početnim istraživanjima konkurentske dinamike kritizira preuzak uzorak koji ne omogućuje dovoljnu širinu statističke obrade podataka i izvođenja zaključaka. Iako su vremenom upotrebom metode strukturirane analize sadržaja uzorci postali širi te su provedena istraživanja na većem uzorku poduzeća u mnogobrojnim industrijama, mnogi se autori ipak slažu da i takvi uzorci nisu dostatni i relativno su mali s obzirom na kompleksnost modernih industrijskih kretanja. Također se smatra da su istraživanja previše limitirana na lokalna poduzeća s pojedinog tržišta.

Činjenica je da je veliki broj dosadašnjih istraživanja iz područja konkurentske dinamike, koja su objavljena u najeminentnijim časopisima iz menadžmenta, proveden na uzorku odabranih američkih industrija (Tipurić, 2014). S jedne je strane takav odabir razumljiv, s obzirom na to da konkurentska dinamika ima neke idiosinkratičke značajke koje je čine pogodnom za istraživanje, dok s druge strane fokusiranje na samo pojedine industrije u okviru jednog tržišta postepeno vodi generalizaciji istraživačkog pravca te je u istraživanja ovog područja potrebno uključiti i druge industrije. Ovaj problem bi se mogao riješiti tako da se u uzorak dodatno uključenje i globalni, multinacionalni igrači.

Kada je u pitanju metodologija, može se reći da je konkurentska dinamika kroz strukturiranu analizu sadržaja prikupljenog iz različitih medijskih izvora uvelike doprinijela definiranju i iskazivanju konkurentskog ponašanja poduzeća. Takva, vrlo zahtjevna istraživanja daju prilično konzistentne i dobre rezultate, ali ovise o medijskoj pokrivenosti pojedine industrije i poduzeća, te se može dogoditi da određena obilježja konkurentske utakmice budu zanemarena upravo zbog pomanjkanja medijskog interesa za određene teme, koje istraživačima onda fale u bazama podataka i koje čine nedostajuće fragmente u određenom istraživanju. Prijedlog je da se prilikom istraživanja konstruiraju novi načini prikupljanja podataka i to direktno od vrhovnih menadžera, koji su u poduzećima odgovorni za provedbu konkurentskih poteza koji su bitni za analizu. Tu se ponovno javlja određeni problem objektivnosti i preciznosti pojedinog ispitanika te u konačnici usporedivosti podataka prikupljenih od predstavnika menadžmenta različitih poduzeća.

Dosadašnja istraživanja uglavnom su analizirala direktne i linearne veze između uzroka i posljedica konkurentskih poteza (Smith i dr., 1991), dok se u budućim istraživanjima predlaže da se osim ovih direktnih, linearnih veza u obzir uzmu širi kontekst i sve one indirektne veze koje dodatno otkrivaju odnose među raznim obilježjima i specifičnostima i koje utječu na konkurentsku aktivnost i rezultate u tržišnoj utakmici.

Iako je naveden određeni broj ograničenja i manjkavosti u istraživanjima konkurentske dinamike, istraživači se ipak slažu da uz uvažavanje određenih prijedloga za prevladavanje utvrđenih nedostataka, ovo područje ima velik potencijal za budući rad i nova zanimljiva znanstvena otkrića.

3. KONKURENTSKI POTEZI, KONTEKSTUALNI FAKTORI I PERFORMANSE PODUZEĆA

3.1. Identifikacija konkurentskih poteza

Identifikacija konkurentskih poteza velik je izazov u istraživanjima konkurentske dinamike (Chen, Smith i Grimm, 1992). Stoga se posebna pažnja pridaje pouzdanosti i konzistentnosti izvora podataka, ispravnom i preciznom identificiranju i kategoriziranju poteza te njihovoj prikladnosti za daljnju obradu u provođenju empirijskog istraživanja.

U dosadašnjim relevantnim istraživanjima konkurentske dinamike (Smith i dr., 1992; Young i dr., 1996; Ferrier i dr., 1999), konkurentski je potez definiran kao „specifičan i prepoznatljiv novonastali potez (kao npr. uvođenje novog proizvoda) iniciran od strane određenog poduzeća kako bi zaštitilo ili unaprijedilo svoju konkurentsku poziciju u određenom tržišnom segmentu."

S obzirom na to da je u ovom istraživanju upravo konkurentski potez (ili odgovor na poduzeti potez) izdvojen kao temeljni element i predmet istraživanja, svakako se može reći da je kvalitetno sveobuhvatno prikupljanje, sortiranje i analiza svih relevantnih konkurentskih poteza iznimno važna zadaća. Pri tome treba voditi računa o određenim značajkama koje daju relevantnosti promatranim potezima. Konkurentski potezi moraju biti jasno vidljivi potrošačima, konkurentima i ostalim dionicima tržišne utakmice. Stoga se „interno" poduzeti konkurentski potezi unutar samih organizacija ne uzimaju u obzir, već su potezi koji se u ovom istraživanju analiziraju isključivo „eksterni", budući da su jedino oni vidljivi široj javnosti. Kada je konkurentski potez adekvatno medijski popraćen i objavljen, tada se može ustvrditi da se radi o relevantnom potezu koji se razlikuje od rutinskih poteza koja poduzeća poduzimaju na dnevnoj bazi i koji najčešće nisu popraćeni u medijima te kao takvi nisu prikladni za uvrštenje u bazu podataka istraživanja, niti za daljnju obradu.

U ovom se istraživanju konkurentski potezi smatraju relevantnim ukoliko su objavljeni u bar jednom od relevantnih medijskih izvora i ako spadaju u jedan od devet predefiniranih tipova poduzetih poteza, što je pobliže objašnjeno u dijelu disertacije koji se bavi metodologijom prikupljanja i obrade podataka.

Procedura identifikacije konkurentskih poteza u ovom je istraživanju strogo definirana. Najprije je razvijena lista ključnih riječi prema kojima su pretražene medijske objave. To je postignuto iščitavanjem i analizom svih relevantnih objavljenih članaka, nakon čega su izdvojeni konkurentski potezi i generirana lista ključnih riječi koje proizašlih iz naslova i podnaslova tekstova. Nakon generiranja liste ključnih riječi, identificirane su sve medijske objave povezane s odabranim poduzećima iz dijada koje sadržavaju izdvojene ključne riječi. Treba naglasiti kako se velik broj prijašnjih istraživanja temeljio na uzorku zrakoplovne industrije u SAD-u te su ključne riječi stoga bile prilagođene toj specifičnoj industriji. Zbog toga su ključne riječi morale biti dodatno prilagođene ovom istraživanju, a u određenim specifičnim dijadama napravljeno je i dodatno „fino ugađanje."

Prikupljeni podaci vezani uz konkurentske poteze detaljno su pregledani te su relevantni konkurentski potezi izdvojeni putem strukturirane analize sadržaja (Jauch i dr., 1980) i kodirani prema uvriježenoj tehnici s obzirom na dosadašnje iskustvo u provođenju sličnih tipova istraživanja (Ferrier, 1999; Young i dr., 1996; Smith i dr., 1991; Ferrier, 2014).

3.2. Obilježja konkurentskih poteza

Konkurentski potezi smatraju se osnovom poslovne strategije i konkurentskog pozicioniranja (Mintzberg, 1978; Porter, 1980; Thompson i Strickland, 1993), a sama bit istraživačke struje dinamičke strategije usmjerena je na odnos između konkurentskih poteza i konkurentske prednosti (Chen i dr., 1992; Bettis i Weeks, 1987; Chen, 2012).

Obilježja konkurentskih poteza koji se pod utjecajem različitih kontekstualnih faktora poduzimaju važna su za proučavanje odnosa unutar konkurentske dinamike. Dobro osmišljeni konkurentski potezi mogu ugroziti tržišni udio i ostale rezultate poslovanja konkurenata (Baum i Korn, 1999; Boyd i Bresser, 2008; Chen i Miller, 1994; Smith, i dr., 1992). Proučavanje konkurentskih poteza iznimno je važno, jer na taj način dobivamo spoznaje o interaktivnom tržišnom ponašanju među poduzećima u njihovoj borbi za konkurentske pozicije unutar industrije (Caves, 1984; Porter, 1988).

Smatra se da ovisno o pristupima poduzimanju konkurentskih poteza, poduzeća ostvaruju i različite rente odnosno performanse (Chen i Miller, 1994; Ketchen, D. J. i dr., 2004). Različiti

su istraživači pridavali i različitu važnost određenim značajkama poteza. Tako su Chen, Smith i Grimm (1992) istakli četiri najvažnije dimenzije konkurentskih poteza: intenzitet, složenost, učinak i tip. S druge su strane Ferrier, Smith i Grimm (1999) ispitali četiri karakteristike koje su oblikovale konkurentsko ponašanje između lidera i izazivača, a bile su povezane sa smjenama u tržišnom predvodništvu i međusobnom ugrožavanju tržišnog udjela. Istraživanje je provedeno na širokom uzorku različitih industrija, a kao glavni konstrukti navedeni su broj konkurentskih poteza, vremenski slijed, repertoar i raznolikost.

Može se zaključiti kako svaki pristup ima svoje specifične značajke, a s obzirom na proučenu literaturu i postavke u teorijskom modelu ove disertacije, formulirana se sljedeća dva konstrukta koja će se analizirati prilikom opisivanja konkurentskih poteza - **ukupna konkurentska aktivnost** koja će biti mjerena na temelju brojnosti poduzetih poteza i **kompleksnost konkurentskog repertoara** koja će biti predstavljena kroz razinu raznovrsnosti poduzetih konkurentskih poteza.

Upravo su ova dva konstrukta, koja su predstavljena kroz brojnost i kompleksnost konkurentskih poteza (eng. *action volume* i *action repertoire*), u većini relevantnih istraživanja izdvojena kao ključna obilježja u proučavanju konkurentske dinamike. Tim se spoznajama vodi i ovo istraživanje, s obzirom na to da je istraživanje utjecaja brojnosti poduzetih poteza i njihove kompleksnosti obuhvatilo i sve ostale karakteristike. Obilježja brojnosti odnosno kompleksnosti, detaljnije su definirana u sljedećim odlomcima, u kojima se brojnost izražava ukupnim brojem poduzetih konkurentskih poteza, dok se kompleksnost izražava kroz raznovrsnost poduzetih konkurentskih poteza kategoriziranih pomoću predefinirane sheme kodiranja prikupljenih konkurentskih poteza, i to na temelju devet različitih tipova konkurentskih poteza koji uz fino ugađanje daju prilično jasnu sliku o karakteristikama konkurentskog ponašanja poduzeća.

3.2.1. Ukupna konkurentska aktivnost

Ovo obilježje definirano je kao ukupan broj konkurentskih poteza koje poduzeće poduzima u promatranoj tržišnoj niši u razdoblju od jedne godine. Izjednačavanje rezultata između konkurenata moguće je samo u situaciji kada uopće nema konkurentske aktivnosti (ili kada oni imaju gotovo identične tržišne strategije). Iz današnje perspektive takvo stanje na tržištu gotovo

je nemoguće, jer su poduzeća tržišnim silnicama neprestano motivirana za poduzimanje poteza i konkurentsko djelovanje, a profit je ključni pokretač konkurentske aktivnosti (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973).

Općenito vlada mišljenje kako broj konkurentskih poteza definira konkurentski stav i ponašanje poduzeća na tržištu (Young i dr. 1996; D`Aveni, 1994). Višestruko je dokazana veza između broja poduzetih konkurentskih poteza i proporcije tržišnog udjela (Young i dr., 1996) ili poslovnih performansi poduzeća, kao npr. u istraživanju Ferriera, Smitha i Grimma (1999), koji su pokazali da tržišno vodstvo ovisi upravo o intenzitetu konkurentske aktivnosti, odnosno broju konkurentskih poteza. Agresivnost, poduzetnost i odlučnost generatori su velikog broja konkurentskih poteza koji dovode do povećane razine konkurentnosti, organizacijskog učenja (Ahuja i Katila, 2004), izgradnje dinamičkih sposobnosti (Nelson i Winter, 1982; Teece, Pisano i Shuen, 1997) i sl. Osim generiranja organizacijskog znanja, poduzeća stječu i iskustvo, koje u kasnijim poslovnim pothvatima značajno pomaže u racionalizaciji poslovanja i smanjenju troškova, bržoj provedbi poslovnih odluka i općenito većoj djelotvornost.

Niz je čimbenika koji djeluju na broj poduzetih konkurentskih poteza. Tako primjerice dobre tržišne prilike i industrijski rast doprinose povećanju poduzetih konkurentskih poteza, budući da menadžeri uviđaju priliku za dodatni dio tržišnog kolača koji nastoje prisvojiti. U mnogim relevantnim istraživanjima smatra se da brži industrijski rast ima pozitivan učinak na brojnost konkurentskih poteza (Grimm i Smith, 1997; Porter, 1980). Nadalje, raznoliko tržište s diversificiranim segmentima i tržišnim nišama preduvjet je za veći broj poduzetih konkurentskih poteza, jer će poduzeća nastojati prisvojiti raznolikiji portfelj tržišnih segmenata, kako bi poboljšala svoj konkurentski položaj (Levitt i March, 1988).

Veličina poduzeća najčešće korelira s brojem poduzetih konkurentskih poteza. Veća su poduzeća spremnija poduzeti velik broj poteza, jer im njihova resursna baza omogućava ulazak u konkurentsku bitku u svakom momenta i u različitim okolnostima (Collis, 1991).

Broj konkurentskih poteza značajno ovisi i o prethodnim rezultatima poslovanja poduzeća. Tu se opetovano javlja pojam inertnosti pri uspješnom poslovanju koja smanjuje zainteresiranost i sklonost proaktivnom konkurentskom ponašanju. Suprotno tome, loši rezultati doprinose povećanoj tržišnoj aktivnosti u potrazi za profitabilnošću i boljim performansama. Poduzeće koje je prilikom poduzimanja konkurentskih poteza agresivnije od rivala moći će iskoristiti više tržišnih mogućnosti, dok će s druge strane konkurentu uskratiti mogućnosti da napadne. Ova je

tvrdnja empirijski dokazana na temelju više istraživanja (Young, Smith i Grimm, 1996; Ferrier, Smith i Grimm 1999).[12]

3.2.2. Kompleksnost konkurentskog repertoara

Austrijski ekonomisti definirali su kompleksnost kao sposobnost poduzeća da poduzme širi raspon konkurentskih poteza od svojih konkurenata (Kirzner, 1973). Upravo se taj raspon (spektar) poteza koja poduzeća poduzimaju kako bi ostvarila konkurentsku prednost nad ostalim poduzećima naziva **konkurentski repertoar.** On predstavlja niz raznovrsnih konkurentskih poteza poduzetih tijekom određene godine kako bi poduzeća privukla, uslužila i zadržala kupce (Miller i Chen, 1996, str. 419).

U ovisnosti o svojim preferencijama, iskustvu, menadžerskim uvjerenjima, dostupnim resursima itd. neka poduzeća provode kompleksan repertoar konkurentskih poteza, neka jednostavan, dok neka kombiniraju ovisno o procijenjenoj situaciji, a sve u cilju poboljšanja konkurentskog položaja i performansi (Miller i Chen, 1996, str. 424). Dio istraživača tvrdio je kako jednostavan konkurentski repertoar može imati i pozitivan učinak na poslovanje poduzeća s obzirom na činjenicu da se ona tada fokusiraju na određene aktivnosti koje su procijenjene kao najvažnije te sukladno tome alociraju i sredstva upravo prema tim aktivnostima. Ipak, takav pristup uglavnom je u moguć samo pri stabilnim uvjetima na tržištu koji danas gotovo da i ne postoje, s obzirom na rastuću konkurenciju na svim poljima, što poduzećima onemogućava da se fokusiraju samo na one aktivnosti koje donose najviše prinose, zbog opasnosti da ih konkurenti nadjačaju u svim ostalim područjima (Miller i Chen, 1996).

Shodno tome se u većini prijašnjih istraživanja poduzeća koja poduzimaju kompleksniji repertoar konkurentskih poteza smatraju agresivnijima i bolje pripremljenima za tržišnu utakmicu. Njihovi se potezi doživljavaju manje predvidljivima i stoga je na njih teže odgovoriti pri eventualnom konkurentskom djelovanju (D`Aveni, 1994). Kompleksan repertoar

[12] Young i dr. (1996) istraživali su na primjeru 1903 poteza poduzeta kroz 9-godišnje razdoblje u industriji *softwarea* u SAD-u. Studija je pokazala kako su ona poduzeća koja su poduzimala više akcija ostvarivala bolje poslovne performanse. Ferrier i dr. (1999) prikazali su kako su razlike u konkurentskoj aktivnosti između tržišnih predvodnika i izazivača direktno povezane s postojanjem tržišnog vodstva.

konkurentskih poteza može imati velik utjecaj na sposobnost poduzeća za prilagodbu tržišnim prijetnjama i izazovima (Miller i Chen, 1996, str. 425).

Poduzeća koja poduzimaju raznovrsne konkurentske poteze, upravo zbog tog širokog dijapazona poduzetih poteza, mogu ostvariti bolje performanse. Raznovrsnost poteza omogućuje ostvarenje različitih prednosti koje konkurenti puno teže mogu imitirati, a upitna je i njihova spremnost da se nose s posljedicama otvorenog konkurentskog rata. Kompleksan konkurentski repertoar dionicima pruža više informacija o snazi i sposobnostima poduzeća upravo zbog toga, što takav raznovrstan konkurentski repertoar zahtijeva veće resurse ili specifična znanja. U istraživanjima se došlo i do zaključaka da ako postoji pozitivna povezanost između kompleksnosti konkurentskog repertoara i performansi poduzeća, to ukazuje na iskusan tim vrhovnih menadžera koji vodi poduzeće (Basdeo i dr., 2006).

Mnogi faktori oblikuju konkurentski repertoar, odnosno raznovrsnost konkurentskih poteza koje poduzeća poduzimaju u konkurentskom nadmetanju. Pozitivni rezultati poslovanja iz proteklog razdoblja mogu dovesti do inertnog ponašanja i opadanja raznovrsnosti konkurentskih poteza (Miller i Chen, 1999, str. 421). U suprotnim okolnostima negativni poslovni rezultati motiviraju poduzeća na iznalaženje alternativnih konkurentskih prilika i opcija (Lant i Montgomery, 1987).

Industrijski rast može demotivirati poduzeća za poduzimanje raznovrsnih poteza. Tržišni uvjeti u kojima vlada povećana potražnja destimuliraju konkurente za dodatna ulaganja i unaprjeđivanje konkurentskog repertoara (Miller i Chen, 1996, str. 423). Razina suparništva također određuje i repertoar konkurentskih poteza, pri čemu su suparništvo i raznovrsnost poteza u proporcionalnom odnosu, odnosno drugim riječima, što su suparništvo i konkurentski pritisak veći, to je veća i motivacija poduzeća za iznalaženje novih opcija, poteza i obrnuto (Walsh, 1995).

Općenito gledajući, kompleksnost konkurentskog repertoara u funkciji je motivacije za iznalaženje novih načina konkurentskog nadmetanja. Upravo ta motivacija za alternativno djelovanje doprinosi učenju, stjecanju iskustva i kompetencija, što poduzeća čini boljima i konkurentnijima (Miller i Chen, 1996).

3.3. Kontekstualni faktori

Obilježja konteksta svakako određuju i načine kako se poduzeća ponašaju. Pravac koji opisuje veze i odnose između kontekstualnih faktora, procesa i atributa poduzeća nazvan je kontingencijski pristup menadžmentu.[13] S obzirom na to da kontingencijski ili situacijski faktori formiraju kontekst unutar kojeg poduzeća posluju, naziv kontekstualni faktori često se upotrebljava kao njihov sinonim. Na temelju pojašnjenja sustavskog i kontingencijskog pristupa menadžmentu razvidna je uloga i mjesto kontekstualnih faktora u njegovim postulatima. Situacijski pristup menadžmentu doveo je do razumijevanja važnosti kontekstualnih faktora (internih i eksternih) i shvaćanja da poduzeće funkcionira kao organizam koji ne može preživjeti ako nije u kontinuiranoj interakciji s njima, odnosno ako se ne prilagođava njihovim utjecajima. Opisane spoznaje rezultirale su razvojem kontekstualne paradigme koja priznaje važnost utjecaja internih (unutar poduzeća) i eksternih (izvan poduzeća) faktora u objašnjavanju odvijanja brojnih procesa u poduzeću, relevantnih za njegovu opstojnost, rast i razvoj. Zauzimajući određenu distancu od tradicionalnog shvaćanja načina funkcioniranja poduzeća, okosnicu kontekstualne paradigme čini stav da ne postoji univerzalno najbolji način „djelovanja“ u nekom segmentu poslovanja koji je primjenjiv u svakoj situaciji, nego da okolnosti uvjetuju njegovu prikladnost (Pavić, 2010).

Nastanak različitih situacija rezultat je postojanja različitih kontekstualnih okvira u kojima se određeni događaj odvija. Različiti konteksti proizlaze iz djelovanja raznolikih faktora iz interne i eksterne okoline poduzeća koji su u literaturi nazvani kontekstualnim faktorima. Provedena su mnoga istraživanja i dobiveni rezultati koji pružaju dokaze o postojanju povezanosti između brojnih aktivnosti koje se odvijaju unutar poduzeća i konteksta u kojem to isto poduzeće posluje. Nastavno na to dobivene empirijske spoznaje upućuju na zaključak o postojanju snažne i pozitivne veze između ponašanja poduzeća i kontekstualnih faktora.

[13] **Kontingencijski pristup menadžmentu** - pristup menadžmentu prema kojem ne postoji jedan najbolji način obavljanja stvari. Temelji se na rezultatima empirijskih istraživanja 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća koja su se bavila utjecajem određenih faktora na menadžment poduzeća. Temeljno je polazište kontingencijskog pristupa da ne postoji univerzalan način menadžmenta, već da je svaka situacija unikatna te da joj organizacijska struktura i menadžment moraju biti primjereni, odnosno da neke situacije zahtijevaju autoritativan, a neke demokratski pristup, iz čega proizlazi da djelotvoran način menadžmenta u jednoj situaciji može biti potpuno nedjelotvoran u drugoj.
Prema kontingencijskoj teoriji primarna je uloga menadžmenta maksimiziranje podudarnosti između organizacije i njezine okoline te različitih unutarnjih varijabli i podsustava. Uspješan je menadžment onaj koji brzo i precizno prepoznaje ključne faktore koji čine određenu situaciju, a potom primjenjuje odgovarajuće mjere (Mintzberg, 1978).

Kontekst je definiran kao okružje koje je povezano s razmatranim fenomenom (Capelli i Scherer, 1991) i od presudne je važnosti u određivanju uspjeha ili neuspjeha bilo koje organizacijske aktivnosti. Postoji niz identificiranih faktora utjecaja koji su klasificirani prema različitim kriterijima, a uvidom u različite problematike može se zaključiti kako postoje velike razlike u dimenzijama konteksta i faktorima unutar njih.

Utvrđeno je i da je proces strateškog upravljanja također pod utjecajem kontekstualnih faktora, jer elementi konteksta utječu na proces, sadržaj i krajnji ishod procesa odlučivanja. Zastupljeno je nekoliko različitih načina klasifikacije faktora koji utječu na procese u strateškom odlučivanju te je utvrđeno kako ne postoji najbolji pristup procesu odlučivanja s obzirom na kontekst u kojem odluke trebaju biti donesene.

Pretpostavka je kako definirani **kontekstualni faktori** imaju značajan utjecaj na pozicioniranje i ponašanje poduzeća u konkurentskom okruženju. Smatra se da kontekstualni faktori imaju bitan utjecaj na poduzimanje konkurentskih poteza i izbor poslovnih strategija te da usmjeravaju u procesu donošenja odluka i oblikovanju ostalih ključnih odrednica poslovne politike. Očekuje se kako će tijekom tržišne utakmice svako od navedenih kontekstualnih područja s pripadajućim svojstvima na određeni način oblikovati pretpostavke za različite pristupe i poslovne politike prilikom poduzimanja konkurentskih poteza (Pavić, 2010).

Sklonosti, tržišne specifičnosti, konkurentski pritisak, dominantna ili izazivačka uloga svakako određuju specifičnosti konkurentske dinamike, odnosno obilježja poteza poduzeća. Sve navedene varijable obuhvaćaju čimbenike koji definiraju poduzeće i okruženje u kojem posluje – odnosno kontekstualne faktore. Njihovo uvođenje u istraživačke modele bitno je za razumijevanje konkurentskog ponašanja poduzeća. Proučavanje kontekstualnih faktora spaja i otkriva dimenziju konkurentskog okružja i dimenziju konkurentskog ponašanja, pri čemu se za svako od obilježja okružja ispituje jačina utjecaja na konkurentsko ponašanje, odnosno poduzete konkurentske poteze.

U literaturi je zastupljeno nekoliko različitih načina klasifikacije faktora koji utječu na prirodu odvijanja procesa strateškog upravljanja, a svi su dio kontekstualnog pogleda na konkurentsku dinamiku s obzirom na okolnosti u kojima se odvija.

Iz većine najpoznatijih istraživanja može se zaključiti kako se najčešće nameću tri dimenzije kontekstualnih faktora koje su važna determinanta poslovnih procesa u poduzeću: dimenzija vanjske okoline koja uključuje faktore kao što su jednostavnost, rutine, statičnost, predvidivost

i sl., a potom organizacijska obilježja poduzeća kao što su veličina poduzeća, vlasništvo, starost itd. te individualna obilježja donositelja odluka (vrhovnog menadžmenta) koja uključuju socio-demografska obilježja i osobine ličnosti menadžmenta (Pool i Koopman 1992; Rajagopalan i dr., 1993).

Ovo se istraživanje fokusiralo na dvije dimenzije kontekstualnih faktora koje se nastojalo dovesti u vezu s konstruktima konkurentske dinamike, a to su **obilježja poduzeća** i **obilježja vrhovnog menadžmenta**, s obzirom na to da za dimenziju vanjske okoline nije bilo dovoljno relevantnih podatka potrebnih za empirijsku obradu. Definiranjem osnovnih dimenzija kontekstualnih faktora i kasnijom detaljnijom analizom svakog područja posebno formirana je platforma za povezivanje obilježja kontekstualnih dimenzija s obilježjima poduzetih poteza unutar konkurentske dinamike među poduzećima.

3.3.1. Obilježja poduzeća

Konkurentski su potezi oni potezi koje poduzeća poduzimaju na tržištu pod utjecajem različitih organizacijskih obilježja poduzeća. Gledano na razini organizacija, smatra se kako različita obilježja poduzeća imaju značajnu ulogu u procesu odlučivanja donositelja odluka, budući da svojim specifičnostima utječu na konkurentski pristup.

Obilježja poduzeća mogu se iskazivati na razini cijelog poduzeća ili na razini organizacijskih jedinica. Istraživanja su pokazala kako obilježja izražena na razini poduzeća imaju znatno veći utjecaj prilikom donošenja odluka i konkurentskog ponašanja (Baum i Wally, 2003).

Velik je broj obilježja koja su zastupljena u istraživanjima iz područja strateškog menadžmenta, kao što su npr. vlasnička struktura poduzeća, organizacijska struktura, tip djelatnosti i dr., a u ovom su radu obuhvaćena ona obilježja kod kojih je i u dosadašnjim istraživanjima primijećena relevantna povezanost s konkurentskom dinamikom i učincima na ponašanje poduzeća.

Tako su kod dimenzije obilježja poduzeća u razmatranje uzete sljedeće varijable: **veličina, dob** i **ostvareni prijašnji rezultati poslovanja,** budući da se očekuje kako one imaju značajan utjecaj na obilježja poduzetih poteza unutar konkurentske dinamike.

3.3.1.1. Veličina poduzeća

Veličina se može definirati prema više mogućih parametara kao što su broj zaposlenika, ostvareni prihodi, udio na tržištu i sl. Treba naglasiti kako se u različitim državama upotrebljavaju i različiti kriteriji prilikom definiranja veličine poduzeća. Premda postoji niz pokazatelja kojima se definira veličina poduzeća, broj zaposlenika se najčešće uzima kao primarni kriterij, jer o njemu ovisi podjela rada, broj organizacijskih razina i jedinica, veći ili manji stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta te tip i način organizacije radnih mjesta (Smith, 1991).

Stoga je kriterij koji je uzet u obzir prilikom analize upravo ukupan broj zaposlenika kao mjera veličine poduzeća. Prema propisima Europske unije[14] preporuka za izbor uzorka s obzirom na veličinu određen je ukupnim brojem zaposlenih, i to na sljedeći način:

- mala poduzeća – do 50 zaposlenih
- srednja poduzeća – 50 do 250 zaposlenih
- velika poduzeća – više od 250 zaposlenih

Velika su poduzeća u odnosu na mala više formalizirana i decentralizirana te horizontalno i vertikalno visoko specijalizirana. Karakterizira ih globalna orijentacija, rukovođenje po principima menadžmenta, sveobuhvatno i sustavno planiranje, detaljne procedure u komunikaciji, mala fleksibilnost i sl. Nasuprot tome mala poduzeća karakterizira regionalna orijentacija, fleksibilnost, jednostavna organizacijska struktura, neformalniji odnosi između menadžmenta i zaposlenika, promptne reakcije na promjene, mala diferencijacija, individualno vođenje itd.

Za velika se poduzeća podrazumijeva da koriste svoje konkurentske prednosti u vidu ekonomije obujma, iskustva, imidža i tržišne snage. Barnett i McKendrick (2004) otkrili su kako su velika poduzeća, koja su često i predvodnici u tržišnom udjelu, bila vrlo inventivna prilikom razvoja novih proizvoda u industriji računalne opreme. Veličina poduzeća može imati i mnoge druge reperkusije na poduzimanje konkurentskih poteza. Tako velika poduzeća uživaju prednosti zahvaljujući obilnim resursima koje posjeduju zbog svoje veličine, no s druge strane baš ih ta prednost u resursima i dominacija može uspavati, otupiti konkurentsku agresivnost i dovesti do potpune inertnosti (Miller i Chen, 1994, 1996). Veličina i moć koju posjeduju, odnosno

[14] Preporuka Europske komisije 2003/361/EC
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_hr.htm

samouvjerenosti i osjećaj nadmoći, često su razlozi ignoriranja konkurenata. Veličina tih poduzeća često dovodi i do povećane birokracije i usporavanja tijeka poslovnih procesa, odnosno smanjenju konkurentske aktivnosti. Birokracija utječe na smanjenje organizacijske učinkovitosti te mogućnosti percepcije šire okoline i anticipiranja događaja na tržištu te pripreme na njih, što može biti jedan od razloga neaktivnog i manje složenog konkurentskog ponašanja.

Mala su poduzeća pak neprestano motivirana za traženje novih konkurentskih prilika, kako bi opstala i potencijalno raširila svoje poslovanje (Aldrich i Auster, 1986). Mali poduzetnici ne mogu si dopustiti inertnost, nego neprestanim agresivnim aktivnostima nastoje pomrsiti račune liderima. Nadalje, manja poduzeća imaju svoje karakteristične prednosti koje se ogledaju u visokoj proizvodnoj i cjenovnoj fleksibilnosti, brzoj reakciji na tržišne promjene i potrebe, *ad hoc* komunikaciji na svim rukovoditeljskim razinama i sl. (Chen i Hambrick, 1995, str. 453-482). Odluke o novim i raznovrsnim potezima u malim se poduzećima uglavnom donose na razini operativnog djelovanja, dok se kod većih poduzeća takve odluke donose na upravljačkoj razini menadžmenta i to kroz dugotrajnu analizu i ulaganja. Samim time konkurentski potezi kod velikih poduzeća više su strateške prirode, a često su usmjereni na uzak spektar tih poteza, što za sobom povlači i manju kompleksnost konkurentskog repertoara (Miller i Chen, 1996).

Iz navedenog se može zaključiti kako postoje znatne razlike između velikih i malih poduzeća. Zbog toga je jasno, kako je veličina poduzeća i njezin utjecaj na mnogobrojne poslovne aktivnosti predmet mnogobrojnih istraživanja. Taj utjecaj empirijski je ispitivan prilikom odabira organizacijske strukture poduzeća, pri čemu se došlo do zaključaka kako je veličina poduzeća presudan faktor utjecaja na izbor organizacijske strukture. Veličina utječe i na hijerarhizaciju u poduzećima s obzirom na broj (sub)organizacijskih jedinica koje ovise ponajviše o veličini poduzeća (Blau, 1977). Veličina poduzeća, također značajno utječe na niz drugih karakteristika kao što su inovativnost, adaptivnost, strategije, stilovi vođenja, centralizacija itd. Vođenje poduzeća i stilovi konkurentskog ponašanja u malim poduzećima najčešće su u rukama vlasnika koji je i glavni menadžer. Upravo zato što je osobno i vlasnički involviran u upravljanje poduzećem javljaju se problemi u delegiranju odgovornosti na niže razine odlučivanja zbog nedovoljnog povjerenja u sve ostale razine upravljanja poduzećem. Njegovo uplitanje i u najsitnije dijelove operativnog poslovanja može napraviti mentalni otklon od velikih i strateški važnih stvari koje bi trebale biti generator razvoja poduzeća, što u konačnici potencijalno dovodi do skretanja fokusa u poslovanju s krucijalnih na periferne probleme i svakako onemogućava ispravno vođenje poduzeća.

3.3.1.2. Starost poduzeća

Kada se govori o starosti poduzeća, tada se podrazumijevaju godine protekle od njegova osnutka do dana promatranja. Dominira teza kako veća starost poduzeća doprinosi nefleksibilnosti, povećanoj birokraciji i smanjenoj spremnosti za promjene i zaokrete u poslovanju (Hannan i Freeman, 1977). Uloga starosti poduzeća kao varijabla unutar istraživanja o konkurentskoj dinamici bila je upitna i nedovoljno objašnjena.

Utjecaj starosti na konkurentsko ponašanje imao je proturječne rezultate, tako su Miller i Chen (1994) najprije pokazali da se konkurentski potezi poduzimaju neovisno o starosti poduzeća, no isti su autori u kasnijem istraživanju (Miller i Chen, 1996) ipak došli do spoznaje kako je starost negativno utjecala na želju za kreativnim konkurentskim ponašanjem, budući da su dugogodišnjim poslovanjem na tržištu starija poduzeća već formirala svoje favorizirane i poznate taktike te uvježbane konkurentske aktivnosti koje teško mijenjaju s obzirom na navike i specijalizaciju u određenim područjima.

Starija poduzeća slijede strateški smjer i ponavljaju konkurentske poteze koji su u prošlosti donosili dobre rezultate poslovanja te upravo stoga postaju manje svjesna svog konkurentskog okruženja i predvidljivija su u poduzimanju konkurentskih poteza, što ih čini lakšom metom novih konkurenata koji su spremni ugrabiti svaku tržišnu priliku i napasti ciljano poduzeće čim uvide da je pasivno i poduzima predvidljive poteze koje je lako osujetiti i anulirati.

Mlađa poduzeća koja još nisu potpuno formirala svoje standardne taktike i ustaljene rutine spremnija su tražiti nove, kreativne načine konkurentskog ponašanja na tržištu. Takva poduzeća motivirana su za stalnu analizu potencijalnih prilika (ali i prijetnji) na tržištu (Miller i Chen, 1996) te su spremna za prilagodbu novim situacijama i zahtjevima tržišta. Njihovi se menadžeri suočavaju s „obveznom kreativnošću i invenciji“, s obzirom na institucionalna i resursna ograničenja koji proizlaze upravo iz njihove „mladosti“, te su to dodatni razlozi zbog kojih će takva poduzeća nastojati biti aktivna i raznovrsna u svom konkurentskom ponašanju kako bi nadoknadila određena (prvenstveno resursna) ograničenja koja starija već etablirana poduzeća nemaju.

Rezultatima dobivenim iz prijašnjih istraživanja došlo se do zaključka kako će starija poduzeća vjerojatno biti manje spremna poduzeti konkurentski potez od mlađih poduzeća. Za starija

poduzeća predmnijeva se kako će imati i jednostavniji konkurentski repertoar od mlađih poduzeća, s obzirom na njihovu manju sklonost riziku i konzervativniji pristup poslovanju (Aldrich i Auster, 1986; Baker i Cullen, 1993, Young, Smith i Grimm, 1996).

3.3.1.3. Ostvareni rezultati poslovanja

Premda se varijabla ostvarenih rezultata poslovanja najčešće istražuje kao zavisna u odnosu na konkurentsku dinamiku, ostvareni rezultati poslovanja mogu imati značajan utjecaj i na trenutno konkurentsko ponašanje poduzeća pa time posljedično i na buduće performanse. Stoga ne smijemo zanemariti niti njezin prethodni utjecaj, jer ovisno o prethodno postignutim rezultatima raste ili pada razina buduće spremnosti i motivacije poduzeća da poduzme konkurentske poteze i bude agresivnije na tržištu (Ferrier, 2001, str. 862-863).

Istraživanja provedena unutar područja organizacijskog učenja objašnjavaju kako razlike između postavljenih ciljeva i postignutih performansi utječu na buduće ponašanje ili izgled strateških promjena u okviru poduzeća (Lant i dr., 1992). Dobri poslovni rezultati često rezultiraju samozadovoljstvom trenutnim postignućima te upravo dobri rezultati mogu dovesti do inertnosti (Miller i Chen, 1994) i potencijalne opasnosti, jer trenutna uspješnost prikriva i umanjuje njezinu važnost.[15]

Poduzeća s boljim rezultatima poslovanja uglavnom pokazuju manju sklonost povećanju broja konkurentskih poteza, jer im uspješnost daje preveliko samopouzdanje, odnosno destimulira ih da mijenjaju sebe i situaciju na tržištu na kojem posluju pod krilaticom „spavanja na lovorikama“ (Caves i Porter, 1977). Menadžment u takvim poduzećima (često zavaravajući se) vjeruje kako njegovo poduzeće ima jedinstvene prednosti nad ostalim konkurentima te to do maksimuma iscrpljuje misleći da je nedodirljivo (Boyd i Bresser, 2008).

Također, vrijeme potrebno za poduzimanje poteza u ovisnosti je o dobrim poslovnim rezultatima, tako da dobrostojeća poduzeća ne žure s konkurentskim potezima, nego posluju po

[15] Poznat je primjer tragedije svemirskog broda „*Challenger*“ kada su zbog pretjerane samouvjerenosti menadžmenta NASA-e smanjene određene sigurnosne norme i procedure. To je dovelo do katastrofe velikih razmjera i tek nakon tog događaja NASA je podigla sve sigurnosne mehanizme na značajno višu razinu, no nesagledive posljedice i šteta već su bili učinjeni.

principima dotadašnjeg uspješnog poslovanja (Miller i Chen, 1994). Oni su zadovoljni sadašnjim stanjem na tržištu koje im ide u prilog i nastoje ga zadržati što je duže moguće u vidu *statusa quo.*

Poduzeća koja posluju lošije i postižu skromne poslovne rezultate uglavnom se ponašaju potpuno suprotno (bar u fazi u kojoj se još bore za opstanak, do trenutka kad vlasnici i menadžment ne „dignu ruke od svega“). Takva poduzeća nastoje pospješiti svoju poziciju na tržištu i poslovne rezultate koji im ne idu u prilog te su sklonija strateškim promjenama i promjenama mentalnih modela dotadašnjeg pristupa konkurentskom nadmetanju. Takva poduzeća sklonija su poduzimanju rizičnih i potencijalno impulsno-reaktivnih poteza. Ti potezi jednim dijelom mogu biti i isprovocirani percepcijom o prijetnji, što slabija poduzeća tjera na promptne reakcije.

3.3.2. Obilježja vrhovnog menadžmenta

Kada je riječ o dimenziji individualnih karakteristika postoji stav da je razumijevanje ponašanja pojedinca od presudne važnosti za učinkovitost poduzeća, a različitost njihova ponašanja u velikoj je mjeri uvjetovana individualnim karakteristikama. Uloga u konačnom ostvarenju rezultata i ostvarenju ciljeva koju vrhovni menadžeri imaju u poduzećima kategorija je koja se sve više proučava. Mnoge su empirijske studije potkrijepile važnosti razumijevanja utjecaja menadžmenta na ukupno poslovanje i izvedbu poduzeća (Hambrick i Mason, 1984). Njihova teorija gornjih ešalona (eng. *upper echelon theory*) dala je izniman doprinos razumijevanju navedenog područja.

Vrhovni menadžment odlučivanjem o poduzimanju konkurentskih poteza oblikuje i utječe na čitavi niz organizacijskih procesa i poslovnih ishoda. Kao primjer navodimo istraživanja u kojima je dokazano kako izrazito heterogen vrhovni menadžment brzim odazivom i reakcijom proaktivno poduzima konkurentske akcije (Hambrick i dr., 1996). Daljnja istraživanja pokazala su kako heterogenost vrhovnog menadžmenta doprinosi brojnosti poduzimanja poteza i širini konkurentskog repertoara (Ferrier, 2001). Niz drugih studija pokazao je snažnu empirijski dokazanu vezu između konkurentskog ponašanja, obilježja konkurentskih poteza i njihovog učinka na performanse (Smith i dr., 1991; Young i dr., 1996; Ferrier i Lyon, 2004). Sve je to

dovelo do zaključka o nužnosti istraživanja utjecaja obilježja vrhovnog menadžmenta na konkurentsku dinamiku i njihove implikacije u performansama poslovanja.

Menadžerske se karakteristike u literaturi pretežito podijeljene na dva najvažnija tipa – demografske i psihološke.

U istraživanjima postoji podijeljen stav o tome koji tip karakteristika je pogodniji i relevantniji za istraživanje individualnih faktora. Tako jedan dio istraživača (Papadakis, 2006; Smith i dr., 1994) ističe kako su demografske karakteristike (dob, spol, edukacija, kontinuitet rada na poziciji u poduzeću i sl.) vrhovnog menadžmenta najpogodnije za korištenje u istraživanjima te da su te karakteristike presudna determinanta u uspostavi i provođenju organizacijskih procesa. Taj stav prvenstveno se temelji na objektivnosti koja je prisutna kod prikupljanja ovog tipa podataka. Njihova mjerljivost i izražavanje vrlo su egzaktni i ne ostavljaju prostora za bilo kakve nedorečenosti, pristranosti i sl.

S druge strane postoji i mišljenje kako su psihološke karakteristike, definirane kao sklonosti, stavovi, preferencije i sl., bolji prediktori ponašanja vrhovnih menadžera, no konačan je zaključak kako je najbolje kombinirati obje dimenzije individualnih karakteristika, budući da se tako dobiva najpreciznija moguća slika o njihovom utjecaju na ostale nezavisne varijable.

U ovom su istraživanju razmatrane dvije demografske karakteristike (dob i kontinuitet rada na poziciju) te jedna psihološka (sklonost riziku) karakteristika, od kojih se očekuje značajan utjecaj na obilježja konkurentske interakcije i poduzimanje konkurentskih poteza.

3.3.2.1. Dob menadžmenta

Brojnim je istraživanjima potvrđeno kako je dob faktor koji značajno utječe na ponašanje pojedinaca u različitim poslovnim situacijama i time determinira konkurentsko ponašanje i poteze menadžmenta. Dob se smatra indikatorom iskustva te signalnom sklonosti riziku i promjenama.

Starost se odlikuje konzervativnošću te smanjuje agresivnost i sklonost promjenama. Stariji menadžeri manje su skloni rizicima i spremniji na donošenje konzervativnih odluka u odnosu

na mlađe menadžere (Hambrick i Mason, 1984). Stariji su menadžeri često zadovoljni trenutnom situacijom i žele je zadržati, jer svaka veća ili nepredviđena promjena može ugroziti njihove dobro utvrđene pozicije, status, bonuse itd.

S godinama opada fleksibilnost, sklonost promjenama, inovativnom ponašanju i sve ostalo, što zapravo odlikuje mlađe menadžere. Posljedično tome, godine menadžera utječu na perspektive strateškog odlučivanja i donesene odluke. Ove su značajke važne u analizi, jer u konačnici utječu na postignute poslovne rezultate. Generalni je stav većine istraživača da porast broja godinama ima obrnuto proporcionalan učinak na fleksibilnost, sklonost rizičnim potezima i ostale karakteristike znakovite za mlađe menadžere.

Uvjerenja mlađih i starijih menadžera uvelike se razlikuju i u pogledu vremena potrebnog za donošenje odluke. Tako će stariji menadžeri u odnosu na mlađe uglavnom trebati više vremena prilikom donošenja odluka, s obzirom na to da im je potrebna znatno veća količina informacija i podataka, no i kod dostupnosti velikog broja podataka, oni često sporije reagiraju zbog slabijeg poznavanja tehnoloških alata i IT sustava (Taylor, 1975).

3.3.2.2. Kontinuitet rada na poziciji

Kontinuitet rada na istoj poziciji u poduzeću (eng. *tenure*) označava dužinu rada pojedinca (menadžera) na istoj poziciji (Porth i Kathuria, 2004). Osnovna je misao da dužina rada menadžera na istoj poziciji u poduzeću utječe na njegovo poznavanje poslovnih procesa, ljudi, odnosa, specifičnosti proizvoda i usluga i sl. (Gupta, 1984).

Istraživanja pokazuju da kontinuitet rada na poziciji u poduzeću utječe na poslovne rezultate poduzeća. To se objašnjava time što pojedinci koji duže rade u istom poduzeću na istim ili sličnim pozicijama bolje razumiju njegovo interno i eksterno okruženje. Dužina rada u sličnom okruženju pomaže u upoznavanju sa svim aspektima poslovanja, što pak utječe na konkurentsku aktivnost i dinamiku u tržišnim odnosima. Pojedinci se dužim kontinuitetom rada u istoj radnoj sredini socijaliziraju i spremnije prihvaćaju aktivnu ulogu sudjelovanja u kreiranju i modifikaciji poslovnih procesa, planova, strategija itd. (Papadakis, 2006). To sve ukazuje na koristi koje poduzeća mogu imati od iskusnih menadžera s već uhodanim poslovnim rutinama i znanjima u okviru organizacije u kojoj rade. Njihova upoznatost sa svim

mogućim problemima, tržišnim signalima, poremećajima i sl. poduzećima svakako daje sigurnost u poslovanju te ispravno usmjerenje u poduzimanju konkurentskih aktivnosti.

Ipak, smatra se da kontinuitet rada menadžera ima dvojaki utjecaj. Prvi, pozitivan utjecaj, u smislu već spomenute upoznatosti s poslovanjem koja donosi koristi od njihova iskustva i znanja o samoj organizaciji (Iaquinta i Fredrickson, 1989), ali i negativan, koji ističe inertnost kao posljedicu dugogodišnjeg rada na istoj poziciji, koja destimulira menadžere na kreativne promjene. Oni su tako često zadovoljni *status quo* situacijom i smatraju da je bolje raditi po standardiziranim obrascima i normama, nego nešto radikalno mijenjati i ugroziti svoj siguran položaj i beneficije.

Takvi su menadžeri i znatno manje skloni prihvaćanju inovacija i novih trendova. Oni postaju u određenom smislu limitirani, upravo zbog karijera na istim pozicijama i dugotrajnog ponavljanja istih ili sličnih procedura, mehanizama i poslovnih poteza, što im ograničava bazu stečenog znanja i novih spoznaja. Shodno tome takvi menadžeri svoje procjene i odluke temelje na manjoj količini informacija, što svakako utječe na kvalitetu donesenih odluka (Hambrick i Mason, 1984).

3.3.2.3. Sklonost menadžmenta riziku

Sklonost menadžmenta riziku jedna je od važnijih kontekstualnih varijabli koje utječu na obilježja poteza koji se poduzimaju u konkurentskoj utakmici. Razumijevanje preuzimanja rizika i rizičnih situacija u istraživačkom je kontekstu prilično heterogeno te se proteže od područja ekonomije do psihologije. Premda se sklonost riziku ponajprije smatra individualnim obilježjem, postoje i snažne poveznice između individualnih karakteristika i kulturoloških osobina poznatih pod pojmom „izbjegavanje neizvjesnosti.“ Taj pojam označava obilježja određene kulture te definira spremnost i mehanizme kojima se nastoje izbjeći takve rizične situacije. U kulturama u kojima je razina izbjegavanja neizvjesnosti (time i rizika) visoka može se reći da će menadžeri biti manje spremni na rizične poteze, improvizirana i hazarderska rješenja, dok će oni menadžeri koji rade u kulturama niskog izbjegavanja neizvjesnosti biti spremniji na preuzimanje rizika, poduzimanje kreativnih i nekonvencionalnih poteza te će općenito biti više skloni potencijalno riskantnim situacijama za poduzeće (Pavić i Vojinić, 2012).

Pristupi sklonosti riziku podijeljeni su na dva područja. Prvo od njih naziva se „teorija očekivanog izbora“ (eng. *prospect theory*) [16] koja zastupa tezu kako je pojedinac u određenim situacijama sklon riziku, dok u nekima ima averziju prema riziku, a sve s obzirom na moguće ishode krajnjeg rezultata (Kahneman i Tversky, 1979).

Eksperimentalna istraživanja unutar ove teorije ukazala su na odstupanja od temeljnih načela konvencionalne teorije očekivane korisnosti pa se na temelju tih odstupanja razvila nova alternativna teorija. Prema teoriji očekivanog izbora, gubitak ima manju vrijednost u apsolutnoj mjeri od dobitka iste vrijednosti pa u domeni gubitaka donositelj odluke teži preuzimanju rizika, dok u domeni dobitaka teži izbjegavanju rizika. Nadalje, ova teorija pretpostavlja se da će donositelj odluke procijeniti svaku od razrađenih alternativa i izabrati alternativu koja ima najveću vrijednost (Tipurić, 2011).

Teorija očekivanog izbora potaknula je velik broj istraživanja koja se odnose na preferencije i sklonosti riziku u području menadžerskog odlučivanja. Njena važna pretpostavka je da je sklonost riziku pojedinca prilično nekonzistentna u različitim situacijama te da ne postoji siguran odgovor na to kako će se pojedinac ponašati u svakoj situaciji, što drugim riječima znači da je sklonost riziku asimetrična u odnosu na poziciju menadžera koji donosi odluke.

Drugo područje u fokus stavlja donositelja odluka kao individuu koja prema svojim karakteristikama reagira i prosuđuje. Ovo područje zastupa stanovište kako je sklonost riziku pod utjecajem nesituacijskih faktora. Time se tvrdi da je sklonost riziku više pod utjecajem individualnih osobina, nego same situacije u kojoj se pojedinac nalazi (Zuckerman, 1964). Sklonost preuzimanju rizika je ta koja definira konkurentsko ponašanje, obilježja konkurentskih poteza, a naposljetku i performanse poduzeća koja su bila (ne)sklonija poduzimanju rizičnijih poteza. Na temelju provedenih istraživanja sklonosti riziku, pokazalo se kako sklonost riziku varira, uzimajući u obzir kako pojedince, tako i sam kontekst.

[16] Teoriju očekivanog izbora (*eng. prospect theory*) razvili su Daniel Kahneman i Amos Tversky kao alternativu klasičnoj teoriji očekivane korisnosti. Središnji princip teorije očekivanog izbora je da pojedinac svaku situaciju odlučivanja promatra kao nezavisan događaj u terminima dobitka ili gubitka od situacijski referentne točke (a ne ukupnog bogatstva). Teorija postulira kako gubitak ima manju „vrijednost“ u apsolutnoj mjeri (za otprilike dvostruko) od dobitka iste vrijednosti. Teorija očekivanog izbora predviđa ponašanje donositelja odluke na temelju zakrivljenosti funkcije korisnosti. U domeni gubitaka donositelji odluke teže preuzimanju rizika, a u domeni dobiti teže izbjegavanju rizika. Autori teorije uvode nelinearnu funkciju težine vjerojatnosti koja utječe na sklonost riziku (Tipurić, 2011).

U dosadašnjim istraživanjima rizik je promatran kao funkcija nepredvidljivosti nastupanja određenih događaja i percipirane vrijednosti svakog mogućeg ishoda. Iz perspektive vrhovnog menadžmenta sklonost riziku podrazumijeva stupanj do kojeg je najviši vrhovni menadžer u poduzeću spreman sudjelovati u aktivnostima koje za posljedicu imaju nesigurne, a potencijalno značajne rezultate za poduzeće. Empirijska istraživanja o sklonosti riziku pokazala su kako sklonost prema riziku ovisi o individualnim karakteristikama pojedinaca i kontekstu, odnosno situaciji u kojoj se odluka donosi. Ipak, prednjači mišljenje kako je stav prema riziku uglavnom funkcija aktera, a ne konteksta (Gupta, 1984). Inovativni vrhovni menadžeri koji su skloniji riziku brže donose odluke i u procesu se odlučivanja oslanjaju više na intuiciju nego na racionalnu analizu (Pavić, 2010).

Sklonost riziku izuzetno je važno obilježje jer su strateške odluke uvijek raznolike, donesene u rizičnim uvjetima sa visokim stupnjem nesigurnosti i volatilnosti, uz nedostupnost potpunih informacija itd. Stoga je razumijevanje odnosa sklonost riziku vrhovnog menadžmenta i konkurentskog ponašanja vrlo bitna poveznica u ovom istraživanju. Sklonost riziku mjerena je na temelju analize odgovora ispitanika iz svih poduzeća iz uzorka, dobivenih iz intervjua provedenih uz pomoć strukturiranog upitnika koji obuhvaća pitanja o njihovim preferencijama i odnosu prema riziku u poslovanju u određenim situacijama.

3.4. Performanse poduzeća

Prilikom definiranja mjerne veličine ključno je utvrditi područje mjerenja, odnosno odrediti ono što je potrebno mjeriti, kako bi poduzeće imalo informaciju o razni ostvarenja strateških ciljeva. Sustav mjerenja strateških performansi poduzeća predstavlja važnu ulogu u procesu transformacije poslovne strategije u rezultate poslovanja.

Od druge polovice 20. stoljeća do danas pokazatelji uspješnosti poslovanja značajno su se promijenili, tako danas indikatori performansi poduzeća obuhvaćaju različite oblike mjerenja kvalitete, fleksibilnosti, konkurentnosti, inovativnosti i znanja, osmišljene kako bi se postigla usklađenost financijskih pokazatelja i kvalitete resursa. Poduzeća su danas suočena s izazovom kreiranja takvog sustava mjerenja performansi koji mora biti razumljiv većini zaposlenika u određenoj organizaciji, a posebno onim menadžerskim razinama koje su zadužene za ostvarenje

određenih ciljeva. Nadalje, proces redovitog izvještavanja o ostvarenim rezultatima i pripadajuća rasprava bitne su komponente organizacijskog ponašanja. Uravnotežen sustav mjerenja performansi poslovanja trebao bi tvoriti balans između financijskih i nefinancijskih pokazatelja, povezati mjerila uspješnosti na strateškoj i operativnoj razini te kontinuirano revidirati i po potrebi nadopunjavati mjerne veličine.

Definirati što i kako mjeriti vrlo je važna odluka poduzeća. Naravno da nije potrebno mjeriti sve aktivnosti poduzeća, ali je potrebno definirati ključne procese poduzeća i odrediti mjerne veličine koje najbolje opisuju kvalitetu obavljanja tih procesa.

Nakon definiranja mjernih veličina potrebno je odrediti standarde uspješnosti za pojedine kategorije mjerenja. Definiranje standarda uspješnosti važan je proces prilikom određivanja procjene uspješnosti poduzeća. Standardi ili pokazatelji uspješnosti koriste se za mjerenje ostvarenja, odnosno za procjenu uspješnosti poslovanja i kontrolu provođenja strategije. Postavljeni standardi predstavljaju osnovne kriterije pomoću kojih se u postupku ocjenjivanja performansi vrši evaluacija i uspoređivanje ostvarenih s planskim ili željenim performansama. Definiranje standarda uspješnosti poslovanja podrazumijeva određivanje financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti tj. kvantitativnih ili kvalitativnih pokazatelja poslovanja.

S obzirom na to da je performanse moguće mjeriti na mnogo različitih načina, prvenstveno putem financijskih pokazatelja zasnovanih na izračunima različitih podataka iz temeljnih financijskih izvještaja, odabiru se oni koji najbolje prikazuju promatrane odnose i učinke međudjelovanja odabranih varijabli. I dostupnost i relevantnost podataka također igra važnu ulogu prilikom izbora načina mjerenja performansi (Radoš, 2006).

Upravo je učinak konkurentskih poteza (definiranih u prethodnom dijelu), u odnosu na poslovne performanse, temeljni dio istraživanja u ovoj disertaciji. U okviru dosadašnjih istraživanja iz područja konkurentske dinamike identificirana je snažna veza između konkurentskih poteza i performansi poduzeća (Ferrier i dr., 1999; Miller i Chen, 1996; Ferrier, 2001). Postojanje ove veze iznimno je važno u razvoju konceptualnog modela ovog istraživanja.

Performanse su iz aspekta konkurentske dinamike prikazane kao krajnji pokazatelj učinaka konkurentskog ponašanja koje se odvija u nestabilnim, turbulentnim i nesigurnim uvjetima poslovanja i prisiljava poduzeća na različite pristupe poslovanju kako bi uspješno poslovala i stvarala vrijednosti za sve dionike.

Budući da se **neto profitna marža** tj. **ROS** (eng. *return on sales*) i **povrat na imovinu** tj. **ROA** (eng. *return on assets*) po učestalosti ističu kao mjerila performansi unutar istraživanja iz područja korporativnog poduzetništva i strateškog menadžmenta (Ferrier, 2001; Murphy, Trailer i Hill, 1996; Boyd i Bresser, 2008) odlučeno je upravo na temelju ta dva krucijalna pokazatelja prikazati utjecaj obilježja poduzetih konkurentskih poteza.

3.4.1. Neto profitna marža

Neto profitna marža odnosno skraćeno **ROS** (eng. *return on sales*) predstavlja mjeru koja pokazuje koliko je ostvareni rast bio efikasan i koja omogućuje usporedivost poduzeća iz uzorka. Pretpostavlja se kako visoko profitabilna poduzeća ubiru veće koristi od konkurentskih poteza od onih manje profitabilnih te s druge strane imaju bolje mehanizme za obranu od konkurentskih napada (Smith i dr., 1992; Ferrier, 2000). ROS je kao pokazatelj prikladniji od drugih računovodstvenih mjera, primjerice ROE (povrat na kapital) zato što je ROS kao mjera performansi manje ovisan o financijskoj strategiji tvrtke. Nadalje, budući da su u fokusu konkurentski potezi, koji su u pravilu usmjereni na povećanje prodaje, ovakav indikator vrlo je prikladan za mjerenje performansi koje ovise o rezultatima prodaje (Boyd i Bresser, 2008).

ROS se mjeri tako da se u brojnik uvrsti neto dobit i podijeli s vrijednošću poslovnih prihoda te se pomnoži sa 100. Kao pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća ROS iskazuje koliku zaradu poduzeće ostvaruje po svakoj jedinici prodanih proizvoda ili usluga.

ROS kao pokazatelj može značajno varirati čak i unutar pojedine industrije, budući da ovisi o prodaji, kontroli troškova te cijenama proizvoda i usluga pojedinih poduzeća. Što je veća razina profita koja se ostvaruje po jedinici prodaje, poduzeće je financijski uspješnije. Profitabilnost se može poboljšati i dodatnim smanjivanjem odnosno kontrolom troškova.

3.4.2. Povrat na imovinu

Povrat na imovinu odnosno skraćeno **ROA** (eng. *return on assets*) predstavlja povrat od uložene imovine i pokazatelj je rentabilnosti odnosno profitabilnosti imovine. Drugim riječima ROA

prikazuje „što društvo može učiniti s imovinom koju posjeduje“, npr. koliki iznos profita može ostvariti temeljem jedinice imovine u svom vlasništvu.

ROA se mjeri tako da se u brojnik uvrsti neto dobit i podijeli s vrijednošću ukupne imovine (često se koristi prosječna vrijednost imovine, a ponekad i vrijednost imovine iskazana na dan 31.12. odabrane godine) te se pomnoži sa 100.

Kako se ROA bitno razlikuje od industrije do industrije, ovaj je pokazatelj vrlo koristan pri usporedbi društava iz iste industrije. Tako društva koja zahtijevaju velika ulaganja u imovinu (kao na primjer distributeri komunalnih usluga) imaju u pravilu nizak prinos na imovinu, tim više što su troškovi održavanja imovine (npr. distribucijske mreže) također visoki. S druge strane kod industrija s malim potrebnim ulaganjima u imovinu prinos na imovinu u pravilu će biti veći (kao kod društva koje se bave proizvodnjom *softwarea*).

4. KONCEPTUALNI MODEL VEZA IZMEĐU KONTEKSTUALNIH FAKTORA, KONKURENTSKE DINAMIKE I PERFORMANSI PODUZEĆA

U prethodnim poglavljima izneseni su teorijski aspekti i empirijske spoznaje temeljnih koncepata istraživačke problematike ove doktorske disertacije. U ovom će poglavlju biti predstavljen konceptualni model veze između kontekstualnih faktora, konkurentske dinamike i performansi poduzeća te će se objasniti pretpostavljene veze unutar predloženog modela. Na temelju modela oblikovati će se okvir za empirijsko istraživanje povezanosti konkurentske dinamike i performansi poduzeća, definirat će se elementi modela i način njihove operacionalizacije, kao i pretpostavljene veze unutar modela.

4.1. Prijedlog konceptualnog istraživačkog modela

Konkurentska dinamika poduzeća unutar određenog tržišta opisuje njihovu spremnost, sposobnost i želju za poduzimanjem konkurentskih poteza prema svojim konkurentima. Ti su potezi pod utjecajem različitih internih i eksternih kontekstualnih faktora. Niz je obilježja tržišta, poduzeća i menadžera koji utječu na konkurentsko ponašanje i dinamiku među konkurentima.

Dio tih obilježja bit će obuhvaćen u ovom radu; definiranjem i istraživanjem relacijskih veza između obilježja poduzeća i obilježja vrhovnog menadžmenta u odnosu na konkurentsku dinamiku poduzeća, koja se određuje putem već navedenih konstrukata ukupne konkurentske aktivnosti i kompleksnosti konkurentskog repertoara.

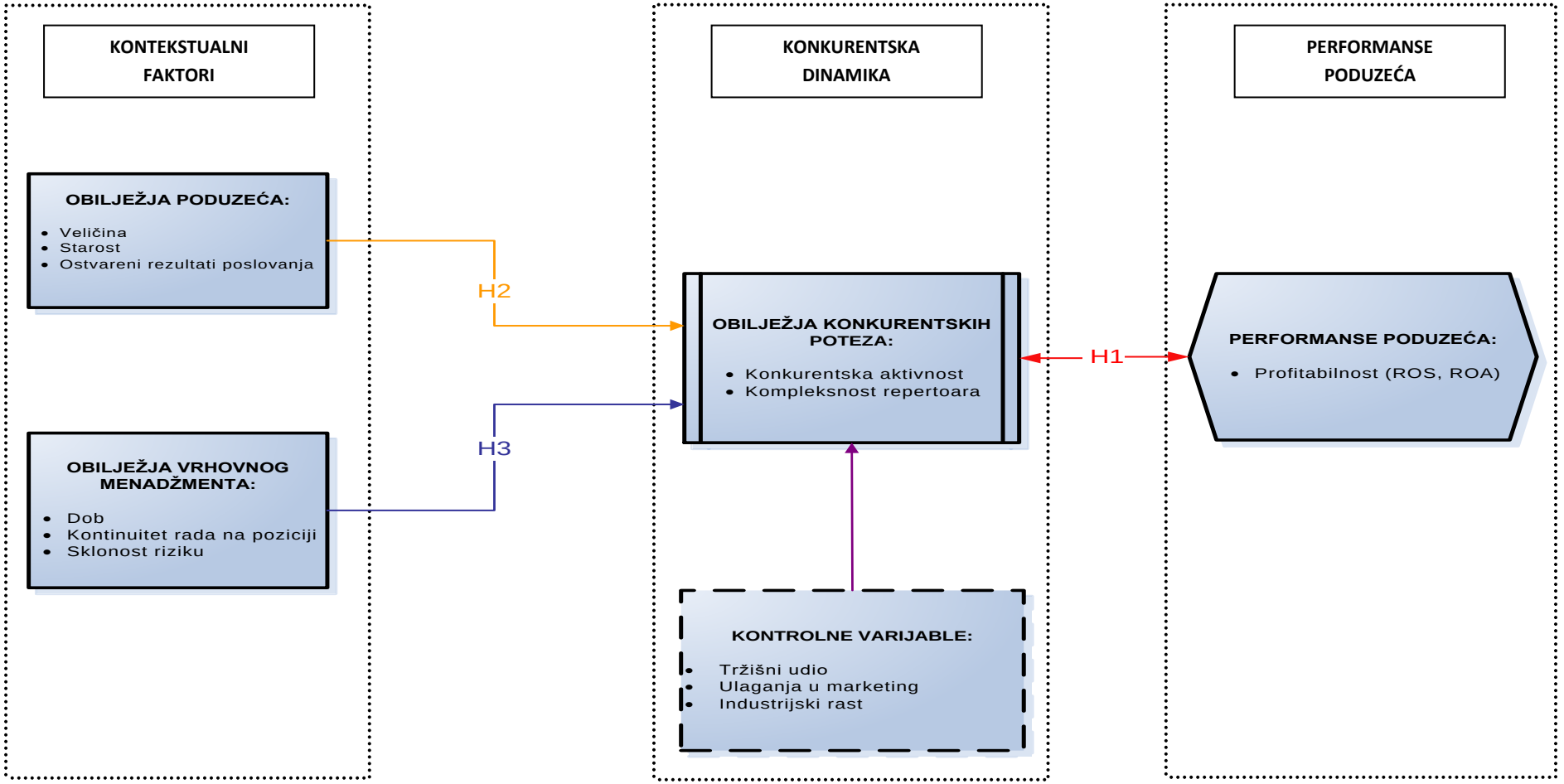
Predloženi istraživački model u ovom radu razvijen je na temelju pretpostavki potvrđenih ranijim istraživanjima, kojima se tvrdi da obilježja poduzeća i njegove okoline utječu na prirodu i načine konkurentskog djelovanja poduzeća, a koji pak posljedično utječu na ostvarene performanse. Obilježja poduzeća u ovom istraživanju prikazana su kroz veličinu, starost i ostvarene rezultate poslovanja te kroz obilježja vrhovnog menadžmenta koja se temelje na tri osnovne dimenzije: njihovoj dobi, kontinuitetu rada na poziciji i sklonosti prema riziku. Očekuje se da sve navedene varijable imaju utjecaj na obilježja konkurentskih poteza, odnosno

konkurentsku dinamiku, predstavljenu dvama konstruktima; konkurentskom aktivnošću i kompleksnošću repertoara.

Iako je proveden niz istraživanja na temu konkurentskog ponašanja i performansi poduzeća, uvidom u opsežnu znanstvenu i stručnu literaturu iz područja strateškog menadžmenta, pokazalo se kako još nije razvijen ovakav konceptualni model s navedenim varijablama, primijenjenom metodologijom istraživanja i odabranim uzorkom.

Stoga je na temelju ranije iznesenih teorijskih i empirijskih postavki i relevantne literature oblikovan originalni teorijski i empirijski konceptualni model (prezentiran na sljedećoj stranici), čija je svrha utvrđivanje smjera i intenziteta veze između kontekstualnih faktora i obilježja konkurentskih poteza te karakteristika tih poteza u odnosu na performanse poduzeća.

Prikaz 7: *Konceptualni model istraživanja konkurentske dinamike i učinka na performanse*



Izvor: Vlastita izrada autora (2014.)

4.2. Elementi modela i njihova operacionalizacija

Nakon razmatranja dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja temeljem kojih je razvijen konceptualni model istraživanja, može se nastaviti s detaljnim objašnjavanjem strukture modela, odnosno svakog elementa i njegovih varijabli ponaosob. Navedene je elemente i njihove varijable potrebno operacionalizirati s ciljem uspostavljanja veze među njima, što daje uporište empirijskoj verifikaciji predloženog konceptualnog modela omogućavajući ispravno prosuđivanje pretpostavljenih glavnih i pomoćnih hipoteza u istraživanju.

Pretpostavke o vezama između elemenata prezentiranog modela moguće je promatrati na temelju postavki i rezultata dosadašnjih istraživanja. Prema tome, u nastavku se opisuju veze između temeljnih elemenata istraživanja i njihovih varijabli koje će biti empirijski provjerene i obrazložene u ovom radu. Odvojene su veze koje analiziraju odnos između kontekstualnih faktora i konkurentske dinamike te one koje analiziraju povezanost konkurentske dinamike s postignutim performansama poduzeća.

Prvi element u konceptualnom modelu, kojeg predstavljaju kontekstualni faktori, podijeljen je na vanjske i unutarnje čimbenike koji predefiniraju konkurentsko ponašanje. Premda, kako je već ranije navedeno, postoji mnoštvo varijabli koje bi mogli promatrati u smislu internih i eksternih kontekstualnih faktora, odabrane su one najčešće promatrane i korištene u izučavanoj literaturi, pri čemu je prilikom odabira uvažavana dostupnost i pouzdanost podataka, kako bi istraživanje imalo što kvalitetniju empirijsku podlogu.

Tako se u eksternom dijelu kontekstualnih faktora u obzir uzimaju obilježja poduzeća koja se operacionaliziraju putem tri varijable: veličina, starost i ostvareni poslovni rezultati. Za potrebe operacionalizacije korišteni su instrumenti već rabljeni u istraživanjima Ferriera (1999, 2001) i Chena (1994, 1996) koji također u obzir uzimaju ove varijable.

Veličina poduzeća iskazana je brojem zaposlenika poduzeća na posljednji dan pojedine godine, dobivenog na temelju podataka Financijske agencije (FINA)[17] koja je pouzdan izvor

[17] Financijska agencija (FINA) - vodeća je hrvatska tvrtka na području financijskog posredovanja. Nacionalna pokrivenost, informatički sustav prokušan na najzahtjevnijim poslovima od nacionalne važnosti te visoka profesionalna razina stručnih timova omogućuju pripremu i provedbu različitih projekata, od jednostavnih financijskih transakcija do najsofisticiranijih poslova u elektroničkom poslovanju.
FINA je uz financijsku naknadu ustupila svoje službene baze podataka strukturirane prema potrebama ovog istraživanja. Podaci su službeni i verificirani od strane Republike Hrvatske, a poslužili su osim u ulozi izvornih podataka također i prilikom izračuna određenih pokazatelja, stavljajući u međuodnos različite varijable kao što su prihodi, imovina i sl.

podataka kada je riječ o znanstvenim istraživanjima u kojima se traži preciznost i dosljednost. Veličinu je moguće odrediti na temelju niza poznatih kategorizacija, neovisno o tome radi li se o zakonskoj klasifikaciji ili nekoj prilagođenoj određenom specifičnom istraživanju. Kako je iz empirijske obrade podataka za potrebe modela uočljivo, kroz višestruko simulirane testove došlo se do spoznaje da veličinu poduzeća treba podijeliti u dvije kategorije; poduzeća koja zapošljavaju manje od 1000 djelatnika i poduzeća koja zapošljavaju jednako ili više od 1000 djelatnika. Na taj su način obuhvaćene specifičnosti hrvatskog tržišta, odnosno poduzeća koja na njemu posluju, posebice u pogledu konkretnih primjera iz ovog uzorka.

Starost poduzeća određena je brojem godina proteklih od osnutka poduzeća do trenutka promatranja podatka u okviru empirijske analize. S obzirom na to da je u istraživanjima o konkurentskoj dinamici uloga starosti upitna i nedovoljno objašnjena, podaci koje će se dobiti proučavanjem odnosa ovog elementa modela i konkurentske dinamike bit će vrijedno saznanje i doprinos razumijevanju utjecaja starosti u konkurentskoj utakmici. Podaci o starosti također su dobiveni od Financijske agencije koja nudi uvid u godinu osnutka, koja se potom oduzima od aktualne godine u trenutku promatranja. Podaci su potom podijeljeni na pet skupina (manje od 10 godina, 10-19, 20-29, 30-39, 40 i više godina starosti). Budući da je postojala mogućnost da su određena poduzeća naknadno preuzeta, spojena ili promijenila imena pa je time i zabilježen službeni datum osnivanja upravo taj sa zadnjom promjenom kao korektivni faktor u obzir su uzeti i odgovori prikupljeni od ispitanika iz svakog poduzeća posebno (pod uvjetom da su poduzeća i dalje ostala u istoj branši sa sličnim obilježjima), kako bi se dobio realan podatak i u analizi koristila stvarna godina osnutka i starost poduzeća.

Ostvareni rezultati poslovanja prikazuju se na temelju rezultata poslovanja iz razdoblja koje je prethodilo godini samog istraživanja. Kao mjera dosadašnjih ostvarenih performansi korišten je pokazatelj ostvarenja neto dobiti u svakoj godini promatranoj unutar istraživanja. Smatralo se važnim analizirati ovaj pokazatelj s obzirom na to da se očekuje kako razina spremnosti poduzeća na poduzimanje konkurentskih poteza ovisi o prethodnim rezultatima. Podatak je kategoriziran u dvije skupine (ostvaren pozitivan ili negativan neto prihod). I ovaj je pokazatelj dobiven od Financijske agencije koja je bila referentna za sve financijske pokazatelje.

Sve navedene varijable u modelu egzaktno su iskazane putem podatka o broju zaposlenika, godini osnutka i profitabilnosti poduzeća i ne ostavljaju nikakve dvojbe prilikom operacionalizacije i interpretacije te su kao takve vrlo pouzdane za donošenje određenih zaključaka temeljenih na njima.

U dijelu koji se bavi internim kontekstualnim faktorima odabrana su obilježja vrhovnog menadžmenta, budući da karakteristike vrhovnih menadžera u velikoj mjeri određuju ponašanje poduzeća i njegove ostvarene rezultate. Smatra se da su poduzeća upravo odraz njihovih vrhovnih menadžera (Hambrick i Mason, 1984). Varijable koje su analizirane su dob, kontinuitet rada na poziciji i sklonost menadžera riziku. Rezultati prijašnjih istraživanja koja su obuhvaćala te varijable nude različite rezultate o njihovoj povezanosti s konkurentskom dinamikom (Derfus i dr., 2008; Ferrier i dr., 1999; Ferrier i Lyon, 2004; Hambrick i dr., 1996; Young i dr., 1996), tako da se važnim doprinosom smatraju upravo oni rezultati koji proizlaze iz postavki u ovome dijelu modela.

Dob menadžmenta mjeri se prosječnim godinama života tima vrhovnog menadžmenta. Kada se govori o timu vrhovnog menadžmenta podrazumijevaju se prvenstveno članovi uprave poduzeća ili član uprave s izvršnim direktorima u onim poduzećima koja su ustrojena samo s jednim članom-predsjednikom i odborom (izvršnih) direktora. Njihova je dob podijeljena u pet skupina (do 35 godina, 35-39, 40-44, 45-49 i preko 50 godina), ovisno o dobivenim prosječnim vrijednostima. Sami podaci o godinama dobiveni su na temelju kvalitativnog istraživanja provedenog među predstavnicima vrhovnog menadžmenta svakog poduzeća pojedinačno.

Kontinuitet rada na poziciji iskazuje se na temelju broja godina od kada je tim vrhovnog menadžmenta na svojim pozicijama. Tim koji često mijenja svoje članove ima nisku stabilnost upravljačke strukture, dok onaj koji tijekom dugogodišnjeg razdoblja ima isti tim vrhovnih menadžera odlikuje stabilnost i uhodanost poslovnih procesa. Podaci za ovu varijablu dobiveni su na temelju kvalitativnog istraživanja i odgovora ispitanika o dužini staža vrhovnih menadžera na njihovim pozicijama. Podaci su dalje, s obzirom na dužinu rada na određenoj poziciji, klasificirani u tri skupine (manje od 2 godine, 2-5 i više od 5 godina).

Sklonost menadžera riziku posljednja je varijabla iz spektra internih kontekstualnih faktora. Obilježavaju je karakteristike samih menadžera i njihove preferencije. Sklonost riziku mjeri se na temelju niza pitanja (9) provedenih tijekom intervjua i odgovora svih ispitanika u pomno strukturiranom dijelu upitnika koji se odnosi na njihovu sklonosti prema riziku. Uprosječavanjem njihovih odgovora na postavljena ciljana pitanja dobit će se konkretni podaci o sklonosti prema riziku (na klasičnoj Likertovoj skali s odgovorima u rasponu 1-5) tima vrhovnog menadžmenta svakog pojedinog poduzeća.

Drugi temeljni element konceptualnog modela obilježja su konkurentskih poteza koja predstavljaju samu konkurentsku dinamiku. Ta obilježja su predstavljena putem dvije varijable,

ukupna konkurentske aktivnost i **kompleksnost konkurentskog repertoara**, posebno konstruirane za potrebe ovog istraživanja uz konzultiranje postavaka dosadašnjih relevantnih radova iz ovog područja (Ferrier 2001; Ferrier i Lee, 2002; Ferrier i Lyon, 2004; Miller i Chen, 1994, 1996). Ove varijable čine srž konkurentske dinamike i zapravo daju pravu sliku konkurentskog ponašanja pojedinog poduzeća. Njihovom analizom i uparivanjem dobivenih rezultata mogu se ocijeniti spremnost poduzeća za konkurentsku aktivnosti, kao i temeljna obilježja o samim potezima koje poduzeća poduzimaju (njihovu brojnost i raznovrsnost).

Ukupna konkurentska aktivnost kao konstrukt definirana je kao ukupan broj konkurentskih poteza koje poduzeće poduzima u razdoblju od jedne godine. Svaki konkurentski potez čini aktivnost, a njihov niz u jednoj godini daje ukupnu konkurentsku aktivnost. Praćenje svih poteza koje određeno poduzeće poduzima u okviru jedne godine (neovisno o kojem se tipu poteza radi) rezultira ukupnim brojem poteza, kojima se može izraziti i njegova aktivnost. Potezi su, kako je i navedeno, preuzimani iz relevantnih izvora, praćenjem najčitanijih poslovnih portala, pazeći pri tome da je potez pripisan točnom određenom poduzeću i da se isti ne ponavlja s obzirom na više izvora podataka.

Kompleksnost konkurentskog repertoara označava širinu repertoara konkurentskih poteza koji poduzeća poduzimaju. Kao i kod ukupne konkurentske aktivnosti i kompleksnost konkurentskog repertoara računa se na temelju dobivenih rezultata analize konkurentskih poteza izdvojenih medijskih objava iz relevantnih izvora. Analiza je bazirana na godišnjim prosjecima raznovrsnosti poduzimanja poteza, a prilagođena je u skladu s najboljim iskustvima autora dosadašnjih radova iz tog području (Ferrier i dr., 1999; Miller i Chen, 1996; Basdeo i dr., 2006), koji su operacionalizirali ovu varijablu koristeći Herfindahlov indeks koncentracije. Mjerenje raznovrsnosti konkurentskih poteza provedeno je uzimajući u obzir ponderiranu raznovrsnost između svih devet vrsta poteza, kako bi se utvrdilo čiji se konkurentski repertoar sastoji od najšireg raspona različitih konkurentskih poteza. Poduzeća s niskim rezultatima Herfindahlova indeksa provode uzak i jednostavan konkurentski repertoar i imaju malu kompleksnost poteza. Visok iznos indeksa pak ukazuje na to kako poduzeća poduzimaju širok repertoar raznovrsnih konkurentskih poteza, zahvaljujući relativnoj ujednačenosti u provođenju svih devet vrsta poteza.

Matematički iskazano to izgleda ovako:

$$\mathbf{1 - SUM_a}\boldsymbol{(N_a/NT)^2}$$

U predstavljenoj formuli N_a/NT predstavlja udio u potezima unutar pojedinog tipa poteza. Mjera za kompleksnost repertoara vrlo sofisticirano prikazuje razlike i promjene u konkurentskoj aktivnosti svakog pojedinog poduzeća, tako da bez obzira na ukupan broj kategorija poduzetih konkurentskih poteza rezultati značajno ovise i o distribuciji broja poteza po svakoj kategoriji i širini samog repertoara te stoga mjera kompleksnosti može značajno odstupati i kod poduzeća koja naizgled imaju sličnu kompleksnost.

Posljednji, treći element konceptualnog modela odnosi se na efekte svih obilježja navedenih u prva dva dijela. Tu su tražene veze između konkurentske dinamike i postignutih **performansi poduzeća**. Performanse su izražene na temelju relevantne varijable koje su prilagođene istraživanjima u području poduzetništva: povrat na imovinu (ROA) i povrat na prodaju (ROS). Financijski su pokazatelji izračunati putem službenih podatka dobivenih od strane Financijske agencije te su onda uspoređeni s navedenim konstruktima konkurentske dinamike. Rezultati ovog dijela modela temeljni su za validaciju pretpostavljenih teza o odnosima konkurentske dinamike i ostvarenih performansi, što i jest centralna tema istraživanja ove doktorske disertacije.

4.3. Kontrolne varijable u modelu

U predloženi model uključene su i kontrolne varijable kojima se proširuje slika o određenim obilježjima promatrane industrije svakog pojedinog poduzeća te varijabla ulaganja u marketing koja je važna kako bi se kontrolirali mogući utjecaji takvih ulaganja pojedinih poduzeća, a koja mogu dati iskrivljenu sliku o njihovoj iznimnoj konkurentskoj aktivnosti koja zapravo nastaje samo zbog visoke stope pojavljivanja u medijima u odnosu na druge konkurente. Sve navedeno pomaže u otkrivanju značenja i uloge osnovnih koncepata istraživanja te analizi veza među njima.

Kao kontrolne varijable u modelu navode se dvije „eksterne“, koje daju pobliži uvid u obilježja same industrije i tržišta na kojem posluju konkurenti,[18] te jedna „interna“ kojom se namjeravaju kontrolirati marketinška ulaganja poduzeća kako bi se dobio uvid o eventualnu mnogobrojnosti medijskih objava koje su zapravo više plod visokih ulaganja u promociju i vidljivost na tržištu, nego relevantnih tržišnih poteza koji u ovom radu služe kao temelj za analizu. Kontrolne varijable tržišta na koje se stavlja fokus su **industrijska koncentracija** i **industrijski rast,** dok su **marketinški izdaci** kontrolna varijabla na razini poduzeća.

4.3.1. Tržišni udio poduzeća

Tržišni udio povezan s koncentracijom na tržištu važna je strukturalna industrijska varijabla. Mnogi autori ističu koncentraciju kao važan čimbenik u objašnjavanju veće ili manje učinkovitosti različitih industrija. Različiti stupnjevi koncentracije pojedinih industrija prva su činjenica koju istraživači naglašavaju. Broj poduzeća u industriji i distribucija njihovih veličina definiraju temeljne oblike industrijske strukture, a ako se uključi i struktura kupaca dobivamo potpunu sliku stanja tržišne strukture.

Tržišna moć vezuje se uz stupanj nadzora nad nekim ekonomskim resursom, a koncentracija postoji kada nadzor nad većim dijelom ukupnih resursa ostvaruje jedan mali dio od ukupnoga broja jedinica koji nadziru resurse. Na tržištu se koncentracija očituje kada manji dio ukupnog broja poduzeća u industriji regulira čitavo tržište. Prijašnja istraživanja pokazala su da visoka razina industrijske koncentracije, odnosno visok tržišni udio nekolicine poduzeća na tržištu, rezultira s manje poduzetih konkurentskih poteza vodećih poduzeća na tržištu. Također, kada se promatraju dinamične promjene u tržišnom udjelu, koncentracija je pozitivno povezana sa stabilnošću tržišnog udjela vodećih poduzeća (Ferrier, Smith i Grimm, 1999). Relativno visoka tržišna koncentracija karakterizira tržište na kojem posluje mali broj dominantnih poduzeća, koja pak prepoznaju međusobnu ovisnost i prešutno međusobno surađuju, kako bi izbjegla eskalaciju nekog većeg i otvorenog rivalstva koje bi im moglo povećati troškove i u konačnici negativno utjecati na poslovne rezultate. U suprotnom slučaju, kada na tržištu djeluje velik broj

[18] Tipurić (1996) ističe **važnost industrijskih obilježja** i toga da postojeća industrijska struktura uvjetuje i definira načine odvijanja poslovnih procesa, oblike suparničke borbe, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja, kao i odabir dugoročnih poslovnih strategija. Industrije se razlikuju i po uvjetima za stvaranje i razvijanje konkurentnosti poduzeća. Velik broj istraživanja podupire hipotezu o značajnoj profitnoj razlici između industrija na duge staze te stoga i različitim potencijalima koji postoje za poduzeća u različitim industrijama.

poduzeća puno je manja mogućnost za usklađivanje međusobnih dogovora i samim time tržišna utakmica je otvorenija i nepredvidljivija (Derfus i dr., 2008). Na tržištima s niskom razinom koncentracije, gdje postoji veliki broj poduzeća koja pretendiraju na lidersku poziciju ili bar poboljšanje postojeće, tržišni izazivači spremniji su na poduzimanje konkurentskih poteza. Politika koncentracije se može provoditi i preuzimanjem tržišta koje nadziru suparnici, u slučaju da je poduzeće razvilo takvu konkurentsku prednost na temelju koje može izravno privući kupce asortimana svojih suparnika. Prodor na tržišne pozicije konkurenata putem cjenovnih strategija, proizvodne diferencijacije i usporedne promocije ne može biti dugoga vijeka ako iza toga ne stoji održiva konkurentska prednost. U industrijama u kojima je tržišni udio ključno mjerilo uspješnosti, a nema velikih mogućnosti razvoja novih tržišta i proizvoda, koncentracija je krucijalna strateška opcija (Buble, 2005).

Industrije je moguće razlikovati po stupnju njihove koncentracije koji se definira brojem i relativnim veličinama poduzeća u industriji. Prvi čimbenik koncentracije apsolutni je broj svih poduzeća koja čine jednu industriju. Drugi je čimbenik distribucija tržišnih udjela pojedinih poduzeća koja posluju u industriji, gdje se udio svakoga definira razmjerno i relativno u odnosu na cijelu industriju. Prevladava mišljenje kako je udio na tržištu izvrstan pokazatelj uspješnosti u tržišnim odnosima, s obzirom na to da se u slučaju ostalih nepromijenjenih okolnosti u poslovanju poduzeća koja imaju veći udio na tržištu mogu koristiti prednostima inicijatora *(eng. first movera)*, a isto tako i reputacijom odnosno prepoznatljivošću *branda* koja im daje prednosti u odnosu na sve ostale tržišne izazivače (Lieberman i Montgomery, 1988; Ferrier, Smith i Grimm, 1999).

Prijašnja istraživanja daju vrlo zanimljive rezultate koji potvrđuju stabilnost u posjedovanju tržišnog udjela poduzeća. Tako su Ferrier, Smith i Grimm (1999) otkrili kako su predvodnici u tržišnim udjelima 1975. godine bili isti kao i oni 1950-ih godina.

Prema S-C-P paradigmi, razina industrijske koncentracije smanjuje razinu rivalstva među poduzećima koja su u takvim uvjetima manje motivirana za konkurentsko djelovanje. Opadanjem rivalstva poduzeća sa snažnom i stabilnom pozicijom na tržištu fokusiraju se na kupce i ustaljene prodajne kanale. Menadžeri zadovoljni takvim stanjem nisu skloni poduzimanju rizičnih poteza, nego nastoje zadržati trenutno stanje i profitirati od dobre postojeće pozicije na tržištu i formirane strategije poslovanja.

Veći tržišni udio pruža mogućnost boljeg iskorištenja efekta krivulje iskustva i stvaranja potencijala za iskorištavanje ekonomije obujma. Povećavanje tržišnog udjela može se

ostvarivati putem novih industrijskih plasmana ili preuzimanjem dijela prodaje od industrijskih suparnika (Buble, 2005). Povećani udio na tržištu dovodi do povećane koncentracije, odnosno potencijalnog formiranja oligopolne ili monopolne situacije. U takvim tržišnim odnosima, osim samog nedostatka motivacije za djelovanje, događaju se i situacije kartelnog djelovanja, kada se konkurentski potezi poduzimaju u uvjetima ograničene konkurencije sa zadanim okvirnim ponašanjem. Tako se i njihova širina limitira i svodi na određene standardizirane ili prešutno dogovorene formate. Stoga pretpostavljamo kako će veći postotci tržišnih udjela poduzeća uzrokovati smanjenu raznovrsnost konkurentskih poteza.

U ovom istraživanju podaci o tržišnom udjelu dobiveni su putem kvalitativnog istraživanja provedenog na uzorku menadžera u svakom poduzeću pojedinačno. Podaci su vjerodostojni, jer vrhovni menadžment u svakom trenutku želi znati procjenu tržišnog udjela poduzeća kao jednog od važnih parametara u poslovanju, a za te podatke plaćaju i prilične naknade agencijama koje se profesionalno bave istraživanjem i obradom takvih podataka.

4.3.2. Industrijski rast

Industrijski rast prikazuje stopu promjene potražnje na tržištu. U razdoblju industrijskog rasta uz kontinuiranu visoku potražnju povećava se i profitabilnost poduzeća (Greve i Taylor, 2000). Takvo konjunkturno okruženje navodi na optimistično ponašanje menadžera koji žele obrati što je moguće više vrhnja s rastućeg tržišta.

U studijama kojima se istraživala stabilnost tržišnih udjela, došlo se do zaključaka kako je u visoko rastućim industrijama puno manja stabilnost tržišnih udjela i puno su učestalije promjene tržišnih predvodnika, nego u industrijama s niskim rastom (Ferrier, Smith i Grimm, 1999). S obzirom na razinu natjecateljske aktivnosti, poduzeća koja posluju u industrijama s visokim rastom poduzimati će puno više konkurentskih poteza nego ona poduzeća koja posluju u industrijama nižeg rasta (Smith i dr., 1992). To se očituje u povećanom obujmu poduzetih poteza kojima poduzeća nastoje ojačati svoj položaj i prisvojiti nove kupce koji se pojavljuju na tržištu (Miller i Chen, 1994). Dokaz za to dali su Grimm i Smith (1997) koji su pokazali kako je povećana potražnja u zrakoplovnom prijevozu SAD-a imala za posljedicu povećanu aktivnost konkurenata koji su nastojali dodatno zaraditi u vrijeme industrijskog rasta te povećanu potražnju od strane kupaca.

Sa suprotne točke gledišta rast se može promatrati i kroz prizmu inertnosti koja može nastati zbog smanjenog rivalstva u situaciji kada ima „dovoljno prostora za sve“ (Miller i Chen, 1996). Ona poduzeća koja se natječu u rastućim industrijama sporije odgovaraju na konkurentske izazove, nego ona u sporo rastućim industrijama. Visok industrijski rast povezuje se i s uglavnom jednostavnijim konkurentskim repertoarom, predvidljivim konkurentskim akcijama te smanjenom motivacijom za poduzimanje niza konkurentskih poteza značajnijeg roka trajanja. U takvim su situacijama konkurenti često zadovoljni s rastom koji se događa zbog dobrih tržišnih prilika i smanjuju kompleksnost svojih poteza te investicije u složene i skupe inovacije.

U ovom istraživanju industrijski se rast iskazuje kao stopa rasta u svakoj pojedinoj industriji na godišnjoj razini, tj. kao postotak promjene u cjelokupnoj prodaji u odnosu na godinu prije (Ferrier, 2001) dobivenu na temelju podatka prikupljenih kvalitativnim istraživanjem, odnosno intervjuima u okviru kojih su informacije prikupljene od predstavnika menadžmenta poduzeća.

4.3.3. Marketinški izdaci

Budući da se u istraživanju korišteni podaci prikupljeni iz medijskih objava specijaliziranih poslovnih portala u obzir treba uzeti relativno uzak medijski prostor njihovih elektronskih izdanja, u kojima se objavljuju isključivo značajniji konkurentski potezi. S obzirom na tu objektivnu činjenicu postoji mogućnost da određeni dio konkurentskih poteza nije niti publiciran te je kao takav ostao nezamijećen i nije obuhvaćen analizom. Taj dio smatra se ograničenjem ovog istraživanja i detaljno je objašnjen u zadnjem poglavlju.

Postoji i druga mogućnost, da su određena poduzeća svojim dodatnim ulaganjima u marketing putem oglašavanja ili zahvaljujući eventualnoj sklonosti odabranih medija nekom od poduzeća „vidljivija“ i više se objavljuju vijesti i pridaje pažnja njihovim konkurentskim potezima u odnosu na ostale konkurente. Kako bi se dodatno dobilo na objektivnosti u pristupu prikupljanju konkurentskih poteza iz medijskih objava te kako bi se eliminirala eventualna pristranost u bilježenju i broju poteza, podaci su dodatno podvrgnuti provjeri putem kontrolne varijable „marketinški izdaci“, čime se kontroliraju ulaganja poduzeća u promociju kroz njihove kanale oglašavanja. Na taj su način anulirani eventualni utjecaji *„extra self promocije“*, kada pojedino

poduzeće nizom „sitnih poteza“ (plaćenih oglasa, propagandnih poruka, sponzorstava, donacija i sl.) uz medijsku pomoć bombardira tržište, što potencijalno navodi na nerealnu sliku o broju relevantnih konkurentskih poteza koji su analizirani u ovom istraživanju.

Podaci o iznosima ulaganja u marketing svakog pojedinog poduzeća prikupljeni su putem kvalitativnog istraživanja u okviru kojeg su članovi vrhovnog menadžmenta svakog poduzeća pružili relevantne podatke (ponekad nisu sami baratali podacima pa su zatražili dodatne informacije od svojih kolega iz odjela marketinga i PR-a koji su uneseni u istraživačku bazu).

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI KONKURENTSKE DINAMIKE I PERFORMANSI PODUZEĆA

5.1. Istraživačke hipoteze

Prikupljena saznanja o dosadašnjim istraživanjima te teorijske i empirijske spoznaje do kojih se došlo na temelju obrađene literature iz područja strateškog menadžmenta, konkurentske dinamike i srodnih područja, bile su značajna pomoć prilikom formuliranja osnovnih i pomoćnih hipoteza.

S obzirom na činjenicu da poduzeća djeluju unutar određenog „neprijateljskog" konkurentskog okruženja često su primorana agresivno djelovati kako bi unaprijedila ili barem održala razinu svojih performansi. U ovom je istraživanju fokus stavljen na direktni odnos dvaju najvećih tržišnih rivala (lider-izazivač) iz različitih industrija, pri čemu se ta poduzeća na tržištu nadmeću izravno poduzimajući različite konkurentske poteze.

Prva glavna hipoteza - Kako bi se što kvalitetnije prikazale i analizirale veze između osnovnih područja i dali odgovori na glavno istraživačko pitanje postavljena je prva glavna hipoteza:

H1. Postoji povezanost između konkurentske dinamike i performansi poduzeća

Postavljena hipoteza konstruirana je s ciljem naglašavanja osnovne veze koja će se istražiti unutar konkurentske dinamike. Dosadašnja istraživanja iz ovog područja identificirala su sljedeća ključna obilježja: **konkurentsku aktivnost** (Young, Smith i Grimm, 1996; Ferrier i dr., 1999; Ferrier, 2001), **pravovremenost poduzimanja poteza** (Chen, Smith i Grimm, 1992, Chen i Hambrick, 1995), **konkurentski repertoar** (Ferrier i Lyon, 2004; Miller i Chen, 1996) i **konkurentsku raznovrsnost** (Gimeno i Woo, 1996; Gimeno, 1999). U ovom je istraživanju konkurentska dinamika definirana kroz dva osnovna konstrukta; **ukupna konkurentska aktivnost** koja će biti mjerena kroz brojnost poduzetih konkurentskih poteza i **kompleksnost konkurentskog repertoara** koja će biti predstavljena na temelju raznovrsnosti poduzetih konkurentskih poteza.

Schumpeter (1950) je konkurentske poteze opisao kao *„kombinacije novih aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se iskoristila bilo koja potencijalna tržišna prilika.“* Slijed provođenja poteza uključuje proces učenja, donošenja odluka i djelovanje ključnih dionika. Svaki novi potez poduzima se s ciljem pridobivanja određenih tržišnih prednosti, bilo u vidu povećanja tržišnog udjela, pospješivanja performansi u poslovanju ili nekog drugog oblika koristi koja se stječe (Ferrier, Smith i Grimm, 1999).

U istraživanju je posebna pažnja posvećena postignutim performansama u poslovanju, i to kroz prizmu ponašanja poduzeća na konkurentskom tržištu. Ovi indikatori promatrani su u odnosu na industrije u kojima poduzeća djeluju.[19] Naime, većina autora iz područja poduzetništva sugerira kako je rast prihoda od prodaje ključni indikator poduzetničkih performansi (Ensley, Carland i Carland, 2000; Sexton i Morris, 1996).

Neki od istraživača tvrde kako niži intenzitet konkurentske aktivnosti i manja razina kompleksnosti može dovesti i do određenih prednosti za poduzeća koja slijede takve poslovne principe. Te prednosti ogledaju se u tome da su poduzeća fokusirana na određeno temeljno područje poslovanja, na njega usmjeravaju svoje resurse i pažnju te upravo tako u tom fokalnom području ostvaruju natprosječne rezultate. Ipak, s obzirom na to da poduzeća danas posluju u iznimno nesigurnim uvjetima poslovanja, fokusiranje na samo određena područja, stvara velik rizik od propuštanja drugih tržišnih potencijala. Drugim riječima, da bi poslovanje poduzeća bilo uspješno, najšire rečeno, brojnost poteza mora biti velika, a konkurentski repertoar mora biti kompleksan, kako bi obuhvatio sve potrebe kupaca i izazove konkurenata. Tržišni efekti, odnosno postignuti poslovni rezultati, pružaju relevantne povratne informacije koje poduzećima (odnosno menadžerima) pomažu u daljnjim odlukama o postojećim i budućim konkurentskim potezima (Miller i Chen, 1996; Prahalad i Hamel, 1990; D`Aveni, 1994).

S obzirom na činjenicu da konkurentsku dinamiku u istraživanju definiramo kroz dva osnovna konstrukta, ukupnu konkurentsku aktivnost i kompleksnost konkurentskog repertoara, u svrhu provjere glavne hipoteze postavljene su i dvije pomoćne hipoteze:

[19] Meyer, Neck i Meeks (2002) navode kako su performanse poduzeća najčešće korištena zavisna varijabla u istraživanjima. Vidjeti u Meyer, D. G., Neck, H. M. i Meeks, M. D. (2002): *The Entrepreneurship-Strategic Management Interface*, str. 20-38.

H1a. Postoji pozitivna veza između ukupne konkurentske aktivnosti poduzeća i razine performansi

Ukupna konkurentska aktivnost kao konstrukt definira se kao ukupan broj konkurentskih poteza koje poduzeće poduzima u promatranoj tržišnoj niši u razdoblju od jedne godine (Ferrier i dr., 1999; Young i dr., 1996). Brojnost konkurentskih poteza jedan je od važnih istraživanih čimbenika konkurentskog ponašanja i smatra se jednim od ključnih u odnosu na postignute performanse u poslovanju poduzeća (Ferrier i dr., 1999). Predstavnici *austrijske škole* tvrdili su da se svi potezi provode s ciljem iskorištavanja potencijalnih prilika za ostvarivanje profita (Kirzner, 1973).

Zbog niza razloga očekuje se pozitivna vezu između broja konkurentskih poteza i postignutih performansi. U svakom slučaju, može se reći kako povećan broj poduzetih konkurentskih poteza i viša razina agresivnosti poduzeća doprinose promjeni trenutnog *(status quo)* stanja u industriji i kreiraju vlastite konkurentske prednosti (Smith i dr., 2001; Young i dr., 1996). Konkurentima je puno teže odgovarati i boriti se kada su suočeni s velikim brojem poduzetih poteza. Agresivnija će poduzeća vrebati prilike na tržištu makar one bile trenutne i vrlo kratkoročne. Prema istraživanjima, takva proaktivna poduzeća imaju veću mogućnost za povećanje tržišnog udjela i financijskih rezultata u odnosu na druge manje aktivne konkurente (Gnyawali, Fan i Penner, 2010). Broj poduzetih konkurentskih poteza također može biti dobar pokazatelj velike količine resursa koje poduzeće posjeduje. Za tvrtke koje posjeduju resurse i stručna znanja za pokretanje i provedbu velikog broja konkurentskih aktivnosti posljedično se smatra kako su vrlo konkurentne i stoga pridobivaju povjerenje kupaca te imaju bolju poziciju prilikom zadržavanja postojećih ili stjecanja novih klijenata.

Nadalje, učestalost poduzimanja konkurentskih poteza dovodi do češćeg medijskog pojavljivanja i vidljivosti kod kupaca i ostalih dionika. Samim time raste prepoznatljivost njihovog *branda* i poduzeća među kupcima stvaraju pozitivnu percepciju svoje tržišne aktivnosti i poslovanja.

Veza između broja poduzetih konkurentskih poteza i performansi poduzeća ispitivana je u istraživanju koje su proveli Ferrier, Smith i Grimm (1999), u kojem su pokazali da tržišno vodstvo ovisi upravo o intenzitetu konkurentske aktivnosti, odnosno broju konkurentskih poteza. Agresivnost, poduzetnost, lucidnost i odlučnost, generatori su velikog broja konkurentskih poteza koji dovode do povećane razine konkurentnosti, organizacijskog učenja (Ahuja i Katila, 2004), izgradnje dinamičkih sposobnosti (Nelson i Winter, 1982; Teece, Pisano

i Shuen, 1997) itd. Osim generiranja organizacijskog znanja stječe se i iskustvo koje u kasnijim poslovnim pothvatima značajno djeluje na smanjenje troškova, brže provođenje i općenito veću učinkovitost, odnosno poboljšane performanse.

H1b. Postoji pozitivna veza između kompleksnosti konkurentskog repertoara poduzeća i razine performansi

Poduzeća poduzimaju raznovrsne tipove poteza koji definiraju **kompleksnost konkurentskog repertoara.** Raznovrsnost konkurentskih poteza još od 70-ih godina prošlog stoljeća i predstavnika *austrijske škole* ekonomista slovila je kao važan uvjet održavanja konkurentskih prednosti. Raznovrsnost definiramo kao ukupan broj svih tipova konkurentskih poteza koje promatrano poduzeće poduzima naspram svog konkurenta na konkretnom tržištu unutar jedne godine. Za kompleksnost možemo reći da je velika u slučajevima kada poduzeća poduzimaju konkurentske aktivnosti unutar mnogo kategorija i sa širokom disperzijom poteza, a to uključuje istraživanje i razvoj, marketing, distribuciju, nove usluge, proizvodnju, cijene itd. (Ferrier, 2001; Gnayawali, Fan i Penner, 2010).

U dosadašnjim su istraživanjima poveznice raznovrsnosti konkurentskih poteza i performansi poduzeća prikazivane na temelju više različitih pristupa. Tako je Porter (1980) sugerirao da veću održivost imaju one konkurentske prednosti koje su temeljene na više različitih izvora. Na tom su tragu i rezultati novijih istraživanja koja govore kako poduzeća koja poduzimaju kompleksniji repertoar konkurentskih poteza stvaraju poteškoće konkurentima u razumijevanju složenog niza poduzetih akcija, a isto tako i u potencijalnom odgovoru na njih (Smith i dr., 2001; Ferrier i dr., 1999). Kompleksniji konkurentski repertoar posljedično je i kompliciraniji za predviđanje i pripremu eventualnih protuodgovora, što konkurentu daje manju mogućnost za reakciju, odnosno povećava obrambenu sposobnost i konkurentske prednosti inovatora.

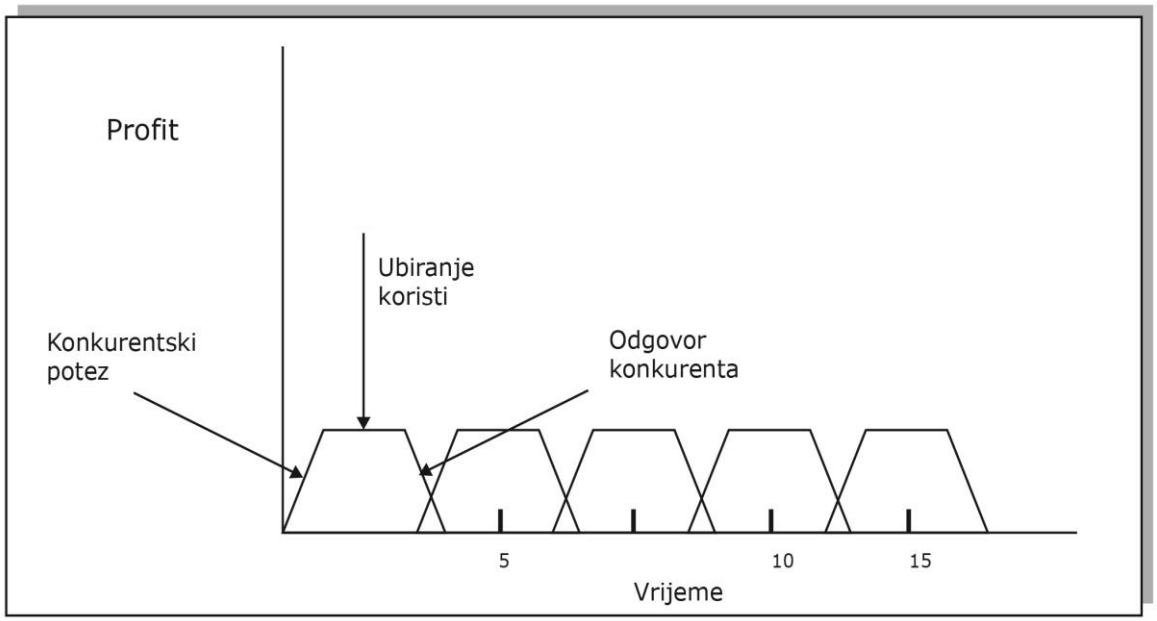
Poduzimanje raznovrsnih konkurentskih poteza, ovisi i o resursnoj snazi poduzeća, jer svaki specifičan tip poteza zahtijeva i određene specifične resurse, čiji nedostatak potencijalno stvara dodatnu barijeru konkurentima za kvalitetan odgovor. Prema Porteru (1985), izgradnja barijera[20] od velike je koristi prilikom pokušaja izazivača da ugroze tržišnu poziciju lidera.

Kompleksnost je vremenom postajala sve važnija i detaljnija kategorija. Više nije bilo dovoljno tvrditi kako uspjeh ovisi o izboru roba i proizvoda koji će se proizvoditi, nego voditi računa i o

[20] Kao npr. fiksni trošak promjene dobavljača, za koji je karakteristično da se kupac, nakon što ustanovi odnos s dobavljačem i veže se određenim poslovnim uvjetima, teško odlučuje na promjenu dobavljača, jer ga to izlaže dodatnim troškovima i određenoj nesigurnosti u poslovnom odnosu.

kvaliteti materijala, veličini, bojama, ambalaži, marketinškim kanalima i sl. Zajednički je to činilo široku lepezu konkurentskih poteza koji su doprinosili krajnjem poslovnom rezultatu, uspjehu ili neuspjehu (Kirzner, 1973). Kompleksnost i specifičnost poteza bitne su u onemogućavanju suparnika za brzu reakciju i odgovor unutar konkurentskog međudjelovanja (Porter, 1980).

Prikaz 8: Doprinos niza konkurentskih poteza performansama poduzeća



Izvor: Prilagođeno prema; D'Aveni, R. A. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press.

Poduzeća koja poduzimaju širi repertoar konkurentskih poteza smatraju se agresivnijima i sposobnijima za tržišnu utakmicu. Njihovi potezi doživljavaju se manje predvidljivim i stoga kompleksnijim pri eventualnom konkurentskom odgovoru (D`Aveni, 1994).[21] Tijekom provođenja istraživanja, konkurentski potezi sustavno su bilježeni te su svrstani u različite kategorije s obzirom na svoje karakteristike. Potom je za svako poduzeće zasebno po godinama izračunata stopa kompleksnosti, a u empirijskoj je analizi prikazan utjecaj kompleksnosti na postignute performanse.

[21] D`Aveni (1994), u svojoj „7S kategorizaciji" konkurentskog nadmetanja navodi obilježja poteza kao što su npr. iznenađenje, brzina, signaliziranje, mijenjanje pravila konkurencije, povremeni i neprestani strateški pritisak (*eng. surprise, speed, signaling, shifting the rulles, sequential and simultaneous strategic thrusts*).

Druga glavna hipoteza ima za cilj utvrditi smjer i intenzitet veze između obilježja poduzeća i konkurentske dinamike. Promatrano se područje odnosi na važne karakteristike poduzeća koja konkuriraju na tržištu. Promatrano na razini cijelih poduzeća pretpostavlja se kako različita obilježja poduzeća svojim specifičnostima utječu na konkurentski pristup odnosno dinamiku.

H2. Postoji povezanost između osnovnih obilježja poduzeća i konkurentske dinamike

Istraživanje veza unutar postavljene hipoteze bilo je usmjereno na važne karakteristike poduzeća kao poslovnog subjekta koji konkurira na dinamičnom tržištu. Osnovna obilježja koja se uzeta u obzir u okviru promatranja obilježja poduzeća su **1) veličina, 2) dob** i **3) ostvareni rezultati poslovanja**, s obzirom na to da se očekuje kako isti imaju značajan utjecaj na obilježja poduzetih poteza unutar konkurentske dinamike. Slijedom toga postavili smo i sljedeće pomoćne hipoteze:

H2a1. Postoji pozitivna veza između veličine poduzeća i ukupne konkurentske aktivnosti

Veličina poduzeća definirana je prema parametru broja zaposlenika. Veličina je prepoznata kao važan kontingencijski faktor u razumijevanju prirode rivaliteta (Yu i Ito, 1988; Lu i Beamish, 2001). Pretpostavka je da velika poduzeća uživaju prednosti zahvaljujući obilnim resursima koje posjeduju upravo zbog svoje veličine. Tako se za velika poduzeća podrazumijeva da koriste svoje konkurentske prednosti u vidu ekonomije obujma, iskustva, imidža i tržišne snage (Young, Smith i Grimm, 1996; Smith, 2001). Također se smatra kako veličina poduzeća podrazumijeva i veći tržišni udio koji je pod stalnim pritiscima konkurenata, a za koji se očekuje da će ga poduzeće nastojati zadržati i pokazati spremnost na uspješnu obranu svojih pozicija i sposobnost na učenje i apsorpciju novih znanja (Ferrier i dr., 1999). Sve to dovodi do pretpostavke kako će velika poduzeća biti spremnija poduzeti veći broj konkurentskih poteza, odnosno imati veću razinu ukupne konkurentske aktivnosti.

H2a2. Postoji negativna veza između veličine poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara

Koliku god resursnu prednosti i iskustvo za nadmetanje u tržišnoj utakmici velika poduzeća imala, upravo ih ta prednost u resursima i dominacija često uspavljuje, umrtvljuje konkurentsku agresivnost i dovodi do inertnosti (Miller i Chen, 1994). Njihova veličina često implicira i

povećanu birokraciju i sporost u provođenju poslovnih procesa. Možemo reći da su u usporedbi s velikim, mala poduzeća neprestano motivirana za traženje novih konkurentskih prilika, kako bi opstala i potencijalno raširila svoje poslovanje (Aldrich i Auster, 1986).

U prilog tezi kako veća poduzeća poduzimaju manje raznolike i jednostavnije konkurentske poteze u odnosu na manja poduzeća idu i mnoga istraživanja koja su se bavila tim odnosom (Miller i Chen, 1996). Kao jedan od razloga takvom ponašanju može se navesti i činjenica kako se konkurentski repertoar malih poduzeća često definira i donosi na nivou taktičkih, operativnih potreba, dok se kod velikih poduzeća strateško planiranje provodi na visokom upravljačkom nivou i to kroz višefaznu analizu i dugotrajno promatranje okoline i potreba, što usporava, a ponekad i onemogućuje proces donošenja odluka, a time i moguće kreativne ideje koje bi se trebale provesti u poslovanju poduzeća.[22] Mali poduzetnici si ne mogu dopustiti inertnost, već kreativnim, odnosno kompleksnim aktivnostima nastoje pomrsiti račune liderima (Chen i Hambrick, 1995). Nadalje, mala poduzeća imaju svoje karakteristične prednosti koje se ogledaju u visokoj proizvodnoj i cjenovnoj fleksibilnosti, brzoj reakciji na tržišne promjene i potrebe, *ad hoc* komunikaciji na svim rukovoditeljskim razinama i sl. (Chen i Hambrick, 1995).

H2b1. Postoji negativna veza između starosti poduzeća i ukupne konkurentske aktivnosti

Kada je riječ o starosti poduzeća, tada se uzimaju u obzir godine protekle od osnutka poduzeća do dana početka provedbe istraživanja. Učestala je teza kako starost poduzeća doprinosi nefleksibilnosti i povećanoj birokraciji (Hannan i Freeman, 1977), no unutar istraživanja o konkurentskoj dinamici uloga starosti poduzeća još je nedovoljno objašnjena i upitna. Miller i Chen (1994) pokazali su kako se konkurentski potezi poduzimaju neovisno o starosti poduzeća, no isti su autori u kasnijem istraživanju (Miller i Chen, 1996) došli do spoznaje kako je starost ipak utjecala na nesukladnosti u poslovanju i sl.

Pretpostavka u ovom istraživanju je da će starija poduzeća vjerojatno sporije i s manjim entuzijazmom poduzimati konkurentske poteze u usporedbi s mlađim poduzećima koja svoju svježinu na tržištu nastoje iskoristiti u vidu što učestalijeg i primjetnijeg konkurentskog djelovanja poduzimanjem konkurentskih poteza.

[22] Smith i dr. (1992) strateške poteze definiraju kao aktivnosti koje uključuju značajan angažman specifičnih, osobitih resursa i koje su vrlo zahtjevne prilikom provedbe u sustavu, dok su s druge strane taktičke akcije uglavnom dizajnirane za fino podešavanje strategije, pri čemu zahtijevaju angažman resursa koji su manjeg obujma i zahtjevnosti u odnosu na strateške akcije. Takve akcije jednostavnije su za provedbu, ali u pravilu daju veću mogućnost konkurentu za tržišni odgovor.

H2b2. Postoji negativna veza između starosti poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara

Za starija poduzeća predmnijeva se da imaju manje kompleksan konkurentski repertoar od mlađih poduzeća s obzirom na manju sklonost riziku i konzervativniji pristup poslovanju. Starija poduzeća imaju svoje uhodane poslovne procese potencijalno ugrađene u tradicijske vrijednost poduzeća, koje je teško, a ponekad i štetno mijenjati. Tako poduzeća koja na tržištu dugo posluju po određenim poslovnim principima gaje svoj stečeni imidž, prepoznatljivost i vidljivost na tržištu te naklonost kupaca prema već uhodanom i prepoznatljivom identitetu. Postoji vjerojatnost da bi se bolji efekti ostvarili promjenom pristupa ili pokretanjem nečeg potpuno novoga, ali je to teško sa sigurnošću tvrditi s obzirom na dugogodišnju praksu poduzeća, navike njihovih kupaca, prepoznatljivost u javnosti i sl.

Starija su poduzeća tijekom vremena izgradila svoje omiljene taktike, razvila specijalne vještine i implementacijske programe te je teško očekivati da će ih se odreći i lako zamijeniti nekim potpuno novim i drugačijima. Kod mlađih poduzeća situacija je obrnuta, ona ponekad kreću od nule i spremna su na traženje novih, kreativnih načina za etabliranje i razvoj na tržištu. Njihovi razvojni timovi nisu opterećeni povijesnim obrascima i birokratskim principima te su uglavnom otvorena za sve nove inicijative i kreativna rješenja. Stoga je pretpostavka da će starija poduzeća koja duže posluju ostati (bar u određenoj mjeri) vjerna svojim tržišnim principima i navikama uhodanim tijekom dugogodišnjeg rada i raznolikost njihovih potezima bit će manja, dok će mlađa, novija poduzeća, biti spremna na poduzimanje šireg repertoara raznovrsnih konkurentskih poteza.

H2c1. Postoji negativna veza između ostvarenih dobrih rezultata poslovanja i ukupne konkurentske aktivnosti

Očekuje se kako će dobri rezultati poslovanja poduzeća imati negativan utjecaj na konkurentsko ponašanje poduzeća. Znakovito obilježje koje se pojavljuje pri ostvarivanju dobrih rezultata poslovanju je inertnost (Miller i Chen, 1994; Chen, 2012). Poduzeća s dobrim rezultatima poslovanja zadovoljavaju se ostvarenim pozitivnim rezultatima te uglavnom pokazuju manju sklonost ka poduzimanju konkurentskih poteza, jer ih njihova uspješnost destimulira da se mijenjaju i prilagođavaju situaciji na tržištu, gdje posluju pod krilaticom *„ne mijenjaj tim koji pobjeđuje“* (Caves i Porter, 1977).

Dosadašnji se potezi s obzirom na dobre prethodne rezultate procjenjuju kao dobitni i time ohrabrena poduzeća imaju manju sklonost prema novim, inovativnim potezima (Levitt i March, 1988; Lant i dr., 1992). Poslujući u takvim situacijama menadžeri pozitivne rezultate pripisuju svojim odlukama i prethodno povučenim potezima te nisu motivirani provoditi nove konkurentske poteze jer im rezultati poslovanja ionako idu u prilog i daju za pravo ne težiti velikim promjenama.

H2c2. Postoji negativna veza između ostvarenih dobrih rezultata poslovanja i kompleksnosti konkurentskog repertoara

Poduzeća koja ostvaruju dobre poslovne rezultate zadovoljna su postojećim stanjem i nemaju posebnu namjeru usmjeravati resurse u kreativno djelovanje. Takva poduzeća ne riskiraju sa poduzimanjem novih konkurentskim poteza, nego se rukovode po iskustvu dotadašnjeg uspješnog poslovanja (Miller i Chen, 1994).

S druge strane poduzeća koja ostvaruju lošije poslovne rezultate uglavnom se ponašaju suprotno, jer nastoje pospješiti svoju poziciju na tržištu i rezultate koji im ne idu u prilog. Ta poduzeća pokušavaju osmisliti nove načine tržišnog djelovanja, drugačiji tržišni nastup, a sve s ciljem da preokrenu negativne trendove u svom poslovanju (Ferrier, 2001). Težnja za poboljšavanjem poslovnih rezultata potaknuti će agresivno i inovativno ponašanje na tržištu. Samim time može se očekivati da će ta poduzeća poduzimati raznolik i osvježen repertoar poteza za koji se smatra da će doprinijeti poslovnim performansama poduzeća.

Treća glavna hipoteza stavlja u međuodnos utjecaj obilježja vrhovnog menadžmenta na konkurentsku dinamiku. Pretpostavlja se kako raznolike odlike vrhovnog menadžmenta i menadžerske preferencije specifično definiraju ponašanje poduzeća u konkurentskom okružju. Slijedom toga postavljena je i sljedeća hipoteza:

H3. Postoji povezanost između obilježja konkurentske dinamike i tima vrhovnog menadžmenta poduzeća

Treće promatrano područje uzima u obzir obilježja vrhovnog menadžmenta koji je iznimno bitnan pri formuliranju poslovne politike poduzeća. Obilježja menadžmenta i njegove karakteristike na različite načine definiraju ponašanje poduzeća u konkurentskom okružju.

Upravo su menadžeri ti koji putem svojih odgovornosti u mnogome oblikuju uspjeh i opstanak poduzeća: utvrđivanjem ciljeva i pravaca u poslovanju, postavljanjem zadaća, organizacijom rada, procesa proizvodnje itd. Uspješni menadžeri brzo i odlučno reagiraju na promjene u okolini i postavljene zadaće, donošenjem pravodobnih i pravilnih odluka (Tipurić, 2008).

Vrhovni menadžment svojim utjecajem na poduzimanje konkurentskih poteza oblikuje čitav niz organizacijskih procesa i poslovnih ishoda, odnosno kreira odnose unutar konkurentske dinamike. Kao primjer možemo navesti istraživanja u kojima se pokazalo kako izrazito heterogen vrhovni menadžment vrlo brzim odazivom i reakcijom proaktivno poduzima konkurentske akcije (Hambrick i dr., 1996). Nadalje, heterogenost vrhovnog menadžmenta doprinosi kompleksnosti poduzimanja poteza i širem konkurentskom repertoaru. Ferrier (2001) je pokazao kako heterogenost vrhovnog menadžmenta pozitivno utječe na agresivniji pristup prilikom poduzimanja konkurentskih poteza.

Niz drugih studija pokazao je čvrstu empirijski dokazanu vezu između obilježja konkurentskog ponašanja pod utjecajem menadžmenta i njihova učinka na performanse (Smith i dr., 1991; Young i dr., 1996; Ferrier 2001; Ferrier i Lyon, 2004). Sve to dovodi do zaključka o nužnosti istraživanja utjecaja obilježja vrhovnog menadžmenta na konkurentsku dinamiku i njihovih implikacija na performanse poslovanja.

Menadžerske se karakteristike u literaturi pretežito dijele na dva najvažnija tipa – **demografske** i **psihološke**.

Demografske su karakteristike određene nizom obilježja kao što su dob, spol, edukacija itd. Psihološke su definirane u vidu sklonosti, stavova, preferencija itd. Demografske su karakteristike s obzirom na svoju objektivnost i mogućnost konkretnog izražavanja vrlo često korištene u istraživanjima (Hambrick i Mason, 1984; Smith i dr., 1994). U ovom je istraživanju u razmatranje uzeto jedno psihološko obilježje – **sklonost riziku** (eng. *risk propensity)* te dva demografska obilježja - **dob** i **kontinuitet rada na poziciji** (eng. *tenure*).

Stoga su u nastavku predstavljene i izvedene hipoteze koje obuhvaćaju navedena obilježja vrhovnog menadžmenta:

H3a1. Postoji pozitivna veza između sklonosti riziku vrhovnog menadžmenta i ukupne konkurentske aktivnosti

Pristupi sklonosti riziku podijeljeni su na dva područja. U *„teoriji očekivanog izbora“*, tvrdi se kako je pojedinac u određenim situacijama sklon riziku, dok u nekima ima averziju prema riziku, sve ovisno o mogućim ishodima krajnjeg rezultata (Kahneman i Tversky, 1979). Drugo područje promatra donositelja odluka kao individuu koja prema svojim karakteristikama reagira i prosuđuje. Jedna od teorija kognitivne psihologije, teorija očekivanja, ističe kako su pojedinci skloniji preuzimanju rizika u situacijama u kojima gube.

Kako se poduzetništvo najčešće povezuje s uočavanjem i stvaranjem prilika, interpretiranje vanjskog okruženja treba uključiti u poduzetničko obrazovanje. Percepcija rizika prethodi poduzetničkom ponašanju. Postoji niz dokaza da je preuzimanje rizika snažno povezano s percepcijom prilika i prijetnji, osobito u poznatim situacijama u kojima donosioci odluka primaju signale o svojim sposobnostima i time o mogućnosti ostvarenja prilike (Krueger i Dickson, 1994). Postoje dva različita načina kako se baviti konceptom prilika. Prvi i češći je stav da prilike postoje izvan poduzetnika. Termin „prepoznavanje prilika“ čest je u literaturi i odražava ovaj pristup. Na tržištu postoji niz niša u kojima pojedinci koji ih znaju prepoznati mogu poduzeti poslovne aktivnosti tj. konkurentske poteze. Procjena rizika važan je čimbenik razumijevanja poduzetničke kognicije i ponašanja. Preuzimanje rizika usko je vezano uz situacije i pod utjecajem je percepcije rizika, a sami poduzetnici uglavnom pokazuju umjerenu sklonost riziku (Brockhaus, 1982). Preuzimanje rizika nedovoljno je istraženo područje poduzetničkog ponašanja, iako upravo preuzimanje rizika i neizvjesnost čine osnovu poduzetničkog ponašanja. Vrlo se često zanemaruje značaj percepcije i činjenica da izvor neizvjesnosti leži u ljudima, a ne u okruženju (Hogarth, 1987; Barbosa i dr., 2006).

Gore navedeno pruža potporu postavljanju pomoćne hipoteze kojom se pretpostavlja da će vrhovni menadžment kao tim individua donositi odluke shodno svojim sklonostima i preferencijama, prilikom čega će vrhovni menadžeri s većom sklonošću prema riziku biti spremniji poduzeti veći broj konkurentskih poteza, odnosno u poduzećima koja vode konkurentska će aktivnost biti izraženija nego u onima u kojima su menadžeri manje skloni rizičnom ponašanju.

H3a2. Postoji pozitivna veza između sklonosti riziku vrhovnog menadžmenta i kompleksnosti konkurentskog repertoara

Poslovne i tržišne situacije neizvjesne su jer su naše predodžbe o njima nesavršene te zbog naše ograničene sposobnosti obrade informacija. Barbosa i dr. (2006) uvjereni su da se preuzimanje rizika može poučavati i učiti te bi dobri poduzetnički programi trebali pružiti alate i razviti kompetencije koje su potrebne za bolje razumijevanje situacija koje nas okružuju, a na razini stavova poučiti studente da prihvate neizvjesno okruženje kao neminovnost. Sklonost riziku utječe na stil vođenja i niz aktivnosti koje menadžeri poduzimaju u konkurentskoj utakmici. Ona također potencijalno definira složenost u konkurentskom ponašanju, obilježja konkurentskih poteza, a naposljetku i poslovne performanse poduzeća koja su bila sklonija poduzimanju rizičnijih poteza (Letza i Sun, 2002).

Pretpostavlja se kako će vrhovni menadžeri s većom sklonošću prema riziku biti spremni i na upuštanje u složenije poslovne operacije i aktivnosti koje će u konačnici dovesti do kompleksnijeg konkurentskog repertoara te stoga očekujemo pozitivnu vezu između sklonosti riziku i kompleksnosti konkurentskog repertoara.

H3b1. Postoji negativna veza između dobi vrhovnog menadžmenta i ukupne konkurentske aktivnosti

Dob se smatra faktorom koji svakako utječe na ponašanje pojedinaca u različitim poslovnim situacijama i time determinira konkurentsko ponašanje i poteze proizašle iz njihovih odluka. Starost je funkcija konzervativnosti, smanjene agresivnosti i sklonosti promjenama (Hambrick i Mason, 1984). Generalni je stav većine istraživača da porast broja godina ima obrnuto proporcionalan učinak na fleksibilnost, sklonost rizičnim potezima i ostale karakteristike mlađih menadžera.

Stoga se očekuje da će stariji tim vrhovnog menadžmenta biti manje spreman na agresivno konkurentsko ponašanje i poduzimanje velikog broja konkurentskih poteza, što će u konačnici rezultirati manjom ukupnom konkurentskom aktivnošću.

H3b2. Postoji negativna veza između dobi vrhovnog menadžmenta i kompleksnosti konkurentskog repertoara

Stariji menadžeri manje su skloni inoviranju, eksperimentima, prihvaćanju novih trendova, a samim time i poduzimanju konkurentskih poteza. Ta manja sklonost aktivnosti proizlazi iz smanjene razine agresivnosti i ambicioznosti koja pak karakterizira mlađe menadžere, tehnološki vrlo osviještene, pune novih ideja, spremne na ulazak u neistraženo i novo. Takav pristup ne jamči uvijek i sigurnu profitabilnost, ali je pokazatelj proaktivnosti, spremnosti za bespoštednu tržišnu utakmicu i sklonosti preuzimanju većih rizika u poslovanju.

Zbog te obrnuto proporcionalne veze između starosti i proaktivnosti pretpostavlja se da će stariji tim vrhovnog menadžmenta biti manje spreman na fleksibilno i kreativno konkurentsko ponašanje i poduzimanje kompleksnih konkurentskih poteza, što će u konačnici rezultirati manjom kompleksnošću konkurentskog repertoara.

H3c1. Postoji negativna veza između kontinuiteta rada vrhovnog menadžmenta i ukupne konkurentske aktivnosti

Kontinuitet rada na istoj poziciji u poduzeću označava dužinu rada pojedinca (menadžera) na određenoj poziciji (Porth i Kathuria, 2004). Osnovna je pretpostavka da dužina rada menadžera na istom mjestu u poduzeću ima utjecaj na njegovo poznavanje poslovnih procesa, ljudi, odnosa, specifičnosti proizvoda i usluga i sl. (Gupta, 1984).

Premda dužina radnog staža menadžera na istim pozicijama ima i pozitivne i negativne utjecaje, ipak prevladava razmišljanje kojim se pretpostavlja da inertnost u ponašanju dominira u situaciji dugotrajnog rada istog tima vrhovnog menadžmenta te se očekuje da će takav tim biti manje spreman na poduzimanje velikoj broja konkurentskih poteza, što implicira i negativnu vezu između kontinuiteta rada na poziciji i ukupne konkurentske aktivnosti.

H3c2. Postoji negativna veza između kontinuiteta rada vrhovnog menadžmenta i kompleksnosti konkurentskog repertoara

Budući da kontinuitet rada na istoj poziciji vrhovnih menadžera u određenoj mjeri svakako destimulira njihovu sklonosti promjenama i mentalnom otklonu od uhodanih poslovnih procesa koje su sami godinama izgrađivali, može se očekivati da će u konačnici ti isti menadžeri imati smanjenu spremnost na poduzimanje raznovrsnih, kompleksnih konkurentskih poteza. Iz

navedenog razloga pretpostavljamo da će tim vrhovnog menadžmenta s dugim kontinuitetom rada na istim pozicijama biti manje spreman na fleksibilnost u odlučivanju i donošenju odluka o poduzimanju raznovrsnog dijapazona konkurentskih poteza, što će u konačnici rezultirati manjom kompleksnošću konkurentskog repertoara.

5.2. Metodološki aspekti empirijskog istraživanja

U empirijskom dijelu disertacije istražuje se povezanost između konkurentske dinamike, odnosno konstrukata koji je definiraju, i ostvarenih performansi poduzeća, kao i povezanost kontekstualnih faktora i konkurentske dinamike, s ciljem analize i provjere empirijski dokazivih veza između navedenih varijabli.

Kako bi se istraživački ciljevi realizirali koriste se dva osnovna tipa istraživanja, u okviru kojih su rabljene i druge metode:

i. istraživanje za stolom (*desk research*)
ii. istraživanja na terenu (*field research*).

Nakon provedenog „istraživanja za stolom“ (pregleda dosadašnjih relevantnih teorijskih i empirijskih spoznaja u području konkurentske dinamike, konkurentske sposobnosti poduzeća, kontekstualnih faktora i sl.) i oblikovanja konceptualnog modela konkurentske dinamike, u svrhu provođenja terenskog istraživanja definirani su osnovni istraživački skup kao i istraživački instrument.
Poseban fokus stavljen je na drugi tip, „istraživanja na terenu“, koji je bio neophodan prilikom izrade empirijskog dijela te se odnosi na kvantitativno i kvalitativno istraživanje. Pri tom su korišteni metodološki postupci koji uključuju:

i. kvalitativne metode prikupljanja podataka (prikupljanje primarnih podataka primjenom metode analize podataka iz različitih izvora te sekundarnih kvalitativnih podataka dobivenih na temelju intervjua s ekspertima promatranih područja),
ii. metode detaljne obrade podataka - strukturirana analiza sadržaja podataka prikupljenih iz medija, a potom i statistička obrada, prilikom čega su različitim alatima i programima analizirani prikupljeni podaci, a zatim korišteni, kako bi se pomoću njih došlo do spoznaja o postavljenim hipotezama i novih saznanja. Osnovne metode koje su

korištene su: deskriptivna statistička analiza, univarijantna statistička analiza i multivarijantna statistička analiza,

iii. polustrukturirani anketni upitnik kojim su prikupljeni kvalitativni podaci koji sadržavaju obilježja vrhovnog menadžmenta te njihove osobne stavove i preferencije,

iv. metode grafičkih i tabelarnih prikaza i interpretacije dobivenih rezultata.

5.2.1. O empirijskom istraživanju, uzorku i izvorima

Empirijsko istraživanje, odnosno prikupljanje i analiza medijskih objava, provođeno je od svibnja 2014. do veljače 2015. godine. Konkretno područje provođenja istraživanje obuhvaća različite industrije, različite djelatnosti i različit stupanj diversifikacije. Odabrane su dijade poduzeća koje su predstavljale tržišne lidere i njihove najagresivnije izazivače u istoj tržišnoj niši na tržištu Republike Hrvatske. Takav dijadni pristup vrlo je pogodan za ispitivanje relativne konkurentske aktivnosti tržišnih lidera i njihovih izazivača.[23]

Kako bi se u istraživanju definirao relevantan uzorak, morala su biti odabrana poduzeća koja se natječu u industrijama karakteriziranim (Young, i dr., 1996):

- visokim intenzitetom konkurenstava,
- bogatim konkurentskim interakcijama,
- dobrom medijskom pokrivenošću konkurentskih poteza,
- usmjerenošću poduzeća na jedan specijalizirani tržišni segment.

Uzorak je odabran pomnim utvrđivanjem najvećih konkurenstava u više industrija na hrvatskom tržištu. Odabir konkretnih poduzeća proveden je na temelju prethodnog uvida u njihovo konkurentsko ponašanje i relevantne pokazatelje (veličina, prihodi, tržišni udio, ulaganja u istraživanje i razvoj, tržišni rast) koji ih svrstavaju u ulogu lidera ili najagresivnijeg izazivača. Pri tom se eventualni subjektivni osjećaj nastojao svesti na najmanju moguću mjeru.

[23] Baum i Korn (1999) utvrdili su kako dinamičan dijadni pristup rivalstvu među poduzećima proširuje prijašnja istraživanja, otkrivajući načine kako razvijeni odnosi među poduzećima na tržištu utječu na dinamiku konkurentskih interakcija među njima, prilikom čega se odgovora na pitanja zašto se poduzeća međusobno natječu s manjom ili većom žestinom i kako neka poduzeća svojim konkurentskim djelovanjem kroz određeno vrijeme stječu konkurentske prednosti u odnosu na druga poduzeća.

Tako je izdvojen osnovni skup od 34 poduzeća, odnosno 17 dijada, koje čine konkretan tržišni lider i njegov najagresivniji izazivač, koji predstavlja najvećeg rivala na tržištu, a koji je prema gore navedenim pokazateljima prvi iza lidera. Bitno je naglasiti da se prilikom spajanja određenih dijada uzeo u obzir visok rast tržišnog udjela (uz sve ostale pokazatelje iz kojih je trebalo biti vidljivo da se konkretno poduzeće nalazi među tri vodeća u industriji) kao najvažniji pokazatelj te je stoga upravo to poduzeće uzeto kao par vodećem, jer je predstavljao najagresivnijeg konkurenta koji svojom tržišnom aktivnošću prisiljava lidera na veći angažman i poduzimanje konkurentskih poteza i aktivnosti.[24]

Odabrana su relevantna poduzeća koja u Republici Hrvatskoj na dnevnoj bazi privlače pažnju medija, investitora, analitičara i ostalih interesno-utjecajnih skupina. Ta su poduzeća u javnosti percipirana kao važni dionici cjelokupnog gospodarstva te su njihovi konkurentski potezi vidljivi i dobro distribuirani putem komunikacijskih kanala kojima sama nastoje pridobiti medijsku pažnju i objavu vijesti iz poduzeća, kako bi što više informacija prenijela ciljanom tržištu i interesno utjecajnim skupinama kupaca (putem marketinških kampanja, izvještaja, sudjelovanja u društvenoj zajednici itd.). S druge strane postoji i proaktivnost samih medija koji nastoje što preciznije prenijeti informacije te informirati zainteresirane ciljne skupine. Upravo je medijska popraćenost, odnosno „vidljivost“, bila od velike važnosti za kvalitetnu provedbu ovog istraživanja, budući da se identifikacija i prikupljanje konkurentskih poteza vršilo upravo putem medijskih objava. Jedna od važnih definiranih značajki pri odabiru uzorka poduzeća bila je da odabrana poduzeća posluju unutar jednog tržišnog segmenta, specijaliziranog za određeni tip djelatnosti, jer su takva poduzeća, ograničena na poslovanje unutar jedne industrije, puno svjesnija konkurenata i njihovih poteza, a samim time i spremnija na odgovore. Za konzistentnost istraživanja bitno je i to da su ista poduzeća poslovala na određenom tržištu na istoj ili približnoj konkurentskoj razini tijekom svih godina proučavanja (Chen, 1996; Ferrier, 2001). Poduzeća promatrana unutar formiranih dijada imaju velik udio na tržištu[25], njihovi potezi su zanimljivi kao predmet medijskih objava i analiza te stoga možemo reći kako predstavljaju reprezentativan uzorak konkretne industrije u kojoj posluju.

[24] Primjerice u dijadi Konzum-Lidl; Konzum je taj koji je nesumnjivo lider na hrvatskom maloprodajnom tržištu robe široke potrošnje, a prvi njegov konkurent po tržišnom udjelu, prihodima i sl. jesu Plodine, ali je zbog **najvećeg ostvarenog rasta tržišnog udjela**, uz sve ostale bitne pokazatelje, umjesto Plodina odabran upravo Lidl kao najagresivniji izazivač na tržištu.

[25] Postotci variraju ovisno o tipu industrije u kojoj posluju, tako najveći postotak ima poduzeće Drogerie markt d.o.o. s preko 76% tržišnog udjela, dok najmanji udio kao lider ima Pliva Hrvatska d.o.o. s oko 11% tržišnog udjela s obzirom na veliki broj konkurenata sa sličnim tržišnim udjelom.

Kao najvažnije izvore putem kojih su podaci prikupljeni valja istaknuti:

- poslovne internetske portale,
- godišnja izvješća poduzeća,
- službene baze podataka (FINA, DZS i sl.),
- prikupljanje kvalitativnim pristupom tj. intervjuiranjem menadžmenta odabranih poduzeća.

Podaci o poduzetim konkurentskim potezima prikupljeni su na temelju medijskih objava vezanih uz pojedino poduzeće s najčitanijih poslovnih portala.[26] Svakodnevnim praćenjem i bilježenjem konkurentskih poteza formirana je istraživačka baza podataka (konkurentskih poteza), koja je sadržavala sve vidljive konkurentske aktivnosti koje su poduzeća poduzimala u okviru svojih poslovnih strategija. Daljnjom obradom i detaljnom analizom filtrirana je i „pročišćena" od određenog potencijalno nerelevantnog broja zapisa, duplikata i sl.

Podaci o poslovanju poduzeća, njegovim performansama i drugim obilježjima (broj zaposlenih, menadžment i sl.) prikupljeni su na temelju godišnjih izvješća predmetnih poduzeća i službenih baza podataka, a jedan je dio podataka prikupljen i direktno tijekom intervjua s predstavnicima menadžmenta poduzeća.

5.2.2. Razvoj istraživačkog instrumenta i metodologije prikupljanja podataka

Jedan dio empirijskih istraživanja konkurentske dinamike slijedi pristup prikupljanja empirijskih podataka putem identifikacije konkurentskih poteza iz dostupnih specijaliziranih medija te provodi naknadnu strukturiranu analizu prikupljene građe. Taj pristup najprije su promovirali Smith i dr. (1991) u „prvom velikom empirijskom istraživanju o konkurentskom ponašanju", uzimajući u obzir identifikaciju konkurentskih poteza i njihovu kasniju empirijsku analizu. Stoga ovakav pristup postaje uvriježen u sličnim tipovima istraživanja pa tako i u ovom radu. Ovaj pristup u odmaku je od dijela publiciranih istraživanja iz područja stjecanja i

[26] Prema istraživanju GemiusAudiencea koji je dio najveće *online* istraživačke agencije koja pruža svoje usluge diljem Europe (s fokusom na Centralnu i Istočnu Europu, Skandinavske zemlje i zapadnjačka tržišta poput Austrije) – Gemius SA.
Radi se o najčitanijim internetskim poslovnim portalima:
[www.poslovni.hr, www.liderpress.hr, www.bussines.hr] te dva specijalizirana koja prate određeni segment poslovanja [www.limun.hr i www.jatrgovac.com].

upravljanja konkurentskom prednošću poduzeća, u kojima su podaci prikupljani pomoću anketa ili na osnovi raspoloživih godišnjih podataka o poslovanju poduzeća.

Kada je riječ o metodologiji pretraživanja „sirovih medijskih materijala" u potrazi za relevantnim podacima istraživanja se mogu razvrstavati u dva osnovna pristupa. Jedan pristup predstavlja istraživanja u kojima su istraživači pročitali i analizirali sve cjelokupne objave (Chen i MacMillan, 1992), dok su kod drugog pristupa istraživači koristili pretragu pomoću ključnih riječi (Ferrier i dr., 1999, 2001). Izbor između ova dva osnovna pristupa ovisio je uglavnom o situaciji vezanoj uz izvore i mogućnosti prikupljanja podataka. Ako izvor nije bio u elektroničkom obliku ili na bilo koji drugi način pogodan za automatsko pretraživanje, metoda izdvajanja ključnih riječi nije bila moguća i stoga je čitanje materijala u cijelosti bio jedini mogući način.

Korištenje metode pretrage ključnih riječi naročito je bilo korisno kada je količina „sirovih" podataka bila toliko opsežna (npr. deseci tisuća medijskih objava ili više) da bi čitanje cjelovitih materijala zahtijevalo iznimno velik utrošak vremena. U takvim se situacijama postupak značajno skraćivao uvođenjem koncepta ključne riječi.

U skladu s najboljim prijašnjim iskustvima u istraživanju konkurentske dinamike (Ferrier, 1999, 2001, Young i dr., 1996, Smith i dr., 1992) u ovoj je disertaciji primijenjen izravan pristup te kao osnovni istraživački instrument **strukturirana analiza sadržaja** (eng. *structure content analysis*), pomoću koje su iz prikupljenih medijskih podataka izdvojeni konkurentski potezi koje su poduzimala poduzeća iz odabranih 17 dijada.[27] Isti su potezi kodirani prema uvriježenoj tehnici uzimajući u obzir dosadašnje iskustvo u provođenju sličnih tipova istraživanja (Ferrier, 1999; Young i dr, 1996; Smith i dr., 1992).

Navedena strukturirana analiza sadržaja relevantna je metoda prilikom provođenja istraživanja unutar područja konkurentske dinamike (Boyd i Bresser, 2008; Smith i dr., 1991), a osobito je prikladna za ispitivanje konkurentske aktivnosti i njezina utjecaja na postignute performanse u poslovanju (Ferrier, Smith i Grimm, 1999). U njoj se koristi planska analiza sadržaja, putem

[27] U medijskoj analizi podataka najčešće se koristi upravo kvantitativna analiza sadržaja. To je metoda kojom se nastoji dati objektivan, kvantitativan te opravdan opis sadržaja i kojom se pokušavaju opisati odgovarajuće veze i odnosi između pojava u podacima. Analitičkom matricom koja sadrži 16 klasifikacijskih kategorija nastoje se što preciznije odrediti kriteriji za analizu sadržaja novinskih naslovnica. Može se reći kako je paradoksalno da je analiza sadržaja osnova empirijske i pozitivističke tradicije u medijskim istraživanjima, dok istovremeno ukazuje na neke političke paradigme, pozivajući nas ne samo da otkrivamo stvarnost već da je i mijenjamo. To je već odavno poznata paradigma koju je promovirao Max Weber u svom govoru na prvom Njemačkom kongresu sociologa u Frankfurtu 1910. godine (Elezović, A., 2012).

koje se prikupljaju relevantni podaci iz objavljenih medijskih materijala vezanih uz promatrani slučaj (poduzeće). Na taj se način kodiraju samo specifične informacije koje su zanimljive i važne istraživaču (Jauch i dr., 1980).

Podaci za empirijsku obradu prikupljeni su dugotrajnim detaljnim praćenjem i bilježenjem medijskih objava koje su detektirane i pohranjene u istraživačku bazu podataka. Istraživanje je provođeno na temelju određenih preporuka i praksa, uzimajući u obzir najbolja iskustva eminentnih svjetskih autora u ovom području (Chen, 1996, Ferrier 1999, Young 1996). Eminentni istraživači imaju pojednostavljen proces prikupljanja podataka, budući da je uvriježena praksa da se od poduzeća specijaliziranih za baze medijskih podataka otkupljuju i na korištenje dobivaju sve medijske objave iz stručnih specijaliziranih medija povezane s područjem istraživanja te da se one potom uz pomoć predefinirane sheme „pročiste“ i dobiju relevantni podaci koji se dalje koriste u testiranju hipoteza.

U ovom istraživanju sve su medijske objave prikupljene „ručno“, svakodnevnim praćenjem i bilježenjem raspoloživih podataka iz najčitanijih specijaliziranih poslovnih elektronskih medija koji se bave promatranom tematikom. Upravo zbog direktnog pristupa svakoj objavi, u ovom se istraživanju ističe i „personalizirana“ obrada svakog pojedinog poteza. U većini dosadašnjih istraživanja korištene su baze medijskih objava koje su najčešće sadržavale samo naslove i eventualno kratki opis pojedine objave, a ovdje je svaka objava pročitana i analizirana zasebno te je na taj način postignuta još veća relevantnost i bolja interpretacija svake objave.

Praćenjem ponašanja svih poduzeća unutar pet godina prikupljen je veliki broj medijskih objava s unaprijed definiranim osnovnim sadržajem. Taj je „sirovi“ materijal sadržavao više tisuća medijskih objava, nakon čega je kroz provedbu procesa provjere značajnosti i relevantnosti svake pojedine objave i naknadnom analizom (kodiranjem te posljedičnom eliminacijom određenih nerelevantnih ili pogrešno svrstanih medijskih objava) formirana baza podataka (konkurentskih poteza) koja je obuhvaćala sve relevantne medijske objave s prikazom konkretnog poteza.

Važno je naglasiti da su prikupljeni „sirovi“ podaci sadržavali i duplicirane medijske objave, budući da važne vijesti redovno prenose svi relevantni mediji te je zbog toga proveden i proces dodatnog filtriranja i rafinacije prikupljenih podataka te su u konačnoj bazi objava eliminirani dvostruko (ili više puta) objavljeni članci. Tako je jedan potez bez obzira na višestrukost medijskih objava bilježen samo jednom, a potom kategoriziran u svrhu korištenja u daljnjoj analizi.

Svaka medijska objava detaljno je provjerena u više navrata. U prvom redu prilikom samog unosa pojedine objave iz elektronskih medija u istraživačku bazu podataka, pazilo se na preciznost u klasifikaciji svake objave s obzirom na ciljano poduzeće koje obuhvaća, vrstu konkurentskog poteza i godinu poduzimanja. Uz navedeno u istraživačku bazu unesen je i kratak opis za svaki konkurentski potez i točan izvor iz kojeg je citiran.

U drugoj su fazi svi prikupljeni podaci iz istraživačke baze podvrgnuti provjeri putem predefiniranih kodova svih izdvojenih konkurentskih poteza po ključnim riječima u naslovima i sažecima prikupljenih medijskih objava. Takvom provjerom utvrđeno je jako visoka podudarnost između prvotne procjene prilikom kategoriziranja poteza i one koja je dobivena nakon što su konkurentski potezi razvrstani s obzirom na kodove i njihovu pripadnost određenoj kategoriji.

Kod malog je dijela poteza došlo do situacije da se i prema inicijalnoj kategorizaciju i prema dodatnoj provjeri putem kodova određeni konkurentski potez mogao svrstati u više kategorija. U takvim se slučajevima prilikom provođenja kvalitativnih intervjua od menadžera-eksperta ciljnog poduzeća tražila verifikacija izbora ispravne kategorije.

Kodiranje poteza u određene kategorije provedeno je na temelju definiranih ključnih riječi detektiranih u naslovima i sažecima prikupljenih medijskih objava. Neki tipovi konkurentskih poteza poduzimaju se unutar svih industrija, no trebalo je obratiti pažnju na neke specifične tipove u određenim industrijama koje je bilo potrebno predefinirati, kako bi se obuhvatili svi relevantni potezi i ponašanja (Boyd i Bresser, 2008).

Kategorizacija poteza postavljena je sukladno pozitivnim iskustvima dosadašnjih istraživanja, u kojima se navodi sedam do devet tipova najčešćih konkurentskih poteza.[28] U ovom istraživanju obuhvaćen je širi dijapazon poteza (devet tipova), s obzirom na diferenciranost industrija u kojima se natječu poduzeća iz uzorka, tako da su vrste poteza i ključne riječi prema kojima su kodirani konkurentski potezi prikazane u sljedećoj tablici:

[28] Ferrier i dr., 1999, tvrde da su četiri tipa poteza gotovo uvijek zastupljena u istraživanjima konkurentske dinamike – cjenovni, marketinški, MA i pravni potezi.

Tablica 3: Kodiranje i kategorizacija ključnih poteza

VRSTA POTEZA	KLJUČNA RIJEČ	PRIMJERI IZ NASLOVA OBJAVA
Cjenovni	Cijena, rabat, popust, sniženje cijena	Veliko sniženje mliječnih proizvoda u Lidl-u...
Marketinški	Reklama, kampanja, promocija, članak, spot	Zagrebačka pivovara organizira Becksperience
Nove usluge	Nova usluga, online mogućnosti, kartice vjernosti, mogućnost dostave, mogućnosti financiranja	Konzum od sada nudi i on-line kupnju
Novi proizvodi	Novi uređaji, proširena ponuda proizvoda, proširenje ponude	Novi tip ponude osiguranja u Allianzu
Novi pogoni/ kapaciteti	Novi objekt, prodajno mjesto, proširenje kapaciteta, otvorenje trgovine, tvornice i sl.	INA otvara novu benzinsku postaju u Puli
Spajanje i preuzimanje (M&A)	Preuzimanje, kupnja, spajanje, akvizicija, nova djelatnost, financijska konsolidacija	T-mobile preuzima manjeg kabelskog operatera
Pravni	Tužba, koncentracija, ustavnost, stečaj	Oryx taxi tužio Cammeo radi nelojalne konkurencije
Tehnološki (R&D)	Planira uvođenje, priprema novog sustava, budući razvoj tehnologija, nova IT rješenja, implementacija BI sustava	Tisak uveo novi CRM sustav
Signalni - informativni	Namjera, najava, prethodna informacija	PBZ banka namjerava ponuditi nove kreditne uvjete velikim tvrtkama

Izvor: obrada autora, prema Ferrier (1999, 2001)

Osim strukturirane analize sadržaja na terenu su na temelju kvalitativnog istraživanja intervjuima prikupljeni i podaci o demografskim značajkama i stavovima menadžmenta svakog pojedinog poduzeća. Podaci su dobiveni putem intervjua koji su se provodili uz pomoć polustrukturiranog anketnog upitnika (podsjetnika) u koji su upisivani podaci o obilježjima vrhovnog menadžmenta te njihovim osobnim stavovima i preferencijama. Kod utvrđivanja stavova vrhovnih menadžera korištena je Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta koja se smatra dobrim rješenjem kod izrade anketnog upitnika. Upitnik se sastojao od 25 pitanja podijeljenih na dva osnovna dijela: prvi u kojem su bile opće značajke o ispitaniku, poduzeću i industriji u kojoj poduzeća posluje (sastojao se od 16 pitanja), dok se drugi dio odnosio na stavove menadžmenta (pojedinačno i ukupno) o sklonosti prema poslovnim rizicima (9 pitanja).

Intervjui su provedeni u razdoblju od veljače do travnja 2015. godine, pri čemu je putem neposrednog kontakta ili putem različitih preporuka dobivena mogućnost intervjuiranja predstavnika vrhovnog menadžmenta svakog od poduzeća iz uzorka. Intervjui su pomno pripremani, ispitanici su preliminarno upoznati o osnovnim informacijama vezanim uz temu intervjua i izrazili su iznenađujuće visoku spremnost za sudjelovanje i pomoć prilikom prikupljanja podataka te su u slučajevima kada trenutačno nisu raspolagali informacijama potrebnim za odgovor na pojedino pitanje naknadnim kontaktom dostavili sve potrebne podatke.

Intervjui su bili koncipirani tako da su se pitanja postavljala sukladno sastavljenom anketnom upitniku, s tim da su bilježeni svi dodatni zanimljivi komentari. Opći brojčani podaci direktno su upisivani, dok je u drugom dijelu vezanom uz stavove o sklonosti riziku svako pojedino pitanje kroz malo duži razgovor s ispitanikom ocijenjeno na Likertovoj skali. Trajanje intervjua iznosilo je najčešće između 30 i 45 minuta, s tim da je određeni broj ispitanika bio vrlo zainteresiran za tematiku i dodatno proširio razgovor i poglede na konkurentsko ponašanje svoga poduzeća, tako da su neki intervjui trajali i znatno duže od sat vremena.

5.2.3. Metodologija obrade podataka

Kada podaci sadrže prostornu (*eng. cross-section*) i vremensku komponentu (*eng. time-series*) radi se o panel podacima, a modeli kojima se na adekvatan način može procijeniti utjecaj jedne ili više nezavisnih varijabli na promatranu zavisnu varijablu su panel modeli. Više je panel modela koji se mogu koristiti kao npr. združeni panel (*eng. pooled panel*), statički panel model (s fiksnim ili slučajnim efektom) ili dinamički panel model (Baltagi, 2008). Empirijska su istraživanja pokazala da se opravdanost korištenja odgovarajućeg panel modela temelji na odnosu prostorne i vremenske komponente, a prikladnost samog modela temelji se na dijagnostičkim testovima kao što su npr. Hausmanov test, Sargan test i sl. (Wooldridge, 2010). Dodatno je uobičajeno vrijednosti svih varijabli prethodno transformirati na bazi prirodnog logaritma (ln) čime se postiže stabilnost vremenskog niza i ublažava utjecaj netipičnih vrijednosti (ekstremnih vrijednosti) tzv. *outliers* (Bahovec i Erjavec, 2009).

Za naglasiti je da se vremenska komponenta u ovom istraživanju odnosi na pet godina promatranja, od 2009. do 2013. godine ($T = 5$), i ukupno 34 poduzeća ($N = 34$). Broj

poduzeća u uzorku proizlazi iz 17 dijada odabranih u kvotni uzorak (17 izazivača i 17 lidera). Longitudinalnim su istraživanjem prikupljeni podaci o konkurentskom ponašanju poduzeća iz različitih industrija na tržištu Hrvatske sa sveukupno 170 opažanja.

Kvotni je uzorak namjeran uzorak, čije elemente bira sam istraživač prema vlastitoj odluci te je primjeren kada istraživač ima dovoljno informacija o karakteristikama cijele populacije te kada istraživač smatra da su to elementi skupa koji se moraju istražiti, baš kao što je to slučaj u ovom istraživanju.

S ekonometrijskog stajališta model koji se procjenjuje općenito se može zapisati na sljedeći način:

$$\ln Y_{i,t} = \alpha + \beta_1 \ln X_{1i,t} + \beta_2 \ln X_{2i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

pri čemu je X_1 – brojnost konkurentskih poteza, X_2 - raznovrsnost konkurentskih poteza, a Y – ROS ili ROA pokazatelji.

S obzirom na vremensku komponentu vrijednosti nezavisnih varijabli u modelu mogu se pojaviti s vremenskim pomakom (t-1). Tada prošireni ekonometrijski model uključuje dodatne članove:

$$\ln Y_{i,t} = \alpha + \beta_1 \ln X_{1i,t} + \beta_2 \ln X_{2i,t} + \beta_3 \ln X_{1i,t-1} + \beta_4 \ln X_{2i,t-1} + \varepsilon_{i,t}$$

Uzimajući u obzir vremensku komponentu panel podatka vrijednosti nezavisnih varijabli u modelu mogu se pojaviti s vremenskim pomakom (t-1), kao na primjer ostvareni prijašnji rezultati poslovanja. Općenito, u prošireni ekonometrijski model mogu se uključiti kontrolne varijable kao dodatni članovi, na primjer tržišni udio ili rast industrije i sl. Pri tome treba voditi računa o *načelu parsimonije*, jer se uključivanjem dodatnih varijabli smanjuje stupanj slobode uz nepromijenjenu veličinu uzorka. Opasnost od gubitka slobode proistječe iz nepouzdanosti t-testa, kojim se testira značaj procijenjenih koeficijenata koji se pojavljuju u jednadžbi panel modela. Dakle, načelo *parsimonije* zahtjeva što manji broj parametara koji se procjenjuju uz zadovoljavajuću prikladnost modela kao cjeline. Očekuje se da u nastavku analize neće doći do pojave navedenog problema zahvaljujući umjerenom broju nezavisnih varijabli koje će se uzeti u obzir za dokazivanje postavljenih glavnih i pomoćnih hipoteza. Uključivanje varijabli koje zapravo nisu relevantne uzrokuje pristranu procjenu preostalih varijabli u modelu. Isto tako, isključivanje onih varijabli koje su zapravo relevantne može uzrokovati neefikasne procjene

standardnih pogrešaka. Rješenje ovog problema izbor je nezavisnih varijabli koje su međusobno nekorelirane.

Ako su nezavisne varijable visoko korelirane pojavljuje se problem multikolinearnosti, tj. narušena je temeljna pretpostavka ekonometrijskog modela. Posljedice multikolinearnosti nerealno su visoke standardne pogreške procjena regresijskih koeficijenata, tj. nerealno male vrijednosti t-testova te donošenje pogrešnog zaključka o značaju pojedinih varijabli u modelu koji se procjenjuje. Kao kriterij za utvrđivanje multikolinearnosti koristiti će se VIF pokazatelj (eng. *varijance inflation factor*).

U interpretaciji je uvijek potrebno naglasiti je li predznak procijenjenog koeficijenta odgovarajući i koje su varijable statistički značajne pri empirijskoj razini signifikantnosti ispod 10%, a koje su statistički značajne pri empirijskoj razini signifikantnosti manjoj od 5%, odnosno na 1%. Pri tome će se koristiti jednosmjerno testiranje, tj. *t-test* će se provoditi na donju granicu ako je predznak varijable negativan te na gornju granicu ako je predznak varijable pozitivan.

5.3. Analiza podataka i rezultati empirijskog istraživanja

5.3.1. Opće karakteristike uzorka istraživanja

Prema definiranim kriterijima i poznavanju osnovnog skupa izdvojen je namjerni reprezentativni uzorak koji se sastoji od 17 tržišnih lidera i 17 izazivača koji predstavljaju istraživački uzorak od 34 poduzeća.[29] Budući da smo u uzorak uvrštavali dijade poduzeća koja su konkurenti u istovjetnim industrijama i uzorak poduzeća potječe iz ukupno 17 industrija.

Prosječan broj zaposlenih u poduzećima iz uzorka u 2013. godini iznosio je 1.983, s time da je najmanji broj zaposlenih iznosio 122, dok je najveći iznosio 11.130. Sukladno odredbama

[29] Prvotni planirani uzorak bio je formiran na razini 20 dijada, odnosno 40 poduzeća. Tijekom istraživačkog procesa došlo se pak do spoznaje da za određena poduzeća na raspolaganju ne stoji dovoljno relevantnih podataka te su ista eliminirana iz uzorka istraživanja, a ostavljena su sva ona poduzeća s dostupnim i relevantnim podacima.

zakona o računovodstvu,[30] od 34 poduzeća iz uzorka 33 (97,1%) poduzeća spadaju u velika, dok samo jedno (2,9%) poduzeće spada u srednja poduzeća.

S obzirom na rezultate koji su dobiveni nizom različitih ekonometrijskih testova, a koji su implicirali da veličinu treba odrediti različito od standardnih računovodstvenih praksi, za potrebe našeg istraživanja poduzeća su po veličini klasificirana u dvije skupine: s postavljenom granicom za manja poduzeća do 1000 zaposlenih te jednako i više od 1000 zaposlenih za veća poduzeća. Na taj način došlo se do distribucije u kojoj 15 poduzeća (44,1%) ima manje od 1000 zaposlenih, dok 19 poduzeća (55,9%) ima 1000 ili više zaposlenih.

Prilikom analize starosti poduzeća (u godinama od trenutka osnutka) iz uzorka vidljivo je da je prosječna starost poduzeća 30,1 godina, pri čemu je najmlađe poduzeće staro svega 4 godine, dok je najstarije poduzeće iz uzorka staro čak 129 godina.

Poduzeća su kategorizirana u 5 kategorija, pri čemu 4 poduzeća (11,76%) imaju manje od 10 godina od svog osnutka, a najveći broj poduzeća, njih 12, odnosno 35,29%, staro je između 10 i 19 godina. Nadalje je 8 poduzeća (23,53%) bilo staro između 20 i 29 godina, dok su između 30 i 39 godina starosti bila 3 poduzeća (8,82%), a poduzeća starih 40 i više godina bilo je 7, odnosno 20,59%.

Tablica 4: Kategorizacija poduzeća prema starosti

Starost poduzeća	Broj	Postotak
Manje od 10	4	11,76%
10-19	12	35,29%
20-29	8	23,53%
30-39	3	8,82%
40 i više	7	20,59%
Ukupno	34	100%

Istražena su i obilježja tima vrhovnog menadžmenta na temelju intervjua s po jednim predstavnikom vrhovnog menadžmenta iz svakog pojedinog poduzeća. S njima je proveden intervju i temeljem njihovih odgovora, informacija i podataka o drugim kolegama iz vrhovnog menadžmenta popunjene su anketni upitnici, čiji su se podaci koristili u daljnjoj obradi.

[30] Dostupno na http://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu [prestupljeno 4.6.2015.]

Broj članova vrhovnog menadžmenta u poduzećima varirao je od dva do devet, s time da se u istraživanje uzimao u obzir broj članova uprave poduzeća ili broj izvršnih direktora u slučajevima kada je jedini član uprave zapravo predstavljao vlasnika poduzeća.

Analizirana je i dobna struktura tima vrhovnog menadžmenta, a njihova prosječna starost iznosila je 45,28 godina. Kategorizirani su u 5 dobnih skupina, te je u skupini u kojoj je tim vrhovnog menadžmenta prosječno imao ispod 35 godina bilo samo 1 poduzeće (2,94%), nadalje u 5 poduzeća (14,71%) tim vrhovnog menadžmenta bio je prosječno star između 35 i 39 godina, dok je kod 11 poduzeća (32,35%) tim vrhovnog menadžmenta imao između 40 i 44 godine. Između 45 i 49 godina bila je najčešća prosječna dob tima vrhovnog menadžmenta i to u 14, odnosno 41,18% poduzeća iz uzorka. Tim vrhovnog menadžmenta stariji od 50 godina bio je u 3 poduzeća (8,82%).

Tablica 5: Kategorizacija vrhovnog menadžmenta prema starosti

Starost menadžera	Broj	Postotak
Manje od 35	1	2,94%
35-38	5	14,71%
40-44	11	32,35%
45-49	14	41,18%
50 i više	3	8,82%
Ukupno	34	100%

Prilikom razmatranja kontinuiteta rada na poziciji vrhovnog menadžmenta kod većine je poduzeća uočeno da je kontinuitet rada prilično dug, što ukazuje na to da snažna poduzeća uglavnom ne mijenjaju svoj pobjednički tim ili ga dosta umjereno osvježavaju ponekom prinovom kada se za to ukaže prilika.

Tablica 6: Podjela vrhovnog menadžmenta prema kontinuitetu rada na poziciji

Godine na poziciji	Broj	Postotak
Manje od 2	1	2,94%
2-5	11	32,35%
više od 5	22	64,71%
Ukupno	34	100%

Poduzeća su podijeljena u tri skupine, pri čemu je u prvoj skupini s kontinuitetom rada ispod 2 godine tim vrhovnog menadžmenta bio u samo 1 poduzeću, odnosno u 2,94% od ukupnog broja poduzeća. Bilo je 11 poduzeća (32,35%) u kojima je djelovao tim vrhovnog menadžmenta s kontinuitetom rada od 2-5 godina, dok je najveći broj poduzeća, njih 22, odnosno 65,71%, imao tim vrhovnog menadžmenta s kontinuitetom rada na istoj poziciji dužim od 5 godina.

5.3.2. Konkurentska dinamika unutar odabranih poduzeća

Kako je predmet ovog istraživanja konkurentska dinamika među promatranim poduzećima, na samom početku analize donosi se deskriptivno-statistički pregled dviju ključnih varijabli: (1) *ukupne konkurentske aktivnosti* predstavljene putem **brojnosti konkurentskih poteza** i (2) *kompleksnosti konkurentskog repertoara* predstavljene na temelju **kompleksnosti konkurentskih poteza**. Uobičajeni deskriptivno statistički postupci podrazumijevaju grupiranje podataka u intervale ili razrede, ako su varijable numeričke.

U konkretnom slučaju obje su varijable numeričke, s time da je brojnost, varijabla B_i, numerička diskretna varijabla, dok je kompleksnost C_i, numerička kontinuirana varijabla. Uvođenje oznaka za varijable B_i i C_i olakšat će praćenje i razumijevanje formula koje slijede u nastavku teksta.

Najprije su grupirani podaci o brojnosti poduzetih konkurentskih poteza za 17 dijada, odnosno 34 poduzeća, u razdoblju od 5 godina, što ukupno iznosi 170 opažanja. Podaci o brojnosti

grupirani su u 6 kategorija jednakih veličina, koje obuhvaćaju po 10 poduzetih konkurentskih poteza.

Tablica 7 obuhvaća broj poduzeća tj. apsolutne frekvencije (eng. *count*), relativne frekvencije (eng. *percent*), kumulativne apsolutne i kumulativne relativne frekvencije.

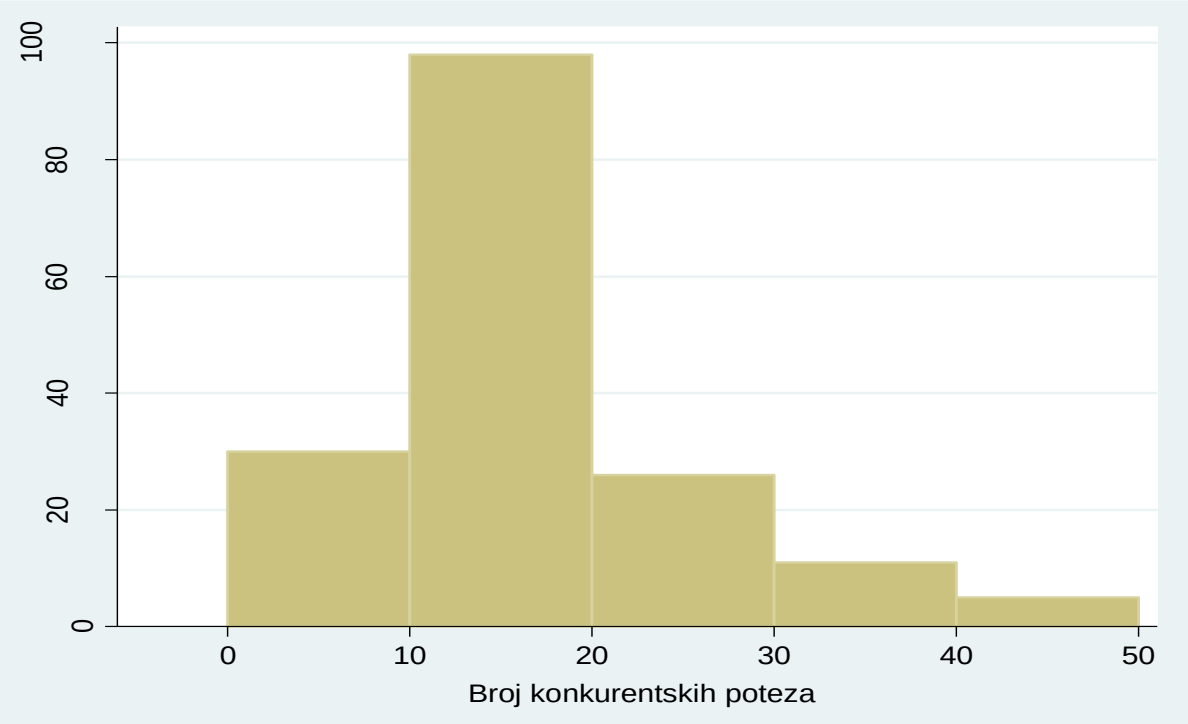
Tablica 7: Distribucija poduzeća prema brojnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Value	Count	Percent	Cumulative Count	Cumulative Percent
[0, 10)	30	17.65	30	17.65
[10, 20)	98	57.65	128	75.29
[20, 30)	26	15.29	154	90.59
[30, 40)	11	6.47	165	97.06
[40, 50)	5	2.94	170	100.00
Total	170	100.00		

Najviše je poduzeća u drugoj kategoriji, tj. s brojem poduzetih konkurentskih poteza u rasponu od 10-20. Osim tablično raspored poduzeća grafički je prikazan i prema broju poduzetih poteza za preostale kategorije i to na temelju histograma.

Evidentno je da raspored poduzeća prema brojnosti u promatranom razdoblju od 5 godina nije simetričan, tj. više je desnostrano asimetričan (postoji manji broj poduzeća s jako velikim brojem poduzetih poteza).

Prikaz 9: Histogram distribucije poduzeća prema brojnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

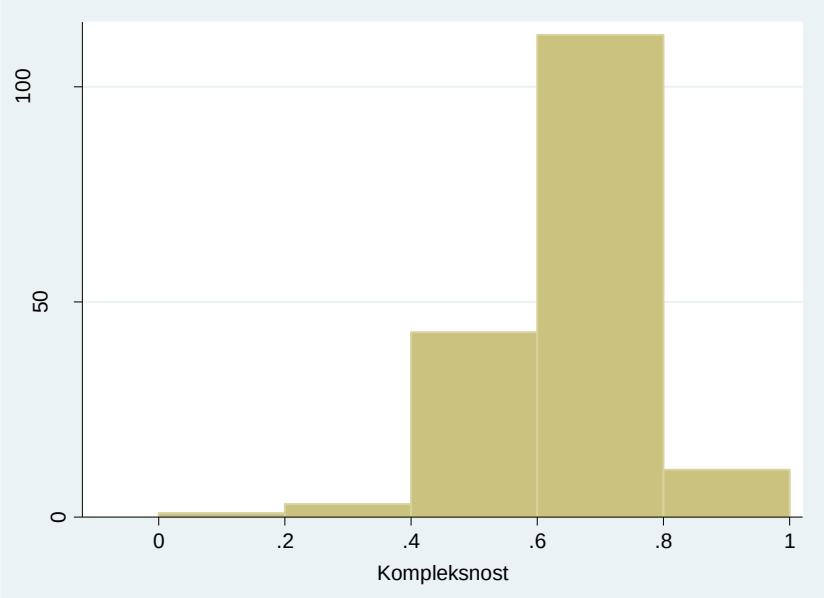


Isto se može zaključiti i kada se poduzeća grupiraju prema kompleksnosti, varijabla C_i, tj. u tom slučaju distribucija poduzeća također nije simetrična. Drugim riječima, više je ljevostrano asimetrična (postoji manji broj poduzeća s jako niskom kompleksnošću). To se vidi i iz sljedećeg tabličnog i grafičkog prikaza. U tu svrhu vrijednosti varijable C_i grupirane su u 5 kategorija, tj. intervala jednake veličine od po 0,2.

Tablica 8: Distribucija poduzeća prema kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Value	Count	Percent	Cumulative Count	Cumulative Percent
[0, 0.2)	1	0.59	1	0.59
[0.2, 0.4)	3	1.76	4	2.35
[0.4, 0.6)	43	25.29	47	27.65
[0.6, 0.8)	112	65.88	159	93.53
[0.8, 1)	11	6.47	170	100.00
Total	170	100.00		

Prikaz 10: Histogram distribucije poduzeća prema kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina



Nakon grupiranja vrijednosti numeričkih varijabli u intervale jednakih veličina izračunati su uobičajeni statističko-analitički pokazatelji, kao što su najmanja i najveća vrijednost, aritmetička sredina (eng. *mean*) i standardna devijacija. Iz tablice 9 se vidi da je prosječan broj poduzetih poteza u uzorku poduzeća 16,26 (≈ 16) s prosječnom razinom kompleksnosti od

0,65. Razina prosječne kompleksnosti od 0,65 umjereno je visoka, budući da može poprimiti vrijednosti od 0 do 1, dok je prosječna brojnost relativno niska u rasponu od minimalno 4 do maksimalno 50.

Tablica 9: Deskriptivno-statistički pokazatelji brojnosti i kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
broj	170	16.25882	8.500126	4	50
kompleksnost	170	.6547047	.1190527	0	.8392857

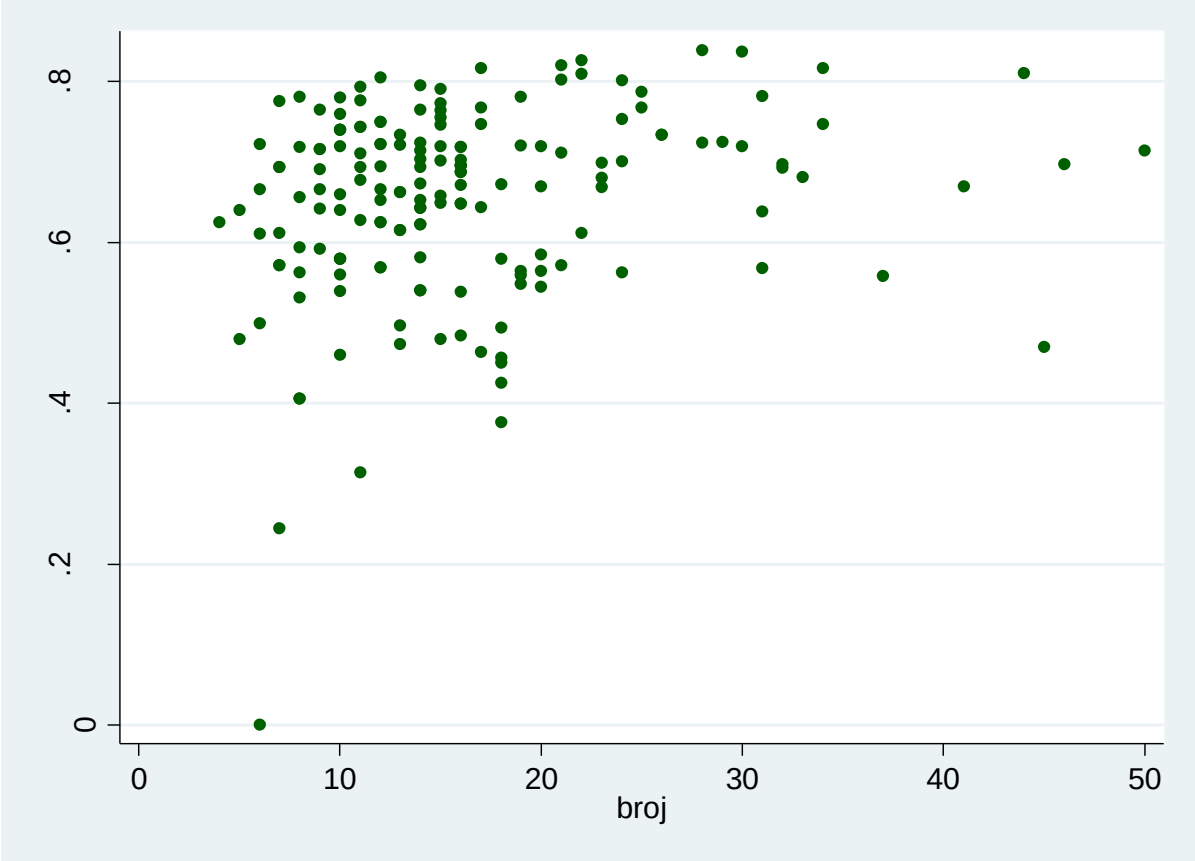
U ispisu rezultata prikazan je i koeficijent linearne korelacije između dviju varijabli u razdoblju od 5 godina (koeficijent linearne korelacije iznosi 0,2132).

Tablica 10: Korelacijska matrica između brojnosti i kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

	broj	komple~t
broj	1.0000	
kompleksnost	0.2132	1.0000

Na temelju sljedećeg dijagrama rasipanja (Prikaz 11) između varijabli B_i i C_i vidljiva je distribucija dobivenih rezultata brojnosti i kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza. Dominiraju poduzeća koja su poduzimala prosječno 10-20 poteza s kompleksnošću između 0,6 i 0,8.

Prikaz 11: Dijagram rasipanja između brojnosti i kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina



U nastavku teksta detaljno je objašnjen postupak izračuna kompleksnosti na primjeru podataka iz uzorka. Pri tome je maksimalan broj poteza neograničen, dok je broj kategorija u kojima su konkurentski potezi mogli biti poduzeti ograničen na devet. Dakle, analiza se temelji na devet mogućih poteza koje promatrano poduzeće može poduzeti. To su redom: (1) cjenovni, (2) marketinški, (3) nove usluge, (4) novi proizvodi, (5) novi kapaciteti, (6) spajanja i preuzimanja, (7) pravni, (8) tehnološki i (9) signalni.

Tablica 11: Stvarni primjer razlike u kompleksnosti poteza jednog poduzeća unutar dvije godine, bez obzira na naizgled slične značajke konkurentskog ponašanja

$X_{i,1}$	$X_{i,2}$	$X_{i,3}$	$X_{i,4}$	$X_{i,5}$	$X_{i,6}$	$X_{i,7}$	$X_{i,8}$	$X_{i,9}$	B_i	j	C_i
0	0	11	1	3	0	0	0	1	16	4	0.48
0	0	7	0	5	0	0	1	3	16	4	0.67

Promatrano je isto poduzeće u dvije različite godine. U dvije promatrane godine to isto poduzeće poduzelo je jednak broj konkurentskih poteza (16) koji se odnose na četiri vrste od njih ukupno devet ($j = 1,2,,3,....,k$). Iako je broj konkurentskih poteza jednak, i u oba se poduzeća odnosi na četiri različite vrste, kompleksnost se značajno razlikuje u dvije promatrane godine, tj. kompleksnost je značajno veća u drugoj godini promatranja (0,67). Zaključak je da što je broj poteza više koncentriran na jednu vrstu, to će i kompleksnost biti manja. Također, što je manje različitih vrsta poteza zastupljeno kompleksnost će biti manja, što se može vidjeti iz sljedećeg primjera.

Tablica 12: Hipotetski primjer razlike u kompleksnost poteza jednog poduzeća unutar dvije godine, bez obzira na naizgled slične značajke konkurentskog ponašanja

$X_{i,1}$	$X_{i,2}$	$X_{i,3}$	$X_{i,4}$	$X_{i,5}$	$X_{i,6}$	$X_{i,7}$	$X_{i,8}$	$X_{i,9}$	B_i	j_i	C_i
0	0	4	4	4	0	0	0	4	16	4	0.75
2	0	2	2	2	2	2	2	2	16	8	0.88

Iz gornje tablice (hipotetski primjer) vidi se da bi, kada bi 16 poteza bilo jednako distribuirano kroz četiri zastupljene vrste (neovisno o kojim vrstama je riječ), kompleksnost bila još veća (0,75). Kada bi se pri tome povećala njihova zastupljenost po vrstama (npr. s 4 na 8) uz istu brojnost s ravnomjernom raspodjelom, kompleksnost bi dodatno narasla (0,88). Navedeni rezultati opravdavaju korištenje formule za izračun kompleksnosti za svako poduzeće, $i = 1,2,3,...,n$ (preuzeto od Ferrier, 2001):

$$C_i = 1 - \frac{\sum_{j=1}^{k} X_{i,j}^2}{\left(\sum_{j=1}^{k} X_{i,j}\right)^2} = 1 - \frac{\sum_{j=1}^{k} X_{i,j}^2}{B_i^2} \qquad i = 1,2,3,...,n \qquad j = 1,2,3,..,k\,,$$

pri čemu je $B_i = \left(\sum_{j=1}^{k} X_{i,j}\right)^2$.

Ova je formula mjera koja je suprotna pokazatelju koncentracije Herfindahlova indeksa. Iz navedenog se ne može donijeti zaključak jesu li brojnost i kompleksnost pozitivno ili negativno korelirane, iako empirijski rezultati ukazuju na pozitivnu, ali vrlo umjerenu korelaciju između njih (koeficijent linearne korelacije iznosi 0,2132), što se vidi i iz prethodno prikazanog dijagrama rasipanja. Na primjer, veća brojnost ne znači i veću kompleksnost ako su potezi koncentrirani samo na jednu vrstu i suprotno. Iz tog se razloga može pretpostaviti da je povezanost između B_i i C_i nelinearna, što će biti uzeto u obzir i u nastavku istraživanja. Nelinearna povezanost između B_i i C_i izravno proizlazi iz gore navedene formule.

5.3.3. Analiza povezanosti konkurentske dinamike i performansi poduzeća

S obzirom na to da je već ranije utvrđeno kako će se obrada podataka vršiti putem panel modela, analiza povezanosti između konkurentske dinamike i performansi poduzeća započeta je primjenom **združenog panel modela** koji je najjednostavniji oblik panel modela, a od kojeg se polazi pri testiranju i odlučivanju koji panel je primjereniji za istraživanje veze između konkurentske dinamike (varijable brojnost B_i i kompleksnost C_i) te performansi poduzeća (varijable ROA i ROS).

Združeni panel model (eng. *pooled*) relativno se rijetko koristi jer može dati pristrane i nekonzistentne procjene parametara, tj. standardne pogreške su kod njega često podcijenjene pa će vrijednosti t-testova biti precijenjene. Drugim riječima, postoji opasnost da se varijable u modelu uzimaju u obzir kao značajne, iako to zapravo nisu. Stoga se procjenjuje združeni OLS (eng. *ordinary least squares*) panel model s robusnim standardnim pogreškama (ublažava se moguća koreliranost grešaka relacije i heteroskedastičnost varijance) da se dobije dojam o

utjecaju i značajnosti promatranih varijabli na performanse poduzeća. Združeni panel model, standardni je model linearne regresije koji se procjenjuje metodom najmanjih kvadrata (OLS), pri čemu se koriste panel podaci.

Rezultati združenog panel modela s *uobičajenim* standardnim pogreškama navedeni su u sljedećem ispisu programa STATA, gdje je kao zavisna varijabla promatran pokazatelj ROA, odnosno ROS.

Tablica 13: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s uobičajenim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla ROA

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	168
				F(2, 165)	=	4.98
Model	1633.47599	2	816.737995	Prob > F	=	0.0080
Residual	27083.5791	165	164.142904	R-squared	=	0.0569
				Adj R-squared	=	0.0455
Total	28717.0551	167	171.958414	Root MSE	=	12.812

roa	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
broj	.2830064	.1196351	2.37	0.009	.0467933	.5192195
kompleksnost	-21.50476	8.502472	-2.53	0.006	-38.29243	-4.717094
_cons	11.15175	5.603884	1.99	0.024	.0871881	22.21632

Iz rezultata procjene združenog panel modela (OLS) s uobičajenim standardnim pogreškama prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da su i brojnost i kompleksnost statistički značajne na razini signifikantnosti 1%. Brojnost pozitivno utječe na pokazatelj ROA, dok kompleksnost ima negativan utjecaj na isti pokazatelj.

Tablica 14: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s uobičajenim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla ROS

```
      Source |       SS       df       MS              Number of obs =     168
-------------+------------------------------           F(  2,   165) =    4.82
       Model |  2380.95314     2  1190.47657            Prob > F      =  0.0092
    Residual |  40723.9105   165  246.811579            R-squared     =  0.0552
-------------+------------------------------           Adj R-squared =  0.0438
       Total |  43104.8637   167  258.112956            Root MSE      =   15.71

------------------------------------------------------------------------------
         ros |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .4553836   .1467001     3.10   0.001     .1657322     .745035
kompleksnost |  -7.727437   10.42598    -0.74   0.230    -28.31297     12.8581
       _cons |  -.4622011   6.871647    -0.07   0.473    -14.02989    13.10549
```

Iz rezultata procjene združenog panel modela (OLS) s uobičajenim standardnim pogreškama prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da je samo brojnost statistički značajna na razini signifikantnosti 1% i da pozitivno utječe na pokazatelj ROS, dok kompleksnost statistički nije značajna.

Tablica 15: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla ROA

```
Linear regression                               Number of obs =     168
                                                F(  2,   165) =    4.86
                                                Prob > F      =  0.0089
                                                R-squared     =  0.0569
                                                Root MSE      =  12.812

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         roa |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .2830064   .1009744     2.80   0.003     .0836379    .4823749
kompleksnost |  -21.50476   9.470368    -2.27   0.012    -40.20349   -2.806037
       _cons |   11.15175   6.065526     1.84   0.034    -.8242995    23.1278
```

Iz rezultata procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da su i brojnost i kompleksnost statistički značajne na razini signifikantnosti 1%. Brojnost pozitivno utječe na pokazatelj ROA, dok kompleksnost ima negativan utjecaj na isti pokazatelj.

Tablica 16: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla ROS

```
Linear regression                               Number of obs =     168
                                                F(  2,   165) =    5.91
                                                Prob > F      =  0.0033
                                                R-squared     =  0.0552
                                                Root MSE      =   15.71

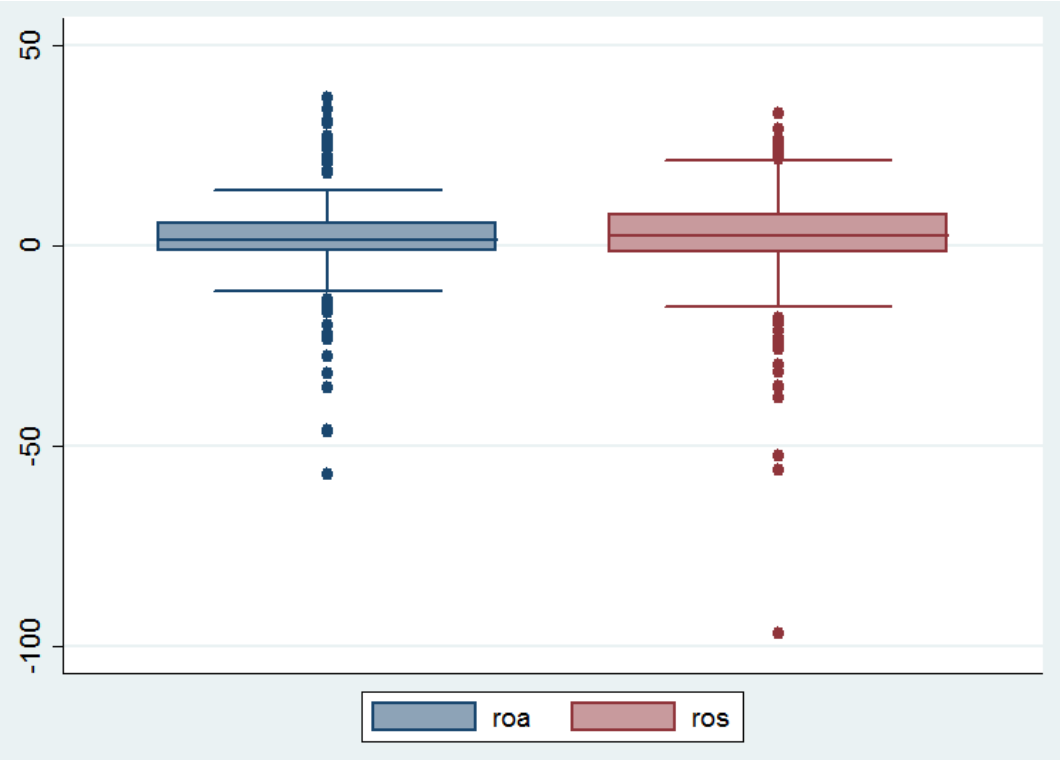
------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         ros |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .4553836   .1360383     3.35   0.000     .1867833    .7239839
kompleksnost |  -7.727437   8.117258    -0.95   0.171    -23.75452    8.299647
       _cons |  -.4622011   4.543673    -0.10   0.459    -9.433436    8.509034
```

Iz rezultata procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da je samo brojnost statistički značajna na razini signifikantnosti 1% i da pozitivno utječe na pokazatelj ROS, dok kompleksnost statistički nije značajna.

Može se reći da se u tablicama s rezultatima uz korištenje uobičajene standardne pogreške najprije prikazuje tablica ANOVA (eng. *analysis of variance*), koja prikazuje koliki je dio ukupnog zbroja kvadrata odstupanja od aritmetičke sredine protumačen modelom (eng. *source*:*model*), a koliki dio nije protumačen (eng. *source*:*residual*). Neprotumačeni se dio pripisuje rezidualima. Na temelju tih informacija izračunava se vrijednost koeficijenta determinacije (eng. *r-squared*), korigiranog koeficijenta determinacije (eng. *adj. r-squared*), prosječne pogreške modela (eng. *root MSE*) i vrijednost F-testa. Općenito, koeficijent determinacije i korigirani koeficijent determinacije nisu prikladne mjere reprezentativnosti panel modela, jer su njihove vrijednosti inače jako niske. Vrijednost F-testa (redom: 4,98, 4,82, 4,86 i 5,91) pokazuju da su svi modeli u tablicama (14 do16) kao cjelina statistički značajni, ako je barem jedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno različit od nule.

Iz rezultata združenog panel modela s robusnim standardnim pogreškama (Tablice 15 i 16) **zaključuje se da brojnost i kompleksnost značajno utječu na ROA (brojnost utječe pozitivno, a kompleksnost negativno), dok na ROS značajno utječe samo brojnost i to pozitivnog predznaka**. Ponekad pogrešan predznak može biti posljedica postojanja netipičnih vrijednosti podataka, tj. ekstremnih vrijednosti pokazatelja ROA i ROS, što je i očekivano. Te podatke prikazujemo uz pomoć B-P dijagrama, pomoću kojeg se mogu uočiti velike razlike tj. velike varijacije u navedenim pokazateljima. Općenito, B-P dijagram (eng. *box-plot*) prikazuje 5 karakterističnih vrijednosti podataka: minimum, maksimum, medijan, donji i gornji kvartil.

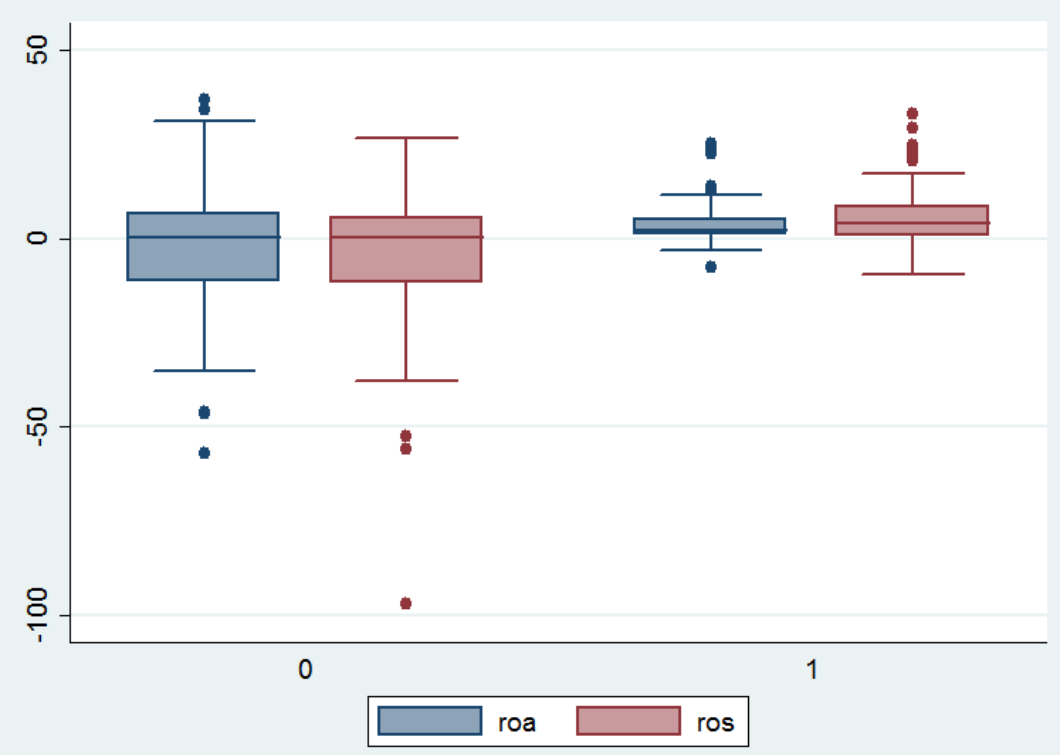
Prikaz 12: B-P dijagram za pokazatelje ROA i ROS



Osim pet karakterističnih vrijednosti, na B-P dijagramu se prikazuju i netipične vrijednosti (tzv. eng. *outliers)* predočene točkama izvan granica. Radi se o podacima koji odstupaju od donjeg odnosno gornjeg kvartila trostruko više od interkvartilnog raspona. S obzirom na to da takvih podataka ima dosta i lako su uočljivi na B-P dijagramu, poduzeća treba kategorizirati na temelju određenih zajedničkih značajki tako da se umanji utjecaj netipičnih vrijednosti.

Ako se poduzeća podijele u dvije skupine: poduzeća do 1000 zaposlenih (vrijednost *dummy* varijable = 0) i poduzeća s više od 1000 zaposlenih (vrijednost *dummy* varijable = 1) dobije se sljedeći B-P dijagram:

Prikaz 13: B-P dijagram za pokazatelje RAO i ROS, grupirane u dvije skupine poduzeća s obzirom na broj zaposlenih



Iz dijagrama je vidljivo da manje netipičnih vrijednosti podataka ima u slučaju kada se ROA i ROS promatraju u dvije kategorije poduzeća s obzirom na njihovu veličinu. Stoga se zaključuje da je korisno kategorizirati poduzeća prema veličini, jer iz same veličine proizlaze i razlike u vrijednostima pokazatelja ROA i ROS. Zato je i prihvatljivo poduzeća u uzorku podijeliti na opisani način.

Budući da se već na samom početku analize uočava razlika među poduzećima prema njihovoj veličini, u daljnjoj analizi, tj. ispitivanju istinitosti prve hipoteze, analizirat će se utjecaj između promatranih varijabli uzimajući u obzir veličinu poduzeća, tj. broj zaposlenih. U tu svrhu, a na temelju ranije iskazanog, konstruirana je nova *dummy* (binarna) tj. dihotomna varijabla koja može poprimiti vrijednost 0 ili 1. Vrijednost nula poprima ako je broj zaposlenih <1000, odnosno 1 ako je broj zaposlenih >1000. Određivanje granice od 1000 zaposlenih temelji se na

kriteriju obuhvaćanja što homogenijih poduzeća unutar jedne grupe, pri čemu su dvije grupe poduzeća heterogene. Opravdanost izbora navedene granice leži i u činjenici da vrijednost 1000 približno odgovara medijanu broja zaposlenih te se analiza nastavlja združenim panel modelima s robusnim standardnim pogreškama.

Tablica 17: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća ***s manje od 1000 zaposlenih****; zavisna je varijabla ROA*

```
Linear regression                                      Number of obs =      75
                                                       F(  2,    72) =    7.04
                                                       Prob > F      =  0.0016
                                                       R-squared     =  0.1492
                                                       Root MSE      =  17.221

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         roa |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |    1.36883   .4634843     2.95   0.002      .444891    2.292769
kompleksnost |  -34.15978   15.31009    -2.23   0.014    -64.67989   -3.639679
       _cons |   3.920301   11.29068     0.35   0.364    -18.58727    26.42787
------------------------------------------------------------------------------
```

Iz rezultata procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da su i brojnost i kompleksnost statistički značajne na razini signifikantnosti 5%. Brojnost pozitivno utječe na pokazatelj ROA, dok kompleksnost negativno utječe na isti pokazatelj.

Tablica 18: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća ***s 1000 ili više zaposlenih****; zavisna je varijabla ROA*

```
Linear regression                                       Number of obs =      93
                                                        F(  2,    90) =    1.38
                                                        Prob > F      =  0.2573
                                                        R-squared     =  0.0564
                                                        Root MSE      =  5.4026

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         roa |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |  -.0411189   .0511093    -0.80   0.211    -.1426565    .0604186
kompleksnost |  -10.79029   8.532707    -1.26   0.104      -27.742    6.161427
       _cons |   11.76545    5.88259     2.00   0.025     .0786559    23.45224
------------------------------------------------------------------------------
```

Iz rezultata procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da niti jedna varijabla nije statistički značajna i kao takve ih ne promatramo.

Daljnju analizu nastavljamo procjenom združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih, pri čemu kao zavisnu varijablu koristimo ROS.

Tablica 19: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća ***s manje od 1000 zaposlenih****; zavisna je varijabla ROS*

```
Linear regression                               Number of obs =      75
                                                F(  2,    72) =    7.01
                                                Prob > F      =  0.0017
                                                R-squared     =  0.1359
                                                Root MSE      =  19.618

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         ros |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   1.509749   .4756254     3.17   0.001     .5616076    2.457891
kompleksnost |  -35.08168    13.7425    -2.55   0.006    -62.47685   -7.686508
       _cons |    .103067   9.325289     0.01   0.495    -18.48656    18.69269
```

Iz rezultata procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da su i brojnost i kompleksnost statistički značajne na razini signifikantnosti 1%, pri čemu brojnost pozitivno, a kompleksnost negativno utječe na pokazatelj ROS.

Tablica 20: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća ***s 1000 ili više zaposlenih****; zavisna je varijabla ROS*

```
Linear regression                                       Number of obs =      93
                                                        F(  2,    90) =    3.16
                                                        Prob > F      =  0.0472
                                                        R-squared     =  0.0430
                                                        Root MSE      =  8.6915
------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         ros |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |  -.0116341   .0788969    -0.15   0.441    -.1683765    .1451083
kompleksnost |     16.946   7.022281     2.41   0.009     2.995015    30.89699
       _cons |  -4.901257   4.131364    -1.19   0.119    -13.10893     3.30642
```

Iz rezultata procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da brojnost nije, dok kompleksnost jest statistički značajna na razini signifikantnosti 1%, pri čemu kompleksnost pozitivno utječe na pokazatelj ROS.

Uzimajući u obzir i veličinu poduzeća, kategoriziranu u dvije skupine, rezultati združenog panel modela s robusnim standardnim pogreškama pokazuju da **brojnost i kompleksnost značajno utječu na ROA u poduzećima s manje od 1000 zaposlenih** (brojnost pozitivno, a kompleksnost negativno), dok u poduzećima s više od 1000 zaposlenih nemaju značajnoj utjecaja na ROA. Značajnost navedenih varijabli testirana je jednosmjernim t-testovima u ispisu rezultata. T-test veličina je izračunata kao omjer regresijskog koeficijenta i pripadajuće standardne pogreške (t=Coef./Std.Err.) Na temelju t-test veličine izračunava se empirijska razina signifikantnosti kao vjerojatnost da će varijabla Studentove t-distribucije premašiti apsolutnu vrijednost t-testa (`P>|t|`). Ako je ta vjerojatnost manja od 5% ili 10% tada je regresijski koeficijent značajan na razini signifikantnosti od 5% ili 10%. U svim se ispisima rezultata u posljednje dvije kolone prikazuju i intervali procjene regresijskih koeficijenata na razini pouzdanosti od 95% (eng. *95% conf. interval*).

Nadalje, na **ROS kod „malih“ poduzeća značajno utječu i brojnost i kompleksnost, dok na ROS „velikih poduzeća“ utječe samo kompleksnost i to pozitivnog predznaka**.

Dosadašnji rezultati ukazuju na sljedeće: **postoji značajan utjecaj brojnosti i kompleksnosti na ROA i ROS malih poduzeća te značajan utjecaj kompleksnosti na ROS velikih poduzeća**.

Budući da utjecaj predznaka kompleksnosti na ROA i ROS malih poduzeća nije očekivan, potrebno je provjeriti je li to posljedica problema multikolinearnosti. Stoga u nastavku donosimo ispis VIF pokazatelja:

Tablica 21: VIF pokazatelj nezavisnih varijabli u modelu (brojnost i kompleksnost)

Variable	VIF	1/VIF
broj	1.04	0.961496
kompleksnost	1.04	0.961496
Mean VIF	1.04	

Vrijednost VIF pokazatelja manja je od 5 što znači da ne postoji problem (multi)kolinearnosti između dviju nezavisnih varijabli „brojnosti“ i „kompleksnosti.“ To znači da ne postoji opasnost da će rezultati procjene parametara biti pristrani ili čak pogrešnog predznaka, jer su obje nezavisne varijable istovremeno uključene u združeni panel model.

Potrebno je još jednom napomenuti da iako združeni panel model nije prikladan za analizu panel podataka OLS metodom on služi kao osnova za izvođenje naprednijih panel modela. Stoga će se procijeniti i ostali panel modeli i usporediti koji od njih najbolje objašnjava vezu između promatranih varijabli.

Nadalje, ako se vrijednosti varijable uprosječe za svaku jedinicu promatranja dobije se tzv. **panel model između jedinica promatranja** (eng. *between*). Uprosječavanjem podataka gubi se vremenska komponenta. Tako ovaj model nije prikladan ako su podaci promjenjivi kroz vrijeme, iako su procjene parametara u ovom modelu konzistentne, no ne i efikasne. Unatoč

tome u nastavku se predstavljaju rezultati procjena i ovakvog modela s obzirom na pokazatelje ROA i ROS, uzimajući u obzir veličinu poduzeća, tj. broj zaposlenih.

Tablica 22: Rezultati procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća ***s manje od 1000 zaposlenih****; zavisna je varijabla ROA*

```
Between regression (regression on group means)  Number of obs      =         75
Group variable: id                              Number of groups   =         17

R-sq:  within  = 0.0000                         Obs per group: min =          1
       between = 0.3753                                        avg =        4.4
       overall = 0.1278                                        max =          5

                                                F(2,14)            =       4.20
sd(u_i + avg(e_i.))=  14.03195                  Prob > F           =     0.0371

------------------------------------------------------------------------------
         roa |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   1.817193   1.064344     1.71   0.055    -.4655984    4.099984
kompleksnost |  -93.13539   40.94662    -2.27   0.019    -180.9571   -5.313625
       _cons |   37.27564   29.65421     1.26   0.115    -26.32632    100.8776
```

Iz rezultata procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da su i brojnost i kompleksnost statistički značajne na razini signifikantnosti 5%, pri čemu brojnost pozitivno utječe na pokazatelj ROS, dok kompleksnost negativno utječe na isti pokazatelj.

Tablica 23: Rezultati procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća ***s 1000 ili više zaposlenih****; zavisna je varijabla ROA*

```
Between regression (regression on group means)  Number of obs      =         93
Group variable: id                              Number of groups   =         20

R-sq:  within  = 0.0238                         Obs per group: min =          1
       between = 0.2569                                        avg =        4.7
       overall = 0.0510                                        max =          5

                                                F(2,17)            =       2.94
sd(u_i + avg(e_i.))=  5.211923                  Prob > F           =     0.0801

------------------------------------------------------------------------------
         roa |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .0057349   .1540683     0.04   0.485    -.3193207    .3307905
kompleksnost |  -30.17314   13.15376    -2.29   0.017    -57.92515   -2.421128
       _cons |   24.08956   8.293265     2.90   0.049     6.592298    41.58682
```

Iz rezultata procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da brojnost nije statistički značajna, dok je kompleksnost statistički značajna na razini signifikantnosti 1%, a kompleksnost negativno utječe na pokazatelj ROA.

Tablica 24: Rezultati procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća ***s manje od 1000 zaposlenih****; zavisna je varijabla ROS*

```
Between regression (regression on group means)  Number of obs      =         75
Group variable: id                              Number of groups   =         17

R-sq:  within  = 0.0069                         Obs per group: min =          1
       between = 0.2532                                        avg =        4.4
       overall = 0.1251                                        max =          5

                                                F(2,14)            =       2.37
sd(u_i + avg(e_i.))=  15.94207                  Prob > F           =     0.1295

------------------------------------------------------------------------------
         ros |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   1.803449    1.20923     1.49   0.079    -.7900903    4.396988
kompleksnost |  -71.08456   46.52054    -1.53   0.075    -170.8612    28.69206
       _cons |   20.22299   33.69094     0.60   0.290    -52.03688    92.48287
```

Iz rezultata procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da je su i brojnost i kompleksnost statistički značajne na razini signifikantnosti 1%, pri čemu brojnost pozitivno utječe na pokazatelj ROS, dok kompleksnost negativno utječe na isti pokazatelj.

Tablica 25: Rezultati procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća ***s 1000 ili više zaposlenih****; zavisna je varijabla ROS*

```
Between regression (regression on group means)  Number of obs      =         93
Group variable: id                              Number of groups   =         20

R-sq:  within  = 0.0007                         Obs per group: min =          1
       between = 0.0643                                        avg =        4.7
       overall = 0.0405                                        max =          5

                                                F(2,17)            =       0.58
sd(u_i + avg(e_i.))=  7.951254                  Prob > F           =     0.5684

------------------------------------------------------------------------------
         ros |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .0419932   .2350449     0.18   0.430    -.4539082    .5378946
kompleksnost |   18.91903   20.06724     0.94   0.179     -23.41915     61.2572
       _cons |  -7.257916   12.65212    -0.57   0.287    -33.95155    19.43572
```

Iz rezultata procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da niti brojnost niti kompleksnost nisu statistički značajne na razini signifikantnosti 10%, stoga ih ne uzimamo u obzir prilikom daljnjeg razmatranja.

Rezultati modela „između" jedinica promatranja kontradiktorni su rezultatima združenog panel modela. Stoga se analiziraju i drugi panel modeli.

U nastavku je analiziran **panel model s fiksnim efektom**. Model s fiksnim efektom jednostavan je linearni model u kojem se konstantni član mijenja sa svakom jedinicom promatranja, ali je konstantan u vremenu. Navedeni se model može procijeniti na dva načina. Prvi je uporabom *dummy* varijabli za svako poduzeće (eng. *Least Square Dummy Variable* – LSDV procjenitelj), a drugi je korištenjem modela „unutar" jedinica promatranja (eng. *within model*). Prvi način zahtjeva da se procijeni N-1 više parametara u odnosu na združeni model, što nije adekvatno zbog velikog broja parametara koji se procjenjuju, tj. zbog velikog gubitka u stupnjevima

slobode. Zato su u nastavku dani rezultati panel modela s fiksnim efektom koji je uobičajen, tj. modela „unutar“ jedinica promatranja.

Model s fiksnim efektom definira se:

$$y_{it} = \alpha_i + \beta_1 x_{it1} + \beta_2 x_{it2} + \cdots + \beta_K x_{itK} + \varepsilon_{it;} \qquad i = 1, \ldots N, t = 1, \ldots, T$$

pri čemu *N* označava broj jedinica promatranja (broj poduzeća u uzorku), *T* označava broj razdoblja (broj godina), x_{itk}, $k = 1,\ldots k$ označava vrijednost *k*-te nezavisne varijable, a *i*-te jedinice promatranja u razdoblju *t*. Parametar α_i konstantni je član različit za svaku jedinicu promatranja, $\beta_1,\ldots,\beta_k$ parametri su koje treba procijeniti. Nadalje, ε_{it} je greška procjene *i*-te jedinice promatranja u trenutku *t* i pretpostavlja se da su ε_{it} nezavisno i identično distribuirane slučajne varijable po jedinicama promatranja i vremenu sa sredinom 0 i varijancom σ_ε^2. Također se pretpostavlja da su svi x_{itk} zavisni od ε_{it} za sve *i, t, k*. Rezultati ispisa sljedeći su:

Tablica 26: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća ***s manje od 1000 zaposlenih****; zavisna je varijabla ROA*

```
Fixed-effects (within) regression               Number of obs      =        75
Group variable: id                              Number of groups   =        17
R-sq:  within  = 0.0056                         Obs per group: min =         1
       between = 0.0426                                        avg =       4.4
       overall = 0.0429                                        max =         5

                                                F(2,56)            =      0.16
corr(u_i, Xb)  = 0.1794                         Prob > F           =    0.8547

------------------------------------------------------------------------------
         roa |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .1941657   .4134713     0.47   0.320    -.6341168    1.022448
kompleksnost |   2.491261   11.46409     0.22   0.414    -20.47407    25.45659
       _cons |  -4.780181   8.179453    -0.58   0.280    -21.16559    11.60523
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  16.481724
     sigma_e |   10.11322
         rho |  .72647624   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
F test that all u_i=0:     F(16, 56) =     9.55                 Prob > F = 0.0000
```

Iz rezultata procjene modela s fiksnim efektom za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da niti brojnost niti kompleksnost nisu statistički značajne na razini signifikantnosti 10%, stoga ih ne uzimamo u obzir prilikom daljnjeg razmatranja.

Tablica 27: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća ***s 1000 ili više zaposlenih****; zavisna je varijabla ROA*

```
Fixed-effects (within) regression               Number of obs      =         93
Group variable: id                              Number of groups   =         20

R-sq:  within  = 0.0310                         Obs per group: min =          1
       between = 0.1658                                        avg =        4.7
       overall = 0.0199                                        max =          5

                                                F(2,71)            =       1.14
corr(u_i, Xb)  = -0.2801                        Prob > F           =     0.3268

------------------------------------------------------------------------------
         roa |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |  -.0417265   .0559504    -0.75   0.229    -.1532883    .0698354
kompleksnost |   5.585227   4.259532     1.31   0.097   -2.908038    14.07849
       _cons |   .7523529   3.081579     0.24   0.404    -5.392141    6.896847
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  5.9559814
     sigma_e |  2.6790004
         rho |   .8317253   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
F test that all u_i=0:     F(19, 71) =    15.53                 Prob > F = 0.0000
```

Iz rezultata procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da brojnost nije statistički značajna, dok je kompleksnost statistički značajna na razini signifikantnosti 10%, pri čemu kompleksnost pozitivno utječe na pokazatelj ROA.

Tablica 28: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća ***s manje od 1000 zaposlenih****; zavisna je varijabla ROS*

```
Fixed-effects (within) regression               Number of obs      =        75
Group variable: id                              Number of groups   =        17

R-sq:  within  = 0.0254                         Obs per group: min =         1
       between = 0.1397                                        avg =       4.4
       overall = 0.0956                                        max =         5

                                                F(2,56)            =      0.73
corr(u_i, Xb)  = 0.2217                         Prob > F           =    0.4862

------------------------------------------------------------------------------
         ros |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .5996528   .4997604     1.30   0.007   -.4014876    1.600793
kompleksnost |  -1.010663   13.85658    -0.07   0.471    -28.76873     26.7474
       _cons |  -10.23539   9.886459    -1.04   0.153    -30.04034    9.569571
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  16.617342
     sigma_e |  12.223792
         rho |  .64888128   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
F test that all u_i=0:     F(16, 56) =     8.09                 Prob > F = 0.0000
```

Iz rezultata procjene modela s fiksnim efektom za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da je brojnost statistički značajna, dok kompleksnost nije statistički značajna na razini signifikantnosti 10%, pri čemu brojnost pozitivno utječe na pokazatelj ROS.

Tablica 29: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća ***s 1000 ili više zaposlenih****; zavisna je varijabla ROS*

```
Fixed-effects (within) regression               Number of obs      =        93
Group variable: id                              Number of groups   =        20

R-sq:  within  = 0.0591                         Obs per group: min =         1
       between = 0.0040                                        avg =       4.7
       overall = 0.0006                                        max =         5

                                                F(2,71)            =      2.23
corr(u_i, Xb)  = -0.1889                        Prob > F           =    0.1152

------------------------------------------------------------------------------
         ros |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .1846728   .0909806     2.03   0.023      .366083    .0032626
kompleksnost |   4.039238   6.926404     0.58   0.281    -9.771618     17.8501
       _cons |   7.184035    5.01094     1.43   0.078    -2.807496    17.17557
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  7.9965319
     sigma_e |  4.3563093
         rho |  .77114106   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
F test that all u_i=0:     F(19, 71) =    15.12                 Prob > F = 0.0000
```

Iz rezultata procjene modela s fiksnim efektom za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da je brojnost statistički značajna, dok kompleksnost nije statistički značajna na razini signifikantnosti 10%, pri čemu brojnost pozitivno utječe na pokazatelj ROS.

Prilikom analize panel modela s **fiksnim** efektom zaključeno je da **„kompleksnost“ ima pozitivan i značajan utjecaj na ROA isključivo u poduzećima s 1000 ili više zaposlenih, dok značajan i pozitivan utjecaj brojnosti na ROS postoji neovisno o veličini poduzeća**.

Ipak, potrebno je provesti test kojim se ispituje prikladnost ovih modela. Panel model s fiksnim efektom posebice zahtijeva različitost fiksnih efekata svih jedinica promatranja (što je ujedno alternativna hipoteza F-testa). F-testne veličine (pri dnu ispisa) iznose redom 9,55, 15,53, 8,09 i 15,12 te pokazuju da se nulta hipoteza u sva četiri slučaja može odbaciti, tj. zaključuje se da je uporaba ovog modela opravdana, tj. primjerenije ga je koristiti nego združeni panel model (eng. *pooled*).

Potrebno je naglasiti da različite panel modele nije primjereno uspoređivati pomoću R^2, odnosno drugim riječima, veći R^2 (tzv. koeficijent determinacije) kod modela s fiksnim efektom, ne podrazumijeva nužno i da je taj model bolji od nekog drugog panel modela (Aljinović i dr., 2012).

Opravdanost uporabe modela s fiksnim efektom može se testirati pomoću uobičajenoga F-testa, kao što je gore već opisano. Ako je pripadajuća empirijska vrijednost F-testa manja od odgovarajuće teorijske vrijednosti F-testa na razini signifikantnosti α, zaključuje se da je model s fiksnim efektom neadekvatan tj. da je primjerenije koristiti združeni model. Ako je pripadajuća vrijednost empirijskog F-testa veća od odgovarajuće teorijske vrijednosti F-testa na razini signifikantnosti α, zaključuje se da je model s fiksnim efektom prikladniji za korištenje u predmetnom istraživanju.

Nakon korištenja združenog modela i modela s fiksnim efektom te zaključka kako je model s fiksnim efektom primjereniji od združenog modela, u daljnju analizu uključiti će se i **model sa slučajnim efektom** (eng. *random effects*).

Dakle, dodatno je potrebno analizirati i panel model s slučajnim efektom, tj. panel model u kojem se pretpostavlja da su razlike između jedinica promatranja slučajne, tj. da su slučajni efekti za svaku jedinicu promatranja nezavisne i identično distribuirane slučajne varijable sa sredinom nula te konačnom i konstantnom varijancom. Također se pretpostavlja da su greške relacije nezavisne i identično distribuirane slučajne varijable po jedinicama promatranja i vremenu sa sredinom nula i konstantnom varijancom. Sukladno navedenim pretpostavkama nije moguće koristiti OLS metodu, nego se za procjenu panel modela sa slučajnim efektom

koristi GLS metoda – generalizirana metoda najmanjih kvadrata (eng. *generalized least squares*).

Opravdanost korištenja modela sa slučajnim efektom utvrđuje se pomoću testa Lagrangeovog multiplikatora (eng. *Lagrange Multiplier* - LM). LM test temelji se na hipotezi da je varijanca članova *u* jednaka nuli, a testna je veličina hi-kvadrat vrijednost s jednim stupnjem slobode.

Kako bi se utvrdilo je li bolje koristiti model s fiksnim efektom ili model sa slučajnim efektom, ova dva modela treba međusobno usporediti. Primjenjivost dvaju modela utvrdit će se pomoću Hausmanova testa.

Često se postavlja pitanje je li u empirijskim analizama bolje koristiti model s fiksnim efektom ili model sa slučajnim efektom. Jednoznačan odgovor ne postoji, jer upotreba modela ovisi o prirodi podataka. Prednosti modela sa slučajnim efektom sljedeće su (Baltagi, 2008):

- ✓ Na temelju modela sa slučajnim efektom može se procijeniti utjecaj varijabli koje su vremenski nepromjenjive.
- ✓ Procjene slučajnog efekta dobivaju se GLS metodom, a procjene fiksnog efekta dobivaju se metodom OLS, što podrazumijeva da će u velikim uzorcima procjene slučajnog efekta imati manju varijancu.

Osim prethodno navedenih prednosti modela sa slučajnim efektom, model ima i svoje nedostatke. Ako je slučajna pogreška α_i korelirana s bilo kojom nezavisnom varijablom, GLS procjenitelji parametara modela pristrani su i nekonzistentni. U tom je slučaju bolje primijeniti model s fiksnim efektom, jer su procjenitelji parametara u modelu s fiksnim efektom konzistentni bez obzira na prisutnost spomenute korelacije. Procjenitelji su konzistentni, jer se primjenom transformacija „unutar“ jedinica promatranja eliminira slučajni efekt α_i. Prema tome, prednost procjenitelja parametara u modelu s fiksnim efektom konzistentnost je procjene u slučaju kada postoji korelacija između slučajne komponente greške relacije α_i i nezavisnih varijabli (Aljinović i dr., 2012).

Hausman je predložio test kojim se uspoređuju procijenjeni koeficijenti modela s fiksnim efektom i modela sa slučajnim efektom. Upotreba Hausmanova testa temelji se na činjenici da su oba procjenitelja konzistentna ako ne postoji korelacija između α_i i nezavisnih varijabli x_{itk}. Ako su oba procjenitelja konzistentna u velikim će uzorcima procjene konvergirati pravoj vrijednosti parametra $ß_k$, $k = 1,\ldots, k$. Isto tako u velikim uzorcima procjene modela s fiksnim

efektom neće se značajno razlikovati od procjena modela sa slučajnim efektom. S druge strane, u slučaju da korelacija između slučajne greške α_i i nezavisnih varijabli x_{itk} postoji, procjenitelj slučajnog efekta nekonzistentan je, a procjenitelj fiksnog efekta i dalje je konzistentan.

Hausmanov se test temelji na razlici procjena parametara s fiksnim i sa slučajnim efektom. Test veličina se definira kao:

$$\boldsymbol{H = (\widehat{\beta}_{FE} - \widehat{\beta}_{RE})'[\widehat{Cov}(\widehat{\beta}_{FE}) - \widehat{Cov}(\widehat{\beta}_{RE})]^{-1}(\widehat{\beta}_{FE} - \widehat{\beta}_{RE})}$$

pri čemu je $\hat{\beta}_{FE}$ vektor procijenjenih parametara modela s fiksnim efektom, $\widehat{\beta}_{RE}$ vektor procijenjenih parametara modela sa slučajnim efektom, $\widehat{Cov}(\hat{\beta}_{FE})$ matrica varijanci i kovarijanci vektora procijenjenih parametara modela s fiksnim efektom, a $\widehat{Cov}(\hat{\beta}_{RE})$ matrica varijanci i kovarijanci vektora procijenjenih parametara modela sa slučajnim efektom. H test veličina ima $X^2\ hi-kvadrat$ distribuciju s k stupnjeva slobode, pri čemu je k broj procijenjenih parametara u modelu. Ako je vrijednost test veličine H manja od X_α^2 za zadanu razinu signifikantnosti α ne odbacuje se nulta hipoteza kojom se pretpostavlja da slučajna greška nije korelirana niti s jednom nezavisnom varijablom. Nadalje, u tom su slučaju oba procjenitelja $\widehat{\beta}_{FE}\ i\ \hat{\beta}_{RE}$ konzistentna. Ako je vrijednost testne veličine H veća od X_α^2 za zadanu razinu signifikantnosti α odbacuje se nulta hipoteza kojom se pretpostavlja da slučajna greška nije korelirana niti s jednom nezavisnom varijablom, tj. zaključuje se da postoji korelacija između barem jedne nezavisne varijable i slučajnog efekta α_i. Procjenitelj slučajnog efekta $\hat{\beta}_{RE}$ nije konzistentan pa se za procjenu modela koristi procjenitelj fiksnog efekta.

Rezultati ispisa programa STATA sljedeći su:

Tablica 30: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća ***s manje od 1000 zaposlenih****; zavisna je varijabla ROA*

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =         75
Group variable: id                              Number of groups   =         17

R-sq:  within  = 0.0026                         Obs per group: min =          1
       between = 0.2522                                        avg =        4.4
       overall = 0.1341                                        max =          5

                                                Wald chi2(2)       =       1.46
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =     0.4813

------------------------------------------------------------------------------
         roa |      Coef.   Std. Err.       z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .4673172   .3983474     1.17   0.120    -.3134294    1.248064
kompleksnost |  -5.471348   11.43785    -0.48   0.316    -27.88912    16.94643
       _cons |  -2.153092   8.782144    -0.25   0.403    -19.36578    15.05959
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  12.989199
     sigma_e |   10.11322
         rho |  .62258844   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Iz rezultata procjene modela sa slučajnim efektom za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da niti brojnost niti kompleksnost nisu statistički značajne na razini signifikantnosti 10%, stoga ih ne uzimamo u obzir prilikom daljnjeg razmatranja.

Tablica 31: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća ***s 1000 ili više zaposlenih****; zavisna je varijabla ROA*

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =         93
Group variable: id                              Number of groups   =         20

R-sq:  within  = 0.0220                         Obs per group: min =          1
       between = 0.0063                                        avg =        4.7
       overall = 0.0001                                        max =          5

                                                Wald chi2(2)       =       1.14
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =     0.5664

------------------------------------------------------------------------------
         roa |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |  -.0514575   .0535814    -0.96   0.168   -.1564751      .05356
kompleksnost |   2.074153    4.13795     0.50   0.308    -6.03608    10.18439
       _cons |   3.737487   3.134711     1.19   0.117    -2.406435    9.881408
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  5.0374464
     sigma_e |  2.6790004
         rho |  .77952682   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Iz rezultata procjene modela sa slučajnim efektom za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROA, vidljivo je da je niti brojnost niti kompleksnost nisu statistički značajne na razini signifikantnosti 10%, stoga ih ne uzimamo u prilikom daljnjeg razmatranja.

U ovom modelu (sa slučajnim efektom) niti jedna varijabla nije statistički značajna prilikom analize utjecaja brojnosti i kompleksnosti na ROA. Opravdanost korištenja panel modela sa slučajnim efektom potvrđuje se ponovno pomoću LM testa (test Lagrangeova multiplikatora). LM testom (Breuschand Pagan test) ispituje se pretpostavka da je varijanca slučajnih varijabli jednaka nuli. Testna veličina LM ima hi-kvadrat distribuciju. Rezultati testa slijede u nastavku.

Tablica 32: Rezultati testa Lagrangeova multiplikatora

```
roa[id,t] = Xb + u[id] + e[id,t]


Estimated results:

                  |       Var     sd = sqrt(Var)
         ---------+------------------------------
              roa |   30.25929       5.500845
                e |   7.177043          2.679
                u |   25.37587       5.037446


Test:   Var(u) = 0

                        chibar2(01) =    54.83
                    Prob > chibar2 =   0.0000
```

LM testna veličina iznosi 54,83 te pokazuje da se nulta hipoteza odbacuje, tj. da varijanca slučajnih varijabli nije jednaka nuli pa je stoga **model slučajnog efekta bolji od združenog panel modela.**

Hausmanovim testom uspoređuje se koji je model primjereniji: model s fiksnim ili sa slučajnim efektom, a temelji se na razlici procjena parametara s fiksnim i slučajnim efektom. Nultom se hipotezom pretpostavlja da su nezavisne varijable nekorelirane sa slučajnim efektima pa su tada oba procjenitelja konzistentna.

Tablica 33: Rezultati Hausmanova testa

```
                ---- Coefficients ----
             |      (b)          (B)            (b-B)     sqrt(diag(V_b-V_B))
             |   roa_fiksni  roa_slucajni    Difference          S.E.
-------------+----------------------------------------------------------------
    brojnost |   -.9920027    -1.088009        .0960058        .2943367
kompleksnost |    5.504069     1.994582        3.509487        .9938723
------------------------------------------------------------------------------
                           b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
            B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

    Test:  Ho:  difference in coefficients not systematic

                  chi2(2) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
                          =       20.60
                Prob>chi2 =      0.0000
```

Nulta se hipoteza Hausmanova testa odbacuje. Stoga se zaključuje da je adekvatan model s fiksnim efektom. Sukladno svim dosadašnjim rezultatima analize pokazatelja ROA utvrđeno je sljedeće: fiksni panel model bolji je od združenog panel modela, slučajni panel model bolji je od združenog, dok je fiksni bolji od slučajnog panel modela.

Naposljetku se panel model s fiksnim efektom pokazao prikladnim, u skladu s čim je odabrana metoda testiranja istraživačke hipoteze. Prema panel modelu s **fiksnim** efektom zaključuje se **da „kompleksnost“ ima pozitivan i značajan utjecaj na ROA isključivo u poduzećima s 1000 ili više zaposlenih**.

U nastavku će biti analizirano koji je model bolji u slučaju **ROS pokazatelja**. To znači da se i za tu varijablu procjenjuje panel model sa slučajnim efektom te se isti uspoređuju s preostalim panel modelima.

Tablica 34: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća ***s manje od 1000 zaposlenih****; zavisna je varijabla ROS*

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =         75
Group variable: id                              Number of groups   =         17

R-sq:  within  = 0.0234                         Obs per group: min =          1
       between = 0.1870                                        avg =        4.4
       overall = 0.1200                                        max =          5

                                                Wald chi2(2)       =       3.27
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =     0.1951

------------------------------------------------------------------------------
         ros |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |   .8288364   .4653688     1.78   0.037    -.0832697    1.740943
kompleksnost |  -7.899533   13.42311    -0.59   0.278   -34.20834    18.40927
       _cons |  -8.176401   10.21551    -0.80   0.211    -28.19844    11.84563
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  14.594026
     sigma_e |  12.223792
         rho |  .58769776   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Iz rezultata procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da je samo brojnost statistički značajna na razini signifikantnosti 5% i da pozitivno utječe na pokazatelj ROS, dok kompleksnost statistički nije značajna.

Tablica 35: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća ***s 1000 ili više zaposlenih****; zavisna je varijabla ROS*

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =         93
Group variable: id                              Number of groups   =         20

R-sq:  within  = 0.0555                         Obs per group: min =          1
       between = 0.0000                                        avg =        4.7
       overall = 0.0055                                        max =          5

                                                Wald chi2(2)       =       3.79
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =     0.1507

------------------------------------------------------------------------------
         ros |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
        broj |    .1448103   .0842536     1.72   0.043    -.3099444    .5993237
kompleksnost |   6.432379   3.818542     1.69   0.045    -6.343728    19.20849
       _cons |   4.624413   4.893356     0.95   0.172    -4.966389    14.21521
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  7.6481306
     sigma_e |  4.3563093
         rho |  .75503932   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Iz rezultata procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla ROS, vidljivo je da su i brojnost i kompleksnost statistički značajne na razini signifikantnosti 5%, pri čemu obje pozitivno utječu na pokazatelj ROS.

Tablica 36: Rezultati testa Lagrangeova multiplikatora

```
ros[id,t] = Xb + u[id] + e[id,t]


Estimated results:
                  |       Var     sd = sqrt(Var)
         ---------+-----------------------------
              ros |     77.216        8.787263
                e |   18.97743        4.356309
                u |    58.4939        7.648131


Test:   Var(u) = 0
                        chibar2(01) =    98.99
                    Prob > chibar2 =   0.0000
```

LM testna veličina iznosi 98,99 te pokazuje da se nulta hipoteza odbacuje, tj. varijanca slučajnih varijabli nije jednaka nuli pa je stoga model slučajnog efekta bolji od združenog panel modela.

Također je proveden i Hausmanov test koji se, kao što je ranije istaknuto, temelji na razlici procjena parametara s fiksnim i slučajnim efektom. Nultom se hipotezom pretpostavlja da su nezavisne varijable nekorelirane sa slučajnim efektima pa su tada oba procjenitelja konzistentna.

Tablica 37: Rezultati Hausmanova testa

```
                 ---- Coefficients ----
             |      (b)          (B)            (b-B)     sqrt(diag(V_b-V_B))
             |   ros_fiksni  ros_slucajni    Difference          S.E.
-------------+----------------------------------------------------------------
kompleksnost |    3.801237     6.432379       -2.631142        2.578839
------------------------------------------------------------------------------
                           b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
            B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

    Test:  Ho:  difference in coefficients not systematic

                  chi2(1) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
                          =        1.04
                Prob>chi2 =      0.3076
```

Nulta se hipoteza Hausmanova testa ne odbacuje. Stoga se zaključuje da je adekvatan panel model sa slučajnim efektom.

Dakle, prilikom **analize pokazatelja ROS** zaključeno je sljedeće: **fiksni je panel model bolji od združenog panel modela, slučajni je panel model je bolji od združenog, a slučajni je bolji od fiksnog panel modela.**

Naposljetku se panel model sa slučajnim efektom pokazao prikladnim prilikom analize pokazatelja ROS. Sukladno panel modelu sa slučajnim efektom zaključuje se da „brojnost“ pozitivno i statistički značajno utječe na ROS, neovisno o veličini poduzeća, dok „kompleksnost“ ima pozitivan i značajan utjecaj na ROS isključivo u poduzećima s više od 1000 zaposlenih.

5.3.4. Analiza povezanosti obilježja poduzeća i konkurentske dinamike

Cijela analiza (zasnovana na istom principu) provedena je i za **drugu istraživačku hipotezu**. Istraživanje se nastavlja analizom utjecaja veličine poduzeća (broja zaposlenih), starosti poduzeća i ostvarenih prijašnjih rezultata na brojnost i kompleksnost konkurentskih poteza, pri čemu je varijabla „broj zaposlenih“ logaritmirana. Prvo se analizira panel model s fiksnim efektom, a zatim panel model sa slučajnim efektom.

U prvom je slučaju zavisna varijabla brojnost:

Tablica 38: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom; zavisna je varijabla brojnost

```
Fixed-effects (within) regression               Number of obs      =       169
Group variable: id                              Number of groups   =        34

R-sq:  within  = 0.1770                         Obs per group: min =         4
       between = 0.1986                                        avg =       5.0
       overall = 0.1600                                        max =         5

                                                F(3,132)           =      9.46
corr(u_i, Xb)  = -0.9640                        Prob > F           =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
       broj |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
------------+----------------------------------------------------------------
 lnzaposleni |   1.841858   .0845662     2.18   0.015     1.676120    2.007596
     starost |   1.004145   .2338144     4.29   0.000      .541637    1.466653
   prijasnji |  -5.01e-09   1.44e-09    -3.49   0.001    -7.86e-09   -2.17e-09
       _cons |  -23.31771   22.00613    -1.06   0.291    -66.84802     20.2126
------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  25.866663
     sigma_e |  4.2729187
         rho |  .97343705   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
F test that all u_i=0:     F(33, 132) =     8.39             Prob > F = 0.0000
```

Iz rezultata procjene panel modela s fiksnim efektom prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla brojnost, vidljivo je da su veličina, starost poduzeća i ostvareni prijašnji rezultati poslovanja statistički značajni na razini signifikantnosti 1%, pri čemu broj zaposlenih i starost poduzeća pozitivno utječu na brojnost, dok ostvareni prijašnji rezultati negativno utječu na brojnost.

Tablica 39: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom; zavisna je varijabla brojnost

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       169
Group variable: id                              Number of groups   =        34

R-sq:  within  = 0.0831                         Obs per group: min =         4
       between = 0.4490                                        avg =       5.0
       overall = 0.3592                                        max =         5

                                                Wald chi2(3)       =     35.83
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
        broj |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
 lnzaposleni |    4.40447   .9722122     4.53   0.000     2.498969    6.309971
     starost |   .0956028   .0368616     2.59   0.009     .0233555    .1678502
   prijasnji |  -2.84e-09   1.34e-09    -2.12   0.034    -5.47e-09   -2.19e-10
       _cons |  -16.59019   6.616925    -2.51   0.012    -29.55912   -3.621255
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  5.1145771
     sigma_e |  4.2729187
         rho |  .58894243   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Iz rezultata procjene panel modela sa slučajnim efektom prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla brojnost, vidljivo je da su veličina, starost poduzeća i ostvareni prijašnji rezultati poslovanja statistički značajni na razini signifikantnosti 5%, pri čemu broj zaposlenih i starost poduzeća pozitivno utječu na brojnost, dok ostvareni prijašnji rezultati negativno utječu na brojnost.

Tablica 40: Rezultati testa Lagrangeova multiplikatora

```
Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

       broj[id,t] = Xb + u[id] + e[id,t]

       Estimated results:
                        |       Var     sd = sqrt(Var)
                ---------+-----------------------------
                    broj |   72.16892       8.495229
                       e |   18.25783       4.272919
                       u |    26.1589       5.114577

       Test:   Var(u) = 0
                                chibar2(01) =    89.37
                            Prob > chibar2 =   0.0000
```

Tablica 41: Rezultati Hausmanova testa

```
                ---- Coefficients ----
             |      (b)           (B)             (b-B)     sqrt(diag(V_b-V_B))
             |  broj_fiksni  broj_sluca~i    Difference          S.E.
-------------+------------------------------------------------------------------
 lnzaposleni |    1.841858      4.40447       -2.562611        2.927345
     starost |    1.004145     .0956028        .9085423        .2308905
   prijasnji |   -5.01e-09    -2.84e-09       -2.17e-09        5.24e-10
------------------------------------------------------------------------------
                           b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
            B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

    Test:  Ho:  difference in coefficients not systematic

                  chi2(2) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
                          =       15.82
                Prob>chi2 =      0.0004
```

Kao i u prethodnim slučajevima provedeni su dijagnostički testovi, F-test, LM-test i Hausmanov test, kojima se testira koji je od modela najprikladniji u dokazivanju druge glavne hipoteze, čiji je predmet analize brojnost. Vrijednost F-testa iznosi 8,39, pri čemu je empirijska razina signifikantnosti gotovo jednaka nuli, pa se zaključuje da je fiksni model prikladniji u odnosu na združeni panel model. Vrijednost LM-testa iznosi 89,37 pri čemu je empirijska razina signifikantnosti gotovo jednaka nuli, čime se zaključuje da je slučajni model prikladniji u odnosu na združeni panel model. Konačno, vrijednost Hausmanova testa iznosi 15,82, pri čemu je empirijska razina signifikantnosti također gotovo jednaka nuli (p-vrijednost=0,0004), pa se zaključuje da je fiksni panel model prikladniji u odnosu na slučajni panel model.

Sve navedeno dovodi do zaključka da je fiksni panel model prikladan za analizu brojnosti konkurentskih poteza ovisno o broju zaposlenih, starosti poduzeća i prijašnjim rezultatima. U konkretnom slučaju dokazano je da **veličina i starost poduzeća statistički značajno i pozitivno utječu na brojnost, dok ostvareni prijašnji rezultati negativno i statistički značajno utječu na brojnost**.

Za dokazivanje druge istraživačke hipoteze kao zavisna varijabla korištena je kompleksnost.

Tablica 42: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom; zavisna je varijabla kompleksnost

```
Fixed-effects (within) regression               Number of obs      =       169
Group variable: id                              Number of groups   =        34

R-sq:  within  = 0.0055                         Obs per group: min =         4
       between = 0.0896                                        avg =       5.0
       overall = 0.0441                                        max =         5

                                                F(3,132)           =      0.25
corr(u_i, Xb)  = -0.7116                        Prob > F           =    0.8648

------------------------------------------------------------------------------
kompleksnost |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
 lnzaposleni |   .0296031   .0692347     0.43   0.335    -.1073501    .1665562
     starost |    .003272   .0052481     0.62   0.267    -.0071093    .0136532
   prijasnji |   9.20e-12   3.23e-11     0.28   0.388    -5.46e-11    7.30e-11
       _cons |   .3557107   .4939396     0.72   0.236    -.6213506    1.332772
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  .11491539
     sigma_e |  .09590796
         rho |  .58943113   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
F test that all u_i=0:     F(33, 132) =     3.35             Prob > F = 0.0000
```

Iz rezultata procjene panel modela s fiksnim efektom prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla kompleksnost, vidljivo je da veličina poduzeća, starost poduzeća i ostvareni prijašnji rezultati poslovanja nisu statistički značajni na razini signifikantnosti 10% te ih ne uzimamo u daljnje razmatranje.

Tablica 43: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom; zavisna je varijabla kompleksnost

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       169
Group variable: id                              Number of groups   =        34

R-sq:  within  = 0.0024                         Obs per group: min =         4
       between = 0.1376                                        avg =       5.0
       overall = 0.0674                                        max =         5

                                                Wald chi2(2)       =         .
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =         .

------------------------------------------------------------------------------
kompleksnost |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
 lnzaposleni |  -.0172119   .0046474    -3.70   0.000    -.0263208   -.0081030
     starost |   .0004383   .0005262     0.83   0.202    -.0005931    .0014697
   prijasnji |  -2.07e-11   1.57e-11    -1.32   0.094    -5.15e-11    1.01e-11
       _cons |   .5181996   .0991137     5.23   0.000     .3239403    .7124589
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |  .06974094
     sigma_e |  .09590796
         rho |  .34587904   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Iz rezultata procjene panel modela sa slučajnim efektom prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla kompleksnost, vidljivo je da su veličina poduzeća i ostvareni prijašnji rezultati poslovanja statistički značajni na razini signifikantnosti 1% i negativno utječu na kompleksnost, dok varijabla starost poduzeća nije statistički značajna te je ne uzimamo u daljnje razmatranje.

Tablica 44: Rezultati testa Lagrangeova multiplikatora

```
Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

        kompleksnost[id,t] = Xb + u[id] + e[id,t]

        Estimated results:
                         |       Var     sd = sqrt(Var)
                ---------+-----------------------------
                komplek~t |   .0142487       .1193681
                        e |   .0091983        .095908
                        u |   .0048638       .0697409

        Test:   Var(u) = 0
                                 chibar2(01) =    33.74
                              Prob > chibar2 =   0.0000
```

Tablica 45: Rezultati Hausmanova testa

```
                 ---- Coefficients ----
             |      (b)           (B)             (b-B)     sqrt(diag(V_b-V_B))
             |  komp_fiksni  komp_sluca~i    Difference          S.E.
-------------+------------------------------------------------------------------
 lnzaposleni |    .0296031    -.0172119        .0468150        .0676676
     starost |     .003272     .0004383        .0028337        .0052216
   prijasnji |    9.20e-12    -2.07e-11       -1.16e-11        1.96e-11
------------------------------------------------------------------------------
                           b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
            B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

    Test:  Ho:  difference in coefficients not systematic

                  chi2(2) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
                          =        0.35
                Prob>chi2 =      0.8410
```

Kao i u prethodnim slučajevima provedeni si dijagnostički testovi, F-test, LM-test i Hausmanov test, kojima se testira koji je od modela najprikladniji prilikom dokazivanja druge glavne hipoteze, čiji je predmet analize kompleksnost. Vrijednost F-testa iznosi 3,35, pri čemu je empirijska razina signifikantnosti gotovo jednaka nuli, pa se zaključuje da je fiksni model prikladniji u odnosu na združeni panel model. Vrijednost LM-testa iznosi 33,74, pri čemu je empirijska razina signifikantnosti također gotovo jednaka nuli, pa se zaključuje da je slučajni model prikladniji u odnosu na združeni panel model. Konačno, vrijednost Hausmanova testa iznosi 0,35 pri čemu je empirijska razina signifikantnosti veća od teorijske razine signifikantnosti $\alpha = 0{,}05$ (p-vrijednost=0,841, što je veće od α), na temelju čega se zaključuje da je slučajni panel model prikladniji u odnosu na fiksni. Iz svega navedenog zaključuje se da je slučajni panel model prikladan za analizu kompleksnosti konkurentskih poteza u ovisnosti o broju zaposlenih, starosti poduzeća i ostvarenim prijašnjim rezultatima.

U konkretnom je slučaju dokazano da **veličina (broj zaposlenih) i ostvareni prijašnji rezultati statistički značajno i negativno utječu na kompleksnost, dok starost poduzeća pozitivno utječe na kompleksnost, ali nije statistički značajna** (p-vrijednost = 0,202, što je veće od 0,1 i od 0,05).

5.3.5. Analiza povezanosti obilježja vrhovnog menadžmenta i konkurentske dinamike

Za dokazivanje **treće istraživačke hipoteze** promatrani su samo prosječni podaci (eng. *cross sectional data*) u zadnjoj godini promatranja (2013.), zato što su, budući da je riječ o primarnim izvorima, podaci za tu hipotezu prikupljeni u odabranom fiksnom trenutku na temelju anketnog istraživanja. Primarni podaci prikupljeni anketiranjem odnose se na sklonost riziku, dob, kontinuitet rada menadžmenta i ostale kontrolne varijable.

Zbog prirode stvari koristi se standardna OLS regresijska analiza s robusnim standardnim pogreškama. Prije toga donosimo pregled deskriptivne statistike ključnih varijabli treće hipoteze.

Tablica 46: Deskriptivno-statistički pokazatelji sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta vrhovnog menadžmenta u 2013. godini

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
rizik	34	3.203235	.7937663	1.88	4.87
dob	34	3.382353	.9539299	1	5
kontinuitet	34	2.647059	.4850713	2	3

Na temelju gornje tablice se primjerice vidi umjerena sklonost riziku (u prosjeku 3,20 na mogućoj skali od 1 do 5). Ovaj se podatak na toj skali može normalizirati pomoću min-max normalizacije, na temelju čega se dobije $\frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \times 100 = \frac{3{,}2-1}{5-1} \times 100 = 55\%$, što predstavlja umjerenu sklonost riziku. Ostale su varijable nominalnog tipa, kao što su dob i kontinuitet rada, te stoga nisu normalizirane. Nadalje se, budući da se ne radi o panel podacima, preliminarni utjecaj među promatranim varijablama prilikom otkrivanja smjera njihove povezanosti može dobiti na temelju korelacijskih matrica.

Tablica 47: Korelacijska matrica pokazatelja sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta vrhovnog menadžmenta te brojnosti u 2013. godini

	broj	rizik	dob	kontin~t
broj	1.0000			
rizik	0.4513	1.0000		
dob	0.0683	-0.0621	1.0000	
kontinuitet	-0.0185	-0.0717	0.4969	1.0000

Prva korelacijska matrica pokazuje da su brojnost i sklonost riziku (koeficijent korelacije iznosi 0,4513) te brojnost i dob pozitivno korelirane, dok su brojnost i kontinuitet negativno korelirani (-0,0185). Visoka pozitivna korelacije primjećuje se između dobi i kontinuiteta rada (0,4969).

Tablica 48: Korelacijska matrica pokazatelja sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta vrhovnog menadžmenta te kompleksnosti u 2013. godini

	komple~t	rizik	dob	kontin~t
kompleksnost	1.0000			
rizik	0.2163	1.0000		
dob	-0.1805	-0.0621	1.0000	
kontinuitet	-0.3047	-0.0717	0.4969	1.0000

Druga korelacijska matrica pokazuje da su kompleksnost i rizik također pozitivno korelirani, ali slabijeg intenziteta u odnosu na brojnost (koeficijent korelacije iznosi 0,2163), dok su brojnost i dob, te brojnost i kontinuitet rada pak negativno korelirani. Primjećuje se da je prema intenzitetu kontinuitet rada više negativno koreliran s kompleksnošću nego s brojnošću konkurentskih poteza (-0,3047).

Konačno, rezultati regresijske analize u ispisu programa STATA bez kontrolnih varijabli sljedeći su:

Tablica 49: Rezultati procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela; zavisna je varijabla brojnost

Linear regression — Number of obs = 34; F(3, 30) = 2.68; Prob > F = 0.0647; R-squared = 0.2119; Root MSE = 8.8989

broj	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
rizik	5.449966	1.996412	2.73	0.003	1.536998	9.362933
dob	.87171	1.639709	0.53	0.299	-2.477022	4.220442
kontinuitet	-1.85508	2.973568	-0.62	0.268	-7.927917	4.217757
_cons	37.6843	8.73579	4.31	0.000	19.84344	55.52517

Iz rezultata procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela prikazanih u tablici 49 (pri čemu je zavisna varijabla brojnost) vidljivo je da je varijabla sklonosti riziku statistički značajna i pozitivnog je smjera, a varijable dobi i kontinuiteta rada na poziciji nisu statistički značajne na razini signifikantnosti 1% te se stoga ne uzimaju u daljnje razmatranje.

Tablica 50: Rezultati procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela; zavisna je varijabla kompleksnost

```
Linear regression                               Number of obs =      34
                                                F(  3,    30) =    1.96
                                                Prob > F      =  0.1414
                                                R-squared     =  0.1515
                                                Root MSE      =  .12403

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
kompleksnost |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
       rizik |   .0589189   .0304806     1.93   0.027    -.0008231    .1186609
         dob |  -.0633814   .0245102    -2.59   0.005    -.1114214   -.0153414
 kontinuitet |  -.0790129   .0549167    -1.44   0.080    -.1911677     .033142
       _cons |   .9873394   .1465864     6.74   0.000     .6879701    1.286709
```

Iz rezultata procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela prikazanih u tablici iznad, pri čemu je zavisna varijabla kompleksnost, vidljivo je da su sve varijable statistički značajne na razini signifikantnosti 10%, pri čemu je sklonost riziku pozitivno povezana, dok su dob i kontinuitet rada menadžera negativno povezani s kompleksnošću konkurentskog repertoara.

Kada je riječ o kompleksnosti potvrđuju se sve pomoćne hipoteze, dok kod brojnosti samo sklonost riziku značajno utječe na zavisnu varijablu. Treba napomenuti da u navedenim modelima ne postoji problem multikolinearnosti pa se može vjerovati u pouzdanost dobivenih rezultata (VIF<5).

Tablica 51: VIF pokazatelji sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta rada

Variable	VIF	1/VIF
kontinuitet	1.33	0.751375
dob	1.33	0.752345
rizik	1.01	0.993927
Mean VIF	1.22	

Uz to su još primjenjivane robusne standardne pogreške koje su neosjetljive na druge uobičajene ekonometrijske probleme, kao što su autokorelacije i heteroskedastičnost reziduala. Dodatno se u model uključene kontrolne varijable s ciljem da se OLS metodom ispita hoće li to utjecati na promjenu vrijednosti procijenjenih parametara, tj. da se ispita stabilnost regresijskih koeficijenata uz prisutnost varijabli koje smatramo kontrolnima.

Rezultati regresijske analize u ispisu programa STATA s kontrolnim varijablama sljedeći su:

Tablica 52: Rezultati procjene višestrukog regresijskog modela s robusnim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla brojnost

Linear regression — Number of obs = 34; F(6, 27) = 4.30; Prob > F = 0.0036; R-squared = 0.2964; Root MSE = 8.8633

broj	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
rizik	5.681575	2.02043	-2.81	0.002	1.721532	9.641618
dob	.925646	1.625288	0.57	0.287	-2.409169	4.260461
kontinuitet	-2.792473	3.400834	-0.82	0.209	-9.770409	4.185462
trzisni	.0926088	.0570945	1.62	0.006	-.0245395	.2097571
marketing	-.2912879	.2563834	-1.14	0.133	-.8173431	.2347673
indrast	.3164914	.3402364	0.93	0.180	-.381616	1.014599
_cons	40.32611	8.229376	4.90	0.000	23.44082	57.21139

Tablica 53: VIF pokazatelji u modelu višestruke regresije s robusnim standardnim pogreškama

Variable	VIF	1/VIF
kontinuitet	1.61	0.621921
dob	1.55	0.644666
indrast	1.28	0.778312
marketing	1.25	0.800100
trzisni	1.21	0.829807
rizik	1.10	0.912623
Mean VIF	1.33	

Uključivanjem kontrolnih varijabli u regresijsku jednadžbu u kojoj je zavisna varijabla brojnost, rezultati utjecaja varijabli sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta rada ostaju nepromijenjeni. Od kontrolnih je varijabli statistički značajan jedino utjecaj tržišnog udjela na brojnost.

Preostale kontrolne, a ujedno i nezavisne varijable u modelu nisu statistički značajne. Pokazatelji VIF, kao i njihove recipročne vrijednosti, upućuju na zaključak da nije prisutan problem multikolinearnosti.

Analogno je procijenjen model uz zavisnu varijablu kompleksnosti.

Tablica 54: Rezultati procjene višestrukog regresijskog modela s robusnim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla kompleksnost

```
Linear regression                                       Number of obs =      34
                                                        F(  6,    27) =    1.54
                                                        Prob > F      =  0.2036
                                                        R-squared     =  0.2225
                                                        Root MSE      =  .12515

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
kompleksnost |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
       rizik |   .0823241   .0307142     2.68   0.004     .0221443    .1425439
         dob |  -.0483492   .0214155    -2.26   0.012    -.0903236   -.0063748
 kontinuitet |  -.0959105     .05558    -1.73   0.048    -.2099512    .0181302
     trzisni |   .0026961   .0013729     1.96   0.025     .0000052    .0053870
   marketing |   .0074842   .0046366     1.61   0.053    -.0016035    .0165719
     indrast |  -.0010175   .0046463    -0.22   0.414     -.010551     .008516
       _cons |   1.006769   .1501114     6.71   0.000     .6987661    1.314772
```

Tablica 55: VIF pokazatelji u modelu višestruke regresije s robusnim standardnim pogreškama

Variable	VIF	1/VIF
kontinuitet	1.61	0.621921
dob	1.55	0.644666
indrast	1.28	0.778312
marketing	1.25	0.800100
trzisni	1.21	0.829807
rizik	1.10	0.912623
Mean VIF	1.33	

Uključivanjem kontrolnih varijabli u regresijsku jednadžbu u kojoj je zavisna varijabla kompleksnost, rezultati utjecaja varijabli sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta rada ostaju nepromijenjeni, dok od kontrolnih varijabli statistički značajan i pozitivan utjecaj na kompleksnost imaju tržišni udio i ulaganja u marketing. Varijabla industrijskog rasta nije se pokazala značajnom ni na brojnost ni kompleksnost konkurentskih poteza. Pokazatelji VIF upućuju na zaključak da nije prisutan problem multikolinearnosti.

Treba napomenuti da se uz uobičajene rezultate regresijske analize u ispisu u posljednja dva stupca nalaze i procjene regresijskih koeficijenata s intervalom pouzdanosti od 95% (95% Conf. Interval).

5.4. Interpretacija rezultata i prosudba istraživačkih hipoteza

Empirijski dio ove doktorske disertacije odnosio se na kvantitativno istraživanje povezanosti konkurentske dinamike i performansi poduzeća te na utjecaj kontekstualnih faktora na promatranu konkurentsku dinamiku.

Istraživanje se temeljilo na trima glavnim hipotezama (H1-H3) i njihovim pripadajućim pomoćnim hipotezama, na temelju kojih je testirana povezanost konstrukata konkurentske dinamike (ukupna konkurentska aktivnost i kompleksnost konkurentskog repertoara) i

performansi poduzeća te utjecaj kontekstualnih faktora (obilježja poduzeća i obilježja tima vrhovnog menadžmenta) na obilježja konkurentske dinamike.

Analiza je provedena na temelju niza različitih panel modela i potpomognuta brojnim testovima, kako bi se došlo do najprikladnijeg modela u konkretnoj analizi i kako bi se dobili najrelevantniji rezultati u istraživanju.

Prvom glavnom hipotezom H1 pretpostavilo se da postoji povezanost između konkurentske dinamike i performansi poduzeća, što je dalje razrađeno prvom pomoćnom hipotezom H1a te drugom pomoćnom hipotezom H1b. Konkurentska aktivnost, kako je već i ranije navedeno, mjerena je na temelju brojnosti poduzetih konkurentskih poteza, dok je kompleksnost konkurentskog repertoara mjerena na temelju raznovrsnosti poduzetih konkurentskih poteza. Performanse su izražene pokazateljima ROA i ROS.

Nakon provođenja statističke analize rezultati istraživanja povezani s pomoćnim hipotezama H1a i H1b ponajprije su ukazali na nužnost klasifikacije na poduzeća s manje od 1000 zaposlenih i poduzeća s 1000 ili više zaposlenih. Do toga zaključka došlo se nakon uvida u B-P dijagrame, na temelju kojih je bilo razvidno da je manje netipičnih vrijednosti podataka bilo prilikom podjele poduzeća u dvije kategorije ovisno o njihovoj veličini. Stoga je odlučeno da se poduzeća iz uzorka klasificiraju upravo na opisani način.

Pomoćnom hipotezom H1a pretpostavilo se da postoji pozitivna veza između ukupne konkurentske aktivnosti poduzeća i razine performansi, budući da veći broj poduzetih konkurentskih poteza i viša razina agresivnosti poduzeća doprinose konkurentskoj agresivnosti, uvažavanju od strane drugih konkurenata te unaprjeđivanju vlastite poslovne pozicije.

Pomoćnom hipotezom H1b pretpostavilo se da postoji pozitivna veza između kompleksnosti konkurentskog repertoara poduzeća i razine performansi, s obzirom na to da prilikom poduzimanja kompleksnijeg i raznovrsnijeg repertoara poduzeća stječu konkurentske prednosti u smislu inovativnosti, neimitativnosti i sl., a zahvaljujući kojima ostvaruju bolje performanse.

Sukladno rezultatima iz panel modela s **fiksnim efektom** (koji se pokazao najprikladnijim u jednom dijelu provedenog istraživanja), zaključuje se da „kompleksnost konkurentskog repertoara poduzeća“ ima pozitivan i značajan utjecaj na pokazatelj ROA isključivo u

poduzećima s 1000 ili više zaposlenih, dok značajan i pozitivan utjecaj „ukupne konkurentske aktivnosti poduzeća“ postoji samo za pokazatelj ROS, neovisno o veličini poduzeća.

Sukladno rezultatima iz panel modela sa **slučajnim efektom** (koji se pokazao najprikladnijim prilikom analize pokazatelja ROS), zaključuje se da „ukupna konkurentska aktivnost poduzeća“ pozitivno i statistički značajno utječe na ROS, neovisno o veličini poduzeća, dok „kompleksnost konkurentskog repertoara poduzeća“ ima pozitivan i značajan utjecaj na ROS isključivo u poduzećima s više od 1000 zaposlenih.

Sumarni prikaz rezultata dokazivanja prve glavne hipoteze prikazan je u niže navedenoj tablici.

Tablica 56: Usporedba rezultata prikladnih panel modela

Utjecaji koji su se pokazali statistički značajnima	**ROA**	**ROS**
Prikladan panel model	FIKSNI	SLUČAJNI
Br. zaposlenih <=1000	Nema	Brojnost (+)
Br. zaposlenih >1000	Kompleksnost (+)	Brojnost (+) Kompleksnost (+)

Veza je dijelom ovisila o broju zaposlenika poduzeća, tako je vidljivo da je ukupna konkurentska aktivnost pozitivno utjecala na performanse neovisno o broju zaposlenika, dok je kod kompleksnosti konkurentskog repertoara bila značajna samo kod promatranih poduzeća s 1000 ili više zaposlenih. To podupire postavljenu hipotezu i dodatno doprinosi zaključku kako složenost (kompleksnost) u konkurentskom repertoaru ima jak utjecaj i pozitivne efekte na performanse velikih poduzeća, dok konkurentska aktivnost na performanse utječe neovisno o veličini te je očito važna funkcija u razvoju i napretku poduzeća.

Iz navedenog može se zaključiti da je analizom rezultata istraživanja utvrđeno kako su obilježja konkurentske dinamike (bilo da se radi o konstruktu ukupne konkurentske aktivnosti poduzeća ili kompleksnosti konkurentskog repertoara poduzeća) statistički značajno utjecala na performanse u poslovanju poduzeća iz uzorka promatranih unutar petogodišnjeg razdoblja te da postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 10%.

Kada se sumiraju sve analize provedene prilikom dokazivanja prve glavne hipoteze, može se zaključiti kako rezultati istraživanja idu u prilog hipotezi H1.

Drugom glavnom hipotezom H2 pretpostavilo se da postoji empirijski dokaziva veza između osnovnih obilježja poduzeća i konkurentske dinamike. Istražene su veze između veličine poduzeća, starosti poduzeća i prethodnih rezultata poslovanja i konstrukata konkurentske dinamike, odnosno ukupne konkurentsku aktivnost poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara poduzeća.

Kako bi se dobio što precizniji uvid postavljene su i pomoćne hipoteze kojima je dokazivana veza između svake od navedenih varijabli.

Pomoćnom hipotezom H2a1 pretpostavilo se da postoji pozitivna veza između veličine poduzeća i ukupne konkurentske aktivnosti, s obzirom na to da velika poduzeća imaju prednosti zahvaljujući resursima koje posjeduju upravo zbog svoje veličine (te prednosti ogledaju se u ekonomiji obujma, iskustvu, tržišnom imidžu i sl.).

Kroz analizu panel modela s fiksnim efektom, a potom i panel modela sa slučajnim efektom, te provedenim dijagnostičkim testovima (F-test, LM-test i Hausmanov test), dokazano je da veličina statistički značajno i pozitivno utječe na ukupnu konkurentsku aktivnost, što drugim riječima znači da velika poduzeća zaista i poduzimaju veći broj konkurentskih poteza u odnosu na ona manja te je njihova ukupna konkurentska aktivnost intenzivnija, čime je potvrđena pomoćna hipoteza H2a1.

Pomoćnom hipotezom H2a2 pretpostavilo se da postoji negativna veza između veličine poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara, jer manja poduzeća imaju svoje karakteristične prednosti koje se ogledaju u velikoj fleksibilnosti, brzim odgovorima na tržišne promjene itd., što im omogućava osmišljavanje i bržu provedbu različitih kreativnih ideja prilikom poduzimanja kompleksnih poteza.

Analizom panel modela sa slučajnim efektom te provedenim dijagnostičkim testovima (F-test, LM-test i Hausmanov test) dokazano je da veličina poduzeća statistički značajno i negativno utječe na kompleksnost, što implicira da velika poduzeća poduzimaju manje kompleksan

konkurentski repertoar, odnosno nisu sklona čestom mijenjanju svog već uigranog konkurentskog ponašanja, čime je potvrđena pomoćna hipoteza H2a2.

Pomoćnom hipotezom H2b1 pretpostavilo se da postoji negativna veza između starosti poduzeća i ukupne konkurentske aktivnosti, pri čemu smo starost poduzeća promatrali kao funkciju inertnosti koja doprinosi nefleksibilnosti.

Analizom panel modela s fiksnim i slučajnim efektom te provedenim dijagnostičkim testovima (F-test, LM-test i Hausmanov test), dokazano je da starost poduzeća statistički značajno, ali pozitivno utječe na ukupnu konkurentsku aktivnost, što zapravo znači da starija poduzeća poduzimaju više konkurentskih poteza od onih mlađih. Ovaj nalaz suprotan je našoj pretpostavci u pomoćnoj hipotezi H2b1 te možemo reći da ona nije potvrđena. Razloge za ovakav rezultat potencijalno nalazimo u prilično visokoj koreliranosti veličine i starosti poduzeća, što je zajednički utjecalo na to da broj konkurentskih poteza proporcionalno raste u skladu i s jednim i s drugim obilježjem.

Pomoćnom hipotezom H2b2 pretpostavilo se kako postoji negativna veza između starosti poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara, budući da se za starija poduzeća pretpostavlja da imaju manje kreativan pristup tržištu od mlađih poduzeća, uzimajući u obzir njihovu manju sklonost riziku i konzervativniji pristup poslovanju.

Analizom panel modela s fiksnim i slučajnim efektom te provedenim dijagnostičkim testovima (F-test, LM-test i Hausmanov test) nije utvrđena statistički značajna veza između starosti poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara.

Pomoćnom hipotezom H2c1 pretpostavilo se da postoji negativna veza između ostvarenih dobrih rezultata poduzeća i ukupne konkurentske aktivnosti, temeljeno na pretpostavci da su poduzeća koja ostvaruju dobre poslovne rezultate zadovoljna svojim tržišnim uspjesima te su manje motivirana za nove aktivnosti i poduzimanje brojnijih konkurentskih poteza.

Analizom panel modela s fiksnim efektom, a potom i panel model sa slučajnim efektom, te provedenim dijagnostičkim testovima (F-test, LM-test i Hausmanov test), dokazano je da ostvareni dobri prijašnji rezultati poslovanja statistički značajno i negativno utječu na ukupnu konkurentsku aktivnost, što potvrđuje pretpostavku da poduzeća s lošijim poslovnim

ostvarenjima poduzimaju veći broj konkurentskih poteza, budući da imaju potrebu za dodatnom konkurentskom agresivnošću naspram uspješnijih konkurenata. Iz gore navedenog može se zaključiti da je pomoćna hipoteza H2c1 potvrđena.

Pomoćnom hipotezom H2c2 pretpostavilo se da postoji negativna veza između dobrih prethodnih rezultata poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara, s obzirom na to da se očekuje kako takva poduzeća ne eksperimentiraju s uvođenjem mnoštva novih, raznovrsnih konkurentskim poteza, nego su zadovoljna stanjem na tržištu koje im ide u prilog i nastoje ga zadržati već ustaljenim konkurentskim ponašanjem.

Analizom panel modela sa slučajnim efektom te provedenim dijagnostičkim testovima (F-test, LM-test i Hausmanov test) dokazano je da ostvareni prijašnji rezultati poslovanja statistički značajno i negativno utječu na kompleksnost konkurentskog repertoara, na temelju čega zaključujemo da poduzeća s lošijim poslovnim rezultatima poduzimaju kompleksniji konkurentski repertoar, nastojeći inovativnijim i kreativnijim ponašanjem na tržištu preokrenuti trendove u svoju korist i unaprijediti svoje poslovne rezultate. S obzirom na rezultate iz panel modela možemo reći da idu u prilog pomoćnoj hipotezi H2c2.

Na temelju navedenog donosi se zaključak da je provedenim istraživanjem dokazano kako veličina poduzeća i ostvareni prijašnji rezultati statistički značajno i negativno utječu na kompleksnost, dok starost poduzeća pozitivno utječe na kompleksnost, ali nije statistički značajna (p-vrijednost = 0,202, što je veće od 0,1 i od 0,05).

Rezultati koji se su pokazali statistički značajnima sažeti su u sljedećoj tablici:

Tablica 57: Usporedba rezultata prikladnih panel modela

Panel modeli	**Brojnost**	**Kompleksnost**
Fiksni	Veličina poduzeća (+) Starost poduzeća (+) Ostvareni prijašnji rezultati (-)	Model nije prikladan
Slučajni	Model nije prikladan	Veličina poduzeća (-) Ostvareni prijašnji rezultati (-)

Nakon provedenih dijagnostičkih testova (F-test, LM-test i Hausmanov test) kojima se testiralo koji je od modela najprikladniji u dokazivanju druge glavne hipoteze, tj. veza između obilježja poduzeća i kompleksnosti, došlo se do zaključka da je slučajni panel model prikladan za analizu kompleksnosti konkurentskog repertoara u ovisnosti o veličini, starosti poduzeća i ostvarenim prijašnjim rezultatima.

Svi dobiveni rezultati u skladu su s postavljenom drugom istraživačkom hipotezom, osim predznaka uz varijablu „starost poduzeća" (koja nije statistički značajna), tako da se može zaključiti da je analizom rezultata istraživanja utvrđeno kako su obilježja poduzeća statistički značajno utjecala na obilježja konkurentske dinamike (bilo da se radi o konstruktu ukupne konkurentske aktivnosti poduzeća ili kompleksnosti konkurentskog repertoara poduzeća).

Uzimajući u obzir sve navedene rezultate analize provedene prilikom dokazivanja druge glavne hipoteze može se zaključiti kako rezultati istraživanja idu u prilog hipotezi H2, osim u slučaju pomoćne hipoteze s varijablom starosti poduzeća, kada je veza bila suprotnog predznaka ili nije uopće bila statistički značajna.

Trećom glavnom hipotezom H3 pretpostavilo se da postoji empirijski dokaziva veza između obilježja konkurentske dinamike i tima vrhovnog menadžmenta poduzeća. Obilježja vrhovnog menadžmenta naglašena su kao iznimno važna sastavnica u poslovanju poduzeća i formuliranju poslovne politike.

Istražene su veze između sklonosti riziku vrhovnog menadžmenta, dobi menadžera i kontinuiteta rada na poziciji i ukupne konkurentske aktivnosti poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara poduzeća.

Kako bi se dobio što precizniji uvid, postavljene su i pomoćne hipoteze kojima je dokazivana veza između svake od navedenih varijabli.

Pomoćnom hipotezom H3a1 pretpostavilo se da postoji pozitivna veza između sklonosti vrhovnog menadžmenta riziku i ukupne konkurentske aktivnosti, budući da je vrhovni menadžment s većom sklonošću prema riziku spremniji poduzeti veći broj konkurentskih poteza i samim time imati veću konkurentsku aktivnost.

Analizom rezultata procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela dokazano je kako je sklonost riziku statistički značajna i pozitivnog smjera, što upućuje na to da je tim vrhovnog menadžmenta koji je skloniji riziku spreman i na iniciranje većeg broja konkurentskih poteza, čime je i intenzitet konkurentske aktivnosti veći te je time potvrđena hipoteza H3a1.

Pomoćnom hipotezom H3a2 pretpostavilo se da postoji pozitivna veza između sklonosti vrhovnog menadžmenta riziku i kompleksnosti konkurentskog repertoara, jer je pretpostavljeno kako će vrhovni menadžeri s većom sklonošću prema riziku biti spremniji i na upuštanje u raznovrsnije aktivnosti koje će u konačnici dovesti do kompleksnijeg konkurentskog repertoara.

Analizom rezultata procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela dokazano je da je sklonost riziku statistički značajna i pozitivnog smjera, što ide u prilog pomoćnoj hipotezi, pa zaključujemo da je tim vrhovnog menadžmenta koji je skloniji riziku spreman i na poduzimanje kompleksnijeg konkurentskog repertoara, čime je potvrđena H3a2.

Pomoćnom hipotezom H3b1 pretpostavilo se da postoji negativna veza između dobi vrhovnog menadžmenta i ukupne konkurentske aktivnosti. Pretpostavku smo temeljili na činjenici da se starenjem menadžmenta smanjuje njegova agresivnosti, fleksibilnost i sklonost prema promjenama.

Analizom rezultata procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela došlo se do zaključka kako dob menadžmenta nije statistički značajna varijabla. Isti rezultat ponovio se i pri procjeni višestrukog regresijskog modela s robusnim standardnim pogreškama koji je

neosjetljiv na druge uobičajene ekonometrijske probleme (kao npr. autokorelacija i heteroskedastičnost reziduala), tako je varijabla dobi menadžmenta u odnosu na brojnost konkurentskih poteza izuzeta iz daljnje analize.

Pomoćnom hipotezom H3b2 pretpostavilo se da postoji negativna veza između dobi vrhovnog menadžmenta i kompleksnosti konkurentskog repertoara. Pretpostavku smo temeljili na činjenici da će stariji tim vrhovnog menadžmenta biti manje spreman na kreativno konkurentsko ponašanje i poduzimanje složenih konkurentskih poteza, što će u konačnici rezultirati manjom kompleksnošću konkurentskih poteza.

Analizom rezultata procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela dokazano je da je varijabla dobi vrhovnog menadžmenta statistički značajna i negativnog smjera, što ide u prilog pomoćnoj hipotezi H3b2, na temelju čega zaključujemo kako je mlađi tim vrhovnog menadžmenta spreman na poduzimanje kompleksnijeg konkurentskog repertoara i obrnuto.

Pomoćnom hipotezom H3c1 pretpostavilo se da postoji negativna veza između kontinuiteta rada vrhovnog menadžmenta i ukupne konkurentske aktivnosti. Pretpostavku smo temeljili na inertnosti koja se javlja nakon dugogodišnjeg obnašanja istih menadžerskih pozicija, što u pravilu otupljuje agresivnost menadžerskog tima koji se sve više rukovodi ustaljenim procesima i poslovima.

Analizom rezultata procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela došlo se do zaključka kako kontinuitet rada menadžmenta nije statistički značajna varijabla. Taj rezultat ponovio se i pri procjeni višestrukog regresijskog modela s robusnim standardnim pogreškama, a rezultati su ostali približno isti. Tako smo varijablu kontinuiteta rada menadžmenta u odnosu na brojnost konkurentskih poteza izuzeli iz daljnje analize.

Pomoćnom hipotezom H3c2 pretpostavilo se da postoji negativna veza između kontinuiteta rada vrhovnog menadžmenta i kompleksnosti konkurentskog repertoara, s obzirom na činjenicu da kontinuitet rada na istoj poziciji i dugogodišnje ponavljanje sličnih poslovnih ciklusa uvijek do određene mjere demotiviraju menadžere za poduzimanje raznovrsnih, kompleksnih konkurentskih poteza koji zahtijevaju radikalne promjene u poslovanju, investicijskim politikama i kadrovskim rješenjima (ponekad uključujući i njih same).

Analizom rezultata procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela dokazano je da je kontinuitet rada vrhovnog menadžmenta statistički značajan i negativnog smjera te je poduprta hipoteza H3c2, na temelju čega možemo zaključiti da tim vrhovnog menadžmenta treba s vremena na vrijeme osvježavati, kako bi se novim licima i načinom razmišljanja doprinijelo i konkurentskom pozicioniranju, odnosno poduzimanju kompleksnijih konkurentskih repertoara.

Sumarni prikaz rezultata dokazivanja treće glavne hipoteze i kontrolnih varijabli prikazan je u sljedećoj tablici:

Tablica 58: Sumarni prikaz rezultata višestrukih regresijskih modela.

Obilježja tima vrhovnog menadžmenta	**Brojnost**	**Kompleksnost**
Sklonost riziku	Značajan utjecaj (+)	Značajan utjecaj (+)
Dob	Nema značajan utjecaj	Značajan utjecaj (-)
Kontinuitet rada	Nema značajan utjecaj	Značajan utjecaj (-)
Kontrolne varijable		
Tržišni udio	Značajna utjecaj (+)	Značajan utjecaj (+)
Ulaganja u marketing	Nema značajan utjecaj	Značajan utjecaj (+)
Industrijski rast	Nema značajan utjecaj	Nema značajan utjecaj

Prilikom promatranja kompleksnosti potvrđene se sve pomoćne hipoteze, dok je kod brojnosti utvrđeno da samo sklonost riziku značajno utječe na zavisnu varijablu. Treba napomenuti da u navedenim modelima ne postoji problem multikolinearnosti, tako da se može vjerovati u pouzdanost dobivenih rezultata (VIF<5).

Uključivanjem kontrolnih varijabli u regresijsku jednadžbu, u kojoj je zavisna varijabla brojnost, rezultati utjecaja varijabli sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta rada ostaju nepromijenjeni. Od kontrolnih varijabli statistički značajan utjecaj ima jedino tržišni udio u odnosu na brojnost. Preostale kontrolne, ujedno i nezavisne varijable u modelu nisu statistički signifikantne.

Uključivanjem kontrolnih varijabli u regresijsku jednadžbu, u kojoj je zavisna varijabla kompleksnost, rezultati utjecaja varijabli sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta rada ostaju nepromijenjeni, dok od kontrolnih varijabli statistički značajan i pozitivan utjecaj na kompleksnost imaju tržišni udio i ulaganja u marketing. Varijabla industrijskog rasta nije se pokazala značajnom ni za brojnost niti za kompleksnost konkurentskih poteza.

Iz svega gore navedenoga može se izvesti zaključak kako je sukladno rezultatima provedenih analiza treća glavna hipoteza H3 djelomično potvrđena.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

6.1. Sažetak ukupnih rezultata i njihova rasprava

Zahvaljujući dosadašnjim teorijskim i empirijskim istraživanjima u području strateških odnosa među poduzećima, pravac konkurentske dinamike ubrzano se razvija kao vrlo plodonosno područje. Razlog tomu je što upravo konkurentska interakcija i rezultati koji iz nje proizlaze predstavljaju temelj strategije svakog poduzeća.

Nastala na premisama *austrijske škole* i Schumpeterove *„kreativne destrukcije“*, konkurentska dinamika sve je više izražena u mnogim industrijama. Budući da živimo u vremenu stalnih i nepredvidivih promjena, kada su nestabilnosti i volatilnost na tržištu pravilo, a sigurnost i statičnost gotovo apstrakcija, konkurentska dinamika zauzima sve važniju ulogu kao područje istraživanja. S obzirom na to da su na tržištima prisutni razni poremećaji, konkurentske prednosti poduzeća sve su više privremene prirode, a potezi i repertoari konkurenata sve su brojniji, učestaliji i kompleksniji pa poduzeća moraju kontinuirano inovirati, osmišljavati i pronalaziti nove prednosti te konstantno pratiti promjene i trendove na tržištu te konkurentske poteze svojih rivala.

Doktorska disertacija „Povezanost konkurentske dinamike i performansi poduzeća“ svojim znanstvenim pristupom i metodologijom obuhvaća potpuno novo područje u istraživanju konkurentske dinamike na hrvatskom tržištu. Detaljnim uvidom u relevantnu literaturu iz područja strateškog menadžmenta i konkurentske dinamike utvrđeno je da nisu provedena istraživanja koja su povezala konkurentsku dinamiku i performanse poduzeća uvjetovane određenim kontekstualnim faktorima na ovakvom uzorkom i sa specifičnostima koje imaju poduzeća koja posluju na hrvatskom tržištu.

Upravo je gore navedeno motiviralo autora rada na provedbu teorijskog i empirijskog istraživanja s ciljem sudjelovanja u stvaranju novih spoznaja o području stjecanja, održavanja i potrage za novim konkurentskim prednostima.

Temelj pristupa ove doktorske disertacije bilo je oblikovanje originalnog modela u kojem su konceptualizirani osnovni elementi, ključne varijable te njihovi odnosi i veze, uz verifikaciju i validaciju njihove vjerodostojnosti na temelju provedenog empirijskog istraživanja.

U teorijskom okviru doktorske disertacije prikazane su i elaborirane dosadašnje teorijske i empirijske spoznaje iz područja konkurentske dinamike, nakon čega se pristupilo oblikovanju istraživačkog modela i formiranju istraživačkih hipoteza.

Osnova za oblikovanje istraživačkog modela na kojem se temeljilo empirijsko istraživanje bila je otkrivanje odnosa među vodećim poduzećima koja posluju na hrvatskom tržištu, u smislu njihove konkurentske aktivnosti, agresivnosti, načina natjecanja na tržištu, a sve uvjetovano kontekstom koji je definirao određene odnose, pretpostavke i poslovne politike.

U empirijskome dijelu rada definiran je osnovni istraživački skup i uzorak na temelju kojeg je provedeno empirijsko istraživanje, opisan je protokol istraživanja, istraživački instrument te osnovni metodološki postupci na kojima se temeljila empirijska analiza.

Dobiveni rezultati empirijskog istraživanja prezentirani su sukladno postavkama istraživačkog modela i postavljenim hipotezama, pri čemu je u jednom dijelu ponuđen uvid u rezultate onog dijela istraživanja, u kojem je istražena povezanost konkurentske dinamike i postignutih performansi, dok je drugom dijelu opisan utjecaj kontekstualnih faktora na samu konkurentsku dinamiku. U svrhu ispravne prosudbe istraživačkih hipoteza provedeni su dijagnostički testovi (F-test, Lagrangeov multiplikator i Hausmanov test), pomoću kojih je analizirana prikladnost korištenog mjernog instrumenta za svaku pojedinačnu varijablu prilikom dokazivanja hipoteza.

Osnovna veza koja je promatrana ona je između konkurentske dinamike i performansi poduzeća. Ta je veza dijelom ovisila o broju zaposlenika poduzeća te je temeljem dobivenih rezultata zaključeno da ukupna konkurentska aktivnost pozitivno utječe na performanse neovisno o broju zaposlenika, dok je kod kompleksnosti konkurentskog repertoara značajna samo kod poduzeća s 1000 ili više zaposlenih, što je potvrdilo pretpostavke iz prve hipoteze. Iz toga je izveden zaključak da konkurentska aktivnost utječe na performanse neovisno o veličini poduzeća, dok viša razina kompleksnosti u konkurentskom repertoaru ima pozitivan utjecaj na performanse velikih poduzeća (s 1000 ili više zaposlenih), što predstavlja dodatni doprinos koji je proizašao iz istraživanja.

Analizom povezanosti obilježja poduzeća i konkurentske dinamike dobiven je uvid u to, kakav utjecaj imaju veličina, starost i ostvareni prijašnji rezultati poslovanja na konkurentsku dinamiku promatranih poduzeća. Istraživanjem utjecaja svake varijable zasebno, na temelju dobivenih empirijskih rezultata, zaključuje se da veličina poduzeća i ostvareni rezultati poslovanja statistički značajno i negativno utječu na kompleksnost, prema čemu velika

poduzeća nisu spremna na raznovrstan i kompleksan konkurentski repertoar, a isto vrijedi i za poduzeća s dobrim prethodnim rezultatima poslovanja koji umanjuju motivaciju za kompleksno promišljanje i djelovanje. Navedeno je u skladu s pretpostavljenim vezama i potkrepljuje postavljenoj hipotezi, dok za starost poduzeća nije pronađena značajna vezu i ne postoji podloga za potvrdu tog dijela hipoteze.

U posljednjem, trećem dijelu modela, analizirana je povezanost između obilježja tima vrhovnog menadžmenta i konkurentske dinamike. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti kako sklonost riziku pozitivno utječe na povećanje konkurentske aktivnosti poduzeća i kompleksnosti konkurentskog repertoara, što je i bilo očekivano. Kod dobi i kontinuiteta rada na poziciji uočena je negativna veza u odnosu na kompleksnost konkurentskog repertoara, čime su potvrđene pretpostavke iz hipoteza. S druge pak strane, nisu pronađene statistički značajne veze između istih varijabli i ukupne konkurentske aktivnosti, što dovodi do zaključka kako su stariji menadžeri i oni s dužim kontinuitetom rada na istoj poziciji zaista sve manje spremni na poduzimanje kompleksnih konkurentskih poteza, ali u pogledu brojnosti, odnosno konkurentske aktivnosti, to nije imalo nikakvog utjecaja i nije uočena nikakva velika razlika između njih i mlađih menadžera ili onih s kraćim kontinuitetom rada na poziciji.

Kontrolne varijable koje su uključene u model nisu značajno utjecale na rezultate modela sa zavisnom varijablom ukupne konkurentske aktivnosti, osim varijable tržišnog udjela koja je pozitivno utjecala na ukupnu konkurentsku aktivnost, što je i bilo za očekivati, s obzirom na to da su poduzeća s većim tržišnim udjelom često ujedno i veća poduzeća s jačom resursnom bazom, boljim tržišnim pozicijama, tehnološki opremljenija i sl.

Kada je kompleksnost konkurentskog repertoara bila zavisna varijabla, statistički značajan i pozitivan utjecaj imale su varijable tržišnog udjela i ulaganja u marketing. Varijabla industrijskog rasta nije se pokazala značajnom ni za brojnost niti za kompleksnost konkurentskih poteza.

S obzirom da dobiveni rezultati empirijskog istraživanja potvrđuju relevantnost postavljenih odnosa i veza u modelu, moguće je izvesti zaključak o metodološki korektno oblikovanim hipotezama i provedenom istraživanju. Također se može zaključiti kako se došlo do novih spoznaja i uvida u konkurentsko ponašanje poduzeća uvjetovano određenim kontekstualnim faktorima, što ne sugerira potrebu za značajnijom revizijom polaznog istraživačkog modela.

6.2. Doprinosi i implikacije rezultata provedenog empirijskog istraživanja

Rezultati istraživanja provedenog u okviru ove doktorske disertacije imaju više važnih doprinosa i implikacija. Doprinosi ovog istraživanja ogledaju se u postignućima kojima je učinjen značajan odmak od ostalih istraživanja (u određenim je stvarima potpuno novo i originalno u odnosu na sva ostala istraživanja) o ovoj problematici u Hrvatskoj pa i šire.

Porterova (1980) konceptualizacija strategije definirana je kao „niz konkurentskih poteza poduzetih od strane poduzeća koja teže ostvarenju konkurentskih prednosti jedni naspram drugih“, a osnovna jedinica analize u ovoj disertaciji pojedinačni je konkurentski potez. Ovim mikropristupom dolazi se do informacija i razvija se shvaćanje o tome kako se konkurentska prednost stvara i održava te kako se razvija industrijska struktura kao rezultat prilagodbe i promjena u konkurentskom ponašanju poduzeća.

Upravo ovakvim tipom istraživanja dolazi se do detaljnih spoznaja o dinamičnim odnosima među istaknutim poduzećima na tržištu, faktorima i procesima koji oblikuju njihove poslovne odluke, a u konačnici i cjelokupne strategije.

Istraživanjem odnosa unutar konkurentske dinamike u ovom istraživanju analizirani su i kvantificirani svi uočljivi konkurentski potezi koje poduzeća poduzimaju u svom konkurentskom djelovanju, a koji kroz ispravnu interpretaciju daju izdašna kumulativna otkrića. Osobita pažnja posvećena je permanentnoj interakciji kojom se, nasuprot uobičajenim statičkim istraživanjima, fokusiralo na cjelokupno konkurentsko djelovanje među tržišnim suparnicima, pri čemu su analizirani poduzeti konkurentski potezi i učinci koje su oni imali na konačni rezultat – postignute performanse u poslovanju poduzeća.

Uzimajući u obzir obilježje dinamičnosti i neprestanu interakciju među poduzećima na tržištu područje konkurentske dinamike jedno je od rijetkih pravaca izučavanja strategije koje je u osnovi longitudinalno te stoga predstavlja odličan način za proučavanje konkurentske utakmice (Miller i Chen, 2012; Smith, Ferrier i Ndofor, 2001).

Istraživanje provedeno u ovom radu, osmišljeno je tako da se višegodišnjim sustavnim praćenjem, bilježenjem i detaljnom analizom poduzetih konkurentskih poteza uoče i istraže njihovi učinci te u konačnici sazna priroda konkurentskog ponašanja, identificiraju glavni pokretači, odluke na strateškoj i taktičkoj razini i ostali čimbenici koji oblikuju konkurentsku dinamiku.

Istraživanje ide tragom fundamentalnih postavki principa modela konkurentske dinamike koji Baum i Korn (1996) definiraju kao studiju konkurentskog ponašanja među poduzećima, a temelji se na specifičnim konkurentskim potezima, njihovom strateškom i organizacijskom kontekstu i konzekvencama (u vidu rezultata) koje proizlaze iz konkurentskog ponašanja.

Postavljeni cilj disertacije dobivanje je odgovora na ključna pitanja o konkurentskim odnosima među poduzećima na hrvatskom tržištu, kao npr. kako kontekstualni faktori utječu na ponašanje poduzeća, kako se poduzeća nadmeću, odnosno na koji način i s kojim namjerama odabiru baš određene načine tržišnog ponašanja. Znanstveni je doprinos uočljiv u detaljnom prikazu ponašanja i učinaka konkurentske dinamike na primjerima velikih tržišnih suparništava, uzimajući u obzir sve specifičnosti i obilježja koja kontekst u kojem se poduzeća nadmeću nosi.

Premda se istraživanja u području konkurentske dinamike intenziviraju, dosadašnja je literatura i dalje vrlo oskudna spoznajama o dinamičnom procesu konkurentskog ponašanja. Ovim istraživanjem, a treba istaknuti kako je ovo istraživanje prvo ovakve vrste u Hrvatskoj (ali i regiji), proveden je niz analiza na mikro-razini, kojima se nadopunjavaju uobičajene makro analize industrijske strukture kao pokretača u strateškom odlučivanju. Zahvaljujući tome, doprinos se očituje u novim spoznajama o prirodi ponašanja poduzeća pod utjecajem različitih kontekstualnih faktora i posljedičnim utjecajem na postignute performanse.

Važan dio znanstvenog doprinosa ogleda se i u oblikovanju originalnog modela veze konkurentske dinamike i performansi poduzeća uvjetovanih određenim kontekstualnim faktorima. Istraživački model veze između konkurentske dinamike i performansi poduzeća koncipiran je u tri osnovna područja. Njegove osnovne pretpostavke postuliraju da obilježja poduzeća i njegove okoline utječu na prirodu i načine konkurentskog djelovanja poduzeća, što pak posljedično utječe na ostvarene performanse.

Razvijeni konceptualni model može se uzimati u obzir i kao okvir za buduća empirijska istraživanja u području konkurentske dinamike. Konačni cilj autora nije bio razvoj definitivnog konceptualnog modela, tako da se i u narednim istraživanjima ovaj model može koristiti kao polazišna osnova za neke druge radove. Očekuje se da će empirijska verifikacija ovako konstruiranog modela proširiti uvid u pravac konkurentske dinamike i doprinijeti njenoj afirmaciji u području strateškog menadžmenta.

Kada je riječ o metodologiji prikupljanja podataka koji su korišteni u empirijskom istraživanju bitno je za naglasiti kako je po prvi puta u istraživanjima ovog tipa u potpunosti korišten

instrument strukturirane analize sadržaja preuzet od najznačajnijih autoriteta iz ovog područja koji je modificiran i prilagođen potrebama istraživanja. Važno je spomenuti da je takav pristup i konzistentnost u njegovu korištenju omogućio provođenje ovo istraživanje, budući da bez njega ne bi imali dovoljno podataka za potrebe ovakvog tipa istraživanja (s obzirom na nedostatne izvore i elektronske baze podataka na hrvatskom tržištu).

Upotreba strukturirane analize sadržaja, bez obzira što se smatra vrlo učinkovitim pristupom,[31] nema pretjerano široku primjenu. Taj je pristup privukao interes relativno uske skupine znanstvenika unutar područja strateškog menadžmenta, a primjena ove metode istraživanja i dalje je prilično ograničena. Stoga se očekuje da će objašnjenje i primjena ovog pristupa u prikupljanju podataka biti koristan primjer znanstvenicima koji će prilikom provođenja budućih istraživanja biti zainteresirani za strukturnu analizu sadržaja.

Budući da priroda konkurentskih poteza ovisi o načinu prihvaćanja i interpretaciji poteza te stilu odlučivanja „napadnutog" poduzeća, provedeno je i kvalitativno istraživanje sa stručnjacima iz ciljnih industrija koje je doprinijelo boljem razumijevanju i kategoriziranju poteza prilikom obrade podataka. Tako su dobivene kvalitativne informacije s preciznim razumijevanjem određenih poteza, taktičkih i strateških odluka, uz pomoć kojih se u daljnjim strukturnim analizama bolje mogao interpretirati sadržaj i smisao konkurentskih obilježja.

Može se reći da se ovakvim integralnim pristupom istraživanju dolazi do konkretnih spoznaja o procesu koji vodi ka oblikovanju poslovnih odluka i konkurentskog ponašanja, a koji se definira putem dva obilježja - obilježja ciljnog poduzeća i obilježja tima vrhovnog menadžmenta. Kao obilježja ciljnog poduzeća definirani su snaga veze i utjecaji internih obilježja (veličine, starosti, rezultata poslovanja) promatranog poduzeća te njihova povezanost s konkurentskim ponašanjem, dok drugo obilježje obuhvaća veze između obilježja vrhovnog menadžmenta (dob, kontinuitet rada na poziciji, sklonost riziku) i konkurentske dinamike.

Obilježja konkurentske dinamike koja se odvija među suparnicima (dijade lider-izazivač) stavljene su u odnos s ostvarenim performansama u poslovanju, čime je dobivena kompletna slika odnosa između obilježja kontekstualnih faktora, konkurentskih poteza i posljedičnih rezultata. Kako je u literaturi vrlo malo prostora posvećeno takvom pristupu, istraživanje

[31] Riffe, Lacy i Fico (1998) tvrde da je strukturirana analiza sadržaja osobito korisna u sljedećim uvjetima: 1) kada je teško pristupiti podacima, 2) kada je istraživač ograničena na arhivske podatke, 3) kada količina podataka nadilazi istražiteljevu sposobnost da provede istraživanje.

konkurentskog ponašanja dovodi do zaključka o znakovitom znanstvenom doprinosu ovog rada.

Temeljni doprinosi istraživanja ukratko se mogu podijeliti na sljedeći način:

- ✓ ponuđen je povijesni pregled s osvrtom na rezultate i spoznaje svih dosadašnjih istraživanja u području konkurentske dinamike,
- ✓ ovo je prvo provedeno istraživanje ovakvog tipa u Hrvatskoj i regiji s višegodišnjim prikupljanjem poduzetih konkurentskih poteza te kasnijom strukturiranom analizom sadržaja, iz koje su dobiveni relevantni podaci za daljnju empirijsku obradu,
- ✓ istraženi su i analizirani svi relevantni pojmovi i koncepti iz područja konkurentske dinamike,
- ✓ izvršena je sistematizacija i klasifikacija pojmova, koncepata i događaja iz područja istraživanja,
- ✓ oblikovan je originalni teorijski i empirijski model,
- ✓ identificirani su kontekstualni faktori koji oblikuju narav konkurentskog nadmetanja, odnosno poduzetih konkurentskih poteza,
- ✓ definirani su i kvantificirani ključni konstrukti konkurentske dinamike (ukupna konkurentska aktivnost i kompleksnost konkurentskog repertoara),
- ✓ opisano je ponašanje i učinci konkurentske dinamike na primjerima velikih hrvatskih tržišnih suparništava, uzimajući u obzir specifičnosti konteksta u kojem se poduzeća nadmeću,
- ✓ pružen je doprinos boljem razumijevanju i kategoriziranju konkurentskih poteza, detaljnim objašnjenjem prirode i svrstavanjem svakog poteza posebno,
- ✓ empirijski su testirane i utvrđene veze između konkurentske dinamike i performansi poduzeća te su dobivene spoznaje o nužnosti poduzimanja što brojnijih i kompleksnijih konkurentskih poteza kako bi se postigao pozitivan rezultat,
- ✓ empirijski su testirane i utvrđene veze između obilježja poduzeća i konkurentske dinamike te se pokazalo kako velika poduzeća poduzimaju veći broj konkurentskih poteza, ali ne nužno i kompleksniji konkurentski repertoar,

- ✓ utvrđeno je da ostvareni dobri prijašnji rezultati imaju negativan utjecaj na konkurentsku aktivnost i kompleksnost konkurentskog repertoara, što daje za naslutiti da bi se njihovi rezultati mogli postepeno urušiti i natjerati ih na promjenu poslovnog diskursa,
- ✓ empirijski su testirane i utvrđene veze između obilježja tima vrhovnog menadžmenta i konkurentske dinamike te su dobivene spoznaje o tome da sklonost riziku u svakom slučaju pozitivno utječe na ukupnu konkurentsku aktivnost i kompleksnost konkurentskog repertoara,
- ✓ dokazana je i negativna veza između dobi i kompleksnosti konkurentskog repertoara, što implicira da bi mlađi tim vrhovnog menadžmenta bio spreman na kreativnije i raznovrsnije konkurentsko ponašanje,
- ✓ utvrđena je negativna veza između kontinuiteta rada na poziciji vrhovnog menadžmenta i kompleksnosti konkurentskog repertoara, što pokazuje da menadžeri s dugim stažem na istim pozicijama nisu spremni na odlučnije promjene u poslovanju.

Empirijski rezultati ovog istraživanja obogaćuju spoznaje o prirodi konkurentskog ponašanja, učincima kontekstualnih faktora i povezanosti s performansama. Dobiveni rezultati mogu se koristiti kako bi se povećala kvaliteta upravljanja i unaprijedili poslovni rezultati u poduzećima koja posluju na hrvatskom tržištu.

Osnovni zaključci na koje upućuju dobiveni rezultati su da zahvaljujući kontinuiranom održavanju (ili još i dodatnom povećanju) visoke konkurentske aktivnosti i kompleksnosti konkurentskog repertoara poduzeća povećavaju izglede za postizanje boljih performansi i dobre konkurentske pozicije u odnosu na ostale tržišne takmace. Važno je i to da se poduzeće razmatra u određenom kontekstu koji sam po sebi nalaže određene uvjete i značajke, a upravo bi tim značajkama poduzeća trebala upravljati tako da stvore preduvjete za ostvarivanje dobrih performansi; kao npr. oprez od upadanja u zamku inertnosti zbog ostvarenih dobrih prijašnjih rezultata, pomlađivanje tima vrhovnog menadžmenta, rotiranje i promjene pozicija vrhovnog menadžmenta u određenim intervalima, odnosno kada se uvidi da se aktualni tim počeo ponašati po ustaljenim obrascima i pravilima bez dovoljno kreativnosti i spremnosti na promjene koje zahtjeva dinamično okruženje.

6.3. Ograničenja provedenog istraživanja i smjernice za buduće istraživačke aktivnosti

Ograničenja provedenog istraživanja u najvećemu se dijelu odnose na metodološke aspekte provedenog empirijskog istraživanja, s obzirom na njegovu specifičnost te mali broj dosadašnjih istraživanja sa sličnim pristupom koja bi nam eventualno pomogla u izbjegavanju pogrešaka u proceduri i provedbi istraživanja.

Kao prvo, cjelovitost i kvaliteta „ručno" prikupljanih podataka o poduzetim konkurentskim potezima te potom primijenjena strukturirana analiza sadržaja velikim su dijelom ovisili o fokusiranosti i ustrajnosti istraživača. Budući da je broj podataka koji se dnevno unosio u istraživačku bazu bio iznimno velik, neki su potezi bili upitne relevantnosti, neki su se ponavljali s malo izmijenjenim sadržajem i sl.

S obzirom na navedeno, moguće je da je neki od poteza omaškom izostavljen (uključujući i mogućnost da ga niti jedan od odabranih medijskih izvora nije objavio, budući da je bio vidljiv samo određenim medijskim izvorima),[32] čime se u određenom dijelu umanjuje preciznost slike o konkurentskoj dinamici pojedinog poduzeća.

Prilikom kategoriziranja poteza također je postojala mogućnost da se neki od poteza krivo interpretira i kategorizira, s obzirom na to da su u određenom broju slučajeva konkurentski potezi imali slične značajke te su se mogli svrstati u više različitih kategorija[33] i time izmijeniti ulazne podatke za kasniju upotrebu, temeljem kojih je dalje računata kompleksnost konkurentskog repertoara.

Metoda prikupljanja podataka provođenjem intervjua pomoću polustrukturiranog upitnika gdje se oslanjanja na subjektivna mišljenja ispitanika, uvijek otvara pitanje pristranosti, iskrenosti i objektivnosti odgovora ispitanika.

[32] Te situacije nastojale su se koliko god je bilo moguće izbjeći odabirom čak pet najčitanijih specijaliziranih medijskih izvora koji u pravilu pokrivaju najvažnije vijesti iz poslovnog svijeta, a isto tako i odabirom poduzeća koja su bila dominantna na tržištu i kao takva izazivala medijsku pažnju.

[33] U takvim slučajevima zatražena je pomoć eksperta iz konkretnih poduzeća koji su rastumačili svaki eventualno sporni potez, pri čemu je on svrstan u ispravnu kategoriju, no to svejedno ostavlja mogućnost da su pojedini potezi pogrešno kategorizirani.

Važno je naglasiti kako je istraživanje provedeno na uzorku od po jednog predstavnika vrhovnog menadžmenta iz svakog pojedinog poduzeća, prvenstveno zato što je bilo gotovo nemoguće dobiti za intervju sve predstavnike vrhovnog menadžmenta iz svih poduzeća iz uzorka. Taj odabrani predstavnik (koji je najčešće bio predsjednik uprave ili član uprave/izvršni direktor za prodaju) pružao je informacije kako za sebe osobno, tako i za sve ostale članove vrhovnog menadžmenta u poduzeću. Time se otvara mogućnost kako bi rezultati mogli biti ponešto drugačiji da je intervju provođen s baš svim članovima vrhovnog menadžmenta, iako se smatra da je postignuta visoka razina podudarnosti stavova intervjuiranih osoba i ostalih članova tima vrhovnog menadžmenta.

Demografski podaci koji su prikupljeni o timu vrhovnog menadžmenta svakog poduzeća također su dobiveni od ispitanika tj. predstavnika iz svakog poduzeća pojedinačno te su se temeljili na njihovoj upoznatosti s podacima o ostalim kolegama i kolegicama, što ostavlja mogućnost bez obzira na njihovu upućenost da neki od podataka nisu potpuno precizni.

Naposljetku, podaci o poslovnim rezultatima poduzeća (pomoću kojih su računati relevantni pokazatelji) prikupljeni su iz sekundarnih izvora podataka, i iako se radi o službenim podacima, točnost predmetnih podataka uvijek ovisi o ispravnosti njihovih izvora i baza kojima se služe.

Što se tiče smjernica i preporuka za buduće istraživačke aktivnosti, treba istaknuti da su identifikacija i ispravna kategorizacija konkurentskih poteza bili temelj za stvaranje empirijske baze na temelju koje su se vršile daljnje analize. Ovo istraživanje može biti ogledni primjer, u okviru kojeg su dane smjernice i upute za provođenje daljnjih istraživanja primjenom ovakvog pristupa.

Potrebno je naglasiti da se tijekom istraživanja i rada na disertaciji (pogotovo s obzirom na nedostupnost podataka iz elektronskih baza, što bi značajno ubrzalo postupak prikupljanja empirijske građe) u više navrata javila misao o prikupljanju podataka direktno od predstavnika samih promatranih poduzeća, ali ta je ideja odbačena zbog potencijalne subjektivnosti osoba koje bi dostavljale podatke. Naime, moglo bi se dogoditi da je netko više, a netko manje objektivan prema poduzeću u kojem radi pa bi različitim interpretacijama i odgovorima potencijalno dali drugačije informacije o gotovo istom konkurentskom ponašanju i stvorili krivi dojam. Isto tako, određene su organizacije bile spremne na potpunu suradnju i dostavu cijelog seta podataka, dok su neke od njih bile spremne samo na ograničenu suradnju i dostavu dijela

podataka, pri čemu opet ne bi bili dostupni usporedivi podaci, što bi u kasnijoj empirijskoj analizi prouzročilo nekonzistentnosti. Stoga se moralo pribjeći „ručnom“ prikupljanju ovog dijela podataka, praćenjem i bilježenjem svih relevantnih konkurentskih poteza koji su se pojavljivali u odabranim medijskim izvorima.

Preporuka budućim istraživačima je da svakako iskoriste potencijalnu mogućnost dohvata svih relevantnih podataka o konkurentskim potezima u elektronskom obliku, ako se i za poduzeća koja posluju na hrvatskom tržištu formiraju takve baze. Takvu praksu koriste i najpoznatiji svjetski istraživači koji imaju prednost s obzirom na to da je područje koje istražuju najčešće tržište SAD-a, gdje su takve baze podataka dostupne (doduše često i skupe) i relevantne. Na taj će se način značajno skratiti vrijeme potrebno za bilježenje svih poteza koje su poduzeća poduzela u nekom dužem vremenskom periodu, otklonit će se mogućnost da se neki od poteza preskoče (vlastitim previdom ili nezainteresiranošću medija za taj konkretni potez) i zbog toga ne obuhvate u empirijskim analizama. Također, korištenje elektronskih baza podataka u najvećoj mogućoj mjeri eliminirat će mogućnost da se isti potez zabilježi više puta, što može biti slučaj kada se informacije o potezima prikupljaju iz više različitih izvora te je teško prepoznati dvostruko zabilježeni potez.

Čitav je spektar prednosti prilikom korištenja specijaliziranih baza podatka u odnosu na „ručno prikupljanje“ i kasniju analizu sadržaja svake objave posebno, ali sve dok takve baze ne budu dostupne i provođenje ovog „ručnog“ pristupa može biti jako učinkovito, ako se postupa precizno i sukladno uputama te ako je istraživaču na raspolaganju dovoljna količina vremena.

Preporuka je također da se osim konstrukata ukupne konkurentske aktivnosti i kompleksnosti konkurentskog repertoara u istraživanje uvrste i neki drugi (kao npr. vremenski odmak u poduzimanju poteza, imitativnost i sl.), kojima će se dodatno otkriti dijelovi prirode konkurentskog nadmetanja i dinamike među konkurentima.

Kada govorimo o veličini uzorka, istraživanje je provedeno na uzorku od 34 poduzeća, odnosno 17 lidera i njihovih najagresivnijih tržišnih izazivača koji posluju u 17 različitih industrija na hrvatskom tržištu. To je jamčilo da se unutar odabranog uzorka nalaze upravo ona poduzeća koja su medijski zanimljiva i vidljiva te koja su kao takva i relevantna za tip istraživanja za koji smo se odlučili. Ipak, veličina zahvaćenog uzorka u narednim istraživanjima može biti i veća,

kako bi se obuhvatio još širi dijapazon konkurentskih poteza te na taj način dobio veći broj opažanja i mogućnost za primjenu dodatnih statističkih metoda za obradu podataka.

Daljnji razvoj ovog relativno mladog istraživačkog pravca ima dobru perspektivu s obzirom na značajne doprinose konkurentske dinamike području razumijevanja strateškog upravljanja, odlučivanja i postizanja održivih konkurentskih prednosti poduzeća. Zaključno se može iskazati stav kako je buduće analiziranje i teoretiziranje ove istraživačke problematike svakako potrebno. To zahtijeva osmišljavanje, razvijanje i testiranje budućih istraživačkih modela i veza među varijablama konkurentskog ponašanja poduzeća na dinamičnom tržištu koji će dovesti do novih vrijednih znanja i spoznaja.

POPIS KORIŠTENE LITERATURE

1. Ahuja, G. i Katila, R. (2004): Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations, Strategic Management Journal, 25(8-9): str. 887-907.
2. Albers, S., i Heuermann C. (2013): Competitive Dynamics Across Industries: An Analysis of Inter-Industry Competition in German Passenger Transportation, Schmalenbach Business Review, Vol. 6, str. 431-453.
3. Aldrich, H. E., i Auster, E. (1986): "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications", Barry Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. VIII. Greenwich, CT: JAI Press str. 165–198.
4. Alfirević, N. (2003): doktorska disertacija: Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, Ekonomski fakultet Split
5. Amason, A. C. (1996): Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, Academy of Management Journal, 39, str. 123-130.
6. Amit, R. i Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol. 14 (1), str. 33-46.
7. Andrevski i dr. (2014): Racial diversity and firm performance. The mediating role of competitive intensity, Journal of management, 40 (3), str. 820-844.
8. Bain, J. S. (1951): Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936-1940, Quarterly Journal of Economics, 65 (3), str. 293-324.
9. Bain, J. S. (1956): Barriers to New Competition. Cambridge: Harvard University Press.
10. Bain, J. S. (1968): Industrial Organization, (2), John Wiley & Sons, New York.
11. Baker, D. D., i Cullen, J. B. (1993): Administrative reorganization and configurational context: The contingent effects of age, size, and change in size, Academy of Management Journal, 36: str. 1251–1277.
12. Barnett, W. P. (1997): The Dynamics of Competitive Intensity, Administrative Science Quarterly, 42 (1), str. 128-160.
13. Barnett, W. P. i Hansen, M. T. (1996): The Red Queen in Organizational Evolution, Strategic Management Journal, 17 (S1), str. 139-157.
14. Barnett, W. P. i McKendrick, D. (2004): Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market, Administrative Science Quarterly, 49, str. 535–571.
15. Barney, J. B. (1986): Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework, Academy of Management Review, 11 (4), str. 791-800.
16. Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17 (1), str. 99-120.
17. Barney, J. B. (2002): Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2. izd. New York: Prentice-Hall.
18. Barney, J. B. i Hesterly, W. (2008): Strategic Management and Corporate Advantage. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

19. Basdeo, D. K. i dr., (2006): The impact of market actions on firm reputation, Strategic Management Journal, Vol. 27 (12), str. 1205-1219.
20. Baum, J., i Haveman, H. A. (1997): Love they neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898–1990. Administrative Science Quarterly, 42.
21. Baum, J. i Dutton, J. E. (1996): Introduction: The Embeddedness of Strategy, Advances in Strategic Management, 13 (1), str. 1-15.
22. Baum, J. A., i Korn, H. J. (1996): Competitive dynamics of interfirm rivalry, Academy of Management Journal, 39, str. 255-291.
23. Baum, J. A., Korn, H. J. (1999): Dynamics of dyadic competitive interaction, Strategic Management Journal, 20 (3), str. 251-278.
24. Baum, J.R., i Wally S. (2003): Strategic decision speed and firm performance, Strategic management Journal, 24, str. 1107-1129.
25. Baumol, W. J. (1982): Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure, American Economic Review 72(1), str. 1-15.
26. Bengtsson, M., i Kock, S. (2000): "Coopetition" in business networks—To cooperate and compete simultaneously, Industrial Marketing Management, 29.
27. Bettis, R., Weeks, D., (1987): Financial returns and strategic interaction: The case of instant photography, Strategic Management Journal, 8, str. 7-19.
28. Bettis, R. A. i Hitt, M. A. (1995): The New Competitive Landscape, Strategic Management Journal, 16 (S1), str. 7-19.
29. Blau, P. M. (1977): Inequality and Heterogenity: A Primitive Theory of Social Structure. New York: Free Press.
30. Boeker, W. (1991): Organizational Strategy: An Ecological Perspective, The Academy of Management Journal, 34 (3), str. 613-635.
31. Bohlmann, J. D., Golder, P. N. i Mitra, D. (2002): Deconstructing the pioneer's advantage: Examining vintage effects and consumer valuations of quality and variety, Management Science, 48.
32. Boulding, W., i Christen, M. (2001): Idea—First-mover disadvantage, Harvard Business Review, 79(9).
33. Boyd, J. L. i Bresser, R. K. F. (2008): Performance implications of delayed competitive responses: evidence from the U.S. retail industry, Strategic Management Journal, 29, str. 1077-1096.
34. Brandenberger, A. M. i Nalebuff, B. J. (1996): Co-opetition. New York: Doubleday.
35. Brockhaus, R.H. (1982): The psychology of the entrepreneur. In C. A.Kent, D. L. Sexton, & K. H.Vesper (Eds.), Encyclopedia of Entrepreneurship , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982. str. 39-56.
36. Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
37. Capelli, P., Sherer, P. D. (1991): The missing role of context in OB: the ned for a meso-level approach, Research in organizational Behaviour, 13, str. 55-110
38. Carpenter, M. A. (2002): The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between TMT Heterogeneity and Firm Performance, Strategic Management Journal, 23 (3), str. 275-284.

39. Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. i Sanders, W. G. (2004): Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition, Journal of Management, 30 (6), str. 749–778.
40. Caves, R. E. i Porter, M. E. (1977): From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, Quarterly Journal of Economics, 91 (2), str. 241-261.
41. Caves, R. E. (1980): Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure, Journal of Economic Literature, 18 (1), str. 64-92.
42. Caves R. E. (1984): Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage, American Economic Review, 74, str. 127-132.
43. Certo, T. S., Lester, R. H., Dalton i C. M., Dalton, D. R. (2006): Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination, Journal of Management Studies, 43(4), str. 813.-839.
44. Charitou, C. D., i Markides, C. C. (2003): Responses to disruptive strategic innovation. MIT Sloan Management review
45. Chen, M. J. (1988): Competitive strategic interaction: A study of competitive actions and responses. Doctoral dissertation, University Of Maryland College Park.
46. Chen, M. J. (2009): Competitive Dynamics Research: An Insider's Odyssey, Asia Pacific Journal of Management, 26 (1), str. 5-25.
47. Chen, M. J. (1996): Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. Academy of Management review, 21 (1), str. 100–134.
48. Chen, M. J., Farh, J. L. i MacMillan, I. C. (1993): An Exploration of the Expertness of Outside Informants, Academy of Management Journal, 36 (6), str. 1614–1632.
49. Chen, M. J., Smith, K., i Grimm, C. (1992): Action characteristics as predictors of competitive responses, Management Science 38 (3): str. 439-455.
50. Chen, M. J, i Miller, D. (1994): Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework, Strategic Management Journal, 15 (2), str. 85-102.
51. Chen, M. J., MacMillan, I. (1992): Nonresponse and delayed response to competitive moves, Academy of Management Journal, 35 (3), str. 539–570.
52. Chen, M. J., i Hambrick, D. C. (1995): Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior, Academy of Management Journal, 38 (2), str. 453–482.
53. Chen, M. J., Lin, H. C. i Michel, J. G. (2010): Navigating in a Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration, Strategic Management Journal, 31 (13), str. 1410-1430.
54. Chen, M. J., Su K. H. i Tsai, W. (2007): Competitive tension - The awareness motivation capability perspective, Academy of Management Journal, 50 (1), str. 101-118.
55. Chen, M. J. i Miller, D. (2012): Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform, The Academy of Management Annals, 6 (1), 135–210.
56. Chen, M. J., i Miller, D. (2015): Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework, Strategic Management Journal, 36(5), str. 758-775.
57. Chi, L., Holsapple, C. W., i Srinivasan, C. (2007): The Linkage between IOS Use and Competitive Action: A Competitive Dynamics Perspective, Information Systems and E-Business Management, 5 (4), 319-356.

58. Chi, L., Ravichandran, T., i Andrevski, G. (2010): Information technology, network Structure, and competitive action. Information Systems Research, 21, str. 543-570.
59. Chung, W., i Kalnins, A. (2001): Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry, Strategic Management Journal, 22, str. 969-988.
60. Collis, D. (1991): A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry, Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue, str. 49-68.
61. Cool, K. O. i Schendel, D. (1987): Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982, Management Science, 33, str. 1102-1124.
62. Covin, J. G., Slevin, D. P., i Heeley, M. B. (2000): Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth, Journal of Business Venturing, 15, str. 175-211.
63. D`Aveni, R. A. (1994): Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York: Free Press.
64. D`Aveni, R. A. (2001): Strategic supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power Through Spheres of Influence. New York: Free Press
65. D`Aveni, R. A., Dagnino, G. B. i Smith, K. G. (2010): The Age of Temporary Advantage? Strategic Management Journal, 31 (13), str. 1371-1385.
66. Derfus, P. J. i dr. (2008): The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance, Academy of Management Journal, 51 (1), str. 61–80.
67. Dess, G. D., Lumpkin, G. T. i Covin, J. G. (1997): Entrepreneurial strategy making and firm performance: Test of contingeny and configurational models, Strategic Management Journal, 18(9), str. 677.-695.
68. Drucker, P. F. (1973): The innovative organization, u Taylor, B., MacMillan, K. (ur.) Top Management: Business Strategy & Planning, Longman Group Limited
69. Durand, R., i Coeurderoy, R. (2001): Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance, Journal of Business Venturing, 16, str. 471-494.
70. Eisenhardt, K. M. (1989): Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, Academy of Management Journal, 32 (3), str. 543–576.
71. Eisenhardt, K. M. i Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21 (10–11), str. 1105-1121.
72. Eisenmann, T. R., i Bower, J. L. (2000): The entrepreneurial M-form, strategic integration in global media firms, Organization Science, 11
73. Elezović, A. (2012): O čemu pišu novine? Analiza sadržaja novinskih naslovnica (siječanj-lipanj 2011.), Medijska istraživanja, Vol. 18 Izd. 1, str. 61-88.
74. Ensley, M. D., Carland, J.W. i Carldand J. C., (2000): Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur, Journal of Small Business Management, Vol. 38, No. 4, str. 59-77.
75. Ferrier, W. J. (1997): Tough Talk and Market Leaders: The Role of Overt Signaling and Reputation-Building Behaviors in Sustaining Industry Dominance, Corporate Reputation Review, 1 (2), str. 98-103.
76. Ferrier W. J., Smith, K. G. i Grimm, C. M. (1999): The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers, Academy of Management Journal, 42 (4), str. 372–388.

77. Ferrier, W. J. (2001): Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness, Academy of Management Journal, 44 (4), str. 858-877.
78. Ferrier, W. J. i Lyon, D. W. (2004): Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Team Heterogeneity, Managerial and Decision Economics, 25 (6/7), str. 317-327.
79. Ferrier, W. J. i dr. (2002): The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Competing Views, Managerial & Decision Economics, 23 (4-5), str. 301–316.
80. Ferrier, W. J., Smith, K. i Grimm, C. (1999): The role of competition in market share erosion and dethronement: A study of industry leaders and challengers. Academy of Management Journal, 42 (4), str. 372-388.
81. Ferrier, W. J. i Lee, H. (2002): Strategic Aggressiveness, Variation, And Surprise: How The Sequential Pattern Of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns, Journal of Managerial Issues, 14 (2), str. 162-180.
82. Feeser, H. R., Willard, G. E. (1990): Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms, Strategic Management Journal, 11, str. 87.-98.
83. Foss, N. J., Mahnke, V. eds. (2000): Compentence, Governance and Enternerpreurship: Advances In Economis Strategy Research. Oxford, UK: Oxford University Press.
84. Fredrickson, J. W. i Iaquinto, A. L. (1989): "Inertia and creeping rationalityin strategic decision processes". Academy of management journal, 32 (4), str. 516-542.
85. Gimeno, J. i Woo, C. Y. (1996): Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-escalation, Organization Science, 7 (3), str. 322-340.
86. Gimeno, J. i Woo, C. Y. (1999): Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance, Academy of Management Journal, 42 (3), str. 239-259.
87. Gimeno, J. (1999): Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out "spheres of influence" in the U.S. airlines industry, Strategic Management Journal, 20, str. 101-128.
88. Gnyawali, D. R., i Madhavan, R. (2001): Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective, Academy of Management Review, 26 (3), str. 431-445.
89. Gnyawali, D. R., Fann, W. i Penner, J. (2010): Competitive Actions and Dynamics in the Digital Age: An Empirical Investigation of Social Networking Firms, Information Systems Research Vol. 21, No. 3, str. 594–613.
90. Grant, R. M. (1996): Knowledge, strategy, and the theory of the firm, Strategic Management Journal, 17, str. 109.-122.
91. Grant, R. M. (2013): Contemporary Strategy Analysis. 8. izd. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
92. Greve, H. R. i Taylor, A. (2000): "Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in organizational cognition and search." Administrative Science Quarterly, 45 (March), str. 54-80.
93. Grimm, C. M., i Smith, K. G. (1997): Strategy as action: Industry rivalry and coordination. Cincinnati: South-Western Publishing

94. Grimm, C. M., Lee, H. i Smith, K. G. (2006): Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage. New York: Oxford University Press
95. Gulati, R., Nohria, N. i Zaheer, A. (2000): Strategic Networks, Strategic Management Journal, 21 (3), str. 203-215.
96. Gupta, A. K. (1984): Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination. Academy of Management Review, 9 (3), str. 399-412.
97. Haleblian, J. i Finkelstein, S. (1993): Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion, Academy of Management Journal, 36, str. 844.-863.
98. Hambrick, D. i Mason, P. (1984): Upper Echelon: The organization as a reflection of its top managers, Academy of Management Review, 9, str. 193-206.
99. Hambrick, D., Cho, T. S. i Chen, M. J. (1996): The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, Administrative Science Quarterly, 41, str. 659-684.
100. Hambrick, D. i D`Aveni R. A. (1988): Large corporate failures as downward spirals, Administrative Science Quarterly, 33, str. 1-23.
101. Hambrick, D. i Finkelstein, S. (1987): Managerial discretion: a bridge between polar views of organizations, Research in Organizational Behavior, Vol. 9 (1987), str. 369-406.
102. Hambrick, D. i Finkelstein, S. i Mooney, A. C. (2005): Executive job demands: New insights for explaning strategic decisions and leader behaviors, Academy of Management Review, 30(3), str. 472-491.
103. Hamel, G. (2000): Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press.
104. Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1989): Strategic Intent, Harvard Business Review, 67 (3), str. 63-76.
105. Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1994): Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
106. Hannan, M. i Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations (1977). American Journal of Sociology, Vol. 82, Issue 5, str. 929-964
107. Hax, A i Majluf, N. S. (1984): Strategic Management: An Integrative Perspective, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
108. Hitt, M. A. et. al. (1998): Managing Strategically in an Interconnected World. Chichester, England: John Wiley & Sons.
109. Hitt, M. A., Ireland, R. D. i Hoskisson, R. E. (2011): Strategic Management: Competitiveness and Globalization, (9) Cincinnati: Cengage Learning.
110. Hoffer, C. W. i Schendel, D. (1978): Strategy formulation: Analitical concepts, St. Paul, MN: West publishing
111. Hogarth, R. (1987): Judgement and choice: The psychology of decision (2 izd.) Chichester, UK: Wiley
112. Hopkins, H. D. (2003): The response strategies of dominant US firms to Japanese challengers, Journal of Management, 29, str. 579-601.
113. Hoskisson, R. E. i dr. (1999) Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum, Journal of Management, 25 (3), str. 417-456.

114. Ireland, R. D., Hitt, M. A. i Sirmon, D. G. (2003): A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, Journal of Management, 29 (6), str. 963-989.
115. Jacobson, R. (1992): The "Austrian" school of strategy, Academy of Management Review, 17
116. Jauch, L. R., Osborn, R. N. i Martin, T. N. (1980): Structured content analysis of cases: A complementary method for organizational research, Academy of Management Review, 5, str. 517-526.
117. Jenkins, M., Ambrosini V. i Coolier, N. (2007): Advanced Strategic Management: A Multi-Pereperctive Approach, (2), USA: Palgrave MacMillan
118. Kahneman, D. i Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decisions under risk, Econometrica, 47, str. 313-327.
119. Karnani, A. i Wernerfelt, B. (1985): Multiple Point Competition, Strategic Management Journal, 6 (1), str. 87-96.
120. Kathuria, R., i Porth, S. J. (2003): Strategy-managerial Characteristics Alignment and Performance: A Manufacturing Perspective, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23(3), str. 255-276.
121. Ketchen D. J. i dr. (2004): Research on Competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges, Journal of management, 30, str. 779-804.
122. Ketchen, D. J. i dr. (1997): Organizational configurations and performance: A meta-analysis. Academy of Management Journal, 40
123. Khanna, T., Ranjay Gulati, R. i Nohria, N. (2000): The economic modeling of strategy process: Clean models and dirty hands, Strategic Management Journal, 21
124. Kilduff, M. i Tsai, W. (2003): Social Networks and Organizations. London: Sage.
125. Kirzner, I. M. (1973): Competition and entrepreneurship, Chicago: University of Chicago Press
126. Krueger, N. i Dickson, P. (1994): How believing in ourselves increases risk taking. Decision Sciences, 25(3), str. 385–400.
127. Kušić, S (2007): Institucionalni i evolucijski aspekti privatizacije u srednjoj i istočnoj Europi, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 91-105
128. Lamberg, J. A. i dr. (2008): Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival, Strategic management Journal, Volume 30, (1), str. 45–60.
129. Lant, T. K., Milliken, F. J., i Batra, B. (1992): The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration, Strategic management journal 13 (8), str. 585-608.
130. Learned, E.C. i dr. (1969): Business policy: Text and cases, Irwin, Homewood
131. Lee, H., Smith, K., Grimm, C. i Schomburg, A. (2000): Timing, order and durability of new product advantages with imitation, Strategic Management Journal, 21 (1), str. 23-30.
132. Lee, C. H. i dr. (2010): Complementarity-Based Hypercompetition in the Software Industry: Theory and Empirical Test, 1990–2002, Strategic Management Journal, 31 (13), str. 1431-1456.
133. Lengnick-Hall, C. A. i Wolff, J. A. (1999): Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams, Strategic Management Journal, 20 (12), str. 1109–1132.

134. Letza, S. i Sun, X. (2002): Corporate governance: paradigms, dilemmas and beyond, The Poznán University of Economics Review, 2(1)
135. Lieberman, M. B., i Montgomery, D. B. (1988): 1st-mover advantages, Strategic Management Journal, 9
136. Lyon, D. W. i Ferrier, W. J. (2002): Enhancing Performance With Product-Market Innovation: The Influence Of The Top Management Team, Journal of Managerial Issues, 14 (4), str. 452-469.
137. Levitt, B. i March, J. G. (1988): Organizational Learning in: Annual Review of Sociology, 14: str. 319-340.
138. Livengood, R. S. i Reger, R. K. (2010): That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics, Academy of Management Review, 35: str. 48-66.
139. Lu, J. W. i Beamish, P. W. (2001): The internationalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal,* Vol. 22, No. 6/7, str: 565-586.
140. Ljerka Sedlan König (2012): doktorska disertacija: Metodologija visokoškolskog obrazovanja u funkciji poticanja poduzetničkog ponašanja, Ekonomski fakultet Osijek
141. MacCrimmon, K. (1993): Do firm strategies exist? Strategic management Journal, 14, str. 113-130.
142. MacMillan, I. C., McCaffrey, M. i Van Wijk, G. (1985): Competitor's Responses to Easily Imitated New Products: Exploring Commercial Banking Product Introductions, Strategic Management Journal, 6 (1), str. 75-86.
143. MacMillan, I. C. (1988): Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative, Academy of Management Executive, 2 (2), str. 111–118.
144. Makadok, R. (1998): Can First-mover and Early-mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Entry Barriers to Entry/Imitation? Strategic Management Journal, 19 (7), str. 683–696.
145. Mason, E. S. (1939): Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, American Economic Review, 29 (1), str. 61-74.
146. Mathews, J. A. (1997): A Silicon Valley of the east: Creating Taiwan's semiconductor industry. California Management Review, 39(4)
147. McGrath, R. G., Chen, M. J. i MacMillan, I. C. (1998): Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies, Academy of Management Review, 23, str. 724-740.
148. Mehra, A., i Floyd, S.W. (1998): Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation, Journal of Management, 24, str. 511-531.
149. Meyer, D. G., Neck, H. M. i Meeks, M. D. (2002): The Entrepreneurship-Strategic Management Interface, str. 20-38.
150. Miles, R. E. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, The Academy of Management Review, 3 (3), str. 546-562.
151. Miller, D. i Chen, M. J. (1995): Nonconformity in Competitive Repertoires, Academy of Management, Best Paper Proceedings, 1, str. 256-260.
152. Miller, D. (2003): An Asymmetry-Based View of Advantage, Strategic Management Journal, 24 (10), str. 961-976.
153. Miller, D. i Chen, M. J. (1994): Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. Administrative Science Quarterly 39 (1), str. 1-23.

154. Miller, D. i Chen, M. J. (1996): The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis, Strategic Management Journal, 17 (6), str. 419-439.
155. Miles, R. E. i dr. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, The Academy of Management Review, 3 (3), str. 546-562.
156. Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, Management Science 24, str. 934-948.
157. Mintzberg, H. i Waters, J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 6 (3), str. 257-272.
158. Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, New York
159. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. i Lampel, J. (1998): Strategic safari: The complete guide through the wilds of strategic management. FT Prentice Hall.
160. Mises, L. (1949): Human action: A treatise on economics. New Haven, CT: Yale University Press.
161. Morris, M. H. i Sexton, D. L. (1996): The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, Journal of Business Research, 36 (1), str. 5-13.
162. Murphy, G. B., Trailer, J. W. i Hill, R. C. (1996): Measuring performance in entrepreneurship research, Journal of Business Research 36 (1), str. 15-23.
163. Nair, A. i Kotha, S. (2001): Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry, Strategic Management Journal, 22, str. 221-235.
164. Nelson, R. i Winter, S. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press
165. Nelson, R. (1995): Co-Evolution of Industry Structure, Technology and Supporting Institutions, and the Making of Comparative Advantage, International Journal of the Economics of Business, 2 (2), str. 171-184.
166. Nokelainen, T. (2010): A typology of competitive actions. Ph.D. dissertation, Tampere University of Technology.
167. Ndofor, H. A., Sirmon, D. G. i He, X. (2011): Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the In-vitro diagnostics industry. Strategic Management Journal (32), str. 640-657.
168. O'Shannassy, T. (2008): Sustainable Competitive Advantage or Temporary Competitive Advantage: Improving Understanding of an Important Strategy Construct, Journal of Strategy and Management, 1 (2), str. 168-180.
169. Ozer, M. (2010): Top Management Teams and Corporate Political Activity: Do Top Management Teams Have Influence on Corporate Political Activity? Journal of Business Research, 63 (11), str. 1196–1201.
170. Papadakis, M. V. (2006): Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece, Management decisions, 44 (6), str. 367-394.
171. Pavić, I. i Vojinić, P. (2012): "The Infuence of Demographical and Professional Characteristics on Managers' Risk Taking Propensity", Advances in Management and Applied Economics, (2), 4: str. 171-184.
172. Pavić, I. (2010): Doktorska disertacija: Utjecaj kontekstualnih faktora na pristup odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta, Ekonomski fakultet Split
173. Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley and Sons.

174. Peteraf, M. A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal, 14 (3), str. 179-191.
175. Peteraf, M. A. i Bergen, M. A. (2003): Scanning Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework, Strategic Management Journal, 24 (10), str. 1027-1041.
176. Pool, J. i Koopman, P. L. (1992): Strategic decision making on organizations: a research model and some initial findings. In Hosking, D. M. and Anderson, N. (eds), Organizational Change and innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe. Routledge, London.
177. Porter, M. E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review 57, br. 2: str. 137–145
178. Porter, M. E. (1980): Competitive strategy. Boston: Harvard Business School Press.
179. Porter M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: New York
180. Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Free press, New York
181. Porter, M. E. (1996): What Is Strategy? Harvard Business Review, 74 (6), str. 61-78.
182. Porter, M. E. (1998): Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, 76(6)
183. Prahalad, C. K. i Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review May-June, str. 79-90
184. Prahalad, C. K. i Hamel, G. (1993): Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press
185. Prahalad i dr. (1994): A strategy for growth: The role of Core Competences in the Corporation, str. 262.
186. Priem, R. L. i Butler, J. E. (2001): Is the Resource-Based „View" Useful Perspective for Strategic Management Research, Academy of Management Review, 26 (1), str. 22-40.
187. Radoš, T. (2009): doktorska disertacija - Povezanost strategije i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb
188. Rajagopalan, N. ur. (1993): "Strategic decision process: Critical reviewand future direction", Journal of Management, 19, str. 349.-384.
189. Riffe, D., Lacy, S. i Fico, F.G. (1998): Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content Analysis in Research, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey.
190. Rindova, V., Ferrier, W. J. i Wiltbank, R. (2010): Value from Gestalt: How Sequences of Competitive Actions Create Advantage for Firms in Nascent Markets, Strategic Management Journal, 31 (13), str. 1474-1497.
191. Roberts, P. W. i Eisenhardt, K. M. (2003): Austrian Insights on Strategic Organization: From Market Insights to Implication for Firm, Strategic Organization, 1 (3), str. 345-352.
192. Rumelt, R. P. (1991): How Much Does Industry Matter? Strategic Management Journal, 12 (3), str. 167–185.
193. Rumelt, R. P., Schendel, D. i Teece, D. J., ur. (1994): Fundamental Issues in Strategy. Boston: Harvard Business School.
194. Scherer, F. M. (1980): Industrial Market Structure and Economic Performance. Chicago: Rand McNally and Co.

195. Scherer, M. F. i Ross, D. (1990): Industrial market structure and economic performance, Houghton Mifflin, Boston
196. Schomburg, A., Grimm, C. M. i Smith, K. G. (1994): Avoiding New Product Warfare: The Role of Industry Structure, Advances in Strategic Management, 10B (1), str. 145-173.
197. Schumpeter, J. A. (1934): The Theory of Economic Development, Cambridge: Harvard Press.
198. Schumpeter, J. A. (1942): Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Row.
199. Schumpeter, J. A. (1950): Capitalism, Socialism, and Democracy. 3. izd. New York: Harper.
200. Singh, J., Tucker, D. i House, R. (1986): Organizational legitimacy and the liability of newness, Administrative Science Quarterly, 31, str. 171-193.
201. Sirmon, D. G. i dr. (2010): The Dynamic Interplay of Capability Strenghts and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 31 (13), str. 1386-1409.
202. Sirmon, D. G., Hitt, M. A. i Ireland, R. D. (2007): Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box, Academy of Management Review, 32 (1), str. 273–292.
203. Sirmon, D., Gove, S. i Hitt. M. (2008): Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. Academy of Management Journal, 51. str. 919-935.
204. Smith, K. G., Ferrier, W. J. i Grimm, C. M. (2001): King of the hill: Dethroning the industry leader, Academy of Management Executive, str. 59-70.
205. Smith, K. G., Grimm, C. M. i Gannon, M. J. (1992): Dynamics of competitive strategy, London, Sage Publictions
206. Smith, K. G. i dr. (1989): Predictors of response-time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence. Journal of Business Research, 18, str. 245-259.
207. Smith, K. G. i dr. (1991): Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry, Academy of Management Journal, 34 (1), str. 60–85.
208. Smith, K. G. i dr. (1997): Strategic groups and rivalrous firm behavior, towards reconciliation, Strategic Management Journal 18 (2): str. 149-157.
209. Smith, K. G., Grimm, C. M., Young, G., i Wally, S. (1997): Strategic groups and rivalrous firm behavior: towards a reconciliation. Strategic Management Journal, (2), str. 149-157.
210. Smith, K. G., Ferrier, W. J. i Ndofor, H. (2001): Competitive dynamics research, critique and future directions, Handbook of Strategic Management, M. Hitt, R.E. Freeman, i J. Harrison (eds.), London: Blackwell Publishers.
211. Song, X. M., Di Benedetto, C. A., i Zhao, Y. Z. L. (1999): Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence from nine countries. Strategic Management Journal, 20, str. 811-836.
212. Stalk, G., Evans, P. i Shulman, L. E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, 70 (2), str. 57-69.

213. Stigler, G. J. (1957): Perfect competition, historically contemplated, The Journal of Political Economy, Volume 65, Issue 1.
214. Taylor, R. N. (1975): Age and experience as determinants of managerial information processing and decision makifng performance, Academy of Management Journal, 18, str. 74-81.
215. Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28 (13), str. 1319-1350.
216. Teece, D. J., Pisano, G. i Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18 (7), str. 509-533.
217. Tipurić, D. (1996): Industrijska analiza kao ključna pretpostavka oblikovanja strategije poduzeća, Poslovna analiza i upravljanje, 3-4, str. 28-38.
218. Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija
219. Tipurić, D., Kolaković, M. i Dumičić, K. (2003): Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju (1993.-2002.), Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, Zagreb, str. 1-22.
220. Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Zagreb, Sinergija
221. Tipurić, D. (2011): Predavanja iz kolegija Poslovna strategija poduzeća, poslijediplomski specijalistički studij Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet Zagreb
222. Tipurić, D. (2014): Iluzija strategije, Zagreb, Sinergija
223. Thompson, A. A. i Strickland, A. J. (1993): Strategic Management, McGraw-Hill Inc.
224. Tsai, W. (2002): Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. Organization Science, 13, str. 179-190.
225. Tversky, A. (1977): Features of Similarity, Psychological Review, 84 (4), str. 327-352.
226. Vannoy, S. A. i Salam, A. F. (2010): Managerial Interpretations of the Role of Information Systems in Competitive Actions and Firm Performance: A Grounded Theory Investigation, Information Systems Research, 21 (3), str. 496–515.
227. Veliyath, R. i Fitzgerald, E. (2000): Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas, Competitiveness Review, 10 (1), str. 56-82.
228. Walsh, K. (1995): Public Services and Market Mechanisms, London: Macmillan
229. Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5 (2), str. 171-180.
230. Winter, S. G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, 24 (10), str. 991-995.
231. Yang, S. Y. S. i Liu, Y. E. (2010): Competitive Dynamics of Business Process Improvement - The 28th International Conference of The System Dynamics Society, System Dynamics Society, str. 1-30.
232. Young, G., Smith, K. G., Grimm, C. M. i Simon, D. (2000): Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective, Journal of Management, 19, str. 25-37.
233. Young, G., Smith, K. G. i Grimm, C. (1996): "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance, Organization Science 73: str. 243-254.

234. Yu, C. M. i Ito, K. (1988): “Oligopolistic Reaction and Foreign Direct Investment: The Case of the U.S. Tire and Textiles Industries.” Journal of International Business Studies, 19 (3), str. 449-460.
235. Yu, T. i Cannella, A. A. (2007): Rivalry between Multinational Enterprises: An Event History Approach, Academy of Management Journal, 50 (3), str. 665–686.
236. Yu, T. i Cannella, A. A. (2013): A Comprehensive Review of Multimarket Competition Research. Journal of Management, 39(1), str. 76-109.
237. Upson, J. W., Ketchen, D. J., Connelly, B. L. i Ranft, A. L. (2012): Competitor analysis and foothold moves. Academy of Management Journal (55), str. 93-110.
238. Zahra, S. A. i Covin, J. G. (1995): Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis, Journal of Business Venturing, 10 (1), str. 43-58.
239. Zucchini, L. i Kretschmer, T. (2011): Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Rivals, Druid innovation, strategy, and structure Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Denmark
240. Zhang, Y. i Gimeno, J. (2010): Earnings pressure and competitive behavior: evidence from the U.S. electricity industry. Academy of Management Journal, 53, str. 743-768.
241. Zuckerman, M. i dr. (1964): Development of a sensation-seeking scale, *Journal of Consulting Psychology*, 28(6), str. 477-482.

POPIS PRIKAZA

Prikaz 1: Model industrijske organizacije S-C-P

Prikaz 2: Koncept temeljnih razlika strukturalističkog i resursnog pristupa strategiji

Prikaz 3: Shematski prikaz AMC modela

Prikaz 4: Model konkurentske dinamike prema Smithu

Prikaz 5: Dinamički i relativni koncept konkurencije

Prikaz 6: Pregled najvažnijih dosadašnjih istraživanja u vremenskom slijedu

Prikaz 7: Konceptualni model istraživanja konkurentske dinamike i učinka na performanse

Prikaz 8: Prilagođeno prema D`Aveni (1994) – Doprinos niza konkurentskih poteza performansama poduzeća

Prikaz 9: Histogram distribucije poduzeća prema brojnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Prikaz 10: Histogram distribucije poduzeća prema kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Prikaz 11: Dijagram rasipanja između brojnosti i kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Prikaz 12: B-P dijagram za pokazatelje ROA i ROS

Prikaz 13: B-P dijagram za pokazatelje RAO i ROS, grupirane u dvije skupine poduzeća s obzirom na broj zaposlenih

POPIS TABLICA

Tablica 1: Kategorizacija konkurentskih poteza poduzeća

Tablica 2: Porterov model pet konkurentskih snaga i čimbenici koji na njih utječu

Tablica 3: Kodiranje i tipologija ključnih poteza

Tablica 4: Podjela poduzeća prema starosti

Tablica 5: Podjela vrhovnog menadžmenta prema starosti

Tablica 6: Podjela vrhovnog menadžmenta prema kontinuitetu rada na poziciji

Tablica 7: Distribucija poduzeća prema brojnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Tablica 8: Distribucija poduzeća prema kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Tablica 9: Deskriptivno-statistički pokazatelji brojnosti i kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Tablica 10: Korelacijska matrica između brojnosti i kompleksnosti poduzetih konkurentskih poteza u razdoblju od 5 godina

Tablica 11: Stvarni primjer razlike u kompleksnosti poteza jednog poduzeća unutar dvije godine, bez obzira na naizgled slične značajke konkurentskog ponašanja

Tablica 12: Hipotetski primjer razlike u kompleksnost poteza jednog poduzeća unutar dvije godine, bez obzira na naizgled slične značajke konkurentskog ponašanja

Tablica 13: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s uobičajenim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla ROA

Tablica 14: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s uobičajenim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla ROS

Tablica 15: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla ROA

Tablica 16: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla ROS

Tablica 17: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih; zavisna je varijabla ROA

Tablica 18: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih; zavisna je varijabla ROA

Tablica 19: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih; zavisna je varijabla ROS
Tablica 20: Rezultati procjene združenog panel modela (OLS) s robusnim standardnim pogreškama za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih; zavisna je varijabla ROS
Tablica 21: VIF pokazatelj nezavisnih varijabli u modelu (brojnost i kompleksnost)
Tablica 22: Rezultati procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih; zavisna je varijabla ROA
Tablica 23: Rezultati procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih; zavisna je varijabla ROA
Tablica 24: Rezultati procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih; zavisna je varijabla ROS
Tablica 25: Rezultati procjene modela između jedinica promatranja za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih; zavisna je varijabla ROS
Tablica 26: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih; zavisna je varijabla ROA
Tablica 27: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih; zavisna je varijabla ROA
Tablica 28: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih; zavisna je varijabla ROS
Tablica 29: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih; zavisna je varijabla ROS
Tablica 30: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih; zavisna je varijabla ROA
Tablica 31: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih; zavisna je varijabla ROA
Tablica 32: Rezultati testa Lagrangeova multiplikatora
Tablica 33: Rezultati Hausmanova testa
Tablica 34: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća s manje od 1000 zaposlenih; zavisna je varijabla ROS
Tablica 35: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom za poduzeća s 1000 ili više zaposlenih; zavisna je varijabla ROS
Tablica 36: Rezultati testa Lagrangeova multiplikatora
Tablica 37: Rezultati Hausmanova testa
Tablica 38: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom; zavisna je varijabla brojnost

Tablica 39: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom; zavisna je varijabla brojnost
Tablica 40: Rezultati testa Lagrangeova multiplikatora
Tablica 41: Rezultati Hausmanova testa
Tablica 42: Rezultati procjene panel modela s fiksnim efektom; zavisna je varijabla kompleksnost
Tablica 43: Rezultati procjene panel modela sa slučajnim efektom; zavisna je varijabla kompleksnost
Tablica 44: Rezultati testa Lagrangeova multiplikatora
Tablica 45: Rezultati Hausmanova testa
Tablica 46: Deskriptivno-statistički pokazatelji sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta vrhovnog menadžmenta u 2013. godini
Tablica 47: Korelacijska matrica pokazatelja sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta vrhovnog menadžmenta te brojnosti u 2013. godini
Tablica 48: Korelacijska matrica pokazatelja sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta vrhovnog menadžmenta te kompleksnosti u 2013. godini
Tablica 49: Rezultati procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela; zavisna je varijabla brojnost
Tablica 50: Rezultati procjene standardnog (višestrukog) regresijskog modela; zavisna je varijabla kompleksnost
Tablica 51: VIF pokazatelji sklonosti riziku, dobi i kontinuiteta rada
Tablica 52: Rezultati procjene višestrukog regresijskog modela s robusnim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla brojnost
Tablica 53: VIF pokazatelji u modelu višestruke regresije s robusnim standardnim pogreškama
Tablica 54: Rezultati procjene višestrukog regresijskog modela s robusnim standardnim pogreškama; zavisna je varijabla kompleksnost
Tablica 55: VIF pokazatelji u modelu višestruke regresije s robusnim standardnim pogreškama
Tablica 56: Usporedba rezultata prikladnih panel modela
Tablica 57: Usporedba rezultata prikladnih panel modela
Tablica 58: Sumarni prikaz rezultata višestrukih regresijskih modela

SAŽETAK

Zahvaljujući dosadašnjim teorijskim i empirijskim istraživanjima u području konkurentskih odnosa pravac konkurentske dinamike ubrzano se razvija te dobiva sve veći značaj u mnogim industrijama. Razlog tomu je što su upravo konkurentska interakcija i rezultati koji iz nje proizlaze temelj strategije svakog poduzeća.

Budući da su na tržištima prisutni razni poremećaji konkurentske prednosti poduzeća postaju sve više privremene prirode, a potezi i repertoari konkurenata sve su brojniji, učestaliji i kompleksniji pa poduzeća moraju neprestano inovirati, osmišljavati i pronalaziti nove prednosti te konstantno pratiti promjene i trendove na tržištu i konkurentske poteze svojih rivala.

U ovoj je doktorskoj disertaciji s teorijskog i empirijskog aspekta obrađena povezanost konkurentske dinamike i performansi poduzeća uvjetovanih određenim kontekstualnim faktorima u obliku internih obilježja poduzeća i obilježja tima vrhovnog menadžmenta.

Temeljem postojećih teorijskih i empirijskih spoznaja kreiran je originalan istraživački model, u kojem su definirane pretpostavljene veze i odnosi između razmatranih koncepata. Empirijskom verifikacijom kreiranog istraživačkog modela proširene su spoznaje o konkurentskoj dinamici i njenom utjecaju na performanse poduzeća, kao i o utjecaju kontekstualnih faktora na obilježja konkurentske dinamike.

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od namjerno odabrana 34 poduzeća, prilikom čega su podaci prikupljeni za svako pojedinačno poduzeće te su uz pomoć strukturirane analize sadržaja sistematizirani i klasificirani za potrebe daljnje statističke obrade.

Rezultati empirijskog istraživanja potvrdili su sve tri glavne hipoteze te su pokazali kako je konkurentska dinamika putem svojih konstrukata, ukupne konkurentske aktivnosti i kompleksnosti konkurentskog repertoara značajan prediktor postignutih performansi u poslovanju.

Provedenim istraživanjem u okviru doktorske disertacije ostvaren je znanstveni doprinos koji se ogleda u novim spoznajama proizašlim iz analize neistraženih veza i odnosa između navedenih varijabli, koje pak poboljšavaju razumijevanje konkurentskog ponašanja poduzeća te implikacija koje to konkurentsko ponašanje ima na postignute performanse u poslovanju.

Ključne riječi*: konkurentska dinamika, konkurentski potez, kompleksnost repertoara, kontekstualni faktori, performanse poduzeća.*

SUMMARY

Thanks to previous theoretical and empirical research in the area of competitive relations, the course of competitive dynamics is rapidly evolving and becoming ever more important in many industries. This is precisely because the competitive interactions and the deriving results comprise the foundation of strategy of each company.

Since markets suffer from various competitive advantage disorders, companies are becoming more impermanent while moves and repertoires of the competitors are more numerous, frequent and more complex. Therefore, companies must constantly innovate, develop and find new strengths and constantly monitor changes and trends in the market and competitive maneuvers of their rivals.

This doctoral thesis deals with the connection of competitive dynamics and performance of businesses conditioned to certain contextual factors in the theoretical and empirical aspects in the form of internal characteristics of the company and the characteristics of the top management team.

On the basis of existing theoretical and empirical knowledge original research model has been created, which defines the supposed links and relations between the concepts considered. By empirical verification of the created research model, the understanding of the competitive dynamics and its impact on the performance of the company was expanded, as well as the influence of contextual factors on the features of the competitive dynamics. Empirical research was conducted on a sample of deliberately selected 34 companies, during which the data were collected for each individual company, systematized and classified with the help of structured content analysis for the purpose of further statistical examination.

Results of empirical research confirmed all three main hypotheses and showed how competitive dynamics through its constructs, total competitive activity and complexity of competitive repertoire, is a significant forecaster of business performance.

Conducted research in the framework of this doctoral thesis has been significant scientific contribution reflected in the new knowledge obtained from analysis of unexplored connections and relationships between these variables, which in turn, enhance the understanding of the competitive behaviour of companies and the implications it has on the competitive behaviour of the achieved business performance.

Keywords: *competitive dynamics, competitive move, the complexity of the repertoire, contextual factors, company performance.*

PRILOZI

PRILOG 1. Popis poduzeća obuhvaćenih empirijskim istraživanjem u kojima su obavljeni intervjui s predstavnicima vrhovnog menadžmenta (abecednim redom):

1. ALLIANZ ZAGREB d.d. Zagreb
2. B.NET HRVATSKA d.o.o. Zagreb
3. BADEL 1862 d.d. Zagreb
4. BELUPO d.d. Koprivnica
5. BELJE d.d. Darda
6. CROATIA OSIGURANJE d.d. Zagreb
7. DM-DROGERIE MARKT d.o.o. Zagreb
8. DUKAT d.d. Zagreb
9. ERICSSON NIKOLA TESLA d.d. Zagreb
10. GAVRILOVIĆ d.o.o. Petrinja
11. HEINEKEN HRVATSKA d.o.o. Karlovac
12. HT d.d. Zagreb
13. INA-INDUSTRIJA NAFTE, d.d. Zagreb
14. INOVINE d.d. Zagreb
15. ISKON INTERNET d.d. Zagreb
16. KANDIT d.o.o. Osijek
17. KONZUM d.d. Zagreb
18. KOZMO d.o.o. Zagreb
19. KRAŠ d.d. Zagreb
20. LIDL HRVATSKA d.o.o.
21. MAISTRA d.d. Rovinj
22. NOVA TV d.d. Zagreb
23. PBZ d.d. Zagreb
24. PETROL d.o.o. Zagreb
25. PIK VRBOVEC-MESNA INDUSTRIJA d.d. Vrbovec
26. PLIVA HRVATSKA d.o.o. Zagreb
27. RTL HRVATSKA d.o.o. Zagreb
28. SIEMENS d.d. Zagreb
29. TELE2 d.o.o. Zagreb

30. TISAK d.d. Zagreb
31. VALAMAR RIVIERA d.d. Žbandaj
32. VINDIJA d.d. Varaždin
33. ZAGREBAČKA BANKA d.d. Zagreb
34. ZAGREBAČKA PIVOVARA d.o.o. Zagreb

PRILOG 2. Prvi dio upitnika korištenog prilikom intervjua s predstavnicima vrhovnog menadžmenta u odabranim poduzećima (podaci o vrhovnom menadžmentu i promatranom poduzeću)

1. Ime i prezime ispitanika	
2. Naziv poduzeća	
3. Pozicija ispitanika u poduzeću	
4. Razina edukacije	
5. Dob	
6. Spol	
7. Godine staža ispitanika na pozicijama u upravi ili visokom menadžmentu predmetnog poduzeća	
8. Broj članova vrhovnog menadžmenta u promatranom poduzeću	
9. Jesu li članovi vrhovnog menadžmenta duže na svojim pozicijama ili se često mijenjaju?	
10. Prosječna starost članova vrhovnog menadžmenta	
11. Veličina poduzeća (broj zaposlenih)	
12. Godina osnivanja (od početka djelovanja, zanemarujući eventualnu promjenu vlasnika i sl.)	
13. Tržišni udio poduzeća u %	
14. Troškovi ulaganja u I & R	
15. Troškovi ulaganja u marketing u odnosu na ukupne troškove u %	
16. Rast ili pad aktivnosti industrije u kojoj se poduzeće natječe u %	
17. Komentari:	

PRILOG 3. Drugi dio upitnika korištenog prilikom intervjua s predstavnicima vrhovnog menadžmenta u odabranim poduzećima (njihovi stavovi i sklonost prema riziku)

Označite s X ćelije kod tvrdnje koja najbolje daje odgovor na postavljeno pitanje	1	2	3	4	5
	Vrlo nisko	**Nisko**	**Srednje**	**Visoko**	**Vrlo visoko**
1. Koliko je u Vašem poduzeću napredan sustav upravljanja rizicima?					
2. U kojoj mjeri poslovna strategija Vašeg poduzeća sadrži pregled svih važnih rizika?					
3. Koliko je visoka uloga menadžmenta u sustavu upravljanja rizicima?					
4. Na razini cjelokupnog vrhovnog menadžmenta mog poduzeća sklonost prema poslovnim rizicima ocjenjujem					
5. Osobnu sklonost prema poslovnim rizicima ocjenjujem					
6. U slučaju mogućnosti ostvarenja velikih koristi, ali i prijetnje velikih gubitaka sklonost poslovnom riziku u mom poduzeću ocjenjujem					
7. U slučaju kada poduzeće ima dobro posložene poslovne procese i postiže dobre poslovne rezultate sklonost poslovnom riziku u mom poduzeću ocjenjujem					
8. U kojoj mjeri poduzeće u kojem radim provodi politiku rizičnog ponašanja nasuprot ostalim konkurenatima na tržištu					
9. Koja tvrdnja najbolje opisuje obilježja konkurentskog repertoara mog poduzeća (brojnost i raznovrsnost poduzetih konkurentskih poteza)*	Uzak i malobrojan	Uzak i brojan	Srednje širok i srednje brojan	Širok i malobrojan	Širok i brojan
Označite sa X					

** Uzak ili malobrojan repertoar ne znači nužno da poduzeće nema dobru konkurentsku politiku, budući da je moguće da je fokusirano na samo određene konkurentske aktivnosti koje već iskustveno donose najveću korist te ne žele ulaziti u nešto neistraženo i rizično, što bi im moglo donijeti gubitke.*

PRILOG 4. Ogledni isječak sa 4 čestice (od ukupno prikupljenih 2699 čestica) iz istraživačke baze konkurentskih poteza:

Poduzimatelj	Naslov	Opis konkurentskog poteza	Tip	Vrijeme poduzimanja	Link
Zagrebačka pivovara	Niko Pulić za odgovornu vožnju bez kapi alkohola	U sklopu kampanje "Razmisli. Kad piješ, ne vozi" Zagrebačka je pivovara svojom edukativnom akcijom na splitskoj Rivi upozorila na opasnosti vožnje pod utjecajem alkohola	Marketinški	11.7.2011.	http://www.jatrgovac.com/2011/07/niko-pulic-za-odgovornu-voznju-bez-kapi-alkohola/
Kraš	Kraš poskupljuje čokoladu za 4 posto	Najveći proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi, Kraš, povećat će maloprodajne cijene čokoladnih proizvoda za 4% kao odgovor na osjetan rast cijena kakaovca, šećera i drugih sirovina na svjetskom tržištu	Cjenovni	28.01.2011.	http://www.jatrgovac.com/2011/01/kras-poskupljuje-cokoladu-4-posto/
Zagrebačka pivovara	Zagrebačka pivovara sa Staropramenom protiv krize	U borbu za potrošače Zagrebačka pivovara krenula je ovih dana i s licenciranom proizvodnjom i distribucijom češkog piva Staropramen.	Novi proizvodi	14.06.2010.	http://www.jatrgovac.com/2010/06/zagrebacka-pivovara-sa-staropramenom-protiv-krize/
Kandit	Kandit uložio 73 milijuna kuna u proizvodnju	'U novoj tvornici čokolade Kandit II, u koju je IPK Kandit uložio oko 73 milijuna kuna, započela je proizvodnja lijevanih pjenastih proizvoda. Kandit je investiciju financirao iz vlastitih sredstava jer nije mogao dobiti kredit od banke. U novom pogonu proizvodit će se 30 proizvoda, od kojih sedam novih.	Signalni-info.	8.5.2011.	http://www.poslovni.hr/burze/zagrebacka-pivovara-postaje-doo-178858

ŽIVOTOPIS

Radoslav Barišić, univ. spec. oec., rođen je 2. svibnja 1983. godine u Splitu. Osnovnu školu završava u Solinu, a 1997. upisuje Opću gimnaziju „Marko Marulić“ u Splitu koju uspješno završava 2001. godine. Na Ekonomskom fakultetu u Splitu 2001. godine upisuje Sveučilišni diplomski studij poslovne ekonomije, smjer financije te ga uspješno završava 2005. godine, čime je stekao zvanje diplomiranog ekonomista. Poslijediplomski specijalistički studij Poslovno upravljanje-MBA na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu upisuje 2009. godine te ga uspješno završava 2011. godine obranom specijalističkog rada *„Scenarijski pristup analizi izvora konkurentske prednosti u Hrvatskoj i regionalnoj naftnoj industriji“* pod mentorstvom prof. dr. sc. Darka Tipurića, čime je stekao zvanje sveučilišnog specijalista ekonomije. Poslijediplomski doktorski studij Poslovna ekonomija upisao je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu 2011. godine.

U srpnju 2007. godine zapošljava se u Industriji nafte Zagreb d.d., gdje radi na različitim radnim mjestima do 2012. godine kada se zapošljava u Ministarstvu regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, prvotno kao savjetnik ministra za projektno financiranje, a potom kao načelnik Sektora što i trenutno radi.

Aktivno participira u znanstveno-istraživačkom radu te je osim objave specijalističkog poslijediplomskog rada aktivno sudjelovao na većem broju međunarodnih i domaćih znanstvenih i stručnih skupova objavivši niz radova, samostalno i u koautorstvu. Aktivno se služi engleskim i talijanskim jezikom u govoru i pismu.