

## **Mjerenje konkurentnosti poduzeća iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini**

### **Measuring competitiveness of companies in the field of food industry in Bosnia and Herzegovina**

ADIS PUŠKA

Predsjednik naučnog vijeća

Institut za naučno istraživanje i razvoj u Brčko distriktu BiH

Adila ef. Čokića 32

Bosna i Hercegovina

adispuska@yahoo.com

ADMIR I. BEGANOVIĆ

Vandredni profesor

Evropski univerzitet u Brčko distriktu BiH

Bosne Srebrne 6, Brčko

Bosna i Hercegovina

admirbeganovic52@gmail.com

Prethodno priopćenje / *Preliminary communication*

UDK / UDC: 339.137:641(497.6)

Primljeno / Received: 29. listopada 2019. / October 29<sup>th</sup>, 2019.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 09. siječnja 2020. / January 9<sup>th</sup>, 2020.

**Sažetak:** Promjene na tržištu uzrokovale su da poduzeća, kako bi bila konkurentna, smanjuju nepotrebne troškove. Pojam konkurentnosti sve se više istražuje. Ovaj rad nudi način kojim se može mjeriti konkurentnost poduzeća. Ispitivanje konkurentnosti provedeno je na poduzećima iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini (BiH). Korišten je sistematski uzorak. Prikupljeni podaci analizirani su faktorskom analizom kojom je osam korištenih dimenzija reducirano na šest. Tih šest dimenzija određuju konkurentnost poduzeća iz područja prehrambene industrije iz BiH. Dobiveni rezultati pokazali su da se ove dimenzije izdvajaju od drugih i predstavljaju konkurentnost poduzeća. Te dimenzije su: troškovna konkurencija, cjenovna konkurencija, inovativnost proizvoda i poslovnih procesa, zadovoljstvo kupaca, pouzdanost isporuke i organizacijsko učenje. Ovo istraživanje pomoći će menadžerima poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH da poboljšaju konkurentnost na tržištu. Metodologija ovoga rada pomoći će i drugim poduzećima da poboljšaju konkurentnost i ostvare bolje rezultate na tržištu.

**Ključne riječi:** konkurentnost poduzeća, prehrambena poduzeća, faktorska analiza

**Abstract:** Increasing changes in the market have caused companies to turn largely to lowering all unnecessary costs in order to be competitive. Competitiveness is a concept that is being explored progressively. This paper offered a way to measure enterprise competitiveness. Competitiveness

testing was conducted on companies in the field of food industry in Bosnia and Herzegovina (B&H). A systematic sample was used. The collected data were analysed by factor analysis. Out of a total of 8 dimensions used, the factor analysis performed a reduction of these dimensions and led to the final 6 dimensions that determine the competitiveness of companies in the field of food industry in B&H. The obtained results showed that these dimensions stand out from others and represent the competitiveness of the company. These dimensions are: cost competition, price competition, product and business process innovation, customer satisfaction, delivery reliability and organisational learning. This research will help managers of companies in the food industry in B&H to improve market competitiveness. The methodology used in this paper will help other companies to improve competitiveness and achieve better results in the market.

**Keywords:** company competitiveness, food companies, factor analysis.

## **1 Uvod**

Globalizacija i promjene u svjetskoj ekonomiji stavile su nove izazove pred države, industriju i poduzeća. Kao posljedica toga konkurentnost je postala „vruća tema“ za menadžere, političare i akademike (Cerrato i Depperu, 2011). Države nastoje ostvariti ekonomski rast i povećati životni standard stanovnika. Industrijske grane pokušavaju se razviti i ostvariti određene prednosti, dok se poduzeća bore za svakog kupca i nastoje biti bolja od konkurencije, prilagođavajući svoju ponudu zahtjevima tržišta.

Kada su 1980-ih američku ekonomsku dominaciju ugrozile europske i azijske države, konkurentnost je dobila na značaju (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015). Važnost konkurentnosti povećale su globalizacija i poslovna konkurencija (Chikan, 2008). Kada se govori o konkurentnosti poduzeća potrebno je spomenuti i druge vidove konkurentnosti jer poduzeća rade u određenoj industrijskoj grani i državi.

Na poslovanje poduzeća utječu makroekonomski uvjeti koji djeluju na mikroekonomsko (poslovno) okruženje i obrnuto (Cetindamar i Kilitcioglu, 2013). Budući da poduzeća djeluju u određenoj državi ili u nekoliko njih (multinacionalna poduzeća), moraju se prilagoditi uvjetima koji vladaju na tržištu. Pojedina se poduzeća bolje prilagođavaju uvjetima koji vladaju na tržištu i ostvaruju bolju konkurentnost od drugih. Iako djeluju u istoj državi, nemaju istu razinu konkurentnosti.

Tema ovoga rada je mjerenje konkurentnosti poduzeća iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini. Na početku će se definirati pojam konkurentnosti, objasniti različite vrste konkurentnosti te načine kojima se mjeri konkurentnost poduzeća. Testirat će se dimenzije konkurentnosti koje se mogu koristiti kod poduzeća iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini pomoću faktorske analize te provesti redukcija dimenzija konkurentnosti.

## **2 Teorijski okvir istraživanja i pregled literature**

Konkurentnost potječe od latinske riječi *competer*, što znači uključivanje u poslovno natjecanje (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015). Konkurentnost je višeznačan pojam koji se upotrebljava u ekonomiji, menadžmentu, povijesti, politici i kulturi. Postoji različito razumijevanje ovoga pojma (Waheeduzzaman i Ryans, 1996). Konkurentnost je kompleksan, multidimenzionalan i relativan pojam koji je vrlo teško objasniti pa ne postoji njegova univerzalna definicija.

Danas je konkurentnost sinonim za ekonomsku snagu jedne države, industrije ili poduzeća (Srivastava et al., 2006). Ove su dimenzije pod utjecajem konkurencije. Cilj poboljšanja konkurentnosti države je ostvarivanje ekonomskog rasta u odnosu na druge države. To se može ostvariti ako postoji visoka razina konkurentnosti industrijskih grana, odnosno poduzeća. Poboljšanje konkurentnosti cilj je svih zemalja, a konkurentnost je fundamentalan pojam u ekonomiji.

Pojam konkurentnosti može se promatrati s različitih razina, kao što je konkurentnost poduzeća, industrije i države. Kod definiranja konkurentnosti poduzeća vrlo je važno vidjeti čime se poduzeće bavi te prepoznati ključne faktore koji određuju njegov opstanak na tržištu. Zbog toga je potrebno odrediti ključne faktore na tržištu i proučiti kako ih iskoristiti da bi se konkurentnost poboljšala.

Prema Piatkowskiom (2012), ne postoji jedinstvena definicija konkurentnosti. Konkurentnost poduzeća može se definirati kao sposobnost poduzeća da pruži istu vrijednost kupcu po nižoj cijeni, odnosno da pomoću strategije diferencijacije naplati isti proizvod po većoj cijeni. McGinni i Vallopra (1999) i Porter (1998) prednost jednog poduzeća nad konkurencijom vide kao vrijednost koje je poduzeće u stanju stvoriti za potrošače, a koja će prerasti troškove poduzeća.

Konkurentnost iz perspektive poduzeća znači sposobnost poduzeća da se pojavljuje na tržištu i ostvaruje profite, kao i sposobnost poduzeća da svoju ponudu prilagodi zahtjevima potrošača i tržišta (Achrol i Kotler, 2012; Porter et al., 2008). Da bi kupcu pružilo veću vrijednost i zadovoljstvo u odnosu na konkurente, poduzeće mora biti operativno efektivno, troškovno efikasno i orijentirano na kvalitetu (Ambastha i Momaya, 2005). Chikan (2008) definira konkurentnost poduzeća kao sposobnost poduzeća da održivo ispunjava dvostruku namjenu: da zadovolji zahtjeve kupaca i ostvari profit.

Iz ovih i sličnih definicija konkurentnosti poduzeća može se zaključiti da poduzeće mora odgovoriti na zahtjeve tržišta i kupaca te pružiti veću vrijednost kupcima kako bi bilo bolje od konkurencije. Na taj način poduzeće poboljšava konkurentnost na tržištu.

U kontekstu globalizacije koja vlada na tržištu, svaka država pokušava generirati konkurentne prednosti u različitim industrijskim granama i želi poboljšati konkurentnost i proširiti tržišni udio u međunarodnom poslovanju (Zhang i London, 2013). Industrijska konkurentnost je sposobnost specifične industrijske grane da pruži specifičnu ponudu proizvoda i zadovolji potražnju za tim proizvodima na međunarodnom tržištu te pri tome ostvari profit (Zhao i Wen, 2004). Razvojem industrijske konkurencije poboljšava se i nacionalna konkurencija jer dolazi do efikasnije proizvodnje. Određene industrijske grane koriste se stečenim prednostima kako bi poboljšale položaj na međunarodnom tržištu i postale značajni respektabilni konkurenti.

Na osnovi definicija industrijske konkurentnosti, odnosno konkurentnosti poduzeća zaključuje se da su one povezane s nacionalnom konkurentnošću. S visokom razinom industrijske konkurentnosti i konkurentnosti poduzeća može se postići visoka razina nacionalne konkurentnosti. Nacionalna konkurentnost promatra se iz makroperspektive, a cilj joj je poboljšavanje prosperiteta nacije unaprjeđenjem realnog dohotka građana čiji se efekti sastoje od socijalnih, kulturalnih i ekonomskih varijabli na međunarodnom tržištu (Utami i Lantu, 2014). Scott i Lodge (1985) definiraju nacionalnu konkurentnost kao sposobnost države da stvori, proizvede, distribuirati proizvode i/ili usluge u međunarodnoj trgovini. Pri tome zaradu vraćaju u svoju državu.

U dosadašnjim istraživanjima primjenjivani su različiti pristupi u ispitivanju konkurentnosti u poduzećima iz područja prehrambene industrije. Buturac et al. (2017) ispitali su doprinos izvoza prehrambenih proizvoda iz Hrvatske i procjene izravnog i posrednog utjecaja međunarodne konkurentnosti prehrambenih proizvođača na druge domaće sektore. Febransyah i Simangunsong (2015) istraživali su koliko opskrbeni lanac utječe na konkurentnost na primjeru poduzeća iz Indonezije. Pascucci (2018) je ispitivao konkurentski položaj talijanskih poduzeća za pečenje na

međunarodnom tržištu, razvijajući višedimenzionalni okvir za mjerenje konkurentnosti u izvozu. Ramzani et al. (2015) su na primjeru malezijske prehrambene industrije ispitivali razinu konkurentne prednosti koje imaju različiti prehrambeni proizvodi. Ismail i Yusop (2014) ispitivali su konkurentnost poduzeća iz područja prehrambene industrije u Maleziji koristeći neto društveni profit na razini proizvodnje. Aziz i Samad (2016) istražili su utjecaj inovacija na konkurentsku prednost malih i srednjih poduzeća iz područja prehrambene industrije iz Malezije. Senyshyn et al. (2019) proveli su indeksnu analizu za procjenu konkurentnosti prehrambenih proizvoda proizvedenih u Ukrajini kroz sustav konkurentnosti međunarodne poljoprivredno-prehrambene proizvodnje. Ovi radovi pokazuju da postoje različiti pristupi pri određivanju konkurentnosti.

## **2.1 Različiti pristupi konkurentnosti**

Pojam konkurentnosti može se promatrati s različitih gledišta: konkurentnost poduzeća, proizvoda, tržišta, sektora i države u međunarodnom okruženju. Li (2009) razlikuje tri razine i vrste konkurentnosti: mikro-, mezo- i makrorazina. Mikrorazina je vezana za poduzeće i njegovu konkurentnost, mezorazina za industrijske sektore i djelatnosti poduzeća, dok je makrorazina vezana za konkurentnost države. Nacionalna ili državna konkurentnost ustanovljena je da bi se države mogle međusobno uspoređivati i konkurirati jedna drugoj. Kreirana je i razvijena kako bi se unaprijedile državne institucije, politike i javne investicije te kako bi se utjecalo na razvoj ukupne ekonomije u državi (Ulman, 2014). Glavna uloga nacionalne konkurentnosti je pomoću javnih institucija stvoriti bolje ekonomsko okruženje da bi se razvila ekonomija. Nacionalna konkurentnost je stupanj utjecaja slobodne i poštene tržišne utakmice. Proizvodi i usluge trebaju zadovoljavati uspostavljene uvjete kako bi se mogli prodavati na međunarodnom tržištu, dok se istovremeno održava i povećava realni dohodak građana (Krugman, 1994). Nacionalna konkurentnost povezana je s uvjetima koji vladaju na tržištu.

Konkurentna poduzeća na svjetskom tržištu mogu pridonijeti razvoju države. Moon et al. (1998) definiraju nacionalnu konkurentnost kao sposobnost poduzeća da se bave stvaranjem dodane vrijednosti u određenoj industriji. Kako bi poboljšali nacionalnu konkurentnost, poduzeća trebaju održati konkurentnost dulje razdoblje usprkos međunarodnoj konkurenciji. Moon et al. (1998) uzimaju poduzeća kao nositelje nacionalne konkurentnosti. Državne institucije moraju kreirati uvjete koji promiču poduzetničke aktivnosti te poticajima pojačati industrijsku snagu. Cilj svake države je pomoću državnih institucija stvoriti dodane vrijednosti za poduzeća i građane, sve radi povećavanja profita generacija i podizanja nacionalnog prosperiteta u isto vrijeme (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015).

Industrijska proizvodnja je motor za ekonomski rast i transformaciju siromašnih zemalja (Zhao i Zhang, 2007). Da bi se povećalo bogatstvo države potrebno je izgraditi konkurentnu industriju koja bi parirala svjetskim industrijama. Da bi se poboljšala konkurentnost industrije potrebno je ostvariti tehnički napredak i unaprijediti kvalitetu radne snage. Industrijska konkurentnost može se definirati kao stupanj zadovoljavanja potrebe kupaca kroz različite kombinacije proizvoda i/ili usluga u određenoj industriji. To se ostvaruje putem konkurentne cijene i kvalitetnog proizvoda koji je na inovativan način proizveden kako bi se zadovoljile potrebe različitih interesnih skupina te pružilo sigurno mjesto za rad (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015). Da bi se unaprijedila konkurentnost industrije potrebno je uskladiti složenu interakciju brojnih činitelja zastupljenih u toj industriji, uključiti državne institucije koje trebaju pomoći razvoju te industrije putem tehnologije, umrežavanja poduzeća te osigurati političku i socijalnu stabilnost i ispuniti druge uvjete kako bi se industrija razvila (Zhao i

Zhang, 2007). Ako postoji povoljna investicijska klima u državi koja je izražena smanjenjem poreznih i drugih obaveza poduzeća, onda će se privući strane investicije. Zadatak državnih investicija je ostvariti povoljnu klimu za razvoj industrije. Jedino razvojem industrije pomoću državnih institucija može se poboljšati industrijsku konkurentnost. Niži stupanj konkurentnosti u odnosu na industrijsku konkurentnost je konkurentnost poduzeća. Konkurentnost poduzeća može se definirati kao kontinuirano ispunjavanje zahtjeva kupaca i tržišta kroz ostvarivanje profita. Da bi zadržalo i poboljšalo konkurentnu poziciju poduzeće se mora stalno prilagođavati zahtjevima tržišta i nuditi inovirane proizvode na tržištu. Poduzeća moraju nuditi proizvode koji imaju veću vrijednost za kupce u odnosu na konkurenciju.

Prema Cetindamar i Kilitcioglu (2013), konkurentnost poduzeća je njegova sposobnost i potencijal koji se ostvaruju u svakodnevnom poslovanju. Poduzeće se mora prilagođavati zahtjevima tržišta uz ostvarivanje dugoročnog profita. Da bi se to postiglo potrebno se koristiti suvremenom tehnologijom te širiti znanje pojedinaca i organizacija koji su ključni čimbenici konkurentnosti poduzeća (Álvarez et al., 2009). Koncept konkurentnosti poduzeća može se promatrati kao odnos njegovih karakteristika s konkurentima, odnosno kao rezultat internih funkcija poduzeća i njegove sposobnosti da se bavi vanjskim okruženjem (Lombana, 2011).

Na poslovanje poduzeća utječe vanjsko okruženje kojem se mora prilagođavati. Da bi poduzeće bilo konkurentnije mora biti efektivno i efikasno. Konkurentnost poduzeća se može izražavati kao efikasnost u korištenju resursa za stvaranje vrijednosti za kupce i druge interesne grupe (članove upravnog odbora, vlasnike, potencijalne investitore i dr.) (Flak i Głód, 2015). Ako je potencijalni investitor zadovoljan s poslovanjem poduzeća on će uložiti novac u poduzeće koje će pomoću te investicije unaprijediti poslovanje. Poduzeće poboljšava konkurentnost ulažući u poslovanje i prilagođavanjem proizvoda i usluga zahtjevima tržišta i kupaca.

## **2.2 Mjerenje konkurentnosti**

Konkurentnost se može promatrati iz različitih aspekata. Bhawsar i Chattopadhyay (2015) dali su pregled definicija, teorija i načina mjerenja razine konkurentnosti koji je prikazan na Tablici 1.

Mjerenje konkurentnosti može se provoditi na razne načine. Nacionalna konkurentnost može se mjeriti pomoću produktivnosti države, trgovinske bilance, deviznog tečaja i sl. Industrijska konkurentnost može se mjeriti kroz produktivnost, troškovnu konkurentnost, udio izvoznog tržišta u ukupnoj trgovini i sl. Konkurentnost poduzeća može se mjeriti kroz troškove, kvalitetu proizvoda i/ili usluga i cjelokupnog poduzeća, način vršenja isporuke proizvoda i usluga te vremena odaziva na zahtjeve kupaca i sl. U nastavku rada objasniti će se mjerenje svake razine konkurentnosti. U ekonomskoj literaturi identificirani su faktori koji utječu na konkurentnost nacije. Neki od tih faktora su: socijalna infrastruktura (obrazovanje, zdravstvo i sl.), političke institucije (monetarne i fiskalne politike), povećavanja produktivnosti države i ekonomski razvoj (Bujancă i Ulman, 2015).

Kod mjerenja nacionalne konkurentnosti najpoznatiji je pokazatelj Indeks globalne konkurentnosti. Svjetski ekonomski forum nacionalnu konkurentnost definira kao skup institucija, politika i faktora koji određuju razinu produktivnosti države, dok produktivnost jedne države predstavlja razinu prosperiteta i stope povrata ulaganja u privredi. Ovaj forum izdaje godišnji izvještaj konkurentnosti država.

Za mjerenje industrijske konkurentnosti testirane su i usvojene razne tehnike i metode. Kategorije mjerenja industrijske konkurentnosti su: metoda „pokazujućih“ indikatora i metoda sveobuhvatne multifaktorske ocjene (Zhang i London, 2013). Metoda „pokazujućih“ indikatora (engl. *show-*

*indicators methods*) predstavljena je pomoću metode produktivnosti i odnosa uvoza i izvoza. Metoda produktivnosti za mjerenje industrijske konkurentnosti primjenjuje metodu pariteta kupovne moći i uspoređuje industrijske odnose dviju država kako bi se utvrdila međunarodna konkurentnost na razini industrije. Druga metoda odnosa izvoza i uvoza koristi se procjenom industrijske konkurencije na osnovi izračunatog indeksa uvoza u odnosu na izvoz proizvoda i dobara unutar jedne industrije. Industrijska konkurentnost na svjetskom tržištu je bolja ako je izvoz veći u odnosu na uvoz. Metoda sveobuhvatne multičiniidbene ocjene je analitička metoda koja uzima elemente i odnose industrijske konkurentnosti u analizu kako bi se ustanovila postignuta ciljna strategija. Ova se analiza može predstaviti pomoću faktora te se mogu utvrditi rezultati konkurencije na međunarodnom tržištu i objasniti razlozi različite razine konkurentnosti na međunarodnom tržištu (Pei i Wang, 2002).

**Tablica 1.** Mjerenje konkurentnosti na različitim razinama

Izvor: Bhawsar, Chattopadhyay (2015), str. 670.

| Razina     | Definicija                                                                                            | Teorija                                                                                                                                                                                                                                     | Mjerenje                                                                                                                                      |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nacionalni | Sposobnost države da pruži povoljno okruženje za poduzeća i industrije u cilju podizanja prosperiteta | Teorija apsolutne prednosti; teorija komparativne prednosti; teorija faktora doprinosa; dijamantski model; dvostruki dijamantski model; generalizirani dvostruki dijamantski model; devetfaktorski model; dvostruki dupli dijamantski model | Nacionalna produktivnost; trgovinska bilanca; produktivnost rada; devizni tečaj; izravne strane investicije                                   |
| Industrije | Mjera u kojoj industrijski sektor nudi potencijal za rast i atraktivan povrat ulaganja                | APP model                                                                                                                                                                                                                                   | Produktivnost; troškovna konkurentnost; udio izvoznog tržišta; trgovinska bilancas; rast izvoza; profitabilnost; korištenje tehnologije       |
| Poduzeća   | Sposobnost poduzeća da nudi bolje proizvode od konkurenata                                            | Strateška namjera, jezgro kompetencije, teorija resursa.                                                                                                                                                                                    | Troškovi; kvaliteta; isporuka proizvoda i usluga; ključne kompetencije; tržišni udio; informacijske tehnologije; ljudski resursi; tehnologija |

Kod mjerenja konkurentnosti poduzeća u praksi postoje mnogobrojni načini. Zrnić (2014) je formirala kompozitni indeks konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u tranzicijskim uvjetima koji se sastoji od sljedećih dimenzija: financijska dimenzija, zadovoljstvo kupaca, unutarnji procesi, učenje i rast zaposlenih. Gal (2010) navodi kako se indeks konkurentnosti poduzeća sastoji od sljedećih dimenzija: dimenzija „M“ koja obuhvaća troškove/cijenu, kvalitetu, vrijeme, fleksibilnost, servis usluga; dimenzija „V“ koja obuhvaća odnose na tržištu, pripravnost zaposlenih, odaziv poduzeća (razina tehnologije, istraživanje i razvoj itd.) i dimenzija „T“ koja obuhvaća: vrijednost imovine (prosječni

profit) i vrijednost potrošača (prosječni tržišni udio). Na osnovi ovih dimenzija primijenila se formula za izračunavanje indeksa konkurentnosti poduzeća koja glasi:  $C = (M + V)T$ . Schmuck (2008) je istraživanjem provedenim od 2005. do 2007. formirao indeks konkurentnosti poduzeća koji čine sljedeće dimenzije: istraživanje i razvoj, prilagođavanje ciljnim tržištima, prilagođavanje promjenama, stopa promidžbenog budžeta, sudjelovanje u strateškim savezima i fluktuacija radne snage.

Márkus (2008) je mjerio razinu konkurentnosti poduzeća primjenom Porterova dijamanta gdje je se koristio sljedećim dimenzijama: baza znanja, financijske perspektive, nedostatak kvalificiranih stručnjaka, suradnja s drugim organizacijama, indeks potražnje, tendencije rasta prihoda od prodaje i očekivane tendencije u budućnosti, tendencije rasta broja radnika i očekivane tendencije u budućnosti i inovacijske aktivnosti. Kod ispitivanja utjecaja prakse opskrbnog lanca na konkurentne prednosti poduzeća Li et al. (2006) su se koristili sljedećim dimenzijama: odnos troškovi-cijena, kvaliteta, pouzdanost distribucije, inovacija proizvoda i vrijeme tržišnog odaziva. Na osnovi ovih i sličnih radova vidljivo je da postoje mnogi pristupi mjerenja konkurentnosti poduzeća i da se koriste različitim dimenzijama.

### **3 Dimenzije konkurentnosti poduzeća**

Konkurentnost se obično upotrebljava kao relevantan pojam koji ne odražava apsolutne performanse poduzeća, ali ima dvostruko značenje i to: ekonomsko blagostanje i obim trgovinskih performansi (Fagerberg, 1996). Porter (1998) prednost jednog poduzeća nad konkurencijom vidi kao vrijednost koju je to poduzeće u stanju stvoriti za svoje potrošače, a koja će premašiti troškove poduzeća. Kozarević i Puška (2015) povezuju konkurentnost s tržištem i kažu da su konkurentna ona poduzeća koja su ravnopravan sudionik na tržištu. S poboljšanjem položaja na tržištu poboljšava se konkurentnost i obrnuto. Wu et al. (2008) objašnjavaju konkurentnost kroz uspostavljanje suradnje s partnerom tako da poduzeća budu bolja i brža od konkurenata, da imaju bolju kvalitetu proizvoda i/ili usluga, brže reagiraju na promjene na tržištu i brže odgovaraju na tržišne zahtjeve i prepoznaju tržišne mogućnosti. Wagner i Schaltegger (2004) navode šesnaest uvjeta s kojima se mjeri konkurentnost u proizvodnji poduzeća EU-a kao što su: poboljšanje slike o proizvodu, povećanje prodaje, poboljšanje upravljanjem poduzećem i zadovoljstvo radnika, tržišni udio poduzeća, dobit, smanjenje troškova, povećanje produktivnosti itd. Na temelju toga može se zaključiti da se konkurentnost poduzeća može promatrati na razne načine i mjeriti pomoću različitih dimenzija. Na Slici 1. (u privitku) prikazane su ključne determinante konkurentnosti. Na osnovi ove slike može se zaključiti da je poduzeće pod utjecajem okruženja i pomoću upravljanja troškovima, kvalitetom, fleksibilnošću u poslovanju te isporukom u pravo vrijeme nastoji biti konkurentniji na tržištu. Da bi se na adekvatan način izmjerila konkurentnost poduzeća potrebno je uključiti što više dimenzija poslovanja i osigurati holistički pogled na konkurentnost (Yang et al., 2013). Stoga će se u ovome istraživanju konkurentnost promatrati kroz sljedeće dimenzije: troškovi, cijene, kvaliteta, inovativnost proizvoda i poslovnih procesa, zadovoljstva kupaca, odgovor na promjene, pouzdanosti isporuke i organizacijsko učenje.

#### **3.1 Konkurentnost bazirana na troškovima**

Konkurentnost ovisi o mnogo čimbenika, a trošak je jedan od njih (Azzoni i de Menezes, 2009). Konkurentnost zasnovana na troškovima dobiva sve veću pažnju u vrijeme globalizacije (Chen, 2013) i informatizacije poslovanja. Važne su dvije vrste konkurencije: cjenovna i necjenovna. Konkurentnost

temeljena na troškovima vid je necjenovne konkurencije koja utječe na cjenovnu konkurenciju. Poduzeća sa smanjivanjem troškova mogu utjecati na cijenu. Konkurentnost temeljena na troškovima ovisi o efikasnosti poduzeća. Proces i unutar poduzeća moraju biti efikasni da bi se eliminirali nepotrebni troškovi.

Poduzeća mogu ostvariti troškovnu konkurentsku prednost radi boljeg i efikasnijeg obavljanja aktivnosti u lancu vrijednosti u odnosu na konkurente. Da bi se realizirala troškovna konkurentnost menadžment poduzeća mora istražiti svoje poslovanje i poslovne procese kako bi se identificirali svi troškovi u poduzeću. Nakon što se troškovi identificiraju potrebno ih je smanjiti razmatrajući najbolje opcije u primjeni pojedinih poslovnih procesa. Katkad se radi smanjivanja troškova pojedini procesi mogu smanjiti ili izbaciti. Za realizaciju tih procesa angažiraju se druga poduzeća specijalizirana za to. Često se angažiranjem drugih poduzeća postiže niža cijena nego što bi bili troškovi poduzeća.

Uspješna troškovna konkurencija postoji kada je jedinični trošak poduzeća (prosječni trošak) niži od troškova kod konkurencije (Uom i Yu, 1998). Uom i Yu (1998) na primjeru avioindustrije navode da poduzeće može ostvariti troškovnu konkurentnost sa smanjivanjem cijene inputa i s efikasnijim poslovanjem. Na cijenu inputa utječe mnogo faktora kao što su: raspoloživost, udaljenost, cijena nafte i sl. Da bi se smanjila cijena inputa potrebno je izgraditi partnerske odnose s dobavljačima i tako sniziti troškove za proizvodnju. Dobavljači kroz razvoj partnerskih odnosa imaju sigurne kupce i ne moraju se brinuti o plasmanu proizvoda što može smanjiti troškove promocije. S partnerskim odnosima izgrađenim na povjerenju dobavljači mogu prilagoditi svoju proizvodnju zahtjevima poduzeća. Jedan od načina za smanjivanje cijene inputa je i izgradnja *outsourcing* sustava u kojem bi dobavljač radio određene operacije na inputima. Dobavljačima bi se ustupali određeni poslovni procesi i tako bi se smanjili troškovi proizvodnje.

Poduzeće troškovnu konkurentnost može graditi na smanjivanjima cijene inputa i poboljšavanju efikasnosti i produktivnosti. Osim poboljšanja partnerskih odnosa poduzeće se može okrenuti usvajanju i implementaciji prakse opskrbnog lanca koja će smanjiti troškove u poduzeću i time ostvariti konkurentne prednosti na tržištu (Li et al. 2006). Primjenom efikasnog i efektivnog opskrbnog lanca mogu se smanjiti nepotrebni troškovi. Zbog toga poduzeće ako želi biti troškovno konkurentno treba uvesti efikasan opskrbeni lanac i uspostaviti partnerske odnose sa sudionicima unutar opskrbnog lanca. Opskrbeni lanac ima ključnu ulogu u ostvarivanju troškovne konkurentnosti poduzeća jer primjenom logističkih praksi unutar njega može se unaprijediti produktivnost i smanjiti troškove. Saridogan (2012) je dokazao da se pomoću opskrbnog lanca i logističkih praksi mogu smanjiti logistički troškovi.

U ovome istraživanju proučavanje konkurentnosti temeljene na troškovima usmjereno je na unutarnje troškove poduzeća kroz povećavanje efikasnosti i produktivnosti poslovnih procesa u poduzeću, pri čemu se nije vodilo računa o troškovima inputa. Da bi se izmjerila troškovna konkurentnost u istraživanju će se koristiti prilagođene tvrdnje iz istraživanja Li et al. (2006), Kroes i Ghosh (2010) i Cai i Yang (2014), koje glase:

- (TKP01) Imamo visok stupanj iskorištenosti svojih kapaciteta.
- (TKP02) Sve nepotrebne troškove u proizvodnji smanjili smo na najmanju moguću mjeru.
- (TKP03) Optimizirano je kretanje materijala i sirovina u poduzeću.
- (TKP04) Pri skladištenju i transportu smo optimizirali troškove.

### 3.2 Cjenovna konkurentnost

Cijena i troškovi osnovni su elementi cjenovne konkurencije. Cijena je jedan od najvažnijih faktora konkurentnosti poduzeća, a autori Vujičić et al. (2011) navode da je cijena najznačajniji faktor konkurentnosti poduzeća. Većina kompanija na cijene gleda kao dobitno izgubljeni (*win-lost*) odnos s kupcima u kojem kupci dobivaju, a poduzeća gube (Hinterhuber i Liozu, 2014). Na cijene treba gledati kao na strateško sredstvo za stjecanje konkurentske prednosti. Hinterhuber i Liozu (2014) pomoću inovativnih aktivnosti vezanih za cijenu naglašavaju da se može povećati zadovoljstvo kupca, a istovremeno ostvariti profit. Pri primjeni cjenovne konkurencije poduzeće ne mora imati cijenu nižu od konkurencije da bi ostvarilo konkurentsku prednost. Poduzeće može pomoću strategije diferencijacije ostvariti konkurentsku prednost iako su cijene njegovih proizvoda veće od konkurenata. Porter (1985) navodi da konkurentska prednost poduzeća proizilazi iz sposobnosti da se stvore vrijednosti za kupce koje će premašiti troškove proizvodnje. Poduzeće nudi superiornu vrijednost pri čemu mogu prodavati proizvode po višim cijenama u odnosu na konkurenciju.

Osnova za primjenu strategije cjenovne konkurencije su kupci. Poduzeća će ostvariti konkurentske prednosti ako je kupcima pružena veća vrijednost nego što su očekivali. Winer (2004) navodi da je prva ključna komponenta, od njih tri, za izgradnju konkurentske prednosti mogućnost poduzeća da generira veću vrijednost kupcima putem svojih proizvoda. Veća vrijednost može biti u pogledu nižih cijena, brzine isporuke, praktičnosti ili nekih drugih karakteristika. Da bi se primijenila strategija diferencijacije potrebno je unaprijediti vrijednost proizvoda i/ili usluga koje će doživjeti kupci. To predstavlja drugu ključnu komponentu za izgradnju konkurentske prednosti. Bez obzira na to što je neki proizvod poduzeća superiorniji, nikada se neće moći prodavati po višoj cijeni ako ga kupci tako ne dožive (Bressler, 2012). Treća ključna komponenta je uspostaviti jedinstvenu poslovnu taktiku kod poduzeća koje konkurenti neće moći kopirati. Prilikom korištenja cijene za ostvarivanje konkurentske prednosti, poduzeće mora znati kako njegove proizvode percipiraju kupci i tko je konkurent na tržištu. Tek kada ima te informacije, može primjenjivati cijenu kao strateški alat za poboljšavanje konkurentnosti. U istraživanju će se cjenovna konkurencija izmjeriti pomoću prilagođenih tvrdnji iz istraživanja Li et al. (2006), Kroes i Ghosh (2010) i Cai i Yang (2014), koje glase:

- (CKP01) Cijene naših proizvoda su konkurentne.
- (CKP02) Možemo ponuditi niže cijene proizvoda u odnosu na konkurenciju.
- (CKP03) Pri promjeni cijene sirovina i materijala možemo zadržati istu razinu cijena proizvoda i ostati profitabilni.
- (CKP04) Određujemo cijene koje optimiziraju prodaju i profit.

### 3.3 Važnost kvalitete za konkurentnost poduzeća

Japanska poduzeća su 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća ostvarivala vrhunske rezultate u svijetu. Međutim, 90-ih godina poduzeća iz drugih država su se okrenula kvalitetu kao alatu za postizanje konkurentske prednosti pa su japanska poduzeća doživjela recesiju (Phan et al., 2011). Kvaliteta je jedna od najvažnijih elemenata za ostvarivanje konkurentske prednosti. Poboljšanje efektivne kvalitete postalo je potencijalno vrijedan način osiguravanja konkurentske prednosti i poboljšanja organizacijskih performansi poduzeća (Lakhal, 2009). Uspostavljanjem TQM-a u poduzeću ne mora se utjecati na konkurentnost, jer je kvaliteta jedna od alata s kojim poduzeće treba poboljšati svoju poziciju na tržištu. U istraživanjima postoji dvosmislenost o tome utječe li TQM na konkurentnost.

Neka istraživanja pokazuju da TQM dovodi poduzeće u nezavisan položaj. Nema empirijski važnih dokaza koji mogu generalizirati činjenicu da usvajanje i provođenje TQM vodi do konkurentske prednosti i postoji kontroverza što se tiče efekta TQM na konkurentske prednosti (El Shenawy et al., 2007).

Druga istraživanja pokazuju da prakse upravljanja kvalitetom utječu na konkurentnost. Prakse upravljanja kvalitetom poboljšavaju ekonomske rezultate poduzeća i utječu na finansije poduzeća. Ovaj utjecaj je povezan s dva faktora: internim i eksternim faktorom. Interni faktori, odnosno implementacija kvalitete u poduzeću dovodi do povećanja troškova kvalitete u poduzeću, ali zbog boljeg korištenja resursa i poslovnih procesa ti troškovi kvalitete dovode da smanjenja ukupnih troškova poduzeća (Bagur-Femenias et al., 2014). Kada se promatraju eksterni faktori Bagur-Femenias et al. (2014) navode da upravljanje kvalitetom direktno ne utječe na konkurentnost već utječe na određene dimenzije kao što su povećanje zadovoljstva kupaca, privlačenje novih kupaca, poboljšanje imidža poduzeća i razni drugi faktori koji dovode do poboljšanja konkurentnosti poduzeća i mogućnosti preživljavanja u vrijeme krize na tržištu. Sve ovo ukazuje na činjenicu da uvođenje sustava kvalitete ne mora dovesti do poboljšanja konkurentnosti na tržištu. Sustav kvalitete pridonijet će poboljšanju performansi poduzeća ako se u njegovu realizaciju uključe ključni sudionici u opskrbnom lancu. Samo kroz koordinaciju aktivnosti s dobavljačima i kupcima može se postići kvalitetan proizvod i/ili usluga koja zadovoljava potrebe kupca. Da bi se izmjerila dimenzija kvalitete kod konkurentnosti poduzeće koristi će se prilagođene tvrdnje iz istraživanja Li et al. (2006) i Cai i Yang (2014), koje glase:

- (KKP01) Imamo odgovarajuće mjere za unaprjeđenje kvalitete proizvoda i isporuka.
- (KKP02) Kontinuirano poboljšavamo kvalitetu poslovnih procesa, proizvoda i isporuka.
- (KKP03) Unaprjeđujemo poslovne procese kako bismo postizali bolje poslovne performanse.
- (KKP04) Nudimo proizvode koji su pouzdani, izdržljivi i veoma kvalitetni.

### **3.4 Inovativnost proizvoda i poslovnih procesa**

Želi li biti konkurentno na tržištu, poduzeće mora neprekidno uvoditi inovacije u proizvodnju proizvoda, a i u poslovanju koje treba uskladiti s tehnologijama koje su obilježile poslovanje u 21. vijeku (Kozarević i Puška, 2015). Da bi ispunilo zahtjeve kupaca i tržišta, poduzeće mora kontinuirano inovirati proizvode i poslovne procese. Tidd et al. (2001) tvrde da se sposobnost poduzeća da inovira sve više smatra najvažnijim faktorom u razvoju i održavanju konkurentske prednosti.

Inoviranje u poduzeću ne mora dovesti do poslovnog uspjeha, jer su za to bitni i drugi faktori. Uspješna inovacija rezultat je aktiviranja resursa i sposobnosti poduzeća ili partnera s kojima poduzeće surađuje. Nastanak inovacija uvelike je vezan uz reakciju poduzeća na okruženje. Inovacije mogu nastati kao rezultat prepoznavanja tržišnih prilika, ali češće su odgovor na snažne konkurentske pritiske (Bezić, 2008). Na osnovi toga može se zaključiti da su inovacije odgovor na promjene u okruženju. Na tržištu se poduzeća bore da bi ostvarila bolje rezultate i unaprijedili konkurentnost.

Za inovacije u proizvodu poduzeće mora primijeniti strategiju orijentacije na inovacije. Ova strategija podrazumijeva da se inovacijama kreira novi proizvod koji će se lansirati na tržišta prije nego što to učine konkurenti (Kerin et al., 1992). Strategijom orijentacije na inovacije poduzeće nastoji preduhitriti konkurente i tako ostvariti konkurentske prednosti. Orijentacija na inovacije traži usvajanje novih znanja, resursa i tehnologija što će omogućiti poduzeću da stalno razvija kreativne aktivnosti (Hurley i Hult, 1998). Primjena tradicionalnih strategija upravljanja poslovnim procesima

ne jamči konkurentsku prednost. Strategiju orijentacije na inovacije valja primjenjivati zato što su kontinuirane inovacije postale ključni faktori za ostvarivanje konkurentске prednosti (Hoffman, 1999). Da bi se ostvarila konkurentska prednost putem inovacija, potrebno je stalno inovirati proizvode i prilagoditi ih zahtjevima tržišta te primjenjivati suvremenu tehnologiju u poslovanju s naglaskom na informacijske tehnologije. Međutim, da bi inovativne aktivnosti dale potrebne efekte potrebno je u organizacijsku kulturu poduzeća ugraditi strategiju orijentacije na inovacije. Inovativne aktivnosti moraju biti takve da novi proizvodi predstavljaju pomak u odnosu na stare. U ovome istraživanju obuhvaćena je dimenzija inovativnosti kako bi se izmjerila konkurentnost poduzeća. Da bi se izmjerila inovativnost kao jedna od dimenzija konkurentnosti u istraživanju će se koristiti prilagođene tvrdnje iz istraživanja Kroes i Ghosh (2010), koje glasi:

- (IKP01) Pomoću tehnologije i inovativnih aktivnosti diferenciramo se u odnosu na konkurenciju.
- (IKP02) Naši proizvodi su izrazito inovativni i funkcionalni.
- (IKP03) Proširujemo asortiman novim proizvodima koji predstavljaju pomak u odnosu na stare.
- (IKP04) Stalno inoviramo proizvode kako bismo zadovoljili nove zahtjeve kupaca i tržišta.

### **3.5 Zadovoljstvo kupaca**

Održavanje i poboljšanje konkurentnosti poduzeća usko je povezano sa zadovoljstvom kupaca. Zato je potrebno shvatiti da konkurentska pozicija ovisi o zadovoljenju potreba kupaca. Poduzeće treba privući kupce da kupuje proizvode koji mogu zadovoljiti njihove potrebe i želje. Ispunjenjem zahtjeva kupaca putem proizvoda povećava se njihovo zadovoljstvo. Zadovoljan kupac je lojalan kupac (Puška et al., 2015). Povećanjem lojalnih kupaca poduzeće povećava konkurentnost jer ostvaruje bolje rezultate.

Zadovoljstvo kupaca ključno je za izgradnju i očuvanje dugoročne konkurentске prednosti. Izgradnja strategije konkurentnosti bez zadovoljavanja kupaca može poduzeće dovesti u bezizlazan položaj (Rahimić i Ušović, 2012). Zadovoljstvo kupaca usko je povezano s vrijednošću koje mu pružaju proizvodi i/ili usluge. Da bi se djelovalo na zadovoljstvo kupaca potrebno je primjenjivati strategije vrijednosti za kupce. Vrijednost je apstraktan pojam sa značenjem koje varira u odnosu na kontekst u kojem se promatra. U ekonomiji vrijednost se izjednačava s poželjnim, dok se u društvenim znanostima vrijednost shvaća u kontekstu ljudske vrijednosti (Collett Miles, 2013). Ovdje će se pod vrijednosti podrazumijevati zadovoljenje potreba kupaca, gdje se proizvodom i/ili uslugom nude iste ili veće vrijednosti nego što je kupac očekivao. Vrijednost je promjenjiva veličina i ovisi o percepciji kupaca. Vrijednost koju proizvod ima za kupca utječe na njegovu motivaciju da ponovi kupnju. Vrijednost je ključna veza između kognitivnih elemenata doživljene kvalitete ili performansi i namjere ponašanja koja sadrži ulaganje novca (Hutchinson et al., 2009).

Poduzeće u svakom procesu treba uključiti određenu vrijednost za kupce da bi u finalnom proizvodu i/ili usluzi klijentima pružili veću vrijednost nego što su oni očekivali kako bi se izgradila strategija konkurentске prednosti bazirana na vrijednosti. Obavljanje strategije vrijednosti za kupce predstavlja osnovni element konkurentске prednosti (Li, 2009). Prilikom izgradnje vrijednosti za kupce ne treba zaboraviti ni druge ključne faktore za provođenje strategije konkurentске prednosti. Kod ostvarivanja strategije vrijednosti za kupce potrebno je proizvode i/ili usluge učiniti inovativnijim i kvalitetnijim te ih isporučiti na vrijeme. Zbog toga je potrebno koordinirati sve aktivnosti unutar opskrbnog lanca

kako bi se proizvodi i/ili usluge prilagodili zahtjevima kupaca. Da bi izmjerili zadovoljstvo kupaca u istraživanju će se koristiti prilagođene tvrdnje iz istraživanja: Martelo et al. (2013) i Liao i Kuo (2014), koje glase:

- (ZKP01) Kupci su zadovoljni pri konzumiranju proizvoda te nema žalbi.
- (ZKP02) Posjedujemo visoku razinu zadovoljnih kupaca.
- (ZKP03) Posjedujemo visoku razinu lojalnih kupaca.
- (ZKP04) Naši kupci su zadovoljniji i lojalniji od konkurentskih kupaca.

### 3.6 Promjene na tržištu

Današnje okruženje odlikuje brze promjene u preferencijama kupaca, brz tehnološki razvoj i napredak te rast konkurencije. Zbog toga poduzeće treba razviti mehanizme s kojima će prikupiti informacije na tržištu, analizirati i odgovoriti u skladu s njima (Maydeu-Olivares i Lado, 2003). Da bi unaprijedilo konkurentsku poziciju poduzeće treba istraživati i analizirati tržište kako bi se na najbolji način prilagodilo promjenama. U današnjem poslovanju jedina konstanta su promjene. Promjene na tržištu nastaju zbog izmjene želja i zahtjeva kupaca uslijed tehnoloških promjena, nove konkurencije i sl. Zbog toga poduzeće mora brzo reagirati na promjene i prilagođavati im se kako bi bilo bolje od konkurenata.

Promjene na tržištu izmijenile su poslovanje poduzeća zbog skraćivanja vremena za uvođenje novih proizvoda, velikih oscilacija u potražnji proizvoda i velikih oscilacija u miksu proizvoda. Da bi se poduzeće izborilo za profite mora brzo i efikasno reagirati na promjene (Koren, 2013). Vrijeme odgovora na promjene je ključno u realizaciji strategija konkurentskih prednosti. Tri su konkurentске strategije temeljene na vremenu odgovora kojima se trebaju koristiti poduzeća da bi efikasno odgovorila na promjene na tržištu. To su (Christopher, 1997):

- Vrijeme odgovora na tržištu (*time to market*) – primjena brzine da bi se iskoristile prilike na tržištu
- Vrijeme opsluživanja (*time to serve*) – brzina ispunjavanja naloga kupaca
- Vrijeme reagiranja (*time to react*) – brzina prilagođavanja proizvoda zahtjevima i odgovora na njih.

Vrijeme odgovora na tržište je strategija usmjeravanja na smanjenje vremena potrebnog za uvođenje novih proizvoda na tržištu. Argumenti za uvođenje ove strategije su: skraćivanje vremena za proizvodnju, fokusira se na manje profite, cijena proizvoda određena je dizajnom i proizvodnjom. Primjena ove strategije dovodi do boljeg i jednostavnijeg proizvoda koji će biti lakši za proizvodnju, a time i povoljniji. Strategija odgovora na tržište koristi se pristupom „kupac bolje dobiva“ (Pawar et al., 1994). Da bi brzo reagiralo i prilagodilo se promjenama i zahtjevima tržišta poduzeće mora skratiti vrijeme opsluživanja kupca, odnosno vrijeme izvršenja narudžbi. U idealnom slučaju poduzeće će moći ispuniti bilo koji zahtjev kupca za proizvodom i/ili uslugom, ponuditi ih u pravo vrijeme i na pravom mjestu (Čiarnienė i Vienažindienė, 2014).

Međutim, to je teško ostvarivo. Za to bi poduzeće trebalo uspostaviti fleksibilno i agilno poslovanje u svim poslovnim procesima. Kako bi se smanjili troškovi u poduzeću, važno je da se uspostavi fleksibilan i agiln lanac.

Da bi unaprijedilo konkurentsku poziciju poduzeće se mora prilagođavati zahtjevima tržišta, imati brži proizvodni ciklus, brže razvijati nove proizvode i prvi ih predstavljati na tržištu. Da bi bila konkurentnija na tržištu poduzeća moraju primjenjivati sve tri strategije konkurentske prednosti. Da bi se izmjerila dimenzija odgovor na promjene na tržištu korištene su prilagođene tvrdnje iz istraživanja Li et al. (2006) i Kroes i Ghosh (2010) koje glase:

- (PKP01) Vrlo se brzo prilagođavamo promjenama na tržištu.
- (PKP02) Imamo brži proizvodni ciklus u odnosu na konkurenciju.
- (PKP03) Brže od konkurencije razvijamo nove proizvode.
- (PKP04) Prvi na tržištu predstavljamo nove proizvode.

### **3.7 Pouzdanost isporuke**

Poduzeće se mora prilagođavati zahtjevima kupaca i tržišta te strategijom troškova i cijena ostvariti konkurentsku prednost kroz razvoj kvalitetnih i inovativnih proizvoda. Međutim, sve ovo treba biti popraćeno pouzdanom isporukom i brzim odgovorom na narudžbe kupaca. Munizu (2013) navodi da poduzeća mogu ostvariti svoju konkurentnu prednost na osnovi sljedećeg: niže cijene, bolje kvalitete, veće pouzdanosti i kraćeg vremena isporuke. Ako se navedeno ne ispuni efektivno i efikasno, to može utjecati na gubljenje konkurentskog položaja.

Pouzdanost isporuke odnosi se na sposobnost da se isporuči odgovarajuća količina potrebnih proizvoda na vrijeme (White, 1996). Pouzdanost isporuke može se definirati i kao sposobnost da se točno ispunjavaju ugovoreni ili očekivani rokovi isporuke i količine (Vicker et al., 1997). Pouzdanost isporuke odnosi se na mogućnost da se proizvodi dostave prema dogovorenom rasporedu što se tiče vremena, količine i kvalitete. Važno je ne samo isporučiti na vrijeme, već isporučiti takve proizvode koji odgovaraju utvrđenoj kvaliteti. Važno je da se izvrši isporuka pravog proizvoda u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Sposobnost pouzdane i brze isporuke vrlo je važna za poduzeća koja ostvaruju globalno poslovanje i praksu „upravo na vrijeme“ (*Just-in-Time*) (Koufteros et al., 2002).

Hill (2000) navodi da ako poduzeće kasni s isporukama, kupci će sve manje od njih naručivati i na kraju će prekinuti suradnju što može ugroziti poslovanje poduzeća. Zato je važno da poduzeća poboljšaju pouzdanost svojih isporuka bez kojih ne mogu konkurirati na tržištu. Na taj način poduzeće gubi konkurentsku prednost jer isporuke ne izvršava pouzdano – ne isporučuje na vrijeme i na pravo mjesto. Zbog toga se može reći da se u poslovnom okruženju pouzdanost isporuka smatra značajnim faktorom za ostvarivanje strategije konkurentske prednosti zajedno s kvalitetom proizvoda i cijenom (Thatte et al., 2009).

Da bi se izmjerila ova dimenzija konkurentnosti poduzeća koristit će se prilagođene tvrdnje iz istraživanja Li et al. (2006) i Cai i Yang (2014) koje glase:

- (ISK01) Možemo isporučiti sve potrebne proizvode za kupce na vrijeme.
- (ISK02) Možemo brže od konkurencije isporučiti proizvode.
- (ISK03) Pouzdanost naše isporuke veća je u odnosu na konkurenciju.
- (ISK04) Minimiziranje svih nepotrebnih troškova kod isporuke.

### **3.8 Organizacijsko učenje**

Za primjenu navedenih dimenzija konkurentnosti poduzeća potrebno je individualno i organizacijsko znanje poduzeća. Organizacijskim učenjem poduzeće može poboljšati konkurentnost. Organizacijsko učenje najčešće se definira kao promjena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova poduzeća koja osigurava podizanje sposobnosti poduzeća da se prilagodi svojem okruženju (McGill i Slocum, 1994).

Istraživači organizacijsko učenje vide kao proces kojim se širi repertoar potencijalnih ponašanja pojedinaca i poduzeća kao kolektiva (Child, 2005). Svrha organizacijskog učenja je da poduzeće razvije kompetencije koje do tada nije imalo, posebno one koje mu omogućuju da ostvari konkurentsku prednost (Janićijević, 2006). Za poduzeća je izrazito važno stvaranje novih kompetencija s kojima će se izboriti s promjenama na tržištu i prilagoditi se zahtjevima kupaca. S novim znanjima poduzeće gradi konkurentsku prednost.

Promjene u okruženju protkane prisutnosti sve veće količine informacija i saznanjima iz svijeta znanosti i tehnologije promijenile su organizacijske prakse i metode u poslovanju. Poduzeće u takvom okruženju mora imati potrebne i odgovarajuće resurse kako bi se prilagodio zahtjevima okruženja. Kako bi se prilagodila zahtjevima okruženja, poduzeća moraju konstantno učiti. Organizacijsko učenje smatra se jednim od osnovnih izvora stvaranja konkurentске prednosti u kontekstu strateškog menadžmenta (Perez Lopez et al., 2005).

Ključ svakog poduzeća je da uspješnije i brže uče u odnosu na konkurenciju. Unaprjeđivanje učenja poduzeća strateška je orijentacija koja mu omogućuje opstanak na tržištu i razvoj konkurentskih prednosti. U skladu s promjenama na tržištu i povećanjem složenosti i nesigurnosti u okruženju, poduzeća trebaju primjenjivati inovacije da bi se borile za opstanak na tržištu te stvarati konkurentске prednosti, poboljšavati performanse i uvoditi nove proizvode. Sve ovo može se ostvariti primjenom organizacijskog učenja (Gilaninia et al., 2013).

U turbulentnom okruženju poduzeća moraju biti fleksibilna kako bi održala korak s promjenama, a njihovi odgovori na nepredviđene i neočekivane okolnosti na tržištu moraju biti brzi. Organizacijsko učenje može ojačati sposobnosti poduzeća da identificira mogućnosti i traži nove pristupe kako bi se uskladilo s promjenama u okruženju. Zbog toga se organizacijsko učenje smatra osnovom za postizanje održive konkurentске prednosti i za poboljšavanjem efikasnosti poduzeća (Sanz-Valle et al., 2011).

Može se zaključiti da je organizacijsko učenje bitno za poboljšavanje konkurentnosti poduzeća pa se zbog toga i promatra kao jedna od njezinih dimenzija. U ovome istraživanju organizacijsko učenje mjeri se kroz sposobnost poduzeća da uči i kroz razumijevanje važnosti organizacijskog učenja za postizanje konkurentskih prednosti. Da bi se izmjerila ova dimenzija konkurentnosti u istraživanju će se koristiti prilagođene tvrdnje iz istraživanja Braunscheidela i Suresh (2009) koje glase:

- (OUK01) Predanost učenju u organizaciji ključni je faktor za postizanje konkurentске prednosti.
- (OUK02) Ulaganje u unaprjeđenje i učenje kod zaposlenika nije trošak već investicija.
- (OUK03) Svi zaposlenici moraju imati viziju organizacije.
- (OUK04) Svi zaposlenici su posvećeni ispunjavanju zajedničkih ciljeva organizacije.

#### 4 Metodologija

Za potrebe istraživanja provedeno je empirijsko statističko istraživanje koje uključuje ispitivanje uzorka putem anketnog upitnika. Planirano je da se anketnim upitnikom dobiju svi nužni podaci od poduzeća iz područja prehrambene industrije kako bi se dokazao konceptualni model istraživanje. Osnovni skup istraživanja čine poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH. Prema podacima iz 2016. godine, ukupan broj poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH iznosio je 784.

Popis poduzeća sastavljen je na osnovi baza podataka sljedećih institucija: Registar Uprave za indirektno oporezivanje, Registar poslovnih subjekata Pravosuđe BiH, Agencija za financijske, informatičke i posredničke usluge Federacije BiH, Agencija za financijske, informatičke i posredničke usluge Republike Srpske i Registar projekta Podrška razvoju brzorastućih malih i srednjih poduzeća (FGSMEs) i lokalnoga poslovnog okruženja.

Nazivi poduzeća poredana su abecednim redom u ustrojenom osnovnom skupu. Najprije se iz uzorka poduzeća pokušalo pronaći službeni broj telefona, web stranica ili e-mail. Ako se za neko od poduzeća nije moglo ustanoviti posluje li ono zaista i obavlja li djelatnost, uzeto je prvo iduće poduzeće odnosno prvo parno poduzeće ispod. Na taj način formirana je baza podataka o uzorku poduzeća. Da bi se povećao broj prikupljenih odgovora koristila se kombinacija različitih metoda prikupljanja primarnih podataka i to: e-mail, telefonski kontakt, osobni kontakt itd. Poduzećima je prvo proslijeđen e-mail s upitom žele li sudjelovati u ispitivanju. Poduzećima koja su odgovorila potvrdno, proslijeđen je anketni upitnik. Anketni upitnik postavljen je na znanstvenom portalu 1ka.si koji je specijaliziran za kreiranje online anketa. Podatke o osnovnim obilježjima poduzeća prikazuje Tablica 2 (u prilogu).

Na kraju provedenog istraživanja ukupan broj popunjenih anketnih upitnika bio je 135. Odbačena su četiri upitnika jer su ga dva poduzeća dva puta popunila, a dva poduzeća nisu popunila anketni upitnik više od 80 %. U istraživanju je primijenjen kvalitativni i netroškovni pristup za mjerenje dimenzija varijabli istraživanja. Zbog specifičnosti istraživanja anketni upitnik se sastojao iz dva dijela. Prvi dio anketnog upitnika vezan je za opće podatke o poduzeću, a drugi dio vezan je za varijable istraživanja i njezine dimenzije koje su se mjerile odgovarajućih tvrdnji.

U prvom dijelu anketnog upitnika poduzeća su trebala popuniti podatke o veličini poduzeća, broju zaposlenih, vremenu u kojem je osnovano poduzeće, odnosno njegovoj starosti, vlasništvu poduzeća te podaci o godišnjim prihodima od prodaje u 2015. godini, nakon toga je pitanje o posjedovanju određenih certifikata kvalitete, a slijedi pitanje o primarnoj djelatnosti poduzeća.

U drugom dijelu anketnog upitnika provedena je operacionalizacija varijabli istraživanja. Svako od postavljenih dimenzija dodijeljene su odgovarajuće tvrdnje. Odgovori na postavljene tvrdnje su u vidu lingvističkih varijabli s pet razina slaganja, odnosno neslaganja. Ta razina neslaganja, odnosno slaganja kretala se od „u potpunosti se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“. U svojem istraživanju Fynes et al. (2005) navode kako ocjenjivanje dimenzija na osnovi menadžerskog ocjenjivanja i menadžerske procjene značajno ne odstupaju od objektivnih vrijednosti dobivenih primjenom troškovnog i kvantitativnog pristupa.

Ispitivanje korištenih dimenzija za mjerenje konkurentnosti poduzeća vršit će se pomoću faktorske analize. Kod provođenja faktorske analize u kompjuterskim statističkim programima potrebno je ispuniti određene uvjete da bi rezultati faktorske analize bili pouzdani. Za ispitivanje pouzdanosti rezultata faktorske analize, koriste se: Kaiser-Meyer-Olkinova (KMO) pokazatelj adekvatnosti uzorka i Bartlettov test sferičnosti. KMO pokazatelj se kreće u intervalu od nule do jedan. Ako je vrijednost KMO-a manja od 0,6, korelacijska matrica neće biti prikladna za faktorsku analizu. Kod Bartlettova testa poželjno je da vrijednost značajnosti bude  $p < 0,05$  (Puška et al., 2015).

U praksi prilikom primjene faktorske analize treba ispitati nekoliko mogućnosti i provesti različite rotacije te odabrati metode normalizacije. Da bi faktorska analiza dala adekvatne rezultate potrebno je izabrati kombinaciju koja ima najviše smisla. Najčešće se koristi *Varimax* rotacija faktora i Kaiserova normalizacija. Previše i premalo faktora može imati negativne posljedice. Ostavljanjem premalo faktora ne postiže se željena struktura i postoji mogućnost zapostavljanja bitnih dimenzija, dok previše ostavljenih faktora može otežati interpretaciju (Pecina, 2006).

## 5 Rezultati

Zadatak faktorske analize je redukcija većeg broja međusobno povezanih varijabli u manji broj faktora. Ova analiza provest će se za ispitivanje povezanosti tvrdnji unutar dimenzija. Na taj će se način vidjeti predstavljaju li korištene tvrdnje dimenzije. U provedbi faktorske analize primijenit će se *Varimax* rotacija faktora uz Kaiserovu normalizaciju. Vrijednosti faktorskog koeficijenta moraju biti veće od 0,4 da bi se tvrdnja mogla uzeti u obzir. Ovi pokazatelji izračunat će se pomoću statističkog paketa SPSS 20. Rezultati faktorske analize (Tablica 3., u privitku) pokazuju da su se tvrdnje vezane za konkurentnost poduzeća razvrstale u osam faktora. Međutim, neki od faktora ne odgovaraju postavljenim dimenzijama.

Najveće odstupanje faktora od postavljenih dimenzija je kod dimenzije kvalitete i promjene na tržištu. Kod obje ove dimenzije po jedna tvrdnja uopće ne pripada faktoru za tu dimenziju, dok su ostale tvrdnje važne za više faktora. Izostavljanjem ovih tvrdnji i provođenjem ponovne faktorske analize dobiveni su rezultati koji kod ovih dimenzija pokazuju da se još jedna tvrdnja rasporedila u drugi faktor. Provođenjem dalje faktorske analize pokazalo se da se ove tvrdnje ne mogu svrstati u dimenziju promjene na tržištu i kvalitete pa su zbog toga ove dimenzije maknute iz daljnje analize. Zbog toga će se u nastavku istraživanja ove dimenzije izostaviti kao i tvrdnje ZKP04 i ISK04. Izostavljanjem ovih dimenzija i tvrdnji dobiveno je šest faktora koji se usklađeni s dimenzijama zavisne varijable konkurentnost poduzeća. Na taj je način dokazano da su ove tvrdnje interno homogene, a međusobno heterogene. Primjenom ovoga pristupa dokazano je da tvrdnje odgovaraju postavljenim dimenzijama i da odražavaju te dimenzije. Rezultati nove faktorske analize pokazani su na Tablici 4. (u privitku).

Rezultati faktorskih analiza (tablice 3. i 4.) pokazuju da je korelacijska matrica korištena u ovim analizama pouzdana za faktorsku analizu ( $KMO = 0,840$  i  $KMO = 0,784$ ). Izostavljanjem dimenzije promjene na tržištu i kvalitete iz daljnje analize ovim je faktorima objašnjeno manje varijance ( $V = 70,006\%$ ) nego što je bilo objašnjeno s njima ( $V = 71,445$ ). Najviše varijance objašnjeno je dimenzijom inovativnost ( $V = 31,213$ ,  $V = 30,015$ ). U prvoj faktorskoj analizi najmanje varijance objašnjeno je dimenzijom promjene na tržištu ( $V = 3,351$ ), dok je kod druge faktorske analize najmanje varijance objašnjeno dimenzijom pouzdanost isporuke ( $V = 5,612$ ). Vrijednosti Bartletova testa pokazali su da su rezultati zadovoljili uvjet sferičnosti prikupljenih podataka.

Kada se promatra pouzdanost mjerne skale kod obje faktorske analize vrijednosti *Cronbach's Alpha* su veće od postavljene razine ( $\alpha > 0,7$ ). Ovi su rezultati pokazali da su sve dimenzije pouzdane kada im se promatra mjerna skala. Najmanji dobiveni rezultat primjenom ovoga koeficijenta za prvu faktorsku analizu je kod dimenzije zadovoljstvo kupaca ( $\alpha = 0,741$ ), dok je kod druge faktorske analize kod dimenzije cijena ( $\alpha = 0,751$ ). Najveći dobiven rezultat kod prve faktorske analize za dimenziju promjene na tržištu ( $\alpha = 0,876$ ). Izostavljanjem ove dimenzije iz daljnje analize najveća vrijednost ovoga pokazatelja kod druge faktorske analize je kod dimenzije inovativnosti ( $\alpha = 0,849$ ).

Na temelju dobivenih rezultata ispitivanjem pouzdanosti mjerne skale i povezanosti tvrdnji unutar dimenzija varijable konkurentnost poduzeća može se zaključiti da su izostavljanjem dimenzija promjene na tržištu i kvaliteta, te tvrdnji ZKP04 i ISK04, dimenzije zavisne varijable konkurentnost poduzeća su međusobno heterogene, a tvrdnje u njima homogene.

## 6 Rasprava

Ovaj rad pomaže razumijevanju konkurentnosti poduzeća na primjeru poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH. Cilj faktorske analize bio je ispitati dimenzije koje se koriste za mjerenje konkurentnosti poduzeća. Provedena faktorska analiza pokazala je sljedeće implikacije.

Prvo, primjenom faktorske analize ispitana je interna povezanost tvrdnji te međusobna heterogenost dimenzija istraživanja. Jedan od zadataka faktorske analize je redukcija većega broja međusobno povezanih izvornih varijabli u manji broj zajedničkih faktora koji će ih opisivati i objasniti njihovu međusobnu povezanost (Kurnoga Živadinović, 2004). Zbog toga se faktorska analiza primijenila kao metoda za redukciju dimenzija za mjerenje konkurentnosti poduzeća.

Drugo, korišten je *Cronbach's alpha* pokazatelj za ispitivanje pouzdanosti mjerne skale prikupljenih podataka. Rezultati su pokazali da postoji velika pouzdanost tvrdnji unutar korištenih dimenzija, jer su *Cronbach's alpha* pokazatelji bili iznad 0,75. Ako su vrijednosti ovoga pokazatelja manji i jednaki 0,75, postavlja se pitanje trebaju li se ti podaci uzimati u obzir (Kozarević i Puška, 2015).

Treće, provedene analize za konkurentnost poduzeća pokazale su da su tvrdnje vezane za dimenziju promjene na tržištu i kvalitetu heterogene i ne odražavaju ove dimenzije. Na osnovi tih rezultata ove dimenzije su isključene iz daljnje analize. Ista situacija je kod tvrdnji ZKP04 i ISK04 koje ne odražavaju potrebne dimenzije, već su razvrstane u druge faktore. Isključivanjem ovih dimenzija i tvrdnji iz daljnje analize dobiveno je razvrstavanje tvrdnji u šest faktora koji odgovaraju postavljenim dimenzijama istraživanja. Isključivanje naznačenih tvrdnji iz daljnje analize unaprijedilo je internu povezanost tvrdnji kod faktora jer su se međusobne faktorske vrijednosti poboljšale. Sličan pristup korišten je kod radova Chavez et al. (2014) i Danese et al. (2013) gdje je faktorska analiza reducirala tvrdnje unutar dimenzija.

Četvrto, da bi se u budućim istraživanjima izbjegli problemi o tome da se odgovarajuće tvrdnje svrstaju u druge faktore koji ne odgovaraju postavljenim dimenzijama, treba voditi računa da tvrdnje međusobno budu homogene za određene dimenzije. Osim toga, dimenzije trebaju biti međusobno heterogene. U ovom istraživanju to se dogodilo zbog većeg broja dimenzija varijable konkurentnost poduzeća. Prilikom popunjavanja anketnog upitnika poduzeća su odgovarala na 32 tvrdnje. Što je veći broj dimenzija, veća je mogućnost da se neke od dimenzija isprepletu te da ih nije moguće razlučiti, što se dogodilo kod zavisne varijable konkurentnost poduzeća. Zbog specifičnosti i neodređenosti što je to konkurentnost poduzeća i koje sve dimenzije je potrebno primijeniti pri mjerenju konkurentnosti, uzeto je osam dimenzija te je svaka od njih imala po četiri tvrdnje. Zbog toga je ovolik broj tvrdnji za varijablu konkurentnost poduzeća.

Sve veća konkurencija koja vlada na svjetskom tržištu nameće zaključak da poduzeća iz područja prehrambene industrije moraju povećati produktivnost, smanjiti troškove i ostvariti ekonomiju obujma kako bi bili konkurentni. Da bi odgovorili na ove izazove poduzeća iz područja prehrambene industrije moraju biti vođeni inovacijama kako bi se postigla održivost poslovanja. U poslovanje treba uključiti sve partnere i dobivati kvalitetne informacije od njih kako bi se unaprijedila konkurentnost na tržištu. Konkurentnost se pri tome definira kao sposobnost da se prodaju proizvodi koji s jedne strane moraju zadovoljavati zahtjeve tržišta što se tiče sigurnosti i kvalitete hrane, cijene i količine ponuđene robe na

tržištu, a u isto vrijeme osigurati profit poduzećima koji će omogućiti razvoj poslovanja (Turi et al., 2014). U skladu s tim poduzeća iz područja prehrambene industrije moraju se brzo prilagoditi zahtjevima tržišta, a to je moguće samo ako se poboljšaju dimenzije konkurentnosti u ovim poduzećima.

## 7 Zaključak

Proučavanje konkurentnosti vrlo je složen problem, jer na konkurentnost utječu mnogi faktori. Ovim se istraživanjem promatralo kako mjeriti konkurentnost poduzeća iz područja prehrambene industrije. U ovome radu provedeno je istraživanje s posebnim osvrtom na konkurentnost u poduzećima iz područja prehrambene djelatnosti. Od ukupnog broja poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH prikupljeno je 135 popunjenih anketnih upitnika. Povezanost prikupljenih podataka testirana je faktorskom analizom, a pouzdanost mjerne skale pomoću *Cronbach's alpha* pokazatelja.

Primjenom faktorske analize utvrđeno je da postoji povezanost tvrdnji unutar dimenzija varijabli, dok je pokazatelj *Cronbach's alpha* pokazao da su mjerne skale pouzdane. Na temelju toga može se zaključiti da su mjerne skale prikupljenih podataka pouzdane i povezane u odgovarajuće faktore koji predstavljaju dimenzije. Međutim, ovo je postignuto tek kada su se iz daljnje analize maknule dvije dimenzije. Smisao ovih analiza bio je da se ispituju tvrdnje unutar dimenzija i da se neke odbace ako ne predstavljaju određene dimenzije. Na taj način provedena je redukcija čimbenika konkurentnosti poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH.

Osnovni problem ovoga istraživanja je što je on proveden na samo jednoj industrijskog grani (prehrambena industrija) te u okviru jedne države. Zbog toga je istraživanje potrebno dalje razvijati te u budućim istraživanjima obuhvatiti više industrijskih grada i poduzeća iz različitih zemalja kako bi se na što adekvatniji način definirale dimenzije konkurentnosti poduzeća.

U budućim istraživanjima trebalo bi se posvetiti pažnja drugim dimenzijama te ustanoviti koji od njih najviše određuju konkurentnost. Buduća istraživanja trebala bi se pozabaviti rješavanjem ovoga problema i ustanoviti smjernice kako bi poduzeća mogla da unaprijede konkurentnost, odnosno cjelokupno poslovanje. Osim toga potrebno je definirati dimenzije konkurentnosti za poduzeća iz drugih grana industrije kako bi se poduzeća mogla prilagoditi tome i povećati konkurentnost.

## Literatura

Achrol, R. S., Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 35-52.

Álvarez, I., Marin, R., Fonfría, A. (2009). The role of networking in the competitiveness of firms, *Technological Forecasting & Social Change*, 76 (3), 410-421.

Aziz, N. N. A., Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256-266.

Azzoni, C. R., de Menezes, T. A. (2009). Cost competitiveness of international destinations, *Annals of Tourism Research*, 36 (4), 719-722.

Bagur-Femenias, L., Perramon, J., Amat, O. (2014). Impact of quality and environmental investment on business competitiveness and profitability in small service business: the case of travel agencies, *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (7-8), 1-14.

Bezić, H. (2008). *Tehnološka politika i konkurentnost*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.

Bhawsar, P., Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions, *Global Business Review*, 16 (4), 665-679.

Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response, *Journal of Operations Management*, 27, 119-140.

Bressler, M. S. (2012). How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage, *Journal of Management and Marketing Research*, 12, 27-38.

Bujancă, G-V., Ulman, S-R. (2015). The impact of the economic freedom on national competitiveness in the main economic power centres in the World, *Procedia Economics and Finance*, 20, 94-103.

Buturac, G., Lovrinčević, Ž., Mikulić, D. (2017). International Competitiveness and Restructuring of the Croatian Food Industry, *Acta Oeconomica*, 67 (3), 435-462.

Cai, S., Yang Z. (2014). On the relationship between business environment and competitive priorities: The role of performance frontiers, *International Journal of Production Economics*, 151, 131-145.

Cerrato, D., Depperu, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness, *The Multinational Business Review*, 19 (4), 311-331.

Cetindamar, D., Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23 (1), 7-22.

Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M., Fynes, B., Wiengarten, F., Lecuna, A. (2014). Internal lean practices and performance: The role of technological turbulence, *International Journal of Production Economics*, 160, 157-171.

Chen, T. (2013). A flexible way of modeling the long-term cost competitiveness of a semiconductor product, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 29 (3), 31-40.

Chikan, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model, *Competitiveness Review*, 18 (1), 20-28.

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary principles and Practices*, Blackwell, Oxford.

Christopher, M. (1997). *Marketing Logistics*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Collett Miles, P. (2013). Competitive strategy: the link between service characteristics and customer satisfaction, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5 (4), 395-414.

- Čiarnienė, R., Vienažindienė, M. (2014). Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1012-1019.
- Danese, P., Romano, P., Formentini, M. (2013). The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 49 (1), 125-140.
- Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., Torrent-Sellens, J. (2016). The competitiveness of small network-firm: A practical tool. *Journal of Business Research*, 69 (5), 1769-1774.
- El Shenawy, E., Baker, T., Lemak, D. J. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), 442-471.
- Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness, *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), 39-51.
- Febransyah A., Simangunsong E. (2015). Supply Chain Competitiveness in Food Industry: An Indonesian Case. In: Piotrowicz W., Cuthbertson R. (eds). *Supply Chain Design and Management for Emerging Markets*, Springer, Cham.
- Flak, O., Glód. G. (2015). Verification of the relationships between the elements of an integrated model of competitiveness of the company, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 608-631.
- Fynes, B., Voss, C., de Burca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance, *International Journal of Production Economics*, 96 (3), 339-354.
- Gal, A. N. (2010). Competitiveness of small and medium sized enterprises: a possible analytical framework, *Hungarian Electronic Journal of Sciences*, ECO-100115-A
- Gilaninia, S., Chirani, E., Ramezani, E., Mousavian, S. J. (2011). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (6), 577-585.
- Hill, T. (2000). *Manufacturing Strategy*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.
- Hinterhuber, A., Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?, *Business Horizons*, 57 (3), 413-423.
- Hoffman, R. (1999). Organizational innovation management influence across cultures, *Multinational Business Review*, 7 (1), 37-49.
- Hurley, R. F., Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learningan integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.

- Hutchinson, J., Lai, F., Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers, *Tourism management*, 30 (2), 298-308.
- Ismail, M. M., Yusop, Z. (2014). Competitiveness of the Malaysian Food Processing Industry, *Journal of Food Products Marketing*, 20 (sup1), 164-178.
- Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, *Ekonomski Anali*, 51 (171), 7-31.
- Joshi, D., Nepal, B., Rathore, A. P. S., Sharma, D. (2013). On supply chain competitiveness of Indian automotive component manufacturing industry, *International Journal of Production Economics*, 143 (1), 151-161.
- Kerin, R. A., Varadarajan, R. R., Peterson, R. A. (1992). First-mover advantagea synthesis, conceptual framework, and research propositions, *Journal of Marketing*, 56 (4), 33-52.
- Koren, Y. (2013). The rapid responsiveness of RMS, *International Journal of Production Research*, 51 (23-24), 6817-6827.
- Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., Doll, W. J. (2002). Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms, *Structural Equation Modeling*, 9 (2), 256-282.
- Kozarević, S., Puška, A., (2015). Povezanost primjene lanca snabdijevanja, partnerskih odnosa i konkurentnosti malih i srednjih kompanija, *Ekonomski misao i praksa*, 10 (2), 579-596
- Kroes, J. R., Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance, *Journal of Operations Management*, 28, 124-143.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession, *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.
- Kurnoga Živadinović N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize, *Ekonomski pregled*, 55 (11-12), 952-966.
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, *Journal of the Operational Research Society*, 60 (5), 637-645.
- Li, M. (2009). The Customer Value Strategy in the Competitiveness of Companies, *International Journal of Business and Management*, 4 (2), 136-141.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., Subba Rao, S. (2006). The Impact of Supply chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34 (2), 107-124.
- Liao, C-N., Kao, H-P. (2011). An Integrated Fuzzy TOPSIS and MCGP Approach to Supplier Selection in Supply Chain Management, *Expert Systems with Applications*, 38 (9), 10803-10811.

- Lombana, J. (2006). *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*, AV Akademikerverlag, Gottingen.
- Márkus, G. (2008). Measuring company level competitiveness in Porter's Diamond model framework, *FIKUSZ 2008 Business Sciences – Symposium for Young Researchers: Proceedings*, 149-158.
- Martelo, S., Barroso, C., Cepeda G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66 (10), 2042-2050.
- Maydeu-Olivares, A., Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance, A mediated model, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3), 284-309.
- McGill, M. E., Slocum, J. W. Jr. (1994). *The Smarter Organization*, John Wiley & Sons, New York.
- McGinni, M. A., Vallopra, R. M. (1999). Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage, *Journal of Supply Chain Management*, 35 (4), 42-50.
- Moon, H. C., Rugman, A., Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the competitiveness of Korea and Singapore, *International Business Review*, 7 (2), 135-150.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7 (1), 184-197.
- Pascucci, F. (2018). The export competitiveness of Italian coffee roasting industry, *British Food Journal*, 120 (7), 1529-1546.
- Pawar, K. S., Menon, U., Riedel, J. C. K. H. (1994). Time to Market, *Integrated Manufacturing Systems*, 5 (1), 14-22.
- Pecina, M. (2006). *Metode multivarijatne analize, osnove*. Zagreb: Agronomski fakultet.
- Pei, C. H., Wang, L. (2002). International competitiveness: concept formulation and analytical measurement, *China Industrial Economy*, 169 (4), 41-45.
- Perez Lopez, S., Montes Peon, J. M., Vazquez Ordas, C. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*, 12 (3), 227-245.
- Petrović-Randelović, M., Stevanović, T., Ivanović-Đukić, M. (2015). Impact of Corporate Social Responsibility on the Competitiveness of Multinational Corporations, *Procedia Economics and Finance*, 19, 332-341.
- Phan, A. C., Abdallah, A. B., Matsui, Y. (2011). Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 133 (2), 518-529.

Piatkowski, M. (2012). Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 269-278.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.

Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1. Edition, Free Press, Detroit.

Porter, M. (2008). *Konkurentska prednost. Postizanje i održavanja vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb.

Puška, A., Maksimović, A., Fazlić, S. (2015). Utjecaj kvaliteta na zadovoljstvo i lojalnost studenata, *Poslovna izvrsnost*, 9 (2), 101-119.

Rahimić, Z., Ušović, K. (2012). Customer satisfaction as a key factor in building and maintaining competitive advantages of companies, *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 91-105.

Ramzani, S. R., Ismail, M. M., Abdurofi, I. (2015). Measuring competitiveness of food processing industry in Malaysia, *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 1 (2), 1-8.

Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Perez-Caballero, D. J. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture, *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 997-1015.

Saridogan, M. (2012). The Impact of Green Supply Chain Management on Transportation Cost Reduction in Turkey, *International Review of Management and Marketing*, 2 (2), 112-121.

Schmuck, R. (2008). Measuring Company Competitiveness, *Proceedings Papers of Business Sciences: Symposium for Young Researchers (FIKUSZ) 2008*, 199-208.

Scott, B. R., Lodge, G. C. (1985). US competitiveness in the world economy, *The International Executive*, 27 (1), 26-26.

Senyshyn, O., Kundytskyj, O., Klepanchuk, O. (2019). An Index Analysis for the Assessment of the Competitiveness of Food Products in Ukraine, *Journal of Competitiveness*, 11 (2), 130-143.

Srivastava, D., Shah, H., Talha, M. (2006). Determinants of competitiveness in Indian public sector companies: An empirical study, *Competitiveness Review*, 16 (3), 212-222.

Thatte, A. A., Agrawal, V., Muhammed, S. (2009). Linking Information Sharing And Supplier Network Responsiveness With Delivery Dependability Of A Firm, *The Journal of Applied Business Research*, 25 (3), 37-56.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley, Bognor Regis.

- Torjai, L., Nagy, J., Bai, A. (2015). Decision hierarchy, competitive priorities and indicators in large-scale 'herbaceous biomass to energy' supply chains, *Biomass and Bioenergy*, 80, 321-329.
- Turi, A., Goncalves, G., Mocan, M., 2014. Challenges and competitiveness indicators for the sustainable development of the supply chain in food industry, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 133-141.
- Ulman, S-R. (2014). The impact of the national competitiveness on the perception of corruption, *Procedia Economics and Finance*, 15, 1002-1009.
- Uom, T. H., Yu, C. (1998). Cost competitiveness of major airlines: an international comparison, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 32 (6), 407-422.
- Utami, R. M., Lantu, D. C. (2014). Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 115, 305-323.
- Vickery, S., Droge, C., Markland, R. (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry, *Journal of Operations Management*, 15 (4), 317-330.
- Vujičić, S., Vukadinović, S., Nikolić, I. (2011). Kvalitet kao faktor konkurentske prednosti, *Svarog*, 3, 260-265.
- Wagner, M., Schaltegger, S. (2004). The effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: an empirical analysis of EU manufacturing, *European Management Journal*, 22 (5), 557-572.
- Waheeduzzaman, A. N. M., Ryans Jr, J. K. (1996). Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: A quest for a common ground, *Competitiveness Review*, 6 (2), 7-26.
- White, G. P. (1996). A meta-analysis model of manufacturing capabilities, *Journal of Operations Management*. 14 (4), 315-331.
- Winer, R. S. (2004). *Marketing Management*, Prentice Hall Publishing Company, New Jersey.
- Wu, L., Wang, C., Chen, C., Pan, L. (2008). Internal resources, external network, and competitiveness during the growth stage: A study of Taiwanese high-tech ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), 529-549.
- Yang, C-S., Lu, C-S., Haider, J. J., Marlow, P. B. (2013). The effect of green supply chain management on green performance and firm competitiveness in the context of container shipping in Taiwan, *Transportation Research Part E*, 55, 55-73.
- Zhang, P., London, K. (2013). Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23 (2), 95-113.

Zhao, J. W., Wen, Y. J. (2004). *Chinese Industrial Competitiveness Index System and Evaluation*, Dongbei University of Finance and Economics, Harbin.

Zhao, Z., Zhang, K. H. (2007). *China's Industrial Competitiveness in the World*, The Chinese Economy, 40 (6), 6-23.

Zrnić, D. (2014). *Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima*, Doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka Univerziteta Novi Sad.

## Privitci

**Tablica 2.** Podaci o osnovnim obilježjima poduzeća  
Izvor: izrada autora (2020)

| Obilježje poduzeća                 |                                          | Frekvencija | Izraženo u % |
|------------------------------------|------------------------------------------|-------------|--------------|
| Veličina poduzeća                  | 1. Mikro                                 | 18          | 13,3         |
|                                    | 2. Malo                                  | 60          | 44,4         |
|                                    | 3. Srednje                               | 40          | 29,6         |
|                                    | 4. Veliko                                | 17          | 12,6         |
| Broj zaposlenih                    | 1. 1 – 9                                 | 40          | 29,6         |
|                                    | 2. 10 – 49                               | 48          | 35,6         |
|                                    | 3. 50 – 99                               | 17          | 12,6         |
|                                    | 4. 100 – 199                             | 16          | 11,9         |
|                                    | 5. 200 i više                            | 14          | 10,4         |
| Starost poduzeća, godina osnivanja | 1. Do 1970.                              | 15          | 11,1         |
|                                    | 2. 1970. – 1989.                         | 13          | 9,6          |
|                                    | 3. 1990. – 2010.                         | 89          | 65,9         |
|                                    | 4. Poslije 2010.                         | 18          | 13,3         |
| Vlasništvo poduzeća                | 1. Privatno vlasništvo                   | 129         | 97,0         |
|                                    | 2. Državno vlasništvo                    | 0           | 0,0          |
|                                    | 3. Mješovito vlasništvo                  | 4           | 3,0          |
| Prihodi od prodaje u 2015. (KM)    | 1. Do 4 milijuna KM                      | 79          | 59,8         |
|                                    | 2. 4 – 19 milijuna KM                    | 29          | 22,0         |
|                                    | 3. 20 – 99 milijuna KM                   | 20          | 15,2         |
|                                    | 4. Više od 100 milijuna KM               | 4           | 3,0          |
| Posjedovanje certifikata kvaliteta | 1. Jedan od navedenih                    | 94          | 69,6         |
|                                    | ISO 9001                                 | 63          | 67,0         |
|                                    | ISO 14001                                | 16          | 17,0         |
|                                    | HACCP                                    | 74          | 78,7         |
|                                    | Halal certifikat                         | 32          | 34,0         |
|                                    | Košer certifikat                         | 2           | 2,1          |
|                                    | Neki drugi                               | 15          | 16,0         |
|                                    | 2. Nijedan                               | 41          | 30,4         |
| Primarna djelatnost poduzeća       | 1. Mlinarska industrija                  | 19          | 14,2         |
|                                    | 2. Industrija mlijeka                    | 9           | 6,7          |
|                                    | 3. Industrija mesa                       | 20          | 14,9         |
|                                    | 4. Prerada voća i povrća                 | 16          | 11,9         |
|                                    | 5. Proizvodnja konditorskih proizvoda    | 11          | 8,2          |
|                                    | 6. Proizvodnja alkoholnih pića           | 5           | 3,7          |
|                                    | 7. Proizvodnja vode i bezalkoholnih pića | 10          | 7,5          |
|                                    | 8. Ostala proizvodnja                    | 44          | 32,8         |

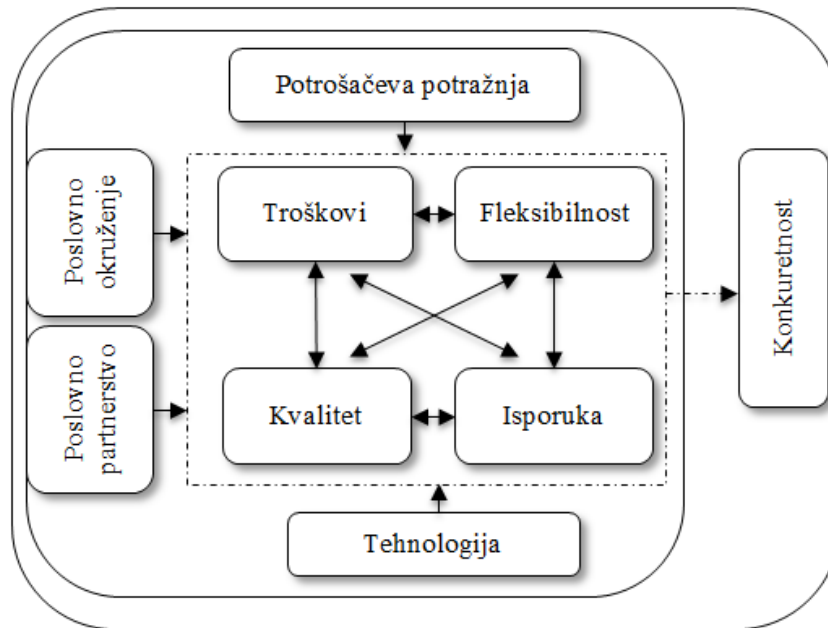
**Tablica 3.** Pouzdanost i povezanost podataka za varijablu konkurentnost poduzeća  
Izvor: izrada autora (2020)

| Tvrdnja                                                                                        | Interna povezanost |             |             |             |             |             |             |             | Cronbach's          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
|                                                                                                | Faktor<br>1        | Faktor<br>2 | Faktor<br>3 | Faktor<br>4 | Faktor<br>5 | Faktor<br>6 | Faktor<br>7 | Faktor<br>8 | Cronbach's<br>alpha |
| TKP01                                                                                          |                    | 0,486       |             |             |             |             |             |             | 0,811               |
| TKP02                                                                                          |                    | 0,729       |             |             |             |             |             |             |                     |
| TKP03                                                                                          |                    | 0,809       |             |             |             |             |             |             |                     |
| TKP04                                                                                          |                    | 0,835       |             |             |             |             |             |             |                     |
| CKP01                                                                                          |                    |             |             |             | 0,741       |             |             |             | 0,751               |
| CKP02                                                                                          |                    |             |             |             | 0,824       |             |             |             |                     |
| CKP03                                                                                          |                    |             |             |             | 0,632       |             |             |             |                     |
| CKP04                                                                                          |                    | 0,414       |             |             | 0,540       |             |             |             |                     |
| KKP01                                                                                          |                    | 0,512       |             |             |             |             | 0,406       |             | 0,794               |
| KKP02                                                                                          |                    |             |             |             |             |             | 0,692       |             |                     |
| KKP03                                                                                          |                    |             |             |             |             |             | 0,735       |             |                     |
| KKP04                                                                                          |                    |             | 0,688       |             |             |             |             |             |                     |
| IKP01                                                                                          | 0,659              |             |             |             |             |             |             |             | 0,849               |
| IKP02                                                                                          | 0,664              |             |             |             |             |             |             |             |                     |
| IKP03                                                                                          | 0,780              |             |             |             |             |             |             |             |                     |
| IKP04                                                                                          | 0,811              |             |             |             |             |             |             |             |                     |
| ZKP01                                                                                          |                    |             | 0,613       |             |             |             |             |             | 0,741               |
| ZKP02                                                                                          |                    |             | 0,843       |             |             |             |             |             |                     |
| ZKP03                                                                                          |                    |             | 0,844       |             |             |             |             |             |                     |
| ZKP04                                                                                          |                    |             | 0,446       | 0,538       |             |             |             |             |                     |
| PKP01                                                                                          |                    |             |             |             | 0,521       |             |             |             | 0,876               |
| PKP02                                                                                          |                    |             |             | 0,490       | 0,485       |             |             | 0,446       |                     |
| PKP03                                                                                          | 0,459              |             |             |             | 0,407       |             |             | 0,519       |                     |
| PKP04                                                                                          | 0,477              |             |             |             |             |             |             | 0,629       |                     |
| ISK01                                                                                          |                    |             |             | 0,465       |             |             |             |             | 0,803               |
| ISK02                                                                                          |                    |             |             | 0,841       |             |             |             |             |                     |
| ISK03                                                                                          |                    |             |             | 0,864       |             |             |             |             |                     |
| ISK04                                                                                          |                    | 0,550       |             | 0,409       |             |             |             |             |                     |
| OUK01                                                                                          |                    |             |             |             |             | 0,626       | 0,419       |             | 0,821               |
| OUK02                                                                                          |                    |             |             |             |             | 0,877       |             |             |                     |
| OUK03                                                                                          |                    |             |             |             |             | 0,855       |             |             |                     |
| OUK04                                                                                          |                    |             |             |             |             | 0,672       |             |             |                     |
| Objašnjeno<br>varijance u<br>%                                                                 | 31,213             | 8,673       | 7,279       | 7,139       | 5,300       | 4,469       | 4,021       | 3,351       |                     |
| KMO = 0,840; Bartlettov test $\chi^2 = 2651,017$ , $p < 0,000$ ; Objašnjene varijance 71,445 % |                    |             |             |             |             |             |             |             |                     |

**Tablica 4.** Korigirana analiza pouzdanosti mjerne skale i povezanosti podataka za varijablu konkurentnost poduzeća  
Izvor: izrada autora (2020)

| Tvrdnja                                                                                        | Interna povezanost |          |          |          |          |          | Cronbach's alpha |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
|                                                                                                | Faktor 1           | Faktor 2 | Faktor 3 | Faktor 4 | Faktor 5 | Faktor 6 |                  |
| TKP01                                                                                          |                    | 0,556    |          |          |          |          | 0,811            |
| TKP02                                                                                          |                    | 0,739    |          |          |          |          |                  |
| TKP03                                                                                          |                    | 0,855    |          |          |          |          |                  |
| TKP04                                                                                          |                    | 0,860    |          |          |          |          |                  |
| CKP01                                                                                          |                    |          |          |          | 0,709    |          | 0,751            |
| CKP02                                                                                          |                    |          |          |          | 0,836    |          |                  |
| CKP03                                                                                          |                    |          |          |          | 0,713    |          |                  |
| CKP04                                                                                          |                    |          |          |          | 0,568    |          |                  |
| IKP01                                                                                          | 0,711              |          |          |          |          |          | 0,849            |
| IKP02                                                                                          | 0,745              |          |          |          |          |          |                  |
| IKP03                                                                                          | 0,806              |          |          |          |          |          |                  |
| IKP04                                                                                          | 0,804              |          |          |          |          |          |                  |
| ZKP01                                                                                          |                    |          |          | 0,697    |          |          | 0,786            |
| ZKP02                                                                                          |                    |          |          | 0,863    |          |          |                  |
| ZKP03                                                                                          |                    |          |          | 0,841    |          |          |                  |
| ISK01                                                                                          |                    |          |          | 0,448    |          | 0,530    | 0,813            |
| ISK02                                                                                          |                    |          |          |          |          | 0,881    |                  |
| ISK03                                                                                          |                    |          |          |          |          | 0,868    |                  |
| OUK01                                                                                          |                    |          | 0,634    |          |          |          | 0,821            |
| OUK02                                                                                          |                    |          | 0,880    |          |          |          |                  |
| OUK03                                                                                          |                    |          | 0,851    |          |          |          |                  |
| OUK04                                                                                          |                    |          | 0,714    |          |          |          |                  |
| Objašnjeno varijance u %                                                                       | 30,015             | 9,927    | 9,526    | 8,639    | 6,288    | 5,612    |                  |
| KMO = 0,784; Bartlettov test $\chi^2 = 1576,434$ , $p < 0,000$ ; Objasnjeno varijance 70,006 % |                    |          |          |          |          |          |                  |

**Slika 1.** Utjecaj ključnih dimenzija na konkurentske prioritete  
Izvor: Joshi, et al. (2013), str. 151.



## Dodatak

Anketni upitnik i deskriptivna analiza dobivenih odgovora

| Troškovi (prosjeak = 3,80; S.D. = 0,876)                                                                           |                           |               |               |               |                        |          |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|----------|-------|
| Tvrdnja                                                                                                            | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se  | Neutralno     | Slažem se     | U potpunosti se slažem | Prosjeak | S.D.  |
|                                                                                                                    | 1                         | 2             | 3             | 4             | 5                      |          |       |
| Posjedujemo visok stupanj iskorištenosti svojih kapaciteta.                                                        | 3<br>(2,2%)               | 16<br>(11,9%) | 22<br>(16,3%) | 65<br>(48,1%) | 29<br>(21,5%)          | 3,75     | 0,998 |
| Sve nepotrebne troškove u proizvodnji smanjili smo na najmanju moguću mjeru.                                       | 3<br>(2,2%)               | 12<br>(8,9%)  | 23<br>(17,0%) | 75<br>(55,6%) | 22<br>(16,3%)          | 3,75     | 0,912 |
| Optimizirano je kretanje materijala i sirovina u poduzeću.                                                         | 2<br>(1,5%)               | 6<br>(4,4%)   | 24<br>(17,8%) | 84<br>(62,2%) | 19<br>(14,1%)          | 3,83     | 0,778 |
| Pri skladištenju i transportu optimizirali smo troškove.                                                           | 2<br>(1,5%)               | 7<br>(5,2%)   | 22<br>(16,3%) | 80<br>(59,3%) | 24<br>(17,8%)          | 3,87     | 0,818 |
| Cijena (prosjeak = 3,64; S.D. = 0,951)                                                                             |                           |               |               |               |                        |          |       |
| Tvrdnja                                                                                                            | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se  | Neutralno     | Slažem se     | U potpunosti se slažem | Prosjeak | S.D.  |
|                                                                                                                    | 1                         | 2             | 3             | 4             | 5                      |          |       |
| Cijene naših proizvoda su konkurentne.                                                                             | 3<br>(2,2%)               | 6<br>(4,4%)   | 21<br>(15,6%) | 63<br>(46,7%) | 42<br>(31,1%)          | 4,00     | 0,922 |
| Možemo ponuditi niže cijene proizvoda u odnosu na konkurenciju.                                                    | 4<br>(3,0%)               | 26<br>(19,3%) | 36<br>(26,7%) | 46<br>(34,1%) | 23<br>(17,0%)          | 3,43     | 1,076 |
| Pri promjeni cijene sirovina i materijala možemo zadržati istu razinu cijena proizvoda a da ostanemo profitabilni. | 4<br>(3,0%)               | 29<br>(21,5%) | 45<br>(33,3%) | 45<br>(33,3%) | 12<br>(8,9%)           | 3,24     | 0,987 |
| Određujemo cijene koje optimiziraju prodaju i profit.                                                              | 3<br>(2,2%)               | 4<br>(3,0%)   | 24<br>(17,8%) | 79<br>(58,5%) | 25<br>(18,5%)          | 3,88     | 0,820 |
| Kvaliteta (prosjeak = 4,21; S.D. = 0,652)                                                                          |                           |               |               |               |                        |          |       |
| Tvrdnja                                                                                                            | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se  | Neutralno     | Slažem se     | U potpunosti se slažem | Prosjeak | S.D.  |
|                                                                                                                    | 1                         | 2             | 3             | 4             | 5                      |          |       |
| Posjedujemo odgovarajuće mjere za unaprjeđenje kvalitete proizvoda i isporuka.                                     | 1<br>(0,7%)               | 1<br>(0,7%)   | 14<br>(10,4%) | 85<br>(63,0%) | 34<br>(25,2%)          | 4,11     | 0,665 |

|                                                                                               |                           |                |               |               |                        |          |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------|---------------|------------------------|----------|-------|
| Kontinuirano poboljšavamo kvalitetu poslovnih procesa, proizvoda i isporuka.                  | 1<br>(0,7%)               | 1<br>(0,7%)    | 10<br>(7,4%)  | 85<br>(63,0%) | 38<br>(28,1%)          | 4,17     | 0,653 |
| Unaprjeđujemo poslovne procese kako bismo postizali bolje poslovne performanse.               | 1<br>(0,7%)               | 1<br>(0,7%)    | 14<br>(10,4%) | 79<br>(58,5%) | 40<br>(29,6%)          | 4,16     | 0,690 |
| Nudimo proizvode koji su pouzdani, izdržljivi i vrlo kvalitetni.                              | 0<br>(0,0%)               | 0<br>(0,0%)    | 8<br>(5,9%)   | 67<br>(49,6%) | 60<br>(44,4%)          | 4,39     | 0,598 |
| <b>Inovativnost</b> (prosjeak = 3,70; S.D. = 0,940)                                           |                           |                |               |               |                        |          |       |
| Tvrdnja                                                                                       | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se   | Neutralno     | Slažem se     | U potpunosti se slažem | Prosjeak | S.D.  |
|                                                                                               | 1                         | 2              | 3             | 4             | 5                      |          |       |
| Diferenciramo se pomoću tehnologije i inovativnih aktivnosti u odnosu na konkurenciju.        | 4<br>(3,0%)               | 14<br>(10,4 %) | 42<br>(31,1%) | 58<br>(43,0%) | 17<br>(12,6%)          | 3,52     | 0,945 |
| Naši proizvodi su izrazito inovativni i funkcionalni.                                         | 4<br>(3,0%)               | 11<br>(8,1%)   | 41<br>(30,4%) | 57<br>(42,2%) | 22<br>(16,3%)          | 3,61     | 0,955 |
| Proširujemo asortiman novim proizvodima koji predstavljaju pomak u odnosu na stare proizvode. | 2<br>(1,5%)               | 5<br>(3,7%)    | 30<br>(22,2%) | 61<br>(45,2%) | 37<br>(27,4%)          | 3,93     | 0,883 |
| Stalno inoviramo proizvode kako bismo zadovoljili nove zahtjeve kupaca i tržišta.             | 4<br>(3,0%)               | 11<br>(8,1%)   | 29<br>(21,5%) | 63<br>(46,7%) | 28<br>(20,7%)          | 3,74     | 0,977 |
| <b>Zadovoljstvo kupaca</b> (prosjeak = 4,16; S.D. = 0,726)                                    |                           |                |               |               |                        |          |       |
| Tvrdnja                                                                                       | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se   | Neutralno     | Slažem se     | U potpunosti se slažem | Prosjeak | S.D.  |
|                                                                                               | 1                         | 2              | 3             | 4             | 5                      |          |       |
| Kupci su zadovoljni pri konzumiranju proizvoda te nema žalbi.                                 | 1<br>(0,7%)               | 3<br>(2,2%)    | 9<br>(6,7%)   | 86<br>(63,7%) | 36<br>(26,7%)          | 4,13     | 0,689 |
| Imamo visoku razinu zadovoljnih kupaca.                                                       | 0<br>(0,0%)               | 1<br>(0,7%)    | 3<br>(2,2%)   | 71<br>(52,6%) | 60<br>(44,4%)          | 4,41     | 0,577 |
| Imamo visoku razinu lojalnih kupaca.                                                          | 0<br>(0,0%)               | 1<br>(0,7%)    | 10<br>(7,4%)  | 64<br>(47,7%) | 60<br>(44,4%)          | 4,36     | 0,652 |
| Naši kupci su zadovoljniji i lojalniji od konkurentskih kupaca.                               | 3<br>(2,2%)               | 7<br>(5,2%)    | 48<br>(35,6%) | 41<br>(30,4%) | 36<br>(26,7%)          | 3,74     | 0,985 |
| <b>Promjene na tržištu</b> (prosjeak = 3,39; S.D. = 0,905)                                    |                           |                |               |               |                        |          |       |
| Tvrdnja                                                                                       | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se   | Neutralno     | Slažem se     | U potpunosti se slažem | Prosjeak | S.D.  |

|                                                                                         | 1                         | 2             | 3             | 4             | 5                      |          |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|----------|-------|
| Vrlo se brzo prilagođavamo promjenama na tržištu.                                       | 2<br>(1,5%)               | 9<br>(6,7%)   | 34<br>(25,2%) | 70<br>(51,9%) | 20<br>(14,8%)          | 3,72     | 0,852 |
| Imamo brži proizvodni ciklus u odnosu na konkurenciju.                                  | 4<br>(3,0%)               | 16<br>(11,9%) | 59<br>(43,7%) | 41<br>(30,4%) | 15<br>(11,1%)          | 3,35     | 0,933 |
| Brže razvijamo nove proizvode u odnosu na konkurenciju.                                 | 4<br>(3,0%)               | 15<br>(11,1%) | 63<br>(46,7%) | 44<br>(32,6%) | 9<br>(6,7%)            | 3,29     | 0,863 |
| Prvi na tržištu predstavljamo nove proizvode.                                           | 7<br>(5,2%)               | 18<br>(13,3%) | 67<br>(49,6%) | 29<br>(21,5%) | 14<br>(10,4%)          | 3,19     | 0,971 |
| <b>Pouzdanost isporuke (prosjeak = 3,93; S.D. = 0,787)</b>                              |                           |               |               |               |                        |          |       |
| Tvrdnja                                                                                 | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se  | Neutralno     | Slažem se     | U potpunosti se slažem | Prosjeak | S.D.  |
|                                                                                         | 1                         | 2             | 3             | 4             | 5                      |          |       |
| Možemo isporučiti sve potrebne proizvode za kupce na vrijeme.                           | 0<br>(0,0%)               | 2<br>(1,5%)   | 9<br>(6,7%)   | 78<br>(57,8%) | 46<br>(34,1%)          | 4,24     | 0,640 |
| Možemo brže od konkurencije isporučiti proizvode.                                       | 2<br>(1,5%)               | 8<br>(5,9%)   | 52<br>(38,5%) | 43<br>(31,9%) | 30<br>(22,2%)          | 3,67     | 0,937 |
| Pouzdanost naše isporuke veća je u odnosu na konkurenciju.                              | 2<br>(1,5%)               | 5<br>(3,7%)   | 48<br>(35,6%) | 55<br>(40,7%) | 25<br>(18,5%)          | 3,71     | 0,863 |
| Provodi se minimiziranje svih nepotrebnih troškova kod isporuke.                        | 0<br>(0,0%)               | 4<br>(3,0%)   | 15<br>(11,1%) | 78<br>(57,8%) | 38<br>(28,1%)          | 4,11     | 0,709 |
| <b>Organizacijsko učenje (prosjeak = 4,05; S.D. = 0,857)</b>                            |                           |               |               |               |                        |          |       |
| Tvrdnja                                                                                 | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se  | Neutralno     | Slažem se     | U potpuno se slažem    | Prosjeak | S.D.  |
|                                                                                         | 1                         | 2             | 3             | 4             | 5                      |          |       |
| Predanost učenju u organizaciji ključni je faktor za postizanje konkurentske prednosti. | 1<br>(0,7%)               | 5<br>(3,7%)   | 15<br>(11,1%) | 74<br>(54,8%) | 40<br>(29,6%)          | 4,09     | 0,787 |
| Ulaganje u unaprjeđenje i učenje kod zaposlenika nije trošak već investicija.           | 2<br>(1,5%)               | 3<br>(2,2%)   | 12<br>(8,9%)  | 66<br>(48,9%) | 52<br>(38,5%)          | 4,21     | 0,811 |
| Svi zaposlenici moraju imati viziju organizacije.                                       | 4<br>(3,0%)               | 5<br>(3,7%)   | 17<br>(12,6%) | 73<br>(54,1%) | 36<br>(26,7%)          | 3,98     | 0,902 |
| Svi zaposlenici su posvećeni ispunjavanju zajedničkih ciljeva organizacije.             | 4<br>(3,0%)               | 6<br>(4,4%)   | 20<br>(14,8%) | 69<br>(51,1%) | 36<br>(26,7%)          | 3,94     | 0,929 |