

Anita Talaja\*

UDK 334.711(497.5)  
JEL Classification L12, D40  
Prethodno priopćenje

## ADAPTIVNA SPOSOBNOST, KONKURENTSKA PREDNOST I PERFORMANSE PODUZEĆA

*Svrha rada odnosi se na utvrđivanje povezanosti adaptivne sposobnosti, konkurentske prednosti i performansi poduzeća. U radu su analizirane relevantne teorijske i empirijske spoznaje iz područja dinamičkih sposobnosti, te adaptivnih sposobnosti, kao njihovog dijela, s ciljem oblikovanja i testiranja konceptualnog modela, koji je testiran i potvrđen na uzorku hrvatskih poduzeća iz svih industrija. Dakle, rezultati ukazuju na utjecaj adaptivne sposobnosti na konkurentsku prednost poduzeća, i to direktno, ali i indirektno preko utjecaja na performanse. Rezultati istraživanja ukazuju na važnost razvoja adaptivnih sposobnosti poduzeća, odnosno pokazuju da ukoliko poduzeće posjeduje sposobnost analize kupaca, analize tržišta, analize konkurenata, alokacije resursa i brzog odgovora na tržišne promjene, ostvarivati će bolje performanse i postići konkurentsku prednost.*

*Ključne riječi: dinamičke sposobnosti, adaptivna sposobnost, konkurentska prednost, performanse poduzeća.*

### 1. Uvod

Koncept dinamičkih sposobnosti, iako značajno zastupljen u literaturi strateškog menadžmenta, i dalje ostaje nedovoljno empirijski testiran. Naime, dosadajna empirijska istraživanja u prvom redu su se odnosila na procese specifične

---

\* A. Talaja, dr. sc., viši asistent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu. (E-mail: anita.talaja@efst.hr)  
Rad je primljen u uredništvo 7. 11. 2012., a prihvaćen je za objavu 25. 2. 2013.

za poduzeće ili industriju, što je onemogućilo usporedbu rezultata. Istraživanja su provedena postepeno, a njihovi rezultati su relativno nepovezani. Većina empirijskih istraživanja longitudinalna je i kvalitativna i utemeljena na studiji slučaja (Wang i Ahmed, 2007.), a postojeća kvantitativna istraživanja uglavnom analiziraju uzak aspekt dinamičkih sposobnosti, kao npr. utjecaj eksperimentalnog učenja na troškove razvoja sposobnosti (Ambrosini i Bowman, 2009.).

Nadalje, moguće je uočiti nedostatak unificirane definicije konkurentske prednosti koja bi omogućila njezino mjerenje, ali i empirijsko testiranje uzroka i posljedica. Također, ne postoji suglasnost o odnosu konkurentske prednosti i performansi poduzeća kao ni o načinu na koji bi se moglo procijeniti posjeduje li poduzeće održivu konkurentsku prednost (Hoffman, 2000.). Dakle, iako je pojam konkurentske prednosti jedan od najčešće spominjanih u području strateškog menadžmenta, on i dalje ostaje nejasan, nedovoljno dobro definiran i operacionaliziran (Ma, 2000.).

Iako je koncept dinamičkih sposobnosti razvijen s ciljem objašnjavanja načina postizanja konkurentske prednosti, ne postoji suglasnost među autorima o utjecaju dinamičkih sposobnosti, a time i adaptivne sposobnosti, na postizanje održive konkurentske prednosti te o tome je li navedeni utjecaj, ukoliko postoji, direktan. Stoga je u ovome radu oblikovan, empirijski testiran i potvrđen konceptualni model koji prikazuje utjecaj adaptivne sposobnosti na konkurentsku prednost, direktno, ali i indirektno uz medijaciju performansi.

Dakle, svrha ovog rada odnosi se na utvrđivanje direktnog utjecaja adaptivne sposobnosti na konkurentsku prednost, ali i analizu utjecaja performansi kao medijatorske varijable. Ciljevi istraživanja uključuju prikaz i analizu relevantne teorijskih i empirijskih nalaza iz područja dinamičkih sposobnosti, adaptivnih sposobnosti i konkurentske prednosti, analizu prirode veze između spomenutih varijabli te oblikovanje i testiranje konceptualnog modela koji navedene varijable integrira.

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku velikih i srednjih hrvatskih poduzeća, a predloženi teorijski model analiziran metodom modeliranja strukturalnih jednadžbi (SEM), čiji su rezultati potvrdili sve hipoteze predložene modelom, kao i valjanost samog modela.

Glavni znanstveni doprinos rada ogleda se u konceptualizaciji i empirijskoj verifikaciji predloženog modela koji pretpostavlja da postoji parcijalna medijacija performansi poduzeća u odnosu adaptivne sposobnosti i konkurentske prednosti. Predloženi teorijski model analiziran je metodom modeliranja strukturalnih jednadžbi, što je omogućilo empirijsku verifikaciju modela kao cjeline. S obzirom da su, u dosadašnjim empirijskim istraživanjima, konkurentska prednost i performanse poduzeća često su tretirane kao sinonimi, jedan od doprinosa rada odnosi se i na odvojenu operacionalizaciju i mjerenje spomenutih pojmova te empirijsku

analizu njihovog međudnosa. Praktične implikacije ovoga rada proizašle su iz analize trenutnog stanja u hrvatskim poduzećima, a odnose se na razumijevanje važnosti analize kupaca, analize tržišta, analize konkurenata, alokacije resursa i brzog odgovora na tržišne promjene za uspješno poslovanje poduzeća.

U drugom poglavlju dan je pregled dosadašnje literature o istraživanim pojmovima, iza čega slijedi prikaz teorijskog modela i hipoteza. U četvrtom poglavlju iznesena je metodologija istraživanja, dok su rezultati istraživanja prikazani u Poglavlju 5. Na kraju su prikazani zaključci rada.

## 2. Pregled literature

Iako se pojam konkurentne prednosti često spominje kao cilj poduzeća te se iznose njeni izvori, vidljivo je da ne postoji suglasnost među autorima o definiciji spomenutog pojma. Postojeće definicije moguće je grupirati u dvije skupine: one koje konkurentnu prednost objašnjavaju uz pomoć performansi poduzeća (Winter, 1995.; Grant, 2002.; Besanko *et al.*, 2003.) i one koje je objašnjavaju u terminima stvaranja vrijednosti (Porter, 1985.; Barney, 1991.; Peteraf i Barney, 2003.; Helfat *et al.*, 2007.). Najcjelovitiju definiciju dali su Peteraf i Barney (2003.) kazavši da poduzeće posjeduje konkurentnu prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Pri tome se ekonomska vrijednost odnosi na razliku između percipiranih koristi kupaca i ekonomskog troška poduzeća. Autori opažaju i da se konkurentna prednost najčešće koristi za opis relativnih performansi poduzeća u odnosu na konkurente, s čime se ne slažu.

Smatrajući da postojeće paradigme u potpunosti ne objašnjavaju načine postizanja i zadržavanja konkurentne prednosti, Teece, Pisano i Shuen (1997.) razvijaju koncept dinamičkih sposobnosti. Smatraju da se dinamičke sposobnosti određene organizacijskim i menadžerskim procesima, pozicijama i razvojnim putovima, a odnose se na umijeće poduzeća da integrira, izgradi i preoblikuje interne i eksterne sposobnosti kao odgovor na promjene u okolini (Teece, Pisano i Shuen, 1997.). Zajedničke karakteristike dinamičnih sposobnosti su njihova zamjenjivost te ekvifinalnost postizanja konkurentne (Eisenhardt i Martin, 2000.).

Prema Wang i Ahmed (2007.), postoje tri glavne zajedničke komponente dinamičkih sposobnosti: adaptivna, apsorpcijska i inovacijska sposobnost. Adaptivna sposobnost uključuje umijeće identificiranja i iskorištavanja nastalih tržišnih prilika, a manifestira se kroz stratešku fleksibilnost (Sanchez, 1995.). Apсорpcijska sposobnost odnosi se na umijeće poduzeća da prepozna vrijednost nove, eksterne informacije, apsorpira je i iskoristi, dok se inovacijska sposobnost odnosi na spo-

sobnost razvoja novih proizvoda i tržišta. Newey i Zahra (2009.) smatraju da se adaptivna sposobnost poduzeća izgrađuje rutinskim interakcijama dinamičkih i operativnih sposobnosti, proizašlim iz internih poduzetničkih aspiracija, dok apsorpcijsku sposobnost vide kao ključnu sposobnost temeljenu na znanju, koja podržava funkcioniranje operativnih i dinamičkih sposobnosti.

Bowman i Ambrosini (2003.) identificiraju tri razine dinamičkih sposobnosti (*renewing, regenerative, incremental*), dok Hou i Chang (2008.), kao temeljne elemente dinamičkih sposobnosti navode sposobnost opažanja, apsorpcijsku sposobnost, integracijsku sposobnosti i inovacijsku sposobnost te tvrde da spomenuti elementi podupiru sposobnost poduzeća da integrira, preoblikuje, obnovi i ponovno kreira resurse i sposobnosti u skladu s promjenama okoline. McKelvie i Davidson (2009.) dinamičke sposobnosti raščlanjuju na sposobnost generiranja ideja, sposobnost unošenja razdora na tržište, sposobnost razvoja novih proizvoda i sposobnost razvoja novih procesa.

U ovom radu empirijski je analizirana adaptivna sposobnost, koja je prema Wang i Ahmed (2007.) jedan od temeljnih elemenata dinamičkih sposobnosti. Pojam adaptivne sposobnosti koju su iznijeli Wang i Ahmed (2007.) u skladu je s kategorijom sposobnosti opažanja Hou i Changa (2008.), a pod nju spada i upravljanje postojećim resursima, što je prema Bowman i Ambrosini (2003.) jedan od temeljnih elemenata dinamičkih sposobnosti. Pri tome treba naglasiti da Chakravarthy (1982.) razlikuje adaptivnu sposobnost od prilagodbe koju definira kao način preživljavanja poduzeća.

Empirijska istraživanja adaptivne sposobnosti pokazala su da se dinamičke sposobnosti reflektiraju kroz adaptivnu sposobnost poduzeća u terminima strateške fleksibilnosti resursa i usklađivanja resursa s organizacijom poduzeća i promjenama u okolini (Rindova i Kotha, 2001.), da je adaptivna sposobnost, odnosno sposobnost prilagodbe promjenama okoline i usklađivanja resursa poduzeća s eksternim potrebama, ključna za evoluciju i opstanak poduzeća (Alvarez i Merino, 2003.). Važnost adaptivne sposobnosti za performanse i opstanak poduzeća potvrdili su u svojim istraživanjima i Camoffo i Volpato (1996.), kao i Forrant i Flynn (1999.).

### 3. Konceptijski model i definiranje hipoteza

Dok Teece, Pisano i Shuen (1997.) smatraju da dinamičke sposobnosti, ukoliko se temelje na resursima koje nije moguće replicirati ili imitirati, mogu biti izvor konkurentne prednosti, Eisenhardt i Martin (2000.) polaze od ekvifinalnosti dinamičkih sposobnosti te zaključuju da su one nužan, ali ne i dovoljan uvjet za posti-

zanje konkurentske prednosti. S navedenim se donekle slažu i Zahra *et al.* (2006.) koji smatraju da konkurentska prednost može, ali i ne mora proizaći iz postojanja dinamičkih sposobnosti, te da isto tako dinamičke sposobnosti ne moraju uvijek rezultirati konkurentskom prednosti. Za razliku od spomenutih autora, Wang i Ahmed (2007.) tvrde da je umijeće primjene sposobnosti prije konkurencije, dosljednije, pronicljivije i na nepredvidiv način, bit dinamičkih sposobnosti, te da stoga one mogu biti izvor održive konkurentske prednosti poduzeća. Dakle, iako literatura naglašava da dinamičke sposobnosti, odnosno njihov procesni aspekt, adaptivna, apsorpcijska i inovacijska, omogućavaju poduzeću postizanje održive konkurentske prednosti i dugoročnih natprosječnih performansi, odnos adaptivne sposobnosti, kao elementa dinamičkih sposobnosti s navedenim varijablama do sada nije modeliran i empirijski testiran. Iz navedenog proizlaze sljedeće hipoteze:

H1. Adaptivna sposobnost pozitivno utječe na performanse poduzeća.

H2. Adaptivna sposobnost pozitivno utječe na održivu konkurentsku prednost poduzeća.

Nadalje, iako veliki broj istraživanja konkurentsku prednost i performanse poduzeća tretira kao sinonime, ili iz postojanja održivih natprosječnih performansi izvodi zaključak o postojanju konkurentske prednosti, prema određenom broju autora takvo stajalište nije ispravno (Powell, 2001; Peteraf i Barney, 2003.). Nadalje, većina istraživanja, čak 76%, ispituje povezanost resursa, sposobnosti ili ključnih kompetencija i performansi, a ne konkurentske prednosti (Newbert, 2007.). Stoga su u ovom radu, konkurentska prednost i dugoročne natprosječne performanse odvojeno operacionalizirane i mjerene. Time će se dokazati da izvođenje zaključaka o posjedovanju konkurentske prednosti iz

Iako Spanos i Lioukas (2001.) smatraju da performanse poduzeća ovise o konkurentskoj prednosti kao nužnom uvjetu, a Navarro *et al.* (2010.) tvrde da je konkurentska prednost direktni antecedent performansama poduzeća jer relativna superiornost poduzeća u isporuci vrijednosti određuje ponašanje ciljnih kupaca, a performanse poduzeća posljedica su ponašanja kupaca, u kontekstu adaptivnih sposobnosti odnos navedenih pojmova donekle je izmijenjen. Naime, adaptivne sposobnosti poduzeća odnose se na umijeće brze prilagodbe tržišnih promjenama, što se najprije reflektira u rastu performansi poduzeća (tržišnih i financijskih), a onda u dužem roku na konkurentsku prednost. Stoga su u kontekstu istraživanja adaptivnih sposobnosti predložene sljedeće hipoteze:

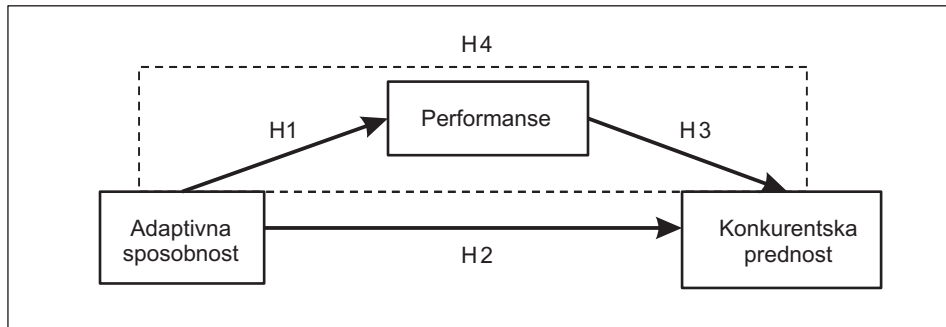
H3. Rast performansi poduzeća pozitivno utječe na konkurentsku prednost.

H4. Performanse poduzeća, parcijalno i pozitivno posreduju u vezi između adaptivne sposobnosti i konkurentske prednosti.

Navedene hipoteze prikazane su modelom na Slici 1.

Slika 1.

### MODEL UTJECAJA ADAPTIVNE SPOSOBNOSTI PODUZEĆA NA PERFORMANSE I KONKURENTSKU PREDNOST



Izvor: Prijedlog autora

Dakle, prema prikazanom modelu, adaptivna sposobnosti poduzeća utječe na konkurentsku prednost direktno, ali i indirektno, preko utjecaja na performanse poduzeća. Odnosno, sposobnost prilagodbe u kratkom roku utječe na razinu ostvarenih performansi, a u dužem roku pomaže poduzeću da postigne održivu konkurentsku prednost.

## 4. Metodologija istraživanja

### 4.1. Prikupljanje podataka i opis uzorka

Empirijsko istraživanje provedeno je na populaciji velikih i srednjih poduzeća s više od 100 zaposlenih. Populacija je definirana na temelju radova u kojima je utvrđeno da u istraživanim poduzećima postoji veća sličnost među velikim i srednjim nego srednjim i malim poduzećima (Bayona, García-Marco i Huerta, 2001.) te radova čiju populaciju čine velika i srednja poduzeća (Jefferson, Hu i Guan, 2003.). Takva poduzeća identificirana su na temelju podataka Hrvatske gospodarske komore, što je rezultiralo osnovnim skupom od 1017 poduzeća. Upitnik je poslan putem pošte i e-maila, odnosno sudionici su mogli odabrati na koji od dva ponuđena načina žele sudjelovati u istraživanju.

Ukupno je prikupljen 271 upitnik, od čega je 7 neispravno popunjeno pa nisu korišteni pri analizi podataka. Navedeno je rezultiralo s 265 ispravno popunjenih

upitnika, što čini efektivnu stopu povrata od 26,06 zadovoljavajuću za ovakav tip istraživanja. Naime, stopa povrata kod istraživanja dinamičkih sposobnosti kreće se između 7% (Drnevich i Kriauciunas, 2001.) i 20% (Protogerou, Caloghirou i Lioukas, 2008.). Od 265 ispravno popunjenih anketnih upitnika, 54,72% je prikupljeno poštanskom anketom, a 45,28% putem on-line ankete. Nadalje, uzorak sačinjava 59,25% srednjih i 40,75% velikih poduzeća; 63,02% društava s ograničenom odgovornošću, 35,47% dioničkih društava te 1,15% poduzeća drugog pravnog oblika. U pretežno stranom vlasništvu je 17,36%, dok je u domaćem vlasništvu 81,13% poduzeća. Usporedbom distribucije poduzeća iz osnovnog skupa i uzorka s obzirom na veličinu i pravni oblik, može se zaključiti da je uzorak istraživanja reprezentativan.

#### 4.2. Mjerenje varijabli

Adaptivna sposobnost, kao element dinamičkih sposobnosti poduzeća, operacionalizirana je prema teorijskim radovima Wang i Ahmeda (2007.) i Oktengila i Gordona (1997.), kroz sljedeće varijable: sposobnost analize kupaca (AD1), sposobnost analize tržišta (AD2), sposobnost analize konkurenata (AD3), sposobnost alokacije resursa (AD4) i sposobnost brzog odgovora na tržišne promjene (AD5).

Pri operacionalizaciji konkurentne prednosti korištena je definicija koju su dali Peteraf i Barney (2003.), a prema preporukama Navarro *et al.* (2010.) mjerena je percepcija menadžera o konkurentskoj poziciji, odnosno o uspjehu poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente, s obzirom na sljedeće elemente: općenitu prednost (ili zaostatak) pred konkurentima (CA1), održivost stečene prednosti pred konkurentima (CA2), kvalitetu i imidž proizvoda/usluga (CA3), cijenu proizvoda/usluga (CA4), trošak proizvodnje proizvoda/ispоруke usluga (CA5) i zadovoljstvo kupaca proizvodom/uslugom (CA6).

Performanse poduzeća također su mjerene kroz percepciju menadžera s obzirom da percepcijske mjere performansi koreliraju s objektivnim mjerama (Powell, 1992.). Mjere performansi preuzete od Homburg *et al.* (1999.) i Newbert (2008.) te prilagođene prema sugestijama od Spanos i Lioukas (2001.), a sastoje se od: prihoda od prodaje (PERF1), rasta prodaje (PERF2), profitabilnosti (PERF3), tržišnog udjela (PERF4), porasta tržišnog udjela (PERF5) i održivosti postignute razine performansi (PERF6). Sve navedene varijable procjenjivane su Likertovom skalom s pet stupnjeva intenziteta, od 1 (znatno lošije od konkurenata) do 5 (znatno bolje od konkurenata).

Pouzdanost mjerne ljestvice apsorpcijskih sposobnosti, mjerene pokazateljem Cronbach  $\alpha$ , izrazito je visoka i iznosi 0,910. Cronbach  $\alpha$  konkurentne prednosti iznosi 0,782, a performansi 0,878 što je iznad granične vrijednosti od 0,7 i također ukazuje na visoku pouzdanost.

### 4.3. Obrada podataka

U svrhu statističke obrade podataka korišteni su softverski paketi SPSS 17.0 i LISREL 8.80. Za empirijsko testiranje hipoteza korišteno je modeliranje strukturnih jednadžbi, čime je omogućena simultana analiza skupa od više uzročno-posljedičnih veza.

S obzirom da podaci ne zadovoljavaju uvjet multivarijatne normalnosti, korištena je RML (Robust Maximum Likelihood) metoda procjene (Mels, 2006.). SEM analiza predloženog rekurzivnog modela provedena je u jednom koraku, odnosno mjerni i strukturni model istovremeno su procijenjeni i testirani (Hair, 2010.).

Nakon što je utvrđeno da je korelacija između svih elemenata modela statistički signifikantna, procijenjen je prvi SEM model koji uključuje samo direktan utjecaj adaptivne sposobnosti na konkurentsku prednost. Rezultati su pokazali da je navedena veza statistički signifikantna ( $t=8,16$ ) i iznosi 0,66. Naime,  $t$ -vrijednost veze manja od -1.96 ili veća +1.96 ukazuje na statistički signifikantan rezultat (pri  $\alpha=0.05$ ). Pokazatelji prikladnosti takvog modela prikazani su u Tablici 1. Nakon toga procijenjen je model koji sadrži dvije dodatne putanje: utjecaj adaptivne sposobnosti na performanse i utjecaj performansi na konkurentsku prednost. U tom modelu su također sve veze statistički signifikantne, a pokazatelji prikladnosti za oba modela prikazani su u Tablici 1, s tim da se za usporedbu prikladnosti različitih modela koriste inkrementalne i parsimonijske mjere prikladnosti.

Tablica 1.

#### MJERE PRIKLADNOSTI ANALIZIRANIH MODELA

	$\chi^2$	NFI	NNFI	CFI	RFI	PNFI	RMSEA
Model 1	92,42 (df=43; p=0,000)	0,960	0,971	0,977	0,948	0,548	0,067
Model 2 (s PERF)	130,91 (df=116; p=0,163)	0,977	0,997	0,997	0,973	0,613	0,022

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

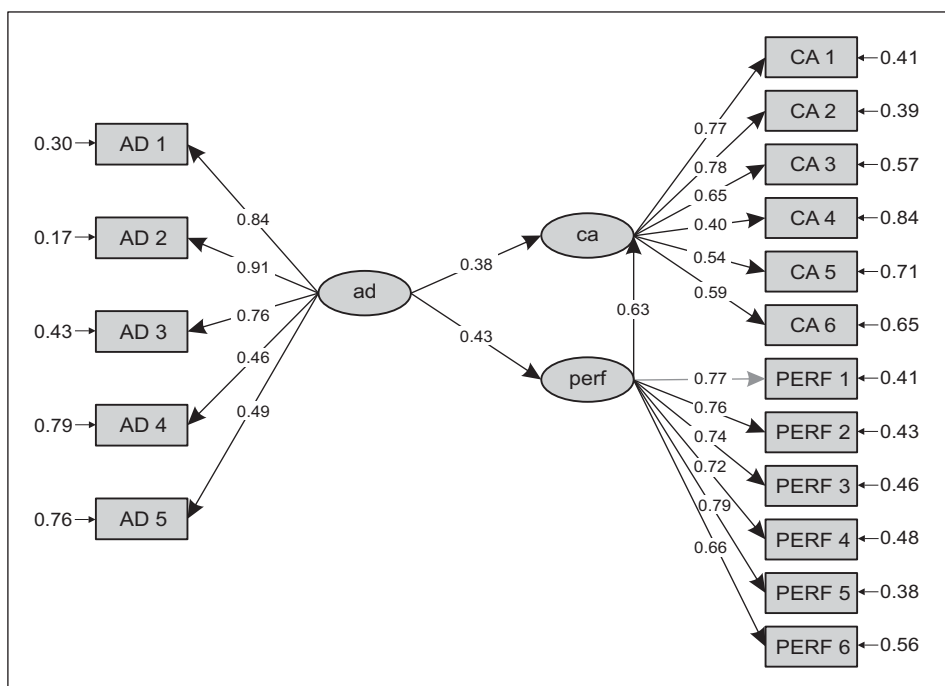
Vrijednost inkrementalnih mjera prikladnosti, odnosno normiranog indeksa prikladnosti (NFI) i komparativnog indeksa prikladnosti (CFI), veća od 0,9 uka-



zuje na dobru prikladnost modela, a kao i kod najčešće korištene parsimonijske mjera prikladnosti, parsimonijskog normiranog indeksa prikladnosti (PNFI), veće vrijednosti ukazuju na bolju prikladnost (Hair, 2010.). Navedene mjere bolje su kod drugog modela, odnosno modela koji uključuje medijatorski utjecaj performansi poduzeća. Nadalje, za potonji model, vrijednost Sattora-Bentler hi-kvadrat testa nije statistički signifikantna, dakle razlika između procijenjene i stvarne kovarijance matrice nije statistički značajna, odnosno model dobro objašnjava podatke. Vrijednost kvadratnog korijena standardne pogreške procjene (RMSEA) trebala bi biti manja od 0,07, uz CFI veći od 0,90. Navedeni uvjet je ispunjen, ali drugi model pokazuje znatno povoljniju vrijednost RMSEA. Također, intenzitet direktnog utjecaja adaptivne sposobnosti na konkurentska prednost opao je u odnosu na prvi model. Iz navedenog se može zaključiti da postoji parcijalna medijacija te da se potonji model, prikazan na Slici 2, može prihvatiti (Hair, 2010.).

Slika 2.

### SEM MODEL S MEDIJACIJOM



Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Analizirani model koji uključuje medijaciju performansi u utjecaju adaptivne sposobnosti na konkurentnu prednost (Slika 2), sastoji se od jednog egzogenog latentnog konstrukta (adaptivna sposobnost), dva endogena latentna konstrukta (konkurentna prednost i performanse poduzeća) i 17 manifestnih varijabli, koje služe kao indikatori latentnih varijabli. Iz Slike 2 vidljivo je da su sve procijenjene veze predviđenog predznaka.

T-vrijednosti analiziranog SEM modela pokazuju da su sve predložene veze statistički signifikantne, odnosno sve hipoteze su potvrđene. Navedeno je važno stoga što se valjanost teorije predložene modelom povećava u onoj mjeri u kojoj su procjene veza među latentnim konstruktima statistički signifikantne i pretpostavljenog predznaka te netrivialne (Hair, 2010.). Detaljna prosudba istraživačkih hipoteza na temelju navedenih rezultata prikazan je u sljedećem poglavlju.

U nastavku su analizirane karakteristike mjernog modela, konvergentna i diskriminacijska valjanost. Rezultati te analize prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2.

#### POKAZATELJI VALJANOSTI MJERNOG MODELA

	AD	CA	PERF
AVE	0,513	0,404	0,549
CR	0,830	0,796	0,870
Kvadrirane veze među konstruktima	0,144 0,184	0,144 0,397	0,397 0,184

Izvor: Rezultati istraživanja (N=265)

Kada je prisutna konvergentna valjanost, prosječna izlučena varijanca (AVE) bi trebala biti iznad 0,5 (Fornell, Larcker, 1981.), a pouzdanost konstrukta (CR) veća od 0,6 (Bagozi, Yi, 1988.). Oba uvjeta su zadovoljena za sve tri varijable, osim prosječne izlučene varijance konstrukta konkurentne prednosti koja je nešto niža od 0,5 i iznosi 0,404. Diskriminacijska valjanost prisutna je ukoliko je pokazatelj AVE dvaju konstrukata veći od kvadrirane veze između navedenih konstrukata (Fornell, Larcker, 1981.), što je ispunjeno za sva tri konstrukta.

#### 4. Rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati modeliranja strukturnih jednadžbi pokazuju da adaptivna sposobnost utječe na performanse poduzeća statistički signifikantno intenzitetom 0,43,

što znači da je hipoteza H1 potvrđena. Dakle, empirijski je potvrđeno da poduzeća koja imaju razvijenije sposobnosti analize kupaca, analize tržišta, analize konkurenata, alokacije resursa i brzog odgovora na tržišne promjene, ostvaruju više razine performansi. Nadalje, direktan utjecaj adaptivnih sposobnosti na konkurentska prednost statistički je signifikantan i iznosi 0,38, iz čega proizlazi da je hipoteza H2 potvrđena, odnosno da gore spomenute sposobnosti pozitivno utječu na postizanje konkurentske prednosti. S obzirom da je direktan utjecaj performansi na konkurentska prednost također statistički signifikantan i iznosi 0,63, može se zaključiti i da je hipoteza H3 potvrđena, iz čega proizlazi da, u kontekstu apsorpcijske sposobnosti poduzeća, financijske performanse postignute u kratkom roku, u dugom roku dovode do konkurentske prednosti. S obzirom da su sve veze uključene u medijaciju performansi na odnos adaptivne sposobnosti i konkurentske prednosti statistički signifikantne možemo zaključiti da je spomenuta medijacija, odnosno hipoteza H4 potvrđena. Pri tome intenzitet indirektnog utjecaja adaptivne sposobnosti na konkurentska prednost, uz medijaciju performansi iznosi 0,28 ( $0,43 \cdot 0,63$ ). Dakle, ukupni utjecaj adaptivne sposobnosti na konkurentska prednost zbroj je direktnog i indirektnog utjecaja te iznosi 0,66. Odnosno, sposobnosti analize kupaca, analize tržišta, analize konkurenata, alokacije resursa i brzog odgovora na tržišne promjene, kao elementi adaptivne sposobnosti i dinamičkih sposobnosti poduzeća, na konkurentska prednost poduzeća djeluju pozitivno, direktno i indirektno, preko utjecaja na performanse. Rezultati analize mjera prikladnosti predloženog modela ukazuju da se predloženi konceptualni model kao cjelina može prihvatiti.

Znanstveni doprinos rada ogleda se u sistematizaciji i analizi dosadašnjih teorijskih spoznaja o istraživanoj problematici dinamičkih sposobnosti i adaptivne sposobnosti, s ciljem oblikovanja konceptualnog modela utjecaja adaptivne sposobnosti na performanse i konkurentska prednost poduzeća. Za mjerenje adaptivne sposobnosti razvijen je multidimenzionalni mjerni instrument koji omogućava testiranje koncepta na uzorku poduzeća iz različitih industrija. Predloženi teorijski model analiziran je metodom modeliranja strukturnih jednadžbi, što je omogućilo empirijsku verifikaciju postavljenih hipoteza, ali i modela kao cjeline. U dosadašnjim empirijskim istraživanjima konkurentska prednost i performanse često su tretirani kao sinonimi, stoga se jedan od doprinosa rada odnosi na odvojenu operacionalizaciju i mjerenje spomenutih pojmova.

Praktične implikacije ovoga rada proizašle su iz analize trenutnog stanja u hrvatskim poduzećima, a odnose se na razumijevanje važnosti adaptivnih sposobnosti, odnosno analize kupaca, analize tržišta, analize konkurenata, alokacije resursa i brzog odgovora na tržišne promjene u poslovanju poduzeća. Drugim riječima, pokazano je da posjedovanje i korištenje adaptivnih sposobnosti omogućava poduzeću ostvarivanje viših razina performansi u kratkom roku, a u dugom roku ostvarivanje konkurentske prednosti, iz čega proizlazi zaključak o važnosti razvijanja i ulaganja u navedene sposobnosti.

## 5. Zaključak

Prema rezultatima ovdje provedenog empirijskog istraživanja, adaptivne sposobnosti utječu na postizanje konkurentne prednosti poduzeća, direktno, ali i indirektno uz medijaciju performansi, odnosno sve hipoteze predložene modelom su potvrđene, kao i model u cjelini.

Jedno od ograničenja provedenog istraživanja odnosi se na stopu povrata upitnika. Naime, iako je stopa povrata od 26% veća od povrata kod sličnih istraživanja, a usporedba osnovnog skupa s uzorkom pokazala reprezentativnost navedenog uzorka, i dalje valja imati u vidu da uzorak istraživanja predstavlja samo dio cjelokupne populacije. Nadalje, kao i kod sličnih istraživanja, s obzirom da se radi o percepciji članova uprave o navedenim pitanjima, podatke prikupljene anketnim upitnikom obilježava subjektivnost. Spomenuto se nastojalo ublažiti korištenjem reverzibilne skale odgovora na nekoliko mjesta. Ograničenje istraživanja predstavlja i isključivanje malih i srednjih poduzeća s manje od 100 zaposlenih iz osnovnog skupa te ovisnost rezultata o nacionalnom kontekstu, što umanjuje mogućnost generalizacije pri interpretaciji dobivenih rezultata.

Predloženi model pruža brojne mogućnosti za daljnja empirijska istraživanja, ali i konceptualnu nadogradnju. Jedno od budućih istraživanja moglo bi se usmjeriti prema analizi preostalih dimenzija dinamičkih sposobnosti i njihovom utjecaju na uspjeh poduzeća, kao i testiranju međuovisnosti različitih elemenata dinamičkih sposobnosti. Nadalje, repliciranje postojećeg modela i istraživanja na primjeru poduzeća iz neke druge države značajno bi doprinijela njegovoj vjerodostojnosti. Buduća istraživanja morala bi uključiti i analizu razlika u utjecaju adaptivnih sposobnosti na konkurentsku prednost i performanse između srednjih i velikih poduzeća, kao i intraindustrijsku analizu koja bi ukazala na razlike u adaptivnim sposobnostima među poduzećima iz različitih industrija.

## LITERATURA

1. Alvarez, V.S., Merino, T.G. (2003.). "The history of organizational renewal: evolutionary models of Spanish savings and loans institutions", *Organization Studies*, (24): 1437–1461.
2. Ambrosini, V., Bowman, C. (2009.). "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", *International Journal of Management Reviews*, (11), 1: 29-49.
3. Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N. (2009.). "Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base", *British Journal of Management*, (20): S9-S24.

4. Bagozzi, R.P., Yi, Y. (1988.). "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, (16), 1: 74-94.
5. Barney, J.B. (1991.). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, (17): 99-120.
6. Bayona, C., García-Marco, T., Huerta, E. (2001.). "Firms' motivations for cooperative R&D: an empirical analysis of Spanish firms", *Research Policy*, (30): 1289-1307.
7. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. (2000.). *Economics of Strategy*. New York: John Wiley and Sons
8. Camuffo, A., Volpato, G. (1996.). "Dynamic capabilities and manufacturing automatization: organizational learning in the Italian automobile industry", *Industrial and Corporate Change*, (5): 813-838.
9. Chakravarthy, B.S. (1982.). "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management", *The Academy of Management Review*, 7(1): 35-44
10. Drnevich, P.L., Kriauciunas, A.P. (2011.). "Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance", *Strategic Management Journal*, (32): 254-279.
11. Eisenhardt, K. M., Martin, J.A. (2000.). "Dynamic Capabilities: What are they? ", *Strategic Management Journal*, (21): 1105-1121.
12. Fornell, C., Larcker, D.F. (1981.). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, (18), 1: 39-50.
13. Forrant, R., Flynn, E. (1999.). "Skills, shop-floor participation and the transformation of Brimfield Precision: lessons from the revitalization of the metal-working sector", *Industrial and Corporate Change*, (8): 167-188.
14. Grant, R. M. (2002.). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishers
15. Hair, J.F., et al. (2010.). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
16. Helfat, C.E. (2007.). "Dynamic Capabilities: Foundations". U: Helfat, C.E. et al. (ur.), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford: Blackwell Publishing
17. Hoffmann, N.P. (2000.). "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future", *Academy of Marketing Science Review*, (4): 1-16.
18. Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J.P. (1999.). "Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism", *Strategic Management Journal*, (20), 4: 339-357.

18. Hou, J.J., Chang, H.J. (2008.). "Exploring the Core Components of Dynamic Capabilities", <http://academic-papers.org/ocs2/session/Papers/A1/1164-2250-1-DR.doc> [25/01/10]
19. Jefferson, G., Hu, A.G.Z., Guan, X. (2003.) "Ownership, performance, and innovation in China's large- and medium-size industrial enterprise sector", *China Economic Review*, (14): 89-113.
20. Ma, H. (2000.) "Competitive advantage and firm performance", *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, (10), 2: 15-32.
21. McKelvie, A., Davidsson, P. (2009.). "From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms", *British Journal of Management*, (20): S63-S80.
22. Mels, G. (2006.). *LISREL for Windows: Getting Started Guide*. Lincolnwood: Scientific Software International
23. Navarro, A. *et al.* (2010.). "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", *Journal of World Business*, (45): 49-58.
24. Newbert, S.L. (2007.). "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, (28): 121-146.
25. Newbert, S.L. (2008.). "Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, (29): 745-768.
26. Newey, L.R., Zahra, S.A. (2009.). "The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities interact to enable entrepreneurship", *British Journal of Management*, (20), 1: s81-s100.
27. Oktengil, M., Gordon, G. (1997.). "Consequences of high and low adaptive capability in UK companies", *European Journal of Marketing*, (31), 7: 445 – 466.
28. Peteraf, M.A., Barney, J.B. (2003.). "Unravelling The Resource-Based Tangle", *Managerial and Decision Economics*, (24): 309-323.
29. Porter, M. (1985.). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press
30. Powell, T.C. (1992.). "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, (13), 12: 119-134.
31. Powell, T.C. (2001.). "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations", *Strategic Management Journal*, (22), 9: 875-888.
32. Protopogrou, A., Caloghirou, Y., Lioukas, S. (2008.). "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance", *Paper submitted to the DRUID 25th Celebration Conference*

33. Rindova, V., Kotha, S. (2001.). "Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capabilities, Form and Function", *Academy of Management Journal*, (44): 1263-1278.
34. Sanchez, R. (1995.). "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, (16): 135-160.
35. Spanos, Y.E., Lioukas, S. (2001.). "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, (22): 907-934.
36. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997.). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, (18), 7: 509-533.
37. Wang, C.L., Ahmed, P. K. (2007.). "Dynamic capabilities: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, (9), 1: 31-51.
38. Winter, S.G. (1995.). "Four Rs of profitability: rents, resources, routines, replication". U: Montgomery, C.A. (ur.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Boston: Springer
39. Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006.). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, (43), 3: 917-955.

## ADAPTIVE CAPABILITIES, COMPETITIVE ADVANTAGE AND COMPANY'S PERFORMANCE

### Summary

Purpose of this study is to identify the relationship between adaptive capabilities, competitive advantage and business performance. Relevant theoretical and empirical findings are analyzed with the aim of developing conceptual model that integrates researched variables. Proposed model is empirically tested and verified on a sample of Croatian companies from all industries. Results indicate that there is direct effect of adaptive capability on competitive advantage, but also indirect effect, mediated by performance. The research results highlight the importance of the adaptive capabilities, i.e. customer analysis, market analysis, competitor analysis, allocation of resources and quick response to market changes, for company's success.

Key words: dynamic capabilities, adaptive capability, competitive advantage, company's performance