

Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose

Ramūnas Časas

Doktorantas
Vilniaus universiteto
Marketingo katedra
Saulėtekio al. 9, I korpusas
2600 Vilnius
Tel. (370 2) 36 61 48
El. paštas: ram.casas@nms.lt

Straipsnyje pateikiama autoriaus daktarinio tyrimo teorinės dalies apibendrinta medžiaga, kurioje nagrinėjama konkurencinio pranašumo generavimo šaltinių problematika. Remiantis šiuolaikinėmis verslo teorijomis yra suformuluotos trys konkurencinio pranašumo šaltinių koncepcijos: 1) konkurencinis pranašumas pasiekiamas adaptuojantis prie aplinkos sąlygų, 2) konkurencinis pranašumas pasiekiamas unikaliais vidiniais ištekliais ir 3) konkurencinis pranašumas pasiekiamas bendradarbiaujant ir formuojant ryšių tinklą. Straipsnio pabaigoje pateikiamos suformuotų koncepcijų taikymo galimybės įmonių praktinėje veikloje.

Prasminiai žodžiai: konkurencinis pranašumas, įmonė, konkuravimo strategija.

Įvadas

Jau dešimtmetis, kai Lietuva ne tik pertvarko šalies ekonomiką, bet ir siekia artimiausiu metu prisijungti prie Vakarų Europos rinkos. Todėl vienas iš šalies politikų deklaruojamų strateginių tikslų – Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą. Praktiškai įgyvendinant šį tikslą, kyla daug problemų: mūsų šalis tik iš trečio karto buvo pakviesta derybų dėl stojimo į minėtą Europos valstybių junginį, derybos nevyksta taip sklandžiai ir sparčiai kaip norėtųsi. Europos Komisijos nuomone, labiausiai tam kliudo Lietuvoje vis dar nefunkcionuojantys rinkos santykiai. Be to, dauguma Lietuvos įmonių kol kas nepasirengusios atlaikyti konkurencinio Vaka-

rų kompanijų spaudimo¹. Šios išvados – tai ne tik mūsų ūkio reformų įvertinimas, bet ir signalas, kad jau dabar daugeliui šalies įmonių nepakeliama konkurencija vidaus rinkoje tolydžio stiprės. Reikia pastebėti, kad Lietuvos įmonių konkurencingumo didinimas rūpi ne tik už šalies integravimąsi į ES institucijas atsakingiems asmenims. Pasirengimas, galimybės ir sugebėjimai konkuruoti laisvos rinkos sąlygomis yra svarbus uždavinys tiek dabar veikiančioms, tiek ir naujoms įmonėms.

¹ Europos Komisijos išvados, publikuotos 1997, 1998 ir 1999 metų pabaigoje Europos Sąjungos WWW puslapyje: http://www.europa.eu.int/pol/en/larg/index_en.htm

Atsižvelgiant į šias šalies ūkio aktualijas, didelę reikšmę įgauna tyrimai, analizuojantys įmonių konkurencingumo problematiką. Įmonių konkurencinis pranašumas ir konkuravimo strategijos – tai sampratos, analizuojamos šiame darbe.

Šio tyrimo objektas – įmonių konkurencinis pranašumas. Tyrimo tikslas – remiantis šiuolaikinėmis verslo teorijomis, suformuluoti konkurencinio pranašumo generavimo šaltinių koncepcijas, įvertinti šių koncepcijų praktinio taikymo galimybes įmonių veikloje. Šiam tikslui pasiekti taikomas *metodas yra teorinė analizė, pagrįsta kitų šalių mokslininkų darbų išvadomis ir samprotavimais, bei autoriaus atliktas veiksnių, turinčių įtaką įmonių konkurencinio pranašumo generavimo procesui, identifikavimas ir apibendrinimas.*

Teorinės prielaidos

Daugelis šiuolaikinių autorių sutinka, kad, kaip teigia Edward Zajac, „[moderniosios teorijos] ... padarė ypač didelę įtaką [įmonės] strategijos teoriniams tyrimams“ (Zajac 1992: 76). Prie modernių teorijų galima priskirti „transakcijos kaštų teoriją“² (Dietrich, 1994)³, „veiksnių / veikiančios jėgos teoriją“ (Holmstrom, Tirole, 1989), „evoliucinę įmonės teoriją“ (Nelson, Winter, 1982), „netobulų kontraktų teoriją“⁴ (Hart, 1995) bei daugelį kitų. Pagal analizės objektą moderniąsias teorijas galima suskirstyti į dvi grupes/kryptis: analizuojančios įmonių prigimtį ir analizuojančios įmonėje vykstančius procesus (kuriuos dar galima įvardyti kaip įmonės

strategiją) (Douma, Schreuder, 1992; Foss, 1997 ir 1999). Tolesnei analizei pasirinktos antrajai kryptčiai priskiriamos teorijos. Be to, atsižvelgiant į darbo tematiką, plačiau aptariamos tik tos teorijos, kurios tiesiogiai nagrinėja konkurencinio pranašumo formavimo reiškinį. Prie jų priskiriamos „industrinė ekonomika“⁵, didelė grupė įmonės vidinius išteklius nagrinėjančių teorijų („vidinių išteklių teorija“, „įmonės sugebėjimų teorija“, „bazinių kompetencijų teorija“, „įmonės žinių teorija“⁶, kurios formuoja literatūroje „organizacijos ekonomikos / teorijos“ pagrindą⁷) bei tinklo teorija, kuri laikytina socialinės ekonomikos sudedamąja dalimi. Tai visiškai skirtingu požiūriu į žmogaus ūkinę veiklą įmonės lygmeniu pagrįstos teorinės srovės. Jų analizė parodė, kad nors jose ir vartojamos tos pačios sąvokos (pavyzdžiui, įmonės ištekliai, sugebėjimai, pozicionavimas, industriniai regionai ir kt. (Ččasas, 1999)) tačiau toms sąvokoms suteikiama skirtinga reikšmė ir interpretacija.

Remiantis išvardytomis teorinėmis srovėmis, įmonė turi tris galimybes arba būdus konkurencinio strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti (Lado, Boyd, Hanlon, 1997; Dyer, Singh, 1998; Sørensen, 1997):

adaptuodamasi išorinėje aplinkoje,

per savo vidaus išteklius ir jų organizaciją,

užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ar aplinka.

⁵ Populiariai dar vadinama „M. Porter'io konkurencijos modelis, koncepcija“

⁶ Angl.: *resource-based view, capabilities theory, core competences theory ir knowledge-based view.*

⁷ Organizacijos ekonomika išskirta į atskirą įmonės veiklą analizuojančią teorinę srovę tik sąlygiškai. Darbo autorius, kitaip nei industrinės ekonomikos atveju, nesusidūrė su vieninga kitų nuomone šios sąvokos turinio interpretacijos klausimu. Todėl tose darbo vietose, kuriose vartojama sąvoka „(vidinių) išteklių teorija“, turima omenyje visos išvardytos teorijos.

Angl. *transaction costs theory.*

³ Apskritai šios teorijos autoriais ir propaguotojais laikytini Ronald H. Coase ir Oliver E. Williamson ir jų darbai: „The nature of firm“ ir „Markets ir Hierarchies“

⁴ Angl.: *principallagent theory, evolutionary theory of the firm, incomplete contracts theory.*

Šių teiginių pagrindu buvo suformuluotos konkuruavimo strategijų generavimo koncepcijos, sąlygiškai pavadintos „adaptavimosi išorinėje aplinkoje“, „vidinių išteklių“ ir „bendradarbiavimo ir ryšių“ koncepcijomis.

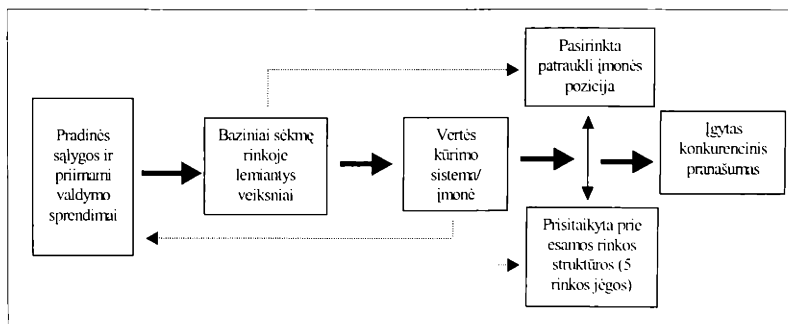
Konkurencinio pranašumo siekimas adaptuojantis išorinėje aplinkoje

Remiantis industrinės ekonomikos teoriniais aspektais, galima teigti, kad įmonės konkurencingumas rinkoje priklauso nuo dviejų pagrindinių veiksnių: išorinės aplinkos (bendruoju požiūriu) struktūros ir charakteristikų bei įmonės veiksmų, kuriais siekiama prisitaikyti prie aplinkos ypatumų (1 paveikslas). Įmonės vadovų priimami sprendimai tampa ne tokie svarbūs.

Bendruoju požiūriu įmonės konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija, o įmonės pelningumas gali būti išskaidytas į rinkos ir pozicionavimo joje efektų sumą (Porter, 1991). Įmonės pozicionavimo ir rinkos struktūros įtaka yra tarpusavyje susiję: pasirinkta pozicija turi įtakos konkurentams, kurie veikia rinkos

struktūrą, ir atvirkščiai. Po konkurentų reakcijos pasikeitusi rinkos struktūra gali priversti įmonę keisti savo pozicionavimą ar konkuruavimo strategiją apskritai.

Rinkoje turima pozicija – tai įmonės pasirinkimas iš dviejų alternatyvų: 1) mažesni veiklos kaštai; 2) diferenciacija, išskirtinumas pirkėjų atžvilgiu. Vadinasi, konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas, pagaminant prekę pigiau negu konkurentai arba išskiriant rinkoje prekę, kuri suteikia vartotojui didesnę naudą nei konkurentų, tačiau už kurią jis turi mokėti didesnę kainą (Porter, 1980). Mažesnių kaštų pozicija yra pagrįsta tokia ekonomine logika – įmonė pasiekia konkurencinį pranašumą trimis atvejais. Pirmuoju atveju ji siūlo rinkai prekes, kurios suteikia tokią pačią kaip ir konkurentų naudą, tačiau turėdama mažesnius kaštus, ji gauna santykiškai didesnę pelną negu konkurentai. Antruoju atveju įmonė siūlo vartotojams mažesnės vertės, bet kartu ir pigesnes prekes. Šiuo atveju pranašumas garantuojamas, jei vartotojų gaunamos vertės ir prekei reikalingų pagaminti kaštų skirtumas yra didesnis negu konkurentų. Trečiuoju atveju įmonė rinkai siūlo tik bazinį



1 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuruavimo strategijos koncepcija (pagal (Porter, 1991) ir (Besnako, Dranove, Shanley, 1996))

poreikį tenkinančią prekę, kuri negali būti kokybiškai lyginama su kitomis rinkoje esančiomis prekėmis. Tuomet vartotojų gaunamos vertės sąvokos apskritai neverta nagrinėti, o vienintelis rinkos vertinamas pranašumas yra minimalūs kaštai. Tuo tarpu diferenciacijos pozicijos ekonominis pagrindumas yra skirtingas: įmonė, siūlanti išskirtinėmis savybėmis pasižyminčią (arba suvokiamą) prekę, turi didesnius negu konkurentų kaštus, tačiau vartotojų gaunamos vertės ir prekės pagaminimo kaštų skirtumas yra didesnis už konkurentų.

Išvardytų konkurencinių pozicijų svarbą lemia tai, ką M. Porter įvardijo kaip „bazinius sėkmę rinkoje lemiančius veiksnius“ (žr. 1 pav.). Kitais žodžiais tai galima apibrėžti kaip „Manson / Bain paradigmoje“ minėtos bazinės paklausą ir pasiūlą formuojančios rinkos sąlygos

(Teeco, 1984). Pavyzdžiui, mažų kaštų pozicija galėtų būti patraukli, kai (Porter, 1985):

- galimybės išplėsti prekės teikiamą pridėtinę vertę yra ribotos;
- vartotojai yra jautrūs kainai;
- rinkoje nėra įmonių, išnaudojančių „masto ekonomijos“ ir „patyrimo kreivės“ pranašumus;
- sunku įvertinti prekės kokybę ir pan.

Tuo tarpu diferenciacijos pozicija būtų patraukli, kai:

- pirkėjai gali ir nori mokėti didesnę kainą už didesnę vertę;
- rinkoje jau yra dalyvių, išnaudojančių „masto ekonomijos“ ir „patyrimo kreivės“ pranašumus;
- perkant produktą, vadovaujamas patirtimi, o ne jo paieškos rezultatais ir pan.

1 lentelė. Kai kurių įmonės veiklos funkcijų dviejų konkuravimo pozicijų skirtumai (pagal Porter, 1985; Besnako, Dranove ir Shanley, 1996)

Įmonės funkcijos	Konkuravimo pozicija	
	Mažesni kaštai	Diferenciacija
Marketingas	<ul style="list-style-type: none"> • universalus marketingas • standartizuota prekė • nedidelė kainos / kaštų marža, kaina mažesnė už konkurentų • mažo intensyvumo rėmimas ir reklama • mažas prekės išplėtimas ir pan. 	<ul style="list-style-type: none"> • diferencijuotas marketingas • adaptuota prekė • didelė kainos / kaštų marža, kaina didesnė už konkurentų • intensyvi reklama kuriama prekinio vardo vertė • didelis prekės išplėtimas ir pan.
Gamyba	<ul style="list-style-type: none"> • dideli gamybiniai pajėgumai siekiant gauti masto ekonomijos efektą • gamyba organizuojama į sandėlius, kartu siekiama efektyvios paskirstymo logistikos • gamyba plečiama atsižvelgiant į paklausos augimą ir pan. 	<ul style="list-style-type: none"> • gamyba orientuota į prekės adaptavimą ir galimybes greitai reaguoti į netikėtus vartotojų poreikių pokyčius • gamyba organizuojama pagal užsakymus • gamyba plečiama siekiant išvengti trūkumo ir pan.
Tyrimai ir jų plėtra	<ul style="list-style-type: none"> • inovacijos orientuotos į gamybos proceso tobulinimą • prekės tobulinamos siekiant efektyvinti jų gamybą ir pan. 	<ul style="list-style-type: none"> • inovacijos orientuotos į prekės tobulinimą • prekės tobulinamos siekiant suteikti didesnę naudą vartotojui arba sumažinti jo kaštus ir pan.
Žmonių išteklių ir jų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • griežta administravimo sistema siekiant kaštų kontrolės • formalios procedūros ir aiški hierarchija ir pan. 	<ul style="list-style-type: none"> • didesnė nei vidutinė kompensavimo sistema siekiant išsaugoti kvalifikuotą darbo jėgą • mažiau formalios procedūros ir hierarchijos sistema ir pan.

Be to, abi konkuravimo pozicijos rinkoje turi skirtingas išraiškas įvairiose įmonės veiklos funkcijose (1 lentelė).

Išvardytos konkuravimo pozicijos skiriasi ir pagal savo rinkos taikinio apibrėžimą. Kai rinkos taikiny yra platus (pavyzdžiui, šalies rinka, globali rinka), tai įvardijama kaip paprasta diferenciacija arba mažų kaštų pozicija, o kai rinkos taikiny yra siauras – tai koncentruota diferenciacija, koncentruota mažų kaštų pozicija.

Neatmetama ir dar viena konkurencinės pozicijos alternatyva – buvimas centre, įvardijamas kaip mėginimas derinti mažų kaštų, diferenciacijos pozicijas, atsisakant tiksliau apibrėžti rinkos taikinį (Porter, 1980). Tačiau tokiu būdu vengiama konkretinti savo pozicija rinkos atžvilgiu, ir, kaip sutinka daugelis autorių, ilgainiui toks vengimas įmonei būna pražūtingas.

Galima ir kitokia konkuravimo pozicijų įvairovė ir interpretacija (žr. 2 lentelė), tačiau iš esmės jos yra artimos minėtoms pozicijoms, todėl plačiau nenagrinėjamos.

Kitas svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis – įmonės prisitaikymas prie esamos rinkos

struktūros, kuri bendruoju požiūriu yra apibrėžiama penkiomis konkurencija joje formuojančiomis jėgomis. Šiuo atveju yra svarbūs du jau minėti aspektai – kliūtys kitoms įmonėms ar prekėms substitutams patekti į rinką ir rinkoje esančių įmonių galimybės ar galimybė daryti poveikį tiekėjams arba pirkėjams⁸. Pirmasis veiksnys, įėjimo kliūtys, gali būti nulemtas pačios rinkos, prekės specifikos, makroaplinkos, tačiau visa tai gali būti ir dirbtinai sukurta pačių rinkos dalyvių veiksmų (Tece, 1984). Nors aki-vaizdūs susitarimai tarp įmonių daugelyje šalių yra nelegalūs, tačiau netiesioginis savo veiksmų derinimas atsižvelgiant į konkurentų elgseną yra įstatymiškai toleruojamas. Veiksmų derinimas gali būti interpretuojamas kaip konkurentų elgsenos prognozė, o prognozuoti tiesioginių konkurentų veiksmus yra paprasčiau nei potencialių rinkos dalyvių. Be to, įmonių suinteresuotumas neleisti naujiems konkurentams pa-

⁸ Šią teiginio dalį galima interpretuoti ir atvirkščiai – sugebėjimai ir galia atsispirti tiekėjū ar pirkėjų konkurenciniam spaudimui.

2 lentelė. Konkuravimo pozicijų įvairovė

<i>Konkuravimo pozicijos pagal M. Porter (Porter, 1985)</i>	<i>Konkuravimo pozicijos pagal H. Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998)</i>	<i>Konkuravimo pozicijos pagal P. Kotler (Kotler, 1997)</i>
1. Mažų kaštų 2. Diferenciacijos 3. Koncentravimosi (atsižvelgiant į rinkos taikinį, galima mažų kaštų ir diferenciacijos koncentracija) 4. Buvimas centre („ydinga“, neteisinga, pralaimėjimo pozicija)	Konkuravimo pozicijas nulemia priklausymas išskirtinei strateginei įmonių grupei: 1. Įmonės pionierės 2. Įmonės – nišų pildytojos 3. Vietiniai gamintojai 4. Dominuojančios įmonės 5. Kopijuojančios dominuojančias įmones 6. Transnacionalinių kompanijų mėgdžiotojai 7. Profesionalai 8. Globalių sandorių vykdytojai 9. Racionalizatoriai 10. Plačiai diversifikuotos įmonės 11. Konglomeratai	Konkuravimo pozicijos priklauso nuo produktų pozicionavimo vartotojų sąmonėje išskirtinumo pagal: 1) prekės savybes 2) gaunamą naudą 3) vartojimo būdą situaciją 4) vartotojo savybes 5) konkurentą 6) prekių grupę 7) kainos ir kokybės santykį

		Kliūtys išeiti iš rinkos	
		mažos	didelės
Kliūtys įeiti į rinką	mažos	Nedidelis stabilus pelnas	Nedidelis rizikingas pelnas
	didelės	Didelis stabilus pelnas	Didelis, rizikingas pelnas

2 pav. Rinkos pelningumo priklausomybė nuo įėjimo ir išėjimo iš jos kliūčių santykinio dydžio (Porter, 1980: 22)

tekti į rinką, yra įėjimo (ir išėjimo)⁹ kliūčių poveikio rinkos pelningumui (2 paveikslas) padarinys. Todėl viena iš sąlygų, lemiančių įmonės konkurencinį pranašumą, yra ne tik jos ir konkurentų santykiai ir veiksmai jų atžvilgiu, bet ir preventiniai veiksmai, kurių ji gali imtis viena (arba kartu su kitomis įmonėmis) prieš potencialius rinkos dalyvius konkurentus, t. y. pasirinktos konkurencinės pozicijos apsauga.

Antrasis veiksnys – tiekėjų ir pirkėjų poveikis įmonei – yra tiesiogiai susijęs su vertikalios vertės grandinės koncepcija. Išlaikyti tiekėjų ar pirkėjų spaudimą įmonė gali tik kai ji yra užėmusi geresnę konkurencinę poziciją vertikaliai esančių įmonių atžvilgiu arba, kitais žodžiais, įmonės sukuriama prekė turi būti išskirtinai vertinga jos pirkėjui arba vartotojui. Idealiu atveju (pavyzdžiui, verslo sąlygos artimos tobulai konkurencijai), jeigu įmonės sukuriama vertė yra didesnė nei kitų rinkos dalyvių, tada nėra jokių priedaidų tarp pirkėjo ir parduotojo atsirasti konkurenciniam spaudimui. Taip rinkoje sukuriama vertikali rinkos vertės kūrimo grandinė, kurioje verslo santykius palaikančios įmonės papildo viena kitos kuriamas ver-

tes (Porter, 1985). Tokia įmonės padėtis yra taip pat vadinama pasirinktos konkurencinės pozicijos gynimu.

Konkurencinis pranašumas pasiekiamas vidinių išteklių pagrindu

Šios koncepcijos pagrindas – įmonės ekonomikos teorijos (vidinių išteklių teorija, įmonės sugebėjimų teorija, bazinių kompetencijų teorija, įmonės žinių teorija¹⁰). Įmonės turimi ištekliai¹¹, žinios ar sugebėjimai savaime dar negarantuoja, kad įmonė pasieks konkurencinį pranašumą, negarantuoja ir sėkmingos konkurencinės strategijos. Konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkurencinė strategija, tai yra tokia strategija, kurios nevykdo jokia kita rinkoje esanti kompanija, o tai gali būti pasiekta tik turint unikalius išteklius (Barney, 1991). Todėl natūraliai kyla klausimas, kokie turi būti įmonės ištekliai, kad būtų generuota unikali konkurencinė strategija. Visų pirma, vidinių išteklių teorijos aspektu konkurencinį pranašumą analizuojantys autoriai (Grant, 1991; Peteraf, 1993; Hall, 1993) pažymi, kad įmonės ištekliai turi būti vertingi ir specifiniai (heterogeniški ir reti kitų įmonių atžvilgiu) tik juos turinčiai įmonei. Išteklių vertingumas yra apibrėžiamas kaip jų galimybės ar sugebėjimai garantuoti įmonės išskirtinumą, kuris turėtų tiesiogiai lemti jos konkurencingumą. Strateginio valdymo atžvilgiu vertingi ištekliai gali būti tokie, kurie leistų įmonei neutralizuoti ar panaikinti savo trūkumus ir tobulinti bei pasinaudoti pranašumais (Barney, 1991). Tačiau jeigu vertingais ištekliais disponuos daugelis įmonių, tada joms irgi atsi-

¹⁰ Angl.: *resource-based view, capabilities theory, re competences theory ir knowledge-based view.*

¹¹ Toliau sąvoka *vidiniai ištekliai* vartojama kaip apimanti išteklius, žinias, sugebėjimus ir kompetencijas.

⁹ Bendrai šios kliūtys dar vadinamos rinkos mobilumo barjeriais.

ras galimybė generuoti tokia pačią strategiją. Taip galimybės pasiekti konkurencinį pranašumą išnyktų.

Antra, išteklių vertė ir specifiškumas (ir įgyvendinama strategija) gali išnykti, jei konkurentai turės galimybę tuos išteklius imituoti arba pakeisti substitutais. Todėl būtina apsaugoti savo išteklius nuo konkurentų. Pasiekus konkurencinį pranašumą, siunčiamas signalas konkurentams, todėl kitos įmonės gali siekti įsigyti tokius pačius išskirtinius išteklius. Dėl šios priežasties įmonė turi stengtis, kad jos turimus išteklius kitiems būtų sunku arba per brangu imituoti. Jeigu tai konkurentams neapsimoka, jie gali ieškoti galimybių pasinaudoti ištekliais substitutais, kurie jiems leistų įgyvendinti tokią pačią sėkmingą strategiją (Peteraf, 1993). Konkurentams įsigyti tuos pačius išteklius gali trukdyti pačių išteklių netobulus mobilumas (angl.: *perfect mobility*).

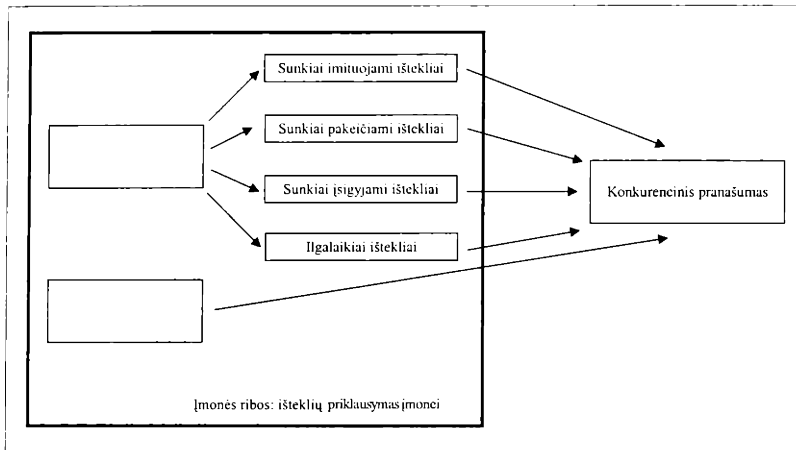
Ši savybė gali pasireikšti buvimu specifinėje geografinėje vietoje, informacijos apie juos trūkumu arba jau minėtu specifiškumu tam tikrai įmonei (Grant, 1995). Pirmojo veiksnio padarinys – konkurentams atsiranda transakcinių kaštų, kurie panaikina jų norimų įsigyti išteklių vertę. Netobula informacija apie išteklius, viena vertus, mažina konkurentų galimybes įvertinti įmonės turimus išteklius (ypač jeigu ištekliai yra sudėtingi, kompleksiški), kita vertus, įsigyjant išteklius rinkoje, didesnis informuotumas sudaro prielaidas gauti didesnį pelną (arba sumokėti mažesnę kainą už išteklius) (Black, Boal, 1994).

Trečia, skirtumai tarp įmonių turimų išteklių turi būti ilgalaikiai, nes per trumpą laikotarpį galima ne tik nespėti pasinaudoti išskirtinumu, bet ir pats išskirtinumas gali savaime

išnykti (Grant, 1991). Norėdama patenkinti šią sąlygą, įmonė turi nuolatos palaikyti, investuoti į išteklių ir sugebėjimų kūrimą, įsigijimą, išlaikymą, atnaujinimą, o tai kartu nulems ilgalaikį ir konkurencinį pranašumą. Turimi sugebėjimai gali netekti savo strateginės vertės dėl aplinkos pokyčių, pavyzdžiui, spartaus pirkėjų poreikių didėjimo. Kad to išvengtų, įmonė, investuodama į išteklių gausinimą, tobulinimą, gali ilgą laiką ne tik išlaikyti savo išteklius, bet kartu lyg ir „tempti paskui save“ rinką, pavyzdžiui, skatindama atsirasti naujus poreikius.

Galiausiai svarbi išteklių charakteristika – jų priklausymas įmonei, tai yra pačių įmonių galima apibrėžti per jai priklausančius išteklius (Oliver, 1997). Išteklių priklausymo problema ypač svarbi, kalbant apie žmonių, intelektualius išteklius (pavyzdžiui, tokiais atvejais kartais gali kilti sunkumų apibrėžti, kam – darbuotojui ar įmonei – priklauso *know-how*, darbo metu įgytos žinios ir pan.). Kuo patikimiau ir tvirtčiau įmonė valdo, kuo griežčiau ji kontroliuoja savo išteklius, tuo mažesnė tikimybė, kad konkurentai sugebės perimti ir pasinaudoti jos ištekliais. Kaip apsaugos priemonė gali būti naudojamas spaudimas darbuotojams (pavyzdžiui, sudarant ilgalaikius ir įmonei saugius kontraktus), nuosavybės teisės naudojimas ir kt. (Grant, 1995). 3 paviksle pateikiamas galutinis išteklių, lemiančių įmonės konkurencinį pranašumą, apibūdinimas.

Iš išvardytų išteklių savybių kaip svarbios charakteristikos išskiriama jų retumas, vertinumas ir griežtas priklausymas įmonei. Išteklių vertinumo sąvoka yra kompleksinė ir išskaidyta į kliūtis konkurentams jų įsigyti, pakeisti, imituoti ir pačių išteklių patvarumą.



3 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – vidinių išteklių ir sugebėjimų konkuravimo strategijos koncepcija

Konkretnis pranašumas bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą

Konkretnis pranašumas įmonių tinkle – paradoksalus reiškinys. Įmonių tinklo teorijos (angl. *Network theory*, toliau – tinklo teorija) vienas iš pagrindinių teiginių, skiriančių ją nuo kitų, yra konkurencijos vengimas, atsisakymas arba jos transformavimas į bendradarbiavimą, kooperaciją: įmonių tarpusavio santykiai analizuojami ne konkurencijos, o bendradarbiavimo pagrindu. Todėl įmonė negali įgyti konkurencinio pranašumo kitiems tinklo dalyviams, o jos konkurencingumą būtų tiksliau vertinti tinklui nepriklausančių įmonių atžvilgiu. Tuo remiantis konkurencinio pranašumo sąvoką taip pat būtų galima interpretuoti kaip kooperacinį, bendradarbiavimo pranašumą.

Konkretnio pranašumo šaltinis tinklo teorijos aspektu yra užmegzti išskirtiniai įmonių ryšiai (Dyer, Singh, 1998). Įmonių ryšiai lemia

abišalių išteklių išplėtimą ir sugebėjimų tobulinimą, mažesnius transakcijos kaštus ir didesnę valdymo efektyvumą (Kinch, 1987; Håkansson, Snehota, 1989; Hamel, 1991; Kanter, 1994; Lado, Boyd, Hanlon, 1997; Gulati, 1998). Šie trys veiksniai sudaro prielaidas įmonei gauti didesnę pelną, o ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Viena iš pagrindinių tinklo teorijos sąvokų – pasitikėjimas tarp įmonių, kurį galima vadinti ir bendradarbiavimo ištekliu arba rezultatu, kuris išnyksta, nutrūkus ryšiu tarp partnerių. Pasitikėjimas naudingas įmonėms dvejopai. Paprastai įmonių santykiai įvardijami kaip konkurenciniai, kuriuose didesnę naudą turi stipresnysis arba kurio palankesnė padėtis. Esant tokiai nuostatai, tarp dviejų įmonių kyla oportunistinio (veikimo prieš kitą įmonę) grėsmė, kuri tiesiogiai lemia (t. y. didina) transakcijų kaštus. Tuo tarpu atsiradęs pasitikėjimas keičia nuostatas partnerio atžvilgiu ir panaikina oportunistinius santykius, o tai nulemia mažes-

nius transakcijos kaštus. Šis procesas sudaro pagrindą didinti transakcijų tarp dviejų partnerių kiekį (apyvartą) ir kartu dar labiau mažinti jų savikainą.

Kiekviena įmonė, atlikdama gamybinės operacijos, nuolatos didina savo patirtį. Tačiau ši potencialą įmonė gali didinti ir gaudama informaciją, žinias, dalydamasi patirtimi su savo klientais, vartotojais, tiekėjais. Esant ryšiui su partneriu, šis procesas tampa spartesnis, nes, viena vertus, partneris yra suinteresuotas dalytis patirtimi, intelektualiais ištekliais, kita vertus, šis procesas vyksta tiesiogiai, be tarpininkų. Jeigu keitimosi procesas nuolatinis ir intensyvus, abu partneriai yra suinteresuoti investuoti į jo efektyvumo didinimą. Didėjant efektyvumui, daugėja įmonių galimybės perimti naujas žinias.

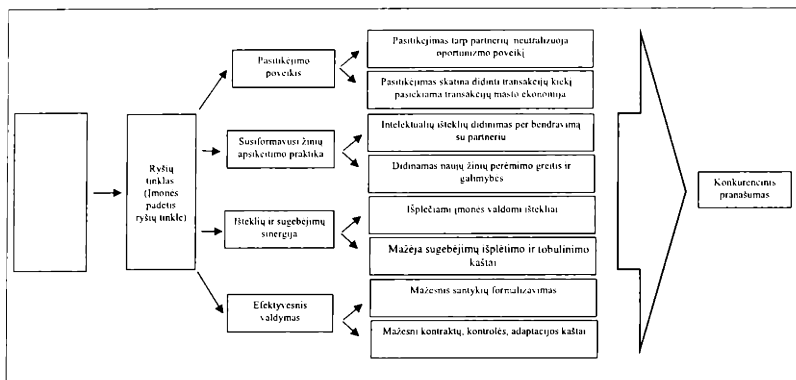
Bendradarbiaujant įmonei atsiranda galimybė ne įsigyti, o pasinaudoti partnerio ištekliais. Toks jų sujungimas leidžia pasinaudoti sinergijos efektu: tyrimai rodo, kad bendradarbiaudamos įmonės sukuria didesnį pelną, negu veidamos atskirai (Hamel, 1991; Hill, Hellriegel, 1994). Toks bendradarbiavimas taip pat skatina įmonės sugebėjimus kritiškai vertinti savo ir partnerio išteklius, pasirinkti tinkamiausią partnerį bendradarbiauti. Ilgalaikis bendradarbiavimas skatina įmonių vidinių struktūrų ir procesų suderinimą, o tai mažina bendradarbiavimo kaštus ir didina partnerių pelną (Doz, 1996). Šiuo atveju didesnio pelno šaltinis yra efektyvesnis valdymas. Esant bendradarbiavimo ryšiams ir pasitikėjimui, santykiai tarp įmonių, jų padalinių, darbuotojų mažiau formalizuoti (mažesni kontraktų sudarymo, vykdymo, kontrolės, prašymo ir kt. kaštai). Be to, mažai formalūs santykiai, pasitikėjimas tarp partnerių skatina kūrybines iniciatyvas, mažina konkurentų galimybes imituoti (formalią struktūrą yra lengviau imituoti negu neformalią).

Bendri bendradarbiavimo ir ryšių konkurencinio pranašumo šaltiniai pateikiami 4 paveiksle.

Remiantis konkurencinio pranašumo formavimo prielaidomis nepaaiškinama, kodėl kitos įmonės negali paprasčiausiai kopijuoti ar imituoti bendradarbiaudamos su kitomis rinkoje esančiomis įmonėmis savo partnerių / konkurentų elgesio, taip eliminuodamos bendradarbiaujant pasiektą jų konkurencinį pranašumą. Galima išskirti keletą bendradarbiavimo pranašumą apsaugančių veiksnių. Pirmiausia, minėta, bendradarbiaujant sukurti ištekliai yra specifiniai ir būdingi tik bendradarbiaujančioms įmonėms. Kitų partnerių arba tos pačios įmonės sukurti ištekliai bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis gali visiškai skirtis. Kaip ir išteklių teorijos atveju, bendradarbiavimo metu atsiradę ištekliai negali būti nukopijuoti, jungiant savo įmonės išteklius su kitų įmonių ištekliais.

Antra, įmonė gali paprasčiausiai nerasti rinkoje partnerio arba potencialus partneris gali neturėti reikiamų išteklių ar sugebėjimų, o tinkami partneriai gali būti jau suformavę atitinkamus ryšius su kitomis įmonėmis. Tai ypač aktualu, kai įmonė pavėluotai įžengia į palyginti nedideles užsienio rinkas, turinčias ribotą kiekį rinkos dalyvių, arba į menkai išplėtotas rinkas, kuriose nėra įmonių, turinčių atitinkamų žinių, sugebėjimų, technologijų.

Trečia, patys partnerių sukurti junginiai ir pranašumai ilgainiui gali evoliucionuoti, keistis ir taip sukelti papildomų sunkumų mėginantiems juos kopijuoti ar imituoti. Be to, laikas, reikalingas kitoms įmonėms pertvarkyti savo veiklą, išteklius ir organizaciją, gali taip pat tapti kliūtimi. Galiausiai sukurti junginiai ir institucinė aplinka gali būti apibrėžta ir reguliuojama tam tikromis teisinėmis ar socialinėmis normomis.



4 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – bendradarbiavimo ir ryšių konkuravimo strategijos koncepcija (adaptuota iš Dyer, Singh, 1998)

kurios ribotų naujų arba kitų rinkos dalyvių galimybes patekti į suformuotą ryšių tinklą.

Koncepcijų taikymas verslo praktikoje

Trijose šiuolaikinių verslo teorijų pagrindu suformuluotose koncepcijose išryškėja skirtingos sąlygos, kurios turėtų dominuoti, būti svarbios įmonei, aiškinant jos konkurencinio pranašumo generavimo procesą kuria nors koncepcija. Praktinėje veikloje tai pasireikštų kaip specifinės įmonės veiklos charakteristikos, aplinkos ypatumai ar įmonės ir aplinkos sąveikos įvairovė.

Remiantis adaptavimosi išorinėje aplinkoje koncepcijos teiginiais, galima išskirti šias įmonės charakteristikas ir aplinkos ypatumus, siekiant įmonei konkuruoti, prisitaikant prie rinkos sąlygų:

1) *Rinkoje yra daug galimybių išsiskirti.* Išsiskyrimo rinkoje galimybės: pirkėjų/vartotojų porūčiai plačiai diferencijuoti, dinamiškas ir prog-

nozuojamas rinkos plėtimasis, esančios neužpildytos rinkos nišos ir kt.

2) *Rinkoje yra kliūčių lengvai į ją patekti kitiems arba tos kliūtys gali būti dirbtinai sukurtos pačios įmonės arba jų grupės.* Tai svarbi sąlyga, kuri reikalinga išsaugoti pasirinktą konkurencinę poziciją. Antraip konkurentai turės galimybę patekti į įmonės pasirinktą rinkos dalį ir kartu atsiras prielaidų pažeisti įmonės įgytą konkurencinį pranašumą.

3) *Rinkos plėtrą, paklausos ypatumus galima apibrėžti, įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką.* Kita vertus, įmonė turi vykdyti tokią veiklą. Ši sąlyga būtina, pasirenkant konkurencinę poziciją, rinkos segmentą, įeinant į rinką, apsaugant iškovotas pozicijas nuo konkurentų.

4) *Įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių, turi ribotas galimybes daryti įtaką ir veikti rinką sau naudinga linkme.* Tam tikromis sąlygomis unikalių išteklių turėjimas ir valdymas jau savaime gali garantuoti įmonei pranašumą, suteikti galimybę sau naudinga linkme veikti kitus rinkos dalyvius. Antraip įmonė yra priversta su tu-

rimais ištekliais taikytis prie esamų sąlygų arba ieškoti kitų galimybių tai neutralizuoti (žr. Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo koncepciją).

5) *Įmonė koncentruoja pastangas išsaugoti pasirinktą konkurencinę poziciją.*

6) *Įmonė sugeba pasinaudoti rinkos galimybėmis.* Paskutinės dvi sąlygos yra subjektyvios, jos priklauso nuo įmonės individualių vidinių charakteristikų: verslo orientacijos, valdymo kultūros, vadovų prioritetų ir kt. Jos svarbios kalbant apie visas tris koncepcijas.

Taikant bendradarbiavimo ir ryšių tinklo koncepciją galima išskirti šias įmonės charakteristikas ir aplinkos sąlygas, reikalingas konkuruoti bendradarbiaujant:

1) *Santykiai su partneriais yra lygiaverčiai ir abiem šalims naudingi.* Jeigu jie grindžiami vienos šalies diktatu, spaudimu arba tik ekonomine nauda, yra potencialus pavojus jiems nutrūkti, atsiradus „pelningesniai“ partneriui, sustiprėjus vienai šaliai ir kt. Santykių lygiavertiškumas – įmonės partneriai ne tik gauna naudą vieni iš kitų, bet ir suteikia kitai šaliai galimybę pasinaudoti savo ištekliais, žiniomis, ryšiais ir kt., t. y. ne tik gauna, bet ir duoda.

2) *Transakcijos, santykiai rinkoje / tarp partnerių yra dažni.* Ši sąlyga yra prielaida minėtiems santykiams atsirasti. Esant intensyviems įmonių santykiams, atsiranda galimybė juos racionalizuoti, mažinti transakcijų tarp įmonių kaštus. Kai transakcijos mažai intensyvios, įmonė yra labiau suinteresuota apskritai mažinti kaštus, susijusius su įmonės ir aplinkos santykiais, bet ne su konkrečiu partneriu.

3) *Santykiai grindžiami pasitikėjimu arba yra prielaidų pasitikėjimui atsirasti.* Tai įgyvendinama, kai įmonės veikloje, jos santykiuose su aplinka yra svarbūs socialiniai veiksniai, istoriškai ilgą laiką bendradarbiaujant su kita įmone ir pan.

4) *Įmonė neturi ir nevaldo unikalų išteklių arba jos valdomi ištekliai yra riboti: jų nepakanka užsibrėžtiems tikslams siekti.* Esant šiai sąlygai, yra prielaidų stengtis išplėsti savo išteklius kitų rinkos dalyvių sąskaita.

5) *Rinkoje nėra jėgų, galinčių suardyti ryšių tinklo funkcionavimą arba neutralizuoti jo teikiamus pranašumus.* Tokios jėgos gali būti valstybės įsikišimas, nesąžiningos konkurencijos veiksmai ir pan. Tokių jėgų tikimybė yra tuo mažesnė, kuo mažesnis išorinis kišimasis į rinkos dalyvių santykius, kada visiems rinkos dalyviams yra vienodos sąlygos veikti.

6) *Įmonė koncentruoja pastangas į ryšio tinklo kūrimą, plėtimą ir palaikymą.*

7) *Įmonė sugeba pasinaudoti tinklo teikiamais pranašumais.*

Remiantis vidinių išteklių koncepcijos teorinėmis prielaidomis, galima išskirti šias įmonės charakteristikas ir aplinkos sąlygas, reikalingas formuojant ir grindžiant konkuravimo strategiją unikaliais vidiniais ištekliais:

1) *Įmonė gali įsigyti arba turi vertingus ir retus išteklius.* Turėdama tokių išteklių įmonė jau savaime užsitikrina išskirtinumą rinkoje ir ypač realių prielaidų įmonės konkurenciniam pranašumui.

2) *Rinkoje nėra daug galimybių išsiskirti.* Didelė diferenciacijos įvairovė ir galimybės rinkoje gali ne tik sumažinti išteklių unikalumą, riboti įmonės galimybes pasinaudoti savo išskirtinumu. Aptarnaujama rinka turi būti pakankamai didelė, kad unikalūs ištekliai galėtų būti išnaudoti arba kad jais būtų pasinaudota optimaliausiai.

3) *Aplinka, rinkos dalyviai negali daryti reikšmingos įtakos įmonės veiklos ir rinkos plėtrai.* Konkurentai ir / ar vartotojai savo veiksmais gali taip paveikti rinką, kad bus apribotos įmonės galimybės realizuoti savo unikalumą.

4) *Įmonės aplinka sunkiai apibrėžiama: nenu-sistovėjusi rinkos struktūra, sunku identifikuoti jos dalyvius arba jie yra nepastovūs, santykių su rinkos dalyviais negalima rutinizuoti.* Esant dideliam aplinkos ir santykių su ja neapibrėžtumui, įmonei parankiau grįsti savo veiklą kontroliuojamais ištekliais. Tokiose itin sparčiai besivystančiose rinkose ne aplinka gali lemti įmonės veiklą, bet įmonė gali pati formuoti sau palankią aplinką.

5) *Įmonė koncentruoja pastangas į unikalų išteklių gausinimą ir apsaugą.*

6) *Įmonė turi sugebėti pasinaudoti unikalų išteklių teikiama pranašumais.*

Reikia pažymėti, kad suformuluotos koncepcijos yra įmonės verslo lygmens, tai yra jų praktinis taikymas būtų problemiškas stambioms įmonėms, diversifikuotoms korporacijoms, kai verslo organizacija sudaryta iš daugelių verslo vienetų. Koncepcijas taikyti yra racionalu tik nedidelėms įmonėms arba verslo vienetams.

Išvados

1. Įmonė, pagal savo verslo specifiką siekianti įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, turi galimybę pasirinkti iš trijų alternatyvų: konkuruoti prisitaikydama prie rinkos sąlygų ir galimybių; konkuruoti kurdama, įsigydama, gausindama ir saugodama vertingus ir retus išteklius; konkuruoti bendradarbiaujant ir kuriant ilgalaikį ryšių tinklą, tai yra atsisakyti konkurencija pagrįstų santykių su artimiausia aplinka.

2. Konkuruoti prisitaikant rinkoje reikia tokių sąlygų: 1) rinkoje yra daug galimybių išskirti; 2) rinkoje yra kliūčių lengvai į ją patekti

kitiems arba tos kliūtys gali būti dirbtinai įmonės arba jų grupės sukurtos; 3) rinkos plėtrą, paklausos ypatumus galima apibrėžti, įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką; 4) įmonė neturi ir nevaldo unikalų išteklių, turi ribotas galimybes lemti ir veikti rinką sau naudinga linkme; 5) įmonė koncentruoja pastangas išsaugoti pasirinktą konkurencinę poziciją; 6) įmonė sugeba pasinaudoti rinkos galimybėmis.

3. Įmonei siekiant konkuruoti bendradarbiaujant, palankios tokios įmonės charakteristikos ir aplinkos sąlygos: 1) santykiai su partneriais yra lygiaverčiai ir abiem šalims naudingi; 2) transakcijos, santykiai rinkoje / tarp partnerių yra dažni; 3) įmonių santykiai grindžiami pasitikėjimu arba yra prielaidų pasitikėjimui atsirasti; 4) įmonė neturi ir nevaldo unikalų išteklių arba jos valdomi ištekliai yra riboti, jų nepakanka siekti užsibrėžtų tikslų; 5) rinkoje nėra jėgų, galinčių suardyti ryšių tinklo funkcionavimą arba neutralizuoti jo teikiamus pranašumus; 6) įmonė koncentruoja pastangas kurti, plėtoti ir palaikyti ryšio tinklą; 7) įmonė sugeba pasinaudoti tinklo teikiama pranašumais.

4. Siekiant konkuruoti vidiniais ištekliais, reikia tokių įmonės savybių ir aplinkos sąlygų: 1) įmonė gali įsigyti arba turi vertingų ir retų išteklių; 2) rinkoje nėra daug galimybių išskirti; 3) aplinka, rinkos dalyviai negali daryti reikšmingos įtakos įmonės veiklos ir rinkos plėtotei; 4) įmonės aplinka sunkiai apibrėžiama; 5) įmonė koncentruoja pastangas gausinti unikalius išteklius ir jų apsaugai; 6) įmonė turi sugebėti išnaudoti unikalų išteklių teikiamus pranašumus.

LITERATŪRA

1. Časas R. Analitinis požiūris į konkuravimo strategiją ir jos formavimo pagrindus (anglų kalba) // *Ekonomika*. 1999, Nr. 48.
2. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991, vol. 17, no. 1.
3. Besanko D., Dranove D., Shanley M. *Economics of Strategy*. New York: Johan Wiley & Sons, Inc., 1996.
4. Black J. A., Boal K. B. Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths To Sustainable Competitive Advantage // *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, p. 131–148.
5. Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage // *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, no. 4.
6. Dietrich M. *Transaction Cost Economics and Beyond: Towards a New Economics of the Firm*. London: Routledge, 1994.
7. Douma S., Schreuder H. *Economic Approaches to Organizations*. Hertfordshire: Prentice Hall International, 1992.
8. Doz Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes // *Strategic Management Journal*. 1996, vol. 17.
9. Foss N. J. On the Foundation of the Strategic Theory of the Firm: Should We Rely on Governance, Capabilities, or Both? // Working paper, 1997.
10. Foss N. J. The Theories of the Firm: an Introduction to Themes and Contributions // N. J. Foss. *Theories of The Firm: Critical Perspectives in Economic Organization* (3 vol.). London: Routledge, 1999.
11. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge: Blackwell, 1995.
12. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // *California Management Review*, Spring, 1991.
13. Gulati R. Alliances and Networks // *Strategic Management Journal*. 1998, vol. 19.
14. Håkansson H., Snehota I. No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy // *Scandinavian Journal of Management*. 1989, vol. 5, no. 3.
15. Hall R. A. Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage // *Strategic Management Journal*. 1993, vol. 14, p. 607–618.
16. Hamel G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances // *Strategic Management Journal*. 1991, vol. 12 (Winter special issue).
17. Hart O. *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford: The Clarendon Press, 1995.
18. Hill R. C., Hellriegel D. Critical contingencies in joint venture management. Some lessons from managers // *Organization Science*. 1994, vol. 5.
19. Holmstrom B. R., Tirole J. The theory of the firm // R. Schmalensee ir R. Willig. *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1. Amsterdam: Horth-Holland, 1989.
20. Kanter R. M. Collaborative Advantage // *Harvard Business Review*. July–August, 1994.
21. Kinch N. Emerging Strategies in a Network Context: The Volvo Case // *Scandinavian Journal of Management Studies*. May, 1987.
22. Kotler Ph. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1997 (9th edition).
23. Lado A. A., Boyd N. G., Hanlon S. C. Competition, Cooperation, and The Search for Economic Rents: A Synergetic Model // *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 1.
24. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through Wilds of Strategic Management*. Hertfordshire: Prentice Hall, 1998.
25. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
26. Oliver Chr. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based View // *Strategic Management Journal*. 1997, vol. 18(9).
27. Peteraf M. The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View // *Strategic Management Journal*. 1993, vol. 14.
28. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
29. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.
30. Porter M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy // *Strategic Management Journal*. 1991, vol. 12.

31. Sørensen O. J. Agglomeration of Firms and the Implications for Business Development and the Generation of Competitive Advantages: The Case of Malaysia and Ghana (Description of the project). Aalborg: Aalborg University, 1997.

32. Teece D. J. Economic Analysis and Strategic Management // California Management Review. 1984, vol. 26, no. 3, spring.

33. Zajac E. J. Relating Economic and Behavioral Perspectives in Strategy Research // Advances in Strategic Management. 1992, no. 8.

THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN MODERN BUSINESS THEORIES

Ramūnas Časas

Summary

In this article, which is a condensed theoretical part of the doctoral project, the problems of competitive advantage formation are researched. The author argues that one can identify three theoretical positions, explaining how a company generates competitive advantage: 1) through adaptation of the organization to the environment, 2) through endogenous activities or unique internal resources, 3) by establishing linkages

to and interaction with other firms and institutions. On the basis of the theoretical positions, three concepts of competitive strategy are developed. At the end of the article, the results of analysis are concluded, describing the conditions of environment and characteristics of the company, necessary to implement one of the above-mentioned concepts of competitive strategy.

Įteikta 2000 m. spalio mėn.