

INTEGRUOTASIS POŽIŪRIS Į KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ

Edita Ragelskaja¹, Renata Korsakienė²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: ¹editaragelskaja@gmail.com; ²renatakorsa@takas.lt

Santrauka. Sparčiai kintanti verslo aplinka ir rinkų globalizacija lemia vis didėjančią konkurenciją beveik visuose verslo sektoriuose. Vykstantys evoliuciniai pokyčiai skatina įmones greičiau mokytis, atitinkamai reaguoti ir aktyviai prisitaikyti prie aplinkos ir pačioms keistis. Išryškėjus pramonės įmonių gebėjimo įgyti konkurencinį pranašumą problemai, dėmesys jį lemiantiems veiksniams laikytinas aktualiu. Straipsnio autorės išsamiai analizuoja vyraujančius požiūrius ir konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnus bei siūlo integruotąjį konkurencinio pranašumo modelį.

Reikšminiai žodžiai: konkurencinis pranašumas, konkurencinė aplinka, ištekliams pagrįstas pranašumas, strateginiai aljansai, integruotasis modelis.

Įvadas

Greitai besikeičianti verslo aplinka ir rinkų globalizacija lemia vis didėjančią konkurenciją visose pramonės šakose. Tiek savo šalyje, tiek užsienio rinkose įmonės yra priverstos nuolat analizuoti konkurentų veiksmus bei ieškoti patrauklių rinkos nišų. Pastaraisiais metais pramonės įmonėms itin stiprią įtaką darė pasaulinė ekonomikos krizė, turėjusi ženklų poveikį šalių ekonominei ir socialinei situacijai. Įprastu reiškiniu tapo augančios įmonių skolos ir bankrotai, kylančios pagrindinių žaliavų kainos ir mažėjantis darbo užmokestis. Dėl šių priežasčių įmonės priverstos nuolat analizuoti konkurentų klaidas, diegti naujas technologijas, kurios padėtų sustiprinti pozicijas rinkoje. Pažymėtina, kad pramonėje sukuriama ir nemažai naujų darbo vietų. Todėl išryškėjus pramonės įmonių gebėjimo įgyti konkurencinį pranašumą problemai, dėmesys jį lemiantiems veiksniams laikytinas aktualiu.

Mokslinės diskusijos konkurencinio pranašumo klausimais vyksta tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų darbuose. Konkurencinis pranašumas plačiai analizuojamas išteklių teorijos, rinkodaros ir įmonių ekonomikos aspektais. Kita vertus, daug dėmesio sulaukė moksliniai tyrimai, susiję su strateginių aljansų kūrimu. Šie aljansai, įtraukiantys įmonių steigėjus, žaliavų tiekėjus, esamus ir potencialius pirkėjus, partnerius ir net konkurentus, sudaro prielaidas sustiprinti įmonių strategines pozicijas rinkoje bei įgyti išteklių, kurių kitu atveju įgyti būtų brangu arba sudėtinga. Tokiu būdu strateginių aljansų formavimas tampa aktualiu reiškiniu siekiant konkurencinio pranašumo intensyvios konkurencijos sąlygomis.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti esminius konkurencinio pranašumo aspektus remiantis aplinkos veiksniais, ištekliams

pagrįsto konkurencinio pranašumo bei strateginių aljansų formavimo teorijomis; remiantis literatūros analize, pasiūlyti savo požiūrį į konkurencinį pranašumą.

Tyrimo objektas. Įmonės konkurencinis pranašumas.

Tyrimo metodai. Šiame straipsnyje taikyti mokslinės literatūros lyginamosios ir sisteminės analizės metodai.

Konkurencinio pranašumo koncepcija mokslinėje literatūroje

Konkurencinis pranašumas laikytinas santykinu dydžiu, kuris pagrįstas konkuruojančių įmonių lyginimu. Mokslininkų grupė: D. Milleris ir P. H. Friesenas (1983), M. E. Porteris (1985), R. M. Grantas (1991), S. D. Hunt ir M. Morganas (1995), H. Ma (2000) konkurencinio pranašumo sąvoką apibrėžia gana panašiai ir sutinka, kad tai – įmonės išskirtinumas bei unikalumas konkurentų atžvilgiu. Be to, laikomasi nuostatos, kad konkurencinis pranašumas sudaro ilgalaikio įmonės gyvavimo pagrindą (Časas 1994).

Klasikiniu požiūriu, keliami prielaidai, kad įmonės konkurencinis pranašumas pasiekiamas dėl naujų technologijų ir pakankamai aukštos darbuotojų kvalifikacijos. Tai įmonės gebėjimas gaminti diferencijuotas ir sudėtingas arba vienos rūšies prekes, tobulinant ir diegiant gamybos būdus ir naujas technologijas. Tokiu būdu konkurencinis pranašumas suvokiamas kaip įmonės gebėjimas derinti turimas kompetencijas su išskirtiniais gebėjimais ir kurti unikalios veiklos sistemą, kuri laikytina geresne už konkurentų (Kotler, Keller 2006). Todėl neatsitiktinai konkurencinis pranašumas siejamas su nepažeidžiamu konkurentų įmonės

išskirtinumu, kuris pasiekiamas pateikiant rinkai pigesnius, geresnius arba greičiau pagamintus produktus.

Savo darbuose, analizuodamas konkurencinį pramonės įmonių pranašumą, M. E. Porteris (2003) siekė pasiūlyti strateginių modelių, galinančių padėti įmonei rasti rinkos nišą, kurioje konkurencinių jėgų poveikis būtų mažiausias, o pati įmonė galėtų daryti įtaką konkurentams. Mokslininko nuomone, konkurencinį pranašumą pasiekia tos įmonės, kurios įgyvendina strategiškai svarbią veiklą mažesnėmis išlaidomis ir efektyviau nei konkurentai (Porter 2003).

Vyrauja nuomonė, kad konkurencinis prekės ar paslaugos pranašumas vidaus ir tarptautinėje rinkoje gali būti įgyjamas tiek dėl siūlomos mažesnės kainos, tiek dėl esamų kokybinių charakteristikų. Konkurencingos prekės ar paslaugos sukuria aukštą pridėtinę vertę tiekėjams, vartotojams ir gamintojams, o tai leidžia įmonėms užimti geresnę poziciją rinkoje. Todėl neatsitiktinai konkurencinis pranašumas prieš kitas, toje pačioje rinkoje veikiančias ir galinčias pirkėjus aptarnauti, įmones, apibrėžiamas realiu arba potencialiai didesniu pelningumu lygiu.

Kiti autoriai pažymi, kad konkurencinis pranašumas suvokiamas kaip skirtumas tarp dviejų konkurentų pagal bet kurią galimą dimensiją, sudarantis prielaidas vienam iš jų geriau kurti vertę vartotojui nei konkurentas (Raudeliūnienė 2007). Be to, konkurencinis įmonės pranašumas siejamas su vartotojais ir tuo, kaip jie suvokia prekės ženklą, kaip pasirenka tarp produkto kainos ir aukštesnės suvokiamos vertės. Todėl išskiriami keturi veiksniai, kurie daro įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui: produkto naudingumas vartotojui, jo unikalumas, pastovumas ir pelningumas.

B. Barney ir M. H. Hanseno (1994) teigimu, konkurencinis pranašumas laikomas labai svarbiu veiksniu. Jis įgyjamas laipsniškai pereinant tris pasitikėjimo pakopas: silpną, vidutinį ir stiprų pasitikėjimą. Mokslininkų nuomone, įmonėms bendradarbiaujant tarpusavyje ir palaikant stiprius ryšius, užtikrinamas stabilumas rinkoje ir galimybė efektyviau konkuruoti su silpnesnėmis įmonėmis.

Kita vertus, D. P. Baronas (Baron 1995) išreiškė nuomonę, kad konkurencinis pranašumas sukuriama dirbtinai. Tam įtakos turi įmonių reguliavimas ir kontrolė valstybės lygiu. Tokiu būdu išskiriami nuo pačios įmonės nepriklausantys, bet konkurencinį pranašumą formuojantys veiksniai, sudarantys prielaidas formuoti šalies ekonominiam ar net politiniam pranašumui.

Konkurencinį pranašumą lemiantys aplinkos veiksniai

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje konkurencinio pranašumo klausimus, išskiriama išorinės aplinkos įtaka. Todėl svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu laikomas

įmonės gebėjimas prisitaikyti prie esamos rinkos struktūros, kuri apibrėžiama konkurenciją joje formuojančiomis jėgomis (Porter 2003).

Išskirtini šie svarbūs aspektai: kliūtys kitoms įmonėms ar prekėms pakaitalams patekti į norimą rinką ir jau rinkoje esančių įmonių galimybės daryti poveikį tiekėjams arba klientams. Įėjimo į rinką kliūtis gali lemti pati rinka, makroaplinka, prekės diferenciacija ir specifikacija, iš anksto suplanuoti ir dirbtinai sukurti pačių rinkos dalyvių veiksmai. Pažymėtina, kad įmonių suinteresuotumas neleisti naujiems konkurentams patekti į rinką, yra įėjimo kliūčių poveikio veiksnys rinkos pelningumui. Kitu padariniu galima laikyti tiekėjų ir klientų poveikį įmonei. Įmonė gali išlaikyti tiekėjų ir pirkėjų spaudimą tik tada, kai yra užėmusi geresnę konkurencinę poziciją vertikalčiai esančių įmonių atžvilgiu. Taigi įmonės prekė turi būti vertinga vartotojui.

Apibendrinant Lietuvos mokslininkų darbus, galima teigti, kad M. E. Porterio pasiūlytas požiūris Lietuvos sąlygomis ne iki galo atspindi esamą situaciją. Anot tyrėjų, reikėtų įtraukti dar vieną veiksni – valstybę (Jucevičius 1998; Raudeliūnienė 2007) arba politiką (Šliburytė 2000). Tokia nuostata grindžiama teiginiu, kad vyriausybė remia konkurenciją šalyje tiek priimdama įstatymus, tiek įstatymų įgyvendinamuosius teisės aktus, taip pat steigdama įvairius kontrolės organus.

Atkreiptinas dėmesys, kad M. E. Porteris (1985) yra pasiūlęs metodiką, kuri grindžiama tarpusavyje susijusių veiksnių, lemiančių ekonomikos sektorių ir šalių konkurencinį pranašumą, analize. Šiems elementams priklauso: veiksnių sąlygos, vietinės paklausos sąlygos (rinka), susijusios ir palaikančios šakos (tinklai ir verslo sistemos), įmonių strategijos ir valdymas. Toks požiūris sudaro galimybę išsamiai perteikti konkurencinį pranašumą, tačiau siūlomas jo vertinimas reikalauja nemažai laiko ir finansinių išteklių.

Apibendrinant galima teigti, kad geresnę įmonės poziciją rinkoje formuoja daug aplinkos veiksnių. Itin svarbu išskirti konkurencinį pranašumą dėl patrauklios pramonės šakos struktūros. Antai duopolinėje rinkoje veikiančios įmonės paprastai yra pelningesnės nei grynosios konkurencijos sąlygomis veikiančiosios (Ginevičius, Krivka 2008). Kitu atveju konkurencinis pranašumas gali būti įgytas dėl heterogeniškumo pramonės šakos viduje arba dėl sukurtų kooperavimosi ryšių.

Ištekliais grįstas požiūris į konkurencinį pranašumą

Ištekliais grįsta konkurencinio pranašumo teorija, paveikta neoklasikinės mikroekonomikos ir evoliucijos teorijų, remiasi nuostata, kad unikalūs įmonės ištekliai laikytini konkurencinio pranašumo šaltiniu. Atkreiptinas dėmesys, kad ištekliais grįsta konkurencinio pranašumo teorija ver-

tintina kaip struktūriška ir detali koncepcija, aiškinanti, kaip ir kodėl įgytas pranašumas gali būti išlaikytas.

Plačiaja prasme ištekliai yra visas įmonės turtas: tai ir gebėjimai, organizaciniai procesai, kompetencijos, darbuotojai, žinios, informacija, personalo kvalifikacija, įmonės politika, kultūra, lankstumas ir pan. Anot kai kurių mokslininkų, išteklius galima apibūdinti kaip tam tikrus įnašus, kurie reikalingi gamybos procesui atlikti (Zinkevičiūtė 2007). Todėl jie grupuojami į šešias gana plačias grupes: finansinius, fizinius, žmogiškuosius, technologinius, reputacinius ir organizacinius.

Reikia pažymėti, kad įmonės, turinčios panašių išteklių, pasiekia gana skirtingų rezultatų. Tai lemia skirtingi įmonių gebėjimai. Anot B. Wernerfelto (1984), gebėjimai yra ypatinga išteklių kategorija, kuri suteikia galimybę įdiegti ir koordinuoti išteklių naudojimą. Gebėjimai siejami su kiekvienu projektu ar užduotimi individualiai, todėl grupuojami į įvairias kategorijas: rinkodaros, gamybos, plėtros, tyrimo ir pan. Įmonės gebėjimas integruoti skirtingus technologinius srautus, taip pat pritraukti naujus išteklius, įdiegti naujus gamybos procesus, pateikti naujus produktus ir paslaugas sudaro prielaidas įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje.

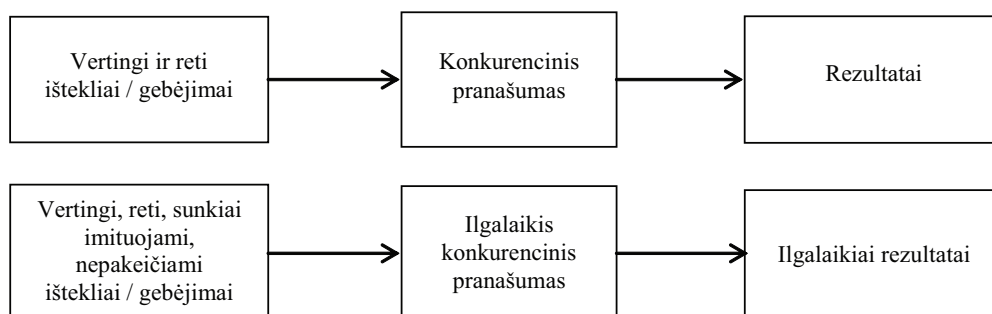
Išteklių teorijos požiūris į konkurencinį pranašumą remiasi keturiomis esamų išteklių ir gebėjimų charakteristikomis, tokiomis kaip vertingumas, retumas, imitavimo sudėtingumas arba nepakeičiamumas ir priklausymas organizacijai (Jugdev, Thomas 2002; Barney, Hansen 1994; Jugdev, Mathur 2006; Jeffrey *et al.* 2008).

Įmonės ištekliai yra vertingi ir specifiniai tik tai įmonei, kuri juos turi. Pažymėtina, kad išskirtinumą suteikiantys ištekliai sudaro prielaidas įgyti konkurencinį pranašumą. Strateginiu požiūriu vertingi ištekliai yra tie, kurie panaikina įmonės trūkumus ir leidžia pasinaudoti turimais pranašumais. Kita vertus, nauji rinkos dalyviai, galintys disponuoti tokiais pat ištekliais, gali imituoti rinkos senbuvų strategiją, todėl konkurencinis pranašumas bus prarastas. Išteklių retumas ir nepakeičiamumas reiškia,

kad ištekliai turi būti sunkiai imituojami. Todėl, jei konkurentai turės kitų išteklių, leidžiančių imituoti prekes ar paslaugas, konkurencinis pranašumas bus prarastas. Siekdama apriboti konkurentų galimybes naudoti kitus išteklius, įmonė turi atkreipti dėmesį į tai, kad jos naudojami ištekliai būtų sunkiai įgyjami, brangūs, sunkiai imituojami ir mobilizuojami. Pastaroji išteklių savybė siejama su informacijos trūkumu, nepalankia konkurentams geografinė padėtimi arba tam tikru specifiskumu. Svarbiausia yra paskutinė išteklių charakteristika – tai priklausymas įmonei arba, kitaip tariant, įmonėje turi būti įdiegtos procedūros, leidžiančios išnaudoti turimus išteklius.

Tokiu būdu mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs ištekliai, darantys įtaką konkurenciniam įmonės pranašumui. S. K. Rainisto (2003) pastebėjo, kad įmonės įvaizdis, jei jis yra teigiamas, lemia konkurencinį pranašumą. Todėl itin reikšmingais tampa rinkodara ir prekės ženklas. Pasak J. Salliso ir N. Olseno (2006), vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių yra organizacinis mokymas. Išskirtini ir įmonės gebėjimai kurti inovatyvius produktus bei vykdyti inovacinę veiklą. Be to, pastebima, kad organizacijos narių sugebėjimai ir mokėjimas priimti informaciją ir ją teigiamai įsisavinti gali lemti konkurencinį įmonės pranašumą. Taigi pagrindinių kompetencijų plėtojimas ir organizacinis mokymasis yra neatsiejami (Ritala, Ellonen 2010). Kiti mokslininkai pabrėžia įrenginių našumą, produkcijos kokybę, klientų lojalumą, gamybos patirtį, kainų kaitą, produkto diferenciaciją, produkto priežiūrą, įmonės įvaizdį, personalo lojalumą ir kvalifikaciją, įmonės politiką ir įmonės lankstumą.

Kita vertus, įmonės ištekliai, turima informacija ir gebėjimai be unikalios strategijos nelemia konkurencinio pranašumo (Časas 1994). Keliama tik prielaida, kad įmonė, turinti vertingų, retų ir sunkiai imituojamų išteklių, gali pasiekti aukštesnių rezultatų konkurentų atžvilgiu ilgalaikėje perspektyvoje (1 pav.). Be to, gebėjimai, kuriais grįstas įmonės konkurencinis pranašumas, gali būti mažai reikšmingi kitoje pramonės šakoje ar verslo srityje.



1 pav. Konceptualusis, ištekliais pagrįsto konkurencinio pranašumo, modelis

Fig. 1. Conceptual, resource-based competitive advantage model

Mokslinė diskusija, orientuota į konkurencinės aplinkos ir įmonės išteklių išskyrimą, laikytina reikšminga akademinio požiūriu, bet nepakankama sprendžiant strateginio valdymo problemas. Savo ruožtu ši teorija darė mažą įtaką tyrimams, kuriais siekta numatyti konkurencinį pranašumą. Todėl galima teigti, kad toks pranašumą lemiančių veiksmų išskyrimas į išorinius ir vidinius – dirbtinis, leidžiantis įvardinti tik stipriąsias ar silpnąsias įmonės vietas. Neatsitiktinai moksliniai tyrimai pakrypo abiejų požiūrių sujungimo linkme.

Strateginiai aljansai – konkurencinio pranašumo rinkoje prielaida

Pastarąjį dešimtmetį mokslinių tyrimų dėmesys pakrypo į bendradarbiavimą ir kooperavimąsi. Įmonėms bendradarbiaujant susidaro palankios sąlygos kurti bendras įmones, veiklos struktūras ir strateginius aljansus.

Strateginius aljansus analizavo B. Borysas ir D. B. Jemisonas (1989), G. Hamelis (1991), A. C. Inkpenas (1998), D. C. Mowery ir kt. (1996). Tokia bendradarbiavimo logika įtraukia įmonių steigėjus, žaliavų tiekėjus, esamus ir potencialius pirkėjus, partnerius ir net buvusius konkurentus. Aljansų ypatumas yra tas, kad kiekviena iš įmonių vykdo viena kitą papildančias funkcijas, kurios sustiprina juose dalyvaujančias įmones.

T. K. Das ir B. S. Teng (2000) teigimu, aljansai sukuria tarp įmonių įvairaus laipsnio tarpusavio priklausomybės ryšius, kurie leidžia pasiekti konkurencinį pranašumą besikeičiant informacija ir ištekliais (Standifer, Bluedorn 2006). Aljansas suteikia įmonei ir visai struktūrai galios, leidžiančios įgyti konkurencinį pranašumą (Gomes-Casseres 2008). H. D. Jeffrey ir kt. (2008) teigia, kad aljansai – puiki galimybė įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą, nes būtent tokioje struktūroje įmonės išlaiko savo vertingų išteklių dalis.

Didžiausias aljansų patrauklumas yra tai, kad įmonės išplečia savo rinką nerizikuodamos ir neinvestuodamos papildomo kapitalo (Standifer, Bluedorn 2006). Daugeliu atveju tiekėjas neinvestuos į ryšius su vienu pirkėju, kadangi investicija stipriai susies tiekėją su pirkėju ir sukels didesnę riziką. Dėl šių priežasčių pirkėjas dažnai pasirenka vertikalią integraciją vertės grandinėje ir investuoja į pasiūlą. Tačiau tiekėjo pasitikėjimas gali didėti, jei pirkėjas norės sudaryti formalius susitarimus, mažinančius tiekėjo riziką. Todėl tiek tiekėjas, tiek pirkėjas galėtų turėti naudos ne tik iš didesnio efektyvumo, bet taip pat sutaupyty išlaidas, kurias lemia vertikalią integraciją. Galima teigti, kad vidutinio dydžio ir smulkios įmonės, susijungusios į aljansą, tampa daug lankstesnės už didžiuosius rinkos žaidėjus ir gali konkuruoti siūlydamos patrauklias prekes arba paslaugas rinkai.

Įmonėms kooperuojantis, aukšto atsipirkimo galima tikėtis tuomet, kai strateginė įmonės pozicija rinkoje pažeidžiama. Kadangi ši pozicija priklauso tiek nuo pasirinktos strategijos, tiek nuo situacijos rinkoje, pažeidžiama strateginė pozicija gali būti įvardinama tokia, kai įmonė susiduria su sunkumais rinkoje arba siekia realizuoti brangią ir rizikingą strategiją.

Strateginis aljansas gali sudaryti prielaidas įgyti specifinių išteklių, tokių kaip išskirtiniai gebėjimai ir finansiniai ištekliai arba galia rinkoje, kuri pagerina strateginę poziciją. Strateginis aljansas sudaro galimybių patekti į užsienio rinką keičiantis žiniomis ir bendradarbiaujant su keliais verslo partneriais. Tokia partnerystė grindžiama tarpusavio bendradarbiavimu, o ne konkurencija.

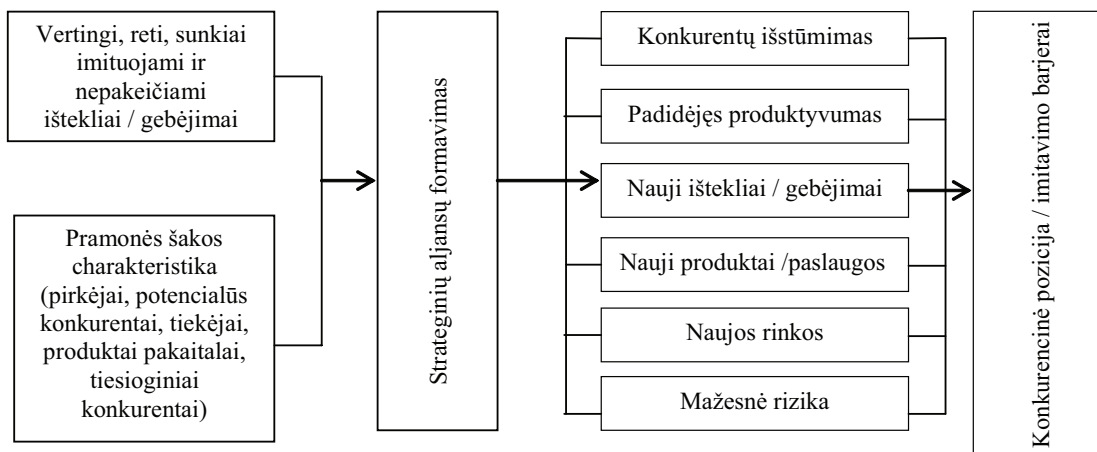
Grynosios konkurencijos sąlygomis įmonės strateginė pozicija yra itin pažeidžiama, kadangi pelnas santykinai mažas, o produktą diferencijuoti gana sudėtinga. Todėl aljansai padeda įmonėms įgyti tokių išteklių, kurie leidžia joms dalintis gamybos sąnaudomis arba įsigyti pranašesnių gamybos technologijų. Ir priešingai, jei situacija rinkoje yra patraukli arba įmonė siekia realizuoti strategiją, kuriai turi pakankamai išteklių ir gebėjimų, jos iniciatyva kooperotis su kitomis įmonėmis bus mažesnė.

Apibendrinant įvairius tyrimus strateginių aljansų klausimais, galima teigti, kad aljansai gali sukurti konkurencinį pranašumą, jei konkurentai negali išsiaiškinti, kas generuoja pelną, jei jie negali imituoti išteklių ir tokios praktikos, kadangi neturi papildančiųjų išteklių, arba negali rasti partnerio, turinčio būtinų papildančiųjų išteklių.

Pažymėtina, kad ištekliais pagrįstas konkurencinio pranašumo požiūris gali būti papildytas keliant prielaidą, kad turimi ištekliai sukuria aljansų formavimosi poreikį ir galimybes. Tai reiškia, kad aljansai formuojami tuomet, kai strateginė įmonės pozicija yra pažeidžiama ir jai reikalingi papildomi ištekliai, arba tada, kai įmonė išsiskiria socialine pozicija ir turi išteklių, suteikiančių galimybę pritraukti ir sudominti potencialius partnerius.

Tokiu būdu siūlomas integruotasis konkurencinio pranašumo modelis, išreiškiantis ryšius tarp įmonės išteklių ir gebėjimų, pramonės šakos charakteristikų, strateginių aljansų formavimo ir konkurencinės pozicijos rinkoje užėmimo bei imitavimo barjerų sukūrimo (2 pav.). Šis modelis grindžiamas tokiais požiūriais:

- 1) konkurencinį pranašumą lemiančiais aplinkos veiksniais, dėmesį koncentruojant į vartotojų poreikius ir konkurentų veiksmus;
- 2) ištekliais pagrįsta konkurencinio pranašumo teorija, kurios objektu laikomi įmonės ištekliai ir gebėjimai;
- 3) pagrįsta strateginių aljansų formavimo prielaidomis. Konkurencinė pozicija rinkoje sudaro prielaidas su-



2 pav. Integruotasis konkurencinio pranašumo modelis
 Fig. 2. An integrated model of competitive advantage

kurti konkuruojančioms įmonėms imitavimo barjerus. Imitavimo barjerai apima tokius aspektus kaip organizacinė kultūra, vadybiniai gebėjimai, informacijos asimetrija ir pan.

Siūlomas integruotasis konkurencinio pranašumo modelis suteikia galimybę apibūdinti nenutrūkstantį konkurencinio pranašumo išlaikymo procesą. Pažymėtina, kad konkurencinio pranašumo įgijimas ir išlaikymas daugelyje pramonės šakų, leidžia įmonėms orientuotis į išteklių, aplinkos veiksmų, bendradarbiavimo ir kooperavimosi derinimą.

Išvados

Apibendrinant galima padaryti svarbiausias išvadas ir pateikti siūlymus tolesniems tyrimams:

1. Besikeičianti situacija rinkose ir intensyvėjanti konkurencija, kuriai įtaką darė globalizacija, skatina įmones ieškoti būdų, suteikiančių galimybę ne tik siekti, bet ir sudaryti prielaidas išlaikyti įgytą konkurencinį pranašumą. Dėl šių priežasčių galima teigti, kad konkurencinis pranašumas ir jo išlaikymas yra aktuali problema, reikalaujanti integruoti įvairias vadybos teorijas ir požiūrius.
2. Išanalizuoti du dominuojantys požiūriai į konkurencinį pranašumą, akcentuojantys arba įmonės išteklius, arba aplinkos veiksmus, leidžia teigti, kad mokslinės diskusijos, vykusios šiomis kryptimis, buvo aktualios, leidžiančios nustatyti, kodėl įmonės yra įgijusios konkurencinį pranašumą, tačiau mažai susitelkiama į tai, kaip konkurencinį pranašumą galima pasiekti praktiniu požiūriu.
3. Siūlomas integruotasis konkurencinio pranašumo modelis, jungiantis ne tik išteklių teoriją, išorinių veiksmų įtaką konkurenciniam pranašumui, bet ir strateginių aljansų formavimo prielaidas, todėl iš-

reiškia ryšius tarp pramonės šakos veiksmų, įmonės išteklių ir gebėjimų bei strateginės pozicijos ir imitavimo barjerų. Todėl tolesni tyrimai turi būti orientuoti į empirinį ryšių tyrimą įvairiose pramonės šakose.

Literatūra

- Barney, B.; Hansen, M. H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal* 5: 175–190. doi:10.1002/smj.4250150912
- Baron, D. P. 1995. Integrating market and nonmarket strategies, *California Management Review* 38(3): 27–47.
- Borys, B.; Jemison, D. B. 1989. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations, *Academy of Management Review* 14: 234–249.
- Časas, R. 1994. *Konkuravimo strategijos teorinis pagrindimas*. Kaunas: Technologija.
- Das, T. K.; Teng, B. S. 2000. Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective, *Organisation Science* 11: 77–101. doi:10.1287/orsc.11.1.77.12570
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008. Application of game theory for duopoly market analysis, *Journal of Business Economics and Management* 9(3): 207–217. doi:10.3846/1611-1699.2008.9.207-217
- Gomes-Casseres, B. 2008. Competitive advantage in alliance constellations, *Strategic Organization* 1(3): 327–335. doi:10.1177/14761270030013003
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review* 33(3): 114–135.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal* 12: 83–103. doi:10.1002/smj.4250120908
- Hunt, S. D.; Morgan, M. 1995. The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing* 59: 1–15. doi:10.2307/1252069
- Inkpen, A. C. 1998. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, *Academy of Management Executive* 12(4): 69–80. doi:10.5465/AME.1998.1333953

- Jeffrey, H. D.; Singh, H.; Kale, P. 2008. Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks, *Managerial and Decision Economics* 29:137–148. doi:10.1002/mde.1391
- Jugdev, K.; Mathur, G. 2006. Project management elements as strategic assets: preliminary findings, *Management Research News* 29(10): 604–617.
- Jugdev, K.; Thomas, J. 2002. Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage, *Project Management Journal* 33(4): 4–14. doi:10.1108/01409170610712317
- Jucevičius, R. 1998. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Aušra. 265 p.
- Kotler, P.; Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. 12th Edition. Prentice Hall. 816 p.
- Ma, H. 2000. Competitive advantage and firm performance. Competitiveness Review, *An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 10(2): 15–32. doi:10.1108/eb046396
- Miller, D.; Friesen, P. H. 1983. Strategy-making and environment: the third link, *Strategic Management Journal* 4: 221–235. doi:10.1002/smj.4250040304
- Mowery, D. C.; Oxley, J. E.; Silverman, B. S. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal* 17: 77–93.
- Rainisto, S. K. 2003. *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*: Doctoral dissertations. Helsinki University of Technology [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. gruodžio 24 d.]. Prieiga per internetą: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849.>
- Raudeliūnienė, J. 2007. *Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas*: daktaro disertacija. Vilnius: Technika. 150 p.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. N. Y.: The Free Press. 557 p.
- Porter, M. E. 2003. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. N. Y. The Free Press. 396 p.
- Ritala, P.; Ellonen, H. K. 2010. Competitive advantage in interfirm cooperation – old and new explanations, *Competitiveness Review* 20(5): 367–383.
- Sallis, J.; Olsen, N. 2006. Market scanning for new service development, *European Journal of Marketing* 40(5/6): 466–484. doi:10.1108/03090560610657796
- Standifer, R.; Bluedorn, A. 2006. Alliance management teams and entrainment: sharing temporal mental models, *Human Relations* 59(7): 903–927. doi:10.1177/0018726706067596
- Šliburytė, L. 2000. *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas*: daktaro disertacija. Kaunas: KTU. 169 p.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* 5: 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Zinkevičiūtė, V. 2007. Evaluation of business strategic decisions under changing environment conditions, *Journal of Business Economics and Management* 8(4): 267–274.

INTEGRATED APPROACH TO COMPETITIVE ADVANTAGE

E. Ragelskaja, R. Korsakienė

Abstract

Environmental changes and globalization of markets make an impact on intense competition in almost all business sectors. Evolutionary changes influence companies to learn, adequately react, adapt to environmental changes and to change themselves. Such a situation has revealed the problems of competitive advantage of industry companies. Therefore the focus to the factors impacting competitive advantage is seen as timely and relevant. The authors of the paper analyze approaches to competitive advantage and the factors impacting competitive advantage. The integrated model of competitive advantage is proposed in the paper.

Keywords: competitive advantage, competitive environment, resource based view, strategic alliances, integrated model.