



KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI IR INTERNACIONALIZACIJA: SĄSAJŲ TYRIMAS

Renata Korsakienė

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas renata.korsakiene@vgtu.lt*

Įteikta 2012-05-21; priimta 2012-09-28

Santrauka. Globalizacija, technologiniai pokyčiai, intensyvi konkurencija, svyruojanti vartotojų paklausa, ekonominiai ir politiniai pokyčiai skatina vadovus veikti proaktyviai, prisiimti didesnę riziką ir pasirinkti tinkamas strategijas. Pažymėtina, kad tiek strateginio valdymo teoretikai, tiek praktikai savo darbuose daug dėmesio skyrė įmonės konkurenciniam pranašumui ir jo išlaikymui. Kita vertus, ėmė formuotis nuomonė, kad tokie rezultatai pasiekiami gana retai ir jiems būdingas trumpalaikiškumas. Kai kuriose pramonės šakose ar verslo sektoriuose itin nuožmi konkurencija ir greiti technologiniai pokyčiai neigiamai veikia konkurencinį pranašumą. Vis dėlto įmonei augant savo šalies rinkoje formuojasi internacionalizacijos strategijų įgyvendinimo prielaidos. Tačiau pasirinkusios vieną ar kitą internacionalizacijos būdą, įmonės skiriasi savo pasiektais rezultatais. Todėl tikslinga kelti klausimus – kodėl vienos įmonės yra sėkmingesnės už kitas tarptautinėse rinkose. Straipsnyje nagrinėjamos konkurencinį pranašumą lemiančių veiksmų, internacionalizacijos ir prioritetinių strateginių sprendimų sąsajos, pateikiamos rekomendacijos tolesniems tyrimams.

Reikšminiai žodžiai: internacionalizacija, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, trumpalaikis konkurencinis pranašumas, strateginiai sprendimai, sąsajos.

DETERMINANTS OF COMPETITIVE ADVANTAGE AND INTERNATIONALIZATION: INVESTIGATION OF INTERRELATIONSHIPS

Renata Korsakienė

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania
E-mail: renata.korsakiene@vgtu.lt*

Received 21 May 2012; accepted 28 September 2012

Abstract. Globalization, technological change, intense competition, fluctuating consumer demand and economic and political changes encourage managers to act proactively, take greater risks and to select appropriate strategies. It should be noted that both the strategic management theorists and practitioners in their works have focused on the firm's competitive advantage and its maintenance. On the other hand, the opinion that such results can be obtained relatively rarely and they are short-termed has been proposed. In some industries or business sectors competitive advantage is impacted by fierce competition and rapid technological change. However, the growth of the firm domestically forms preconditions to select internationalization strategies. However, firms, selecting different modes of internationalization, differ in their performance. Therefore, it is appropriate to raise the questions: why some firms are more successful than others in international markets. The paper investigates the interrelationships of the determinants of competitive advantage, internationalization and strategic decisions and provides recommendations for further research.

Keywords: internationalization, sustainable competitive advantage, temporary competitive advantage, strategic decisions, interrelationships.

JEL Classification: M10, M13, M19.

1. Įvadas

Globalizacija, technologiniai pokyčiai, intensyvi konkurencija, svyruojanti vartotojų paklausa, ekonominiai ir politiniai pokyčiai skatina vadovus veikti proaktyviai, priiimti didesnę riziką ir pasirinkti tinkamas strategijas. Pažymėtina, kad tiek strateginio valdymo teoretikai, tiek praktikai savo darbuose daug dėmesio skyrė konkurenciniam įmonės pranašumui ir jo išlaikymui. Artimose mokslo srityse, kaip antai ekonomika, vykdyti moksliniai tyrimai leido tvirtinti, kad egzistuoja ilgalaikio pranašumo išlaikymo prielaidos, nes daugumos įmonių rezultatams kryptant vidutinių link, kai kurioms įmonėms pavyksta pasipriešinti šiai tendencijai. Kita vertus, ėmė formuotis nuomonė, kad tokie rezultatai pasiekiami gana retai ir jiems būdingas trumpalaikiškumas. Kai kuriose pramonės šakose ar verslo sektoriuose itin nuožmi konkurencija bei greitai technologiniai pokyčiai neigiamai veikia konkurencinį pranašumą. Be to, laikomasi nuomonės, kad ankstesniuose tyrimuose identifiikuotos ilgalaikį pranašumą turinčios įmonės, tikėtina, buvo daug pasiekusios trumpalaikių pranašumų laiko atžvilgiu. Vis dėlto įmonei augant savo šalies rinkoje formuojasi prielaidos įgyvendinti internacionalizacijos strategijas. Tačiau pasirinkusios vieną ar kitą internacionalizacijos būdą, įmonės skiriasi savo pasiektais rezultatais. Todėl tikslinga klausti – kodėl vienos įmonės yra sėkmingesnės už kitas tarptautinėse rinkose ir nagrinėti konkurencinio pranašumo, internacionalizacijos ir prioritetinių strateginių sprendimų sąsajas.

Tyrimo objektas – konkurencinis pranašumas, tiek ilgalaikis, tiek trumpalaikis, jį lemiantys veiksniai ir sąsajos su internacionalizacijos teorijomis.

Straipsnio tikslas – nustatyti konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių ir internacionalizacijos sąsajas.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros strateginio valdymo ir internacionalizacijos klausimais analizė bei sintezė.

2. Konkurencinio pranašumo koncepcija

Konkurencinio pranašumo koncepcija pradėjo formuotis septintajame dešimtmetyje. Mokslinėje literatūroje dažnai keliami klausimai: kodėl kai kurios įmonės įgyja pranašumą prieš kitas, kur slypi pranašumas ir kodėl išlieka, kaip jis paveikia įmonės rezultatus laiko atžvilgiu? South (1980) nuomone, strateginio valdymo procesas ir konkurencinio pranašumo valdymas leidžia identifikuoti specifines, uždaras įmonių grupes bei plėtoti konkurencinį pranašumą, kuris padeda užtikrinti verslo darną. Tačiau konkurencinio pranašumo sąvoka iš tiesų tapo populiari tik dėl Porter (1980, 1985) darbų strateginio valdymo srityje. Porter (1985) teigimu, konkurencinį pranašumą formuoja įmonės gebėjimas sukurti pirkėjui pridėtinę vertę, kuri pranoksta įmonės patiriamas produkto ar paslaugos sukūrimo sąnaudas. Laikantis šio požiūrio galima teigti,

kad įmonė pasiekia geriausių rezultatų tik tuomet, jei gali pateikti produktus ar paslaugas, už kurias vartotojai yra pasiruošę mokėti daugiau, nei jų sukūrimas, o vertės vartotojui sukūrimas siejamas su bet kuria sėkminga įmonės strategija. Savo ruožtu konkurencinis pranašumas parodo vadovams, kaip įvertinti savo konkurencinę poziciją bei, siekiant ją pagerinti, įgyvendinti tinkamus veiksmus (Korsakienė 2004; Ginevičius, Korsakienė 2005). Tokios koncepcijos laikydamasis Karnani (1984) pasiūlė modelį, įrodantį, kad konkurencinį pranašumą lemia sąnaudos ir diferenciacija.

Day ir Wensley (1988) nuomone, konkurencinis pranašumas yra kompleksiškas konstruktas, sudarytas iš daugelio sudedamųjų dalių ir dėl šios priežasties nėra vienos bendros „konkurencinio pranašumo“ koncepcijos (1988: 2). Autorių nuomone, išsamus apibrėžimas turi apibūdinti ne tik konkurencinio pranašumo būseną, bet ir kaip konkurencinis pranašumas buvo pasiektas. Todėl konkurencinis pranašumas apima tiek pozicinį, tiek rezultatų pranašumą, kurį lemia santykinis konkurentų atžvilgiu verslo turimų ir paskirstomų gebėjimų bei išteklių pranašumas. Šie gebėjimai ir ištekliai sukuria pozicinį sąnaudų ir diferenciacijos pranašumą. Tad konkurencinis pranašumas apibūdinamas kaip reikšmingas pranašumas prieš konkurentus dėl sąnaudų, diferenciacijos ir (arba) rezultatų, kuriuos veikia pozicionavimo strategijos. Todėl neatsitiktinai teigiama, kad konkurencinio pranašumo tyrimai formuoja strateginio valdymo tyrimų esmę. Neatsitiktinai pastaraisiais dešimtmėčiais formavosi skirtingi teoriniai požiūriai, siekiantys paaiškinti aplinkybes, kuriomis įmonė gali įgyvendinti konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu. Mokslininkų grupės akcentuoja sandorių ir tarpininkavimo sąnaudų minimizavimą (Coase 1937; Jensen, Meckling 1976; Williamson 1975, 1985), išskirtinės konkurencinės pozicijos siekimą (Bain 1956, 1959; Porter 1980, 1985), išskirtinių strateginių išteklių plėtojimą ir įsigijimą (Amit, Schoemaker 1993; Barney 1986, 1991; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984), gebėjimą naujai konfigūruoti išteklius į naujus strategiškai vertingus derinius (Eisenhardt, Martin 2000; Teece *et al.* 1997) bei vertingos informacijos dalijimąsi ir koordinavimą (Grant 1996a, 1996b). Todėl neatsitiktinai laikomasi nuomonės, kad šie teoriniai požiūriai tiek individualiai ir tiesiogiai lyginant vieną su kitu tapo pagrindu daugeliui mokslinių tyrimų, dariusių įtaką strateginio valdymo disciplinos pažangai (Armstrong *et al.* 2009).

3. Ilgalaikio konkurencinio pranašumo egzistavimo prielaidos

Pažymėtina, kad pradėjus formuotis konkurencinio pranašumo koncepcijai, tyrimų dėmesys sutelktas į tai, kaip strateginiai įmonės sprendimai turėtų padėti įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje. Todėl toliau tikslinga aptarti pagrindines mokslinių tyrimų kryp-

tis, kurių pozicija – ilgalaikio konkurencinio pranašumo egzistavimas ir formavimas.

Sandorių sąnaudų teorija turėjo reikšmingą įtaką analizuojant konkurencinio pranašumo priežastis. Coase pasiūlyta teorema įrodo, kad egzistuoja sandorių ir tarpininkavimo sąnaudos. Todėl tyrimai, dėmesį koncentravę į sandorių ir tarpininkavimo sąnaudų minimizavimą, leidžia teigti, kad sandorių sąnaudų mažinimas sukuria strategines galimybes įmonei ir yra tiesiogiai siejamas su ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu (Foss K., Foss N. J. 2005).

Kita tyrimų grupė dėmesį koncentravo į įvairias specifines pozicinio konkurencinio pranašumo formas, kurios iš esmės apima išskirtinę konkurencinę poziciją dėl patrauklios pramonės šakos struktūros (pvz., oligopolinėse rinkose), pranašumą dėl heterogeniškumo pramonės šakos viduje bei pranašumą dėl sukurtų ilgalaikių ryšių su pirkėjais, tiekėjais ar konkurentais. Porter (1980, 1985) darbai leido išskirti sąlygas, kuriomis viena ar kita pramonės šaka tampa patrauklesnė neatsižvelgiant į įmonės, veikiančios toje pramonės šakoje, rezultatus. Pramonės šakos patrauklumui vertinti pasitelkiamas klasikinis penkių konkurencinių jėgų modelis, leidžiantis tvirtinti, kad įmonės, veikiančios pramonės šakoje, pasižymintioje didele konkurencija, aukšta pirkėjų ir tiekėjų derybine galia, žemais įėjimo barjeriais bei didele pakaitalų grėsme, pasiekia žemesnius rezultatus.

Kita vertus, imta kelti klausimus dėl kitų veiksnių, kurie lemia konkurencinį pranašumą (Korsakienė 2004; Ginevičius, Korsakienė 2005). Mokslininkų dėmesys nukrypo į įmonės gebėjimus keistis, o ne užimti poziciją rinkoje ir suformavo prielaidas tolesniam ištekliams pagrįsto požiūrio formavimuisi.

Fundamentaliais ištekliams pagrįsto konkurencinio pranašumo požiūrio idėja laikoma tai, kad įmonė turi sutelkti dėmesį į savo išteklių ir gebėjimų tobulinimą, kad užsitikrintų konkurencinį pranašumą neapibrėžtoje aplinkoje (Barney 2001). Šis požiūris dėmesį sutelkia į vidinę įmonės aplinką bei papildo tradiciškai teikiamą dėmesį pramonės šakos struktūrai ir strateginiam pozicionavimui pramonės šakoje kaip pagrindiniams konkurencinio pranašumo veiksniams (Eisenhardt, Martin 2000).

Įmonės turimi ištekliai, leidžiantys produktyviai kurti produktus ar paslaugas, efektyviai juos pristatyti rinkai ir kurti vertę vartotojui, yra tiek materialūs, tiek nematerialūs. Vis dėlto argumentuojama, kad konkurencinį pranašumą pirmiausia lemia vertingi įmonės ištekliai, tokie kaip kolektyviniai gebėjimai ir kompetencijos. Mokslinėje literatūroje diskutuojama apie tai, kad įmonės ištekliai ir gebėjimai, kurių negalima įsigyti laisvojoje rinkoje, padeda užtikrinti ekonominę naudą, todėl jei konkurentai negali savo veiksmais šios naudos užsitikrinti, ji tampa ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu. Ištekliams pagrįsto konkurencinio pranašumo požiūrio šalininkai tvirtina, kad unikalūs ištekliai yra tiesiogiai susiję su aukštesniais įmonės rezultatais. Tai

reiškia, kad ekonominę rentą generuoja unikalūs, sunkiai imituojami ir nemobilūs ištekliai. Šią teoriją plėtojusių autorių nuomone, tarp konkurencinio pranašumo ir rezultatų egzistuoja tiesioginis ryšys, o įmonė, turinti vertingų, retų ir sunkiai kopijuojamų išteklių, garantuotai užsitikrina aukštesnius rezultatus. Savo ruožtu ištekliams pagrįstas požiūris paneigė nuomonę, kad įmonės galimybės ir pavojai turėtų būti vertinami gaminamo produkto ar teikiamos paslaugos atžvilgiu (Priem 2001). Kita vertus, siekiant užtikrinti optimalų įmonės augimą, reikia ne tik tinkamai subalansuoti turimus išteklius, bet ir sukurti naujus.

Išskirtina įmonės gebėjimų, t. y. įmonės pajėgumo paskirstyti išteklius, sąmoningai integruojant taip, kad būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas, reikšmė. Atkreiptinas dėmesys, kad kai kuriais atvejais įmonės gebėjimai yra išlavinami specifiniam procesui, o kitais – gebėjimai yra bendriau pritaikomi. Tuo atveju, kai turima kompetencija yra išplitusi visoje įmonėje, o ji turi nusistovėjusią tvarką, leidžiančią gauti ir koordinuoti informaciją, gebėjimai tampa organizacijos bruožu. Daugeliu atvejų organizacinius gebėjimus lemia atskirų individų žinios ir gebėjimai. Tačiau dar didesnė svarba tenka organizacinei tvarkai ir hierarchijai, nustatančiai formalią valdžią, sukurtos formalios procedūros ir neformalios taisyklės, leidžiančios atlikti kompleksines užduotis.

Vis dėlto ištekliams pagrįsto konkurencinio pranašumo požiūrio apribojimu laikytinas jo taikymas dinamiškose rinkose, kuriose sunku paaiškinti, kodėl kai kurios įmonės turi konkurencinį pranašumą greitų ir sunkiai nuspėjamų pokyčių metu. Tokiose rinkose į greitai besikeičiančios aplinkos pokyčius reaguoti padeda dinaminiai gebėjimai, padedantys vadovams integruoti, sukurti ir naujai konfigūruoti turimus išteklius. Todėl atliekant mokslinius tyrimus, kurių esmė – gebėjimo perkonfigūruoti išteklius į naujus strategiškai vertingus derinius analizė, dėmesys telkiamas į dinaminius gebėjimus (Eisenhardt, Martin 2000). Šie gebėjimai apima daug gerai žinomų procesų, tokių kaip aljansų kūrimas, produktų kūrimas ir strateginių sprendimų priėmimas. Tvirtinama, kad konkurencinį pranašumą lemia ne patys gebėjimai, bet jų sukuriami išteklių deriniai. Todėl dinaminiai gebėjimai yra būtina, bet nepakankama sąlyga konkurenciniam pranašumui. Be to, tvirtinama, kad dinaminį gebėjimų koncepcija nėra tautologinė ar neaiški, kaip ją dažnai kritikuoja kiti mokslininkai (Priem 2001). Kita vertus, gebėjimai, pasireiškiantys efektyviausioje įmonėje, tampa „gerąja praktika“, todėl jiems būdingas didesnis homogeniškumas ir pakeičiamumas tarp įmonių. Itin dinamiškose rinkose dinaminiai gebėjimai yra paprasti, eksperimentiniai, nestabilūs procesai, kai, siekiant sukurti nenusipėjimą rezultata, kuriamos naujos žinios.

Mokslininkų nuomone, ištekliams pagrįsta teorija akivaizdžiai plėtojama keliomis kryptimis, t. y. išsiskiria ištekliams pagrįstas požiūris ir žiniomis pagrįstas požiūris. Pastarąjį plėtojusių autorių nuomonės išsiskiria į dvi grupes,

t. y. tvirtinama, kad žinios yra pats svarbiausias įmonės išteklius arba adaptuojama daugiau pliuralistinė epistemologija, turinti socialinio konstruktyvizmo užuominų (Acedo *et al.* 2006). Žiniomis pagrįstas požiūris laikosi nuostatos, kad žinios yra išskirtinis įmonės išteklius ir organizaciniai gebėjimai apima įvairių žinių rūšių ir formų integraciją. Procesai, kuriuos pasitelkusios įmonės integruoja specializuotas žinias, yra esminiai jų konkurenciniam pranašumui įgyti ir išlaikyti (Grant 1996a). Tad tvirtinama, kad pranašumą lemia ne pačios žinios, bet žinių integracija. Iš esmės remiamasi tokiais prielaidomis: 1) specializuotas žinias turi individai, o jie gali judėti tarp įmonių; 2) renta, kurią generuoja specializuotos žinios, yra daugiau priskiriama individams, o ne įmonei. Su nuosavybe siejamos žinios (pvz., patentai, autorių teisės ir pan.) greitai nuvertėja dėl senėjimo ir imitacijos. Todėl pramonės šakose, kurioms būdinga technologijų kaita, ilgalaikio konkurencinio pranašumo priežastimi laikoma ne su nuosavybe siejamos žinios, bet technologiniai gebėjimai, kurie padeda sugeneruoti naujas žinias. Išskirtinos trys žinių integravimo savybės siejamos su konkurenciniu pranašumu: integravimo efektyvumas, integravimo mastas ir integravimo lankstumas.

Moksliniai tyrimai, analizuojantys organizacijų ryšius, suformavo prielaidas ryšiais pagrįstam požiūriui formuoti. Teigiama, kad įmonės pranašumas siejamas su turimu pranašumu sukurtame ryšių su kitomis organizacijomis tinkle (Dyer, Singh 1998). Įmonė gali sukurti vertingus išteklius valdydama ryšius su tiekėjais, klientais, vyriausybinėmis organizacijomis ar universitetais. Todėl konkurencinis pranašumas įgyjamas ir išlaikomas įsigyjant svarbiausius išteklius už konkrečios įmonės ribų. Tai reiškia, kad konkurencija tarp individualių įmonių tampa mažiau universali, nes tarpusavyje daugiau konkuruoja sąjungininkai, sudarantys tinklinius ryšius. Įmonės gali unikalčiai derinti savo išteklius už organizacinių ribų, kad įgytų pranašumą prieš konkurentus. Todėl išskirtiniai ryšiai gali būti santykinės rentos ir konkurencinio pranašumo priežastis.

4. Trumpalaikio konkurencinio pranašumo egzistavimo prielaidos

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje imta diskutuoti, kad konkurencinis pranašumas yra retas, o jo trukmė iš esmės mažėja (Ruefli, Wiggins 2003). Tokį požiūrį suformavo tokie veiksniai, kaip technologijų pokyčiai, globalizacija, pramonės šakų konvergencija, agresyvi konkurencinė elgsena, vyriausybės skatinama privatizacija, subsidijos, besivystančių šalių (Kinijos ir Indijos) pozicijos stiprėjimas, globalus politinis nestabilumas ir pan. Mokslinė literatūra, analizuojanti strategijas, sudarančias prielaidas siekti trumpalaikio konkurencinio pranašumo, paprastai išskiria aplinkos veiksnius, dėl kurių tikėtina pranašumas bus laikinas. Tokiu būdu išsiskiria naujos rinkos, kurioms būdingas didesnis neapibrėžtumas ir intensyvi konkuren-

cija. Tvirtinama, kad nestabilumas sukuria greitai besikeičiančias galimybes, kurios sudaro prielaidas trumpalaikiam pranašumui plėtotis (Chen *et al.* 2010). Kita vertus, dėmesys sutelkiamas į greitų ir dažnų konkurencinių veiksmų poveikį įmonių rezultatams arba keliamas klausimas – kodėl vienos įmonės imasi greitų konkurencinių veiksmų, o kitos ne, ir tuo tikslu pateikiami įvairūs motyvai.

Mokslininkų nuomone, konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai yra kompleksiškesni, nei manyta, todėl stiprios įmonės pusės nėra vieninteliai konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai, t. y. įmonės silpnos pusės sąveikauja su stipriomis apribodamos stipriųjų teikiamą pranašumą (Sirmon *et al.* 2010). Diskutuojama apie tai, kad itin svarbu identifikuoti, kiek pačios įmonės sprendimai, konkurenciniai veiksmai ir elgsena neigiamai veikia konkurencinį pranašumą ir kas motyvuoja tokią įmonių elgseną (D'Aveni *et al.* 2010). Antai Chen *et al.* (2010) išskiria itin agresyvius veiksmus kaip aukščiausio lygio vadovų komandos savybę.

Kita vertus, svarbiais laikomi ir egzogeniniai, trumpalaikį konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai, skatinantys analizuoti pramonės šakos struktūrą ir ribas. Keliami klausimai – kaip pramonės šakų konvergencija ir konkuruojantys tokių šakų verslo modeliai daro įtaką pranašumo praradimui, kokios, t. y. kontroliuojamos ar nekontroliuojamos, priežastys yra svarbesnės.

Atlikti tyrimai rodo, kad ekonominių ir kitų institucijų modernizavimas sudarė trumpalaikio konkurencinio pranašumo prielaidas analizuotose besivystančiose šalyse, t. y. jose mažėjo į institucijas orientuotų strategijų svarba, nyko pirminiai, konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai (Hermelo, Vassolo 2010). Kitaip tariant, institucijų modernizavimas iš esmės sudarė prielaidas nunykti specifinėms žinioms ir gebėjimams, kurie įmonėms reikalingi nepakankamai išvystytų institucijų sąlygomis, o įmonės tampa labiau priklausomos nuo kitų veiksmų, tokių kaip technologija ar pozicionavimas rinkoje.

Pažymėtina, kad rinkos ekonomikoje institucijos vaidina reikšmingą vaidmenį užtikrindamos efektyvų rinkos mechanizmo funkcionavimą taip, kad įmonės ir individai, sudarant rinkos sandorius, nepatirtų per didelių sąnaudų ar rizikos (Meyer *et al.* 2009). Paprastai institucijos apibūdinamos kaip reguliuojančios, normatyvinės, kognityvinės struktūros ir veiklos, kurios užtikrina stabilumą ir socialinės elgsenos prasmę (Scott 1995). Todėl plačiau prasme institucijos klasifikuojamos į formalias ir neformalias. Formaliomis institucijomis laikoma teisinė sistema ir jos stiprinimas, nuosavybės teisės, informacinės sistemos ir reguliavimas. Neformalioms institucijoms priskirtinos etikos normos, požiūris į verslumą ir pan. Išsivysčiusios ekonomikos šalyse, kuriose institucijos yra stiprios, jų vaidmuo nors ir laikomas esminiu, tačiau praktiškai sunkiai pastebimas. Besivystančios ekonomikos šalyse palaikančių institucijų nėra arba jos funkcionuoja netinkamai.

Pažymėtina, kad vadovai ir įmonės siekia savo tikslų ir priima strateginius sprendimus, atsižvelgdami į institucijų sistemos apribojimus. Kita vertus, kai formalios institucijos nefunkcionuoja, didesnį vaidmenį vaidina neformalios institucijos, kurios padeda sumažinti neapibrėžtumą. Besivystančios ekonomikos šalyse įmonės vienu metu susiduria ir su ekspropriacijos rizika, ir su galimybe įgyvendinti netradicines, su rinka nesusijusias strategijas. Todėl nepakankamai išvystytos institucijos sumažina konkurenciją ir imitavimą rinkoje, taip formuodamos sąlygas trumpalaikiam konkurenciniam pranašumui. Be to, nepakankamai išvystytos institucijos sudaro sąlygas netradiciniais būdais koncentruoti nuosavybę ir riboja pramonės šakų atsinaujinimą.

Mokslininkų grupė (Lee *et al.* 2010), analizavusi nepriklausomus programinės įrangos pardavėjus, siekė paaiškinti, kaip ir kodėl turimi dinaminiai gebėjimai, kurių reikia produkto rinkos papildiniams valdyti, sudaro įmonėms sąlygas išlaikyti ir pagerinti rezultatus. Pažymėtina, kad programinės įrangos gamintojų rinkoje produktai papildo vienas kitą, o pirkėjai prioritetą teikia produktų papildinių sistemai. Anot autorių, dinaminiai gebėjimai sudaro galimybes įmonei nuolat kontroliuoti produktų papildinių rinkų tinklą ir identifikuoti tas produkto rinkas, kurios laiko atžvilgiu tampa silpniau ar stipriau papildančios. Antra, gebėjimai sudaro prielaidas įmonėms reaguoti į pokyčius ir sukurti stipriau vienas kitą papildančių produktų portfelį, kuris užima geresnę poziciją rinkoje. Iš esmės dinaminiai gebėjimai padeda įmonei perkonfigūruoti išteklių paskirstymą savo produkto portfelyje, išskiriant tas produkto rinkas, kurios formuojasi kaip stipriai papildančios. Be to, dinaminiai gebėjimai sudaro prielaidas įeiti į naujas, stipriai papildančių produktų rinkas, kurios sustiprina bendrą įmonės papildančių produktų portfelio poziciją pramonės šakoje. Tokiu būdu turėdama bendrus dinaminis rinkos suvokimo ir reakcijos gebėjimus, įmonė gali geriau plėtoti savo veiklą besikeičiančių produktų papildinių rinkoje, pagerinti rezultatus tų įmonių, kurių gebėjimai yra silpnesni, keisti rezultatų vertinimą pramonės šakoje ir sukelti konkurentų atsakomuosius veiksmus. Iš esmės laikomasi nuostatos, kad dinaminiai rinkos suvokimo ir reakcijos gebėjimai gali intensyvinti konkurenciją pramonės šakoje.

5. Konkurencinis pranašumas ir internacionalizacija

Įmonei augant formuojasi prielaidos įgyvendinti internacionalizaciją, todėl internacionalizacijos ir augimo koncepcijos dažnai laikomos tarpusavyje susijusiomis (Buckley, Ghauri 1993). Kita vertus, mokslininkų teigimu, „internationalizacijai būdingi specifiniai bruožai ir galima išskirti augimo savo šalies ir augimo tarptautinėse rinkose skirtumus“ (Ruzzier *et al.* 2006). Neatsitiktinai mokslinėje literatūroje keliamas klausimas – kodėl įmonės plečia veiklą į užsienio rinkas ir siekiama identifikuoti internacionalizaciją skati-

nančius veiksnius bei formas (Korsakienė, Baranauskienė 2011; Korsakienė, Tvaronavičienė 2012). Vis dėlto, pasirinkusios internacionalizacijos strategiją, įmonės skiriasi savo rezultatais. Todėl tikslinga kelti klausimą – kodėl vienos įmonės yra sėkmingesnės už kitas tarptautinėse rinkose – ir nagrinėti konkurencinio pranašumo, internacionalizacijos ir prioritetinių strateginių sprendimų sąsajas (žr. lentelę).

Tradiciniai tarptautinio verslo tyrimai buvo siejami su sandorių sąnaudų teorija, nes įmonės plėtra į užsienio rinkas neatsiejama nuo papildomų sąnaudų. Remdamasi sandorių sąnaudų teorija, įmonė kiekvienai savo vykdomai veiklai pasirenka mažiausiomis sąnaudomis pasižyminčią rinką ir ją didina plėsdama tarpusavyje susijusias veiklas, kurias kontroliuoja iki internacionalizacijos, nauda yra didesnė už patiriamas sąnaudas.

Mokslininkų darbuose dėmesys telkiamas ir į investuojančią įmonę, turinčią konkurencinį pranašumą prieš savo užsienio rinkos konkurentus bei plėtojama monopolistinio pranašumo teorija (Barclay 2000). Pavyzdžiui, tvirtinama, kad monopolistinio pranašumo priešastimi gali būti produkto rinka (produkto diferenciacija, išskirtiniai rinkodaros ir paskirstymo gebėjimai), veiksmų rinka (išskirtinis priėjimas prie kapitalo, ribotų technologijų ir išskirtiniai vadybiniai gebėjimai) bei gebėjimas įgyvendinti vertikalią ir horizontalią integraciją. Vis dėlto laikomasi pozicijos, kad tiesioginės užsienio investicijos dažniausios pramonės šakose, pasižyminčiose oligopolinei rinkai būdinga struktūra, o horizontaliai integruotos įmonės turi unikalesnius išteklius nei užsienio rinkos konkurentai.

Kita vertus, tarptautinį verslą analizavę mokslininkai, pirmieji adaptavę sandorių sąnaudų ekonomikos požiūrį, vėliau prioritetą ėmė teikti ištekliams pagrįstam požiūriui (Peng 2001). Tvirtinama, kad, remiantis ištekliams pagrįstu požiūriu, internacionalizacija laikytina tarptautinei veiklai svarbių ir reikalingų išteklių mobilizavimo, akumuliacijos ir plėtos procesu. Teigiama, kad tarptautinių įmonių padaliniai užsienio rinkose turi turėti specifinį konkurencinį pranašumą, kurį lemia administracinis paveldas, organizacinės praktikos ir derybinė galia. Kita vertus, žmogiškieji ištekliai siejami su specifiniu įmonės pranašumu, todėl ištekliams pagrįstas požiūris akivaizdžiai paveikė tarptautinę strateginę žmogiškųjų išteklių valdymą, paskatindamas mokslininkus koncentruoti tyrimus tokiais lygmenimis, kaip pagrindinė įmonė, padaliniai ir darbuotojai. Ištekliams pagrįstas požiūris leido ieškoti sąsajų tarp išteklių ir visų diversifikacijos formų, todėl daugelyje mokslinių tyrimų tarptautinė diversifikacija (Peng 2001) analizuota laikantis nuomonės, kad produkto diversifikacijos patirtis formuoja vadybinius gebėjimus, leidžiančius efektyviau plėtoti tarptautinę diversifikacijos strategiją.

Įmonės gebėjimas įeiti į užsienio rinkas siejamas su jos akumuliuotais materialiais ir nematerialiais ištekliais. Tai reiškia, kad įmonės, turinčios vertingų, retų ir sunkiai nuko-
pijuojamų išteklių, turi konkurencinį pranašumą ne tik vie-

Lentelė. Konkurencinio pranašumo, internacionalizacijos teorijų ir prioritetinių strateginių sprendimų sąsajos

Table. Interrelationships between competitive advantage, internationalization theories and priority strategic decisions

Konkurencinis pranašumas	Tyrimų kryptys	Autoriai	Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai	Ryšys su internacionalizacijos teorijomis	Prioritetiniai strateginiai sprendimai
Ilgalaikis	Sandorių ir tarpininkavimo sąnaudų teorija	Coase 1937; Jensen, Meckling 1976; Williamson 1975; 1985	Sandorių ir tarpininkavimo sąnaudos	Teigiamas. Pasirenkama mažiausiomis sąnaudomis pasižyminti rinka, o augimas vyksta iki internacionalizacijos, nauda didesnė už patiriamas sąnaudas	Sandorių ir tarpininkavimo sąnaudų minimizavimas
	Pozicinis konkurencinis pranašumas	Bain 1956, 1959; Porter 1980, 1985	Patraukli pramonės šakos struktūra, heterogeniškumas pramonės šakos viduje, ryšiai su pirkėjais, tiekėjais ar konkurentais	Teigiamas. Įmonės linkusios į internacionalizaciją, jei gali išnaudoti savo turimą pranašumą užsienio rinkose kuo mažiausiomis sąnaudomis	Pramonės šakos pasirinkimas ir strateginis pozicionavimas šakos viduje
	Ištekliais pagrįstas konkurencinis pranašumas	Amit, Schoemaker 1993; Barney 1986, 1991; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984	Vertingi, reti ir sunkiai kopijuojami ištekliai	Teigiamas. Įmonės, turinčios unikalius išteklių ir kompetencijų derinius, daugiau linkusios į internacionalizaciją	Tinkamai subalansuoti esami ištekliai ir gebėjimai bei kuriami nauji
		Eisenhardt, Martin 2000; Teece <i>et al.</i> 1997	Gebėjimas naujai konfigūruoti išteklius į naujus strategiškai vertingus derinius		
	Žiniomis pagrįstas konkurencinis pranašumas	Grant 1996a, 1996b	Įvairių žinių rūšių ir formų integracija	Teigiamas. „Globaliomis gimusios“ įmonės užsitikrina konkurencinį pranašumą užsienio rinkose, pritaikydamos žiniomis pagrįstus išteklius	Žinių integravimo efektyvumas, integravimo mastas ir integravimo lankstumas
	Ryšiais pagrįstas požiūris	Dyer, Singh 1998	Išskirtiniai ryšiai kuriami už įmonės ribų	Teigiamas. Organizacijų bendradarbiavimo ryšiai, suteikiantys priėjimą prie specifinių dėl tinklaveikos sukurtų išteklių užtikrina konkurencinį pranašumą	Išskirtinių ryšių kūrimas
Trumpalaikis	Ištekliais pagrįstas konkurencinis pranašumas	Lee <i>et al.</i> 2010	Dinaminiai gebėjimai, padedantys perkonfigūruoti išteklių paskirstymą	Teigiamas. Turinčios unikalius išteklių ir kompetencijų derinius įmonės daugiau linkusios į internacionalizaciją	Tinkamai subalansuoti esami ištekliai ir gebėjimai bei kuriami nauji
	Institucijų teorija	Hermelo, Vassolo 2010	Nepakankamai išvystytos institucijos, mažinančios konkurenciją ir imitaciją rinkoje	Teigiamas. Institucijų sistema sudaro palankesnes sąlygas internacionalizacijai	Į institucijas orientuoti strateginiai sprendimai

tos, bet ir tarptautinėse rinkose. Be to, tvirtinama, kad įmonės, turinčios unikalius išteklių ir kompetencijų derinius, turi didesnę polinkį į internacionalizaciją (Bloodgood *et al.* 1996). Kita vertus, laikomasi nuomonės, kad sprendimai, susiję su tarptautiniu verslu, yra priklausomi nuo unikalių įmonės kompetencijų, išplėtotų laiko atžvilgiu.

Nemaža mokslinių tyrimų dalis, orientuota į internacionalizaciją, daugiausia dėmesio skyrė daugianacionalinėms įmonėms. Kita vertus pastaraisiais metais daug dėmesio sulaukė smulkių ir vidutinių įmonių (SVĮ) internacionalizacija. Keliama prielaida, kad, pavyzdžiui, SVĮ nėra apsirūpinusios materialiais ištekliais. Toks fenomenas traktuojamas kaip „polinkis į mažumą“ ir faktiškai SVĮ ištekliai yra apriboti iki nematerialių išteklių arba žinių (Chetty, Wilson 2003). Tokiu būdu žinių plėtojimas, integracija ir perkėlimas laikytinas svarbiu internacionalizacijos strateginio valdymo aspektu. Mokydamosi iš užsienio rinkų patirties SVĮ plėtoja eksperimentines žinias, kurios gali būti perkeltos į kitas užsienio rinkas (Blomstermo *et al.* 2004). Šis fenomenas itin būdingas „globaliomis gimusioms“ įmonėms, t. y. nuo savo įsteigimo pradžios siekiančioms aukštesnių veiklos rezultatų parduodant produktus užsienio rinkose ir pritaikant žiniomis pagrįstus išteklius. „Globaliomis gimusių“ įmonių išskirtinės žinios sudaro prielaidas organizaciniams gebėjimams formuotis. Šių įmonių konkurencinis pranašumas negali būti paaiškintas individualiais ištekliais, o tik įvairių rūšių ir formų žiniomis. Neatsitiktinai teigiama, kad jei SVĮ gali generuoti konkurencinį pranašumą iš savo turimų žinių, jos gali internacionalizuotis kaip ir didelės įmonės (Gassman, Keupp 2007).

Tinklaveikos požiūriu internacionalizacijos procese išryškintas ryšių ir santykių vaidmuo (Johanson, Matson 1993). Chetty ir Blankenburg-Holm (2000) teigimu, internacionalizacija vyksta: 1) sukuriant ryšius su partneriu užsienio rinkose; 2) stiprinant pasitikėjimą jau sukurtuose ryšiuose; 3) integruojant savo poziciją įvairių šalių ryšių tinkluose. Tad galima teigti, kad įmonės sėkmė naujose rinkose priklauso nuo jos pozicijos ryšių tinkluose ir santykių esamoje rinkoje. Pavyzdžiui, dauguma žiniomis pagrįstų, paslaugas teikiančių įmonių pasiekia konkurencinį pranašumą, kurdamos abipusiškai naudingus ryšius su kitomis paslaugas teikiančiomis įmonėmis.

Daugeliu mokslinių tyrimų patvirtinta prielaida, kad konkurencinį pranašumą lemia mokymasis iš savo partnerių (Peng 2001). Pavyzdžiui, mokymasis iš partnerių laikomas vienu motyvuojančių veiksnių, skatinančių sudaryti strateginius aljansus. Organizacijų bendradarbiavimo ryšiai, įmonei suteikiantys priėjimą prie specifinių dėl tinklaveikos sukurtų išteklių, įvardijami kaip konkurencinio pranašumo priežastis.

Institucijų teorijos požiūriu galima daryti prielaidą, kad kai kurios besivystančios ekonomikos šalių įmonės priima internacionalizacijos sprendimus, tačiau jų realizavimo būdus be pramonės šakos ir išteklių apribojimų iš prigim-

ties formuoja vietos ir tarptautinės institucijų sistemos. Tad besivystančios ekonomikos šalių institucijos gali sudaryti palankesnes sąlygas trumpalaikiam konkurenciniam pranašumui įgyti ir tarptautinėse rinkose.

6. Išvados

Konkurencinio pranašumo tyrimai – neatsiejama strateginio valdymo tyrimų dalis, padariusi reikšmingą įtaką strateginio valdymo disciplinos pažangai. Kita vertus, vykstanti mokslinė diskusija ne tik siekia paaiškinti, kokie veiksniai lemia ilgalaikį konkurencinį pranašumą, bet ir kokios prielaidos veikia trumpalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje. Šių priešasčių paieškas nusako šiuolaikinės konkurencinio pranašumo tyrimų kryptys, kurios pateiktos ir apibendrintos straipsnyje. Pažymėtina, kad jau susiformavusių tyrimų krypčių ir atitinkamai konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių įvairovė suponuoja nuomonę, kad konkurencinio pranašumo priežastis tikslinga analizuoti remiantis ne vienu, o keliais skirtingais požiūriais.

Kita vertus, fundamentalių pokyčių, kuriuos lėmė globalizacija, naujos technologijos ir intensyvi konkurencija, kontekste daug dėmesio skiriama įmonės internacionalizacijai. Todėl tikslinga kelti klausimą – kodėl vienos įmonės yra sėkmingesnės už kitas tarptautinėse rinkose – ir nagrinėti konkurencinio pranašumo, internacionalizacijos ir prioritetinių strateginių sprendimų sąsajas. Atkreiptinas dėmesys, kad mokslo darbuose ilgą laiką dominavę etapų, mokymosi, atsitiktinumų ir tinklaveikos požiūriai į internacionalizaciją, vietą užleidžia integruoto turinio – proceso teorijoms, kurios laikytinos nauja įmonių internacionalizacijos tyrimų kryptimi. Pavyzdžiui, moksliniai tyrimai, analizavę SVĮ internacionalizacijos fenomeną, integruoja etapų, tinklaveikos ir tiesioginių užsienio investicijų teorijas arba siūlo derinti procesų teorijas, inovacijų modelius, tinklaveikos teorijas, ištekliais pagrįstą požiūrį ir tarptautinę verslininkystę (Korsakienė, Tvaronavičienė 2012). Teigiamas konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių ir internacionalizacijos teorijų ryšys sudaro prielaidas tolesniems moksliniams tyrimams. Vis dėlto atkreiptinas dėmesys, kad šios sąsajos daugiau siejamos su internacionalizaciją skatinančiais veiksniais, todėl tikslinga būtų analizuoti ne tik sąryšius su internacionalizaciją ribojančiais veiksniais, bet ir internacionalizacijos būdais.

Literatūra

- Acedo, F. J.; Barroso, C.; Galan, J. L. 2006. The resource-based theory: dissemination and main trends, *Strategic Management Journal* 27: 621–636. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.532>
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal* 14: 33–46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>

- Armstrong, C. E.; Drnevich, P. L.; Newbert, S. L. 2009. Conversations about competitive advantage: a bibliographic analysis of the major research streams and their influence on the field, in *Atlanta Competitive Advantage Conference 2009*.
- Bain, J. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bain, J. 1959. *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Barclay, L. A. 2000. *Foreign Direct Investment in Emerging Economies*. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203463116>
- Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science* 32: 1231–1241. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17: 99–120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: a ten – year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management* 27: 643–650.
- Blomstermo, A.; Eriksson, K.; Sharma, D. 2004. Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms, *Journal of International Entrepreneurship* 2(3): 239–258.
- Bloodgood, J. M.; Sapienza, H. J.; Almeida, J. G. 1996. The internationalization of new high potential U.S. ventures: antecedents and outcomes, *Entrepreneurship Theory and Practice* 20(4): 61–76.
- Buckley, P. J.; Ghauri, P. N. 1993. Introduction and overview, in P. J. Buckley, P. N. Ghauri (Eds.). *The Internationalization of the Firm*. London: Academic Press, ix–xxi.
- Chen, E. L.; Katila, R.; McDonald, R.; Eisenhardt, K. M. 2010. Life in the fast lane: origins of competitive interaction in new versus established markets, *Strategic Management Journal* 31(13): 1527–1547. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.894>
- Chetty, S. K.; Wilson, H. 2003. Collaborating with competitors to acquire resources, *International Business Review* 12(1): 61–81. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00088-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00088-4)
- Chetty, S.; Blankenburg-Holm, D. 2000. Internationalization of small and medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International Business Review* 9(1): 77–93. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm, *Economica* 4: 386–405. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- D’Aveni, R. A.; Dagnino, G. B.; Smith, K. G. 2010. The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal* 31: 1371–1385. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.897>
- Day, G. S.; Wensley, R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing* 52: 1–20. <http://dx.doi.org/10.2307/1251261>
- Dyer, J. H.; Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *The Academy of Management Review* 23(4): 660–679.
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal* 21: 1105–1121. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Foss, K.; Foss, N. J. 2005. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view, *Strategic Management Journal* 26: 541–553. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.465>
- Gassmann, O.; Keupp, M. 2007. The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in biotechnology industry: a knowledge-based view, *Journal of World Business* 42: 350–366. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.006>
- Ginevičius, R.; Korsakienė, R. 2005. Exploration of strategy: objectives, competencies and competitive advantage, *Journal of Business Economics and Management* 6(1): 13–22.
- Grant, R. M. 1996a. Prospering in dynamically – competitive environments: organizational capacity as knowledge Integration, *Organization Science* 7: 375–387. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grant, R. M. 1996b. Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* 17: 109–122.
- Hermelo, F. D.; Vassolo, R. 2010. Institutional development and hypercompetition in emerging economies, *Strategic Management Journal* 31(13):1457–1473. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.898>
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and capital structure, *Journal of Financial Economics* 3: 305–360. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johanson, J.; Mattsson, L. G. 1993. Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition, in P. J. Buckley, P. N. Ghauri (Eds.). *The Internationalization of the Firm: A Reader*. London: Academic Press, 303–322.
- Karnani, A. 1984. Generic competitive strategies – an analytical approach, *Strategic Management Journal* 6: 329–334.
- Korsakienė, R. 2004. Determining competitive advantage : the analytic hierarchy process, *Journal of Business Economics and Management* 5(4): 205–215.
- Korsakienė, R.; Baranauskienė, A. 2011. Factors impacting sustainable internationalization: a case of multinational company, *Journal of Security and Sustainability Issues* 1(1): 53–62.
- Korsakienė, R.; Tvaronavičienė, M. 2012. The Internationalization of SMEs: an integrative approach, *Journal of Business Economics and Management* 13(2): 294–307. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.620138>
- Lee, Ch.; Venkatraman, N.; Tanriverdi, H.; Iyer, B. 2010. Complementarity based hypercompetition in the software industry: theory and empirical test, 1990–2002, *Strategic Management Journal* 31: 1431–1456. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.895>
- Meyer, K. E.; Estrin, S.; Bhaumik, S. K.; Peng, M. W. 2009. Institutions, resources and entry strategies in emerging economies, *Strategic Management Journal* 30: 61–80. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.720>
- Peng, M. W. 2001. The resource-based view and international business, *Journal of Management* 27: 803–829. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700611>
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource – based view, *Strategic Management Journal* 14: 179–191. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>

- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Priem, R. L. 2001. Is the resource-based “View” a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review* 26(1): 22–40.
- Ruefli, T. W.; Wiggins, R. R. 2003. Industry, corporate and segment effects and business performance: a non-parametric Approach, *Strategic Management Journal* 24(9): 861–879. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.350>
- Ruzzier, M.; Hisrich, R. D.; Antoncic, B. 2006. SME internationalization research: past, present and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(4): 476–497. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A.; Arregle, J. L.; Campbell, J. T. 2010. The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage, *Strategic Management Journal* 31(13): 1386–1409. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.893>
- South, S. E. 1980. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking, *Journal of Business Strategy* Spring: 15–22.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 18: 509–533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wernerfelt, B. 1984. A resource - based view of the firm, *Strategic Management Journal* 5: 171–180.

Renata KORSAKIENĖ. PhD, works as Associate Professor at Vilnius Gediminas Technical University, Department of Enterprise Economics and Management. Her research interests involve: strategic management, innovation management and change management of organizations.