

## KONKURENCINGUMAS: TEORINIS ASPEKTAS

**Ineta Beniušienė, Giedrė Svirskienė**

*Šiaulių universitetas*

### **Anotacija**

Konkurencingumas globalioje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo. Įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje įmonė užima tam tikrą dalį. Ekonominės pusiausvyros sąvoka aiškinama įmonės sugebėjimu nepalūžti ir atsispirti neigiamai varžovų įtakai. Tad įmonė turi gebėti įveikti strateginių sunkumų barjerus. Svarbus tampa ne tik sugebėjimas apginti konkurencinio pranašumo pozicijas, bet taip pat ir pačiam sėkmingai suduoti atsaką konkurentams.

Globali ekonomika atneša ne tik grėsmes, riziką, bet ir galimybes konkurencinį pranašumą įgyti skirtingu būdu. Tipiškiausi konkurencinio pranašumo šaltiniai yra inovacijos, technologijos, kokybė ir kaina. Konkurencijos perspektyvos leidžia įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą nuolat taikant naujus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksmus ir reaguojant į konkurentų elgseną. Įmonės, kurios greitai ir agresyviai reaguoja į kitų įmonių konkurencingumą, visada gauna gerą pelną. Įmonės, kurios aktyviai veikia konkurencinėje kovoje, sunkina kitų įmonių veiklą ir nuolat žengia į priekį.

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad įmonės konkurencingumą labiau lemia jos nematerialusis turtas, o ne materialusis. Nematerialusis turtas yra klientų lojalumas, įvaizdis, reputacija, gamybinis pajėgumas, žinios, organizacijos kultūra, kompetencijos, įgūdžiai ir patirtis, kurie yra labai vertinami, unikalūs ir nepakartojami. Materialusis turtas yra įprastas, visiems aiškus ir pasikartojantis, o nematerialusis turtas yra unikalus ir nepakartojamas. Taigi vertindama ir puoselėdama šį turtą įmonė tampa konkurencinga. Tyrimo metu identifikuoti pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai leidžia bet kuriai organizacijai kurti unikaliais ir nepakartojamais konkurenciniais pranašumais pagrįstas konkuravimo strategijas bei plėtoti savo konkurencingumą.

**Pagrindiniai žodžiai:** konkurencija, konkurencingumas, konkurencinis pranašumas, konkuravimo strategija.

### **Įvadas**

**Tyrimo aktualumas.** Organizacijų konkurencingumas yra vadybos mokslo tyrinėjimo objektas ir jis nuolat keičiasi. Tad vadybos mokslas, atsižvelgdamas į nuolat besikeičiančias rinkos sąlygas, privalo ieškoti naujų būdų įmonės veiklai efektyvinti. Konkurencingumo plėtojimas – vienas svarbiausių organizacijos tikslų. Šiuolaikinėse verslo valdymo teorijose vis labiau išigali nuostata, kad laimi tas, kuris vysto esmines kompetencijas. Šiandien organizacijoms reikia ne turėti ir siekti išlaikyti, o nuolatos kurti ir tobulinti savo konkurencinį pranašumą. Jau nebe pakanka suprasti ir valdyti procesus, kad kompanija įgytų konkurencinį pranašumą, reikia pažinti savo vartotojus ir jų poreikius. Kai organizacijos veikla tam tikrose srityse smarkiai skiriasi nuo konkurentų, galima teigti, kad ji įgyja konkurencinį pranašumą ir yra konkurencinga.

Konkurencingumas, jo prielaidos bei tyrimo modeliai, jų taikymas tampa vis labiau nagrinėjama tema. Tokį konkurencingumo temos populiarumą bei aktualumą lemia aktyvėjanti konkurencinė kova ne tik tarp įmonių, bet ir tarp valstybių pramoninių, pačių valstybių bei miestų.

**Tyrimo problema.** Mokslinė diskusija apie konkurencingumą yra gana kontraversiška. Kas gi yra konkurencija? Varžybos? Rungtynės? Ar susidūrimas? Šiandien nėra bendro šios sąvokos apibrėžimo, bet vis dėlto visi pripažįsta, kad konkurencija yra vienas iš ryškiausių verslo ypatumų, ekonomikos progreso variklis, rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmas. Anot A. Marčinsko ir D. Diskienės (2001), visi veiksniai yra svarbūs organizacijai siekiant išlaikyti ir didinti konkurencingumą. Tačiau kurie veiksniai yra prioritetiniai (išorės aplinkos veiksniai, konkurencinių strategijų formavimas, išskirtinių išteklių turėjimas ar vadybinio potencialo turėjimas), yra diskutuotina.

**Objektas:** konkurencingumas.

**Strapsnio tikslas** – atskleisti ir įvertinti konkurencingumą lemiančius veiksniai, numatyti galimus konkurencingumo kėlimo būdus identifikuojant pagrindinius konkurencinio pranašumo šaltinius, leidžiančius bet kuriai organizacijai kurti unikaliais ir nepakartojamais konkurenciniais pranašumais pagrįstas konkuravimo strategijas bei plėtoti savo konkurencingumą.

### **Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti konkurencingumą lemiančius veiksnius.
2. Identifikuoti pagrindinius konkurencinio pranašumo šaltinius.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros sisteminė bei lyginamoji analizė taikyta siekiant išstudijuoti konkurencijos, konkurencingumo sampratą, konkurencinio pranašumo šaltinius, konkuravimo strategijas, įvairių autorių atliktus tyrimus.

### **Konkurencingumą lemiantys veiksniai**

Atlikus mokslinės literatūros analizę remiantis užsienio (M. Al-Hawari, C. Boshoff, M. Tait, D. Bowersox, J. Mentzer, T. Speh, R. Chumpitaz, N. Papatoidamis, V. Clulow, H. Cox, S. Mowatt, M. Prevezer, M. Christopher, H. Peck, N. Fabbe-Costes, U. Golob, K. Podnar, T. Leinbach, J. Bowen, B. Kayis, S. Kara ir kt.) ir lietuvių autoriais (D. Diskiene, L. Lobanova, A. Marčinsku, J. Piliutyte, A. Vasiliausku) galima teigti, kad pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra bendro požiūrio į konkurencingumą. Taip yra dėl to, kad konkurencingumas – tai itin kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais. Konkurencingumas dažnai nulemia subjekto (valstybės, įmonės, asmenų grupės ar pavienio asmens) ekonominę ir socialinę gerovę, prestižą, o per mažas konkurencingumas gali būti didelių praradimų, sukrėtimų ar net žlugimo priežastis. Konkurencingumą galima nagrinėti tiriant įvairių lygių objektus ir subjektus: valstybę, valstybių sąjungą, miestą, šalies ūkio šaką, įmonę ar organizaciją, tam tikrą prekę ar paslaugą.

Terminas *konkurencija* kilęs iš lotynų kalbos žodžio *concurrentia*, reiškiančio tam tikrą kovą, susidūrimą, varžybas, lenktyniavimą. Konkurencingumas – tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu.

**Valstybės konkurencingumas** daugelyje mokslinių šaltinių apibūdinamas kaip nacionalinis interesas, kurio pagrindinis tikslas – gyventojų realių pajamų lygio kėlimas. Pagal M. E. Porterį (1990), galime išskirti tokius veiksnius, lemiančius valstybės konkurencingumą: tarptautinė konkurencija yra šalies konkurencingumas kaip makroekonominis reiškinys, kurį formuoja valiutos kursai, palūkanų normos, užsienio prekybos balansas ir kiti tarptautinių ekonominių ryšių makroekonominiai rodikliai; valstybės ekonominės politikos priemonės: tikslinės tarptautinių ekonominių ryšių programos, eksporto skatinimas ir importo stabdymas, kvotų, subsidijų politikos taikymas ir kitokios politikos priemonės. Valstybės tarptautinį konkurencingumą garantuoja valdžios ir valdymo organų tiesioginis ekonomikos struktūros ir dinamikos, gamybos šakų ir įmonių

veiklos reguliavimas, valstybinio ekonominio sektoriaus buvimas.

Esminis tampa ir **miesto konkurencingumas** – kaip prielaida didinti įmonių konkurencingumą. Sanchez (1997; cit. pagal S. K. Rainisto, 2003) išskiria šiuos konkurencingo miesto tarptautiniu mastu kriterijus:

- Populiacija mieste didesnė nei 1 mln., kvalifikuota darbo jėga, galias tradicijas turinčių universitetų buvimas, aukšto lygio tyrimų infrastruktūra.
- Tarptautiniu lygiu reikšminga veikla, kuri užtikrina miestui tam tikrą vietą pasaulio ekonomikoje, moksliniai ir kultūriniai mainai, kurie daro miestą finansiniu centru, intensyvus eismas, geras telekomunikacijų tinklas.
- Aukšto lygio specializavimasis paslaugose, gebėjimas aptarnauti ne tik vietos, bet ir užsienio vartotojus.
- Galimybė ir tinkama infrastruktūra tarptautinio lygio renginiams rengti.
- Užsienio diplomatinė atstovybių ir verslo atstovų, asociacijų, klubų egzistavimas ir steigimasis.
- Kultūrinė infrastruktūra: laikraščių spaustuovės, knygų leidyklos, muziejai, paminklai, tarptautinį pripažinimą turintys kultūriniai renginiai, kultūros veikėjų veikla, darantį miestą tarptautinio lygio verslo, kultūros, laisvalaikio ir turizmo centru.
- Miestas turi siekti būti atpažįstamu tarp konkurentų globaliame kontekste, atsižvelgiant į kultūrinius, politinius, ekonominius veiksnius.

Pasak autoriaus, ilgą laikotarpį konkurencingiausi yra tie miestai, kurie gali pasiūlyti geriausią gyvenimo kokybę savo gyventojams.

Kostiainen (2002; cit. pagal Piliutyte, 2007) teigia, kad miesto konkurencingumas – tai gebėjimas pritraukti jam svarbius informacijos, technologijų, kapitalo, kultūros, žmonių bei organizacijų srautus bei gebėjimas palaikyti gyvenimo kokybę ir gyvenimo standartus bei sukurti inovatyvią aplinką, įgalinančią kompanijas, veikiančias urbanistiniame regione, didinti jų pačių konkurencingumą.

Konkurencingumą lemia ir **ūkio šakos struktūra bei konkurentų elgsena**. Anot M. E. Porterio (1990), visais atvejais tiesioginis ir pirminis tarptautinės konkurencijos subjektas yra ūkio šaka ar jos segmentas, o konkurencijos objektas – jos pagaminta prekė, siūloma užsienio vartotojui tiesiogiai ar per tarpininką.

H. Mintzberg, J. B. Quinn. (1998) manymu, teorijoje intensyvi organizacijų aplinkos analizės tyri-

mo metodų kontraversija. Nagrinėjant konkurencinę aplinką dažnai naudojamas Porterio „penkių konkurencinių jėgų“ modeliu, kurį sudaro penkios bazinės jėgos: 1) naujų konkurentų atsiradimas; 2) prekių pakaitalų atsiradimas; 3) tiekėjų derėjimosi galia; 4) klientų derėjimosi galia; 5) konkurencija tarp kompanijų. Reikia iš anksto įsivaizduoti, kokie barjerai idealiu atveju turi būti sukurti potencialiems konkurentams, kad firma nebūtų išstumta iš rinkos segmentų, kuriuos pasiseks užimti; kokio tipo turi būti tiekėjai ir pirkėjai, kad jie negalėtų pernelyg primesti savo reikalavimų; kaip pirkėjai turi vertinti firmos parduodamus produktus bei pačią firmą, kokius jie turi matyti pranašumus lygindami su konkurentų siūlomomis prekėmis – substitutais; kaip konkuruojama su kitomis firmomis.

Tad galima teigti, kad nuo visų šių veiksnių bendro veikimo priklauso potencialus pelningumas šakoje ir ūkio šakos konkurencingumas.

Nors iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti keista, tačiau konkurencingumo koncepcija yra gana skirtingai suprantama ne tik atskirų mokslininkų, ekonomistų, bet taip pat ir skirtingose šalyse. Konkurencingumas visais atvejais yra susijęs su produktyvumu: jis lemia kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta, koks bus atlyginimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis.

**Produkto (prekės ar paslaugos)** konkurencingumą būtų galima apibrėžti kaip visų rinkos, pirkėjų, vartotojų reikalavimų atitikimą, teikiamą naudą, atsižvelgiant į kokybės rodiklius bei vartotojo išlaidas tai produkcijai įsigyti. U. Golob, K. Podnar (2007) tyrė konkurencinio pranašumo elementus, paremtus **produkto (prekės ar paslaugos)** sudedamųjų dalių strategija. Buvo tiriamos 18 Europos Sąjungos šalių. Tyrimai atskleidė keletą įdomių pastebėjimų. Norint išlaikyti nuolatinį konkurencinį pranašumą tarp senųjų ir naujųjų ES narių, kiekviena prekė, kad ir vienodo tipo, turi turėti keletą savo išskirtinių sudedamųjų savybių. Kitas pastebėjimas tas, kad įmonės konkurencinį pranašumą įgyja skirtingais būdais.

Europietiškos įmonės naudoja 4 skirtingas prekės paruošimo politikas ar strategijas. Apie 40 procentų paslaugų pasitelkia vadinamąją subalansuotą strategiją, kur visi elementai (kaina, kokybė, įvairovė, paklausa ir inovacijos) yra vienodai svarbūs. Tačiau vis dėlto svarbiausi veiksniai yra kokybė ir paklausa. Įvairovė ir inovacijos neturi didelės įtakos, tai yra pakankamai svarbūs veiksniai antrai grupei, t. y. senosioms Europos Sąjungos šalims. Autoriai pastebėjo, kad reikšmingi skirtumai kuriant produktą bei naudojant strategijas egzistuoja tarp senų ir naujų ES šalių narių. Subalansuota strategija yra labiausiai paplitusi tarp abiejų grupių, naujų šalių narių įmonės patenkintos *kainos ir kokybės* strategija, tuo tarpu seno-

sios šalys narės suinteresuotos *kokybės ir paklausos* strategija. Vidutinis kiekvieno elemento įvertinimas apibūdina prekės kainą kaip pagrindinę konkurencingo pranašumo dalį, kurią labiausiai vertina Slovėnija ir Čekijos Respublika, tuo tarpu senosios šalys narės labiau vertina kokybę ir paklausą. Šitokios tendencijos nėra netikėtos. Anot autorių, gamyba naujose ES šalyse narėse yra labiau paremta darbo jėga, nes augant produkcijos gamybos kiekiams Tolimuosiuose Rytuose šis pranašumas greitai taps ne toks svarbus. Naujosios ES šalys narės supras, kad jų naudojamos strategijos vystysis dar sėkmingiau. Taigi pagerėjusi kokybė ir padidėjusi paklausa taps prioritetu renkantis konkurencingumo strategiją.

Svarbiausias konkurencinės aplinkos elementas (be kurio nebūtų ir konkurencijos) yra įmonės. **Įmonės konkurencingumas**, anot G. Piccoli (2005), pasaulinėje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo. Įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje užima tam tikrą dalį. Ekonominės pusiausvyros sąvoka aiškinama įmonės sugebėjimu nepalūžti ir atsišpirti neigiamai varžovų įtakai. Tad įmonė turi gebėti įveikti strateginių sunkumų barjerus. Svarbus tampa ne tik sugebėjimas apginti konkurencinio pranašumo pozicijas, bet taip pat ir pačiam sėkmingai suduoti atsaką konkurentams. L. Lobanovas (2001) teigimu konkurencijos esmė yra būtinumas kovoti, kuris svarbus tarpusavio rungtyniavimui rinkoje. „Rinka kaip atvira sistema (erdvė arba teritorija) neišivaizduojama be konkuruojančių šioje erdvėje organizacijų.“

Mokslininkai teigia, kad pastovus konkurencinis pranašumas įgyjamas tik tada, jei jis tęsiasi ir po konkurentų mėginimo sutrukdyti įmonės veiklą. Sunku vadovautis šia formuluote, nes daugumai nepavyksta įveikti konkurentų sukeltų kliūčių.

Pasak A. Marčinsko, D. Diskienės (2001), sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir organizacijų konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai, kurie mokslinėje literatūroje vertinami nevienareikšmiškai. Tad galima teigti, kad nėra universalių įmonės konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdų. Dauguma autorių pritaria nuomonei, kad konkurencinę kovą laimi tie, kurie: 1) gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą; 2) išstbulino sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos (tol, kol kiti to nepasiekia); 3) pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jų neranda); 4) anksčiau (nei kiti) pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį. Todėl galima teigti, kad organizacijos konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos. Įprastai jie

skirstomi į dvi stambias grupes: išorės (makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (organizacijos vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami). Išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje. Vidaus aplinkos veiksniai, t. y. įmonės veiklos aplinkos turinį, lemia išorės aplinka. Jei įmonė dėl naujų išorės sąlygų, darančių jai įtaką (pavyzdžiui, sustiprėjusi konkurencija, reiklesni vartotojai, infliacija, reikalingų išteklių kainų augimas ir t. t.) nesugeba reorganizuoti savo valdymo sistemos, jos gyvybingumui gresia didelis pavojus.

Aaker (1998; cit. pagal. Rundh, 2005) nurodo tokius įmonės konkurencingumo išlaikymo veiksnius:

- tai, kaip konkuruojama skirtingomis funkcinėmis strategijomis;
- konkurencijos pagrindas (turtas ir kompetentingumas);
- kur konkuruojama pasirinktoje produkto rinkoje;
- su kuo konkuruojama.

Carmelli (2004; cit. pagal. Rundh, 2005) pabrėžia, kad įmonė gali sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą remdamasi *įdarbinimo strategijomis* ir ypač *įmonės infrastruktūra*. Rundh (2005) mano, kad konkurencingumo kūrimo procese įmonė turi suprasti esminius sėkmės faktorius atitinkamoje pramonės šakoje (pavyzdžiui, galutinis produkto pristatymas), taip pat jai reikia išteklių ir gebėjimų šiuos sėkmės veiksnius įvykdyti. Tik tuo atveju, kai įmonė įsisavina konkurencinę strategiją, kur ji panaudoja šiuos išteklius ir gebėjimus geriau nei konkurentai, įmanoma išlaikyti konkurencinį pranašumą. Konkurencinio pranašumo išlaikymas priklauso nuo įvairių veiksnių: *patvarumo* (žaliavos kainos, produkto inovacijos ir produkto rūšies), *kilnojimo* (technologijų ar žinių perkėlimo) ir *kopijavimo* (gebėjimų sudėtingumo).

Siekdamos **konkurencinio pranašumo** bei formuodamos konkuravimo strategiją, organizacijos stengiasi surasti ir pritaikyti būdą, kuris padėtų sėkmingai konkuruoti bei efektyvinti savo veiklą.

### Konkurencinio pranašumo šaltiniai

I. Roffe (2007) manymu, konkuravimo strategija – tai konkrečių priemonių pasirinkimas siekiant įgyvendinti įmonės tikslus (įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje), pirma įvertinus esamų vidinių išteklių ir supančios aplinkos sąveiką. A. Vasiliauskas (2001) teigia, kad nėra vieningo kelio ar metodo, kaip užtikrinti įmonės konkurencinius pranašumus. Jo nuomone, pranašumas turi būti pakankamai reikšmingas, kad išsilaikytų keičiantis aplinkai. Pranašumą turi pri pažinti ir klientai.

O. Gottschalg, M. Zollo (2007) pastebėjimu, tebeieškant konkurencinio pranašumo šaltinių, mokslininkai didžiulį dėmesį skiria **žmogiškųjų išteklių** veiksniams, darantiems įtaką kompanijos konkurencingumui, teigdami, kad materialusis turtas nėra unikalus ir pastovus, o nuolat kintantis, žmogiškieji ištekliai – atvirkščiai, juos sunku imituoti ar perimti, jie susiję su specializacija ir taktinėmis žiniomis. B. Rundh (2005) įrodo, kad paimti kartu geresni darbuotojų įgūdžiai ir ištekliai, padeda sudaryti palankią įmonės padėtį. Geri įgūdžiai yra darbuotojų saviti, unikalūs sugebėjimai, kurie gali būti skirtingumo šaltinis, palyginti su konkuruojančia firma. Geresni ištekliai įgalina įmonę vystyti savo pajėgumą. V. Clulow (2007) pastebėjimu, įmonės konkurencingumą lemia daugiau jos nematerialusis turtas, o ne materialusis.

C. Shepherd ir P. K. Ahmed (2000) teigia, kad įmonės konkurencingumas rinkoje priklauso nuo **inovacijų** diegimo spartos. Autorių manymu, įmonės, norėdamos pirmuoti konkurencinėje kovoje, turi kuo greičiau diegti inovacijas. Būti vieninteliu to paties produkto gamintoju nebeįmanoma, strategijos ir programos, kurios veikė praeityje, ateityje bus nepakankamos. Šiuo metu rinkos susiduria su technologijų internacionalizacijos konkurencija, gamybos globalizacija dėl greitesnių žaliavų ir pinigų srautų, sutrumpintų produktų gyvavimo ciklais, poreikiu siekti didesnės technologijų integracijos. Taigi, inovacijos gali būti diferencijuojantis veiksnys, suteikiantis ir palaikantis ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

C. Soosay ir P. Hyland (2004) pastebi, kad kai konkurentas įdiegia naują technologiją, pavyzdžiui, įmonės išteklių planavimo programą, siekdamas pagerinti kokybę, pristatymų greitį ir efektyvumą, tai gali paskatinti įmonę priimti panašų sprendimą, peržiūrėti savo procesus ir procedūras ir siekti pagerinimų ar inovacijų, kad ši išliktų konkurencinga. A. Trappey ir kt. (2004) teigia, kad investicijos, skiriamos produktyvioms valdymo sistemoms (inovacijoms) gali gerokai pagerinti (padidinti) kompanijos konkurencingumą.

C. Soosay ir P. Hyland (2004) teigimu, esminis inovacijų variklis, veikiantis pokyčius paslaugų srityje, yra **žinios ir informacija**. Daugelyje organizacijų darbuotojai gauna ir generuoja naujas žinias. Tai paskatina tolimesnius pokyčius. Kai žinios suformuojamos organizacijos viduje, ta informacija pritaikoma tiekėjams, klientams ir konkurentams. Leonard-Barton (1992; cit. pagal. Soosay, Hyland, 2004) teigia, kad dažniausias ir tuo pačiu lengviausias kelias gauti naudingą informaciją yra įdarbinti konkurento darbuotojus. Pasak Garvin (1993; cit. pagal. Soosay, Hyland, 2004), darbuotojai taip pat stengiasi įsisavinti gautą informaciją iš klientų ir tiekėjų bei ją pritaikyti organizacijos funkcijoms tobulinti. Kai tik šios žinios patenka į organizaciją, jos yra pritaikomos visose jos atlie-

kamose funkcijose. Šis vidinis paskirstymas skatina tolimesnius pokyčius. N. Fabbe-Costes (1997) teigia, kad žinios – tai aukšto lygio informacija, kuri turi būti renkama ir įsisavinama strategijos formavimo metu. Į šią sąvoką įeina vyresniųjų vadybininkų patirtis ir visuminė verslo kultūra. Norėdama išlikti konkurencinėje kovoje, įmonė turi vystytis ir prisitaikyti. Tai gali būti pasiekama tik mobilizuojant žinias.

Pasak Senge (1990) ir Garvin (1993; cit. pagal. Soosay, Hyland, 2004), tai reiškia, kad žinių interpretacija nėra izoliuojama, ji naudojama siekiant įgyvendinti strateginius tikslus ir uždavinius. **Strateginiai tikslai ir uždaviniai** ne tik nustato inovacijų pobūdį, bet ir yra vidiniai varikliai, kurie traukia pokyčius ta linkme, kur jų labiausiai reikia norint pasiekti organizacijos efektyvumo tikslus.

Porter (1990; cit. pagal. Leinbach, Bowen, 2004) teigia, kad įmonių konkurencinį pranašumą sudaro **produkto kaina ir / ar išskirtinumas**. Gallacher (1998), Meersman ir Van de Voorde (2001; cit. pagal. Leinbach, Bowen, 2004) pastebi, kad, pavyzdžiui, krovinių gabenimo oru paslaugos gali prisidėti prie produkto kainos (inventoriaus minimizavimas) ir / ar išskirtinumo (greitas pristatymas į prekybos vietą), kuris skatina **laiku paremtą konkurenciją**.

Pasak M. Christopher, H. Peck (2003), per pastaruosius metus reikšmingiausias įmonių išradimas tarp konkurencinių strategijų buvo susitelkimas ties **laiko** svarba. Žinoma, yra daugelis būdų, kuriais įmonės naudojasi, kad būtų pranašesnės prieš konkurentus: **sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti naujus produktus arba rinką papildyti naujais produktais** yra būtina sąlyga sėkmingam produkto egzistavimui. Tačiau 20 a. paskutiniajame dešimtmetyje buvo pastebėti laikui jautrūs vartotojai. Jie egzistuoja įvairių tipų, ypač modernių technologijų rinkose, kurios pasižymi trumpu paklausos ciklu, tvirta gamyba bei tuo, kad tik pagaminta prekė turi būti tuojau pristatyta vartotojui. **Laiko** sumažinimas leidžia greičiau reaguoti į vartotojo poreikius, drauge sumažina išlaidas ir suteikia daugiau lankstumo. Išskiriami trys **laiko** aspektai (Christopher, Peck, 2003):

- Rinkai skirtas **laikas**, t. y. kiek laiko reikia verslui, kad atpažintų rinką, pagamintų reikalingą produktą ir pateiktų jį rinkai?
- Pateikimui skirtas **laikas**, t. y. kiek laiko reikia, kad pritrauktų vartotojus ir pateiktų jų lūkesčius patenkinantį produktą?
- Reagavimui skirtas **laikas**, t. y. kiek laiko reikia, kad įmonė pritaikytų gaminamą produkciją prie kintančios rinkos paklausos?

Dažnai įmonėje atliekami veiksmai, kurie neduoda jokios pridėtinės vertės, todėl yra labai svarbu šį laiką sutrumpinti arba visiškai pašalinti. Pavyzdžiui, jei įmonės sumažintų užsakymų laiką vartotojams, su-

kuriama vertė nebūtų sumažinta, nes prekę gavę daug greičiau jie suprastų tai kaip paslaugos laiko sutrumpinimą. Taigi labai svarbu atskirti laiką, nekuriantį vertės, nuo laiko, kuriančio vertę ir stengtis kiek galima jį sutrumpinti.

Laiko sumažinimas ne tik leidžia kuo greičiau reaguoti į vartotojo poreikius, bet taip pat yra svarbus tuo, kad padeda sumažinti išlaidas ir suteikia daugiau lankstumo. Kaip pavyzdys gali būti aliejaus vamzdis: kuo ilgesnis vamzdis, tarkim, nuo rafinavimo fabriko iki tolimiausios rinkos vietos, tuo lėčiau bus reaguojama į paklausos pokyčius toje rinkos vietoje. Taigi galima prisiminti frazę, nuolat vartojamą publicistikoje ir dėl to praradusią informatyvumą ir emocinį veiksmingumą „laikas – pinigai“, bet šandieninėje konkurencinėje rinkoje šios frazės reikšmė yra gerokai didesnė. Įmonės, valdančios **laiką**, yra gerokai pranašesnės už savo konkurentus. Panašiai konkurencingumą apibūdina B. Kayis ir S. Kara (2005) akcentuodami **greito atsako klientų poreikiams svarbą**, kuri yra tiesiogiai susijusi su gamybos lankstumu. Teigiama, kad „staigių, nenuspėjamų pasikeitimų eroje, labiausiai konkuruojančios firmos bus tos, kurios reaguos greitai ir efektyviai“. **Lankstumas**, pasak autorių, kitas konkurencijos ginklas, naudojamas šiuolaikinėse konkuruojančiose rinkose, ir yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas efektyviai atsakyti į nuolat besikeičiančius ir augančius kliento poreikius. B. Kayis ir S. Kara atliktas (2005) tyrimas parodo, kad pastaruosiu metu, gamintojai siekia **aukštesnės kokybės**, bet ne žemesnių kainų ir lankstumo. D. Bowersox, J. Mentzer ir T. Speh (1995) teigimu, laiku ir kokybe paremtas konkuravimas sutelkia dėmesį į nereikalingo laiko pašalinimą. Populiariausios sąvokos yra tiesiog laiku (JIT) ir greitas atsakas (QR). M. Al-Hawari, N. Hartley, T. Ward (2005) bankų konkurencingumą sieja su paslaugos kokybe, kuri yra svarbi, nes ši susijusi su kaštais, finansinių išteklių pristatymu, klientų patenkiniu ir jų išlaikymu.

Pasak P. Varca (1999), dažniausiai organizacijų tyrimai yra atliekami bendravimo su klientais proceso kontekste, atkreipiant dėmesį į tai, kad daugelyje pramonės šakų **paslaugų teikimo kokybė** suteikia konkurencinį pranašumą.

Hall ir Braithwaite (2001; cit. pagal Leinbach, Bowen, 2004) **įmonių priklausymą tinklui** apibūdina kaip vieną iš įmonės konkurencinių pranašumų. Autoriai, atlikę tyrimą, pastebėjo, kad net mažos ar vidutinio dydžio įmonės, priklausydamos organizacijų tinklui, tampa lankstesnės, galinčios konkuruoti pristatant prekes ir mažinant kainas.

T. Mazzarol (1998) prie konkurencinių pranašumo šaltinių priskiria **tarptautines strategines sąjungas ar koalicijas**. Pagrindiniai koalicijų pranašumai yra galimybės įgyti „plataus masto ekono-

miją“; „priėjimą“ (prie paskirstymo kanalų, kapitalo, vietos pažinimo ir t. t.); „rizikos sumažėjimą“; galimybę paveikti konkurenciją.

Pasak M. Morris, C. Carter (2005), *santykiai su klientu* yra didžiausias įmonės turtas, kuris leidžia įmonėms išlaikyti ir padidinti pardavimus tarp pelningiausių klientų, pagerinti pirkėjo ir tiekėjo komunikavimą bei santykių koordinavimą. Šis *kliento ir tiekėjo santykių* būdas, susietas su ilgalaikiais planais, aukšto lygio įsipareigojimais ir pasitikėjimu, apibūdinamas kaip „ilgaamžis pagrindas įmonės konkurencingumui“. R. Chumpitaz, N. Paparoidamis (2004), pripažindami santykių svarbumą, asocijuojamą su pasitikėjimu ir įsipareigojimu, leidžia manyti, kad kliento pasitenkinimas ir lojalumo strategijos gali tarnauti kaip galingi barjerai įmonės besikeičiančiam elgesiui, taip suteikdami lemiamą konkurencinį pranašumą. H. Cox, S. Mowatt, M. Prevezer (2002) atlikti tyrimai parodė, kad konkurencinis pranašumas atšaldytų paruoštų valgių rinkoje buvo gaunamas mažiau per inovacijas ir daugiau per mažmenininkų sugebėjimą valdyti ir koordinuoti jų tiekimo grandinę, net jei konkurentai turi priėjimą prie tų pačių tiekėjų ir sutarties dalyvių.

P. Murphy, D. Wood (2004) įmonės „varomąją jėgą“ vadina *klientų aptarnavimą*. Pasak autorių, klientų aptarnavimas yra puikus konkurencijos ginklas ir turi specialių privalumų konkuruoti kaina. Jei įmonė sumažina savo parduodamų prekių kainas, konkurentai gali padaryti tą patį ir eliminuoti pirmosios įmonės privalumą. Pasak A. Jong, K. Ruyter, J. Lemmink (2005), klientų aptarnavimo gerinimas užtrunka labai ilgai, ir konkurentai turi labai pasistengti, kad pasiektų įmonės lygį. Klientų aptarnavimo standartai yra svarbus konkurencijos įrankis ir užima daug laiko juos plėtojant ir palaikant.

Winter (1987; cit. pagal. Mazzarol, 1998) teigia, kad *organizacijos mokymas* yra konkurencinio pranašumo šaltinis, jei suderinami du kriterijai: apie mokymąsi nėra „kalbama“, jį sunku nukopijuoti konkurentams, o žinios, kuriomis grindžiamas profesionalumas, yra sudėtingos (dėl ko sunku nukopijuoti).

J. Sallis, N. Olsen (2006) mano, kad *organizacinis mokymas* dažnai yra apibrėžiamas kaip reikšmingas nuolatinio konkurencinio pranašumo šaltinis, jei nėra kitų ištakų. Literatūros apžvalga atskleidžia keletą organizacinio mokymo apibrėžimų. Tačiau, nepaisant įvairovės, jie gali turėti bendrų bruožų, kurie organizacinį mokymą įtraukia į kai kuriuos informacijos apdorojimo procesus. Autorių teigimu, conceptualaus tyrimo išvadų panaudojimas yra netiesiogiai nukreiptas į esamą problemą ar situaciją. Tyrimo duomenys numato bendrą švietimą arba vadovavimo žinių pagrindų plėtojimą, paveikiantį vadovavimo stilių problemų ir sprendimų link. Poveikis yra vos pa-

stebimas ir netiesioginis, todėl jį nėra lengva priskirti prie specifinių rezultatų.

Įmonės novatoriškumo skatinimo laipsnis irgi laikomas svarbiu tobulinant konkurencinį pranašumą. *Organizacinės kultūros svarba* ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui buvo apibrėžta Barney (1986; cit. pagal. Mazzarol, 1998), kuris pažymi, kad nors kultūros pagrindai organizacijoje turi būti tvirti, tačiau ji turi nestokoti lankstumo novatoriškumui skatinti. Priešingas yra C. Soosay ir P. Hyland (2004) požiūris, nes jų atliktas tyrimas parodė, kad kultūriniai faktoriai nedaro didelės įtakos įmonės konkurencingumui. Įmonės ieško būdų kaip būti konkurencingoms globalinėje rinkoje, tačiau čia mikroklimatas ir kultūriniai skirtumai nėra svarbūs.

C. Boshoff, M. Tait (1996) laikosi nuomonės, kad organizacijos tipas, jos žmonės, dizainas ir kultūra tampa „naujais“ konkurenciniais pranašumais modernioje organizacijoje.

Kaip ir M. E. Porter (1990), taip ir Haukness (1999; cit. pagal. Soosay, Hyland, 2004) teigia, kad *žemi įmonės veiklos kaštai* daro ją konkurencingą. C. Soosay, P. Hyland (2004) atlikti tyrimai parodė, kad įmonės siekia efektyvumo mažindamos darbo ir produkto vieneto kaštus. Paslaugų įmonės diegia inovacijas, nes siekia būti efektyvesnės kaštų atžvilgiu, t. y. įmonės mažina kaštus kartu gerindamos paslaugų kokybę, konkuruodamos paslaugų sektoriuje. O. Lemoine, T. Skjoett-Larsen (2004) pastebėjimu, globalinė konkurencija privertė įmones perkelti savo gamyklas ir paskirstymo centrus siekiant būti konkurencingomis ir efektyviomis kaštų atžvilgiu. Įmonės perkelia savo gamybą į žemų kaštų šalis siekdamos būti konkurencingomis Vokietijos automobilių industrija palaipsniui išsikėlė į Lenkiją, Vengriją, Čekijos Respubliką ir Pietų Afriką. Panašiai dalis avalynės ir madų pramonės iškėlė savo gamyklas į Tolimuosius Rytus.

Anot Gerard de Villiers (2002), konkurencinėje aplinkoje komercinė veikla turi būti sukonzentruota tik į tas sritis, kuriose ji gali išsilaikyti arba įgyti konkurencinį pranašumą. Penki faktoriai iš tradicinių šešių paslaugų rinkodaros komplekso ‘P’ – kaina, rėmimas, produktas, žmonės ir procesas – palieka mažai erdvės naujovėms įdiegti. Konkurencinių kainų nustatymas ir visuotinė konkurencija stabdo kainų kilimą, reklamos galimybės ir metodika yra palyginti standartinės, gaminių savybės ir jiems keliami reikalavimai supanašėjo konkuruojančiose šakose, žmonių išteklių yra santykiškai lygūs, o naudojami procesai panašūs. Čia iškyla šeštosios ‘P’ svarba. Tai yra *vietos naudingumas* – paskutinis konkurencinio pranašumo išlaikymo arba įgijimo šaltinis. Vietos naudingumas, reikiamo produkto buvimas reikiamoje vietoje reikiamu laiku yra tas aspektas, kuris įmonei suteikia konkurencingumą.

S. K. Rainisto (2003) manymu, stiprus pozityvus *įvaizdis* gali nulemti galingą ir išskirtinį konkurencinį pranašumą. Ženklo lojalumas yra svarbus faktorius šiai vertei, panašiai kaip kad yra brangiau pritraukti naujus klientus nei išlaikyti jau esamus. Lojalumas taip pat reprezentuoja įėjimo barjerus kitiems konkurentams. M. Hinshaw (2005) taip pat pastebi, kad rinkodara ir prekės ženklo vadyba tampa individualiu įmonės konkurencijos pranašumu.

### Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima daryti išvadas, kad pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra bendro požiūrio į konkurencingumą. Taip yra dėl to, kad konkurencingumas – tai itin kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais. Konkurencingumas dažnai nulemia subjekto (valstybės, įmonės, asmenų grupės ar pavienio asmens) ekonominę ir socialinę gerovę, prestižą, o per mažas konkurencingumas gali būti didelių praradimų, sukrėtimų ar net žlugimo priežastis. Konkurencingumas – tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, ir kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu.
2. Konkurencingumą galima nagrinėti tiriant įvairių lygių objektus ir subjektus: valstybę, valstybių sąjungą, miestą, šalies ūkio šaką, įmonę ar organizaciją, tam tikrą prekę ar paslaugą. Tad galima teigti, kad nuo visų šių veiksnių bendro veikimo priklauso potencialus konkurencingumas.
3. Pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai yra: žmogiškieji ištekliai, žinios ir informacija, strateginiai tikslai ir uždaviniai, produkto kaina ir / ar išskirtinumas, laiku paremta konkurencija, sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti naujus produktus arba rinką papildyti naujais produktais, greito atsako klientų poreikiams svarba, lankstumas, aukštesnė kokybė, įmonių priklausymas tinklui, tarptautinės strateginės sąjungos ar koalicijos, santykiai su klientu, kliento – tiekėjo santykių būdas, klientų aptarnavimas, organizacinis mokymas, organizacinės kultūros, žemi įmonės veiklos kaštai, vietos naudingumas ir įvaizdis. Tyrimo metu identifikuoti pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai leidžia bet kokiai organizacijai kurti unikaliais ir nepakartojamais konkurenciniais pranašumais pagrįstas konkuravimo strategijas bei plėtoti savo konkurencingumą.
4. Apibendrinti galima būtų V. Clulow (2007) pastebėjimu, kad įmonės konkurencingumą labiau lemia jos nematerialusis turtas, o ne materialusis. Nematerialusis turtas, pavyzdžiui,

klientų lojalumas, įvaizdis, gamybinis pajėgumas, žinios, organizacijos kultūra, įgūdžiai ir patirtis, kurie yra labai vertinami, unikalūs ir nepakartojami. Materialusis turtas, yra įprastas, visiems aiškus ir pasikartojantis, o nematerialusis turtas yra unikalus ir nepakartojamas. Vertindama ir puoselėdama šį turtą įmonė tampa konkurencinga.

### Literatūra

1. Al-Hawari, M., Hartley, N., Ward T. (2005). Measuring Banks. Automated Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach. *Marketing Bulletin*, 2005, Nr. 16.
2. Boshoff, C., Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector. The potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*, Nr. 7 (5) p. 5–31
3. Bowersox, D., Mentzer, J., Speh, T. (1995). Logistics Leverage. *Journal of Business Strategies*, Nr. 12 (2), p. 36–49.
4. Chumpitaz, R., Paparoidamis, N. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality*. Nr. 14 (2/3), p. 235–248.
5. Clulow, V. (2007). The resource-based view and value: the customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*, Nr. 31 (1), p. 19–35.
6. Cox, H., Mowatt S., Prevezer, M. (2002). The firm in the Information Age: organizational responses to technological change in the processed foods sector. *Industrial and Corporate Change*, Nr. 11, (1) February, p. 135–158.
7. Christopher, M., Peck, H. (2003). *Marketing logistics*. Great Britain: Biddles.
8. Fabbe-Costes, N. (1997). Information management in the logistics service industry: A strategic response to the reintegration of logistical activities. *Transport Logistics*, Nr. 1 (2), p. 115–127.
9. Gerard de Villiers (2002). Transport, Logistik und Versorgung ketten Management an. Civil Engineering. *Magazine of the South African Institution of Civil Engineering*. Nr. 10 (1), p. 16.
10. Golob, U., Podnar K. (2007). Competitive advantage in the marketing of products within the enlarged European Union. *European Journal of Marketing*, Nr. 41 (3/4).
11. Gottschalg, O., Zollo, M. (2007). Interest alignment and competitive advantage. *Academy of Management Review*, Nr. 32 (2), p. 418–437.
12. Hinshaw, M. (2005). A survey of key success factors in financial services marketing and brand management. *Journal of Financial Services Marketing*, Nr. 10 (1), p. 37–48
13. Jong, A., Ruyter, K., Lemmink, J. (2005). Service Climate in Self-Managing Teams: Mapping the Linkage of Team Member Perceptions and Service Performance Outcomes in a Business-to-Business Setting. *Jour-*

- nal of Management Studies*, December 2005, p. 1594–1620.
14. Kayis, B., Kara S. (2005). The supplier and customer contribution to manufacturing flexibility Australian manufacturing industry's perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Nr. 16 (7), p. 733–752.
  15. Leinbach, T., Bowen, J. (2004). Air Cargo services and the electronics industry in Southeast Asia. *Journal of Economic Geography*, Nr. 4 p. 299–321.
  16. Lemoine, O., Skjoett-Larsen, T. (2004). Reconfiguration of supply chains and implications for transport: A Danish study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Nr. 34 (10), p. 793–810.
  17. Lobanova L. (2001). Konkurencingumo modelis: žmoniškųjų išteklių kokybės potencialas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2001, Nr. 20, p.135–154.
  18. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001) Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai *Ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius, Nr. 55–56.
  19. Mazzarol, T. (1998). Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management* Nr. 12 (4), p. 163–175.
  20. Mintzberg, H., Quinn J.B. (1998). *The Strategy process*. Upper Saddle River: prentice Hall.
  21. Morris, M., Carter, C. (2005). Relationship Marketing and Supplier Logistics Performance: An Extension of the Key Mediating Variables Model. *The Journal of Supply Chain Management*, November, p .32–43.
  22. Murphy, P., Wood, D., 2004, *Contemporary logistics*. New Jersey: Pearson Education International.
  23. Piccoli, G. (2005). Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature. *MIS Quarterly*, Nr. 29 (4). p. 747–776.
  24. Piliutytė, J. (2007). Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lymenys. *Viešojo politika ir administravimas*, 19, p. 89.
  25. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: the Free Press.
  26. 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 Department 2003. Prieiga per internetą: <http://lib.hut.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf> . [Žiūrėta 2004 m. lapkričio 17 d.]
  27. Roffe, I., Competitive strategy and influences on e-learning in entrepreneur-led SMEs. *Prieiga per internetą*: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFull-TextArticle/Pdf/0030310601.pdf>>. [Žiūrėta 2008 m. kovo 5 d.]
  28. Rundh, B. (2005). The multi-faceted dimension of packaging Marketing logistic or marketing tool? *British Food Journal* Nr. 107 (9), p. 670–684.
  29. Sallis, J., Olsen, N. (2006). Market scanning for new service development. *European Journal of Marketing*, Nr. 40 (5/6), p. 466–484.
  30. Shepherd, C. and Ahmed, P.K. (2000). From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage. *European Journal of Innovation Management*, Nr. 3(2), 100–6.
  31. Soosay C., Hyland P. (2004). Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres. *Creativity and Innovation Management*, Nr. 13, p. 41–51.
  32. Trappey, A., Trappey, Ch., Hou, J., Chen, B. (2004). Mobile agent technology and application for online global logistic services. *Industrial Management & Data Systems*, Nr. 104 (2), p. 169–183.
  33. Varca, P. (1999). Work stress and customer service delivery. *The Journal of Services Marketing*, Nr 13 (3), p. 229–241.
  34. Vasiliauskas A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos leidykla.

I. Beniušienė, G. Svirskienė

### Competitiveness: Theoretical Aspect

#### Summary

The competitiveness in a global economy is connected with the ability of a company to dynamically react to permanent and faster changes of market environment. The concept of competitive advantage is rooted in the logic of value creation and distribution. A firm is said to enjoy competitive advantage when the value that is created in an economic exchange in which the firm partakes is greater than the value that could be created if the firm did not participate in the exchange. The ability to protect a position of competitive advantage is, therefore, predicated on the successful creation of impediments to replication of the strategy by competitors – referred to as barriers to erosion.

The global economy brings not only threats, risks, but also opportunities for competitive advantage in different ways. Typical sources of competitive advantage are the

innovations, technologies, quality and the price. Companies decide how to use them.

Competitive perspective proposes the key for a firm to gain competitive advantage is continuously launching actions and responding to actions of competitors. Proactive firms that exhibit their action aggressiveness in action propensity and speed, and response aggressiveness in response propensity and speed, can always earn abnormal profits. A firm that conducts more actions may impede competitors' rivalrous behavior and thereby build up its own advantage.

The article presents theoretical aspects of competitiveness. The research made shows that company's competitiveness is determined more by intangible assets than by tangible ones. Intangible assets are such as client

loyalty, image, reputation, production output, knowledge, networks and intellectual property, organizational culture, competencies, skills and experience, which are valued, unique and unrepeatable and complex resources resulting in inimitability. The value of these intangible assets and capabilities can be appropriated by the firm because the unique combination of company philosophy, knowledge and skills of employees and other idiosyncratic capabilities is difficult to separate or transfer. Thus, by valuing and cherishing such assets, a company becomes competitive.

In contrast, tangible assets whilst having value for the firm, were determined not to fit the construct of “key resources” because they were found to be causally explicit and hence imitable.

The main sources of competitiveness identified by the research allow any organization to create competitive strategies based on unique competitive advantages and further develop company’s competitiveness.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, competitive strategies.