

*Каталевский Д.Ю.*

## **Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению**

Конкурентное преимущество является результатом воплощения хорошо проработанной стратегии организации. Многие факторы вносят вклад в формирование стратегического преимущества организации, выражающегося в том, что организация получает больше доходов, чем ее конкуренты. Некоторые относят к факторам формирования стратегического преимущества характер отрасли, в которой оперирует организация, другие – ресурсы и компетенции самой организации. Совокупность всех этих факторов в итоге реализуется в достижении и сохранении организацией стратегического преимущества перед своими конкурентами – конкурентного преимущества.

Данная статья рассматривает эволюцию концепции конкурентного преимущества начиная от исследований Гарвардской школы внешней среды и концепции Майкла Портера и заканчивая современными направлениями в рамках ресурсного подхода, который в настоящее время является ключевым направлением современного стратегического управления. Особое внимание уделено изучению механизма создания конкурентного преимущества, который представляет не только практический интерес для управленцев – практиков, но также обращает внимание на интересные теоретические основы исследования причин его возникновения.

При изучении сущности конкурентного преимущества прежде всего необходимо дать определение данному понятию. Конкурентное преимущество представляет собой результат стратегии фирмы, направленной на достижение и сохранение лидирующих позиций на рынке. Доля на рынке, занимаемая компанией, отражается в более высоких доходах по сравнению с ее конкурентами по отрасли. В данной работе исследуются механизмы формирования устойчивого конкурентного преимущества (*sustainable competitive advantage*), возникающего из целенаправленной и согласованной стратегии организации.

Важно понимать, что устойчивое конкурентное преимущество возможно прежде всего вследствие наличия информационной асимметрии и механизма несовершенного распределения ресурсов на открытом рынке. В противном случае было бы ошибочно утверждать о существовании конкурентного преимущества как такового вообще, поскольку в данном случае реализация конкурентного преимущества одной организацией неизменно влекло бы быстрое копирование данного преимущества ее конкурентами и, таким образом, нейтрализации положительного эффекта от стратегии.

Ниже рассматриваются разные подходы к пониманию истоков формирования конкурентного преимущества, анализируются их сильные и слабые стороны.

**1. Гарвардская школа: внешняя среда организаций.** Начиная с конца 50-х годов XX столетия разрабатывалось немало новых подходов, но только в начале 60-х годов концепция конкурентного преимущества стала изучаться более или менее систематически. Примерно в эту время появляется и новая школа на базе Гарвардского университета. Подход представителей Гарвардской школы к анализу конкурентного преимущества в основном базировался на изучении влияния внешней окружающей среды на стратегию фирмы. В этой перспективе фирмы, которые работают в одной и той же сфере, имеют одинаковые данные на входе и, соответственно, вынуждены принять одинаковую стратегию. Все фирмы, занятые в одной сфере, имеют одинаковые возможности и вынуждены принимать одинаковые стратегии, имея при этом

одинаковый результат. Если диверсификация условий и возможна, то только на очень короткий период.

Таким образом, успех фирмы есть возможность этой фирмы быть готовой отразить возможные угрозы и использовать существующие возможности, которые могут иметь место в той среде, в которой оперирует данная фирма. Процесс принятия стратегических решений и положительные результаты, которые получает фирма, находятся в сильной зависимости от внешних условий рынка.

Соотношение между фирмой и промышленной средой, в которую помещена данная фирма, определяет успешное положение фирмы на рынке и развивается по трем измерениям [Learned, Christensen, Andrews and Guth 1965].

Во-первых, фирма разрабатывает достаточно серьезную систему стратегических целей, принимая во внимание комплекс соответствующих функциональных линий поведения.

Во-вторых, система целей и линии поведения должны быть приведены в соответствие со внешним условиям рынка, то есть в момент принятия стратегии фирма должна принимать во внимание все сильные и слабые стороны данного сектора промышленности. Однако адаптированность фирмы к требованиям окружающей среды должна быть очевидной в динамической форме, в которой фирма и принимает решения в зависимости от внутренних и внешних изменений, в соответствии с постоянно изменяющейся ситуацией.

Наконец, стратегия должна преследовать цель создания «отличительных компетенций», каковыми являются «способы (...) распределения навыков и ресурсов, которые помогут ей (фирме) достичь целей» [Hofer & Schendel 1979].

Таким образом, Хоуфер и Шендель принимают во внимание концепцию «отличительных компетенций» и соотносят их с конкурентным преимуществом. Они предлагают определять конкурентное преимущество как «уникальную позицию, которую организация занимает по сравнению со всеми ее конкурентами сквозь призму способов развертывания ее ресурсов», а отличительные компетенции как «способы (...) распределения навыков и ресурсов, которые помогут ей (фирме) достичь целей» [Hofer & Schendel 1979, 25]. Согласно исследователям, таким образом, фирма способна развить и организовать набор ресурсов, с помощью которых она в состоянии получить позицию конкурентного преимущества. Промышленные условия продолжает оставаться важным, но в то же время начинает играть бóльшую роль возможность фирмы развить собственную стратегию как результат применения ее отличительных компетенций.

**2. Исследования Майкла Портера.** После Гарвардской школы наиболее значительные исследования конкурентного преимущества принадлежат Портеру, выдвинувшему в 80-е годы идею «цепочки наращивания стоимости». В соответствии с его подходом, изучение стратегии должно основываться на трех элементах: внешние условия, поведение фирмы, рыночные результаты, которые получает фирма в результате применения собственной стратегии. Успешное положение на рынке, которое может получить фирма, складывается из двух факторов: отрасли, в которой работает организация, и позиция, занимаемая ею на рынке.

Привлекательность отрасли зависит от пяти слагающих силы конкуренции: от участников конкуренции, барьеров на входе для новых игроков, производителей товаров-субститутов, спрос потребителей и силы поставщиков. Взаимодействие этих сил влияет на увеличение прибыли, которая доступна фирмам, занятым в одной и той же отрасли.

На прибыль фирмы также влияет особое положение, которое занимает фирма в промышленной среде. Фирмы, которые заняты в одной отрасли, могут принять

решение о применении различных стратегий, выбирая между так называемыми «генерическими стратегиями конкуренции»:

1. ценовое лидерство, когда фирма предлагает тот же продукт за меньшую цену, чем ее конкуренты;

2. дифференциация, в которой фирма предлагает несколько отличный продукт (более высокое качество и больший набор функций) по более высокой цене. В этом случае фирма должна зафиксировать цену на уровне, которого достаточно для покрытия расходов на поддержание марки этого отличительного продукта. Если же это не выполняется, стратегия дифференциации приведет к большим затратам, которые не будут покрываться более высокими прибылями;

3. концентрация на одной из двух стратегий, но с большим фокусом на ограниченном сегменте рынка. В этом случае будет также иметь место концентрация на ценовой политике, если фирма примет решение идти по принципу демпинга на этом ограниченном сегменте рынка, а также дифференцирующий фокус, если фирма принимает решение идти по принципу дифференцирующей стратегии.

Позиции, которые несовместимы ни с одним из трех приведенных вариантов обозначаются Портером как «застывание посередине» («stack in the middle»), что не позволяет фирме получить даже средние рыночные прибыли. Объясняя процесс преимущества в конкуренции, Портер вводит концепцию «ценовой цепочки», который он комментирует так:

«Преимущество конкуренции складывается из способности фирмы провести необходимые операции с затратами, которые в среднем были бы ниже, чем затраты конкурентов, либо же предложить на рынке такие уникальные услуги, которые приобретут спрос у покупателей и позволят производителям диктовать собственную цену» [Porter 1991, 102].

Иными словами, стратегия фирмы проистекает из «способов, которыми она оперирует для согласования множества действий в ценовой цепочке по отношению к конкурентам» [Porter 1991, 102].

Более того, ценовая цепочка каждой фирмы будет взаимодействовать с ценовой цепочкой любой другой фирмы, которая находится на цепочке производства.

Таким образом, как в Гарвардской школе, так и в подходе Портера, именно отрасль, в которой работает организация, определяет возможности, риск, ресурсы и затраты, которые фирмы должны принять во внимание. Начиная с Гарвардской школы и до Портера, окружающая среда организации занимает центральную роль, влияя в большей или меньшей степени на стратегию компании и на ее способность занять выгодную позицию на рынке. Однако в Гарвардской школе роль, которую играет промышленная среда, занимает гораздо более значительное положение, чем в подходе Портера. Анализ Портера подчеркивает возможность фирмы свободно принимать решение относительно своей стратегии, внедряя подход, основанный на расчете цены, с учетом дифференциации или особого фокусирования. Рынок поддерживает его важность, но создается впечатление, что фирмам предоставляется большая степень свободы.

В соответствии с положениями Гарвардской школы, стратегия является результатом одностороннего взаимодействия между промышленностью и фирмами, от внешней ко внутренней среде, с достаточно сильным уклоном в сторону подхода *структура-поведение-результат* подхода (structure-conduct-performance): структура отрасли диктует стратегию компании, которая определяет результаты деятельности организации.

Вклад Портера позволяет сделать модель менее жесткой, предоставляя фирме возможность свободно перемещаться на рынке и разрабатывая одну из трех возможных стратегий.

**3. Ресурсный подход: взгляд изнутри.** В 80-е годы XX века в области изучения конкурентного преимущества был разработан новый подход. Основанный на анализе ресурсных возможностей, данный подход предполагает выбор одной фирмы, ее стратегию, ресурсы, сильные и слабые стороны как объекты исследования. При изучении возможности установления длительных и устойчивых конкурентных преимуществ, концентрация на внутренних возможностях становится единственно приемлемой внутренней перспективой, а процесс накопления внутренних ресурсов оказывается единственным возможным.

До 1980 гг. ресурсный подход был представлен лишь несколькими фрагментарными публикациями. Наиболее ранней отсылкой к ресурсному подходу считается работа экономистов Чэмберлина и Робенсона в 1930 гг. [Chamberlin 1933; Robinson 1933], которая позже была развита в работах известного экономиста Эдит Пенроуз [Penrose 1959]. Вместо того, чтобы искать истоки конкуренции в анализе рынка и внешней среды, все эти авторы подчеркивали разносторонность природы организаций и то, что уникальные ресурсы и организационные возможности компаний способны привести к несовершенной конкуренции и позволяли получать им сверхприбыли. Так, Чэмберлин [Chamberlin 1933] отмечал, что ключевые организационные возможности включали в себя технологические ноу-хау, репутацию, торговые марки, способность менеджеров кооперироваться для достижения целей организации и т.п., что подтверждается и многими современными исследованиями [Day 1994, Hall 1992]. Широкую известность получили работы Эдит Пенроуз [Penrose 1956], где подробно излагались экономические основы ресурсного подхода: «Организация представляет собой больше, чем просто административную единицу, это также совокупность ресурсов, распределение которых между разными пользователями с течением времени посредством принятия административного решения» [Penrose 1959, pp.24].

Приведенная цитата подчеркивает важный аспект ресурсного подхода, особенно популярный у современных исследователей – роль менеджеров в развитии и распределении ресурсов [Amit and Schoemaker 1993; Barney 1986, Barney and Zajac 1994, Lei, Hitt and Bettis 1996; Schoemaker 1992], а также вопрос соотношения ресурсов и масштабов организации [Chatterjee and Wernerfelt 1991; Markides and Williamson 1996; Prahalad and Hamel 1990; Robins and Wiersema 1995]. Однако на долгое время работа Пенроуз оставалась единственным в своем роде исследованием теоретической экономики, подчеркивающей мысль о важности различий между организациями.

Чтобы лучше определить основные позиции, которые подчеркивают ресурсноориентированный подход, можно воспользоваться исследованиями Барни [Barney 1991]. Он пытается определить подход, основанный на ресурсах фирмы на основании противопоставления основным характеристикам того, что он называет «модели внешней среды организации» («environmental models»<sup>4</sup>). Разница между этими подходами значительна, однако ресурсный подход пренебрегает двумя предельно важными допущениями, на которых строятся модели окружающей среды:

1. Гомогенность ресурсов и возможностей среди фирм, которые оперируют в одной и той же сфере.
2. Предельная мобильность ресурсов (ниже суть этих различий рассматривается более подробно).

Одной из главных проблем стратегического менеджмента является проблема понимания того, как формируется конкурентное преимущество [Porter 1985, Rumelt 1984]. С 1960 гг. подобный анализ проводился в единых рамках, проиллюстрированных на Рисунке 1. [Andrews 1971; Ansoff 1965; Hofer and Schendel 1978].

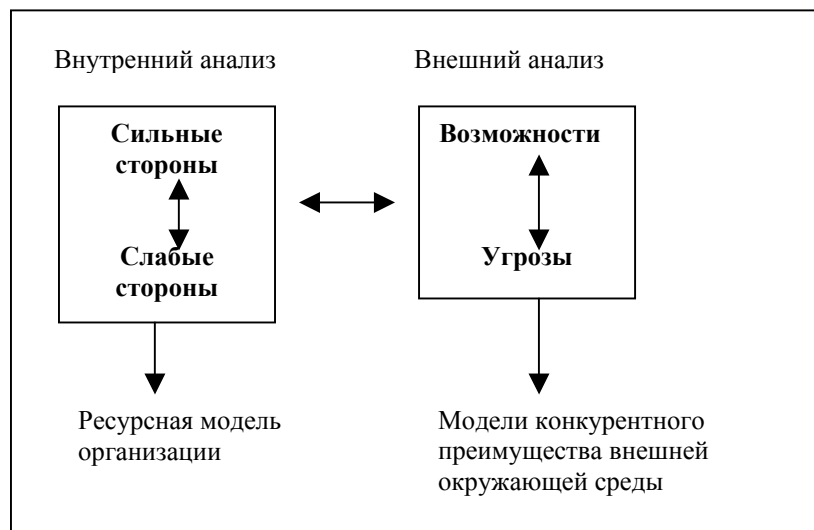


Рис. № 1. Модели формирования конкурентного преимущества<sup>1</sup>

Согласно данному подходу, организации получают конкурентное преимущество посредством реализации стратегий, которые активно используют их сильные стороны для реализации возможностей, предоставляемых внешней средой, одновременно нейтрализуя внешние угрозы и борясь с внутренними слабостями. Большинство исследований по источникам конкурентного преимущества вплоть до середины 1980 гг. фокусировались либо на изолировании возможностей и угроз [Porter 1981, 1985], на описании внутренних сильных и слабых сторон организации [Hofer & Schendel 1978, Penrose 1958, Stinchcombe 1965] либо же на анализе, как первые и вторые факторы соотносятся при выборе той или иной стратегии.

К середине 1980 гг. наибольшую популярность получили исследования Майкла Портера [Porter 1980, 1985], которые по выражению Барни, «были направлены на описание внешних условий окружающей среды организаций, способствующих высокой показателям деятельности организаций» [Barney 1991]. Так, например, модель пяти сил конкуренции М. Портера задает критерии привлекательной отрасли, предполагая, что возможности для компаний в этих отраслях будут выше, чем в других отраслях, а угрозы, соответственно, ниже.

Эти допущения обеспечивали концептуальную основу, отталкиваясь от которой модели внешней среды организации могли описывать отраслевую конкуренцию с точки зрения одной-единственной фирмы. Каждая фирма, которая занята в одной и той же отрасли, может получить один и тот же объем прибыли (по типу рычага), что зависит от структурных условий рынка. Однако в этом случае не остается места для стратегии отдельной фирмы: необходимо единообразное стратегическое планирование для всего множества фирм, которые действуют на одном и том же пространстве рынка. Единственный выбор, который может сделать фирма, это то, на каком именно рынке производства она может найти себе применение, отталкиваясь от анализа рыночных возможностей.

Однако подобного рода исследования в области стратегического менеджмента мало внимания уделяли анализу уникальности самой организации. Как уже отмечалось выше, до середины 1980 гг. исследования основывались на двух важных допущениях, которые позже были оспорены сторонниками ресурсной теории:

<sup>1</sup> Barney, Jay B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage" // *Journal of Management* 17 (March): 99-120.



- 1) во-первых, исследования Портера и других предполагали, что компании внутри определенной отрасли однообразны в смысле использования ресурсов и выработки своих стратегий [Porter 1981, Rumelt 1984, Scherer 1980] – *гомогенны*;
- 2) во-вторых, данные исследования предполагали, что ресурсная гетерогенность даже если и проявлялась в группе компаний одной отрасли (например, вследствие выхода на рынок новых игроков), была бы быстро закончена, вследствие того, что ресурсы, которыми пользуются компании, *высоко мобильны* – могут быть сравнительно быстро куплены и проданы на соответствующих рынках [Barney 1986a, Hirshleifer 1980].

В полемику с данным подходом вступил ресурсный подход (*resource – based view*), который через десять лет после своего первого появления в исследованиях Уэрнерфельта [Wernerfelt 1984] стал доминирующим подходом стратегического менеджмента, сохранив свое лидерство и в настоящее время, несмотря на определенную критику последних лет. В основе ресурсного подхода лежат две главные предпосылки. Согласно первой из них, *организации внутри одной отрасли значительно отличаются друг от друга в отношении обладания и контроля за доступными ими ресурсами*.

Вторая предпосылка заключается в том, что *ресурсы не мобильны и поэтому ресурсная гетерогенность различных фирм внутри одной отрасли может сохраняться достаточно долгое время*. Некоторые ресурсы не могут с легкостью передаваться от одной фирмы к другой, а также между фирмами и рынком. Подобные ресурсы, равно как и компетенции, созданные при их использовании, были названы «липкими» («sticky») [Ghemawat 1991]. Эти ресурсы также называют *идиосинкратичными* [Lado, Boyd and Wright 1992], или *фирмоспецифическими* (*firmspecific*) [Peteraf 1993]. Как утверждает Петераф: «Будучи мало мобильными или немобильными вовсе, ресурсы невозможно перепродать, вследствие чего они становятся менее полезными прочим потенциальным пользователям, они не так легко передаются от того, кто ими пользуется изначально» [Peteraf 1993]. Создание долгосрочного конкурентного преимущества зависит от тех специфических особенностей фирмы и от тех ресурсов, которые не так легко передать.

Таким образом, ресурсная теория организации (*resource-based model of the firm*) рассматривает источники конкурентного преимущества организаций и пути их возникновения, основываясь на данных предпосылках.

Именно ресурсный подход дает фирме свободу принятия решения относительно стратегии, в соотношении со специфическими ресурсами и компетенциями, которые были приобретены и разработаны самой фирмой в течение срока ее деятельности. Важность отраслевого анализа (то, как его понимал М.Портер) уменьшается по мере того, как фирма крепнет, становясь более способной влиять своими решениями на изменение окружающей среды.

В рамках ресурсного подхода разграничивается понятие *ресурсов* и *компетенций*. Различие между ресурсами и компетенциями очень важно, и зависит это от того, каким именно способом фирмы могут их приобрести и развить. Фирмы могут приобрести необходимые ресурсы в процессе работы на рынке и разработать собственные компетенции в процессе их применения. Таким образом, компетенции являются результатом того, каким образом фирма использует собственные ресурсы, чтобы наработать собственные навыки. Ресурсы приобретаются свободно на рынке, в то время как компетенции приобретаются только внутренним развитием фирмы в ее повседневном функционировании. Таким образом, компетенции приобретаются с условием установки на особые способы применения фирмой собственных знаний.

Будучи однажды разработанными, они влияют на те ресурсы, из которых они начали свое развитие, они трансформируют эти самые ресурсы во что-то новое по сравнению с тем, в каком состоянии они находились в момент начала развития. Результатом становится прежде всего то, что ресурсы и компетенции постоянно изменяются, испытывая эффект нормальной организационной деятельности.

Компетенции можно распределить по двум основным группам:

1. **имплицитные компетенции**, которые являются результатом молчаливого процесса обучения, которое приобретается путем ежедневной работы, как например, «обучение на практике» («learning by doing»). Эти компетенции невозможно преобразовать в компетенции эксплицитные, поскольку это внутренние наработки каждого из работников.
2. в противоположность первым, **эксплицитные компетенции** находят свое отражение в правилах организации, кодах поведения и прочих знаниях, которые зафиксированы в письменной форме.

Эти компетенции можно легко распознать: они приобретаются и широко распространены среди работников, поскольку доступны в эксплицитно сформулированных правилах и процедурах.

Процесс развития компетенций в равной мере имплицитен (скрыт) и эксплицитен (очевиден). Он эксплицитен, поскольку положения, разработанные и установленные правлением, могут легко передаваться. Но он и имплицитен, поскольку работники в процессе ежедневного приобретения опыта приобретают и знания о новых способах и подходах к распределению компетенций, что изменяет (естественным способом) и сами правила эксплицитной организации.

Таким образом, *компетенции можно определить как особые навыки по наиболее эффективному использованию ресурсов, которыми обладает фирма*. Рид и де Филиппи подчеркивают двусторонний характер компетенций:

1. источником компетенций всегда является внутренняя деятельность фирмы;
2. компетенция порождается из процесса, через который проходит фирма в своем использовании ресурсов в рамках конкурентной борьбы [R. Reed, R. J. DeFilippi 1990].

Рассмотрев роль компетенций в деятельности организаций, необходимо уточнить, что включает в себя понятие «ресурса». В рамках ресурсного подхода термин «ресурсы организации» включает в себя все доступные организации ресурсы, ее способности (capabilities), организационные процессы, информацию, знания и т.п., которые контролируются организацией и позволяют ей на их базе разрабатывать и реализовывать стратегии, повышающие ее эффективность и результативность [Daft 1983]. Иными словами, в рамках понятий традиционного стратегического управления ресурсами организации являются ее сильные стороны (strengths), на основе которых строится стратегическое преимущество организации [Learned, Christensen, Andrews Guth 1969, Porter 1981].

Разные исследователи создавали различные списки ресурсов компаний, которые позволяют организациям отстаивать свое конкурентное преимущество [Hitt & Ireland 1986, Thompson & Strickland 1987]. Барни в классификации ресурсов организации выделяет три ключевые категории: материальные ресурсы, человеческие ресурсы и организационные ресурсы [Barney 1991]. К материальным ресурсам относятся конкретные промышленные технологии, используемые организацией, заводы и оборудование, здания, географическое положение, сырье и т.п. [Williamson 1975]. Организационные ресурсы включают образование, опыт, повышение квалификации, интеллектуальный уровень менеджеров и работников организации [Becker 1964]. Организационный капитал включает формальную структуру отчетности в компании, механизм формального и неформального планирования, контроля и координации, и

даже неформальные взаимоотношения как между группами внутри организации, так и между организацией и внешней средой [Tomer 1987].

Далеко не все ресурсы из списка представляют собой стратегическую ценность. Некоторые наоборот могут даже препятствовать реализации успешных стратегий [Barney 1986b] или же вообще не иметь существенного влияния на деятельность организации. Ресурсы считаются стратегически ценными для организации, если они соответствуют определенным критериям, перечисленным ниже:

- 1) ресурс должен быть ценным (valuable): «ценный» для организации ресурс позволяет организации улучшить свое положение на рынке по сравнению с конкурентами (например, ресурс, полученный по цене ниже его приведенной чистой стоимости может приносить ренту) [Peteraf 1993];
- 2) ресурс должен быть редким: спрос на ресурс должен значительно превышать его предложение;
- 3) ресурс должен быть неподверженным копированию или замене субститутами: для того, чтобы быть редким, ресурс должен быть немобильным, а также достаточно затратным для копирования или имитации.

Как уже отмечалось выше, ресурс может считаться ценным, если он помогает организации завоевать лучшую по сравнению с конкурентами позицию на рынке. В рамках традиционной модели «сильных/слабых сторон организации и возможностей/угроз» ценные ресурсы помогают организации реализовывать возможности для укрепления своей позиции на рынке и своевременно нейтрализовывать угрозы.

По определению, ценные ресурсы не могут быть широко распространенными. Организация имеет конкурентное преимущество, когда она реализует стратегию по созданию добавочной стоимости компании, которую сложно скопировать ее конкурентам. Если доступ к ценному ресурсу имеют многие компании, тогда каждая из этих компаний может использовать ресурс таким же образом для реализации одной и той же стратегии, которая вряд ли уже сможет создать ей конкурентное преимущество. Однако, как отмечает Барни, несмотря на утверждение о том, что конкурентное преимущество базируется на ценных и редких ресурсах, было бы ошибочно предполагать, что все остальные ресурсы – не столь редкие – бесполезны. Напротив, ресурсы, которые распространены, также представляют ценность, поскольку именно их наличие обуславливает степень выживаемости организации в кризисные периоды. Такого рода ресурсы в ситуации конкурентной борьбы хоть и не создают очевидного конкурентного преимущества, но увеличивают возможность выживаемости организации [Barney 1989, McKelvey 1980].

Очевидно, что ценные и редкие ресурсы могут стать источником продолжительного конкурентного преимущества только в случае, если компании-конкуренты, не имеющие данных ресурсов, не смогут получить их и в будущем. Согласно Липпман и Румельт [1982], Барни [1986], такого рода ресурсы являются «сложно копируемыми» (imperfectly imitable). Согласно Дирикс и Кул [1989], ресурсы организации представляются плохо возможными для подражания в трех основных случаях:

- 1) если возможность компании обладать ресурсом определяется *уникальными историческими условиями развития* (unique historical conditions)
- 2) связь между ресурсом, которым обладает организация и ее соответствующим конкурентным преимуществом представляется неясной и *сложной для понимания* (causally ambiguous)
- 3) ресурс, представляющий источник конкурентного преимущества организации, характеризуется *социальной сложностью* (socially complexity)



Согласно сторонникам ресурсного подхода, одной из основных проблем традиционного стратегического менеджмента является невнимание к тому, каким образом организация получила конкурентное преимущество – а именно положение о том, что деятельность организации может быть оценена независимо от конкретных исторических условий, в которых формировалась организация, или же без учета ее уникальных особенностей [Porter 1981, Scherer 1980]. Сторонники ресурсной теории не одиноки в признании *важности исторического пути* как одного из мощных детерминант показателей деятельности организации. Например, теоретики стратегического менеджмента 1960 гг. [Ansoff 1965, Learned et al 1969, Stinchcombe 1965] часто приводили уникальные условия, в которых компания была основана или развивалась, в качестве важных составляющих успеха ее деятельности.

Важность времени при приобретении дополнительных ресурсов также подчеркивается Гемаватом [Ghemawat 1991]. Временной разрыв между фирмами, которые первыми смогли развить конкурентные преимущества, и их конкурентами, которые пытаются их имитировать, он обозначает термином «запаздывание ответных действий» (response lags).

Подобные запаздывания ответных действий становятся результатом всех задержек, которые конкуренты не смогли наверстать, что в итоге не позволяет им распознать и скопировать успешную модель. Временной разрыв, который изначально имел место, увеличивается с течением времени, что неизбежно играет не на пользу конкурентам. Однако здесь существует существенный риск: организация, которая первой начинает тестировать стратегию, еще не имевшей подтверждения эффективности на предварительной практике, рискует оказаться в неопределенной и даже неудачной ситуации, если новая стратегия не даст ожидаемого позитивного эффекта.

Дирикс и Кул [1989] так же рассматривают временные рамки приобретения ресурсов. По их мнению, долгосрочные модели инвестирования позволяют обеспечить более эффективные результаты деятельности организации. В соответствии с этой идеей было бы лучше, если бы фирма разработала долгосрочную политику инвестирования, поскольку иначе политика инвестирования будет характеризоваться единоразовым небольшим инвестированием (точечный характер инвестирования). Это неизбежно приводит к неэффективному вложению более крупных сумм и отсутствию последовательности в выборе инвестиционной стратегии.

Целью такой инвестиционной политики является создание ресурсов и компетенций, которыми фирма может пользоваться для создания продолжительного конкурентного преимущества [Vicarì 1991], что создало бы естественные преграды к возможности копирования модели. Однако необходимость постоянного инвестирования для того, чтобы создавать и поддерживать существование подобных преград, будет неизбежно меняться – в зависимости от степени конкуренции и эффективности защиты от копирования, которая существует внутри самого рынка, на котором оперирует фирма.

Некоторые экономисты подробно разбирают модели «зависимости от предыдущей траектории развития» (path dependence), в которых успешная деятельность организации и ее последующие шаги зависят от уникальных исторических особенностей [Arthur 1983, 1984; Arthur, Ermiliev & Kaniovski 1984; Sterman 2000]. Согласно этим исследователям, деятельность организаций не зависит исключительно от структуры отрасли; если организации удастся получить доступ к ценным и редким ресурсам в процессе своего жизненного пути (пути развития), ее конкуренты, не имеющие возможности пройти такой же путь, не будут иметь доступ к этим ресурсам. Феномен «зависимости пути» глубоко рассмотрен при использовании системно-

динамического инструментария [Stermann and Wittenberg 1999<sup>2</sup>; Gould 1990<sup>3</sup>, Smith 1996<sup>4</sup>].

Связь между *сложной природой понимания* (social ambiguity) ресурсов организации и вследствие этого трудностью их копирования конкурентами широко описана в научной литературе [Lippman & Rumelt 1982; Manchke 1974; Reed and DeFillippi 1990]. Сложная природа понимания ресурса наблюдается в том случае, если связь между ресурсом, контролируемым организацией, и ее конкурентным преимуществом плохо понимается организацией или не понимается вообще. Для того, чтобы сложное понимание природы ресурса оставалось конкурентным преимуществом организации, все конкуренты должны иметь неправильное/неясное понимание связи данного ресурса с конкурентным преимуществом данной организации. Если хотя бы одному конкуренту удастся понять эту взаимосвязь, в долгосрочном периоде данная информация распространится среди остальных конкурентов и организация потеряет свое конкурентное преимущество.

Сложная природа понимания ресурса предотвращает процесс свободной передачи знаний между фирмами – прежде всего, ресурсов и компетенций, что и скрывает те способы, благодаря которым создается конкурентное преимущество. Внутренние условия для создания продолжительного конкурентного преимущества довольно трудно понять за пределами фирмы. Причины, приводящие к сложности понимания природы ресурса, кроются в принципиальной непередаваемости знаний, в особенности того массива знаний, который скрыт в людях и который трудно понять и передать вне специфического контекста, в котором это знание и было создано.

Рид и де Филиппи для более наглядного понимания данного феномена вводят понятие «скрытности» («tacitness»), отмечая, что скрытность является неотъемлемой составляющей любой компетенции: «Разброс навыков, которые могут быть ключом к конкурентному преимуществу, может быть столь же широк, сколько может быть широкой сфера деятельности фирмы. [...] Что же самое главное в подобной скрытности, так это неспособность даже самого опытного работника кодифицировать те принципы, которыми он руководствуется при принятии решения. Таким образом, скрытность порождает неоднозначность через уровень неосознанности действия со стороны того, кто принимает решение. Вследствие этого, причинная связь между действиями и их результатами остается более чем непонятной для конкурентов» [Reed and DeFilippi 1990].

До тех пор пока взаимосвязь между стратегически ценным ресурсом организации остается сложной для понимания, конкурентам сложно и подчас невозможно скопировать конкурентное преимущество. Согласно Демсетцу, иногда сложно понять, почему одни компании постоянно показывают более лучшие результаты деятельности, чем их конкуренты [Demsetz 1973]. В основе этого недопонимания и лежит сложность природы понимания влияния ресурсов на конкурентоспособность организации [Barney 1991].

И, наконец, третьей причиной трудности копирования ресурсов организации может служить (*социальная*) *сложность*.

В данном вопросе существует две точки зрения. Рид и де Филиппи описывают сложность как *совокупность использованных ресурсов и компетенций, общий эффект от которых плохо поддается анализу со стороны*. В результате же создаются

<sup>2</sup> Stermann, J. and J. Wittenberg. Path dependence, competition, and succession in the dynamics of scientific revolution, Organization Science 10(3).

<sup>3</sup> Gould S. Wonderful life. New York: W.W.Norton. 1990.

<sup>4</sup> Smith D. Feedback structure underlying Microsoft's success. Master thesis, MIT, Cambridge, MA. 1996.

достаточно сложные преграды, которые не позволяют другим фирмам симитировать действия и понять механизм, создающий конкурентное преимущество: «Сложность, которая кроется как внутри, так и между компонентами компетенций фирмы, служит залогом того, что всего лишь несколько человек, обладающие достаточным и глубоким знанием, если таковые имеются, могут ухватить всю тонкость ситуации [Nelson & Winter, 1982] (...) сложная природа понимания ресурса произрастает из сложности ситуации, потому-то и возможность имитации, основанной только на наблюдениях, уменьшается» [Reed and DeFilippi 1990].

Барни, занимающий несколько иную позицию, использует термин «социальная сложность» (social complexity), считая социально сложными те ресурсы, использование которых соотносится с комплексом социальных явлений, как, например, организационная культура, отношения между работниками и репутация. В определении Барни социальная сложность не обязательно связана со сложностью понимания природы ресурсов фирмы. Можно понять основу конкурентного преимущества организации, однако это понимание все равно не позволит скопировать конкурентное преимущество, так как конкурирующие организации не будут способны в такой же ситуации внедрить ту же самую стратегию. Иными словами, социальная сложность – это сумма различных культурных, социальных, ситуативно обусловленных факторов, которые вовлечены в создание конкурентного преимущества.

Неудачная попытка воспроизвести американскими автомобильными компаниями опыта Японии является удачным тому примером. Система производства в Японии – это сложная сумма различных факторов (технических, социальных, культурных). Взаимодействие этих факторов создает неповторимый облик производства, который было бы трудно имитировать тем фирмам, которые действуют в другом социальном и культурном контексте. Перенос данной системы в культурно-социальное пространство США породило новые модели производства, которые как отличаются от исходной японской, так и от классической американской. Американская имитация может рассматриваться как взаимодействие исходной технической модели с иными социальными и культурными условиями. Но впоследствии они и становятся основой для создания новых систем производства.

Согласно Барни, когда конкурентное преимущество основывается на социальной сложности, возможности конкурентов по имитации значительно затруднены [Barney 1991]. Большое количество ресурсов в организации может быть отнесено к категории «социально сложных»: неформальные отношения между ключевыми менеджерами в организации [Hambrick 1987], культура организации, репутация компании у поставщиков [Porter 1980] и потребителей [Klein & Lefter 1981]. Такого рода ресурсы остаются сложными для копирования конкурентами до той степени, пока они не являются продуктом целенаправленного управления, а создаются спонтанно и во многом неформально – т.н. «социальная инженерия», находящаяся за пределами непосредственного контроля организаций [Portgas & Berg 1978].

Данный критерий основывается преимущественно нематериальной стороны ресурсов в организации. Материальная сложность – как, например, наукоемкие технические приборы, робототехника или же сложные информационные системы управленческого учета и оптимизации бизнес-процессов – сами по себе могут быть потенциально скопированы. Однако эксплуатация подобных сложных механизмов в организации требует использования социально сложных ресурсов – сотрудников с соответствующей подготовкой и навыками, приемов работы и кооперации и т.п. В случае если эти компоненты используются посредством сложных социальных ресурсов, можно говорить о наличии и с их стороны социальной сложности, препятствующей прямое копирование конкурентами. Ведь если даже конкурирующая организация получит доступ к аналогичным технологиям и оборудованию, однако без

соответствующих навыков по их столь же эффективной эксплуатации, конкурентное преимущество организации не пострадает.

Важным постулатом ресурсной теории является также утверждение о **взаимозависимости ресурсов** (*interconnectedness of resources*). При обсуждении взаимосвязи между ресурсами необходимо выделить два важных эффекта: эффект масштаба от аккумуляирования ресурса (*asset mass efficiency*) и взаимосвязанность накопителей ресурсов (*interconnectedness of asset stock*) [Dierickx and Cool 1989].

Эти механизмы основываются на разграничении таких понятий, как *поток ресурса* (*asset flow*) и *накопитель ресурса* (*asset stock*). При описании эффекта масштаба от аккумуляирования ресурса Дириккс и Кул делают упор на том, что большое скопление некоторого ресурса вызывает еще большую скорость его дальнейшего увеличения. Данный механизм аккумуляирования ресурса хорошо известен в системно-динамическом анализе как эффект положительной обратной связи (подобный механизм также можно описать как процесс 'успех порождает успех').

Эффект масштаба от аккумуляирования ресурса представляет собой важнейший механизм, который вынуждает организацию инвестировать больше в развитие некоторых ресурсов, заставляя саму себя последовательно следовать намеченной стратегии. Накопление критического количества ресурсов становится первой стадией поддержки процесса *asset mass efficiency*. В свою очередь, взаимосвязанность постоянных ресурсов (*interconnectedness of asset stock*) – это механизм, позволяющий фирме увеличивать запас конкретного ресурса, при этом имея возможность увеличить и количество прочих ресурсов. Благодаря этому механизму количество ресурсов постоянно растет по принципу саморазвивающейся спирали.

С другой стороны, отсутствие некоторых необходимых ресурсов может плохо повлиять на развитие других ресурсов, которые с ними связаны. Как отмечают Дириккс и Кул, «приращение уже существующих активов может зависеть не только от уровня развития данного актива, но также и от уровня развития *прочих* активов. [...] Здесь трудность строительства одного актива соотносится не с начальным уровнем этого самого ресурса, а с низким уровнем другого ресурса, который необходим ему для дальнейшего роста» [Dierickx and Cool 1989].

Хорошим примером того, как работают подобные механизмы, может стать пример расходования средств на наукоемкие исследования (R&D). При разработке нового продукта, чем лучше произведен анализ рынка и запросы покупателей, тем выше вероятность эффективной отдачи деятельности R&D. Суммируя сказанное, взаимное укрепление взаимоотношений между ресурсами служит как бы катализатором процессов, приводящих к возрастанию сложности и взаимозависимости.

Условия, согласно которым ресурсы организации становятся основой ее конкурентного преимущества в упрощенном виде представлены на Рисунке 2. Очевидно, что организации не могут так просто «приобрести» конкурентное преимущество на открытом рынке как, например, капитал, трудовые ресурсы или технологии [Barney 1988, Wernerfelt 1989]. Конкурентное преимущество следует искать в редких, трудно поддающихся копированию стратегически ценных ресурсах организации.

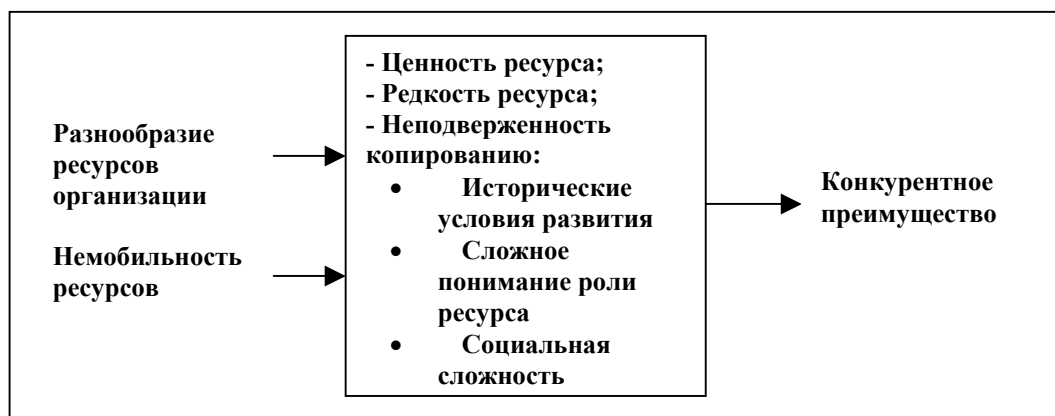


Рис. № 2. Формирование конкурентного преимущества с точки зрения ресурсного подхода<sup>5</sup>

Лишь в 1994 году, через десять лет после своей первой публикации, Уэрнерфельт получил премию «Журнала Стратегического Управления» (Strategic Management Journal) за лучшую работу в области стратегических исследований с формулировкой за «раннее распознавание важного направления стратегического менеджмента» (Zajac 1995). Тем самым научное сообщество признало, что ресурсный подход, сочетающий экономическую теорию и реальную управленческую практику, стал центральным направлением развития области стратегических исследований.

В настоящее время ресурсный подход в разработке стратегии насчитывает несколько разных школ. Будучи едины в понимании того, что конкурентное преимущество рождается вследствие умелого управления уникальными комбинациями ресурсов и компетенций фирмы, существуют различные подходы к определению статуса и роли ресурсов организации как таковых. Так, например, Шульц [Schulze 1994] выделяет две основные парадигмы ресурсного подхода. Сторонники первой рассматривают организации в статике, фокусируясь на том, каким образом организации формируют конкурентное преимущество и пытаются его сохранить, используя уникальные, ценные и трудно копируемые ресурсы [Barney 1991, 2002; Wernerfelt 1984, 1994].

Сторонники другого подхода исследуют организацию в динамике – то, каким образом происходит аккумуляция и мобилизация ресурсов с последующей их трансформацией в конкурентное преимущество [Dierickx & Cool 1989; Teece et al. 1997, Warren 1999, 2002]. Коннер [Corner 1991] позиционирует ресурсный подход относительно пяти школ экономики промышленной организации (industrial organization economics), а Барни определяет место ресурсного подхода в современных экономических теориях – неоклассическом подходе, промышленной организации (industrial organization) и эволюционной теории экономики (evolutionary economic theory) [Barney 2001]. Несмотря на то, что некоторые положения одних школ могут не соответствовать и даже прямо возражать положениям сторонников других школ, исследователи ресурсного подхода не вступают в прямые конфликты друг с другом, демонстрируя разнообразие и гибкость ресурсного подхода в целом к определению сути конкурентного преимущества организации и механизме его возникновения [Lado, Boyd, Wright, Kroll 2006].

**Развитие ресурсного подхода: концепция динамических возможностей.** Основная критика ресурсного подхода сводится к тому, что, по мнению, ряда исследователей данная концепция является тавтологичной по своей сути, что не

<sup>5</sup> Barney, Jay B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17 (March).



описаны механизмы формитрования конкурентного преимущества из того набора ресурсов, которым обладает организация и что, наконец, ресурсному подходу не хватает эмпирической базы для обоснования своих теорий [Williamson, 1999; Priem and Butler, 2000]. Некоторые исследователи, как например, Д'Авени [D'Aveni 1994] считали, что организации вообще нет необходимости разрабатывать конкурентное преимущество, поскольку внешняя среда настолько турбулентна и так быстро меняется, что любое конкурентное преимущество будет быстро устаревать. Однако сторонники ресурсного подхода противопоставили критике данного метода теорию *динамических возможностей* (dynamic capabilities). Теория динамических возможностей в рамках ресурсного подхода была сформулирована исследователями Тис, Пизано и Шуйен в 1997 году [Teese, Pisano, Shuen 1997].

Динамические возможности, согласно данным исследователям, представляют собой организационные процедуры, посредством которых менеджеры влияют на ресурсную базу своей организации – приобретают ресурсы либо избавляются от них, интегрируют их и заново комбинируют – для создания новых стратегий [Grant 1996; Pisano 1994]. Таким образом, динамические возможности представляют собой основные инструменты по созданию, изменению и рекомбинации совокупных ресурсов в новые источники конкурентного преимущества [Henderson and Cockburn 1994; Teese *et al.*, 1997]. Тис и коллеги определили динамические возможности как специфические «организационные процедуры по использованию ресурсов для того, чтобы соответствовать запросам рынка и даже проводить рыночные изменения». Динамические возможности, таким образом, представляют собой сложившуюся организационную практику посредством которой компании достигают новых конфигураций ресурсов для соответствия изменениям на рынке.

По мнению исследователей, к динамическим возможностям организации относятся такие организационные процедуры и практики, как создание новых продуктов, заключение альянсов и партнерств между компаниями, методики принятия стратегически важных для организации решений и т.п. – все, что помогает создавать дополнительную ценность организации посредством манипулирования доступными ей ресурсами. Динамические возможности не являются тавтологией или бессмысленным понятием, как упрекали сторонников ресурсной теории некоторые специалисты в области стратегического управления [Priem and Butler 2000].

Некоторые динамические возможности нацелены на интегрирование имеющихся у организации ресурсов как, например, разработка новых продуктов в компании, когда менеджеры объединяют их навыки и знания для разработки новых прибыльных продуктов и услуг [e.g., Clark and Fujimoto 1991; Helfat and Raubitschek 2000]. Например, Тойота использовала свои выдающиеся навыки в разработке новых продуктов для получения конкурентного преимущества над своими соперниками в автомобильной отрасли [Clark and Fujimoto 1991]. Точно также к динамическим возможностям относится принятие стратегических решений, когда менеджеры на основе своей профессиональной, личной и отраслевой экспертизы принимают решения, способные значительно повлиять на судьбу всей организации в целом [e.g., Eisenhardt 1989; Fredrickson 1984; Judge and Miller 1991].

Другие динамические возможности направлены на получение новых ресурсов – в частности, организационные процедуры и практики в области создания новых знаний, особенно важные в фармацевтических, IT и других наукоемких отраслях [Henderson and Cockburn 1994; Rosenkopf and Nerkar 1999]. Организационные возможности по заключению альянсов и приобретению новых активов, приносящих организации новые ресурсы и развивающие таким образом ее ресурсную базу, также представляют собой важные динамические возможности. Например, компания Cisco Systems разработала эффективный процесс поглощений компаний, который позволил ей быстро и недорого

аккумулировать значительное количество технологий и ноу-хау, ставших основой для быстрого роста компании. Точно так же, как доказывают исследования, среди биотехнологических компаний преуспевали те, которые умели создать широкие альянсы для оценки перспективных направлений исследований и обмена знаниями [Powell, Koput, and Smith-Doerg 1996]. Наконец, к динамическим возможностям относится также способность организаций избавляться от ресурсов или их комбинаций, которые стали бесполезными для создания конкурентного преимущества в связи с изменившимися условиями рынка [Sull 1999a, 1999b].

Авторам теории динамических возможностей, а также их продолжателям [Eisenhardt & Martin 2000], удалось связать ресурсный подход с влиянием внешней окружающей среды (рынка), таким образом преодолев некоторую односторонность ресурсного подхода, сосредоточенного на микроуровне организации. Так, динамические возможности организаций зависят в первую очередь от условий внешней среды, рынка, на котором работают компании. Именно рынок определяет организационные процедуры (routines): там где внешняя среда изменяется не так быстро и структура отрасли стабильна, организационные возможности представляют собой традиционно распространенные процедуры [e.g., Cyert and March 1963; Nelson and Winter 1982]. Это преимущественно сложные аналитические процедуры, очень детальные, опирающиеся в основном на существующие знания и накопленный опыт и пользующиеся линейными моделями экстраполяции прошлых результатов для получения прогнозов о будущей динамике. На турбулентных и быстро меняющихся рынках с нечеткой структурой, компании, наоборот, используют простые, экспериментальные практики и процедуры, разрабатываемые быстро при получении нового знания и взаимодействия с различными рыночными контрагентами. Такого рода стратегии высоко адаптивны, но сложно предсказуемы по последствиям.

Тем не менее, динамические возможности хоть и существенно расширили и дополнили ресурсный подход, ни в коей мере не опровергают его основные положения о том, что в основе конкурентного преимущества организаций лежат ресурсы. Динамические возможности, по словам Эйзенхард [Eisenhardt & Martin 2000], являются обязательным, но не исчерпывающимся условием получения конкурентного преимущества. Умелое использование динамических возможностей позволяет усилить имеющиеся у организаций комбинации ресурсов в создании долгосрочного конкурентного преимущества.

**3. Критика ресурсного подхода и его вклад.** Ресурсный подход позволил новому взглянуть на стратегическое управление организацией, основываясь на преимущественном изучении внутренних ресурсов самой фирмы. Несмотря на то, что у него появилось много последователей, у концепции ресурсного подхода есть недостатки.

Среди слабых мест ресурсного подхода традиционно отмечают следующие

1. Ресурсный подход ограничен тем, что воспринимает фирму вне зависимости от ее производственного контекста. Отличительные ее ресурсы и компетенции принимаются во внимание, но без учета факторов отраслевой конкуренции, которые влияют на стратегию фирмы.
2. Ресурсный подход не способен определить случайные механизмы, которые зачастую являются основой для создания длительного конкурентного преимущества. Соотношение между ресурсами и компетенциями, с одной стороны, преимущество в конкуренции и успех, с другой, иногда не могут быть объяснены данной теорией. Традиционная критика ресурсного подхода заключается в том, что, по мнению, оппонентов, единственный возможный результат применения данного подхода – это список ресурсов, зачастую без

точного объяснения того, каким образом эти ресурсы и компетенции могут быть преобразованы в конкурентные преимущества. Более того, слишком большое разнообразие в перечислении ресурсов организации может лишь усложнить и запутать понимание того, как создается конкурентное преимущество организации.

3. Критики ресурсного подхода задаются вопросом: необходимо ли так пытаться удержать преимущество в конкуренции любой ценой? Можно ли представить себе создание кратковременных преимуществ конкуренции в гиперконкурентном окружении? [D'Aveni 1994]. Ответ на эти вопросы предельно важен для определения понятия долгосрочного преимущества в конкуренции.
4. Менеджеры компаний нуждаются в более конкретных механизмах для разработки и реализации стратегии на практике. Не всегда ресурсная парадигма понимания конкурентного преимущества организации предоставляет управленцам такого рода механизм.

Тем не менее, ресурсный подход стал той базой, на которой выросло целое направление современного стратегического анализа.

Ресурсный подход к изучению природы организации хорошо согласуется с ключевыми трудами экономистов-классиков как, например, Эдит Пенроуз, Шумпетер, Румельт и др. Как и все ключевые теории стратегического управления, будь то концепция пяти сил Портера или теория внешней среды организации, ресурсный подход также имеет свои недостатки и не способен полностью объяснить сложные процессы управления. Однако именно данный подход внес основной вклад в появление концепции устойчивого конкурентного преимущества, попытавшись объяснить с практической точки зрения механизм его возникновения.

Ресурсный подход помогает объяснить, почему одни ресурсы более других способствуют созданию конкурентных преимуществ, а также тот факт, что ресурсная асимметрия и последовательное наращивание конкурентного преимущества возможно даже на рынках, близких к совершенной конкуренции.

Важным вкладом ресурсного подхода также стало осознание роли менеджмента в управлении компании. Сами по себе ресурсы не создают конкурентного преимущества – именно управленцы способствуют превращению ресурсов «на входе» в организацию в товары с добавленной стоимостью «на выходе», имеющими ценность для конечных потребителей [Williams 1992]. А для эффективного управления этим процессом менеджменту организации необходимо своевременно выявлять, разрабатывать и защищать ресурсную базу организации [Amit and Schoemaker 1993], не говоря уже о том, что высоко профессиональный топ-менеджмент в организации сам по себе является ценным ресурсом [Castanias and Helfat 1991].

Ресурсный подход закладывает прочные основы для качественного анализа сильных и слабых сторон организации, позволяя выделить те ресурсы, которые имеют ключевое значения для формирования конкурентного преимущества фирмы. Ресурсная теория организации позволяет управленцам выявлять и более эффективно управлять ресурсами, создающими препятствия от их имитации конкурентами, что позволяет не только достичь конкурентного преимущества, но и сохранять его на протяжении длительного времени.

#### **Список Литературы:**

1. *D'Aveni R.* Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press: New York. 1994.

2. *Barney, Jay B.* Firm resources and sustained competitive advantage//*Journal of Management* 17 (March), 1991. pp. 99-120.
3. *Barney, Jay B.* Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy//*Management Science* 32 (October), 1986. pp. 1231-1241.
4. *Bharadwaj, Sundar, P. Varadarajan and John Fahy.* Sustainable competitive advantage in services industries: A conceptual model and research propositions//*Journal of Marketing*, 57 (October), 1993. pp. 83-99.
5. *Castanias, Richard P. and Constance E. Helfat.* Managerial resources and rents//*Journal of Management*, 17 (March), 1991. pp. 155-171.
6. *Clark KB, Fujimoto T.* Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Harvard Business School Press: Boston, MA. 1991.
7. *Cyert R, March J.G.* A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ. 1963.
8. *Day, George S. and Robin Wensley.* Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority//*Journal of Marketing*. 52 (April), 1988. pp. 1-20.
9. *Dierickx, Ingemar and Karel Cool.* Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage// *Management Science*. 35 (December), 1989. pp. 1504-1511.
10. *Eisenhardt K.* Making fast strategic decisions in high-velocity environments//*Academy of Management Journal* 32(3), 1989. pp. 543–576.
11. *Eisenhardt K., J. A. Martin.* Dynamic capabilities: what are they?//*Strategic Management Journal*, 21, 2000. pp. 1105–1121.
12. *Fredrickson J.* The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions// *Academy of Management Journal*. 27(3), 1984. pp. 445–467.
13. *Ghemawat P.* Commitment: the dynamic of strategy, Free Press, New York, 1991.
14. *Grant R.* Towards a knowledge-based theory of the firm//*Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 17, 1996. pp. 109–122.
15. *Henderson R, Cockburn I.* Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research// *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15, 1994. pp. 63–84.
16. *Helfat C, Raubitschek R.* Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products// *Strategic Management Journal* 21(10–11), 2000. pp. 961–979.
17. *Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan.* The comparative advantage theory of competition //*Journal of Marketing*. 59 (April), 1995. pp. 1-15.
18. *Judge W., Miller A.* Antecedents and outcomes of decision speed in different environments// *Academy of Management Journal* 34(2), 1991. pp. 449–464.
19. *Lippman, S. A. and Richard P. Rumelt.* Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition// *Bell Journal of Economics*. 13 (Autumn), 1982. pp. 418-438.
20. *Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd and Peter Wright.* A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration//*Journal of Management*. 18 (March), 1992. pp. 77-91.
21. *Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd, Peter Wright and Mark Kroll.* Paradox and Theorizing within Resource Based View//*Academy of Management Review*. Vol. 31, No 1. 2006.
22. *Learned, Edmund P., C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews and William D. Guth.* 1969. Business Policy. Home-wood, IL: Irwin.
23. *Nelson R, Winter S.* An Evolutionary Theory of Economic Change. Belknap Press: Cambridge, MA, 1982.
24. *Penrose, Edith.* The Theory of Growth of the Firm. Oxford: Blackwell, 1959.

25. *Peteraf Margaret A.* The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource-Based View // *Strategic Management Journal*, Vol. 14. 1993 pp.179-191.
26. *Peteraf Margaret A.* The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view// *Strategic Management Journal*, 1993.
27. *Pisano G.* Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development//*Journal of Strategic Management*, 1994.
28. *Porter, Michael E.* *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.
29. *Porter, Michael E.* *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.
30. *Powell W.W, Koput KW, Smith-Doerr L.* Interorganizational collaboration and the locus of innovation// *Administrative Science Quarterly* 41(1), 1996.
31. *Reed, Richard and Robert J. DeFillippi.* Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage// *Academy of Management Review*. 15 (January): 88-102. 1990.
32. *Rumelt, Richard P.* Towards a strategic theory of the firm//*Competitive Strategic Management*. Ed. 1984.
33. *Rumelt, Richard P.* Theory, strategy and entrepreneurship, in *The Competitive Challenge*. Ed. David J. Teece. New York: Harper & Row, 1987. pp. 137-158.
34. *Sull D.* The dynamics of standing still: Firestone tire & rubber and the radial revolution// *Business History Review* 73 (Autumn), 1999a. pp. 430–464.
35. *Sull D.* Why good companies go bad // *Harvard Business Review* 77(4), 1999b. pp. 42–52.
36. *Teece D., Pisano G., Shuen A.* Dynamic capabilities and strategic management// *Strategic Management Journal* 18(7), 1997. pp. 509–533.
37. *Wernerfelt, Birger.* A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 5 (April-June), 1984. pp. 171-180.
38. *Wernerfelt, Birger.* From critical resources to corporate strategy // *Journal of General Management*. 14 (Spring), 1989. pp. 4-12.
39. *Wernerfelt, Birger.* The resource-based view of the firm: Ten years after // *Strategic Management Journal*. 16 (March), 1995. pp. 171-174.
40. *Williams, Jeffrey R.* How sustainable is your competitive advantage // *California Management Review*. 34 (Spring), 1992. pp. 29-51.
41. *Williamson O.* Strategy research: governance and competence perspectives // *Strategic Management Journal* 20(12), 1999. pp. 1087–1108.