

ЕВОЛЮЦИОНЕН АСПЕКТ НА КОНКУРЕНТНИТЕ ПРЕДИМСТВА НА ФИРМАТА

Кристиян Цветанов Корелов¹
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
Катедра „Обща теория на икономиката“

Резюме: Теорията за конкурентните предимства в икономическата литература има нарастваща популярност в САЩ и Западна Европа след 90-те години на миналия век, но за съжаление това не важи в пълна степен и за България. В тази връзка настоящата статия има за цел да представи основни изследователски открития в чуждестранната литература и приноси към структурния и ресурсно-базиран подход на стратегическия икономикс, да се направи опит за тяхното съвместно допълване и да се очертаят насоките за последващо развитие и бъдещи изследвания. Идеята на автора е да покаже необходимостта от осветляване на теорията за конкурентните предимства в контекста на тяхната еволюция през годините.

Ключови думи: конкурентни предимства, ресурсно-базиран подход, структурен подход.

JEL: L10, L20.

EVOLUTIONARY ASPECT OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE FIRM

Kristiyan Tsvetanov Korelov
D. A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov
The Department of General Economic Theory

Abstract: The theory of competitive advantages in the economic literature has had a growing popularity in the US and West Europe after the 90s of the last century, but unfortunately this does not refer fully to Bulgaria. In this context, the paper aims to present key research findings in foreign literature and contributions to the industrial organizational and resource-based approach in the strategic economics, to attempt their complementarity and to outline directions for further development and future research. The author's idea is to show the need for clarification of the theory of competitive advantages in the context of their evolution over the years.

Key words: competitive advantages, resource-based view (RBV), industrial organizational view (IOV).

JEL: L10, L20.

¹ Email: kkorelov@uni-svishtov.bg

Въведение

Наблюдаваните промени в резултат на ефектите от Световната икономическа криза (2008–2009 г.), увеличаващата се глобализация, подписването на редица търговски споразумения и отварянето на границите са реален и значим стресов фактор за българските фирми и тяхната дейност. В така описаната динамична бизнес среда доминирането над конкуренцията безспорно е ключов фактор за развитието и оцеляването на всяка една фирма. Успехът и способността на една фирма да се конкурира в даден отрасъл, са свързани с разработването и поддържането на конкурентни предимства. Те са силните страни на бизнес организацията, по които тя превъзхожда своите конкуренти.

Това извежда на преден план *актуалността* на проблематиката, свързана с потенциала на фирмата да създава и опазва конкурентни предимства. Те се отразяват върху нивото на разходите и диференцирането на продуктите. Конкурентните предимства рефлексират върху възможността на предприятието, по-добре от конкурентите да удовлетворява потребностите и изискванията на своите потребители. По този начин конкурентните предимства осигуряват висока конкурентоспособност на фирмата и са условие за постигане на добри стопански резултати в дългосрочен план.

Целта на настоящата статия е да проследи развитието на теориите и подходите за разглеждане на конкурентните предимства на фирмата, като на тази основа се направи опит за тяхното съвместно допълване.

Постигането на възложената цел налага решаването на **следните задачи:**

- Да се разгледа развитието на теорията за конкурентните предимства чрез *структурния подход*;
- Да се разгледа развитието на теорията за конкурентните предимства чрез *ресурсно-базирания подход*;
- Да се направи опит за съвместно допълване на двата подхода.

Използваният **методологичен апарат**, необходим за реализацията на поставените задачи и достигане на изследователската цел, включва комплекс от логико-теоретични методи, а по-конкретно това са методът на сравнението, методът на изследване на историческото развитие, методът на аналогията.

I.

Съществуват две основни гледни точки по въпроса за източниците на конкурентните предимства. Първата се основава на по-ранните творби на Mason (1939) и Bain (1959) в областта на Индустиалния икономикс, но апогеят се достига в разработките на М. Porter (1985a). В теорията на

конкурентните предимства този възглед е известен като **структурен подход**². Корените на второто схващане могат да се открият в по-ранните трудове на Penrose (1959), а впоследствие и в разработките на редица други изследователи като Wernerfelt (1984), Mahoney и Pandian (1992), Makadok (2001), Barney (2001). В икономическата литература този подход се нарича **ресурсен подход**³. Тези два подхода са важни за изучаване на факторите, които лежат в основата на изграждането на висока конкурентоспособност на фирмата.

Развитието на стратегическия икономикс като цяло и на въпроса за **конкурентните предимства**, в частност, е било забавено от Втората световна война. През 60-те и 70-те разработките на Andrews (1969), Chandler и Hanks (1994) имплицитно съдържат представата за конкурентното предимство. Тези ранни разработки акцентират върху функциите и дейността на ръководителите на фирмите (Andrews, 1969). Те развиват линията на мислене, че фирмите с по-добри „лидери“ ще могат да направят по-добър избор и в крайна сметка ще имат по-добри резултати от конкурентите си. Ключовото понятие, което се използва в този период, е „отличителни способности“⁴. Andrews отбелязва, че отличителните способности на една организация са нещо повече от това, което тя може да направи. Те са това, което фирмата може да прави особено добре. Във всяка бизнес организация начинът, по който се комбинират отличителните способности, ресурсите и ценностите, е уникален.

В коментара си по тази постановка Rumelt (2003) отбелязва фирмената статичност: „...способностите на организацията са дадени, благоприятните възможности в средата са дадени и работата на ръководителя, който разработва стратегията, е, творчески да приспособи едното към другото“. Разработките на Chandler (1994), Andrews (1969) и др. са създали необходимите предпоставки, за да се развие след време (през 90-те години) тезата на Prahalad и Hamel (1990) за „ключовите способности“⁵.

Така въпросът за конкурентните предимства е поставен още тогава, но е особено силно разработван в 80-те години и след това. Като се основава на **парадигмата „Структура – Поведение/Стратегия – Резултати“** (СПР), М. Porter (1985а) формулира тезата си за конкурентните предимства. Според него конкурентното предимство в основата си произтича от стойността, която фирмата може да създаде за своите потребители и която превишава фирмените разходи по нейното създаване. Стойността за потребителя е сумата, която той е готов да плати, а по-високата стойност произтича или от предлагането на по-ниска от конкурентите цена за

² В англоезичната литература е известен като “Industrial organizational view (IOV)”.

³ В англоезичната литература е известен като “Resource based view (RBV)”.

⁴ В англоезичната литература “competence” – способност, вещина.

⁵ От англ. – core competences.

еквивалентен продукт (лидер в разходите), или от предлагането на уникален продукт, чиито ползи компенсират по-високата цена (предимство от диференциация).

Конкурентното предимство на фирмата произтича от начина, по който тя организира и изпълнява отделните дейности. Дейностите генерират разходи, така че „предимството в разходите“ произтича от по-ефикасното, в сравнение с конкурентите, изпълнение на отделни дейности. Подобно на това, диференциацията произтича едновременно от избора на дейности и от начина, по който те се изпълняват (Porter, 1996b). Това е основата на **структурния подход** към конкурентните предимства. В този контекст, един от най-популярните модели в стратегическия икономикс – структурният анализ на отрасъла, е разработен от Porter (1985a) именно в приложение на парадигмата „СПР“.

Структурният подход обяснява конкурентното предимство с наличието на силна и защитима пазарна позиция в привлекателен отрасъл. В модела за структурния анализ на отрасъла Porter описва характеристиките на „привлекателността“ на отрасъла и поставя акцента върху условията на външната среда като фактор, обуславящ успеха или неуспеха на фирмата. При този подход ключовата роля за определяне на конкурентното предимство играе именно позиционирането в отрасъла.

Предимството е относително понятие и като такова има смисъл само при сравняването на определен обект с друг обект или група обекти. Така конкурентното предимство е превъзходството на фирмата спрямо неин конкурент или група конкуренти на определен пазар, в определена стратегическа група или отрасъл (Kay, 1993).

Конкурентното предимство като относително понятие не е ясно дефинирано дали е предварително условие за конкуренция, характеристика, която се наблюдава в процеса на конкуренцията или е резултатът от състезанието. В отговор на тази неяснота (Ma, 2000) предлага следното определение за конкурентно предимство: „Различието между двама съперници, в която и да е от възможните дименсии, позволяващо на единия от тях да създава стойност за потребителя по-успешно от другия“.

Barney (1991) от своя страна смята, че една фирма има конкурентно предимство, когато реализира такава стратегия, създаваща стойност, каквато в същия период не следва някой от настоящите и потенциалните конкуренти на фирмата. Така предимството касае различие не само между двама съперници, нито спрямо всички настоящи съперници, а предполага различие дори и с евентуалните бъдещи конкуренти. Rumelt (2003) обобщава още редица дефиниции на водещи специалисти, за да илюстрира мнението си, че „прецизната дефиниция на конкурентното предимство се изплъзва“.

В икономическата литература понятието „конкурентно предимство“ пряко се свързва със създаването на стойност. Благосъстоянието се достига и управлява от производителността или от стойността, създавана

за ден работа, за единица инвестиран капитал и за единица от използвания физически капитал. Корените на производителността се крият в националната и местната конкурентна среда.

Според Rumelt (2003) остава неуточнен въпросът: **На кого** ще се предоставя стойност? За Porter от ключово значение е, конкурентното предимство да доставя стойност за потребителя. Всяка фирма може да притежава редица предимства пред друга, като: по-добра система за производство, по-добро обслужване на клиентите, по-ниски разходи и т.н., но е важно онова предимство, което за потребителите представлява определена стойност, какъвто възглед споделя и Coupe (1986).

Все по-често се налага мнението, че както парадигмата „структура – поведение – резултати“ и структурният подход към конкурентните предимства остава статичен и недобре вписан във времето (Ghemawat, 2000). Това е една от основните причини да се появи нуждата от възникване на нов подход за разглеждане на конкурентните предимства.

Можем да обобщим, че структурният подход разглежда източниците на конкурентни предимства през призмата на външната среда на фирмата. Използвайки инструментариума на парадигмата „СПР“, този подход акцентира върху създаването на стойност на ниво отрасъл. Поради тази причина структурният подход прави важни допускания, а именно, че ресурсите на фирмата са хомогенни и притежават висока мобилност в рамките на отрасъла. Следователно акцентът пада основно върху външната среда на фирмата, като априори игнорира вътрешните ресурси и възможности.

II.

Според **ресурсния подход** към конкурентните предимства се смята, че по-добрата конкурентна позиция се гради върху това, фирмата да притежава редки или дефицитни ресурси, специфични само за нея. Подобни възгледи споделят Chamberlin (Ekelund, Hebert, & Robert, 1990) и Penrose (Kog & Mahoney, 2004). Чрез този подход се смята, че фирмите се различават по съвкупността от стратегически ресурси, които контролират. Тези ресурси **не са напълно мобилни** (а това обуславя по-дългосрочния характер на различията) и могат да бъдат **различни** (т.е. хетерогенни ресурси). Основно разбиране на ресурсния подход е, че наличието на уникален ресурс може да бъде източник на устойчиво конкурентно предимство. За да се превърне едно конкурентно предимство в устойчиво, се изисква, ресурсите да са разнородни по своя характер и не напълно мобилни (Peteraf, 1993).

Понятието „ресурс“ тук се използва доста широко. В икономическата литература могат да се срещнат различни наименования за описание на комплекса от ресурси, използвани от фирмата. Най-често се класифи-

цират в три подгрупи (Fahi, 1990): **осезаеми активи, неосезаеми активи и умения/способности**⁶.

Осезаемите ресурси се характеризират с това, че са явни, видими, следователно и податливи на копиране от страна на конкурентите. Тяхната стойност може сравнително лесно да се измери посредством общоприетите счетоводни механизми и обикновено рефлектира върху балансовата стойност на компанията. Основните групи осезаеми ресурси са финансовите, физическите, технологичните и организационните.

Неосезаемите активи включват интелектуалната собственост, търговска марка, патенти, както и името и репутацията, изградената информационна база, създадените контакти и пр. Те са относително по-трудни за копиране от страна на конкурентите.⁷ Според някои проучвания (Carmeli & Tishler, 2004) неосезаемите ресурси са от стратегическа важност за жизнеспособността на организацията, поради което много икономисти (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001) смятат, че има вероятност, именно те да създадат конкурентно предимство в по-висока степен, отколкото осезаемите активи.

Според Grant (1991) *уменията* като ресурс обхващат индивидуалните и груповите способности, а също и организационните действия и взаимодействия, чрез които биват координирани всички фирмени ресурси. Такива са например: екипната работа, организационната култура, доверието между мениджърите и работниците. Collis и Montgomery (1995) отбелязват, че когато уменията се основават на взаимодействия, тяхното копиране става още по-трудно поради причинно-следствената неяснота. Привържениците на ресурсния подход са склонни да смятат уменията за **най-вероятния източник** на устойчиво конкурентно предимство.

Устойчивостта на конкурентните предимства се свързва с възможността и степента, в която те могат да бъдат копирани. Още през 80-те години Lipman и Rumelt (1980) говорят за трудността или несигурността да се имитира работата на утвърдените фирми. По-късно ги следва и Barney (1991) според когото устойчивото конкурентно предимство не се отнася за даден период, а трае продължително време. Дали едно конкурентно предимство е устойчиво, зависи от това, доколко може да бъде имитирано. Следователно то е устойчиво само ако продължава да съществува и след като опитите на конкурентите да го копират, бъдат преустановени.

Изборът на уникална позиция в отрасъла (каквато е идеята на привържениците на **структурния подход**) не е достатъчен, за да гарантира устойчиво предимство. Печелившата позиция тласка конкурентите към

⁶ За последната група се среща и наименованието „способности“ (competences), често предхождано от определението „ключови“ („ключови способности“, „ключови умения“).

⁷ Някои от неосезаемите ресурси могат да бъдат юридически защитени (като интелектуалната собственост). Копирането на други пък се затруднява, поне в краткосрочен план, от присъщата им сложност и специфичност.

опити да я имитират. Стратегическата позиция не може да бъде устойчива, освен ако като я избираме, не се отказваме от друга позиция. Такъв компромис се налага, когато дейностите, необходими за постигане на едната и на другата позиция, са несъвместими. Различните позиции изискват различна продуктова конфигурация, различно оборудване, различно поведение на персонала, различни умения, различна управленска система. В основата си стратегията е избор, какво да **не** прави фирмата. Ако не се налага компромис, няма да има нужда от избор. Всяка добра идея ще може и ще се копира бързо (Porter, 1996b).

Устойчивостта на предимството зависи от **степената на съответствие** между различните дейности, които се извършват в организацията. Именно съответствието (подходящото комбиниране между дейностите) поставя бариери пред имитаторите чрез образуването на **верига**, която е толкова силна, колкото е най-силната връзка в нея. Конкуrentното предимство произтича от цялото, от „веригата от дейности/операции“. Преимуществото, което произтича от отделната дейност, не може да бъде отделено от цялото и да донесе същия резултат, поставено на друго място. Конкуrentът може да копира някоя от дейностите, но много по-трудно ще копира цялата съвкупност. Ето защо позицията, изградена чрез система от дейности, е много по-устойчива от тази, която произтича от една отделна дейност.

Едно от принципните разбирания на **ресурсния подход** е, че не всички ресурси са еднакво важни и притежават еднакъв потенциал да бъдат източници на устойчиво конкурентно предимство. Barney (1991) поставя четири условия, при които можем да разчитаме, че определен ресурс би създавал предимство, а именно:

- 1) той да бъде ценен,
- 2) рядко срещан,
- 3) да е труден за имитиране,
- 4) да няма заместители.

Определен ресурс е **ценен**, когато позволява на фирмата да следва такава фирмена стратегия, която би подобрила нейната ефикасност и ефективност. Както самият Barney подчертава, дори когато ресурсът покрива другите условия, той не е потенциален източник на предимство, ако не способства създаването на стойност.

Това също показва взаимното допълване в разбиранията на ресурсния подход, който се занимава предимно с вътрешната среда на фирмата и моделите, които акцентират на външната среда при формулирането на конкурентните предимства. Последните помагат на фирмата да открие онези ресурси, които съответстват на действащите понастоящем стратегически фактори; онези които използват произтичащите от средата възможности и неутрализират заплахите.

Второто условие, което един ресурс трябва да изпълни, за да бъде той източник на конкурентно предимство, е да не се среща често в насто-

ящите или потенциалните конкуренти, т.е. ресурсът трябва да бъде **рядко срещан**. Това не означава, че тези ресурси, които не отговарят на това условие, са безполезни. Напротив, ресурсите, които са често срещани и се притежават в голяма част от конкурентите на фирмата, са важни, защото те осигуряват конкурентно равенство.

Ресурсите, които са ценни и рядко срещани, могат да бъдат източник на конкурентно предимство само ако конкурентите, които не ги притежават, нямат възможност да ги придобият. За такива ресурси Barney, подобно на Lipman и Rumelt (1980), смята, че не могат пълно **да се имитират**. Collis и Montgomery (1995) също поставят условия, ресурсите да не могат да се имитират.

Четвъртото изискване, което трябва да бъде удовлетворено, за да може определен ресурс да бъде източник на устойчиво предимство, е, той **да няма заместители**. Това означава да не съществува стратегически еквивалентен ценен ресурс, който от своя страна да е достъпен за имитиране или често срещан.

От изложеното дотук можем да направим извод, че според ресурсно-базирания подход конкурентната позиция на фирмата се базира по-скоро на комбинация от активи, а не на нейния продуктов асортимент. Централен за ресурсно-базирания подход е проблемът за устойчивостта на конкурентното предимство. Като използва за отправна точка допускането, че фирмените ресурси могат да бъдат хетерогенни и немобилни, Барни формулира четири условия, на които даден ресурс трябва да отговаря, за да бъде потенциален източник на устойчиво конкурентно предимство: ценност, рядкост, неимитируемост и да няма заместители. На основата на тези ключови параметри смятаме, че би могло да се изследва успешно състава на източниците на конкурентни предимства на всяка отделна фирма, т.е. на присъщите характеристики на нейната вътрешна среда.

III.

Връзката между ресурсния и структурния подход привлича изследователските усилия на много икономисти (Grant, 1991) (Collis & Montgomery, 1995) (McGee & Finney, 1997). Grant например изучава механизмите, чрез които конкурентните предимства могат да се поддържат устойчиви чрез допълването на двата подхода. Според него успешните фирми трябва да предприемат само такива действия, които са в съответствие с фирмена стратегия, която съчетава ресурсния и структурния подход. Но двата подхода разглеждат източниците на конкурентни предимства от различна перспектива. В Таблица 1.1 е направен опит за обобщение и сравнение на характеристиките на двата подхода.

Структурният подход подчертава ролята на **условието на външната среда** като фактор, обуславящ успеха или провала на фирмата. При

този подход водеща роля за определяне на конкурентното предимство заема позиционирането в отрасъла. Преимуществовата могат да се извлекат чрез монополна власт в отрасъла, тайни споразумения (картели), изграждане на бариери за навлизане и др.п., които спомагат за поддържането на постоянна възвръщаемост на капитала над нормалната в дадения отрасъл. Според този подход фирмите на един конкурентен пазар притежават **хомогенни и свършено мобилни ресурси**. Приносът на структурния подход за фирмите се изразява в случаите, когато трябва да се формулират фирмени стратегии (на корпоративно и бизнес ниво) в даден отрасъл. Определяйки пазарната структура и характеристиката на конкурентните отношения в даден сектор, структурният подход спомага за осветляването на важни характеристики от външната среда на фирмата и вземане на стратегически решения за влизане и излизане от отрасъла, сливане, поглъщане, ценообразуване и т.н.

Таблица 1.1.

Сравнение между структурния и ресурсния подход

	Структурен подход	Ресурсен подход
Анализирана единица	Отрасъл, фирма	Фирма
Ресурси и умения	Хомогенни и мобилни	Хетерогенни и немобилни
Източници на конкурентни предимства	Входни бариери, монополна власт, продуктова диференциация, еластичност на търсенето, брой и размер на фирмите	Ценни, редки, немобилни и незаменими ресурси
Приложение	Фирмена стратегия	Фирмена стратегия

Източник: Съставена от автора.

Според ресурсния подход, за да получи една фирма печалба над нормалната за отрасъла, тя трябва да притежава конкурентни предимства, които се основават на хетерогенни ресурси. Ресурсите и уменията на фирмата трябва да са ценни, редки, немобилни и незаменими, за да бъдат те източници на конкурентни предимства. Акцентът при ресурсния подход е, че източник на устойчиво конкурентно предимство може да е наличието на уникален ресурс. Търсенето на източници на конкурентно предимство трябва да бъде насочено към вътрешната среда на фирмата. Приложението на ресурсния подход се състои в методическата помощ, която оказва на компанията при избора на такива стратегии, които най-добре прилягат на фирмените специфични вътрешни ресурси и умения.

Конкурентното предимство представлява крайният резултат от управлението на външните и вътрешните фактори, оказващи силно влияние върху фирмата. Като се базираме на **структурния подход**, можем да кажем, че външно фирмата трябва да установи с какво е привлекателна в

отрасъла и кои са основните насоки на нейното по-нататъшно развитие, както и характеристиките на основните си конкуренти. Това помага да се разкрият благоприятните възможности и заплахи, за които трябва да се държи сметка. Трябва да се направи анализ на мезосредата и микросредата (елементи на външната среда на фирмата) обикновено чрез модела на Портър за петте сили, който се счита за добър инструмент. Като се имат предвид условията на външната среда, може да се идентифицират източниците на конкурентни предимства отвън. С помощта на **ресурсния подход** можем да определим кои вътрешни ресурси и умения могат да бъдат източници на конкурентни предимства на фирмата.

След това, съчетавайки *вътрешните ресурси и умения с благоприятните възможности на външната среда (отраслова структура)*, ще можем да формулираме подходяща стратегия. Обикновено добре подбрани и ефективни фирмени стратегии ще доведат до повишаване на фирмената конкурентоспособност и високи положителни резултати за отделната фирма.

* * *

От проследяването на еволюцията във вижданията за фирмата и по-конкретно за нейните конкурентни предимства ясно личи, че те се развиват интензивно и в тясно взаимодействие. В заключение можем да приемем основанията за ролята както на *външната среда*, така и на *вътрешните (фирмени) ресурси и умения* за формирането на конкурентно предимство. Поради необходимостта от взаимното допълване на двата подхода възприемаме за необходимо обвързването им в обща рамка.

Постигането на добри фирмени резултати и висока фирмена конкурентоспособност зависи от идентифицирането на подходящата фирмена стратегия, а нейното изграждане и имплементиране зависи от доброто анализиране на вътрешната и външната среда. От еволюционна гледна точка смятаме, че и структурният и ресурсно-базираният подход имат важно значение за разкриването на дългосрочни конкурентни предимства. Тяхното приложение се изразява в подпомагане на процеса на формулиране на фирмената стратегия, която отразява способността на всяка една организация да оползотворява собствените си ресурси по подходящ начин, съобразно изискванията на бизнес средата. Включването ѝ като посредник в общата рамка ще подпомогне постигането на устойчиви конкурентни предимства.

Исползвани източници:

- Andrews, K. (1969). Toward professionalism in business management. *Harvard business review*(2).
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: John Wiley.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*(1).
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive : a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationship between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257 – 1278.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. (1994). Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 77-89.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*(4).
- Coyne, K. (1986). The anatomy of the sustainable competitive advantage. *McKinsey quarterly*(2).
- Ekelund, R. B., Hebert, J., & Robert, F. (1990). E.H. Chamberlin and contemporary industrial organization. *Journal of economic studies*(2).
- Fahi, J. (1990). The Resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of european industrial training organization*.
- Ghemawat, P. (2000). Competition and business strategy in historical perspective. *Harvard Businss School*.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource - based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13 – 28.
- Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business strategy review*(2).
- Kor, Y., & Mahoney, J. (2004). Edit Penrose's Contribution to the Resource-based view of Strategic Management. *Journal of Management Studies*(2).

- Lipman, S., & Rumelt, R. (1980). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*.
- Ma, H. (2000). Competitive strategy and firm performance. *Competitiveness review*(12).
- Mahoney, J. P. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Mason, E. (1939). *Price and production policies of large-scale enterprise*.
- McGee, J., & Finney, B. (1997). Competing against retailing giants: a look at the importance of distinctive marketing competencies. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(1), 59-70.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1985a). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996b, November-December). What is a strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rumelt, R. (2003). What in the world is competitive advantage? *The Anderson school at UCLA*(105).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.