

## Ištekliais pagrįsto požiūrio taikymas mažų įmonių konkurenciniam pranašumui

**Gvidas Petružis**

*Acel Baltic UAB, Taikos pr. 10, LT-31107 Visaginas, Lietuva*

*El. paštas gvidas.petruzis@gmail.com*

*The article has been reviewed.*

*Received on 16 January 2018, accepted on 30 May 2018*

### **Anotacija**

Sparčiai kintant ekonominei situacijai, keičiasi ir verslo aplinka, kuri lemia didėjančią konkurenciją įvairiuose verslo sektoriuose. Mažų įmonių konkurencingumui skiriamas nepakankamas dėmesys, todėl aktuali problema tampa ištekliais pagrįsto požiūrio taikymas mažose įmonėse. Ši problema svarbiausia rengiant ir įgyvendinant konkurencingumo stiprinimo strategijas. Tyrimo tikslas – atskleisti ištekliais pagrįsto požiūrio taikymo mažose įmonėse galimybių teorinius aspektus. Tyrimo rezultatai parodė, kad mažos įmonės turi labai ribotus išteklius, todėl, siekdamos ilgalaikio konkurencinio pranašumo, savo veikloje galėtų taikyti išteklių analizę, akcentuodamos turimus ir reikiamus vystyti strateginius vidaus išteklius. Visi įmonės turimi nematerialūs strateginiai ištekliai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir vienas kitą papildantys.

**Pagrindiniai žodžiai:** ištekliais pagrįstas požiūris, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, nematerialūs ir materialūs ištekliai, mažos įmonės.

### **Įvadas**

**Tyrimo aktualumas.** Paskutiniajame dešimtmetyje sparčiai vykstantys pokyčiai turi lemiamos reikšmės įmonių konkurencingumui. Dabartiniame verslo pasaulyje veikiančios įmonės susiduria su didele konkurencija, o tai verčia ieškoti įvairių naujų būdų norint išsilaikyti rinkoje. Sparčiai vykstantys procesai įpareigoja mažas įmones prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoti turimų išteklių potencialą.

Europos Komisijos duomenimis<sup>1</sup>, Europos Sąjungoje mažomis įmonėmis yra laikomos įmonės, kuriose dirba nuo 10 iki 49 darbuotojų, o įmonės apyvarta siekia iki 10 mln. Eurų.

<sup>1</sup> European Commission (2018). Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs). Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)

2016 metais, palyginti su 2011 metais, bendras Lietuvoje registruotų įmonių skaičius išaugo 22 procentais (2016 metais buvo registruotos 87 663 įmonės), tačiau bendras mažų, labai mažų, vidutinių ir didelių įmonių santykis per 2011–2016 metus iš esmės nepasikeitė. Labai mažos (1–9 darbuotojai) ir mažos (10–49 darbuotojai) įmonės sudarė 96 proc. visų įmonių. Smulkus ir vidutinis verslas 2016 metais sudarė 99,5 proc. viso verslo Lietuvoje (Lietuvos statistikos departamento duomenys).<sup>2</sup>

Vidutinio dydžio įmonės, turinčios iki 250 darbuotojų, gali sėkmingai taikyti *ištekliais pagrįstą požiūrį* (toliau tekste – IPP), nes turi pakankamai galimybių išgryninti savo strateginius išteklius, nustatyti jų naudojimo prioritetus, taikyti kitas verslo veiklos ar plėtros strategijas, siekdamos savų tikslų. Gerokai sudėtingiau yra sėkmingai taikyti IPP mažoms (nuo 10 iki 49 darbuotojų) ir labai mažoms įmonėms (nuo 1 iki 9 darbuotojų), nes dėl išteklių ir kompetencijų trūkumo joms sunku sėkmingai rengti ir įgyvendinti konkurencingumo stiprinimo strategijas.

Nors yra atlikta mokslinių tyrimų apie mažas įmones (Runyan, Huddleston, Swinney, 2007; Khan 2013), mokslininkų domėjimasis šiomis įmonėmis išlieka nepakankamas. Barney (2001) nuomone, ištekliais pagrįstas požiūris dažniau taikomas didesnėms įmonėms analizuoti, o mažesnėms įmonėms kyla poreikis susikurti vertingų išteklių, siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo.

Mažos įmonės savo organizacinėmis charakteristikomis ir verslo organizavimo problemomis iš esmės skiriasi nuo didelių įmonių, todėl mažoms įmonėms tenka pritaikyti tas mokslo teorijas ir tyrimus, kurie dažniausiai skirti didelėms įmonėms.

<sup>2</sup> Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>

Nuo didelių įmonių ypač skiriasi valdymo procesai, kurie yra labai unikalūs, skirtinga įmonių elgsena ir mažų įmonių veiklą veikiančios išorinės sąlygos (Kelliher ir Henderson, 2006).

Šiame straipsnyje analizuojamas ištekliais pagrįsto požiūrio taikymas mažų įmonių konkurenciniam pranašumui. Ištekliais pagrįstą požiūrį nagrinėjo daugelis užsienio mokslininkų (Foss, 1997, 2011; Kor, Mahoney, 2004). Straipsnyje laikomasi nuostatos, kad unikalūs ištekliai yra ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltiniai (Hamel, Prahalad, 1990, 1996; Grant, 1993, 1996; Peteraf, 1993; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Foss, 1997; Kor, Mahoney, 2004; Barney, 2001 ir kt).

Mokslinės diskusijos konkurencinio pranašumo klausimais vyksta tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų darbuose. Mokslo šaltiniuose (Kor, Mahoney, 2004; Barney, 2001) keliami prielaida, kad, taikant IPP, mažos įmonės galėtų save pozicionuoti ne tik mažoje rinkoje, kurioje jos veikia, bet turėtų galimybę išsikelti globalių tikslų.

Mažose įmonėse skiriamas nepakankamas dėmesys tam, kaip jos galėtų vystyti savo konkurencingumą, todėl aktualia problema tampa IPP taikymas dėl išteklių ir kompetencijų trūkumo, ypač – siekiant parengti ir įgyvendinti konkurencingumo stiprinimo strategijas.

Straipsnyje vadovaujama nuostata, kad ištekliais pagrįsto požiūrio taikymas ir turimi strateginiai ištekliai įmonei ar organizacijai gali suteikti konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu (Barney, 1991).

Siekiant tiksliau nustatyti IPP taikymo galimybes mažose įmonėse, tikslinga atlikti tyrimą vietos rinkoje, ją segmentuojant pagal veiklos rūšis, išryškinant toms veikloms būdingas veiklos charakteristikas ir galimą strateginių išteklių panaudojimą.

Lietuvoje stokojama tyrimų, kurie atskleistų IPP taikymą mažų įmonių konkurenciniam pranašumui. Tyrimo aktualumą sąlygoja tai, kad, atsižvelgiant į teorinius ir praktinius IPP taikymo, gaunamos naudos aspektus, mažos įmonės įgytų ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

**Tyrimo objektas** – IPP taikymas mažų įmonių konkurenciniam pranašumui.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti teorinius IPP taikymo mažų įmonių konkurenciniam pranašumui aspektus.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo iškelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti IPP sampratą ir susiformavimo ištakas.
2. Išanalizuoti konkurencinius pranašumus mažose įmonėse vadovaujantis IPP taikymu.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros šaltinių analizė, duomenų ir kitos informacijos sisteminimas.

**Tyrimo ribotumai.** Šiame tyrime pateiktų rekomendacijų negalima taikyti konkrečiai įmonei neįvertinus tos įmonės vykdomos veiklos specifikos ir segmentacijos.

### **Ištekliais pagrįsto požiūrio samprata ir susiformavimo ištakos**

Vadovaujantis Barney (1991) apibrėžimu, *ištekliais pagrįstas požiūris* yra ekonominis instrumentas, skirtas įmonėje turimiems strateginiams ištekliams įsivertinti. Šį požiūrį autorius formalizavo, remdamasis Wernerfelt (1984) iškelta idėja, kad išteklių trūkumas yra pagrindinė kliūtis norint patekti į norimą situaciją. Pasak straipsnio autoriaus, ištekliais pagrįsto požiūrio esmė – identifikuoti pagrindinius įmonės išteklius ir įvertinti, ar šie ištekliai atitinka strateginių išteklių kriterijus. Pastebėta, kad toks požiūris buvo kritikuotas dėl jo orientavimosi į įmonės vidaus išteklius, neįvertinant išorinių veiksnių.

Grant (1996), Barney (2001) nurodo, kad įmonės ištekliais grįstas strateginio valdymo modelis remiasi prielaida, jog kiekviena įmonė yra unikalų išteklių ir gebėjimų visuma. Įmonės išteklių ir gebėjimų unikalumas yra pagrindas įmonės strategijai formuoti, o tai susiję su įmonės pelningumu (Hitt ir kiti, 2006). Konkurencinis pranašumas plačiai analizuojamas išteklių teorijos, rinkodaros ir įmonių ekonomikos aspektais.

Apibendrinus literatūroje vartojamus terminus, mažų įmonių turimus vidaus resursus būtų galima apibūdinti kaip turinčius minimalią įtaką aplinkai ir savininko, t. y. įmonės centro, kultūrai. Labai svarbu šioms įmonėms savo veiklos strategijose įtvirtinti turimus vertingus išteklius, kurie užtikrins įmonės išgyvenimą ilguoju laiku (Kelliher, Reinl, 2009).

Ištekliais pagrįsto požiūrio teorija remiasi nuostata, kad unikalūs, strateginiai įmonės ištekliai laikytini konkurencinio pranašumo šaltiniu. Grant (1993), Peteraf (1993), Barney (2001, 2002) nurodo, kad įmonės pranašumas gali būti įgytas tada, kai įmonės ištekliai yra reti, vertingi, neimituojami, neparduodami, nepakeičiami ir specifiniai. Javidan (1998) teigia, kad įmonės turi skirtingų išteklių, kurie sudaro prielaidų skirtingoms strategijoms formuoti, todėl pagrindiniai strategijos formavimo veiksniai yra *vidiniai* įmonės ištekliai.

Per paskutinį dešimtmetį, nagrinėjant strateginių įmonių valdymą, didelis dėmesys buvo skiriamas IPP, kuris susiformavo 1980–1990 metais. Daugelyje studijų ištekliais pagrįstas požiūris laikomas esminiu veiksniumi, kuriuo vadovaujantis yra rengia-

mi įmonių veiklos strateginiai planai arba papildomi jau esami.

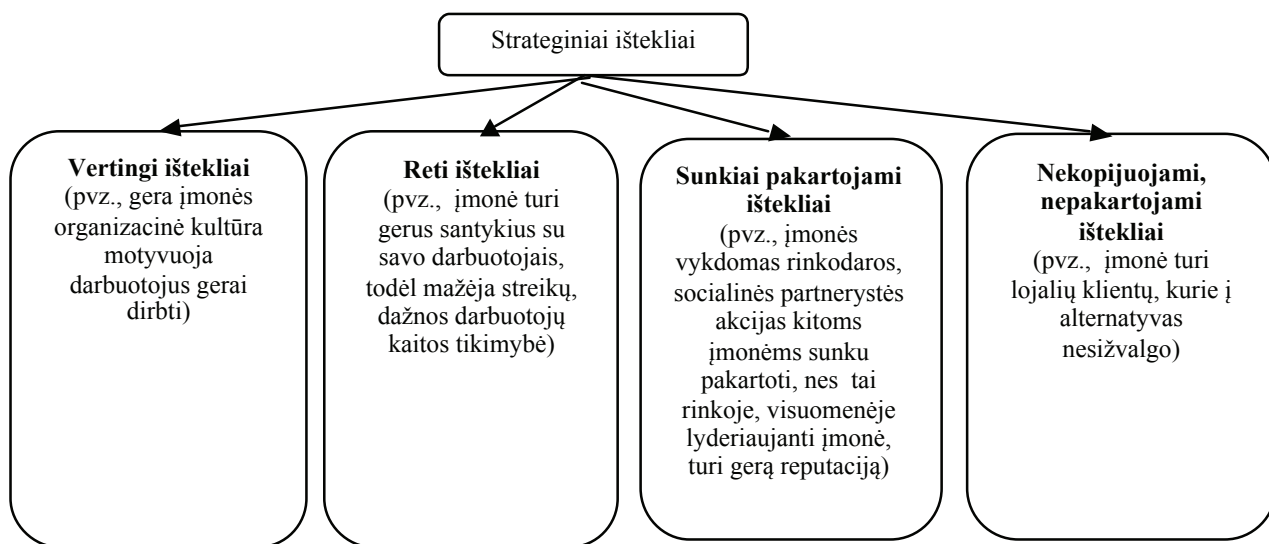
Dabartiniu požiūriu įmonės neveikia atskirai. Jos yra integruotos į santykių tinklą, nes sukuria vertę (Ma et al., 2009; Manolova, Maney, Gvoshec ir kt., 2009; Walter, Auer, Ritter, 2006). Šis ryšių tinklas su kitomis įmonėmis, ekonominiais ar socialiniais subjektais ir asmenimis sukuria tam tikrą nematerialų santykinį turtą, kuris yra vertingas įmonėje. Tokie nematerialūs išteklių yra vadinami socialiniu kapitalu, kuris potencialiai gali suteikti įmonei strateginių išteklių, būtinų tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimui (Nahapiet, Goshal, 1998; Westlund, 2006). Socialinio kapitalo samprata remiasi požiūriu, kad subjektai tam tikrame tinkle gali gauti naudos iš savo socialinių struktūrų, tinklų ir narystės (Chrisholm, Nielsen, 2009; Davidsson, Honig, 2003).

Michalisin (1997) teigia, kad visi išteklių yra skirstomi į *materialius* ir *nematerialius*. Materialūs išteklių, pavyzdžiui, žemė, įrenginiai, pastatai ar pi-

nigai, nelaikomi strateginiais išteklių, o nematerialūs išteklių, t. y. vidinė įmonės darbo santykių kultūra, žinios, reputacija, patentai ir pan., yra įmonei strategiškai svarbūs. Tokios pozicijos laikosi ir Barney (1991). Jis teigia, kad pinigai, įranga, mašinos nėra priskiriami prie strateginių išteklių, nes jų įmonės gali įsigyti.

Plačiąja prasme strateginiai išteklių yra visas įmonės nematerialusis turtas: gebėjimai, organizaciniai procesai, kompetencijos, darbuotojai, žinios, informacija, personalo kvalifikacija, įmonės politika, kultūra, lankstumas ir pan. Zinkevičiūtės (2007) nuomone, strateginius išteklius galima apibūdinti kaip tam tikrus įnašus, kurie reikalingi gamybos procesui atlikti.

Barney (1991) nuomone, strateginiai išteklių gali būti skirstomi į vertingus, retus, nepakeičiamus ir sunkiai nukopijuojamus. Strateginiai išteklių padeda gerinti įmonės veiklos efektyvumą, sėkmingai konkuruojant su kitomis įmonėmis. 1 paveiksle pateikti ir detalizuoti įmonės strateginiai išteklių.



1 pav. Įmonės strateginiai išteklių

Šaltinis: Barney, 1991

Vadovaujantis 1 paveiksle pateikta strateginių išteklių schema, išteklių gali būti skirstomi į keturias grupes: *vertingi*, *reti*, *sunkiai pakartojami* ir *nekopijuojami (nepakartojami)*.

Pagrindiniai išteklių pagrįsto teorinio požiūrio domėjimosi objektai yra įmonės vidinės aplinkos charakteristikos, strategijos formavimas ir įgyvendinimas (Mintzberg, 1998). Be to, yra labai svarbūs gebėjimai integruoti vidinės aplinkos charakteristikas į įmonės veiklos strategiją (Rugman, Verbeke, 2002).

Dauguma užsienio mokslininkų (Jugdev, Thomas, 2002; Barney, Hansen, 1994; Jugdev, Ma-

thur, 2006; Jeffrey ir kt., 2008) teigia, kad išteklių pagrįstas požiūris į konkurencinį pranašumą remiasi keturiomis esamų išteklių ir gebėjimų charakteristikomis: vertingumu, retumu, imitavimo sudėtingumu arba nepakeičiamumu ir priklausymu organizacijai.

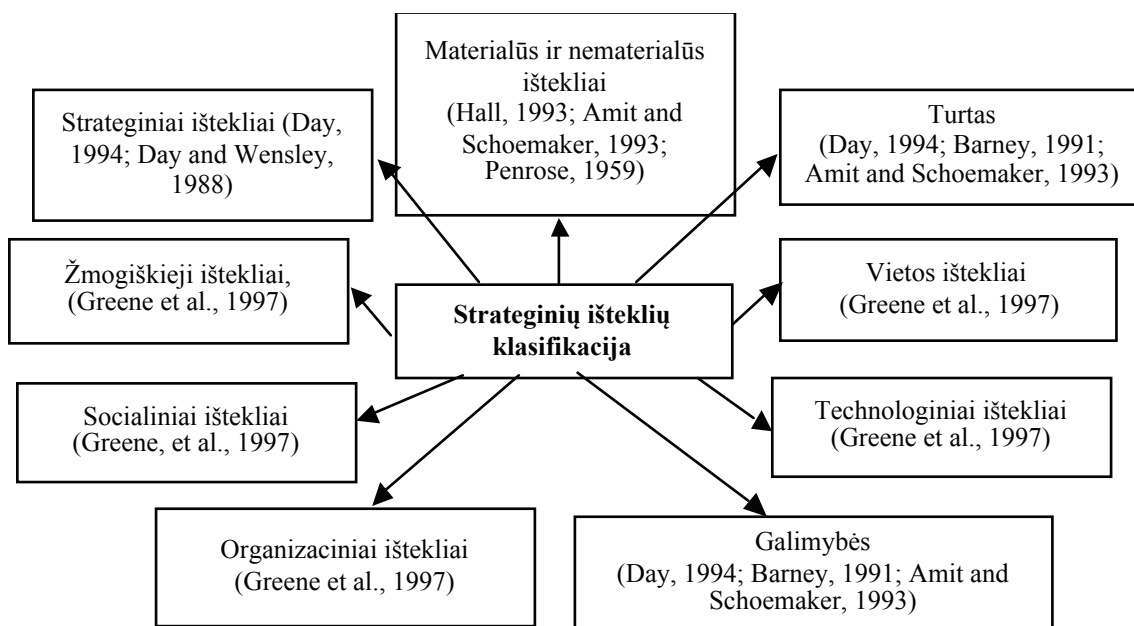
Nemaža dalis autorių ypatingą reikšmę suteikia vienai specifinei strateginių išteklių grupei. Pavyzdžiui, Granstrand (1997) ypatingą dėmesį skiria technologinei kompetencijai, kuri, anot jo, yra ypatingai svarbus strateginis išteklius, turintis įtakos ne tik pardavimų augimui, bet ir verslo diversifikavimui, našumui.

Viena iš įmonės vidaus išteklių grupių yra *galimybės*, kurias kai kurie mokslininkai sieja su kompetencijomis (Penrose, 1959; Hitt and Ireland, 1986; Prahalad ir Hamel, 1990; Leonard-Barton, 1992; Pavitt, 1991) arba su nematomais turtais (Itami, 1987). Galimybių samprata yra dažnai apibūdinama kaip individualių gebėjimų, turtų ir bendrų žinių suma, panaudojama per organizacinius procesus, leidžianti pasiekti geresnės veiksmų koordinacijos ir turimų išteklių panaudojimo (Amit ir Schoemaker, 1993; Day, 1994, Schulze, 1994).

Bourne (2016) IPP apibūdina kaip įmonės gebėjimą sėkmingai veikti, atsižvelgiant į tai, kokių išteklių ji turi. Vienas iš populiariausių įrankių įmo-

nės situacijai vertinti yra SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė. Mažoms įmonėms šį įrankį naudoti yra patogiausia, nes SSGG analizės rengimas nereikalauja turėti specifinių žinių ar kompetencijų. Dažnu atveju įmonės, ruošdamos veiklos, valdymo, plėtros ir kt. strategijas, vertina išorinę aplinką. Strategijos dažnai būna paremtos galimybių ir grėsmių vertinimu rinkoje, tačiau įmonės vidaus stiprybės ir silpnybės neretai ignoruojamos. Subalansuotoje strategijoje turėtų būti skiriamas žymiai didesnis dėmesys IPP.

Įmonės išteklių gali būti labai įvairūs. 2 paveiksle pateikta įmonės strateginių išteklių klasifikacija.



2 pav. Įmonės strateginių išteklių klasifikacija

Šaltinis: Ferreira, Azevedo, Fernandez, 2011

2 paveiksle pateikta strateginių išteklių grupių klasifikacija rodo, kad mokslinėje literatūroje autoriai skirtingai klasifikuoja strateginius išteklius. Kai kurie autoriai visai atsisako klasifikacijos (pavyzdžiui, Day ir Wensley, 1988). Kiti autoriai juos traktuoja labai plačiai, pavyzdžiui, Hall (1993), Amit ir Schoemaker (1993) strateginius išteklius tiesiog priskiria materialiams ir nematerialiems ištekliams. Vis dėlto dominuoja pozicija (Green et al., 1997), detalizuojanti dvi stambias išteklių grupes: 1) materialieji ištekliai – turtas, vietos ištekliai, technologiniai ištekliai; 2) nematerialieji ištekliai – žmogiškieji, socialiniai, organizaciniai ištekliai.

Rengiant įmonės veiklos strategijas, išskiriamos keturios pagrindinės priežastys, kodėl įmonėms naudinga matuoti turimus išteklius ir kompetencijų pokyčius (Bourne, 2016): 1) tokie matavimai leidžia lengviau planuoti trumpalaikes ir ilgalaikes strate-

gijas. Daugelis įmonių matuoja savo veiklą, vertindamos veiklos rodiklius (apyvarta, pelnas). Sutelkiant dėmesį į išteklių vystymą sutelkiamas dėmesys į ateitį; 2) šie matavimai daug dėmesio skiria ištekliams, leidžiantiems tobulėti, o ne tikslams, kurių turi pasiekti; 3) geriau suprantami ir vertinami pagrindiniai veiklą lemiantys vidiniai veiksniai; 4) nematuojuojant išteklių ir kompetencijų, įmonės veikla gali būti labiau nukreipta į didelio masto išorinius pokyčius ir priemones, o vidiniai ištekliai gali būti palikti savieigai, vystymuisi be konkrečių tikslų.

Teorinė IPP analizė rodo, kad įmonės turimi strateginiai ištekliai turi svarbią reikšmę sėkmingai veiklai. Išgryninus turimus strateginius išteklius arba nustačius, kad jų nėra pakankamai, mažose ir labai mažose įmonėse galima būtų taikyti supaprastintą projektų valdymo sistemą. Jos tikslas – per tam tikrą laiką įmonėje įdiegti projektų veiklos valdy-

mo procesus, kurie remtųsi IPP ir aprašytais įmonės strateginiais ištekliais.

### **Konkurencinis pranašumas mažose įmonėse vadovaujantis IPP taikymu**

Pasaulinės įmonės, kurios konkuruoja globalaus efektyvumo ir kilnojamų išteklių pagrindu, naudos gauna perkeldamos į naujas rinkas turimus strateginius nematerialius išteklius, pavyzdžiui, patentus, pasaulinį žinomumą, standartizuotas masinės nebrangios gamybos technologijas. Pasaulinės įmonės pagrindinis tikslas yra įveikti vietinius pranašumus, vietos gamintojų išmanymą apie vietos rinką. Šios įmonės laikui bėgant įveikia kliūtis pritaikydamos savo nematerialius strateginius išteklius, siūlydamos pasaulinio žinomumo prekes už konkurencingą kainą.

Runyan, Huddleston, Swinney (2007) teigia, kad mažos įmonės turi mažiau išteklių nei jų didieji konkurentai, su kuriais reikia kartu išgyventi konkurencinėje aplinkoje. Stokojama tyrimų, kaip mažos įmonės galėtų atsakyti į iškylančias egzistencines grėsmes, nes didžioji dalis mokslininkų (Schroeder, Bates, Junttila, 2002) analizavo IPP taikymą didelėms prekybos ar gamybos įmonėms.

Kitų autorių darbuose (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) IPP pristatomas kaip įmonės konkurencinis pranašumas, kuris pasiektas per įmonės turimus išteklius. Įvertinant tai, kad IPP yra orientuotas į įmonės strateginius išteklius, jų identifikavimas yra laikomas pagrindu mažai įmonei išgyventi. Minėti autoriai nurodo, kad IPP suteikia galimybę mažų įmonių savininkams priimti strateginius sprendimus, pagrįstus turimais ištekliais, o tai sudaro sąlygas siekti ilgalaikio strateginio pranašumo. Barney (1991), Peteraf (1993) akcentavo, kad mažųjų įmonių savininkams būtina suprasti, jog be piniginių (materialių) išteklių yra ir nepiniginių, t. y. nematerialių išteklių. Supratus nepiniginių išteklių svarbą, būtų sudarytos sąlygos sėkmingai veiklai vykdyti ir tobulinti.

Vadovaujantis IPP (Barney, 2007), teigiama, kad įmonė turi turėti *organizacinio pajėgumo* strategiškai išnaudoti savo vertingą, retą ir nepakartojamą strateginį turtą. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad verslumo orientacija yra vienas pagrindinių organizacinių gebėjimų, kuriuo vertingos veiklos žinios pritaikomos įmonėje. Šiame tyrime teigiama, kad žinios apie vykdomą veiklą tampa strateginiu turtu, jei įmonė turi verslo orientaciją pasinaudoti šiomis žiniomis identifikudama ir eksploatuodama tarptautines verslo galimybes tapti konkurencinga ir pasinaudoti teigiamais gražos rodikliais.

Verslumas analizuotas daugelyje teorijų, kuriose stebimi skirtingi tyrimo objektai, būdai ir tiks-

lai. Tyrėjai apibūdina įvairias socialines verslumo sferas (ekonomikos, socialinę, psichologijos, istorijos ir kt.). Verslumo tyrimo laukas yra labai įvairus jis paskutiniaisiais metais vystosi labai sparčiai (Rohen (1983), Davidsson, 1989). Verslios įmonės, remiantis IPP, gali sukurti išskirtinį išteklių – galimybes (Day, 1994; Barney, 1991; Amit and Schoemaker, 1993).

Ferreira, Azevedo (2007) išryškino verslumo, kuris suvokiamas kaip pagrindinis išteklius, įtaką mažų įmonių augimui. Apibrėždami verslios įmonės charakteristikas, autoriai rėmėsi Storey (1994) teiginiu, kad mažų įmonių vystymosi ir augimo procesai susideda iš trijų pagrindinių komponentų: a) verslaus vadovo charakteristikų; b) mažos įmonės veiklos modelio; c) veiklos vystymo arba plėtros strategijų įgyvendinimo. Pasak Storey (1994), šie trys komponentai nėra atskirti vienas nuo kito, tolimesnis įmonės vystymasis priklauso nuo jų sąveikos. Nustačius, kad verslios įmonės yra proaktyvios, siekiančios inovacijų ir nebijančios imtis rizikos, minėti autoriai įmonės verslumą priskyrė prie strateginių išteklių, kurie užtikrina sėkmingą ilgalaikį įmonės augimą.

Khan (2013) atskleidė socialinio kapitalo, žinių ir verslumo orientacijos tarpusavio ryšį, taikant IPP mažose sveikatos priežiūros įstaigose. Autorius teigia, kad strateginių išteklių vystymas mažose įmonėse yra nepakankamai tyrinėtas, tačiau pabrėžia, kad IPP taikymas kaip strateginio valdymo instrumentas yra labai svarbus, ateityje tam turi būti skiriama daugiau dėmesio. Khan (2013) siūlo mažoms įmonėms IPP taikyti, orientuojantis į žmones, aplinką ir tobulėjimą.

Schroeder, Bates ir Junttila (2002), vadovaudamiesi IPP, atliko tyrimą, siekdami įvertinti gamybos įmonių konkurencingumo galimybes. Atlikta tyrime vertintos 164 gamybinės įmonės. Nustatyta, kad konkurencingumas priklauso nuo tinkamai naudojamų gamybos procesų, įrangos, nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo. Tyrimo metu nustatyta, kad neapmokyti darbuotojai, dirbantys su standartiniais įrengimais, nepasiekia didelio gamybinio našumo. Didesnį darbo našumą pasiekia darbuotojai, besimokantys dirbti su specializuotais ir pačių darbuotojų tobulinamais įrengimais. Tyrimas atskleidė išorės ir vidaus žinių sąveikos tobulinimo būtinumą (strateginius išteklius). Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės turi turėti išteklių ir galimybių kurti ir naudotis naujomis žiniomis, siekdamas augimo. Verslus įmonės vadovas yra įmonės strateginis išteklius, turintis savyje augimo vertės. Galima teigti, kad verslios įmonės yra tos, kurios turi vidinių strateginių išteklių, vysto veiklos pajėgumus, ieško alternatyvių kompetencijų.

Pagrindinis strateginis mažų ir labai mažų įmonių verslo tikslas yra turėti mažą prekių ar paslaugų kainą, taip kiek galima ilgiau išlaikyti savo konkurencinį pranašumą. Pasaulinė gamintoja vysto konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones greičiau tobulindama esamus arba vystydama naujesnės kartos produktus. Kol konkurentai sukurs panašų produktą, pasaulinė įmonė už savo produkciją galės uždirbti gerokai didesnėmis pelno maržomis. Toks konkurencinis pranašumas, tikėtina, bus laikinas, kol kitos įmonės nesukurs panašaus arba dar geresnio produkto. Ilgalaike prasme laikinas konkurencinis pranašumas pasaulinio lygio įmonėms yra ne toks svarbus nei gebėjimai nuolat tobulinti gaminamus produktus ir visą laiką žingsniu lenkti savo konkurentus. Tuo tarpu mažos ir labai mažos įmonės nemažai laimi gebėjimu lanksčiai laviruoti rinkoje mažesnėmis kainomis ir kitais organizaciniais gebėjimais:

IPP paaiškina, kaip įmonėms vystyti tvarų konkurencinį pranašumą. Šis požiūris teigia, kad

įmonė vysto tvarų konkurencinį pranašumą, kai sukuria turimų išteklių ir organizacinių gebėjimų visumą, kuri yra vertinga, nepakartojama ir reta (Amit and Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1993; Mahoney and Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Teece and Shuen, 1997; Fahy, 2002; Peng, 2001). Pavyzdžiui, konkurencinis pranašumas, įgytas masine gamyba ir maža kaina, tikėtina, bus laikinas. Per tam tikrą laiką konkurentai paprasčiausiai pakeis arba atnaujins gamybos išteklius siekdami turėti panašių rezultatų. Tačiau naujos, pažangios technologijos, kurios didina gaminamos produkcijos kokybę ir mažina gamybos savikainą, yra gerokai sunkiau kopijuojamos. Konkurencinis pranašumas, paremtas technologinio proceso *know-how*, tikėtina, apsaugos nuo konkurentų kopijavimo stipriau nei nesudėtingos materialaus turto konfigūracijos.

1 lentelėje pateikiamos pagrindinės savybės, kurios sudaro sąlygas nuolatiniam įmonės vystymuisi, taikant IPP.

1 lentelė

### Strateginių išteklių taikymas mažose įmonėse, vadovaujantis IPP

	Nematerialūs strateginiai ištekliai	Tyrimų autoriai
<b>Svarbiausios savybės, kurios sudaro sąlygas nuolatiniam įmonės vystymuisi taikant IPP mažose įmonėse</b>	Verslus vadovas	Ferreira, Azvedo, Fernandez (2011), Khan (2013)
	Socialinis kapitalas	Runyan, Huddleston, Swinney (2007), Khan (2013)
	Gebėjimas vystyti ir įgyvendinti veiklos strategijas	Ferreira, Azvedo, Fernandez (2011)
	Veiksnius įmonės veiklos modelis	Ferreira, Azvedo, Fernandez (2011)
	Žinios, kompetencijos	Khan (2013)
	Įmonės žinomumas (prekinis ženklas)	Runyan, Huddleston, Swinney (2007)
	Ryšys su klientais	Runyan, Huddleston, Swinney (2007)

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Atlikta dar nedaug mokslinių studijų, skirtų nagrinėti IPP taikymui mažose įmonėse. Vadovaujantis tyrimų rezultatais galima teigti, kad visi įvardinti tokių įmonių ištekliai yra nematerialūs, nekopijuojami ir tarpusavyje susiję, t. y. vienu nematerialiu ištekliu įmonė negalės turėti ilgalaikio konkurencinio pranašumo kitų įmonių atžvilgiu. Išskiriami verslaus vadovo ir socialinio kapitalo ištekliai. Svarbi sąlyga – tam tikros mažos įmonės vadovo kompetencijos ir žinios. Dėl turimų nedidelių vidaus išteklių mažos įmonės dažnai riboja laiko stygius esantiems ir naujiems strateginiams vidaus ištekliams vystyti ir kurti. Todėl statistiškai pirmi mažų įmonių gyvenimo metai yra lūžio metai, per kuriuos įmonė turi sugebėti identifikuoti savo strateginius išteklius ir juos panaudoti konkurencinėje kovoje.

Apibendrinant galima teigti, kad rizikingo-

je verslo aplinkoje strateginiais sprendimais besivadovaujančios įmonės turi didesnį potencialą augti. Vien žvalgymasis į konkurentus ir jų produkcijos kopijavimas augimo potencialą mažina. Be to, verslus įmonės vadovas priskiriamas įmonės strateginiams ištekliams, turintiems savyje augimo vertę. Verslios įmonės yra tos, kurios turi išteklių, vysto veiklos pajėgumus, ieško alternatyvių kompetencijų. Šis požiūris taikomas įmonėse, turinčiose verslius vadovus. Įmonės gebėjimas kurti, perkelti ir diferencijuoti savo nematerialųjį turtą lemia jos ilgalaikius rezultatus ir konkurencinį pranašumą.

### Išvados

IPP taikymas mažose ir labai mažose įmonėse sudaro galimybių įmonėms atrasti savo konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu, t. y. įsivertinti

turimus strateginius resursus ir identifikuoti, kokius strateginius resursus įmonei reikia vystyti.

Mažos ir labai mažos įmonės turi labai ribotus materialius išteklius. Įmonių vadovai, siekdami ilgalaikio konkurencinio pranašumo savo veikloje, turėtų taikyti vidaus išteklių analizę, akcentuodami turimus ir reikiamus vystyti strateginius vidaus išteklius.

Teorinė mokslinės literatūros analizė rodo, kad IPP taikymas mažose įmonėse sukuria ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Išanalizavus IPP sampratą mokslinėje literatūroje pastebėta, kad įmonė, siekdama konkurencinio pranašumo, turi turėti strateginių išteklių (vertingų, retų, nepakeičiamų ir sunkiai nukopijuojamų).

Mažoms įmonėms siūlomas kompleksinis konkurencinio pranašumo modelis, jungiantis ne tik IPP SSGG teoriją, išorinių veiksnių įtaką konkurenciniam pranašumui, bet ir strateginių aljansų formavimo prielaidas. Taip išreiškiami ryšiai tarp pramonės šakos veiksnių, įmonės išteklių ir gebėjimų bei strateginės pozicijos ir imitavimo barjerų. Todėl tolesni tyrimai turi būti orientuoti į empirinį ryšių tyrimą įvairiose verslo šakose.

Įmonės turi mobilizuoti organizacinius pajėgumus ir galimybes naudotis turimais strateginiais ištekliais. SSGG analizės rengimas taikant IPP sudarytų sąlygas ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui stiprinti.

Mažųjų įmonių savininkai turi išskirtinai aiškiai suprasti nematerialaus įmonės turto vertę. Supratus nepiniginių (nematerialių) išteklių svarbą, būtina sudaryti sąlygas tokiems ištekliams sukurti ir sėkmingai panaudoti veiklai vykdyti bei tobulinti.

Mokslinėje literatūroje yra įvairių nuomonių, kokių strateginių išteklių mažos įmonės turi turėti ir juos vystyti siekdamos ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Kaip pagrindiniai strateginiai ištekliai buvo išskirti šie: versli įmonė ir vadovas, turimos žinios, socialinis ryšys su klientais, gebėjimas vystyti ir įgyvendinti veiklos strategijas, veiksnus įmonės veiklos modelis, žinios ir kompetencijos, įmonės žinomumas.

Mažos ir labai mažos įmonės turi vystyti verslaus vadovo kompetencijas. Vadovo gebėjimas vystyti ir įgyvendinti įmonės veiklos strategijas yra vienas iš pagrindinių ilgalaikio konkurencinio pranašumo veiksnių. Visi įmonės nematerialūs strateginiai ištekliai (verslus vadovas, socialinis kapitalas, gebėjimas vystyti ir įgyvendinti veiklos strategijas, veiksnus įmonės modelis, žinios ir kompetencijos, įmonės žinomumas, ryšys su klientais) yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir vienas kitą papildo.

Rizikingoje verslo aplinkoje strateginiais sprendimais besivadovaujančios įmonės turi dides-

nį potencialą augti, o vien žvalgymasis į konkurentus ir jų produkcijos kopijavimas augimo potencialą mažina.

Vidutinių ir stambaus verslo įmonių konkurencinį pranašumą lemia materialiniai ištekliai, didelės investicijos į modernias technologijas. Mažoms ir labai mažoms įmonėms, neturinčioms didelių materialių išteklių, konkurencinį pranašumą lemia ištekliais pagrįstu požiūriu dominuojantys nematerialūs strateginiai ištekliai: žmogiškieji ir organizaciniai ištekliai, strateginis ir taktinis lankstumas, kompetencijos, sumanus galimybių išnaudojimas.

## Literatūra

1. Amit, R., Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
2. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
3. Barney, J. (2001a). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650.
4. Barney, J. (2001b). Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1), 41–56.
5. Barney, J. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage (3rd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
6. Bourne, M. (2016). *Resource based view of the firm*. Available at <https://www.icaew.com/en/archive/technical/business-performance-m>
7. Chrisholm, A., Nielsen, K. (2009). Social capital and the resource-based view of the firm. *International Studies of Management and Organisation*, 39 (2), 7–32.
8. Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), p. 37–52.
9. Day, G., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1–20.
10. Davidsson, P. (1989). *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm School of Economics, Stockholm.
11. Davidsson, P., Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
12. Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1), 57–78.
13. Ferreira, J., Azevedo, S. (2007). Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth. MPRA Paper No. 5682, posted 10. November 2007. URL: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5682/>.
14. Ferreira, J. J., Azevedo, G. S., Fernandez, R. (2011). Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth. *International Business Administration*, 11 (1), 95–116.

15. Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413–1428.
16. Foss, N. J. (1997). *Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions*. In Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective. Ed. Foss, N. L., 3–18. New York: Oxford University Press.
17. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 109–122.
18. Grant, R. M. (1993). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol, 33, No. 3, 114–135.
19. Granstrand, O., Patel, P., Pavitt, K. (1997). Multitechnology corporations: Why they have distributed rather than distinctive core competencies. *California Management Review*, 39(4), 8–25.
20. Greene P., Brush, C. ir Brown, T. (1997). Resources in small firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 8, No. 2, 25–40.
21. Hall, R. (1993). A framework linking Intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607–618.
22. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79–91.
23. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
24. Hitt, M., Ireland, D. (1986). Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate strategy and performance. *Journal of Management Studies*, 23, 401–416.
25. Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Boston, Harvard University Press, MA.
26. Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31, 60–71.
27. Jeffrey, H. D.; Singh, H.; Kale, P. (2008). Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29, 137–148
28. Jugdev, K., Mathur, G. (2006). Project management elements as strategic assets: preliminary findings. *Management Research News*, 29(10), 604–617.
29. Jugdev, K.; Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. *Project Management Journal*, 33(4), 4–14.
30. Kelliher, F., Henderson, J. B. (2006). A learning framework for the small business environment. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 7, pp. 512–28.
31. Kelliher F., Reinl. L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 16 No. 3, 2009 pp. 521–532.
32. Khan, A. R. (2013). *Micro-foundation of the resource-based view: an empirical investigation of the process of individual level resource development through management training and education in healthcare*. PhD thesis, University of Glasgow.
33. Kor, Y. Y., Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's 1959 contributions to the resource-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 41, 183–91.
34. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
35. Ma, X., Yao, X., Xi, Y. (2009). How do inter-organizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy? *Journal of Business Research*, 62 (11), 1087–1095.
36. Manolova, T., Manev, I., Gyoshev, B. (2009). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45 (3), 257–265.
37. Mahoney, J. T., Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363–380.
38. Michalisin, M. D., Smith, R. D., Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 360–387.
39. Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76(6), 140–148.
40. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266.
41. Pavitt, K. (1991). Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, 2, 41–50.
42. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell.
43. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
44. Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.
45. Prahalad, C., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.
46. Ronen, J. (1983). *Some Insights into the Entrepreneurial Process, Entrepreneurship*. Lexington, Ma, Lexington Books, 137–173.
47. Rugman, A. M., Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780.
48. Runyan, P., Huddleston, J. L., Swinney, M. (2007). *A resource-based view of the small firm: Using a qualitative approach to uncover small firm resources*.
49. Schroeder, R. G., Bates, K. A., Junttila, M. A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23, 105–117. doi:10.1002/smj.213.
50. Schulze, W. (1994). *The two schools of thought in Resource-Based Theory: definitions and implications for research*. Press Greenwich, Vol. 10.



51. Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, Routledge.
52. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
53. Walter, A., Auer, M., Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567.
54. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
55. Westlund, H. (2006). *Social capital in the knowledge economy: Theory and empirics*. Berlin: Springer.
56. Zinkevičiūtė, V. (2007). Evaluation of business strategic decisions under changing environment conditions. *Journal of Business Economics and Management*, 8(4), 267–274.

Petružis, G.

## Applying a Resource-Based View to the Competitive Advantage of Small and Micro-Sized Firms

### Summary

*The object of the research* is the application of resource-based view to small and micro-sized firms. *The purpose of the research* is to reveal the scope of the theoretical aspects of the resource-based view capabilities for small and micro-sized firms. The methods applied in the research were the analysis of the scientific literature and data and information structuring.

The resource-based view (further – RBV) should help firms to discover the similarity of their competitive advantage against other companies. It is presumed that applying RBV, small and micro-sized firms can position and compete not only in a small local market in which they operate, but also could target themselves for global objectives.

*Limitations of the study.* The recommendations of this research cannot be applied to a particular firm without undertaking these activities, the company specifics and segmentation.

*The concept of resource-based view and the origins of its formation.* Based on Barney (1991), resource-based view is an economic tool for assessing the available strategic resources in a firm. The author formalized this theory on the basis of the idea raised by Wernerfelt (1984), that lack of resources has become an obstacle to enter the desired school. According to the author, resource-based theory is to identify the firm's core resources and assess whether these resources are in line with the criteria for strategic resources.

Developing the firm's business strategies, four main reasons for measuring the firm's core resources and competences (Bourne, 2016) are pointed out: 1) such measurements empower to easier plan short-term and long-term strategies; the majority of firms measure their performance by evaluating performance indicators (turnover, profit); focusing on resource development, attention is focused on the future; 2) these measurements focus on resources, that allow to improve, not the goals to be achieved; 3) the key inner factors influencing the firm's activities are better understood and assessed; 4) if resources and competencies are not measured, the firm's actions may be more directed to large-scale changes /

measures, whilst internal resources may be left to develop without specific goals.

In risky business environment, firms that are strategically driven, have greater potential for growth. In the meantime, exploration of competitors reduces the potential of growth. In addition, the firm's manager is classified as a strategic asset of the firm with its own growth value. Entrepreneurs are those who have resources, develop operational capacities, and are looking for alternative competencies. This approach applies to businesses with business leaders. The ability of the company to develop, transfer and differentiate its intangible assets determines its long-term performance and competitive advantage.

Runyan, Huddleston and Swinney (2007) studied the use of RBV for small firms. The authors conducted a quantitative study to highlight the importance of resources, creating a competitive advantage and improving performance in small businesses. The study sought to show owners of small businesses that apart non-monetary (tangible) resources there are non-monetary, i.e. intangible resources.

A research by Khan (2013) showed the interconnectedness of social capital, knowledge and entrepreneurial orientation with the use of RBV in small and very small transport companies. The results of the research emphasize the role of mediation of entrepreneurship orientation between activity knowledge and its results. Based on the RBV VRIO system (Barney, 2007), an enterprise must have an organizational capacity to strategically exploit its valuable, rare and unique strategic assets. The results indicate that entrepreneurial orientation is an example of this organizational capability that uses and exploits valuable business knowledge in the firm. The study states that knowledge becomes a strategic asset if the business has a business orientation to use this knowledge to identify and exploit business opportunities to become competitive and to benefit from positive returns.

Schroeder, Bates and Junttila (2002) conducted a study to assess the potential competitiveness of the

production firms, on the basis of RBV. The study found that non-educated employees working with standard equipment will not reach high productive performance. Greater productivity will reach educated employees working with specialized equipment. The study revealed the importance and necessity permanently to develop internal and external knowledge as a strategic resource. The results of the research showed that the firm must have the resources and the opportunities to use them, with a view to the company's growth. An entrepreneur is a strategic resource, with inner growth. It can be argued that the entrepreneur firms are those that have the resources to develop the operational capacity, looking for an alternative competence.

Following the analysis of the scientific literature sources and documents, it appears that small and micro-sized firms have limited resources. Corporate executives, aiming at long-term competitive advantage, could apply SWOT analysis, with emphasis on the development of the existing and creating necessary strategic internal resources.

The results of the study showed that the firms must have the resources and the opportunities to use them, with a view to the firm's growth. Firm manager is a strategic resource, with inner growth. It can be concluded that

the entrepreneurial companies are those that have the resources to develop the operational capacity, looking for an alternative competence.

The analysis has shown that small and micro-sized firms have to develop the competencies of an entrepreneurial executive, whose ability to develop and implement strategies for the firm's operation is one of the main long-term competitive advantages. All of the company's existing intangible strategic resources (entrepreneurial executive, social capital, the ability to develop and implement the company's business strategies, operational model, knowledge and expertise, the company's notoriety, the relationship with the customer) are mutually closely related and mutually reinforcing.

To conclude, it can be stated, that owners of small and micro-sized firms have to have a clear understanding of what are tangible and intangible assets of the firm. The realization of the importance of non-monetary (intangible) resources and having competencies to strengthen existing and developing new, will create the way for a successful firm operation and development.

**Keywords:** resource-based view of competitive advantage, fixed, intangible and tangible resources, small and micro-sized firm.