

# ĮMONĖS KOMPETENCIJOS KAIP TVARAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO KŪRIMO INSTRUMENTAS: STRATEGINIS IŠŠŪKIS

Monika MICKEVIČIENĖ

Kauno technologijos universitetas, Europos institutas  
Kęstučio g. 8, LT-44320 Kaunas, Lietuva  
Elektroninis paštas monika.mickeviciene@ktu.lt

**Santrauka.** Straipsnyje siekiama pagrįsti įmonės kompetencijų kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumento pasirinkimą. Atskleidžiama išteklių ir kompetencijų pažinimo bei vertinimo svarba įmonės strateginio valdymo procese. Pabrėžiama, kad įmonė, norinti įgyti tvarų konkurencinį pranašumą, turi turėti galimybę sukurti ir realizuoti atitinkamą strategiją. Ištekliais grįstas požiūris teigia, kad tokia strategija yra kuriama tam tikrų išteklių pagrindu. Tačiau net išskirtinių išteklių turėjimas nesuteikia konkurencinio pranašumo, o jis įgyjamas, kai įmonė efektyviai įveiklina šiuos išteklius. Todėl kuriant strategiją būtina išskirti ir įvertinti veiksmus, kuriuos įmonė turi atlikti su ištekliais. M. Porterio vertės kūrimo grandinės teorija padeda išryškinti išvargą, jog šioje grandinėje egzistuoja tam tikri ryšiai tarp atskirų grandžių, turintys lemiamą įtaką konkurenciniam pranašumui. Šių ryšių kokybės rodiklis yra išteklių sinergija, kurios negalima apibrėžti ir vertinti taip, kaip išteklių. Todėl atsiranda poreikis išskirti kompetencijas, kaip tam tikrą substanciją, sutelkiančią visus kitus išteklius vertės kūrimui. Pagrindžiama nuostata, kad įmonės tvarus konkurencinis pranašumas priklauso nuo jos gebėjimų išnaudoti išteklius (t. y. kompetencijų), vykdant su jais tam tikrus veiksmus.

**Reikšminiai žodžiai:** įmonės strategija, tvarus konkurencinis pranašumas, ištekliais grįstas požiūris, kompetencijos.

## Įvadas

Tvaraus konkurencinio pranašumo įgijimas yra pagrindinė įmonių gyvavimo sąlyga ir pagrindinis tikslas, kurio siekimas reikalauja jau dabar atlikti tam tikrus veiksmus. Tokius veiksmus apibrėžia požiūris į konkurencingumą ne kaip į įmonės savybę, leidžiančią dalyvauti konkurencinėje kovoje, o kaip į gebėjimą sukurti ir išnaudoti įmonės augimui palankias sąlygas (Porter, 2006b). Todėl išorės ir vidaus sąlygas atitinkanti įmonės strategija yra prielaida įgyti konkurencinį pranašumą ateityje.

Disponuojamų išteklių vertinimas gali parodyti įmonės pranašumą prieš kitas įmones (su sąlyga, kad galima palyginti jų padėtį), tačiau mokslininkai gana vieningai sutaria, kad net „išskirtinių išteklių turėjimas įmonėms savaime negarantuoja didesnių pasiekimų“ (angl. *performance*) (Becera, 2008; žr. taip pat: Peteraf, 1993; Priem, Butler, 2001; Barney, Arikan, 2001; Newbert, 2007 ir kt.). Konkurencinis pranašumas įgyjamas, kai įmonė efektyviai įveiklina šiuos išteklius savo produkto / paslaugos rinkoje. Vadinasi, kai kurie veiksmai atliekami daug geriau nei konkurentų ir yra tokie svarbūs galutiniam produktui ar paslaugai, kad gali sukurti tvarų konkurencinį pranašumą ir dažniausiai mokslinėje literatūroje yra apibrėžiami kaip kompetencijos. Kai daugelis veiksmų yra sujungiami į sistemą, dirbančią geriau nei jos dalių suma, toks verslo procesas sukuria konkurencinį pranašumą, net jei sudedamosios dalys pačios savaime tokio pranašumo nekuria. Todėl, siekiant paruošti įmonę ilgalaikiam konkuravimui, būtina pažinti ir įvertinti ne tik įmonės išteklius, bet ir kompetencijas. Taip išryškėja problema, kuri gali būti formuluojama klausimu, kaip įmonės vadovai strateginio valdymo procese pasitelgdami kompetencijas gali kurti tvarų konkurencinį pranašumą.

Šios problemos sprendimą apsunkina tai, jog nėra vieno kompetencijų apibrėžimo, nes tyrimai gana fragmentiški, trūksta tarpdisciplininio požiūrio (Gimžauskienė, Staliūnienė, 2010) – įvairių sričių atstovai analizuodami skirtingo lygio problemas šią sąvoką vartoja skirtingiems tyrimo tikslams. Be to, analizuojant ir vertinant konkurencinį pranašumą kompetencijos dažnai išskiriamos tik kaip atskira įmonės išteklių grupė bei vertinamos pagal tuos pačius kriterijus, o tai, straipsnio autorės nuomone, nėra visiškai teisinga.

Taigi šio straipsnio tikslas yra išskirti ir pagrįsti įmonės kompetencijų kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumento pasirinkimą. Kaip tyrimo metodai šiame darbe taikoma sisteminė mokslinės literatūros, skirtos įmonių konkurencingumo reiškiniai tirti, analizė ir sintezė. Ji daugiausia remiasi ištekliais grįstu požiūriu, vertės kūrimo grandinės koncepcija ir kompetencijomis grįstu požiūriu. Būtent pastarojo požiūrio atstovai mato įmonę kaip tikslingai veikiančią, atvirą tarpusavyje susijusių materialių ir nematerialių išteklių sistemą, pajungtą tam tikrai strateginei logikai. Ši logika apima ne tik geriausių esamomis vidinėmis ir išorinėmis sąlygomis išteklių suderinimo variantų paiešką, bet ir (gal net pirmiausia) sektoriaus ateities numatymą bei įmonės išteklių parengimą ateičiai. Kompetencijoms yra skiriamas tam tikros substancijos, leidžiančios susieti įmonės išteklius, siekiant užsibrėžtų tikslų, vaidmuo.

## **Įmonės išteklių ir kompetencijų pažinimo ir vertinimo svarba strateginio valdymo procese**

Savo darbe „Konkurencijos strategija: sektorių ir konkurentų analizės metodai“ M. Porteris teigia, kad „kiekviena konkrečiame sektoriuje konkuruojanti firma turi konkurencijos strategiją“ (Porter, 2006b, p. 18). Nepaisant, o, kad egzistuoja ir kritiškas požiūris į strategiją kaip į įmonės veiklos valdymo instrumentą<sup>1</sup>, vadovai labai domisi

<sup>1</sup> Strateginio (perspektyvinio, ilgalaikio) plano rengimas ir įgyvendinimas yra lyginamas su važiavimu rūke, įsijungus ilgąsias šviesas: tai ne tik nepadeda įžiūrėti, kas yra tolumoje (ateityje), bet ir trukdo matyti, kas yra arti (t. y. orientuotis dabartyje).

formalizuotu strateginiu planavimu, norėdami sužinoti atsakymus į klausimą, kaip paruošti įmonę ilgalaikiam konkuravimui (Porter, 2006b).

Kyla ir dar vienas klausimas – kokią vietą konkuravimo strategijos rengimo ir realizavimo procese užima įmonės išteklių ir kompetencijų pažinimas ir įvertinimas. Atsakymas į šį klausimą slypi viename iš pirmųjų (1979 m.) M. Porterio straipsnių „Kaip konkurencinės jėgos formuoja strategiją“ (angl. *How Competitive Forces Shape Strategy*) (cituojiama iš Porter, 2001, p. 24–25). Jame yra teigiama, kad konkurencijos intensyvumas bet kuriame sektoriuje priklauso nuo penkių jėgų: esamų konkurentų, naujų galimų konkurentų, tiekėjų „derybinės jėgos“, vartotojų „derybinės jėgos“ ir galimų pakaitalų pasirodymo. Nepriklausomai nuo šių jėgų stiprumo, įmonės vadovybės (autorius ją įvardijo „strategu“) tikslas yra surasti tokią poziciją rinkoje, kurioje jos gebėjimai leis jai geriausiai gintis nuo tų jėgų ar net daryti joms įtaką. Šiai užduočiai įgyvendinti reikalinga, pirma, pažinti sektoriaus konkurencines jėgas ir, antra, pažinti įmonės gebėjimą pasipriešinti joms.

Tolesnė šios koncepcijos raida vyko dviem glaudžiai susijusiais keliais. Vienas iš jų – rinkos jėgų pažinimu grįsto (anglakalbėje mokslinėje literatūroje vartojamas terminas *market-driven*) strateginio valdymo kryptis (Day, 1994; Vorhies ir kt., 1998; Barret, 2001; Weerawardena, O’Cass, 2003; Lankinen ir kt., 2007). Pagrindinis pranašumu, kurį įgyja į rinką orientuota įmonė, yra rinkos pažinimas ir, svarbiausia, jos galimų permainų ateityje suvokimas. Tai leidžia atitinkamai suformuoti įmonės strategiją, kurioje turi būti numatyta, ne tik kaip sukurti didesnę vartotojų juntamą vertę, bet ir kaip tą vertę pateikti vartotojams<sup>2</sup>.

Neneigiant rinkos grįsto požiūrio teisingumo ir reikšmingumo, šiame darbe yra remiamasi kitokiu (antruoju iš minėtų) požiūriu į įmonės sąveiką su rinkos jėgomis variantu, kai įmonė dėl savo savybių šiame procese užima tokią poziciją, kurioje jos gebėjimai per atitinkamą strategiją leidžia atremti ir net veikti rinkos jėgas. Šį variantą išreiškia įmonių konkurencingumo koncepcijos, pabrėžiančios įmonių vidinių išteklių, gebėjimų, žinių, kompetencijų išnaudojimą konkurencinėje kovoje: ištekliais grįstas požiūris (angl. *resource-based view*), kompetencijomis grįstas požiūris (angl. *competence-based view*) ir konkrečiai esminių kompetencijų (angl. *core competences*) bei dinamių gebėjimų (angl. *dynamic capabilities*) koncepcijos.

Abu šie keliai yra glaudžiai susiję. Rinkos jėgų pažinimui ir išnaudojimui yra reikalingi tam tikri gebėjimai, įgyjami darbuotojų žiniomis, patirties, inovatyvumo bei įmonės struktūros ir kultūros, t. y. vidinių išteklių, pagrindu (Day, 1994; Vorhies, Harker, Rao, 1998; Barret, 2001; Shan ir kt., 2006; Lankinen ir kt., 2007). Tuo tarpu ištekliais, gebėjimais ir kompetencijomis grįstuose požiūriuose yra išskiriami ištekliai ir gebėjimai, reikalingi pažinti ir įvertinti rinkos jėgas (Srivastava ir kt., 2001). Atitinkama strategija leidžia įmonei išnaudoti savo išteklius ir kompetencijas konkurencinėje kovoje rinkoje paversdama juos konkurenciniu pranašumu prieš konkurentus. Kad tai būtų įgyvendinta, įmonės vadovybė privalo pažinti ir tinkamai įvertinti įmonės išteklius ir kompetencijas.

<sup>2</sup> Dėl šios priežasties susiformavo atskira rinkos grįsto požiūrio į įmonių konkurencingumą pakraipa – *customer-centric view* (Shan ir kt., 2006; Clulow ir kt., 2007).

Mokslinėje literatūroje yra analizuojama nemažai metodų, kuriuos taikant galima tai padaryti. Tačiau šio darbo tikslas yra pagrįsti įmonės kompetencijų svarbą tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimui ir dėl ribotos darbo apimties platesnė konkurencinio pranašumo kūrimo metodų analizė neatliekama.

### **Kompetencijų įtaka įmonės konkurenciniam pranašumui**

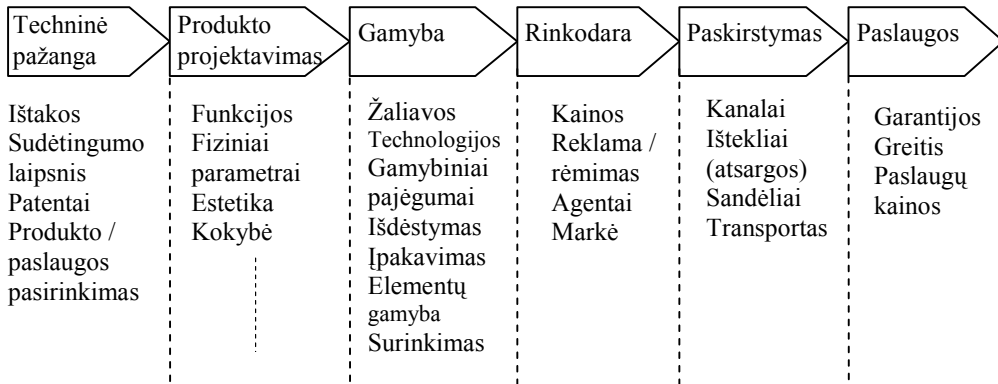
Kaip teigia M. Porteris, įmonės konkurencinio pranašumo koncepcijos esmės neįmanoma suvokti, žiūrint į įmonę kaip į visumą (Porter, 2006a, p. 40–41). Kitaip sakant, įmonės konkurencinis pranašumas yra kuriamas naudojant atskirus jos išteklius ir atliekant atitinkamus veiksmus su jais..

Vis dėlto ištekliais grįstas požiūris susilaukė didelio dėmesio kaip konkurencinio pranašumo analizės instrumentas. Teigiama, kad yra susiformavusi išteklių pranašumo konkurencijos teorija (angl. *resource-advantage theory of competition*), leidžianti pagrįsti verslo ir rinkodaros strategijas (Hunt, Morgan, 1996). Šios teorijos logika yra gana paprasta. Jos pagrindas yra suvokimas, kad įmonės, norinčios įgyti tvarų konkurencinį pranašumą, turi turėti galimybę sukurti ir realizuoti atitinkamą strategiją. Tokia strategija leistų įmonei pasiekti geresnių negu konkurentai rezultatų, pasiūlant rinkai ypatingą vertę (Porter, 2001; Walker, 2003; Herrmann, 2008 ir kt.). Ypatinga vertė vartotojams pasireiškia per visišką produkto naujumą (kokybinį ar kiekybinį) arba mažesnę jo kainą, t. y. taikant atitinkamus konkuravimo instrumentus (Hall, Soskice, 2001; Porter, 2001; Walker, 2003 ir kt.).

Ištekliais grįstas požiūris į konkurencinį pranašumą teigia, kad minėto pobūdžio strategija yra kuriama tam tikrų išteklių pagrindu. Tačiau, ir tai labai aktualu šio darbo tikslo kontekste, konkurencinis pranašumas įgyjamas, kai įmonė efektyviai įveiklina šiuos išteklius savo produkto / paslaugos rinkoje. Vadinasi, kai kurie veiksmai atliekami daug geriau nei konkurentų ir yra tokie svarbūs galutiniam produktui ar paslaugai, kad gali sukurti tvarų konkurencinį pranašumą ir dažniausiai mokslinėje literatūroje yra apibrėžiami kaip kompetencijos. Kai daugelis veiksmų yra sujungiami į sistemą, dirbančią geriau nei jos dalių suma, toks verslo procesas sukuria konkurencinį pranašumą, net jei sudedamosios dalys pačios savaime tokio pranašumo nekuria.

Norint nustatyti konkurencinio pranašumo šaltinį, M. Porteris pasiūlė sistemingai išanalizuoti visus įmonėje vykdomus veiksmus ir pateikė labai veiksmingą tokios analizės instrumentą – gerai žinomą vertės kūrimo grandinės koncepciją. Pagal šią koncepciją vertė, kurią pajunta galutinis produkto ar paslaugos vartotojas, yra kuriama atskirose tarpusavyje susijusiose grandyse (tiekimu, įmonės, paskirstymo ir klientų), kurios sudaro sektoriaus vertės kūrimo grandinę. Atskiras jos grandis taip pat galima išskaidyti į tam tikrų veiksmų sekas, kurios sudaro dalines vertės grandines.

Reikia pasakyti, kad pati idėja skaidyti visą vertės kūrimą į atskirus etapus priklauso kompanijai McKinsey&Company, kurios konsultantai dar 1985 metais (Barney, 1997) teigė, kad vertės kūrimas vyksta per šešias skirtingas, bet susijusias (kaip vienos grandinės grandys) veiksmų grupes: techninė pažanga, produkto projektavimas, gamyba, rinkodara, paskirstymas, paslaugos. Kiekvienos iš šių grupių vykdomi konkretūs veiksmai (1 pav.).



1 pav. Vertės kūrimo grandinė pagal McKinsey&Company (Barney, 1997, p. 176)

Savo pasiūlytoje įmonės vertės kūrimo grandinėje M. Porteris (2001, p. 94) skyrė devynias veiksmų grupes, penkios iš jų yra laikomos pagrindiniais, keturios – pagalbiniais veiksmiais. Be to, modelio autorius teigia, kad pagrindinių veiksmų grupės elementai vaidina skirtingus vaidmenis, kuriant įmonės konkurencingumą (Porter, 2006a, p. 43–44). Detalesnė M. Porterio vertės kūrimo grandinės struktūros ir veikimo analizė nėra šio darbo uždavinys, tačiau yra būtina paminėti iš to išplaukiančią aplinkybę. Ši aplinkybė yra itin svarbi, nes leidžia išryškinti įmonės kompetencijų svarbą konkurencinio pranašumo kūrimui.

Taigi, vertės kūrimo grandinėje egzistuoja tam tikri ryšiai tarp atskirų grandžių ir jų viduje, turintys lemiamą įtaką visos grandinės funkcionavimui, o kartu ir įmonės konkurencinio pranašumo kūrimui (Porter, 2006a, p.79). Tačiau juos pastebėti ir valdyti yra labai sunku, nes juose dalyvauja visų tipų ištekliai, bet ne atskirai, o kaip vieninga visuma. Ryšių kokybės rodiklis yra išteklių sinergija, kurios negalima išskirti ir įvertinti pagal tuos pačius kriterijus, kaip ir pavienių išteklių. Dėl šios aplinkybės atsiranda poreikis išskirti kompetencijas, bet ne kaip atskirą išteklių tipą, o kaip tam tikrą „substanciją“, sutelkiančią visus kitus išteklius vertės kūrimui.

Konkurencingumo reiškinį analizuojančioje literatūroje dažnai paprėžiama, kad tvaraus konkurencinio pranašumo paslaptis yra ta, kad įmonė vykdo veiklą kiekviename vertės kūrimo grandinės žingsnyje atitinkamai parinktu būdu. Todėl kuriant strategiją būtina išskirti veiksmus, kuriuos įmonė turi atlikti su ištekliais.

### Kompetencijų kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumento pasirinkimo teorinis pagrindimas

Kaip jau buvo minėta, ištekliai patys savaime nesuteikia įmonei jokio pranašumo, tuo labiau siekiant jį išlaikyti ateityje. Šis faktas buvo pastebėtas jau pradiniam išteklių grįsto požiūrio raidos etape (Fahy, 2000). Jau tada buvo akcentuojama, kad tik išteklių panaudojimas rinkoje parodo jų vertę (Kay, 1996). Dėl to buvo ir yra pabrėžiamas vadybos vaidmuo, išteklius transformuojant į rinkoje juntamą naudą (Castanias, Helfat, 1991; Williams, 1992; Collis, Montgomery, 1995; Hunt, Morgan, 1996; Castanias, 2001;

Whittington, 2003; Choi, Shepherd, 2004; Kučinskienė, Jatuliavičienė, 2006; Mahoney, McGahan, 2007; Carter, Clegg, Kornberg, 2008).

Sanchez (2002), be visų rūšių išteklių, tinkamai vykdomus vadybos procesus laiko būtina įmonės konkurencingumo sąlyga. Vadybos proceso metu įmonėje yra identifikuojami, išsityjami ar sukuriami, išdėstomi, koordinuojami, prižiūrimi ir eksploatuojami bei modifikuojami (reikalui esant) tiek materialūs, tiek nematerialūs ištekliai. Minėtas autorius taip pat akcentuoja vadybos procesų svarbą kuriant tvarų konkurencinį pranašumą: „Dinaminėje aplinkoje įmonės vidaus analizė turi apimti ir jos vadybos procesus, nuo kurių šiandien priklauso tie ištekliai, kuriais įmonė turės disponuoti rytoj. Supratimas, kaip vadybos procese yra atrenkami, plėtojami ir išnaudojami ištekliai, yra pagrindinė kompetencijomis grįsto požiūrio strateginiame valdyme problema“ (Sanchez, 2002, p. 359).

Vadybos procesų kokybė iš pirmo žvilgsnio asocijuojasi su vadovo kvalifikacija – žiniomis, patyrimu, gebėjimais, nuostatomis. Tačiau reikia prisiminti ir tai, kad nuo vadovo sprendimo priėmimo iki rezultato kartais praeina nemažai laiko. Be to, vadybos proceso metu į veiklą yra įtraukiami visi įmonės ištekliai, todėl galutinis veiklos rezultatas priklauso ne tik nuo vadovo sprendimų, bet ir kuo remiantis jie bus realizuojami. Tai verčia kuriant tvarų konkurencinį pranašumą išskirti tokį instrumentą, kuris leistų įvertinti šias aplinkybes. Toks instrumentas gali būti kompetencijų sąvoka, kuri yra vadinamojo kompetencijomis grįsto (angl. *competence based*) požiūrio į įmonės rezultatus pagrindas. Šiame požiūryje kompetencijoms yra skiriamas tam tikros substancijos, leidžiančios susieti įmonės išteklius, siekiant užsibrėžtų tikslų, vaidmuo.

Nors ištekliais ir kompetencijomis grįsti požiūriai vadybos moksle dabartinį turinį įgavo maždaug vienu metu, pastarasis iš jų nėra visai pagrįstas.. Skirtingai negu ištekliais grįstas požiūris, mokslinėje literatūroje su nedidelėmis išimtimis (pvz., Plawgo, 2004; Freiling, 2004) kompetencijomis grįstas požiūris nėra vadinamas teorija. Be sąvokos „požiūris“, dar vartojami tokie terminai, kaip koncepcija (Hamel, 1994) ar perspektyva (Foss, 1996). Tiek ištekliais, tiek kompetencijomis grįsti požiūriai koncentruojasi ties įmonių konkurencingumą užtikrinančių veiksmų analize. Atsižvelgiant į tai, kad ištekliais grįstame požiūryje taip pat yra akcentuojamas nematerialiųjų (ypač žmogiškųjų) išteklių vaidmuo, galima įžiūrėti gana didelį aptariamų požiūrių panašumą.

Tam tikru tiltu, jungiančiu ištekliais ir kompetencijomis grįstus požiūrius, galima laikyti dinaminį gebėjimų (angl. *dynamic capabilities*), sudarančių to paties pavadinimo įmonių veiklos koncepcijos pagrindą, sąvoką. Ši koncepcija susiformavo strateginio valdymo mokykloje ir siekia gana ambicingų tikslų – paaiškinti, kaip įmonės gali išlaikyti tvarų konkurencinį pranašumą kintančioje aplinkoje (Teece, 2007). Dinaminį gebėjimų (kaip ir kitų įmonės charakteristikų, susijusių su nematerialiaisiais ištekliais) apibrėžimas nėra nusistovėjęs. Dažniausiai dinaminiais gebėjimais yra laikomas įmonės pajėgumas (angl. *capacity*) tikslingai kurti, plėtoti ir modifikuoti savo išteklius (Helfat ir kt., 2007, p. 4).

Svarbu, kad kai kurie apibrėžimai išreiškia dinaminį gebėjimų „padėtį“ kitų gebėjimų ir išteklių apskritai atžvilgiu. Eisenhardt ir Martin (2000) teigia, kad dinaminiai gebėjimai modifikuoja įmonės išteklių bazę, kurią sudaro fizinis, žmogiškasis ir organizacinis turtas; Teece ir kt. (1997, p. 515) mano, kad dinaminiai gebėjimai valdo

(angl. *operate on*) „organizacijos įgūdžius, išteklius ir funkcines kompetencijas“; pagal Zollo ir Winter (2002), turi įtakos (angl. *act on*) operaciniu gebėjimams. Taigi dinaminiai gebėjimai, kilę iš operacinių, o tiksliau – vadybinių – gebėjimų, kartu su kitais ištekliais suformuoja įmonės kompetencijas (2 pav.).



2 pav. Įmonės kompetencijų prigimtis (sudaryta autorės)

Toks požiūris visiškai sutampa su Bratnicki (2000, p. 52–53) pateiktu labai išsamiu kompetencijų sąvokos išaiškinimu. Kompetencijas jis apibrėžia kaip „įmonės pasirengimą įgyvendinti ką nors vertingo, numatyto strategijoje. Įmonė tam tikroje srityje turi kompetencijų, kai – kartu su ištekliais – disponuoja atitinkamais gebėjimais ir procesais bei turi atitinkamą nuostatą (norą, nusiteikimą veikti), teisingą sąsają su aplinka (galimybę veikti), žinias (mokėjimą atlikti veiksmus), vertybes (pareigą veikti). Įmonės nuostatas, sąsajas su aplinka, žinias ir vertybes perduoda žmonės. Išskirtas keturias kompetencijų dimensijas būtina papildyti penktąja, kuri apima strateginio valdymo prieštaravimus. Taip suvokiamos kompetencijos yra komplementarios išteklių atžvilgiu ir tik kartu su jais gali (ir turi) įkūnyti įmonės konkurencinį pranašumą.“

Pateiktame kompetencijų apibrėžime ir jų vaidmens, kuriant įmonės konkurencinį pranašumą, išaiškinime, kompetencijos yra aiškiai atskirtos nuo išteklių, tarp jų ir nuo tokių, kaip žinios. Tai patvirtina anksčiau išryškėjusią nuostatą, kad ištekliai yra reikalingi kompetencijoms įgyti, o kompetencijos leidžia įmonei sukaupti, įveikinti ir koordinuoti tiek materialiuosius, tiek nematerialiuosius išteklius.

Winterton, Delamare-Le Deist ir Stringfellow (2006) vadybinėms kompetencijoms apibūdinti vartoja terminą „veiksmo kompetencijos“ (angl. *action competence*) ir įtraukia į jas tokius elementus, kaip intelektualiniai gebėjimai, specifinės žinios, kognityviniai įgūdžiai, specifinės srities strategijos, rutinos ir subrutinos, motyvacinės tendencijos, kontrolės sistemos, individualios vertybės, socialinė elgsena. Organizacijos kompetencijas autoriai suvokia kaip minėtų ir kitų elementų sistemą, reikalingą specifinėms funkcijoms atlikti.

Kalbant apie kompetencijomis grįstą konkuravimą, negalima nepaminti amerikiečių mokslininkų C. K. Prahalado ir G. Hamelo, sukūrusių originalų, plačiai žinomą ir cituojamą požiūrį į konkurencinio pranašumo kilmę, vadinamą esminių kompetencijų (angl. *core competences*) koncepcija (Hamel, Prahalad, 1990). Esminėmis kompetencijomis autoriai laikė įmonės gebėjimus kolektyviai mokytis ir kaupti žinias įvairių veiklos rūšių koordinavimo ir integravimo srityje (Hamel, Prahalad, 1990, p. 81). Be to, autoriai pabrėžė, kad esminės kompetencijos lengviau atsiranda ir yra išnaudojamos diversifikuotose įmonėse, kadangi pačios savaime yra tam tikra įvairialypės patirties

funkcija. Jungiant tokios patirties elementus, atsiranda galimybės generuoti naujas idėjas, kurti naujus produktus, tobulinti juos, pridėdant naujus elementus, padidinančius jų vertę. Tokios nuomonės laikosi ir kiti autoriai (pvz., Markides, Williamson, 1994). Reikia taip pat pasakyti, kad esminės kompetencijos nėra susijusios su konkrečiais produktais ar rinkomis. Jos apima žinias ir technologijas (kaip išteklius), kuriomis galima pasinaudoti, kuriant įvairius produktus. Stankiewicz (2005, p. 211–212) pateikia pavyzdžių, kaip įvairiose firmose ir organizacijose per produktų kūrimą ar paslaugų teikimą pasireiškia jų esminės kompetencijos.

C. K. Prahalad ir G. Hamel pabrėžia, kad esminės kompetencijos atsiranda kaip įvairių įgūdžių integracijos efektas. Jos nėra pavieniai gebėjimai ar patyrimai, bet „mokymosi, vykstančio už individualių gebėjimo rinkinių bei individualių organizacinių vienetų ribų, proceso efektų suma“ (Hamel, Prahalad, 1999, p. 170). Nors yra stengiamasi šį procesą valdyti, užduotis nėra paprasta, kadangi jis nesiduoda vienareikšmiu, formalizuotam ir / arba algoritmizuotam modeliavimui. Tai paaiškinama esminių kompetencijų šaltinių neapibrėžtumu. Tokiais šaltiniais pavieniui, po kelis deriniuose ar visi iš karto gali būti<sup>3</sup>:

- praktinių ir teorinių žinių jungimas,
- patentai,
- nauja informacija, atsirandanti gana plačioje naujovių taikymo srityje,
- unikalūs (autentiški) atradimai,
- nuolatinė reiškinų analizė ir išvadų darymas.

Tarp Lietuvos mokslininkų diskusija dėl esminių kompetencijų didesnę pagreitį įgavo tik po 2000 m. (Keršienė, Savanevičienė, (2005); Vasiliauskienė, Snieška, (2008); Boguslauskas, Kvedaravičienė, 2008). Čia jos suvokiamos kaip komunikacija, įtraukimas ir tvirtas sutarimas dėl darbo procesų organizacijoje (Gimžauskienė, Staliūnienė, 2010). Daugelyje mūsų šalies autorių tyrimuose pateikiamų apibrėžimų akcentuojama kompetencijų prigimtis (Kaziliūnas, 2008; Urbanskienė, Žostauskienė, Chreptavičienė, 2008; Boguslauskas, Kvedaravičienė, 2008).

Tačiau šiame darbe sprendžiamo tikslo požiūriu nėra taip svarbu žinoti esminių kompetencijų prigimtį. Daug svarbiau yra suvokti, kaip jos prisideda, kuriant konkurencinį pranašumą, nuo kurio priklauso įmonės galimybes sėkmingai veikti konkurencinėje aplinkoje ateityje. Rumelt (1997) nurodo, kad esminės kompetencijos gali įgyti įvairių pavidalą, bet svarbiausiomis laiko tas, kurios veda į:

- naujų rinkų užvaldymą (pvz., kompetencijos prekės ženklo, paskirstymo kanalų, pridėtinųjų paslaugų, teikiamų pirkimo metu ir po pirkimo, išnaudojimo srityje);
- įvairių veiksmų jungimą į gerai veikiančią sistemą (pvz., kompetencijos kokybės užtikrinimo ar logistikos srityse);
- produkto / paslaugos tobulinimą (pvz., kompetencijos produktų ar paslaugų papildymo naujomis, besiskiriančiomis nuo konkurentų siūlomų variantų, sąvybėmis).

Koch (1997, p. 123) kompetencijomis laiko „galėjamą įgyti, įveiklinti ir koordinuoti apčiuopiamus ir neapčiuopiamus vertingus išteklius“. Jis išskiria tokias esmines

<sup>3</sup> Coyne, K. P.; Hall S. J. D Is Your Core Competence a Mirage? McKinley Quarterly, 1/1997 (cituojuama iš Stankiewicz, 2005).



tarptautinio verslo kompetencijas, kurios, jo nuomone, teigiamai koreliuoja su įmonės galimybėmis tarptautinėse rinkose:

- galėjimą pritraukti ir išlaikyti žmones, pasižyminčius aukštesnio nei kiti (angl. *superior*) lygio profesinėmis kompetencijomis ir optimaliai išnaudoti juos ilgą laiką;
- galėjimą gauti, analizuoti ir išnaudoti globalaus verslo informaciją greičiau ir geriau negu konkurentai, įskaitant ir potencialius konkurentus iš kitų šalių ar šalių grupių;
- galėjimą prisitaikyti ir efektyviai veikti kitų šalių verslo aplinkose;
- galėjimą įgyti ir išlaikyti bei stiprinti strateginę reikšmę, pirmaujančią produktų ir / ar procesų inovatyvumo poziciją savo konkurencinėje grupėje;
- galėjimą įdiegti ir lanksčiau vykdyti ilgalaikę strategiją, kuri leistų išlaikyti kainos pranašumą prieš pagrindinius konkurentus;
- galėjimą efektyviai didinti įmonės konkurencinį pranašumą per dalyvavimą globaliuose aljansuose.

Labai išsamų išaiškinimą, kaip, koku būdu kompetencijos atlieka įmonės išteklių ir procesų „jungiančiosios substancijos“ vaidmenį ir leidžia juos sukaupti, įveikinti ir koordinuoti, yra pateikęs Sanchez (2004). Remdamasis požiūriu į įmonę, kaip į sistemą, jis skiria penkių tipų kompetencijas, kurios leidžia atitinkamai:

I lygis: sukurti įmonės strateginės logikos alternatyvas, kurios nusako pastebimas galimybes sukurti vertę;

II lygis: nustatyti alternatyvius valdymo procesus, kurie nusako požiūrius į vertės kūrimo proceso valdymą;

III lygis: nustatyti išteklių konfiguraciją ir įveiklinimo seką;

IV lygis: nustatyti, kokie ištekliai ir kokių procesų metu turi būti naudojami;

V lygis: nustatyti įgūdžius ir gebėjimus, kurie reikalingi gamybiniam procesams, vykdomiems, siekiant pagaminti produktą ar suteikti paslaugą, valdyti. Pateiktos klasifikacijos pagrindu autorius apibrėžia kompetencijas kaip „gebėjimą išlaikyti (autorius vartoja terminą „to sustain“) koordinuotą vertingų išteklių įveiklinimą taip, kad būtų pasiekti įmonės tikslai“ (Sanchez, 2004, p. 521). Šis požiūris atskleidžia kompetencijų:

- dinamiškumą, nes žodis „išlaikyti“ reiškia tvarumą laike, t. y. prisitaikymą (kompetencijų) prie kintančių, dinamiškų įmonės išorės ir vidaus sąlygų;
- sistemiškumą, nes yra kildinamas iš požiūrio į įmonę kaip į sistemą;
- kognityviškumą, nes kompetencijos apima organizacijos kaip visumos (sistemos) ir atskirų jos dalių (posistemų) pažinimo galimybes;
- holistiškumą, nes pabrėžia įmonės kaip visumos, o ne atskirų dalių svarbą, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Gana išsamų įmonės kompetencijų sąrašą pateikia Marszalek (2006) (1 lentelė).

Kaip matyti iš pateiktos analizės, kompetencijos kaip įmonės konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas yra nušviečiamos gana įvairiapusiškai. Tačiau tiek bendrų kompetencijų apibrėžimų, tiek formuluočių, skirtų konkrečiam tikslui, įvairovė rodo, kad šioje srityje (kaip ir apskritai nematerialiųjų įmonės išteklių ir gebėjimų) konsensuso nėra. Siekiant įmonių konkurencinio pranašumo, remiantis čia pateiktais ir kitais pavyzdžiais, būtų galima skirti tam tikrą skaičių kompetencijų ir laikyti jas

lemiančiomis. Tačiau akivaizdu, kad kompetencijos yra gerokai daugiau negu operaciniai gebėjimai. Todėl vertinti jas pagal tuos pačius kriterijus nėra teisinga. Tuo labiau, kad kompetencijos yra laikomos dar abstraktesne sąvoka (van der Klink ir Boom (2002, p. 6) vartoja terminą „fuzzy concept“) negu funkciniai gebėjimai, dėl to jų vertinimo objektyvumas ir realumas tik sumažėja. Be to, kaip teigia Elleström (1997) ar Robotham ir Jubb (1996), neįmanoma kompetencijų formuluotėms „primesti“ vieno do turinio visiems atvejams, kuriuose jos yra vartojamos.

Įmonės kaip organizacijos kompetencijoms įvertinti reikia surasti tokius kriterijus, kurie leistų spręsti, ar kompetencijos:

- išplaukia iš disponuojamų išteklių, gebėjimų ir išorinių įmonės atžvilgiu aplinkybių,
- yra tvarios laike ir erdvėje (t. y. turi ilgalaikį poveikį),
- yra tikrai būtinos, užtikrinant įmonės gebėjimą konkuruoti.

Išeities tašku, sprendžiant šią problemą, reikia laikyti nuostatą, kad įmonės konkurencinis pranašumas priklauso nuo jos gebėjimų išnaudoti išteklius (t. y. kompetencijų), vykdant su jais tam tikrus veiksmus. Kai kurie autoriai (pvz., Sanchez, Heene, Thomas, 1996) nurodo galimus tokių kompetencijų tobulinimo kelius: esamų kompetencijų stiprinimą, turimų kompetencijų pritaikymą kitose įmonės funkcionavimo srityse ir naujų kompetencijų ugdymą. Stankiewicz (2005, p. 214) nurodo, kad mokslinės literatūros analizės pagrindu šiuos tris kelius galima papildyti dar dviem – difuzija (kompetencijų pritaikymas kitose veiklos srityse) ir integracija (turimų kompetencijų fragmentų jungimas į naujas kompetencijas).

**1 lentelė.** Įmonės kompetencijų koncepcijų apžvalga (Marszalek, 2006, p. 268)

Kompetencijų tipas	Autorius	Esmė	Kompetencijų rūšys	Orientacija
Bendrosios	G. Hamel C. K. Prahalad	- sąmoningas įmonės kompetencijų formavimas, - inovatyvumas, - naujų rinkų kūrimas, - pirkėjų pasirinkimo formavimas	- gebėjimai, - žinios, - technologijos, - įgūdžiai	- rinkos poreikių kūrimas
Santykinės	J. Kay	- išskirtinių gebėjimų pažinimas, - veiksmų srities, pritaikytos įmonės stipriosioms pusėms, pasirinkimas, - sekimas aplinkos pokyčiais, - esamų poreikių patenkinimas	- architektūra, - inovacijos, - reputacija, - strateginiai ištekliai	- rinkos poreikių patenkinimas
Bendrosios	D. Collis C. Montgomery	- produktų, šalių ir struktūrų konfigūracija bei įvairiose rinkose vykdomų veiksmų koordinavimo būdas	- materialūs ištekliai, - nematerialūs ištekliai, - žinios, - žmonės	- vizijos realizavimas ir strateginių tikslų pasiekimas

Kompetencijų tipas	Autorius	Esmė	Kompetencijų rūšys	Orientacija
Elgseninės (angl. behavioral)	R. Hall	- tarpasmeninių santykių ir ryšių integravimas su aplinka, - išteklių kokybės gerinimas, - inovacinių gebėjimų vystymas	- funkcinės, - kultūrinės	- ryšių tinklas
Procesinės	STRATEGOR grupė	- esminių vertę kuriančių procesų identifikavimas, - vartotojų juntamą vertę kuriančių procesų stiprinimas	- ekonominės (pagal vertės kūrimo grandinės grandis), - vadybinės (pagal funkcijas)	- procesų efektyvumo didinimas

Šiame darbe siūloma siekiant įvertinti kompetencijas pasinaudoti G. Hamel ir C. K. Prahalad teiginiu, kad, jei ištekliai neatitinka ambicingų įmonės tikslų, atsiranda „dinaminė įtampa“ (angl. *dynamic tension*), kuri savo ruožtu išlaisvina vadinamąjį išteklių „svertą“ (angl. *leverage*) (Hamel, Prahalad, 1996; Hamel, Prahalad, 1999). Autoriai nurodo (1999, p. 132–147), kad sverto efektas yra pasiekiamas penkiais komplementariais būdais, t. y. išteklius:

- telkiant,
- akumuliuojant,
- papildant,
- saugant ir
- atgaunant.

Gebėjimas atlikti nurodytus veiksmus turi būti laikomas pirminiu įmonės vadovo uždaviniu ir profesionalumo bei visos įmonės kaip organizacijos kompetencijų vertinimo kriterijumi (Hamel, Prahalad, 1999, p. 132).

Taigi galimybė išskirti tuos veiksmus, kuriuos įmonės vadovybė turi atlikti su ištekliais (t. y. išteklius surasti, įgyti, įveikinti, gausinti, saugoti ir t. t.) konkrečioje situacijoje ir įvertinti jų atlikimo kokybę, leidžia įmonės vadovams atitinkamai formuoti strategiją ir įgyti tvarų konkurencinį pranašumą.

## IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

Vadybinės krypties konkurencijos teorijų, koncepcijų ir modelių autoriai gana vieningai sutaria, kad net išskirtinių išteklių turėjimas įmonėms savaime negarantuoja tvaraus konkurencinio pranašumo. Jis įgyjamas, kai įmonė efektyviai įveiklina šiuos išteklius. Vadinasi, kai kurie veiksmai atliekami daug geriau nei konkurentų ir yra tokie svarbūs galutiniam produktui ar paslaugai, kad gali sukurti tvarų konkurencinį pranašumą ir dažniausiai mokslinėje literatūroje yra apibrėžiami kaip kompetencijos.

M. Porterio vertės kūrimo grandinė leidžia skirti svarbią šio straipsnio tikslo kontekste aplinkybę, kad strateginio valdymo procese į veiklą yra įtraukiami visi įmonės ištekliai, be to, egzistuoja tam tikri ryšiai tarp atskirų grandžių ir jų viduje, turintys le-

miamą įtaką visos grandinės funkcionavimui, o kartu ir įmonės konkurencinio pranašumo kūrimui (Porter, 2006a, p.79). Tai verčia kuriant tvarų konkurencinį pranašumą išskirti tokį instrumentą, kuris leistų įvertinti šiuos ryšius. Toks instrumentas gali būti kompetencijų sąvoka, kuri yra vadinamojo kompetencijomis grįsto (angl. *competence based*) požiūrio į įmonės rezultatus pagrindas. Šiame požiūryje kompetencijoms yra skiriamas tam tikros substancijos, leidžiančios susieti įmonės išteklius, siekiant užsibręžtų tikslų, vaidmuo.

Dėl kompetencijų prigimties ir paskirties įmonėje ypatumų jas reikėtų vertinti kiek kitaip nei visus išteklius. Analizė parodo, jog yra galimybė išskirti tuos veiksmus, kuriuos įmonės vadovybė turi atlikti su ištekliais (t. y. išteklius surasti, įgyti, įveiklinti, gausinti, saugoti ir t. t.) konkrečioje situacijoje ir įvertinti jų atlikimo kokybę.

Straipsnyje atlikta analizė pagrindžia įmonės kompetencijų svarbą, kuriant tvarų konkurencinį pranašumą. Ji taip pat gali būti pagrindas metodikos, leidžiančios tyrėjams (ar įmonės vadovams) ne tik nustatyti, kokie ištekliai labiausiai lemia įmonės rezultatus, bet ir identifikuoti bei įvertinti, ar įmonė moka išnaudoti savo potencialą taip, kad jis suteiktų tvarų konkurencinį pranašumą. Tai yra straipsnio autorės tolesnių tyrimų tikslas.

## Literatūra

- Barney, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley, MA, 1997.
- Barney, J. B.; Arian, A. M. The Resource-Baeds View: Origins and implications. In: *Handbook of Strategic Management*. Eds. M.A.Hill, R.E.Harrison. Blackwell, Oxford, 2001, p. 124-188.
- Barrett, B. *Market-Driven Organizations*, 2001. Prieiga per internetą: <http://www.wdbarrett.com/pdfs/marketdrivenorg.pdf>.
- Becera, M. A Resource-Based Analysis of the Conditions for the Emergence of Profits. *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 6, p. 1110-1126.
- Boguslauskas, V., Kvedaravičienė, G. Strategic outsourcing plan and the structure of outsourcing process. *Engineering Economics*, 2008, vol. 58, no. 3, p. 60-66.
- Bratnicki, M. *Kompetencja przedsiębiorstwa: od okreslenia kompetencji do zbudowania strategii*. Agencja Wydawnictwa Placet, Warszawa, 2000.
- Carter, C.; Clegg, S.R.; Kornberger, M. Strategy as practice? *Strategic Organization*, 2008, vol. 6, no. 1, p. 83-99.
- Castanias, R. P.; Helfat, C. E. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, p. 155 -171.
- Choi, Y. R.; Sheperd, D. A. Entrepreneurs Decisions to Exploit Oportunities. *Journal of Management*, 2004, no. 30(3), p. 377-395.
- Clulow, V.; Barry, C.; Gerstman, J. The resource-based view and value: customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*, 2007, vol. 31, no. 1, p. 19-35.
- Day, G. S. The Capability of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58, no. 4, p. 37-61.
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. Dynamic capabilities: What Are They. *Strategic Management Journal*, 2000, no. 21, pp. 1110-1121.
- Elleström, P. E. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 1997, vol. 21, no. 6/7, p. 266-273.

- Fahy, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 2000, vol. 24, no. 2/3/4, p. 94-104
- Foss, N. J. Introduction. The Emerging Competence Perspective. In: *Towards a Competence Theory of the Firm*. Eds. N.J.Foss, Ch.Kundsen. Routledge, London-New York, 1996.
- Freiling, J. A competence-based theory of the firm. *Management Revue*, 2004, vol. 15, Issue 1, p. 27-52.
- Gimžauskienė, E., Staliūnienė, J. D. Model of Core Competence Ranking in Audit Business. *Engineering Economics*, 2010, vol. 21, no. 2, p. 128-135.
- Hall, P. A.; Soskice, D. W. An Introduction to varieties of Capitalism. In: *Varieties of capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Eds. P.A.Hall, D.W.Soskice, Oxford University Press, Oxford, 2001, p. 1-68.
- Hamel, G. The concept of core competence. In: *Competence-Based Competition*. Eds. G.Hamel, A. Heene. John Willey and Sons, Chichester, 1994.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. *Przewaga konkurencyjna jutra*. Business Press, Warszawa, 1999, p. 170.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, March-April, 1996, p. 75-84.
- Helfat, C.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.; Singh, H.; Teece, D. *Winter S. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization*. Blackwell, MA, 2007.
- Herrmann, A. M. Contrasting the resource-based view and competitiveness theories: how pharmaceutical firms choose to compete in Germany, Italy and the UK. *Strategic Organization*, 2008, vol. 6, no. 4, p. 343-374.
- Hunt, S. D.; Morgan, R. M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependences, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 1996, vol. 60, p. 107-114.
- Kay, J. *Podstawy sukcesu firmy*. PWE, Warszawa, 1996.
- Kaziliūnas, A. Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. *Technological and Economic Development of Economy*, 2008, vol. 14, no. 1, p. 64-75.
- Keršienė, K., Savanevičienė, A. Defining and Understanding Organization Multicultural Competence. *Engineering Economics*, 2005, vol. 42, no. 2, p. 45-33.
- van der Klink, M.; Boom, J. The investigation of competencies within professional domains. *Human Resource Development International*, 2002, vol. 5, no. 4, p. 411-424.
- Koch, A. J. Definition and evaluation of competence, capability and skills gaps in international business. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1997, vol. 3, no. 2, p. 119-151.
- Kučinskienė, M.; Jatuliavičienė, G. Konkurencinio pranašumo siekis atviroje rinkoje: globalizacijos kontekstas. *Business development possibilities in the new European area : scientific proceedings*, 21-22 September, 2006. Part 1. Vilnius, p. 251-260.
- Lankinen, J.; Rökman, M.; Tuominen, P. Market-sensing capability and market orientation in the food industry: empirical evidence from Finland. *Paper presented at the 19th Nordic Academy of Management Conference*, 9-11th August, 2007. Bergen, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Mahoney, J. T.; McCahan, A. M. The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Strategic Organization*, 2007, vol. 5, no.1, p. 79-99.
- Marszałek, A. Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 2006, nr. 700, p. 265-280.
- Newbert, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 2007, vol. 28, no. 2, p. 121-146.

- Peteraf, M. A.; Barney, J. B. Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 2003, vol. 24, p. 309-323.
- Plawgo, B. *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*. ORGMASZ, Warszawa, 2004.
- Porter, M. E. *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2006a.
- Porter, M. E. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2006b.
- Porter, M. E. *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE, 2001.
- Priem, R. L.; Butler, J. E. Is the Resource-Based „View“ a Useful Perspective for strategic Management Research? *Academy of management Review*, 2001, vol. 26, no. 1, pp. 22-40.
- Robotham, D.; Jubb, R. Competencies: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*, 1996, vol. 9, no. 5, p. 25-29.
- Sanchez, R. Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 2004, vol. 57, p. 518-532.
- Sanchez, R. Analyzing internal and competitor competences: resources, capabilities and management processes. In: *The Handbook of Strategy*. Eds. D.Foulkner. Oxford University Press, Oxford, 2002, p. 344-371.
- Sanchez, R.; Heene, A.; Thomas, H. Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition. In: *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Red. R. Sanchez, A Heene, H Thomas. Pergamon Press, New York, 1996.
- Shan, D.; Rust, R. T.; Parasuraman, A.; Staelin, R.; Day, G. S. The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 2006, vol. 9, p. 113-127.
- Srivastava, R. K.; Fahey, L.; Christensen, H. K. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 2001, vol. 27, p. 777-802.
- Stankiewicz, M.J. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom organizatora, Toruń, 2005.
- Teece, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 2007, vol. 28, no. 13, p. 1319-1350.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, p. 509-533.
- Urbanskienė, R., Žostautienė, D., Chreptavičienė, V. The model of creation of customer relationship management (CRM) system. *Engineering Economics*, 2008, vol. 58, no. 3, p. 51-59.
- Vasiliauskienė, L., Snieška, V. The influence of outsourcing income increasing competitiveness in the context of globalization. *Athens Institute for Education and Research*, 2008.
- Vorhies, D. W.; Harker, M.; Rao, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven organizations. *European Journal of Marketing*, 1998, vol. 32, no. 11/12, p. 1171-1202.
- Walker, G. *Modern Competitive Strategy*. McGraw-Hill, New York, 2003.
- Weerawardena, J.; O’Cass, A. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 2003, vol. 32, p.419-28
- Whittington, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 2003, vol.1, no. 1, p. 117-125.
- Zollo, M.; Winter, S. G. Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization science*, 2002, vol. 13, no. 3, p. 139-154.

## COMPETENCIES OF THE ENTERPRISE AS THE INSTRUMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE CREATION: STRATEGIC CHALLENGE

Monika MICKEVIČIENĖ  
Kaunas University of Technology

**Summary.** This article is aimed at justifying the choice of competences as the instrument for creating enterprise's sustainable competitive advantage. The importance of cognition and evaluation of resources and competences in enterprise's strategic management process is disclosed. It is stressed that an enterprise should have the possibility to create and realize an appropriate strategy in order to gain sustainable competitive advantage. According to the resource-based view, such a strategy is created on the basis of particular resources. However, even the possession of exceptional resources does not provide competitive advantage, as it is gained when an enterprise uses these resources efficiently. Therefore, it is necessary to distinguish and evaluate actions, which an enterprise must perform when creating the strategy. The value creation chain theory of M. Porter helps highlighting the insight particular intercourses existing between the links of this chain, which have critical influence on competitive advantage. The indicator of such intercourses is the synergy of the resources and it cannot be defined and evaluated in the same way as other resources. Therefore, the need to distinguish the competences as particular substance, which concentrates all other resources for value creation purposes appears. The attitude that sustainable competitive advantage of an enterprise depends on its ability to use the resources (on its competences) while performing particular actions is justified.