

INTELEKTINIS KAPITALAS VERSLO STRATEGINĖS PLĖTROS KONTEKSTE

Romualdas Broniukaitis

Vilniaus universitetas, Saulėtekio al. 9-706, LT-10222 Vilnius

El. paštas: romualdas.broniukaitis@ef.vu.lt

Anotacija. *Dinamiška ir sudėtinga aplinka, siekis įsitvirtinti joje skatina organizacijas ieškoti naujovių, kurios darytų poveikį verslo plėtrai. Organizacijos priverstos nuolat kurti ir tobulinti naujas strategijas, kaip pasiekti didesnę konkurencinį pranašumą, būti lanksčiomis ir inovatyviomis. Siekis įsitvirtinti sudėtingoje ir įvairialypėje aplinkoje lemia naują požiūrį, kad pagrindinis organizacijos išteklius yra jos nematerialus turtas, tai darbuotojų žinios ir gebėjimai, kurių palaikymas ir integravimas į organizacijos veiklas tampa kritiniu svirtu, užtikrinančiu verslo strateginę plėtrą. Šio tyrimo teorinis pagrindas ir esminė nuostata - nematerialūs ištekliai yra strateginis turtas, kuris atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Straipsnio tikslas - atskleisti intelektinio kapitalo svarbą bei įtaką verslo strateginei plėtrai. Straipsnyje formuojama nauja organizacijų verslo plėtros ilgalaikėje strateginėje perspektyvoje suvoktis akcentuojant intelektinio kapitalo, verslo aplinkos ir kompetencijų grįstų naujausiomis žiniomis tarpusavio sąveikos reikšmę, organizacijų efektyviai veiklai užtikrinti. Ryškinama strateginio požiūrio svarba valdant nematerialiuosius organizacijos išteklius kaip visumą, siekiant organizacijos veiklos rezultatyvumo ir strateginės plėtros. Straipsnyje naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.*

Raktiniai žodžiai: *intelektinis kapitalas, nematerialus turtas, žinios, kompetencijos, konkurencinis pranašumas, nematerialus turtas, verslo strateginė plėtra.*

JEL klasifikacija: 034

1. Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais visuomenė ir įvairaus tipo organizacijos išgyveno esminius pokyčius, kurie nulėmė šiandieninę globalią politinę, ekonominę, socialinę, technologinę aplinką. Organizacijos, siekdamos išlaikyti savo pozicijas ir nepralaimėti konkurencinėje kovoje, turi būti pajėgios numatyti, laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos spaudimą ir inicijavimą keistis bei stengtis paversti inovatyvumą kasdienės veiklos praktika (Diska, Marčinskas, 2013). Šios nuostatos įtvirtintos Europos sąjungos ir Lietuvos strateginiuose dokumentuose (Strategija „Europa 2020“; Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“). Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) išskiriamos trys esminės pažangos sritys – visuomenė, ekonomika ir valdymas. Siekiant užtikrinti lanksčią ir gebančią pasaulyje konkuruoti ekonomiką, ji turi būti grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu ir socialiniu atsakingumu. Ekonomikos plėtros procesams itin svarbi

žmogiškojo kapitalo, inovacijų, novatoriško verslo bei informacinių ir komunikacinių technologijų integracija.

Intelektinio kapitalo (IK) įtaką organizacijų sėkmingai veiklai įvairiais aspektais ir lygmenimis (organizacijos, šalies, tarptautiniu) analizavo daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Aleksnavičiūtė, 2016; Mačerinskienė, Aleksnavičiūtė (2015); Ramanauskaitė, 2014; Tamošiūnaitė ir kt., 2012; Atkočiūnienė, Juškaite, 2012; Stankevičienė, Liučvaitienė, 2012; Mačerinskienė, Survilaitė, 2011; Gižienė, Barkauskas, 2010; Palumickaitė, Matuzevičiūtė, 2007; Buračas, 2007; Mikulėnienė, Jucevičius, 2000; Taljūnaitė, 2010; Mikulėnienė, 2004; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010; Inkinen ir kt., 2015; Hsu, Fang, 2009; Cabriata, Vaz, 2006; Hatch, Dyer, 2004; Gibbert, 2001; Bontis, 2000; Sullivan, 2000; 1997; Bontis, 1997, 1999; Roos ir kt. 1997; Brooking, 1996; Edvinsson, Malone 1997; Stewart, 1997; Edvinsson, Sullivan, 1996 ir kt.).

Konceptualių požiūrių gausa ryškina analizuojamos problemos aktualumą ir suponuoja prielaidą, kad intelektinis kapitalas verslo strateginės plėtros kontekste tampa itin svarbia, plačiai analizuojama tyrimų sritimi ir šiuolaikiškų, inovatyvių organizacijų praktinės veiklos prioritetu.

Atliktų konceptualių tyrimų analizė leidžia teigti, kad IK tiriamas įvairiais aspektais akcentuojant intelektinio kapitalo apibrėžčių ir jo dedamųjų svarbą ir įvairovę, IK valdymą, IK strateginę reikšmę bei IK vertinimo problematiškumą. Viena iš IK tyrimo krypčių, kuri svarbi analizuojamos problematikos kontekste, tai IK ir jo sąsajumo su kitomis organizacijos veiklomis tyrimai, akcentuojant žiniomis ir kompetencijomis grįstą požiūrį ir vertinat organizaciją iš ilgalaikės perspektyvos (Hatch, Dyer, 2004; Gibbert, 2001; Hsu, Fang, 2009; Prahalad, Hamel, 1990; Tidd, 2006; Thompson, Richardson, 1996; Atkočiūnienė, Juškaite, 2012;). Nors ši sritis mokslinių tyrimų erdvėje ir aktualiizuojama, tačiau dar stebimas tokių tyrimų fragmetiškumas ir sisteminio požiūrio stoka.

Straipsnio esminė konceptuali pozicija – žiniomis grįstas požiūris į kompetenciją, kuomet organizacijos intelektinis kapitalas panaudojamas sėkmingai organizacijos strateginei plėtrai. Straipsnio tikslas - atskleisti ir teoriškai pagrįsti intelektinio kapitalo, verslo aplinkos, strateginių sprendimų ir organizacijos kompetencijų tarpusavio sąveikos reikšmę sėkmingai strateginei plėtrai užtikrinti.

Straipsnyje naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.

2. Intelektinis kapitalas ir žinios siekiant strateginės plėtros

Šio tyrimo teorinis konceptas grįstas esmine nuostata, kad intelektinis kapitalas, tai organizacijos strateginis turtas, kuris atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą grįstą kompetencijomis. Prahaland ir Hamel (1996) išryškino naujų žinių įgijimo ir strateginių kompetencijų, padedančių organizacijai išsiskirti iš kitų ir būti sėkmingai, svarbą (Prahaland, Hamel, 1996).

Intelektinio kapitalo apibrėžtys jo dedamųjų tyrimai bei santykis su žiniomis yra pačiai analizuojami įvairių sričių mokslininkų (Bontis, 1998; Stewart, 1997; Sullivan, 200; Cabrita, Bontis 2008; Roos ir kt., 1997; Harrison ir Sullivan, 2002; Pena, 2002; Marr, Gupta, Pike, Roos, 2003; Seleim, Khalil, 2011; Kianto ir kt. 2014; Inkinen, 2016; Bacila, Muscalu, Ciora, 2017).

A. Stewart (1997) vienas pirmųjų mokslininkų, kuris pradėjo plačiau analizuoti intelektinį kapitalą akcentuodamas, kad kiekvienas verslas turi nuolat augantį žinių kiekį ir, kad intelektinį kapitalą organizacijoje sudaro talentai, individų ar grupių įgūdžiai, technologiniai, socialiniai tinklai, įranga bei kultūra, kuri juos visus sujungia. Intelektinis kapitalas, tai žinių, įgūdžių, kompetencijų, klientų, valdymo strategijų, organizacinių procesų, sistemų bei informacinių išteklių visuma (Mačerinskienė, Bartuševičienė, 2012). Esama įvairių įžvalgų apibrėžiant intelektinį kapitalą, tačiau esminė daugumos tyrėjų įžvalga, kad intelektinis intelektas tai žinios, patirtis, kurią tinkamai valdant sukuriama pridėtinė vertė ir užtikrinamas organizacijai konkurencinis pranašumas. Remiantis šiuo požiūriu, organizacija turėtų strategiškai veikti atsižvelgdama į savo unikalius, vertingus ir neturinčius pakaitalų išteklius (Zack, 1999). Tokio požiūrio strateginę reikšmę ir perspektyvą dar 1991 metais akcentavo Barney, o Priem, Barney (2001) pažymėjo, kad aktualu plėtoti mokslinius tyrimus siekiant pagrįsti nematerialaus turto naudingumą ir indėlį į strateginio valdymo sritį. Bontis (2000) ryškina strateginio valdymo ir žinių svarbą, apibrėždamas intelektinį kapitalą kaip grynąjį intelektą, kartu aprėpiantį ir intelektinius veiksmus, kurie sąlygoja žinių pritaikymą ir jų tapsmą vertingu strateginiu organizacijos turtu. Tai ištekliai, kurie naudojami kitiems ištekliais veikti taip, kad sukeltų įvairiapusį poveikį. Intelektinės žinios suteikia įmonėms plačią vertę, kurią konkurentams sunku atkartoti (King and Zeithaml 2003). Anot Harrison ir Sullivan (2002) organizacijos, kurios pasitelkdamos intelektinį kapitalą sukuria pridėtinę vertę iliustruoja puikiai apgalvotas ir įgyvendintas valdymo strategijas. Konkurencinis pranašumas nėra visiškai priklausomas tik nuo įmonės turimų išteklių, jis priklauso ir nuo kompetencijos ir gebėjimų panaudoti išteklių bazę juos kombinuojant (Tidd, 2006). Tidd (2006) išskyrė ir akcentavo strategines kompetencijas, jų identifikavimą, panaudojimą kuriant naujus produktus ir paslaugas, mokymosi, užtikrinat turimų kompetencijų nuolatinį tobulinimą, siekiant suteikti organizacijai konkurencinį pranašumą, svarbą.

Analizuojamos problematikos kontekste bus vadovaujamosi IK apibrėžtimi - tai žinių, patirties, organizacijos santykių su klientais, darbuotojų kompetencijų visuma, kurią tinkamai valdant sukuriama pridėtinė vertė ir užtikrinamas organizacijai konkurencinis pranašumas (Edvinsson ,1997; Kučinskienė, Broniukaitis, 2017; (Mačerinskienė, Survilaitė, 2011).

Intelektinio kapitalo struktūrizavimo analizė yra svarbi komponentė formuojant visybinių požiūrį į analizuojamą problemą. Pažymėtina, kad tyrėjai pateikia įvairių intelektinio kapitalo klasifikacijų, tačiau dažniausiai intelektinį kapitalą apibrėžia kaip apimantį žmogiškąjį kapitalą; struktūrinį kapitalą ir santykių kapitalą (Bontis, 1998; Edvinsson

and Sullivan, 1996; Edvinsson, Malone 1997; Stewart, 1997 ir kt.). Žmogiškasis kapitalas – darbuotojų kompetencijos ir gebėjimai, patirtis, kurie įgyjami ir nuolat didinami mokantis gali daryti didelę įtaką organizacijos strateginiams sprendimams. Santykių kapitalas - įmonės santykiai su klientais, tiekėjais, organizacijos įvaizdis. Struktūrinis kapitalas - intelektinės veiklos rezultatai, kurie užfiksuoti įvairiuose dokumentuose, patalpinti duomenų bazėse. Pažymėtina, kad autoriai neapsiriboja tik minėtais IK elementais, bet nuolat tobulina konceptus ir ieškodami vis talpesnių IK apibrėžčių. H. Inkinen (2015), siekiant labiau atspindėti žinių ir kompetencijų nuolatinio atnaujinimo, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo aplinką, kompetencijų svarbą verslui, siūlo intelektinio kapitalo dedamąsias papildyti tokiais elementais: atsinaujinimo kapitalas, pasitikėjimo kapitalas ir verslumo kapitalas. Mokslininkai pažymi, kad intelektinis kapitalas ir žinių valdymas daro įtaką vienas kitam ir, kad santykis tarp jų yra gyvybiškai svarbus organizaciniam veiksmingumui ir pridėtinės vertės kūrimui (Wiig, 1997; Seleim, Khalil, 2011; Papula, Volna, 2011; Hsu, Fang 2009; Kučinskienė, Broniukaitis, 2017). Žmogiškasis kapitalas apima organizacijos darbuotojų turimas žinias bei gebėjimus kurti naujas žinias, kurios strategiškai svarbios organizacijai; struktūrinis kapitalas – tai darbuotojų žinių, patirties rinkimas, sisteminimas, išsaugojimas ir sklaida panaudojant informacines technologijas; santykių kapitalas – tai organizacinės žinios už organizacijos ribų, apie produktus, paslaugas (Tomčiuk, 2012). Analizuojamos problematikos kontekste bus vadovaujamosi tokia IK apibrėžtimi - tai žinių, patirties, organizacijos santykių su klientais, darbuotojų kompetencijų visuma, kurią tinkamai valdant sukuriama pridėtinė vertė ir užtikrinamas organizacijai konkurencinis pranašumas (Kučinskienė, Broniukaitis, 2017; Mačerinskienė, Survilaitė, 2011).

Organizacijos intelektinė bazė sudaro apie 85% visos ekonominės vertės ir kiekvienas strateginis organizacijos sprendimas, susijęs su technologijomis, produktais, paslaugomis, rinkomis, procesais yra įtakojamas tam tikrų intelektinių išteklių ir kompetencijų bei gebėjimų efektyvaus panaudojimo, kad pasiekti strateginius tikslus (Teece, 2002). Roos, ir kt. (1997) pažymi, kad IK valdymas užtikrina prisitaikymą prie dinamiškos aplinkos sąlygų ir naujų žinių pagrindu nuolat tobulinant organizacijos procesus kuriamos inovacijos. Minėti autoriai išryškino IK, žinių bei jų tarpusavio sąveikos reikšmę, kuri grindžiama darbuotojų tarpusavio bendravimu, dalinimusi žiniomis dirbant grupėse, komanduose, kuomet interakcijos pasekoje kuriamos naujos strategiškai svarbios žinios, įgalinančios užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą planuojamoje perspektyvoje.

Mokslininkai pažymi ir tai, kad išskyla nematerialiųjų išteklių vertinimo problema. Dauguma intelektinio kapitalo vertinimo metodų ir modelių remiasi vertinimo rodiklių sistemomis, vertina atskirus intelektinio kapitalo komponentus ir vertinimo procese nenaudoja piniginių matavimo vienetų, todėl vertinimo rezultato išraiška yra ne piniginė, o kokybinė – pateikiama tekstu, arba kiekybinė – išreiškiama indeksu (Ramanauskaitė, 2014). Anot Kaplan, Norton, (2004) sprendžiant IK vertinimo problemą svarbu vadovautis atitinkamais principais: jų sukuriama vertė yra netiesioginė; jų vertė kontekstinė -

priklauso nuo to ar derinama su strategija; jų vertė potenciali – ji gali būti išmatuojama vertinant klientų pasitenkinimą ir finansinę naudą; jų vertė siejama su kitais organizacijos materialiais ir nematerialiais ištekliais. Intelektinio kapitalo valdymas, tai strateginio lygmens problema ir jis turi būti valdomas taip, kad kurtų organizacijai pridėtinę vertę (Finney ir kt., 2004). Siekiant gauti didžiausią vertę organizacijos turimo žiniomis pagrįsto turto, svarbu kombinuoti keletą strategijų, tokių kaip: verslo strategija – orientuota į žinių valdymo procesus, jų organizavimą dalinimąsi žiniomis, ypač akcentuojant žinių išsaugojimą žinių valdymo sistemose ir duomenų bazėse, kaip galimybė kitiems darbuotojams pasinaudoti gerosiomis praktikomis bei patirtimis taikant jas atitinkamose veiklose; intelektinio turto valdymo strategija – orientuota į žinių valdymą, patentus, technologijas, santykius su vartotojais; strategija orientuota į mokymąsi, siekiant įgyti naujesnių žinių ir jas pritaikyti diegiant inovacijas; žinių perdavimo strategija – orientuota į dalijimąsi žiniomis ir geriausių praktikų pritaikymą (Wiig, 2007). Anot Seleim, Khalil (2011) IK vertė iš esmės priklauso nuo to, kiek jis gali prisidėti prie organizacijos pagrindinės kompetencijos ir konkurencingumo palaikymo, autoriai akcentuoja žinių valdymo procesų ir žinių išsaugojimo atitinkamose informacinėse sistemose, siekiant jų panaudojimo ir skaidos, svarbą. Wiig, (1997) taip pat akcentavo intelektinio kapitalo ir žinių valdymo integralumą, siekiant pageidaujamo verslo rezultatų. Kiekviena nauja patirtis formuoja vis gausesnes žinias, aukštesnę kompetenciją ir taip stiprina organizacijos intelektinį kapitalą (Tamošiūnaitė, Dementjeva, Reimeris, 2012).

Norint parengti verslo plėtros strategines kryptis, ieškoma atsakymo besikeičiančiame verslo ir jo aplinkos konteksto lygmenyje. Aplinkos poveikio verslui analizė, atliekama taikant holistinį požiūrį į aplinkos vadybą, padeda nustatyti pokyčius ir tendencijas jų vystymosi laiko ir reikšmingumo verslui požiūriu (Kučinskienė, Marčinskas, 2014). Minėti autoriai pažymi, kad remiantis mokslo darbuose nagrinėjama teoriniais ir taikomaisiais aplinkos vertinimo metodais, išryškėjo būtinumas išskirti reaktyvios organizacijos, kuri nukreipta ir reaguoja į jau įvykusius pokyčius, ir proaktyvios organizacijos, kuri numato bei lemia aplinkos pokyčius ir naujų rizikingų sumanymų įgyvendinimą versle artimos ir tolimesnės perspektyvos požiūriu. Braisonas (2011) ypač ryškina strateginio planavimo funkcijos svarbą: informacijos apie organizaciją ir jos aplinkos veiksmus surinkimas, analizė ir sintezavimas, siekiant nustatyti jos strategines kryptis ir tikslus, nuolatinio mokymosi perspektyvas. Aplinkos analizės kontekste itin svarbią vietą užima sprendimų priėmimas. Sprendimų priėmimas yra neatsiejama kiekvienos organizacijos veiklos dalis. Intensyviai plėtojant verslą svarbūs tampa strateginiai verslo plėtros sprendimai, priimami įvertinant aplinką, kurioje jie rengiami ir įgyvendinami perspektyvos požiūriu. Galima teigti, kad struktūriškai ir logiškai strateginių sprendimų visuma sudaro verslo strategiją. Kiekvienos strategijos tikslas – pritaikyti ekonominės veiklos, sektoriaus ir galiausiai įmonės, kuriai kuriama strategija, ypatybes dinamiškai ir sudėtingai aplinkai bei nustatyti strateginę verslo plėtros kryptį (Kučinskiene Marčinskas, 2014).

Apibendrinat galima teigti, kad intelektinis kapitalas ir žinios yra vieni iš esminių organizacijos išteklių, o teoriniai konceptai ir empiriniai tyrimai tik patvirtina šių išteklių valdymo integralumo bei sisteminio požiūrio poreikį sėkmingai organizacijos strateginei plėtrai remti.

3. Kompetencijomis paremta organizacijos strateginė plėtra

Intelektinio kapitalo svarbą plėtojant kompetencijas analizuoja daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Hatch, Dyer, 2004; Gibbert, 2001; Hsu, Fang, 2009; Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012; Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2010). Tyrėjai vieningai pritaria, kad šiandienos ekonomikos pagrindą sudaro naujos žinios, modernios technologijos ir inovacijos (Juozaitienė, Čižauskaitė, 2010). Organizacijoms itin svarbu numatyti, laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos spaudimą ir skatinimą keistis bei stengtis paversti inovatyvumą kasdienės veiklos praktika (Diska, Marčinskas, 2013). Efektyvus intelektinio kapitalo valdymas gali padėti užtikrinti įmonės išlikimą ir klestėjimą naujoje ekonomikoje, kuri verčia įmones turimų žinių pagrindu kurti naujus darbo metodus, kompetencijas ir procesus, naujus valdymo metodus bei naujas žmonių išteklių valdymo strategijas (Mikulėnienė, Jucevičius, 2000). Nuolatinė darbuotojų kompetencijų plėtra, santykiai ir strategijos tampa būtina sąlyga siekiant efektyvios organizacijos veiklos. M. Gloet (2006) pažymi, kad labai svarbu panaudoti žmogiškąjį kapitalą organizacijos veiklos efektyvumui didinti, o formuojant organizacijos strategiją reikėtų įvertinti ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo, bet žinių valdymo svarbą. Darbuotojų kompetencijos ir gebėjimai, patirtis, kurie įgyjami ir nuolat kaupiami mokantis ir gali daryti didelę įtaką organizacijos strateginiams sprendimams (Kučinskienė, Broniukaitis, 2017).

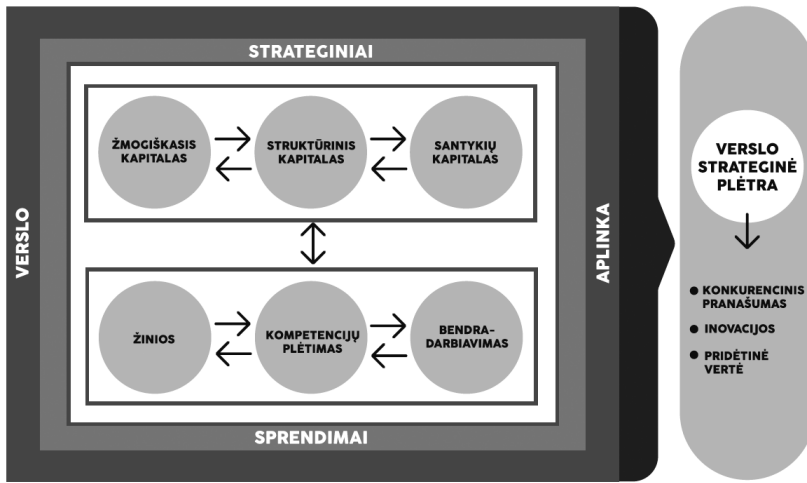
Kompetencijomis paremtas strateginis valdymas yra gana naujai išplėtotas požiūris į tai, kaip organizacija per ilgą laiką išmoksta veikti sėkmingai. Tidd (2006) pažymi, kad kompetencijų tyrimai apima keletą tarpusavyje susietų sričių: žinių vadybą, organizacinį mokymąsi, strateginę vadybą ir inovacijų vadybą. Žinių vadybos sritis nukreipta į dalinimąsi žiniomis ir kompetencijų panaudojimą; organizacinis mokymasis papildo ir praplečia darbuotojų kompetencijas; strateginė vadyba orientuota į kompetencijų panaudojimą siekiant strateginių tikslų; inovacijų vadyba – kaip kompetencijos įprasminamos naujuose produktuose ir paslaugose. Kompetencijomis paremta strateginio valdymo teorija aiškina, kaip organizacijos gali plėtoti savo konkurencinį pranašumą sisteminiu ir struktūriniu būdu. Kompetentinga organizacija turi sugebėti struktūriškai ir sistemingai koordinuoti ir pritaikyti savo išteklius siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių, kuriant vertę klientui, bei išlaikant konkurencinį pranašumą. Plėtojant integruotą išteklių sistemą, vadovams reikia neeilinių analitinių ir vertinimo įgūdžių. Pagrindinė kompetencijomis paremto strateginio valdymo idėja yra ta, kad turimų išteklių skirtingumas tarp organizacijų, išteklių pritaikymo ir plėtojimo greitis taip pat jų naudojimui skirtos sąnaudos – tai yra lemiami organizacijos konkurencinio pranašumo realizavimo veiksniai (Atkočiūnienė, Juškaite, 2012).

Kompetencijas organizacijose analizavo ir kompetencijų modelius, akcentuojant atitinkamus aspektus kūrė daugelis mokslininkų. Jucevičius ir Ilonienė (2009) pažymi, kad darbuotojai į pokyčius reaguoja individualiai ir organizacijos lygiu, panaudodami turimas asmenines ir kolektyvines kompetencijas bei ugdydami naujas, o organizacijos kompetencijų visumą traktuoja kaip tarpusavyje susietų kompetencijų rinkinį, padedantį reaguoti ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių: tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija pasireiškia gebėjimu kurti ir plėtoti besimokančią organizaciją, partnerystės mokymosi tinklus, naudoti informacines ir komunikacines technologijas; lyderystės kompetencija - gebėjimu motyvuoti ir įkvėpti žmones; kultūriškumo ir multinacionalumo kompetencija, tai tarptautinės veiklos patirtis, globalus mąstymas, tolerancija kultūrinei įvairovei; inteligentiškumo kompetencija - gebėjimas atsirinkti esminę informaciją ir ją integruoti ir panaudoti sprendimų priėmimui; veiklos efektyvumo kompetencija, tai problemų sprendimo kompetencija (analizės, prioritetų nustatymų, konceptualizavimo, efektyvių sprendimo metodų taikymo gebėjimai) ir valdymo organizavimo kompetencija; komunikacinė kompetencija – vidinės ir išorinės komunikacijos valdymo gebėjimai; būti patikimu partneriu, tai kooperacijos ir išipareigojimų, tinklinės komunikacijos gebėjimai; informacijos ir žinių valdymo kompetencija, tai gebėjimai, kurie susiję su informacijos ir žinių sklaida, naujų žinių kūrimu, žinių panaudojimu; prisitaikymo ir transformacijos kompetencija, tai atsižvelgiant į aplinkos transformacijas, jos analizavimas ir vertinimas siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, dinamiškai keistis arba transformuotis. Anot Diskienės (2009) vertėtų skirti penkias kompetencijų grupes: strateginę, socialinę, funkcinę, vadovavimo ir profesinę, kurios leidžia gana plačiai analizuoti būdingiausias vadovų gebėjimus, o stipriosiomis vadovų kompetencijos savybėmis laikomi tokie komponentai: žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, išsvermingumas darbe, gebėjimai mokytis, priimti sprendimą.

Apibendrinat galima teigti, kad efektyvus intelektinio kapitalo valdymas gali padėti užtikrinti įmonės išlikimą ir klestėjimą žinių ekonomikoje, kuri įgalina įmones turimų žinių pagrindu kurti naujus darbo metodus, kompetencijas ir procesus, naujus valdymo metodus. Organizacijos kompetencijos, ypač, dažnai autorių apibūdinamos, kaip esminės, atsispindi darbuotojų gebėjimus kvalifikuotai analizuoti ir įvertinti aplinkos kaitos situaciją priimant sprendimus. Tokias nuostatas galima vertinti, kaip ištekliams ar gebėjimais grįstą visuminį požiūrį, kuomet identifikuojamos strateginės kompetencijos įtvirtinamos inovatyviuose produktuose ar paslaugose, o sukauptos gerosios ir blogosios patirtys, naudojamos esamų kompetencijų tobulinimui, siekiant organizacijos strateginės plėtos ir konkurencinio pranašumo (1 pav. sudaryta autoriaus).

Aplinkos dedamoji įgalina įvertinti ir parengti verslo plėtos strategines kryptis. Aplinkos poveikio verslui analizė padeda nustatyti pokyčius ir tendencijas, jų vystymosi laiko ir reikšmingumo verslui požiūriu.

Strateginių sprendimų dedamoji įgalina pritaikyti įmonės, kuriai kuriama strategija, ypatybes bei nustatyti strateginę verslo plėtos kryptį.



1 PAV. Intelektinio kapitalo, verslo aplinkos, strateginių sprendimų ir organizacijos kompetencijų sąveikos poveikis strateginei plėtrai

Intelektinis kapitalas ir jo sąsajos su žiniomis ir kompetencijomis išryškina, kad konkurencinis pranašumas nėra visiškai priklausomas tik nuo įmonės turimų išteklių, bet ir nuo kompetencijų ir gebėjimų panaudoti išteklių bazę. Tai žinių, patirties, organizacijos santykių su klientais, darbuotojų kompetencijų visuma, kurią tinkamai valdant sukuriama pridėtinė vertė ir užtikrinamas organizacijai konkurencinis pranašumas.

Siekiant organizacijos strateginės plėtros, svarbus holistinis požiūris, integruojantis minėtas dedamąsias ir užtikrinantis jų tarpusavio sąveiką.

Išvados

Organizacijos siekdamas ne tik išlikti šiuolaikinės atkaklios konkurencijos sąlygomis, bet siekti verslo plėtros, inovatyvumo, konkurencingumo, privalo nuolat stebėti aplinką ir jo kaitą, analizuoti, vertinti ir gautus rezultatus panaudoti strateginiam planavimui ir sprendimui priėmimui. Vertinant intelektinį kapitalą ir žinias bei jų poveikį globalioje aplinkoje siekiant strateginės plėtros, svarbu pasitelkti naują požiūrį į aplinką ir jos vertinimą, kuris susijęs su teoriniu conceptualiu ir sisteminiu požiūriu.

Viena iš intelektinio kapitalo tyrimo krypčių, kuri aktuali analizuojamos problematikos kontekste, tai intelektinio kapitalo ir jo sąsajumo su kitomis organizacijos veiklomis tyrimai ir jų kreiptis į žinias ir kompetencijas grįstą požiūrį vertinat organizaciją iš ilgalaikės perspektyvos. Nors ši sritis mokslinių tyrimų erdvėje ir aktualizuojama, tačiau stebimas tokių tyrimų fragmentiškumas ir sisteminio požiūrio stoka.

Konstatuojama, kad efektyvus intelektinio kapitalo valdymas gali padėti užtikrinti įmonės išlikimą ir klestėjimą naujoje ekonomikoje, kuri verčia įmones turimų žinių pagrindu kurti naujus darbo metodus, kompetencijas ir procesus, naujus valdymo metodus. Teorinių tyrimų pagrindu sudarytas intelektinio kapitalo, verslo aplinkos, strateginių

sprendimų ir organizacijos kompetencijų sąveikos poveikio strateginei plėtrai modelis, atskleidžia holistinį požiūrį į analizuojamą problemą ir papildo intelektinio kapitalo tyrimų lauką naujomis išvalgomis pravarčiomis ne tik konceptualių paradigmų plėtimui, bet ir praktinei jų realizacijai.

LITERATŪRA

Aleknavičiūtė, R. 2016. Šalies intelektinio kapitalo įtakos ekonomikos augimui vertinimas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

Atkočiūnienė, Z.; Juškaitė, J. 2012. Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika. Vilnius, p. 58–85. ISBN 978-609-459-030-6.

Bacila, L.; Muscalu, E.; Ciora, R., A. Intellectual capital's synergy. Revista Economica. 2017, (69:4). <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/69401bacila&muscalu&ciora.pdf>.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), p. 99–120.

Bontis, N. 2000. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital framing and advancing the state of the field. International Journal Technology Management, vol. 18(5–8), p. 433–462.

BONTIS, N. (1998). Intellectual Capital: and Exploratory Study that Develops Measures and Models. Management Decision 36(2): 63–76. doi:10.1108/00251749810204142.

Brooking, A. 1996. Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise. London: Thomson Business Press, London.

Buračas, A. (2007). The Competitiveness of the EU in Context of the Intellectual Capital Development. Intelektinė ekonomika, no. 1, p. 19–28. ISSN 1822-8038.

Cabriata, M. R.; Vaz, J. L. 2006. Intellectual capital and value creation: evidence from the Portuguese banking industry. The Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 4 (1), p. 11–20.

Česynienė, R.; Marčinskas, A.; Stankevičienė, A. 2014. Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių akistatoje. Informacijos mokslai Nr. 67, p. 26–42.

Diska, V.; Marčinskas, A. 2013. Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. Informacijos mokslai, Nr. 66, p. 64–77.

Diskienė D.; Marčinskas A.; STANKEVIČIENĖ A. 2010. Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. Informacijos mokslai. 2010, Nr. 53, p. 7–19.

Edvinsson, L.; Malone, M. S. 1997. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York: Harper Business.

Edvinsson, L.; Sullivan, P. 1996. Developing a model for managing intellectual capital. European Management Journal, vol. 14, no. 4, p. 356–365..

Finney, R.; Campbell, N.; Powell, C. 2004. Strategies and resources: pathways to success. Journal of Business Research, vol. 11, p. 1–15.

Harrison, S.; Sullivan, H. P. 2002. Profiting from intellectual capital: learning from leading companies. Industrial and Commercial Training, vol. 32(4), p. 139–148.

Hatch, N.; Dyer, J. 2004. Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, vol. 25(12), p. 1155–1178.

Gibbert, M. (2001). Corporate intellectual capital by co-opting customer competence. Journal of Intellectual Capital, vol. 2 (2).

Gloet, M. 2006. Knowledge management and the links to HRM. Management Research News, no. 29 (7), p. 402–413.

- Gižienė V., Barkauskas V. 2010. Intelektinio kapitalo svarba universitetų valdymui. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 15, p. 498–504.
- Harrison, S.; Sullivan, H. P. 2002. Profiting from intellectual capital: learning from leading companies. *Industrial and Commercial Training*, vol. 32(4), p. 139–148
- Hatch, N.; Dyer, J. 2004. Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 25(12), p. 1155–1178.
- Hsu, Y.; Fang, W. 2009. Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 76, p. 664–677.
- Inkinen, H.; Ritala, P.; Vanhala, M.; Kianto, A. 2015. Intellectual capital profiles and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, vol. 10 (4), p. 432–455.
- Jucevičius, R.; Ilonienė, J. 2009. Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14, p. 788–793.
- Juozaitytė, L.; Čižauskaitė, A. 2010. Žinių ekonomika ir jos vystymosi tendencijos ES šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 2(18), p. 53–63.
- Kaplan, R.; Norton, D. 2004. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy and Leadership*, vol. 32, no. 5. ISSN 1087. <http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/taghavi.pdf>
- Kianto, A.; Ritala, P.; Spender, J.; Vanhala, M. 2014. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 15). (<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JIC-05-2014-0059>).
- King, A.; Zeithaml, P. 2003. Measuring Organizational Knowledge: A Conceptual and Methodological Framework. *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 763–772.
- Mačerinskienė, I.; Aleknavičiūtė, R. 2015. Comparative evaluation of national intellectual capital measurement models. *Verslas: teorija ir praktika*, t. 16, nr. 1, p. 1–14.
- Kučinskienė, M.; Broniukaitis, R. 2017. Intelektinis kapitalas ir strateginiai sprendimai: integralus požiūris. *Informacijos mokslai*. 2017, 78. P. 53–65
- Mačerinskienė, I.; Bartuševičienė, I. 2012. Įmonės intelektinio kapitalo vertinimo modelio taikymo ypatumai. *Verslo sistemos ir ekonomika*, nr. 2 (2), p. 95–106.
- Mačerinskienė, I.; Survilaitė, S. 2011. Intellectual capital as the main factor of company's value added, Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, Vilnius, Lithuania. *Intellectual Economics*, nr. 4(12), p. 560–574.
- Marr, B.; Gupta, O.; Pike, S., Roos, G. 2003 Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*. [interaktyvus]. 2003, 41/8, p. 771–781. (<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740310496288>)
- Mikulėnienė, R. 2004. Intelektinio kapitalo valdymas: strateginis aspektas. *Kauno technologijos universitetas*.
- Mikulėnienė, R.; Jucevičius, R. 2000. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. *Socialiniai mokslai*, nr. 3 (24), p. 65–76.
- Palumickaitė, J.; Matuzevičiūtė, K. 2007. Intelektinis kapitalas ir vertės kūrimas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 1 (8), p. 206–211.
- Pena, I. 2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, no. 3(2), p. 180–198
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June, 68, 79–91
- Priem, R.; Barney, J. B. 2001. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1, p. 22–40.
- Ramanauskaitė, A. 2014. Įmonės intelektinio kapitalo vertinimas informacijos atskleidimo finansinėse ataskaitose aspektu. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, nr. 1 (9), p. 187–192. DOI:<https://doi.org/10.15544/ssaf.2014.21>
- Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N.C.; Edvinsson, L. 1997. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. London: Macmillan.

Stankeviečienė, A.; Liučvaitienė, A. 2012. Intelektinio kapitalo vertinimo aspektai. Verslas: teorija ir praktika / Business: theory and practice vol. 13 (1), p. 79–93.

Taljūnaitė, M. 2010. Intelektinio kapitalo kaita: sąvoka, tyrimai ir politikos modelių kūrimas. Filo-
sofija. Sociologija, t. 21, nr. 2, p. 160–168.

Tamošiūnaitė, R.; Dementjeva, J.; Reimeris, R. 2012. Intelektinio kapitalo koncepcija: teorinė studija. Vilnius: AVADA (Akademinė vadybos ir administravimo asociacija). 83 p. ISBN 978-609-95468-0-03.

Teece, D. J. 2002. Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions, Oxford University Press, Oxford.

Tidd, J. 2006. From knowledge management to strategic competence. London, 2006.

Thompson, J.; Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: Towards a model of the comprehensively competent organization. Iš Management Decision, 34/2, 5–19.

Томчук, Д. А. 2012. Интеллектуальный капитал и инновации особенности взаимосвязи. Экономика и управление, no. 8 (43), p. 142–146.

Seleim, A.; Khalil, O. 2011. Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. Journal of Intellectual Capital, vol. 12, iss. 4, p. 586–614.

Stewart, T. 1997. Intellectual capital: The new wealth of organisations. New York: Doubleday Currency.

Sullivan, P. H. 2000. Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value. John Wiley & Sons, Inc. New York

Znakovaitė, A.; Pabedinskaitė, A. 2010. Intelektinio kapitalo valdymas transporto sektoriuje. Mokslas – Lietuvos ateitis [Science - future of Lithuania], Iss. 2(2).

Wiig, K. 1997. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, vol. 30, no. 3, p. 399–405.

INTELLECTUAL CAPITAL IN THE CONTEXT OF STRATEGIC BUSINESS DEVELOPMENT

Romualdas Broniukaitis

S u m m a r y

The need to establish themselves in a dynamic and complex business environment urges organisations to look for innovations that would foster business development. Organisations are forced to continuously develop and improve new strategies for competitive advantage, flexibility and innovativeness. The aim to succeed in a complex and heterogeneous environment leads to the approach that the most valuable organisational resource is its intangible assets – its employees' knowledge and skills. Maintaining the level of these assets and integrating them into organisation's activities becomes the critical factor in strategic business development. Theoretical approach and the central assumption of this study is that intangible resources are a strategic asset that plays the key role in creating long-term competitive advantage. The article aims to demonstrate the importance of intellectual capital and its influence on strategic business development. The article develops a new understanding of business development in a long-term perspective by emphasising the importance of the interrelationship between intellectual capital and its elements for organisational success. The article highlights the importance of a strategic approach to holistic management of intangible resources in pursuit of organisational effectiveness. The article uses methods of literature review, comparative analysis and synthesis.

Gauta 2018-03-27

Priimta 2018-05-12

Romualdas BRONIUKAITIS – Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Verslo katedros doktorantas, „Samsung Electronics Baltics“ pardavimų verslo klientams vadovas. Mokslinių tyrimų sritys – intelektinis kapitalas, strateginiai sprendimai, verslo strateginė plėtra.