

# Ce este Capitalul Intelectual?



De **CĂLIN M. RANGU**,  
Președinte, Intellectual Capital and  
Change Management Institute (IMCIS)

*Informația și cunoștințele (knowledge) sunt armele termonucleare competitive ale timpului nostru. Cunoștințele sunt mai valoroase și mai puternice decât resursele naturale, fabricile mari, conturile bancare avantajoase. În industrie, după producție, succesul îl au companiile care dețin cele mai bune informații sau le folosesc cel mai eficient. Wal-Mart, Microsoft și Toyota nu au devenit companii considerabile deoarece sunt mai bogate decât Sears, IBM și General Motors, ci din contră. Dar ele au avut ceva mult mai valoros decât activele fizice sau financiare. Ele au avut Capitalul Intelectual.*

**O** organizație de afaceri sau guvernamentală nu numai transformă input-ul în output printr-un proces de cunoaștere, dar de asemenea creează sau distruge cunoștințe. Cele mai multe servicii de cercetare și consultanță de management se axau pe modul de creștere a ratei de input-output, adesea apelau la îmbunătățirea eficienței și eficacității, dar de multe ori au ignorat valoarea explicită a prelucrării și creării cunoștințelor într-o organizație.

**Crearea Cunoștințelor Organizaționale** – fie în proprietate publică sau privată – se referă la capacitatea companiei în ansamblu de a crea cunoștințe noi, a le disemina în întreaga organizație și a le întruchipa în produse, servicii și sisteme. Prin utilizarea specifică a cunoștințelor și inovarea continuă, organizațiile își creează avantaje competitive față de alte companii. Capitalul Intelectual este considerat un mijloc ce creează surse invizibile și intangibile de avantaje competitive, cum ar fi rețelele sau sistemele organizaționale. Valoarea oricărei organizații este constituită din (1) activele corporale și capitalul financiar ce se găsec în bilanțul societății și (2) activele necorporale ale companiei, descrise de obicei în bilanț ca „fond comercial”. Capitalul Intelectual sau Baza de Cunoștințe este, de obicei, determinată ca sumă a **capitalului uman** (talentul), **capitalul structural** (proprietatea intelectuală, metodologii, software, documente și alte artefacte de cunoștințe) și **capitalul consumatorilor** (relațiile cu clienții). Aceste active necorporale sau Capitalul Intelectual sunt în mare măsură legate de relațiile cu furnizorii sau clienții, precum și cu angajații și partenerii companiei. „Goodwill” nu cuprinde în totalitate valoarea reală a CI așa cum o înțelegem noi. Uneori CI este

interpretat ca diferența dintre valoarea contabilă – de exemplu, valoarea istorică a activelor neamortizate ale unei societăți – și valoarea de piață, care este egală cu valoarea actual percepută ca fluxul de numerar viitor al unei companii.

Capitalul Intelectual este suma a tot ce știe lumea într-o companie, ce îi oferă avantaj competitiv. Spre deosebire de activele cu care oamenii de afaceri și contabilii sunt familiarizați – terenuri, fabrici, echipamente, bani – Capitalul Intelectual este intangibil. Acesta reprezintă cunoașterea forței de muncă, a formării și intuiția unei echipe. Este colaborarea – învățarea comună – între companie și clienții săi, ce stabilește legătura dintre ei, ce aduce clienții iar și iar. Într-un enunț: *Capitalul Intelectual este materialul intelectual – cunoștințe, informații, proprietate intelectuală, experiență ce pot fi utilizate pentru a crea valoare concretă.*

## Realizarea Legăturii

Dacă Capitalul Intelectual se echivalează cu materialul intelectual utilizat pentru crearea valorii, atunci toate eforturile și investițiile, inclusiv proiectele IT, trebuie să fie evaluate în raport cu aportul la creșterea acestui material intelectual. Altfel spus, atunci când se evaluează valoarea adăugată reală a unui proiect IT, în locul metodelor tradiționale de evaluare, cum ar fi ROI, s-ar putea să se recurgă la căutarea gradului în care proiectul adaugă cunoștințe, informații, proprietate intelectuală și experiență întreprinderii, ce va contribui direct la capacitatea de creare a averii companiei.

Dacă ar putea fi dezvoltată o metodă sau metode pentru măsurarea nivelului de CI înainte și după implementarea unui proiect IT, atunci valoarea „reală” a

proiectului ar putea fi mult mai explicită. Cineva ar putea urmări următorul raționament: dacă ar exista o astfel de metodă, atunci valoarea de reală a investiției – fie aceasta un program de formare sau implementarea unui sistem ERP, externalizarea unui proces de afaceri sau introducerea unui depozit nou de date – poate fi calculată anticipat și efortul pentru a convinge managementul de top al unei organizații pentru a merge mai departe cu o inițiativă ar deveni mult mai ușor.

În toate discuțiile în jurul CI, majoritatea eforturilor de până acum s-au concentrat asupra definițiilor și conceptelor. Unele grupuri au încercat să vină cu indicatori și măsurări, dar cele mai multe nu merg mai departe de unele calcule parțiale, adesea limitate la indicatori și rate ale performanței. În cazul realizării CI în lumea de afaceri, trebuie elaborată o metodă sau metode, în cadrul căreia întreaga valoare a CI poate fi exprimată în termeni monetari (euro, dolari sau oricare altă valută), preferabil într-un format similar la ceea ce contabilii și CFO sunt adaptați, cum ar fi bilanțul. Toată problema constă în găsirea traducerii econometrice corecte a tuturor componentelor CI și legăturilor cu alte elemente ale CI, precum activele și pasivele „tangibile” ale unei organizații. În aceste formule econometrice, va trebui definit un număr suficient de parametri și variabile, dar, odată cunoscute, ele pot fi înregistrate și urmate, conducând la un calcul coerent al valorii CI ale unei companii. Atunci, și numai atunci, se va realiza CI și va deveni un instrument de management.

## Patru clase de CI

Cele patru clase de bază sunt: Capital Uman, de Clienți, Structural plus Capitalul Strategic de Alianță.

Cel din urmă recunoaște faptul că parteneriatele, alianțele și rețelele sunt factori din ce în ce mai importanți ai afacerilor în Noua Economie. Puterea alianței sau a rețelei are impact semnificativ asupra metodelor de atingere a scopurilor pentru orice companie pe piața sa, prin urmare afectează valoarea sa. Gândiți-vă la modul în care Dell Computers a devenit mare prin părghia de furnizori cum ar fi HP, Intel etc. Și Cisco și-a construit întregul model de afaceri pe internet și depinde foarte mult de furnizorii de servicii externalizate pentru a îndeplini ciclurile de afaceri de la comanda de fabricație până la livrare și facturare. Deși partenerii săi nu pot ocupa faza

frontală, totuși ei sunt esențiali în asigurarea calității, pe care Cisco o vinde clienților săi.

A doua observație crucială este faptul că, în afară de Capitalul Structural, clasele de bază ale CI sunt, de fapt, capitalul partajat (Steward 1997). De exemplu, Capitalul Uman (CU) este împărțit cu „proprietarii” săi: atunci când persoana pleacă, ea/el ia aptitudinile și capacitățile sale, reputația și potențialul. Se aplică reguli similare Capitalului Clienților (CC) și Capitalului Strategiei Alianței (CSA): în cazul în care clientul își schimbă locația sediului sau se destramă o alianță, venitul potențial al clientului și părghia parteneriului se pierd și se stabilește relația „joc cu sumă nulă”. Cu toate acestea, nu toate pot fi pierdute în astfel de scenarii extreme, dar realiste, cel puțin numele clientului poate rămâne pe lista de referință a firmei, un fost partener poate în continuare să aibă un rol de punte către furnizor, acestea indică faptul că unele CU și CSA au devenit structurale, prin urmare nu este afectat de plecarea clientului, respectiv alianța strategică.

Consecința acestora este faptul că CI se poate schimba dintr-o regiune în alta (vecină)! Acesta este momentul când Managementul CI intră în joc. Este important ca întreprinderile să realizeze unde este situat CI și ce acțiuni trebuie întreprinse pentru a converti CI, care este în pericol de a fi pierdut, în unul structural, și anume să structureze Capitalul Uman, al Clienților, Strategiei Alianței la maximul posibilităților.

Calculul CI dezvoltat de AREOPA contribuie la o înțelegere mai bună a active-

lor necorporale ale unei organizații și a problemelor de management referitoare acestora.

## Finalul Activelor

O companie a cunoștințelor propagă lumina. Atunci când informațiile iau locul stocurilor de inventar și când aceasta părăsește corpul său material și ia o viață de business proprie, o companie în final devine o entitate de altă natură. O companie tradițională este o colecție de active fizice, cumpărate și deținute de capitaliști responsabili pentru menținerea lor și care angajează oameni pentru a opera cu ele. O companie a cunoștințelor este diferită în mai multe moduri. Nu numai activele cheie ale companiei bazată pe cunoștințe sunt intangibile, dar este clar cine le deține sau este responsabil pentru menținerea lor.

Într-adevăr, o companie bazată pe cunoștințe, în orice caz, ar putea să nu dețină multe active tradiționale. Așa cum informațiile înlocuiesc capitalul circulant, activele intelectuale le înlocuiesc pe cele fizice. Este caracteristic pentru companiile cunoștințelor să suprimă bilanțul de active fixe. Compania axată pe cunoștințe nu ține cont de activele deținute. De fapt, cu cât mai puține active, cu atât mai bine; atât timp cât deține capital intelectual, compania poate obține venituri fără sarcinile și cheltuielile de gestionare și plată a activelor.

Aceasta creează oportunități enorme pentru companiile ce oferă servicii în domenii cum ar fi procese strategice sau de afaceri în outsourcing, hosting, servicii partajate ș.a. ■

