

# THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCES

**Associate Professor Ph.D. Nicoleta BELU**

"Constantin Brâncoveanu" University of Pitești, Romania  
Email: nicolbelu@yahoo.com

**Associate Professor Ph.D. Alina VOICULE**

"Constantin Brâncoveanu" University of Pitești, Romania  
Email: alinav06@yahoo.com

**Abstract:** For any organization, performance is highly appreciated, generally speaking, in relation to the degree of achievement of objectives towards which it has channeled all its efforts. Starting from the classical theory in which the human resource is the most important resource at the base of every organization, it can be said that an important place in the dimensional performances comes from human capital, in relation to the level of knowledge held, but also the satisfaction and motivation gained from working. In the last few years the idea that an organization's performance depends to a greater extent on internal factors (that generate competitive advantages) started to stand out more than the external ones. In this context, intellectual capital plays a huge role in the organizational performances sizing, seen through three big components : human capital, relational capital and structural capital.

**Keywords:** organizational performances, human resources, intellectual capital, competitive advantages.

**JEL Classification:** O34.

## 1. Introduction

*" The empires of the future are the empires of the mind"*

*Winston Churchill*

Worldwide, in case of a fierce competition, any organizational entity must show a highly performant activity, that can generate viability and, at the same time sustainability at the market level.

Today human intelligence plays an essential role in the organizations wealth. To transpose it into practice and benefit from the results is a constant challenge. The intellectual capital and all that it assumes, knowledge, informations, experience, intellectual property, even though we can only find it partially in the annual balance sheet, it is a source of sustainable advantage in the competitive scene generating new strengths in a world of perpetual changes.

The real market value of a company depends highly on the way it evaluates and quantifies its intangible assets, which in many cases are the main source of income for modern organizations. The relationship between tangible and intangible assets is incontestable at an organizational level, but it appears that in the context of a new economy, based on knowledge, the intangible ones have an essential role to play in the growth of the tangible assets.

## 2. Organizational performance dimensions

Performance, as a concept, has many meanings. One of them, fairly comprehensive, describes performance as „a special result achieved in the management field, economics, comercial etc., that involves efficiency, effectiveness and competitiveness of companies and their procedural and structural behaviors". As for another approach, performance is represented by „that level of the best results achieved".

At a microeconomic level, performance is tightly bound to a series of concepts, like: productivity, efficiency, efficacy and rentability. *Productivity* is defined by

comparing the effects obtained with efforts deployed in this regard, the assessment being made globally, as a whole or partially representing production factors. *Efficiency* means to achieve certain results pre-established with a minimum consumption of resources but, *effectiveness* only aims at the size of activity results of the organization, being represented by the relation between the obtained result and the target to reach.

In some cases, performance is viewed through the prism of profitability, the overall outcome of the entire organization's activity, generated by the material capital, financial and intellectual, resulting in profit.

Performance of an organization has the following dimensions:

- *financial performance*, given by a series of economic-specific indicators (cash flows, added value, return of capital/hired actives, floating capital, etc.). Knowledge of the financial performance of a company is of high interest, especially for the investors, both actual and potential, because it reflects how the organization produces value;

- *marketing performance*, generated by the fact that the active marketing principle are the clients, followed by brand equity, both actives generating value for the organization and the stakeholders. For these reasons it is considered that the assessment and quantification of marketing performance is a strategic priority at a organization level, under every aspect: customer relationship management, marketing effectiveness, distribution chain, etc.;

- *human resource performance*, a relatively complex dimension, aimed at measuring employees results and their behavior at an organizational level. The measurements based on results hold the risk of being affected by the outcome of teamwork or other factors that can't be controlled by the employee. From a behavioral standpoint, human resource performance measurement involves identifying the abilities needed for the progress of some activities and the defining standards that can perfectly describe the levels of performance.

- *human resources performance* consists of evaluating what the employees have obtained, respectively results, but also the manner in which they have obtained them;

- *intangible performance*, difficult to evaluate and quantify, it's generated by intangible assets (intellectual capital), that, according to specialists in the field, have a highly superior contribution to the whole performance of the organization, than the tangible assets

- *social performance and environmental*, that dimension of performance which has as its core that every organisation must evaluate its performance not only towards the directly interested parties, but also towards the local communities and environment. Social performance hints at the impact of the organization towards communities in which it conducts its business and environmental performance targets used resources and environmental impact.

There are some interconditioned relations between the introduced performance forms, the main determining factors being linked to: the skills and knowledge of employees, organizational climate, work relationship, extrinsic motivation, but also rewards and promotion. Evaluating the performance of an organization isn't about limiting to a series of financial-economic indicators. Both financial and operational performance are done "with people and through people". As it stands, the interest for performance is different for stakeholders: managerial staff is interested in performance as a whole inside the organization, staff stability, return of investment (ROI), customer service quality etc.

Quantifying organizational performance aroused the interest of different specialists in the field. Thus, they developed a series of models regarding sizing organizational performance, such as: *The Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton), *The Performance Prism* (Kennerley and Neely), *Matriceal-model of performance* (D.P. Keegan, R.G. Eiler

and C.R Jones), *SMART Pyramid* (Lynch and Cross), *Results and Determinants Framework* (Fitzgerald), *The EFQM Business Excellence Model* etc. In this presentation we will focus on two of these models, both quite relevant for the entire organizational performance evaluation process:

**a. Balanced Scorecard - BSC developed** by R. Kaplan and D. Norton in 1992, has at base two ideas:

- long-term success of an organization depends on the degree of satisfaction of expectations of three categories of stakeholders: shareholders, customers and employees:

- the existence of interdependencies between these categories: attitude and behavior of the employee have a big impact on the degree of satisfaction of consumers; consumer attitudes and behaviors influence the satisfaction of shareholders, which in turn affects employee satisfaction.

**The Balanced Scorecard** measures organizational performance from four different perspectives:

- *financial*, targets financial organizational objectives, measuring financial success of the organization;
- *clients*, aimed at specific objectives, such as: market share, customer satisfaction;
- *internal processes*, aimed at internal operational objectives, highlighting the key processes to meet the customers requirements;
- *learning and growth (development)*, targeting the intangible factors, determinants of future success: human capital, organizational capital, informational capital, organizational culture etc.

Later on this model was improved, especially regarding the learning and growth perspective, developers identifying three components from it: organizational capital (organizational culture, leadership, knowledge management); informational capital (technologic infrastructure, information systems, networks, etc.) and human capital (abilities, knowledge, skills). Also, it endured a series of criticism mainly related to financial measures that do not fully reflect the current activities that add value.

**Table no. 1. Balanced Scorecard – main axes and indicators**

| No. | AXES   | INDICATORS   |
|-----|--|--|
|     | <b>FINANCIAL PERSPECTIVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activities growth;</li> <li>- Increase in operating profit;</li> <li>- Compliance with the return rate on adequate capital;</li> <li>- Lower financial spendings;</li> <li>- Improve of operational performance;</li> <li>- Lower indirect expenses.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Growth of sales figure;</li> <li>- Variation of operational profit;</li> <li>- Rate of recovery for invested capital;</li> <li>- Variation of financial spendings;</li> <li>- Indirect spendings/net sales</li> </ul> |
| 2.  | <b>CLIENT PERSPECTIVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase in client mass;</li> <li>- Customer loyalty;</li> <li>- Image development.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- New clients %;</li> <li>- Sales figure from new clients;</li> <li>- Clients lost;</li> <li>- Sales growth from customer loyalty;</li> <li>- Client evaluation result.</li> </ul>                                      |
| 3.  | <b>INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Development of strategical segments;</li> <li>- Development of innovative processes;</li> <li>- Quality;</li> <li>- Compliance with legislation.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Market share;</li> <li>- Number of new products;</li> <li>- Litigations, complaints;</li> <li>- Delays, crimes.</li> </ul>  |
| 4.  | <b>LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Development of competences;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coverage of key positions;</li> <li>- Num rul personalului înalt calificat;</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Staff training;</li> <li>- Databases.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delays – missing informations.</li> </ul> |
|---|--|

Source: processed by authors

Although it was frequently used in quantifying organizational performances, this model has a number of drawbacks, mainly related to human resources and employee satisfaction, also the impact on environment and therefore on society as a whole.

**b. The EFQM Business Excellence Model** begins from assuming that the overall performance of the organization, the results of the human resources and clients, at society level as a whole are generated by the management of the organization and its capacity to develop and implement the strategy overall, efficiently managing its resources.

The fundamental concepts that are at the base of EFQM are

- achieving some balanced results, namely the development of a set of indicators by which the management can monitorize the progress towards the vision, mission and strategy of the organization;
- adding value for customers, anticipating their needs and expectations, even through involving in designing products and services;
- leadership based on vision, inspiration and integrity, focusing on leadership, the speed needed to react and adapt towards ensuring the success of the organization;
- management of processes, in order to obtain balanced and durable results;
- achieving success through people, valorifying them so they can rely on the commitment and loyalty of human resources;
- promoting creativity and innovation in order to increase performance level, considering all stakeholders that are interested sources of creation and innovation;
- creating partnerships with customers, suppliers, non-governmental organization, with society as a whole;
- taking responsibility for a sustainable future, effectively managing the impact of the organization towards the environment and communities to aspire to sustainable, social and environmental economic development.

According to the model, the decisive factors are:

- *leadership*, in terms of leaders that can shape the future of the organization, promote a culture of excellence, effectively manages changes and ensures organizational flexibility;
- *personnel*, in terms of harmonizing the interests of the organization with the interests and expectations of employees, in order to increase the degree of motivation and commitment towards the organization;
- *strategy*, in terms of developing an overall strategy, flexible, in tune with the interests of shareholders, keeping an eye on the organizational capacities that ensure economic sustainability, social and environmental;
- *partnerships and resources* targeting harmonisation of interests of stakeholders towards achieving organizational goals;
- *processes, products and services* ment to efficiently manage organizational processes towards generating products and/or services that can satisfy customers demands.

All these models, advantages and limitations, involves improvements to meet current changes, both internal environment, as well as the external environment of the organization. Assessment and quantification of performance within the context of economic, political and social current process is vital for the future of any organization.

### 3. Sizing intellectual capital as a source of organizational performance

In recent years, in a context of continuous transformations, in which knowledge is generating performance, more and more organizations obtain profit based on intangible products. As a result, intellectual capital became the center of attention, that intangible asset available to any organizations that can be converted at any point or time into a source of competitive advantage.

Intellectual capital (intangible asset from an accounting perspective), began to experience a variety of meanings, both conceptual and structural. One of the approaches sees the intellectual capital as "*intellectual material-knowledge, informations, intellectual property, experience- that can be put to use to create wealth*". Other approach says that intellectual capital is "*knowledge that exists in an organization and can be used to create a competitive advantage*".

From a structural point of view, intellectual capital consists of:

- *human capital*, that contains abilities, experience, knowledge, skills, creativity specific to the personnel;
- *structural capital*, refers to processes, techniques, procedures used to improve labor, products and services;
- *relational capital*, targeting any type of relationships: market, power, cooperation with customers and business partners.

In a more complete approach, intellectual capital includes the following intangible assets:

- *market assets*, namely trademarks, market segments, distribution channels, assignment contracts, licensing or franchising etc.
- *infrastructure assets*: technologies, methods, technical procedures that help an organization operate effectively;
- *intellectual property assets*: copyright, software, patents, trademarks, products, services (industrial, commercial), know-how, etc.;
- *human values*: professional skills of employees, including experience, leadership, etc., all those skills that people possess to be able to process resources and create value and surplus value.

In published literature, the idea of difference between the market value and companies assets value can be explained through intellectual capital is highlighted more and more.

In this context, quantifying intellectual capital is still an approach that involves some difficulty. Among the most popular models for measuring intellectual capital we can find: *Intangible Assets Monitor* (Sveiby, 1997), *Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton, 1996), *Skandia AFS Business Navigator* (Edvinsson and Malone, 1997).

As direct methods for measurement for intellectual capital, the most known are:

**a. Technology Broker Method** consists of determining an indicator that expresses the value of the intellectual capital in monetary expression, starting from its four components: market assets (trademarks, clients, licenses), human capital (skills, knowledge, abilities), assets related to intellectual property (which bring a financial evaluation) and infrastructure assets (technologies, work processes).

The method involves using a set of questions that have the role to examine the value of intellectual capital components. The results are then transformed in monetary units, using a series of models: the cost approach, which is based on replacement cost; market approach, based on the evaluation of company assets with other similar assets on the market and the last approach based on revenue, which uses obtained revenue or possible to obtain by using those assets. The weaknesses of the method are related to the difficulty of measuring the qualitative factors.

**b Metoda Citation-Weighted Patents (CWP)** consists of following six steps for measuring intellectual capital:

- defining the role of knowledge in business;
- evaluation of all assets in order to keep, develop, sell or abandon them;
- correlating the companies strategies with the development of assets based on knowledge;
- assigning investments in areas with significant differences;
- prioritizing portfolios of assets based on the knowledge of the company;
- redefining the assets portfolio and then remaking the cycle consisting of the steps above.

The indicators used in this method, that identify the impact of the research costs - development towards training and raising human capital are: sharing the costs needed to develop the sales figure, number of patents, income reported to development and research expenses, the costs to support a patent based on turnover, the costs for a project based on profits throughout the whole duration of it.

This method had an important role in highlighting the contribution of the investments in research and development towards market value of the company. Other methods of measuring the intellectual capital are those based on the rentability of the asset, on scores, on stock market capitalization, etc.

The difficulty of measuring the intellectual capital continues with the retrieval mode, as difficult in accounting reporting. According to the International Financial Reporting Standards, IFRS, every can be a controlled resource at an organizational level, the result of some past events and future events to occur. So, that asset must have a cost, if it can't be assigned a value, then it won't be recognized as an asset.

Intellectual capital is a unique resource itself, the organization may utilize it however it desires, assuming the risks that come with managing it. At the same time, according to the International Accounting Standard IAS 38 "Intangible assets", no part of the intellectual capital can not be recognized as an asset because it is internally generated, and the cost of development of the internal capital development is regarded as a simple expense.

In these conditions, starting from the idea that the market value of a company is given by the financial and intellectual, the solution can be, as in addition to the financial situations, every organization to present a set of non-financial informations in which they show the productive value of the intellectual capital.

Whatever the method used to quantify, intellectual capital, in all its complexity, is a major contributor to the increase of organizational performance.

#### **4. Conclusions**

Organizational performance can be improved by ensuring synergy between tangible and intangible assets (intellectual capital), the intangible assets can be looked at as a way to develop the tangible ones. Organizational performance is based on elements like: people, work processes, informations, knowledges, decisions and rewards, being appreciated, generally, in relation to the degree of achievement of objectives towards all efforts were channeled.

Intellectual capital is the main source of sustainable competitive advantage at an organizational level, maintaining a so-called "*chain of value*": employees with skills, knowledge, highly motivated and formed loyal will create satisfaction among customers through products and/or quality services, which in turn will produce financial gains and other type of winnings at an organizational level, in other terms, performance.

To be performant means to be creative and innovative all the time, to be flexible and dynamic, so you can handle any challenge of any type with success.

An organization that fails to maintain among these lines has no way to ensure a viable success. ( an organization ..... to fold among these lines ... ).

**References:**

1. Br tianu, C., 2006. Un model de analiz a capitalului intelectual organizational. *Management&Marketing*, 1(3), pp.17-32.
2. Curaj, A. and Jianu, I., *Inteligen a intelectual* . [online] Available at: <http://www.knowledgedynamics.ro> [Accessed 5 January 2017].
3. Neely, A., 2006. *Business performance measurement, Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Steward, T.A., 1999. *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
5. Suciu, M.-C., 2008. *Activele Intangibile i Capitalul Intelectual - Factori Cheie ai Convergenței*, Seria Working Papers, 7. Bucharest: Institutul Național de Cercet ri Economice.
6. Sveiby, K.E., 2001. *Intellectual Capital and Knowledge Management*. [online] Available at: [www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html](http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html) [Accessed 5 January 2017].
7. Wall, A. and Krik, R., 2004. *Intellectual capital: measuring the immeasurable?* Amsterdam: Elsevier.

## ROLUL CAPITALULUI INTELECTUAL ÎN DIMENSIONAREA PERFORMANTELOR ORGANIZAȚIONALE

**Conf. univ. dr. Nicoleta BELU**

Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești, România  
Email: nicolbelu@yahoo.com

**Conf. univ. dr. Alina VOICULE**

Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești, România  
Email: alinav06@yahoo.com

**Rezumat:** Pentru orice organizație, performanța este apreciată, la modul general, în raport de gradul de realizare a obiectivelor spre care și-a canalizat toate eforturile. Pornind de la teoria clasică conform căreia resursa umană este cea mai importantă resursă aflată la dispoziția oricărei organizații, se poate afirma că un loc important în dimensionarea performanțelor revine capitalului uman, privit în raport cu nivelul de cunoștințe de înaltă calitate, dar și cu satisfacția în muncă și motivația acestuia. În ultimii ani s-a conturat tot mai mult ideea potrivit căreia performanța unei organizații depinde într-o măsură mai mare de sursele de factorii interni (generatori de avantaj competitiv), decât de cei externi. În acest context, în dimensionarea performanțelor organizaționale un rol esențial revine capitalului intelectual, privit prin prisma celor trei componente: capital uman, capital relațional și capital structural.

**Cuvinte-cheie:** performanță organizațională, resursă umană, capital intelectual, avantaj competitiv.  
**Clasificare JEL:** O34.

### 1. Introducere

*„Imperiile viitorului vor fi adevrate imperii ale minții”  
Winston Churchill*

La nivel mondial, în condițiile unei concurențe acerbe, orice tip de entitate organizațională trebuie să desfășoare o activitate performantă, care să-i genereze viabilitate la nivelul pieței, în același timp, sustenabilitate.

Astăzi, inteligența umană ocupă un loc primordial în avansarea organizațiilor. Așa cum o transpune în practică și beneficia de rezultatele sale este o continuă provocare. Capitalul intelectual, respectiv tot ceea ce presupune cunoștințe, informații, experiență, proprietate intelectuală, deși nu se regăsește decât parțial în bilanțul financiar anual, este o sursă de avantaj competitiv durabil, capabil să valenească într-o lume a schimbărilor perpetue.

Valoarea reală de piață a unei companii depinde într-o măsură foarte mare de modul de evaluare și cuantificare a activelor intangibile, care în multe cazuri sunt principala sursă de venituri pentru organizațiile moderne. Relația între activele tangibile și cele intangibile este incontestabilă la nivel organizațional, dar se pare că, în contextul noii economii, bazată pe cunoaștere, cele intangibile au un rol esențial în dezvoltarea celor tangibile.

### 2. Dimensionarea performanței organizaționale

Performanța, ca și concept, cunoaște numeroase accepțiuni. Una dintre acestea, destul de cuprinzătoare, privește performanța ca „un rezultat deosebit de înalt în domeniul managementului, cel economic, comercial, etc., ce implică eficiența, eficacitatea și competitivitatea companiilor și comportamentele lor procesuale și structurale”. De asemenea, într-o altă abordare, performanța este reprezentată de „acel nivel al celor mai bune rezultate obținute”.

La nivel microeconomic, performanța este strâns legată de o serie de concepte, cum ar fi: productivitate, eficiență, eficacitate și rentabilitate. Productivitatea se definește comparând efectele obținute cu eforturile depuse în acest sens, aprecierea făcându-se la nivel global, de ansamblu, sau parțial, la nivelul factorilor de producție. Eficiența înseamnă



a obține anumite rezultate prestabilite cu un consum minim de resurse, iar *eficacitatea* vizează doar dimensiunea rezultatelor activității organizației, fiind reprezentat de raportul dintre rezultatul obținut și obiectivul de atins.

În unele cazuri, performanța este privită doar prin prisma rentabilității, adică rezultatul de ansamblu al întregii activități organizației, generat de capitalul material, financiar și intelectual, rezultat concretizat în profit.

Performanța unei organizații are următoarele dimensiuni:

- *performanța financiară*, dată de o serie de indicatori economico-financiarilor specifici (fluxuri de numerar, valoare adăugată, rentabilitatea capitalurilor/activelor angajate, capital circulant etc.). Cunoașterea performanței financiare a unei firme este de interes major, mai ales pentru investitori, atât efectivi, cât și potențiali, deoarece reflectă modul în care organizația produce valoare;

- *performanța de marketing*, generată de faptul că principalii activități de marketing sunt clienții, urmat de capitalul marcă, ambele active fiind generatoare de valoare, atât pentru organizație cât și pentru stakeholderi. Din aceste considerente se apreciază că evaluarea și cuantificarea performanței de marketing este o prioritate strategică la nivel de organizație, sub toate aspectele: managementul relațiilor cu clienții, eficiența de marketing, lanțul de distribuție etc.;

- *performanța resursei umane*, o dimensiune relativ complexă, care vizează măsurarea rezultatelor angajaților, dar și a comportamentelor lor la nivel organizațional. Măsurarea bazată pe rezultate prezintă riscul de a fi afectată de rezultatele muncii în echipă sau de factori care nu pot fi controlați de angajat. Din punct de vedere comportamental, măsurarea performanței resursei umane presupune identificarea competențelor necesare desfășurării eficiente a unei activități și definirea standardelor care să descrie nivelele de performanță. Performanța resurselor umane constă în a evalua atât ceea ce au obținut angajații, respectiv rezultatele, dar și modul în care au reușit să obțină aceste rezultate;

- *performanța intangibilă*, dificil de evaluat și cuantificat, este generată de acele active intangibile (capital intelectual), care, potrivit specialiștilor în domeniu, au o contribuție net superioară la performanța de ansamblu a organizației, comparativ cu activele tangibile;

- *performanța socială și de mediu*, aceeași dimensiune a performanței care are drept idee centrală faptul că orice organizație trebuie să-și evalueze performanțele nu doar față de partenerii direct interesați, cu care se află în relații de colaborare, ci și față de comunitățile locale și mediul înconjurător. Performanța socială vizează impactul organizației asupra comunității în care – și desfășoară activitatea, iar performanța de mediu vizează resursele utilizate și impactul asupra mediului.

Între formele de performanță prezentate există relații de intercondiționalitate, principalii factori de determinare fiind legați de: abilitățile și cunoștințele angajaților, climat organizațional, relații de muncă, motivație extrinsecă, dar și recompensare și promovare. A evalua performanța unei organizații nu înseamnă doar a te limita la o serie de indicatori economico-financiarilor. Atât performanța financiară, cât și cea operațională se realizează „cu oameni și prin oameni”. Ca atare, interesul pentru performanță este diferit la nivelul stakeholderilor: stafful managerial este interesat de performanța de ansamblu a organizației, personalul de stabilitate, investitorii de rentabilitatea investiției, clienții de servicii de calitate etc.

Cuantificarea performanței organizaționale a suscitat interesul specialiștilor în domeniu. Astfel, au fost dezvoltate o serie de modele de dimensionare a performanței organizaționale, cum ar fi: *Tabloul de bord echilibrat - Balanced Scorecard* (Kaplan și Norton), *Prisma performanței* (Kennerley și Neely), *Modelul-matrice a performanței* (D.P.

Keegan, R.G. Eiler și C.R. Jones), *Piramida SMART* (Lynch și Cross), *Modelul determinant al rezultatelor* (Fitzgerald), *Modelul de excelență în afaceri EFQM* etc. În prezentarea de față vom opri la două dintre aceste modele, destul de relevante pentru întreg procesul de evaluare a performanței organizaționale:

**a. Tabloul de bord echilibrat (Balanced Scorecard - BSC)** realizat de R. Kaplan și D. Norton în 1992, are la bază două idei:

- succesul pe termen lung al unei organizații depinde de gradul de satisfacere a așteptărilor a trei categorii de stakeholderi: acționari, clienți, angajați;
- existența unor relații de interdependență între categoriile de stakeholderi prezentate: atitudinile și comportamentul angajaților au impact asupra gradului de satisfacere a consumatorilor; atitudinile și comportamentul consumatorilor influențează satisfacția acționarilor, care la rândul lor influențează satisfacția angajaților.

**Balanced Scorecard** măsoară performanța organizațională din 4 perspective:

- *financiar*, care vizează obiectivele organizaționale financiare, măsurând succesul financiar al organizației;
- *a clienților*, care vizează obiective specifice, cum ar fi: cota de piață, gradul de satisfacție al clienților;
- *a proceselor interne*, care vizează obiective operaționale interne, evidențiind procesele-cheie pentru îndeplinirea obiectivelor clienților;
- *de învățare și creștere (dezvoltare)*, care vizează factorii intangibili, determinanți ai succesului viitor: capital uman, capital organizațional, capital informațional, cultura organizațională etc.

Ulterior, acest model a cunoscut îmbunătățiri, în special în ceea ce privește perspectiva învățării și creșterii, autorii modelului identificând trei componente ale acesteia: capital organizațional (cultura organizațională, leadership, managementul cunoașterii); capital informațional (infrastructura tehnologică, sisteme de informații, rețele etc.) și capital uman (abilități, cunoștințe, competențe). De asemenea, a suportat o serie de critici legate în special de măsurile financiare care nu reflectă în totalitate activitățile curente care aduc valoare.

**Tabelul nr. 1. Balanced Scorecard – axe principale și indicatori**

| AXE  | INDICATORI  |
|--|---|
| <b>PERSPECTIVA FINANCIARA:</b><br>- Creșterea activității;<br>- Creșterea ratei profitului operațional;<br>- Respectarea ratei de recuperare a capitalului investit;<br>- Diminuarea cheltuielilor financiare;<br>- Ameliorarea performanței operaționale;<br>- Reducerea cheltuielilor indirecte. | - Creșterea cifrei de afaceri;<br>- Variația profitului operațional;<br>- Rata de recuperare a capitalului investit;<br>- Variația cheltuielilor financiare;<br>- Cheltuieli indirecte/ CA net. |
| <b>PERSPECTIVA CLIENTULUI:</b><br>- Dezvoltarea masei de clienți;<br>- Fidelizarea clienților;<br>- Dezvoltarea imaginii.  | - % de noi clienți;<br>- CA de la noii clienți;<br>- Clienți pierduți;<br>- Creșterea CA din fidelizarea clienților;<br>- Rezultatul evaluărilor clienților.                                    |
| <b>PERSPECTIVA PROCESELOR INTERNE:</b><br>- Dezvoltarea segmentelor strategice;<br>- Dezvoltarea de procese inovatoare;<br>- Calitatea;<br>- Respectarea legislației.  | - Cota de piață;<br>- Numărul noilor produse;<br>- Litigii, reclamații;<br>- Întârzieri, infracțiuni.   |
| <b>PERSPECTIVA DE ÎNVĂȚARE ȘI CREȘTERE:</b><br>- Dezvoltarea competențelor;<br>- Formarea personalului;<br>- Baze de date.   | - Acoperirea posturilor cheie;<br>- Numărul personalului înalt calificat;<br>- Întârzieri – informații lipsă.   |

Sursa: prelucrat de autori

De i a fost utilizat în mod frecvent în cuantificarea performan elor organiza ionale, acest model are o serie de neajunsuri, legate, în special, de resursa uman i satisfac ia angaja ilor, dar i de impactul asupra mediului i, implicit, asupra societ ii, în ansamblu.

**b. Modelul de excelen în afaceri EFQM** porne te de la premisa c performan a de ansamblu a organiza iei, rezultatele la nivelul resurselor umane, la nivelul clien ilor, la nivelul societ ii, în ansamblu, sunt generate de managementul organiza iei i de capacitatea acestuia de a elabora i implementa strategia de ansamblu, gestionând eficient resursele de care dispune.

Conceptele fundamentale care stau la baza **EFQM** sunt:

- ob inerea unor rezultate echilibrate, respectiv dezvoltarea unui set de indicatori prin intermediul c rora managementul monitorizeaz progresul fa de viziunea, misiunea i strategia organiza iei;
- ad ugarea de valoare pentru clien i, anticipând nevoile i astept rile acestora, chiar prin implicarea în proiectarea produselor i serviciilor;
- conducerea bazat pe viziune, inspira ie i integritate, respectiv concentrarea pe leadership, pe viteza de reac ie i adaptare pentru a asigura succesul organiza ional;
- gestionarea proceselor, în scopul ob inerii unor rezultate echilibrate i durabile;
- ob inerea succesului prin oameni, valorizarea acestora pentru a se baza pe angajamentul i loialitatea resursei umane;
- promovarea creativit ii i inov rii cu scopul de a cre te nivelul de performan , considerând toate p r ile interesate surse de crea ie i inovare;
- crearea de parteneriate cu clien ii, furnizorii, organiza ii non-guvernamentale, cu societatea în ansamblu;
- asumarea responsabilit ii pentru un viitor sustenabil, gestionând în mod eficient impactul organiza iei asupra mediului înconjurator i asupra comunit ilor, pentru a aspira la durabilitate economic , social i de mediu.

Potrivit modelului, criteriile factorilor determinan i sunt:

- *leadership*, în sensul existen ei unor lideri care modeleaz viitorul organiza iei, promoveaz o cultur a excelen ei, gestioneaz eficient schimb rile i asigur flexibilitate organiza ional ;
- *personalul*, în sensul armoniz rii intereselor organiza ionale cu interesele i a tept rile angaja ilor, cu scopul de a cre te gradul de motivare i angajamentul fa de organiza ie;
- *strategia*, în sensul elabor rii unei strategii de ansamblu, flexibile, în armonie cu interesele ac ionarilor dar inând cont de capacit ile organiza ionale, care s asigure durabilitate economic , social i ecologic ;
- *parteneriate i resurse*, cu scopul de armonizare a intereselor stakeholderilor pentru realizarea obiectivelor organiza ionale;
- *procesele, produse i servicii*, în sensul gestion rii eficiente a proceselor organiza ionale pentru generarea unor produse i/sau servicii care s satisfac cerin ele clien ilor.

Toate aceste modele, cu avantaje i limite, comport îmbun t iri care s corespund schimb rilor actuale, atât din mediul intern, cât si din mediul extern al organiza iei. Evaluarea i cuantificarea performan ei, în context economic, politic, social actual, este un proces de importan vital pentru viitorul oric rei organiza ii.

### 3. Dimensionarea capitalului intelectual ca sursă de performanță organizațională

În ultimii ani, într-un context al transformărilor continue, în care cunoașterea este generatoare de performanță, tot mai multe organizații obțin profit pe baza unor produse intangibile. Drept urmare, o atenție deosebită a început să fie acordată capitalului intelectual, acel activ intangibil aflat la dispoziția oricărei organizații, care poate fi transformat oricând în sursă de avantaj competitiv.

Capitalul intelectual (activ intangibil din perspectivă contabilă) cunoaște o varietate de accepțiuni, atât conceptuale, cât și structurale. Una din abordări privește capitalul intelectual ca „*materialul intelectual – cunoștințe, informații, proprietate intelectuală, experiență – care poate fi pus în folosință pentru a crea bogăție*”. Într-o altă abordare capitalul intelectual reprezintă „*cunoștințe care există într-o organizație și care pot fi folosite pentru a crea avantaj competitiv.*”

Din punct de vedere structural, componentele capitalului intelectual sunt:

- *capitalul uman*, care cuprinde abilitățile, experiența, cunoștințele, atitudinile, creativitatea specifice personalului;
- *capitalul structural*, care se referă la procese, tehnici, proceduri de îmbunătățire a muncii, a produselor și serviciilor;
- *capitalul relațional*, care vizează orice tip de relații: de piață, de putere, de cooperare cu clienții și cu partenerii de afaceri.

Într-o abordare mai completă, capitalul intelectual cuprinde următoarele active intangibile:

- *active de piață*, respectiv mărci comerciale, segmente de piață, canale de distribuție, contracte de cesiune, licențiere sau franchising, etc.;
- *active de infrastructură*: tehnologii, metodologii, procedee tehnice specifice care fac ca o organizație să funcționeze eficient;
- *active de proprietate intelectuală*: drepturi de autor, software, brevete de invenție, mărci de fabrică, de produs, de servicii (industriale, comerciale), know-how etc.;
- *valori umane*: abilități profesionale ale salariaților, inclusiv experiență, leadership etc., respectiv toate acele abilități de care oamenii dispun pentru a transforma resursele în valoare și plusvaloare.

În literatura de specialitate se accentuează tot mai mult ideea că diferența dintre valoarea de piață și valoarea activelor companiilor poate fi explicată prin prisma capitalului intelectual.

În acest context, cuantificarea capitalului intelectual este și astăzi un demers care comportă oarecare dificultate. Printre cele mai cunoscute modele de măsurare a capitalului intelectual se numără: *Monitorul Activelor Intangibile* (Sveiby, 1997), *Balanced Scorecard* (Kaplan și Norton, 1996), *Navigatorul de afaceri Skandia* (Edvinsson și Malone, 1997). Ca și metode directe de măsurare a capitalului intelectual, cele mai cunoscute sunt:

**a. Metoda Tehnology Broker** constă în determinarea unui indicator care exprimă valoarea capitalului intelectual în expresie monetară, pornind de la cele patru componente ale sale: active de piață (mărci, clienți, licențe), capital uman (competențe, cunoștințe, abilități), active legate de proprietatea intelectuală (care aduc o evaluare financiară) și active legate de infrastructură (tehnologii, procese de lucru).

Metoda presupune folosirea unui set de întrebări care au rolul de a examina valoarea componentelor capitalului intelectual. Rezultatele sunt transformate în unități monetare, folosind o serie de modele: abordarea prin costuri, care se bazează pe costul de înlocuire; abordarea de piață, care se bazează pe evaluarea activelor companiei cu alte

active similare pe piață și abordarea prin intermediul venitului, care se bazează pe venitul obținut sau posibil de obținut prin utilizarea respectivelor active. Punctele slabe ale metodei sunt legate de dificultatea măsurării factorilor calitativi.

**b. Metoda Citation-Weighted Patents (CWP)** constă în parcurgerea așezărilor pentru măsurarea capitalului intelectual:

- definirea rolului cunoștințelor în afaceri;
- evaluarea tuturor activelor cu scopul de a le presta, dezvolta, vinde sau abandona;
- corelarea strategiilor companiei cu dezvoltarea activelor bazate pe cunoștințe;
- alocarea investițiilor în zone cu decalaje semnificative;
- ierarhizarea portofoliilor de active bazate pe cunoștințele companiei;
- redefinirea portofoliului de active și apoi refacerea ciclului compus din pași de mai sus.

Indicatorii folosiți în cadrul acestei metode, care identifică impactul cheltuielilor de cercetare-dezvoltare asupra formării și dezvoltării capitalului uman sunt: ponderea cheltuielilor alocate pentru dezvoltare în cifra de afaceri, numărul de patente, venit raportat la cheltuieli pentru cercetare și dezvoltare, costul de întreținere al unui patent raportat la cifra de afaceri, costul unui proiect raportat la încasări pe întreaga durată a acestuia. Această metodă a avut un rol important în punerea în valoare a contribuției investițiilor în cercetare și dezvoltare asupra valorii de piață a companiei.

Alte metode de măsurare a capitalului intelectual sunt cele bazate pe rentabilitatea activelor, pe scoruri, pe capitalizare bursieră etc.

Dificultatea măsurării capitalului intelectual continuă cu modul de regisrare, la fel de dificil, în raportarea contabilă. Potrivit Standardelor Internaționale de Raportare Contabilă (IFRS), orice activ este privit ca o resursă controlată la nivel organizațional, rezultat al unor evenimente trecute și care produce evenimente viitoare. Deci, acel activ trebuie să aibă un cost, iar dacă nu i se poate atribui o valoare, nu poate fi recunoscut ca activ.

Capitalul intelectual este o resursă unică în sine, de care organizația poate dispune cum dorește, asumându-și astfel și riscurile gestionării lui. În același timp, potrivit Standardului Internațional de Contabilitate IAS 38 „Active necorporale”, nicio parte din capitalul intelectual nu poate fi recunoscut ca și activ pentru că este generat intern, iar costul dezvoltării capitalului intern este privit ca o simplă cheltuială.

În aceste condiții, plecând de la ideea că valoarea de piață a unei companii este dată de capitalul financiar și de capitalul intelectual, soluția ar fi, ca pe lângă situațiile financiare, orice organizație să prezinte și un set de informații non-financiare în care să se arate valoarea productivă a capitalului intelectual.

Indiferent de metoda de cuantificare folosită, capitalului intelectual, în toată complexitatea sa, contribuie major la creșterea performanței organizationale.

#### 4. Concluzii

Performanța organizației poate fi îmbunătățită prin asigurarea sinergiei între activele tangibile și cele intangibile (capital intelectual), ultimele fiind privite ca mijloc de dezvoltare pentru cele tangibile. Performanța organizațională se bazează pe elemente ca: oameni, procese de lucru, management, informații, cunoștințe, decizii și recompense, fiind apreciat, la modul general, în raport de gradul de realizare a obiectivelor spre care au fost canalizate toate eforturile.

Capitalul intelectual este principala sursă de avantaj competitiv durabil la nivel organizațional, asigurând un așa-numit „*lan al valorii*”: salarii cu abilități, cunoștințe,

puternic motivați și loializați, vor crea satisfacție în rândul clienților prin produse și/sau servicii de calitate, care, la rândul lor, vor produce câștiguri financiare și de altă natură la nivel de organizație, altfel spus, performanță.

A fi performant înseamnă a fi creativ și inovativ în permanență, a fi flexibil și dinamic, pentru a face față cu succes provocărilor de orice fel.

O organizație care nu va reuși să se plieze pe aceste coordonate nu are cum să-și asigure un succes viabil.

#### **Bibliografie:**

1. Brătianu, C., 2006. Un model de analiză a capitalului intelectual organizațional. *Management&Marketing*, 1(3), pp.17-32.
2. Curaj, A. și Jianu, I., *Inteligența intelectuală*. [online] Disponibil la: <http://www.knowledgedynamics.ro> [Accesat 5 ianuarie 2017].
3. Neely, A., 2006. *Business performance measurement, Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Steward, T.A., 1999. *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
5. Suci, M.-C., 2008. *Activele Intangibile și Capitalul Intelectual - Factori Cheie ai Convergenței*, Seria Working Papers, 7. București: Institutul Național de Cercetări Economice.
6. Sveiby, K.E., 2001. *Intellectual Capital and Knowledge Management*. [online] Disponibil la: [www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html](http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html) [Accesat 5 ianuarie 2017].
7. Wall, A. și Krik, R., 2004. *Intellectual capital: measuring the immeasurable?* Amsterdam: Elsevier.