

**LBRIS**

We know  
books

**MĂDĂLINA-ELENA STRATONE**

**SECRETELE  
CAPITALULUI INTELECTUAL:  
CUM SĂ-ȚI FACI AFACEREA  
AGILĂ ȘI PERFORMANTĂ**

**t...**

**TRITONIC**

Tritonic Books

București | 2025

## CUPRINS

---

INTRODUCERE .....	9
ANALIZA LITERATURII DE SPECIALITATE .....	15
1.1 Impactul pandemiei COVID-19 asupra IMM-urilor .....	15
1.2 Caracteristicile mediului de lucru (Online, offline și hibrid) și provocările aduse .....	18
1.3 Managementul capitalului intelectual (ICM), combustibilul organizațiilor .....	23
1.4 Managementul capitalul uman, hidrocarbura din combustibil .....	29
1.5 Managementul capitalul structural, aditivii din combustibil .....	33
1.6 Managementul capitalul relational, oxigenații din combustibil .....	36
1.7 Context teoretic pentru dezvoltarea capitalului intelectual .....	41
1.7.1 <i>Teoria Resource-Based View</i> .....	43
1.7.2 <i>Navigator IC Scandia's</i> .....	44
1.7.3 <i>Tabloul de bord echilibrat</i> .....	45
1.7.4 <i>Alte metrice ale capitalului intelectual</i> .....	45
1.8 Agilitate organizațională – secretul organizațiilor de succes .....	47
1.9 Performanța organizațională – secretul organizațiilor de succes .....	57
1.10 Elaborarea ipotezelor pe baza literaturii analizate .....	60

1.10.1	<i>Mediul de lucru și gestionarea capitalului intelectual – cum aplicăm secretele în cadrul organizației</i>	60
1.10.2	<i>Cum poate managementul capitalului intelectual să-ți facă organizația mai agilă?</i>	61
1.10.3	<i>Cum poate managementul capitalului intelectual să-ți facă organizația mai performantă?</i>	63
1.10.4	<i>Agilitatea organizațională și capitalul uman: echipa potrivită, viteza potrivită</i>	66
1.10.5	<i>Capitalul uman și performanța organizațională: ingredientele succesului</i>	68
1.10.6	<i>Cum transformă capitalul structural o organizație obișnuită într-una performantă</i>	69
1.10.7	<i>Capitalul relațional și agilitatea organizațională: alianțele care fac diferența</i>	71
1.10.8	<i>O rețea de succes: capitalul relațional ca factor cheie în performanța organizațională</i>	72
1.10.9	<i>Dinamică și excelență: relația dintre agilitatea și performanța organizațională</i>	74
	CONCLUZII	78
	Implicații practice	79
	Bibliografie	81

## INTRODUCERE

Dacă aruncăm o privire spre trecut, o observație demnă de reținut este că economia a fost zguduită din când în când de diferite evenimente (de exemplu, războaie, crize economice etc.) și au existat apeluri tot mai numeroase pentru o îmbunătățire și o performanță mai bună la diferite niveluri, și anume, la nivel individual, organizațional și social. Revenind la un moment mai aproape de prezent, 2020 a fost un an dificil și o criză neașteptată a lovit întreaga lume, făcând dificilă supraviețuirea sau adaptarea multor organizații, în special a întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri), care nu au fost suficient de agile și inovatoare.

În prezent, mediul de afaceri se află într-o continuă transformare, iar una dintre cele mai importante schimbări în viața unei organizații este „trecerea de la concentrarea pe dezvoltarea activelor tangibile la dezvoltarea activelor intangibile” (Todereciu, 2021, p. 1). În actuala economie a cunoașterii, capitalul intelectual joacă un rol semnificativ în mediul de afaceri, academic și instituțional, deoarece ajută la tranziția către o dezvoltare organizațională competitivă, durabilă și inovatoare, indiferent de dimensiunea sau tipul organizației (Vale et al., 2022; Vătămănescu et al., 2016a, 2016b, 2020a, 2020b, 2022a, 2022b). Mai mult decât atât, resursele intangibile pot fi văzute ca o armă care ajută organizațiile să obțină performanțe mai bune în comparație cu resursele tangibile,

mai ales în zilele noastre, după pandemia COVID-19, când munca a devenit mai îndepărtată decât înainte.

Astfel, organizațiile au început să creeze valoare și să obțină un avantaj competitiv printr-o gestionare eficientă a capitalului intelectual, care a devenit „singurul activ indispensabil” (Serrat, 2017, p. 1) și prin cunoaștere (Shumik et al., 2021; Vătămănescu et al., 2015, 2016a, 2016b), care este o altă „resursă strategică și un factor cheie pentru performanța unei organizații pentru sustenabilitatea sa” (Todericiu, 2021, p. 199). Al-Omouh (2022, p. 549) susține că activele necorporale de cunoștințe „sunt strâns legate de strategia antreprenorială în medii concurențiale accentuate, permițând capitalizarea capitalului intelectual al unei întreprinderi și transformarea acestuia în inovare și răspunsuri agile la oportunități și amenințări, obținând astfel superioritate față de alte organizații competitive”. Cu toate acestea, atât capitalul intelectual, cât și cunoștințele „oferă o putere mai mare și un avantaj sporit creșterii și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere” și au puterea de a influența mediul și competitivitatea unei companii, creativitatea, comunicarea, modelele de afaceri și satisfacția la locul de muncă (Mercader et al., 2021, p. 3).

În literatura de specialitate, capitalul intelectual a fost conceptualizat de Dave Ulrich (1998) ca fiind o funcție multiplicativă a abilităților și a angajamentului. Până în anii 1980, unele dintre teorii (Bergquist, 2017; Nicolaisen et al., 1991) s-au concentrat pe mediul extern al unei organizații „ca bază pentru înțelegerea avantajului competitiv” (Radjenovic & Krstic, 2017, p. 14). Chiar dacă conceptul de capital intelectual a fost formulat în anii 1990, acesta a fost definit în general ca ceva care reprezintă „activele intangibile combinate ale unei companii” (Martinidis et al., 2021, p. 2). Fie că vorbim despre întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri), corporații multinaționale, organizații neguvernamentale sau instituții publice, Ulrich (1998) afirmă că una dintre valorile funda-

mentale ale unei organizații este capitalul intelectual. Potrivit autorului, atributele acestui concept sunt caracterizate de un grad ridicat de complementaritate și toate au un impact asupra performanței unei organizații. Conform Lekić, et al. (2022, p. 3), „capitalul intelectual poate fi văzut ca abilitatea holistică a unei companii de a-și coordona, organiza și utiliza propriile cunoștințe disponibile pentru a crea valori viitoare”, astfel, pentru a supraviețui în afacerile în continuă schimbare și pentru a avea cunoștințele necesare pentru a face față oricăror obstacole.

În ultimele decenii, sinergia dintre managementul capitalului intelectual și succesul în performanța unei organizații și capacitatea acesteia de a fi agilă a apărut ca o temă recurentă, în special în studiile de management, deoarece companiile sunt împinse de globalizare, competiția crescută și tehnologiile în schimbare să inoveze (Hapenciuc et al., 2015; Păduraru et al., 2016; Papíková & Papík, 2022; Vătămănescu et al., 2014, 2018). Niwash et al. (2022) descriu viteza de inovare ca fiind ritmul de progres pe care o companie îl are atunci când vine vorba de inovarea și comercializarea unui produs nou sau a unui serviciu nou, sau ca fiind capacitatea organizației de a accelera sarcinile și activitățile care au loc prin procesul de dezvoltare a noului produs sau serviciu. În acest mediu concurențial, toate companiile trebuie să își ajusteze flexibilitatea politicilor și strategiilor și să își utilizeze mai eficient resursele tangibile și intangibile (Van et al., 2022) și să fie conștiente de faptul că capitalul intelectual «facilitează competitivitatea economică și susține creșterea economică pe termen lung» (Sardar et al., 2021, p. 300).

În ceea ce privește întreprinderile mici și mijlocii, capitalul intelectual are un rol important, deoarece, de cele mai multe ori, resursele acestor tipuri de întreprinderi sunt limitate, ceea ce nu le permite să investească în resurse tangibile, astfel încât acestea preferă să investească în cele intangibile, care

sunt mai puțin costisitoare, dar oferă mai multe avantaje (Tran et al. 2021).

**Studiul capitalului intelectual în cadrul unei organizații nu este un subiect nou, dar această cercetare își propune să aducă ceva nou și se concentrează pe modul în care pandemia a influențat și a afectat sectorul economic și comportamentul organizațional, pe modul în care organizațiile (în special IMM-urile) ar trebui să facă față schimbărilor și provocărilor cu care se confruntă și pe modul în care capitalul uman, structural și relațional contribuie la îmbunătățirea performanței organizațiilor și le împinge să devină mai agile.** Această lucrare încearcă să demonstreze că gestionarea eficientă a capitalului intelectual poate avea un impact asupra dezvoltării organizaționale într-o varietate de moduri, inclusiv îmbunătățirea competențelor angajaților, stimularea avantajului competitiv pe o piață care se schimbă rapid și îmbunătățirea performanței organizaționale. Din aceste motive, întreprinderile mici și mijlocii au un interes justificat de a-și dezvolta capitalul intelectual și de a îmbunătăți nivelul de excelență al capitalului uman – pe care îl dobândesc prin angajarea de persoane talentate – deoarece aceste active au un impact direct asupra capitalului social și relațional, care sunt inextricabil legate între ele.

După cum susțin Hilkenmeier et al. (2021, p. 2) în cercetarea lor, „IMM-urile au o mare importanță economică și socială și, în mod tradițional, contribuie substanțial la capacitatea de inovare și la competitivitatea întregii economii”. În Europa, potrivit Comisiei Europene (2021), întreprinderile mici și mijlocii „sunt coloana vertebrală a economiei europene”, reprezentând 99% din totalul întreprinderilor din Uniunea Europeană. Conform ultimelor statistici, în 2018, România avea un număr de 485.757 de IMM-uri (Sava, 2021). Cu toate acestea, chiar dacă 485.757 pare un număr bun, potrivit unui raport anual despre IMM-uri care a fost publicat în

2019 de către Uniunea Europeană (Agenția Executivă pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, 2019), România s-a clasat pe ultimul loc, ajungând la doar 29 IMM-uri/1000 locuitori și fiind mult sub media europeană de 58 IMM-uri/1000 locuitori (Zamfir, 2019). Din cauza virusului COVID-19 și a crizei pe care a lăsat-o în urmă, numărul IMM-urilor care s-au deschis în 2020 a scăzut și există un număr mare de afaceri care au intrat în faliment. După cum se poate concluziona, numărul IMM-urilor este din nou foarte mic în comparație cu alte țări din Uniunea Europeană. Având în vedere acest lucru, se așteaptă ca IMM-urile să învețe în continuare cum să își îmbunătățească performanța și agilitatea, să fie mai cercetate și studiate, astfel încât să poată depăși criza economică și să devină mai puternice și mai capabile să se adapteze la schimbări drastice.

**Pentru a afla cum putem face față provocărilor economice,** ar trebui să înțelegem care sunt nevoile organizațiilor în timpul și după pandemie, care au fost slăbiciunile IMM-urilor înainte de criza COVID-19, ce ar trebui îmbunătățit pentru ca economia să se redreseze și să renască. Astfel, pentru a defini un focus clar al temei de cercetare, obiectivul principal al acestei cărți este de a analiza rolul managementului capitalului intelectual (incluzând aici capitalul uman, structural și relațional) în agilitatea și performanța organizațională. Acest obiectiv va fi atins prin atingerea următoarelor obiective specifice: 1. Investigarea modului în care capitalul intelectual al organizațiilor a fost afectat de COVID-19, atât în Europa, cât și în România, cu accent pe IMM-uri; 2. Analiza modului în care managementul acestor trei dimensiuni ale capitalului intelectual (uman, structural și relațional) influențează agilitatea și performanța organizațiilor, cu accent pe IMM-urile din România; 3. Elaborarea unui model teoretic interdisciplinar și a unui instrument de cercetare care să includă corelativ capitalul intelectual și agilitatea și performanța IMM-urilor

În ceea ce privește structura cărții, este important să subliniem că primul include o analiză cuprinzătoare a literaturii de specialitate care acoperă conceptele și teoriile-cheie ale gestionării capitalului intelectual. Acesta investighează rolul esențial pe care capitalul intelectual îl joacă în creșterea performanței și agilității organizaționale prin utilizarea unei game diverse de lucrări de cercetare academică.

Prin abordarea sistematică a tuturor acestor constructe și a relațiilor dintre ele, această carte încearcă să extindă cunoștințele literaturii de specialitate despre modul în care gestionarea capitalului intelectual (capitalul uman, capitalul structural și capitalul relațional) influențează performanța și agilitatea organizațională, oferind implicații semnificative atât pentru aplicațiile teoretice, cât și pentru cele practice.

## ANALIZA LITERATURII DE SPECIALITATE

### 1.1 Impactul pandemiei COVID-19 asupra IMM-urilor

Pandemia COVID-19 a evoluat ca o criză pe mai multe niveluri care a afectat în mod direct majoritatea componentelor ecosistemului, de la ființele umane individuale la întreaga civilizație globală (Brătianu, 2020). S-a constatat că oamenii, comunitățile, organizațiile, autoritățile, instituțiile și piața muncii erau complet nepregătite să facă față noului aflus și nu aveau resurse reale disponibile pentru a acționa rapid (Vătămănescu et al., 2022). Într-o societate în care izolarea socială devenise o normalitate, organizațiile au fost singurii actori sociali care au îndrăznit să încerce să trăiască și să își atingă obiectivele socioeconomice; ca urmare, primele măsuri care au fost luate au inclus crearea unor medii de lucru hibride, iar aceste medii au fost considerate cel mai apropiat lucru de un răspuns imediat și funcțional pentru adaptarea la noua normalitate (Cegarra-Navarro et al., 2021).

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) din întreaga lume, inclusiv din Europa și România, au fost grav afectate de epidemia COVID-19 (Caballero-Morales, 2021; Mitan & Vătămănescu, 2019; Utomo et al., 2023). Este important să se analizeze IMM-urile datorită prezenței lor substanțiale în peisajul mondial al afacerilor, acestea cuprinzând 90 % din

totalul întreprinderilor și contribuind la 50 % din ocuparea forței de muncă la nivel mondial (Costa Melo et al., 2023).

Sampe (2022) a subliniat că, atunci când multe întreprinderi de mari dimensiuni au dat faliment în timpul crizelor economice, IMM-urile nu numai că au supraviețuit, dar au și acționat ca un tampon împotriva efectelor crizei și și-au dovedit capacitatea de a absorbi șocurile. Potrivit lui Arshad et al. (2023), IMM-urile contribuie în mod semnificativ la dezvoltarea unei țări, deoarece pot genera oportunități de ocupare a forței de muncă la un cost de capital mai scăzut, ceea ce le conferă un avantaj față de corporațiile mari datorită elasticității și flexibilității lor sporite. Cu toate acestea, pentru a depăși limitările lor în materie de capital fizic și financiar, IMM-urile trebuie să valorifice pe deplin schimbul de cunoștințe și resurse, acest lucru oferindu-le un avantaj competitiv (Muda et al., 2022). În plus, Zulganef și Andri (2022) au susținut în cercetarea lor că puterea organizațiilor contemporane provine din mai mult decât capacitatea lor de a îndeplini sarcinile de zi cu zi; aceasta provine, de asemenea, din capacitatea lor de inovare, care include atât capacitatea de a explora noi posibilități, cât și capacitatea de a utiliza la maximum instrumentele și cunoștințele deja disponibile.

În acest sens, numeroase studii (Akpan et al., 2020; Liguori & Pittz, 2020; Zainal et al., 2022) au sugerat că asistența strategică în materie de resurse, cum ar fi integrarea tehnologică, intermedierea financiară eficientă și stimulentele guvernamentale, sunt esențiale pentru creșterea șanselor lor de supraviețuire în timpul pandemiilor. După cum a subliniat Caballero-Morales (2021), multe IMM-uri eșuează pe termen scurt ca urmare a unor probleme preexistente, cum ar fi investițiile reduse sau inexistente în modernizări și/sau în cunoașterea pieței, lipsa unei planificări formale și a unei previziuni a cererii, lipsa capacităților tehnice și de gestionare și resursele financiare limitate.

Întreprinderile din țările în curs de dezvoltare se bazează pe cunoștințele omologilor lor mai mari, asimilează cunoștințe și aplică aceste perspective dobândite într-o varietate de sectoare. Participarea la lanțurile valorice globale oferă IMM-urilor șansa de a învăța despre producție, intrarea pe piață și alte sarcini specializate (Vătămănescu et al., 2018). În comparație cu întreprinderile multinaționale, atunci când vine vorba de întreprinderile mici și mijlocii, trebuie menționat faptul că acestea au mai puține resurse financiare, mai puține surse de cercetare și dezvoltare, o cultură organizațională mai redusă și utilizează mai puține tehnologii moderne de producție (Pu et al., 2021). În ciuda acestui fapt, este imposibil să nu se ia în considerare importanța IMM-urilor, care sunt în general considerate esențiale pentru crearea de noi locuri de muncă, distribuirea echitabilă a celor actuale și creșterea exporturilor (Du et al., 2023). În plus, spre deosebire de multe corporații mai mari, unde prezența unor structuri birocratice sporite poate împiedica în mod frecvent o acțiune mai rapidă, întreprinderile mici și mijlocii au un avantaj distinct în capacitatea lor de a accelera procesele decizionale. Prin urmare, IMM-urile sunt mai bine poziționate pentru a valorifica oportunitățile cu o mai mare eficiență, exercitând astfel o influență mai pronunțată asupra dezvoltării și punerii în aplicare a inovațiilor revoluționare; această capacitate decizională rapidă a IMM-urilor le permite să se adapteze rapid la dinamica pieței, să reacționeze prompt la noile tendințe și să profite de noi oportunități, sporindu-și astfel capacitatea de a fi pioniere ale progreselor disruptive în cadrul industriilor lor respective (Jercan & Nacu, 2023).

În ciuda existenței oportunităților disponibile și a soluțiilor potențiale, IMM-urile continuă să se lupte cu deficitul de resurse și, ca urmare, pun un accent mai mare pe dezvoltarea rețelelor interne și pe încurajarea colaborărilor informale, o schimbare strategică care are potențialul de a declanșa apariția