



**Volumul VIII, Numărul 15 / 2006**

**ISSN 1454-9980**

---

**Concepte și modele de knowledge management**

**aplicabile în dezvoltarea regională**

**(pag. 51-66)**

**Panaite NICA, Andrei NEȘTIAN**

---

**Volume VIII, Issue 2 (15) / 2006**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

## CONCEPTE ȘI MODELE DE KNOWLEDGE MANAGEMENT APLICABILE ÎN DEZVOLTAREA REGIONALĂ

---

*Panaite NICA, Andrei NEȘTIAN*  
*Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași*

Managementul cunoștințelor este o ramură a domeniului cunoștințelor manageriale care se ocupă de realizarea de acțiuni privind cunoașterea (*knowledge actions*), cum ar fi organizarea, blocarea, filtrarea, culegerea, stocarea, partajarea, diseminarea și utilizarea obiectelor cunoașterii (*knowledge objects*), identificate ca fiind informații, date, experiențe, evaluări, analize și inițiative. Managementul cunoștințelor presupune capturarea cunoștințelor acolo unde sunt create, împărtășirea lor către oameni și aplicarea lor într-un proces productiv.

Fiind focalizat pe identificarea cunoștințelor și exprimarea lor astfel încât să fie împărtășite de o manieră formală pentru a fi refolosite, managementul cunoștințelor permite rezolvarea problemelor, învățarea dinamică, planificarea strategică și luarea deciziilor într-o manieră eficientă și eficace.

Managementul cunoștințelor a fost dezvoltat ca filozofie și aplicații de către companii, însă el oferă o serie de concepte și de modele de lucru care pot fi extinse la nivel regional, pentru a genera efecte pozitive importante în dezvoltarea regională. Acest lucru se datorează în principal faptului că evoluțiile teoretice și aplicative din managementul cunoștințelor sunt în congruență cu elementele definitorii ale jocului concurențial și cu tipul de competitivitate care predomină în viața economică a lumii.

Dezvoltarea regională este o preocupare importantă la nivel european, fiind statuată ca prioritate prin obiectivele de coeziune socială și economică ale Uniunii Europene. În acest context, managementul cunoștințelor se

constituie ca un domeniu științific din care pot apărea soluții la problemele de dezvoltare regională.

### 1. Contextul apariției și aplicării managementului cunoștințelor

Din ce în ce mai mulți teoreticieni, oameni de afaceri, dar și responsabili politici, apreciază că tipul de societate spre care se îndreaptă omenirea este o societate a cunoașterii, sprijinită pe o economie a cunoașterii. Astfel, au fost evidențiate probleme legate de noile abilități și deprinderi necesare pentru integrarea în economia cunoașterii, noua geografie în care distanțele fizice nu mai reprezintă constrângeri importante, condițiile de acces la cunoștințe și informații pe plan internațional, dezvoltarea neomogenă a științei și tehnologiei în diferite sectoare de activitate, drepturi de proprietate intelectuală și capitalizarea cunoștințelor.

Evoluțiile sociale înregistrate au arătat că principalele caracteristici ale societății cunoașterii sunt<sup>1</sup>:

1. Extinderea și aprofundarea cunoașterii științifice;
2. Managementul și utilizarea cunoștințelor existente sub forma cunoașterii tehnologice și organizaționale;
3. Producerea de cunoaștere tehnologică nouă prin inovare;

---

<sup>1</sup> Drăgănescu, M. (2004), *Societatea informațională și a cunoașterii. Vectorii societății cunoașterii*, [www.edemocratie.ro](http://www.edemocratie.ro)

4. Apariția unei noi economii, în care procesul de inovare devine determinant (capacitatea de a asimila și converti cunoașterea nouă pentru a crea noi servicii și produse);
5. Diseminarea fără precedent a cunoașterii către toți cetățenii prin mijloace noi (Internet, carte electronică, e-learning);
6. Conturarea comunității globale: cunoașterea și informația au difuzare și utilizare mondială;
7. Producerea unei revoluții culturale bazată pe cunoștințe: schimbări de natură socială, noi meserii, re poziționare a valorilor culturale;
8. Necesitatea sustenabilității ecologice prin adaptări tehnologice rapide.

În cadrul acestui tip de societate, noua economie, numită adesea *economie bazată pe cunoaștere*, își datorează apariția unui număr de forțe importante care acționează astăzi în sensul schimbării regulilor afacerilor și a competitivității naționale:

- Globalizarea – piețele și produsele sunt globale.
- Intensitatea folosirii cunoștințelor și informațiilor – producția eficientă se bazează pe informații și know-how; peste 70 % din lucrătorii din economiile dezvoltate lucrează cu informația iar majoritatea lucrătorilor din fabrici își folosesc mai mult „capul” decât „măinile”.
- Rețelele de calculatoare și conectivitatea – dezvoltarea internetului oferă posibilitatea unei circulații globale a oricărei informații. Ca urmare, bunurile și serviciile pot fi dezvoltate, cumpărate, vândute și uneori chiar livrate prin rețelele electronice.

În societatea cunoașterii, sistemul economic face ca doar aproximativ 2 % din populație să lucreze în agricultură și 10 % în industrie, restul fiind lucrători cu cunoștințele. Această nouă economie se deosebește de tipurile anterioare de economii printr-o importantă serie de caracteristici:

- Este o economie bazată nu pe o resursă rară ci pe o resursă abundentă. Spre deosebire de majoritatea resurselor care se epuizează prin folosire, cunoștințele și informațiile pot fi distribuite și pot crește în urma realizării de aplicații.
- Efectul localizării este:
  - diminuat în cazul unor activități economice: folosirea unor tehnologii și metode corespunzătoare cum ar fi piețele virtuale și organizațiile virtuale

care beneficiază de viteză, de agilitate și de posibilitatea de a ajunge în orice punct de pe glob;

- întărit în cazul altor activități, ca de exemplu în cazul creării de clustere regionale de afaceri în jurul unor centre de cunoștințe cum sunt universitățile sau centrele de cercetare recunoscute pentru excelența lor.
- Legile, barierele și taxele sunt dificil de aplicat doar pe baze naționale. Cunoștințele și informațiile se vor „scurge” spre locul unde cererea este mai mare și barierele mai mici.
- Produsele și serviciile ameliorate prin cunoștințe sunt mai bine prețuite de clienți față de cele cu puține cunoștințe încorporate.
- Prețul și valoarea depind mult de context. Astfel, aceeași informație sau cunoștință poate avea o mare varietate de valori pentru diferite persoane sau chiar pentru aceeași persoană la momente diferite.
- Cunoștințele incluse în procese și sisteme au o mai mare valoare decât cele care există doar în mintea unor oameni.
- Capitalul uman și competențele sale sunt componente cheie ale valorii create de o companie bazată pe cunoștințe, deși puține companii prezintă nivelele de competență în rapoartele anuale.

Fundația conceptului de *Economie a cunoașterii* a fost creată de Peter Drucker. În 1966 acesta descria diferența între lucrătorul manual și lucrătorul cu cunoștințe: un lucrător manual își folosește mâinile sale pentru a produce “lucruri”, iar un lucrător cu cunoștințele își folosește inteligența pentru a produce idei, cunoștințe și informații. *Economia cunoașterii sau economia bazată pe cunoaștere este un concept care se referă la utilizarea cunoștințelor pentru a produce beneficii.* Expresia a fost popularizată de Peter Drucker în cartea sa “The age of Discontinuity”<sup>2</sup>. În cadrul unei astfel de economii este proeminent rolul variatelor afaceri de tip high-tech – în special producerea de software, telecomunicațiile și alte servicii virtuale – al instituțiilor educaționale și de cercetare în dezvoltarea economiei naționale.

<sup>2</sup> Peter Drucker, (1969), *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our changing Society*, Harper and Row, New York, ISBN 0465089844

Un principiu cheie utilizat este acela că educația și cunoștințele acumulate sunt considerate active productive ale unei afaceri, întrucât ele pot fi elementele primare cele mai valoroase în realizarea unui produs sau serviciu.

Paul David și Dominique Foray<sup>3</sup> descriu patru schimbări importante care au condus la apariția societății cunoșterii:

- accelerarea producției de cunoștințe;
- creșterea ponderii capitalului intangibil la nivel micro și macroeconomic;
- inovarea a devenit o activitate dominantă, iar sursele ei din ce în ce mai variate;
- revoluția instrumentelor de utilizare a cunoștințelor.

Cei doi autori descriu aceste patru schimbări remarcând printe altele și faptul că ele se produc cu forță și viteză diferită atât pe sectoare de activitate cât și pe regiuni ale globului. Se crează astfel o stratificare economică în funcție de capacitatea și de viteza de absorbție a celor patru schimbări în economiile naționale sau regionale. Declanșatorul celor patru schimbări se află în evoluțiile sociale care au condus la demasificarea producției și serviciilor modificând regulile jocului concurenței economice. Cele mai competitive companii nu mai sunt cele care oferă un produs unic în mii de exemplare, ci acele companii care pot oferi produse adaptabile cerințelor variațiilor clienți, mergând până la exemplare unice pentru fiecare client în parte.

Această schimbare de perspectivă a condus la creșterea importanței activității de inovare, întrucât una din consecințele destandardizării a fost și creșterea ritmului de evoluție a produselor. Companiile care anticipează evoluțiile cerințelor consumatorilor și creează produse capabile să le satisfacă sunt caracterizate de ritmuri rapide de înnoire a gamelor de produse. Tot acest flux inovativ trebuie însă susținut. Ca urmare, companiile au început să caute soluții pentru stimularea fluxului inovațional intern, ceea ce a condus la problema acumulării și partajării cunoștințelor. Consecința la nivelul economiilor celor mai dezvoltate a fost creșterea ponderii capitalului

intangibil în valoarea fiecărei afaceri. Proporția valorii produsului sau serviciului datorată cunoștințelor înglobate a devenit pentru un număr din ce în ce mai mare de produse și servicii majoritară, în detrimentul valorii aduse de materia primă înglobată.

Această creștere a valorii capitalurilor intangibile s-a manifestat clar pe piața bursieră, unde unele companii au ajuns să fie cotate la valori de 12 ori mai mari decât valoarea contabilă a capitalurilor deținute<sup>4</sup>. Este cazul companiei GlaxoSmithKline. Alături de ea mai sunt companii ca Boeing, Microsoft, Oracle, Yahoo și Reuters. Analiza acestui mic eșantion de companii arată că produsele sau serviciile pe care ele le comercializează au o foarte importantă componentă de cunoștințe încorporate: înalte tehnologii din aviație, creație de software, servicii prin internet sau oferirea de informații pentru presă. Alte date publicate au arătat un nivel de profitabilitate anuală a activelor nete de 52 % în cazul companiei Glaxo, deci o recuperare în mai puțin de 2 ani a valorii investite în activele nete.

În acest fel au fost remarcate și valorizate de către piață diferențele dintre vechile industrii bazate pe folosirea intensivă a mijloacelor fixe și noile industrii bazate pe folosirea intensivă a cunoștințelor, precum și dintre vechile produse „apaticе”, cu concepție fixă, și noile produse „deștepte”, capabile să interacționeze cu mediul și cu clientul.

Evoluțiile din mediul economic orientate spre dezvoltarea economiei cunoașterii au fost însoțite de încercări de explicare a mecanismelor care stăteau la baza lor și de crearea de noi concepte, instrumente și modele pentru a permite companiilor să înțeleagă și să reacționeze la noile provocări<sup>5</sup>.

## 2. Modele teoretice din managementul cunoștințelor

Modelele teoretice din managementul cunoștințelor prezintă modalități de lucru și scheme de gândire care prin înțelegere și

<sup>3</sup> Paul A. David, Dominique Foray, (January 2003), *Economic Fundamentals of the Knowledge Society*, în *Policy Futures In Education. An e-Journal*, 1(1) : Special Issue: Education and the Knowledge Economy

<sup>4</sup> Sveiby, K.E., (2000), *La nouvelle richesse des entreprises. Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Maxima, Paris

<sup>5</sup> Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press

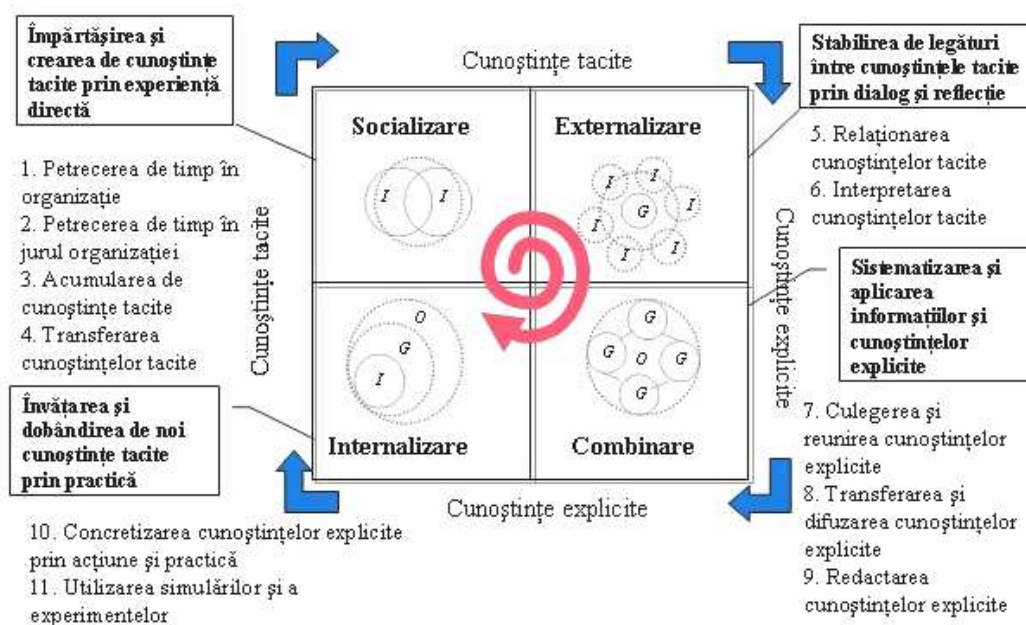
aplicare conduc la ameliorarea valorificării cunoștințelor în organizații. Din multe abordări din domeniu, am fost selectate două modele acceptate ca fundamentale în domeniul managementului cunoștințelor: procesul dinamic de creare a cunoștințelor (SECI) propus de Ikujiro Nonaka și modelul capitalului intelectual, cu variantele propuse de diverși autori.

#### Procesul dinamic de creare a cunoștințelor (SECI)

Între cei mai apreciați autori din acest domeniu sunt japonezii Ikujiro Nonaka și Hirotaka Takeuchi, creatori al modelului SECI<sup>5</sup>. Acest model reprezintă o descriere a creării

dinamice a cunoștințelor în organizații și a utilizării practice a acestora. Modelul creat inițial de Nonaka și Takeuchi a fost completat împreună cu Toyama și Konno pentru a putea fi mai ușor aplicat de către companii. Figura 1 descrie sintetic acest model.

Denumirea modelului este o prescurtare a celor patru stadii care trebuie parcurse pentru crearea cunoștințelor și valorizarea lor prin aplicații: S – socializare, E – externalizare, C – combinare, I – internalizare. Pentru a înțelege cu ușurință modelul este necesară definirea celor două tipuri de cunoștințe utilizate de Nonaka în conceperea modelului: cunoștințele explicite și cunoștințele tacite.



**Figura 1. Modelul SECI pentru crearea și utilizarea cunoștințelor**

Sursa: Nonaka, I., R. Toyama, and N. Konno (2000). "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation." Long Range Planning, Vol 33

*Cunoștințele explicite* sunt cunoștințe care au fost exprimate prin cuvinte sau numere. Ele sunt împărtășite formal și sistematic sub formă de date, specificații, manuale, desene, înregistrări audio și video, programe informatice etc. *Cunoștințele tacite* includ corelații mentale, intuiții, ipoteze, bănuieli și reacții intuitive, fiind dificil de exprimat și formalizat, deci și dificil de împărtășit. Sunt de cele mai multe ori rezultate ale experiențelor practice și a învățării prin

încercare și eroare<sup>6</sup>. Una din ideile filozofice care fondează modelul este aceea că „putem ști mai mult decât putem spune”.

Pornind de la diferențele între cunoștințele tacite și cele explicite, schema de bază a modelului cuprinde patru stadii: socializare, externalizare, combinare și internalizare.

<sup>6</sup> Alan Burton Jones, (1999), *Knowledge capitalism. Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press

### *Socializarea*

Socializarea reprezintă procesul prin care sunt împărtășite cunoștințe tacite prin intermediul unor experiențe comune. Întrucât cunoștințele tacite sunt dependente de context, cheia achiziționării lor este trăirea aceluiași experiențe și realizarea de activități împreună cu cei care dețin aceste cunoștințe. Cel mai bun exemplu este tradiționala relație maestru – învățacel. Învățacelul învață meseria prin imitarea directă a acțiunilor maestrului, ameliorându-și cunoștințele prin practică și nu prin cuvinte sau scrieri. Calitatea relației dintre cei care împărtășesc experiențe comune, fie că este vorba despre învățacel și maestru, angajat și client sau șef și subordonat, este un factor fundamental în potențarea creării de cunoștințe în organizație.

### *Externalizarea*

Externalizarea este procesul de exprimare a cunoștințelor tacite sub forma cunoștințelor explicite. Dintre cei patru pași, acesta este cel mai important în crearea de cunoștințe întrucât el duce la apariția de noi cunoștințe și concepte. Atunci când cunoștințele tacite sunt explicitate ele se cristalizează în forme care pot fi comunicate și altora, devenind baze pentru apariția altor cunoștințe. Un exemplu de externalizare îl reprezintă reuniunile de ameliorare în care angajații încearcă în primul rând să identifice, deci să numească, problemele cu care se confruntă. Rezultă astfel cunoștințe noi asupra situației cu care ei se confruntă. Succesul conversiei depinde de utilizarea unor metode de verbalizare a experiențelor trăite de membrii unei comunități sau a unui mic grup. Sunt adesea folosite metafore, analogii sau scheme pentru a ajuta la cristalizarea noilor idei și concepte.

### *Combinarea*

Combinarea reprezintă procesul de conectare a diferitelor fragmente de cunoștințe explicite pentru obținerea unor cunoștințe explicite mai sistematice, mai complexe sau mai profunde. Schimbul de cunoștințe se realizează prin diverse mijloace între care se numără documentele, întâlnirile, convorbirile telefonice și rețelele informatice. Reconfigurarea cunoștințelor existente prin sortare, adunare, combinare și clasificare conduce la apariția de

noi cunoștințe. Un exemplu clar este acela al unui analist care colectează date financiare și realizează un raport asupra finanțelor companiei. Sintezele din raport reprezintă pentru decidenți cunoștințe noi pentru a fi utilizate în procesele decizionale.

### *Internalizarea*

Internalizarea reprezintă procesul de transformare a cunoștințelor explicite în cunoștințe tacite. Ea se realizează prin înglobarea cunoștințelor explicite în acțiuni, practici sau simulări ale unor situații concrete. În acest fel se produce procesul numit „learning-by-doing”. Prin internalizare se produce răspândirea în întreaga organizație a cunoștințelor explicite se amorsează crearea unui nou set de cunoștințe tacite care conduc la reluarea întregului ciclul de producere a cunoștințelor. Din acest motiv în centrul modelului este reprezentată o spirală care sugerează reluarea continuă a ciclului SECI având ca efect creșterea continuă a cunoștințelor deținute de organizație.

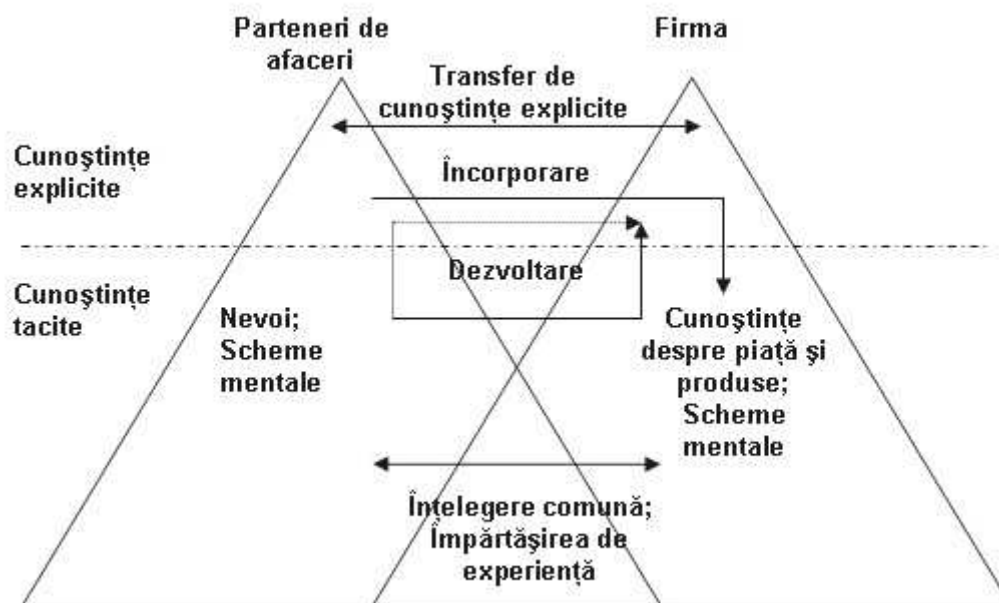
Fundația pe care trebuie realizată crearea de cunoștințe este numită *Ba* de către Nonaka. Conceptul, de origine japoneză, poate fi tradus aproximativ ca „loc”, el reprezentând de fapt contextul în care cunoștințele sunt create, împărtășite și utilizate. Ca noțiune, *Ba* este mai puțin apropiat de ideea de loc fizic, fiind mai degrabă apropiat de ideea de spațiu ideatic, spațiu al cunoașterii deținute. Procesul de creare a cunoștințelor se derulează în limitele acestui *Ba*, dar *Ba* este evolutiv, limitele lui fiind permanent redefinite de cunoștințele create. Limitele lui *Ba* determină cadrul în care cunoștințele pot fi considerate ca resurse active.

În consecință, cele patru stadii ale procesului de creare a cunoștințelor se derulează fiecare într-un *Ba* (loc) specific: *Ba*-ul de origine a cunoștințelor (originating *Ba*), *Ba*-ul de dialog (Dialoguing *Ba*), *Ba*-ul de sistematizare (Systemizing *Ba*) și *Ba*-ul de exersare (Exercising *Ba*).

Modelul SECI propus de Nonaka prezintă prin simplitatea și intuitivitatea lui o mare arie de utilizări potențiale, între care și aplicații în dezvoltarea regională. Ca urmare, referirile la acest model vor fi frecvente în partea privitoare la aplicarea modelelor din knowledge management în dezvoltarea regională.

Dacă modelul SECI pare să facă referire în special la indivizi și la mediul intern al firmei, o dezvoltare a modelului propusă tot de Nonaka face referire la crearea de cunoștințe prin

intermediul colaborărilor externe, viziunea fiind centrată pe relațiile de parteneriat între organizații (figura 2.).



**Figura 2. Crearea de cunoștințe prin parteneriate**

Sursa: Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation." Long Range Planning, Vol 33, No. pp. 13

În acest model se observă din nou separarea cunoștințelor în tacite și explicite și faptul că întreg procesul de creare de cunoștințe se realizează prin treceri succesive între cele două paliere. Pentru debutul creării de cunoștințe prin parteneriate este necesară crearea unei fundații comune prin împărtășirea de experiență pentru dobândirea unei bune înțelegeri reciproce. Oamenii din cele două organizații trebuie puși în situația de a lucra împreună. În acest fel nevoile, schemele mentale și cunoștințele despre piață și produse ale organizațiilor vor fi comunicate și cunoscute pe întregul cuprins al organizațiilor implicate, sub formă tacită. În cazul tipic al relației client – furnizor, furnizorul va face înțelese nevoile sale iar furnizorul va face înțeleasă viziunea sa asupra produselor și a pieței. Pentru a ameliora această cunoaștere reciprocă este util schimbul de cunoștințe explicite sub forma unor documentații, norme sau reguli de bază în colaborarea derulată. Această cunoaștere explicită se sprijină pe schimbul de cunoștințe tacite care asigură

decodificarea corectă și înțelegerea cunoștințelor explicite schimbate.

Prin încorporarea continuă în produse și servicii a noilor cunoștințe se realizează dezvoltarea continuă a organizației furnizoare. În aceeași măsură, prin satisfacerea mai bună a nevoilor sale, beneficiază și organizația client, cunoștințele sale despre furnizor oferindu-i finalmente și fundamentul pentru evoluția continuă a cerințelor și a nevoilor sale. Astfel, parteneriatul între cele două organizații, realizat cu respectarea ideilor din modelul SECI, conduce la o spirală ascendentă a dezvoltării lor.

Ca urmare a utilizării sale la nivelul relațiilor dintre indivizi și la nivelul parteneriatelor dintre organizații, ciclul SECI produce o serie de implicații în viața organizațională:

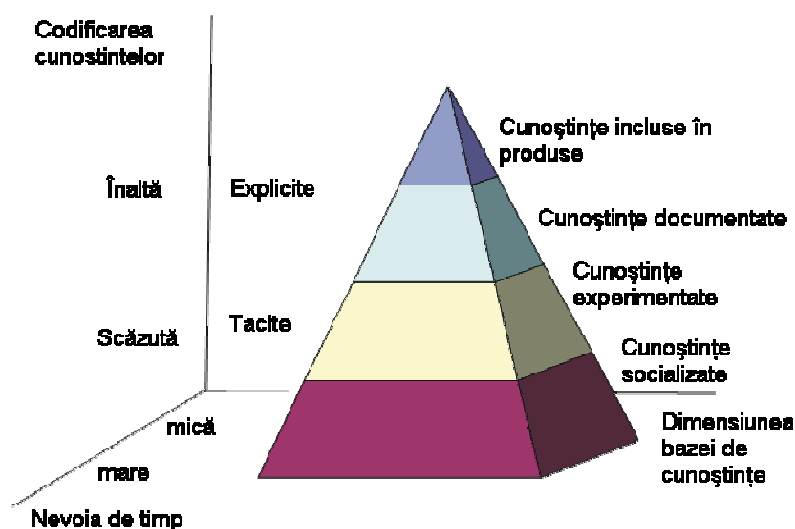
- Crearea de cunoaștere influențează indivizii și procesele de socializare din organizații. Împărtășirea cunoștințelor tacite cere indivizilor comunicarea către alții a

credințelor proprii privind situația în care se găsesc.

- Crearea de cunoaștere permite legarea lanțului valorii de viziunea organizației, de strategia ei și de rolurile capitalului intelectual.
- Procesele decizionale pot fi ameliorate prin conștientizarea inovării și delimitarea mai bună a poziției strategice și a fluxurilor financiare generate de cunoaștere.
- Un sistem managerial care încorporează crearea de cunoaștere trebuie să identifice deciziile cheie și să definească procesele

decizionale ținând cont de informațiile necesare, ce procese sunt necesare și ce baze de date sunt necesare pentru a stoca informațiile (cunoștințele explicite).

Competitivitatea economică a unei companii care utilizează intensiv cunoștințele este dată de cunoștințele incluse în produsele sale. Acestea reprezintă vârful unei piramide a cunoștințelor deținute de organizație iar volumul lor este dependent de trei factori: nevoia de timp, mărimea bazei de cunoștințe a organizației și gradul de codificare a cunoștințelor (figura 3).



**Figura 3. Piramida cunoștințelor organizației**

Sursa: R. Boutellier, O. Gassmann, M. von Zedtwitz, (2000), *Managing global innovation: uncovering the secrets of future competitiveness*, Springer, Berlin

Prescripția strategică rezultantă din această dependență este aceea că o companie care dorește să utilizeze intensiv cunoștințele ca sursă de competitivitate trebuie să acționeze în sensul creșterii cât mai rapide a bazei sale de cunoștințe și a ritmului de codificare a acestora, pentru a le face să devină în cel mai scurt timp posibil cunoștințe explicite incluse în produse sau servicii ale sale.

### 3. Capitalul intelectual

Conform lui Skyrme<sup>7</sup>, cunoștințele și capitalul intelectual sunt activele „ascunse” ale unei companii, ceea ce susține ideea lui Stewart<sup>8</sup> privitoare la crearea de avantaje competitive prin buna gestionare a acestui tip de active. Două curente de gândire au condus la dezvoltarea conceptului de capital intelectual, unul axat pe strategie și celălalt pe măsurare. Curentul

<sup>7</sup> Skyrme, D. (1997), *Measuring the Value of knowledge – Metrics for the Knowledge Based Business*, Business Intelligence, London

<sup>8</sup> Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York.



strategic a pornit de la „organizația care învață” și de la relația dintre cunoștințe și succesul creării de valoare. Au fost luate în calcul evoluțiile conceptuale privind inovarea, managementul transferului de cunoștințe și competențele cheie pentru succesul demersurilor strategice. Curentul legat de măsurare a pornit de la managementul resurselor umane și de la tehnicile de măsurare financiară a capitalului, rezolvând probleme legate de măsurarea cunoștințelor deținute de angajați și de companie.<sup>9</sup> La nivelul viziunii generale asupra unei organizații cele două curente s-au împletit pentru a conduce la dezvoltarea conceptului de capital intelectual.

Pentru a delimita clar conceptul de capital intelectual sunt definatorii următoarele afirmații:

- Capitalul intelectual este suma a tot ceea ce știu oamenii dintr-o organizație, conferindu-i acesteia avantaje competitive pe piață.
- Capitalul intelectual reprezintă cunoștințele care sunt valoroase pentru organizații.
- Capitalul intelectual este recunoscut ca fiind o valoare în majoritatea organizațiilor, dar acesta nu este măsurat și evaluat în nici o altă declarație financiară a organizației cu excepția valorii de piață atinse la bursă.
- Capitalul intelectual reprezintă materialul intelectual care a fost formalizat, capturat și pus în valoare pentru a produce active și mai valoroase.
- Capitalul intelectual este dat de acele cunoștințe care pot fi transformate în valori.

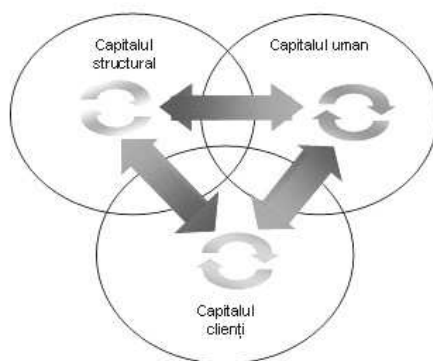
Caracterul intangibil al noului tip de capital crează mai multe probleme. Intangibilitatea se traduce prin faptul că el nu apare în nici un document financiar-contabil al companiei și nici nu poate fi identificat printr-o formă fizică tradițională. Crearea și managementul activelor intangibile care compun capitalul intelectual necesită abordări diferite de strategiile de afaceri convenționale. O cerință pentru dezvoltarea sistematică a activelor intangibile este ca acestea să poată fi identificate, clasificate și raportate. Majoritatea clasificărilor activelor intangibile le descriu ca diferență între valoarea de piață și valoarea contabilă a companiei.

Sveiby<sup>10</sup> definește capitalul intelectual ca sumă a trei componente: Capitalul Uman,

Capitalul Structural și Capitalul Clienți (figura 4). Capitalul uman este format din cunoștințele, abilitățile și competențele oamenilor din organizații. El se află mai degrabă în proprietatea oamenilor decât a organizației, fiind o parte reînnoibilă a capitalului intelectual.

Capitalul structural include strategia și cultura organizațională, structurile și sistemele, rutinele organizaționale și procedurile, precum și bunuri de proprietate intelectuală cum sunt tehnologiile, invențiile, datele, publicațiile și procesele care pot fi patentate sau protejate.

<sup>9</sup> Nicholas Bahra, (2001), *Competitive Knowledge Management*, Palgrave, New York



**Figura 4. Capitalul intelectual al unei companii**

Sursa: Sveiby K.E. (2000), *La nouvelle richesse des entreprises. Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Maxima, Paris

Capitalul structural include procese, structuri, sisteme informaționale, patente și alte cunoștințe care rămân în companie atunci când angajații pleacă. Capitalul clienți este dat de valoarea relațiilor sale cu clienții incluzând loialitatea clienților pentru produsele companiei, bazată pe reputația companiei, comportamentele de cumpărare sau disponibilitatea clienților de a plăti.

Charles Armstrong<sup>11</sup> împarte Capitalul intelectual în trei componente: Componenta individuală, Componenta Internă și Componenta Externă (tabelul 1.). Componenta Internă este definită prin modalitățile de organizare, cultura organizațională și climatul intern, sistemul de producție, sistemul de management al calității și sistemul informațional. Componenta Externă include relațiile cu clienții, furnizorii și alți parteneri de pe lanțul valorii, precum și mărcile deținute. Componenta individuală, numită de unii autori și baza de cunoștințe este compusă din talente și capacități personale, competențe, educație și pregătire a propriilor angajați, experiență și expertiză.

<sup>10</sup> Sveiby, K-E. (1997), *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Barrett-Hoehler Publishers, Inc

<sup>11</sup> Charles Armstrong, Hubert Saint-Onge, (2004), *The Conductive Organization Building Beyond Sustainability*, Butterworth-Heinemann

Tabelul 1. Valoarea de piață a unei companii, ca sumă a capitalurilor vizibile și a celor imateriale.

Capitalul vizibil (valoarea contabilă)	Actiunile imateriale (valorizarea acțiunilor derulate pe piață)		
	Componenta externă	Componenta internă	Componenta individuală
Actiunile corporale minus datoriile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mărci</li> <li>- relațiile cu clienții și furnizorii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizare,</li> <li>- personal,</li> <li>- statut juridic,</li> <li>- procedee și metode,</li> <li>- politici comerciale,</li> <li>- cercetare și dezvoltare,</li> <li>- softuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- educație,</li> <li>- experiență</li> </ul>

Sursa: Charles Armstrong, Hubert Saint-Onge, (2004), *The Conductive Organization Building Beyond Sustainability*, Butterworth-Heinemann

Într-o viziune mai apropiată de nevoile practice de utilizare economică a capitalului intelectual, Ahonen propune o delimitare a rolului fiecărui element care a fost inclus de-a lungul timpului în discuțiile legate de capitalul intelectual. El propune un ciclu de utilizare a intangibilelor format din trei stadii: intangibile generatoare, intangibile exploatabile și profitabilitate sustenabilă (figura 5.).

Componenta măsurabilă pentru acest stadiu este valoarea bursieră a companiei. Capitalul

intelectual este compus din tot ceea ce autorul numește intangibile generatoare, intangibile care stau la baza creării de avantaje competitive. Dintre acestea, doar unele pot fi exploatate comercial și anume tot ceea ce este direct legat de eficiență și de reducerea costurilor, drepturile de proprietate intelectuală, relațiile cu clienții, managementul de încredere care creează renume și eventualele cunoștințe legate de evoluțiile pozitive ale piețelor.

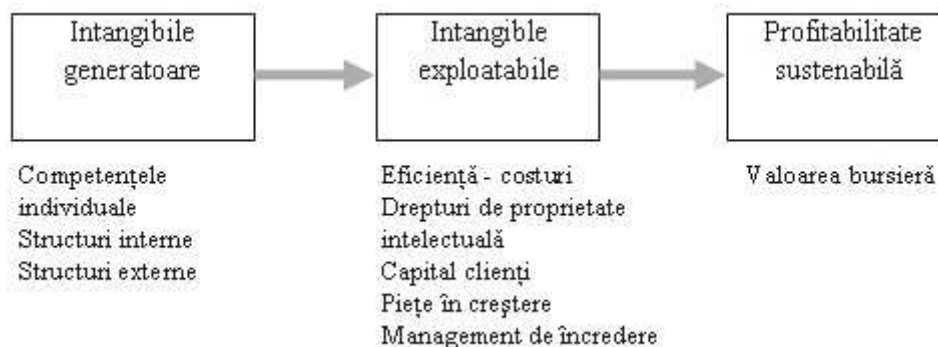


Figura 5. Mecanismul causal din spatele valorii produse de cunoaștere

Sursa: Ahonen, G. (2000): 'Generative and commercially exploitable intangible assets', în Grojer, JE și Stolowy, H. (Eds), *Classification of Intangibles*, Groupe HEC, Jouy-en-Josas

Această viziune a lui Ahonen arată care este de fapt mecanismul de producere a valorii exploatabile comercial din cunoștințele produse de organizație și este în deplină consonanță cu modelul piramidei cunoștințelor care arată că din totalul cunoștințelor deținute doar o mică parte sunt incluse în produse și servicii exploatate pe piață.

#### 4. Aplicarea modelelor de knowledge management în dezvoltarea regională

Tratarea unei regiuni ca pe o organizație deschide posibilitatea aplicării teoriilor legate de crearea cunoștințelor pentru dezvoltarea regională. Dezvoltarea cunoștințelor

organizaționale prin relațiile de parteneriat, impactul produselor și serviciilor asupra modului de viață a cetățenilor și a implicării lor în crearea de cunoștințe ne conduc la concluzia că limitele cunoștințelor deținute de diferite organizații – întreprinderi, universități, centre de cercetare sau instituții de administrație - depășesc spațiul intern al acestora. Cunoștințele se difuzează în mediul economic și social al organizației creatoare și modifică modul de lucru și stilul de viață a celor care intră în contact cu ele. Regiunea ca entitate orientată spre cooperare, având propriile ei obiective de dezvoltare, trebuie să stabilească un cadru pentru relațiile și dependențele formale sau informale dintre organizațiile din regiune. Politicile internaționale sau naționale de dezvoltare regională sunt adesea orientate spre eliminarea decalajelor de dezvoltare dintre regiuni, sprijinirea conversiei industriale în zonele cu dificultăți structurale, modernizarea sistemului educațional și promovarea angajării<sup>12</sup>. În esență, se caută întărirea coeziunii economice, sociale și teritoriale.

Cele două modele teoretice din managementul cunoștințelor prezentate anterior sunt în strânsă corelație cu problematica actuală a dezvoltării regionale și oferă posibilitatea clarificării unor aspecte importante ale acesteia. Clusterelor și nodurilor de afaceri și evaluarea capitalului intelectual al unei regiuni sunt analizate în paginile următoare.

#### *Clusterelor și nodurile de afaceri*

Un cluster de afaceri este o concentrare geografică de afaceri și instituții interconectate, activând într-un anumit domeniu. Se consideră că clusterelor conduc la creșterea productivității și competitivității naționale și internaționale a companiilor.

Acest concept, cunoscut și drept cluster competitive, cluster industriale sau clusterelor lui Porter, a fost dezvoltat de Michael Porter<sup>13</sup> în 1990. Dezvoltarea clusterelor a devenit de atunci un element focalizator al multor programe guvernamentale<sup>14</sup>.

Un cluster de afaceri este o grupare geografică de entități care:

- posedă în zonă suficiente resurse și competențe pentru a atinge punctul critic dincolo de care dezvoltarea domeniului devine autosusținută,
- are o poziție cheie într-un anumit domeniu de activitate economică,
- are un avantaj competitiv sustenabil<sup>15</sup> față de alte regiuni.

În funcție de tipul de cunoștințe deținute sunt cunoscute două tipuri de cluster de afaceri:

- Clusterelor tehnologice (*Techno clusters*) - Aceste cluster sunt orientate spre high-tech, bine adaptate la condițiile economiei bazate pe cunoaștere, și au de obicei ca punct central al dezvoltării universități și centre de cercetare, ca de exemplu Silicon Valley.
- Clusterelor bazate pe know-how (*Cluster tradiționale*) - Acestea sunt bazate pe activități mai tradiționale care își mențin avantajele competitive în termeni de know-how pe perioade de zeci sau chiar sute de ani. Ele sunt cel mai adesea specifice pe industrii.

Porter descrie în cartea sa cum poate o companie să folosească și să extindă avantajele naționale sau regionale în competiția internațională, participând la dezvoltarea unor cluster. Conform lui Michael Porter, clusterelor au potențialul de a afecta competiția pe trei căi:

- prin creșterea productivității companiilor din cluster,
- prin inducerea de inovații în domeniu,
- prin stimularea apariției de noi afaceri în domeniu, în regiune.

Pe aceste trei căi se obține o modificare a jocului concurențial în sensul creșterii competiției și, ca urmare a selectivității naturale a piețelor, se ajunge la un mediu caracterizat simultan atât de o competiție acerbă cât și de o competitivitate sporită a organizațiilor din clusterul respectiv.

Procesul identificării, definirii și descrierii unui cluster nu este standardizat. Consultații și cercetătorii folosesc diferite metode de analiză și evaluare, majoritatea plecând de la evidențierea specificului angajărilor la nivelul unei regiuni,

<sup>12</sup> Site-ul Comisiei Europene dedicat Politicilor Regionale: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/intro/working4\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/intro/working4_en.htm)

<sup>13</sup> Porter, M E, (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke: Macmillan (reprint Free Press 1998)

<sup>14</sup> Solvell, O, Lindqvist, G, & Ketels, C, (2003), *The Cluster Initiative*, Greenbook

<sup>15</sup> Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York

rezultat în urma grupării pe industrii sau tipuri de activități, definite în similitudinile CAEN.

Exemple bine cunoscute de clustere sunt:

- The Silicon Valley, în California, în domeniul tehnologiei computerelor;
- Bangalore, în India, pentru outsourcing-ul de software;
- Paris, în Franța, pentru industria modei;
- Toulouse, în Franța, pentru industria aerospațială;
- Albany Tech Valley, în statul New York State, în nanotehnologie.

Utilizarea conceptelor propuse de Nonaka în descrierea ciclului SECI în congruență cu ideea de cluster propusă de către Porter conduce la descrierea unui model eficient de dezvoltare regională.

Astfel, dezvoltarea regională trebuie să includă crearea unor clustere competitive în regiunea respectivă. Modelul după care trebuie ele create va fi unul care să stimuleze procesele de creare a cunoștințelor. Pornind de la ideea că fiecărui stadiu din ciclul SECI trebuie să îi corespundă un Ba (loc) care să susțină evoluția activităților corespunzătoare, trebuie ca la nivel regional să existe o serie de „spații” în care să se desfășoare activitățile care să permită realizarea întregului ciclu SECI și reluarea lui continuă:

- spații de realizare a unor experiențe comune (Ba-ul de origine a cunoștințelor - originating Ba)

- spații de dialog, pentru exprimarea și conceptualizarea cunoștințelor tacite acumulate (Ba-ul de dialog - Dialoguing Ba),
- spații de sistematizare și analiză a cunoștințelor acumulate (Ba-ul de sistematizare - Systemizing Ba)
- spații de aplicare și testare a noilor cunoștințe (Ba-ul de exersare - Exercising Ba).

Punctul de plecare în identificarea celor 4 tipuri de spații este industria sau activitățile productive și comerciale în general. Aici este resimțită nevoia de competitivitate. Rolul în cadrul ciclului regional SECI pe care și-l asumă cel mai frecvent organizațiile de acest tip este acela de spațiu de aplicare, de valorificare comercială a cunoștințelor deținute.

Alte tipuri de organizații care se ocupă de utilizarea cunoștințelor sunt universitățile și unitățile de cercetare. Rolul tradițional asumat de universități este cel mai apropiat de acela de spațiu de dialog și de spațiu de sistematizare a cunoștințelor. Unitățile de cercetare, fie ele instituții publice sau centre de cercetare private, își asumă în mod tradițional rolul de spațiu de sistematizare și de testare a unor noi cunoștințe. Figura 6. prezintă situația fluxului cunoștințelor în acest caz.

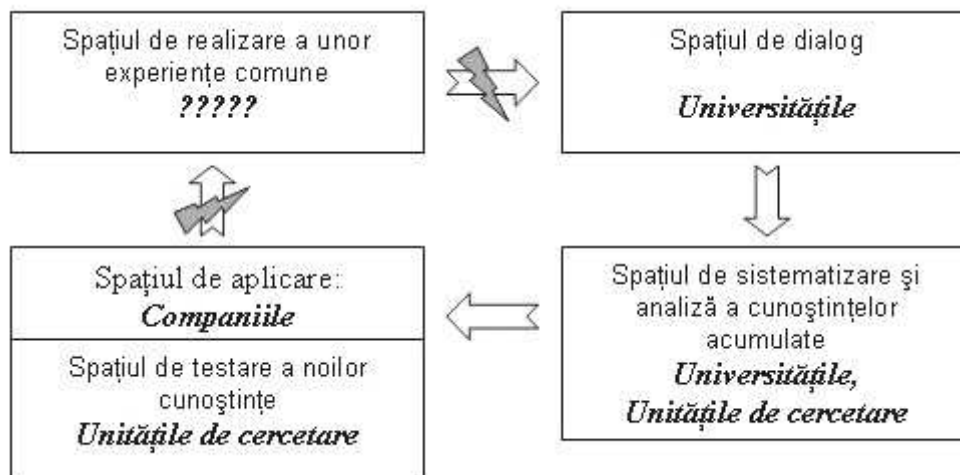


Figura 6. Participarea organizațiilor la producerea de cunoștințe, în situația asumării stricte a rolurilor lor tradiționale

O primă problemă care rezultă din asumarea tradițională a rolurilor de către cele trei tipuri de organizații este faptul că nici una dintre ele nu ocupă locul de spațiu de realizare a

unor experiențe comune, deci punctul cheie în declanșarea creării de cunoștințe este cel mai slab reprezentat. Spațiul de realizare a unor experiențe comune este un loc în care oamenii

preiau cunoștințe tacite în urma derulării unor activități împreună, pentru a le folosi apoi în celelalte spații care contribuie la închiderea ciclului de creare a cunoștințelor. Oamenii din toate tipurile de organizații care pot fi implicate trebuie să poată derula activități practice împreună.

O primă cauză a acestei blocări a întregului ciclu SECI este limitarea rolului asumat de companii. Viziunea corectă pentru dezvoltarea în vecinătatea lor a unui cluster competitiv este de a transforma activitățile proprii astfel încât să-și completeze rolurile cu acelea de spații de realizare a unor experiențe comune, spații de dialog și de testare a noilor cunoștințe.

Pentru a deveni „spații de realizare a unor experiențe comune”, companiile trebuie să permită participarea la activitățile practice pe care le realizează a unor membri ai comunității regionale. Companiile reprezintă spații în care propriii angajați au experiențe comune, dar mai sunt trei categorii de persoane care trebuie să aibă acces la altfel de experiențe: elevii și studenții, cadrele didactice și cercetătorii. Elevii și studenții trebuie să participe activ la activitățile practice pentru a fi la curent cu evoluțiile „spațiului de aplicare” în care își vor derula cel mai probabil activitatea profesională viitoare. Cadrele didactice sunt cel mai adesea indivizi cu bune abilități de analiză și sinteză, având în plus un rol important în formarea viitorilor specialiști, de fapt a viitorilor deținători a celor mai valoroase cunoștințe. Calitatea și actualitatea cunoștințelor elevilor și studenților depinde de accesul la experiențe practice a cadrelor didactice. Cercetătorii trebuie să fie în contact direct cu activitățile practice pentru a putea genera noi cunoștințe cu înaltă valoare aplicativă.

Pentru a deveni spații de dialog, de explicitare a cunoștințelor, companiile trebuie să realizeze o relaxare a accesului la informațiile interne pentru membrii acceptați ca actori ai clusterului creat și o implicare în acțiuni de analiză a situației proprii cu ajutorul specialiștilor din regiune, fie ei studenți, profesori universitari, cercetători sau consultanți.

Ca spații de testare a noilor cunoștințe, companiile trebuie să stimuleze atât activitățile de cercetare-dezvoltare-inovare proprii cât și pe cele realizate de cercetători, independent sau în parteneriate cu compania. Dezvoltarea

colaborărilor cu universitățile și cu unitățile de cercetare este esențială.

*O a doua problemă* care rezultă din asumarea tradițională a rolurilor de către cele trei tipuri de organizații este lipsa de continuitate a fluxului de creare a cunoștințelor, generată de prezența fiecărui actor în doar unul sau cel mult două din cele 4 spații. Este în esență problema lipsei de colaborare între diferitele tipuri de organizații, pe fondul slabei înțelegeri și acceptări a rolului celuilalt, generată de viziunea îngustă, specializată și centrată asupra propriului rol.

Este deci necesară o ameliorare a participării diferitelor tipuri de organizații în cele patru spații, pentru a asigura prezența a minim două tipuri de organizații în fiecare spațiu și prezența în minim 3 spații a fiecărei organizații, sau măcar a unor membri ai lor.

Schimbările necesare în companii au fost deja descrise. La nivelul universităților este nevoie de schimbări legate de asigurarea conexiunii cu companiile pentru a permite studenților și cadrelor didactice să participe la activitatea practică din companii. Activitatea de cercetare a universităților trebuie și ea conectată cu activitatea de cercetare a companiilor și a unităților de cercetare specializate. Unul din rolurile universităților este acela de a asigura un flux continuu de absolvenți care să posede cunoștințele esențiale necesare dezvoltării viitoare a clusterului. Formarea locală de personal înalt calificat și reținerea lui în regiune este unul din principalii vectori ai dezvoltării unui cluster.

La nivelul unităților de cercetare este necesară o mai bună articulare a activităților derulate cu nevoile de producere de noi cunoștințe ale companiilor și cu nevoia de pregătire a specialiștilor din universități. Centrarea performanțelor în cercetare pe nevoi reale ale industriilor locale sau regionale și cooperarea cu universitățile în dezvoltarea programelor de masterat și doctorat poate conduce la o situație corespunzătoare din acest punct de vedere.

Finalmente, o a treia problemă care este relevantă de figura 5 este lipsa unei viziuni unitare și a unui leadership care să orienteze energiile spre crearea unui astfel de cluster. Dacă în regiune se găsesc mai multe companii care acționează în același domeniu este foarte posibil să regăsim o concurență puternică între

ele, deci este imposibil ca vreuna din ele să fie lăsată să își asume rolul de leader în dezvoltarea unui cluster. Universitățile nu pot nici ele să își asume un astfel de rol datorită influenței reduse pe care o au asupra companiilor, iar unitățile de cercetare cu rol de furnizori direcți de cunoștințe sunt prea rar în postura de induce ei adaptări ale companiilor. Ca urmare, rolul de a crea o strategie de dezvoltare a unui cluster competitiv și de a o pune în aplicare nu poate reveni decât unui alt tip de organizație puternic interesată de problemă, și anume administrația locală și/sau regională.

Competitivitatea industriilor dintr-o regiune este un factor determinant al nivelului de bunăstare a locuitorilor din regiune, ceea ce face ca instituțiile de administrație regională să fie

direct interesate de problema dezvoltării unor clustere competitive. Mai mult, rolul lor de regularizare a sistemului economic și social le permite să ia o serie largă de măsuri pentru stimularea colaborării între cele 3 categorii de organizații care contribuie la dezvoltarea cunoștințelor din clusterul respectiv. Un mare avantaj îl oferă și detașarea acestui tip de instituții de mediul concurențial, ceea ce le permite o mai mare doză de obiectivitate în implementarea strategiei de dezvoltare a unui cluster competitiv. În afară de rolul de catalizator al dezvoltării clusterului, instituțiile de administrație publică trebuie să își asume un rol activ și în cultivarea dialogului și a transferului de cunoștințe, devenind astfel un participant activ în „spațiul de dialog” (figura 7).

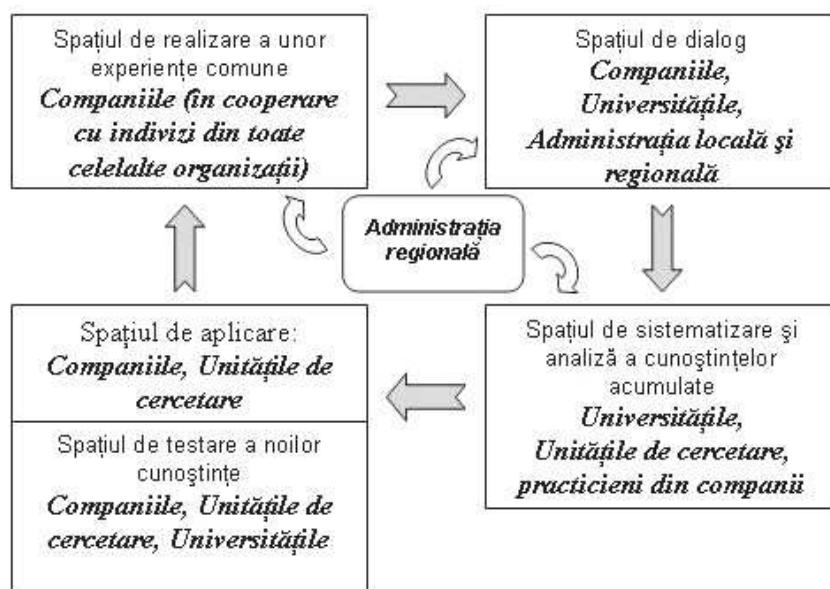


Figura 7. Participarea organizațiilor la crearea de cunoștințe în cadrul unui cluster

În afara clusterelor, în condițiile globalizării este recunoscută existența unor forme de cooperare dincolo de limitele regionale, numite *centre* sau *noduri*.

Prin intermediul centrelor și a nodurilor sunt create modalitățile de cooperare inter-regională pentru completarea elementelor necesare realizării unui lanț al valorii competitiv pe o anumită industrie și creării unei mase critice pentru declanșarea unei creșteri bazate pe inovație și creare de cunoștințe. Crearea de noduri și centre este derivată din aceea ce cluster propusă de Porter dar este mai bine adaptată nevoilor actuale ale piețelor globale, în special din punct de vedere al recunoașterii creșteri

posibilităților de cooperare la distanță prin intermediul rețelelor de comunicație și prin reducerea barierelor de circulație a bunurilor și persoanelor.

Companiile realizează din ce în ce mai clar că nu este necesară o proximitate geografică pentru realizarea unui anumit stadiu al producției. Barierele de competitivitate legate de distanțele mari și de tranzacțiile internaționale aproape au dispărut ca urmare a evoluțiilor tehnologiei și logisticii, astfel încât devine din ce în ce mai facilă relocarea unor operații cum ar fi producția și cercetarea-dezvoltarea către țări cu expertiză bună și costuri mai reduse. Din ce în ce mai des, elemente ale dezvoltării noilor

modele, producției și distribuției sunt realizate separat, dincolo de frontierele clusterelor istorice.

Din punct de vedere geografic clusterelor par să se dezintegreze, dar ceea ce rămâne intact este modelul de funcționare, un număr mare de organizații de facturi diferite trebuind să colaboreze, dar nemaifiind legate de o proximitate geografică.

În acest context, preocuparea principală pentru dezvoltarea regională este asigurarea unei atractivități suficiente pentru menținerea, dezvoltarea și implantarea în regiune a unor companii care să asigure o bună valorizare a cunoștințelor și a forței de muncă locale. Companiile sunt atrase de două beneficii potențiale legate de acest factor: forța de muncă mai ieftină și/sau forța de muncă bine pregătită, deci și cu mai multe cunoștințe. Întrucât dezvoltarea regională implică în esență o creștere a nivelului de trai al populației, principalele direcții de acțiune ale administrației regionale sau locale rămân asigurarea în regiune a unui flux important de forță de muncă superior calificată în domeniul de interes respectiv și crearea unei bune infrastructuri pentru a permite colaborarea intra și inter-regională.

## 5. Evaluarea capitalului intelectual regional

Istoria economică mondială a fost definită în mare măsură de un factor de influență fundamental: evoluția surselor de bogăție. Astfel, de-a lungul acestei istorii s-au înregistrat următoarele schimbări:

- 1700: Deținerea de terenuri era principala cale de acumulare a bogăției.
- 1800: Facilitățile de producție, fie ea industrială sau agricolă, devin principalul mijloc de creare a valorii, depășind treptat ca importanță valoarea terenurilor deținute.
- 1900: Drepturi de producție devin elementul principal al menținerii competitivității economice, între cele mai prospere afaceri numărându-se franchisele.
- 2000: Cunoștințele și drepturile de proprietate intelectuală reprezintă cele mai importante și mai productive active ale unei organizații.

Este ca urmare normală să considerăm în momentul de față că doar printr-o corectă

evaluare a capitalului intelectual al unei națiuni sau al unei regiuni putem justifica afirmații legate de nivelul de dezvoltare al acesteia.

Teoria generală a capitalului intelectual, nu poate fi folosită la nivelul unei regiuni așa cum a fost ea dezvoltată pentru organizații. Aici apar o serie de elemente specifice date de structura entității la care facem referire – regiunea - și de posibilitățile de măsurare a diferitelor elemente ale capitalului intelectual.

Jose Viedma Marti propune o structură pe baza căreia se poate realiza o evaluare completă a capitalului intelectual al unei regiuni<sup>16</sup>:

### 1. Capitalul financiar

- PIB
- Venituri pe familie
- PIB/loc

### 2. Capitalul uman

- Populația cu studii superioare
- Populația cu studii secundare
- Utilizatori internet
- Populația activă
- Procentul lucrătorilor calificați
- Indicatorul Gini (inegalitatea veniturilor)

### 3. Capitalul de procesare

- Dezvoltarea sectorului serviciilor
- Angajați în domenii cu folosire intensivă a cunoștințelor
- Procentul firmelor cu conexiune la internet

### 4. Capitalul pieței

- Auto-centrismul
- Auto-suficiența
- Raportul exporturi/importuri

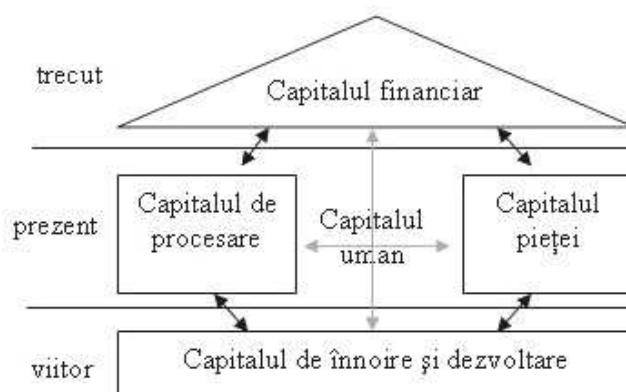
### 5. Capitalul de înnoire și dezvoltare

- Numărul de noi firme înregistrate
- Tineri în total populație

Forma de interacțiune a acestor tipuri de capital este descrisă în figura 8.

<sup>16</sup> José M. Viedma Marti, (2005) RICBS: Regions Intellectual Capital Benchmarking System - A methodology and a framework for measuring and managing intellectual capital of regions., la „The First World Congress on Intellectual Capital for Communities” Paris, 20 iunie 2005





**Figura 8. Capitalul intelectual la nivel regional**

Sursa: José M. Viedma Marti, (2005) *RICBS: Regions Intellectual Capital Benchmarking System - A methodology and a framework for measuring and managing intellectual capital of regions.*, la „The First World Congress on Intellectual Capital for Communities” Paris, 20 iunie 2005

După cum se poate observa din figură, cele trei elemente ale capitalului intelectual de la nivelul unei organizații se regăsesc într-o formă ușor modificată: capitalul de procesare în loc de capitalul structural și capitalul pieței în loc de capitalul clienți. Ceea ce propune ca evaluare suplimentară acestui model este viziunea stratificată de trei orizonturi temporale pentru a pune în evidență atât nivelul actual al dezvoltării regionale prin intermediul elementelor financiare, generate în trecut, precum și potențialul de evoluție, reprezentat de capitalul de înnoire și dezvoltare.

## 6. Concluzii

Aplicarea modelelor din managementul cunoștințelor în dezvoltarea regională este posibilă doar în condițiile unei adaptări a viziunii asupra acestora din perspectiva noii entități la care ele sunt raportate. Specificul regional își pune amprenta asupra modului în care pot fi aplicate concepțiile dezvoltate la nivelul unei singure organizații. Din fericire, modelele din managementul cunoștințelor prezintă o bună adaptabilitate la structuri care pot fi concepute ca rețele de entități aflate în relații de colaborare și de transfer al cunoștințelor.

Modelul lui Nonaka poate fi utilizat cu succes pentru conceperea de strategii de creare a cunoștințelor la nivel regional. Principala

adaptare necesară a concepției propuse de acesta este identificarea entităților care participă la fluxul creării de cunoștințe ca organizații și sume de indivizi. Ipoteza de la care pleacă modelul original este aceea a derulării proceselor organizaționale de creare a cunoștințelor în cadrul unei comunități conduse de anumite instituții sociale. Concepția socială interferează cu procesele de creare a cunoștințelor orientând percepția asupra relațiilor dintre indivizi. Rețelele interconectate de actori regionali reprezintă o astfel de formă de comunitate de interese care se poate autoguverna. Ele reprezintă și largi comunități de practici comune care crează cunoștințe la nivel regional.

Modelul capitalului intelectual aplicat la nivel de organizații poate fi transpus pentru a reflecta potențialul competitiv și de dezvoltare al unei regiuni. Astfel, pentru o regiune, a fi competitivă înseamnă:

- Să știe pentru ce anume se află în competiție.
- Să poată dezvolta procese strategice care pun împreună diferite viziuni și strategii ale actorilor din cadrul ei.
- Să poată mobiliza resurse și capacități și să poată dezvolta altele noi.
- Să se poată conecta la rețelele de producere a cunoștințelor.
- Să își poată modifica ușor structura și natura instituțiilor.

Aceste cinci elemente definitorii pentru competitivitatea unei regiuni trebuie transpuse în politici de dezvoltare regională care trebuie în contextul societății cunoașterii și a noi economii bazate de folosirea intensivă a cunoștințelor să conducă la dezvoltarea și valorificarea eficientă a capitalului intelectual al întregii regiuni.

Nu poți administra ceea ce nu poți măsura. De aceea, evaluarea corectă și completă a

capitalului intelectual al unei regiuni este cheia pentru conceperea unor strategii de dezvoltare orientate spre creșterea competitivității regionale în economia bazată pe cunoștințe. Rațiunea acumulării de cunoștințe și de capital intelectual la nivel de regiune este de a influența strategiile actorilor regionali și de a crea competențe pentru o mai eficientă cooperare în vederea creșterii potențialului întregii comunități.

## Bibliografie

1. Ahonen, G. (2000): 'Generative and commercially exploitable intangible assets', în Grojer, JE și Stolowy, H. (Eds), *Classification of Intangibles*, Groupe HEC, Jouy-en-Josas
2. Armstrong C., Saint-Onge H., (2004), *The Conductive Organization Building Beyond Sustainability*, Butterworth-Heinemann
3. Bahra N., (2001), *Competitive Knowledge Management*, Palgrave, New York
4. Boutellier R., Gassmann O., von Zedtwitz M., (2000), *Managing global innovation: uncovering the secrets of future competitiveness*, Springer, Berlin
5. David P.A., Foray D., (January 2003), *Economic Fundamentals of the Knowledge Society*, în *Policy Futures In Education. An e-Journal*, 1(1) : Special Issue: Education and the Knowledge Economy
6. Drăgănescu, M, (2004), *Societatea informațională și a cunoașterii. Vectorii societății cunoașterii*, [www.edemocratie.ro](http://www.edemocratie.ro)
7. Drucker P., (1969), *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our changing Society*, Harper and Row, New York, ISBN 0465089844
8. Jones Alan Burton, (1999), *Knowledge capitalism. Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press
9. José M. Viedma Marti, (2005) *RICBS: Regions Intellectual Capital Benchmarking System - A methodology and a framework for measuring and managing intellectual capital of regions.*, la „The First World Congress on Intellectual Capital for Communities” Paris, 20 iunie 2005
10. Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press
11. Nonaka, I., R. Toyama, and N. Konno (2000). "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation." *Long Range Planning*, Vol 33
12. Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York
13. Porter, M E, (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke: Macmillan (reprint Free Press 1998
14. Site-ul Comisiei Europene dedicat Politicilor Regionale: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/intro/working4\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/intro/working4_en.htm)
15. Skyrme, D. (1997), *Measuring the Value of knowledge – Metrics for the Knowledge Based Business*, Business Intelligence, London
16. Solvell, O, Lindqvist, G, & Ketels, C, (2003), *The Cluster Initiative*, Greenbook
17. Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York.
18. Sveiby K.E. (2000), *La nouvelle richesse des entreprises. Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Maxima, Paris
19. Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Barrett-Hoehler Publishers, Inc