

EVALUAREA DE MARKETING A CAPITALULUI INTELECTUAL AL ÎNTREPRINDERII

***Lect. sup. Liliana SAHARNEAN,
Catedra „Marketing și Logistică”, ASEM***

The success of national economies is more dependent on the capacity to use knowledge, to produce using technology and to be competitive. Intellectual capital is considered to be the most important source of economic development. Whether called intellectual capital, intangible assets, intangible resources, knowledge resources, competitive advantage, customer capital, human capital, information, it is increasingly getting more and more

attention from both practitioners and researchers. The purpose of this paper is to propose a new model for explaining the genesis of the multidimensional concept of intellectual capital. For sound empirical approaches in this field, we first need to understand better what is meant by intellectual capital. This paper presents a complex analysis of the concept of intellectual capital and represents a study on the innovation and knowledge, which become more central to economic performance.

Key words: *Intellectual Capital, Intangible Assets, Knowledge, Knowledge Resources, Knowledge Assets, Knowledge Economy, Economy Growth.*

De-a lungul timpurilor știința, tehnica și inovarea au avut un rol important în susținerea progresului economic general și dezvoltarea social-economică a unor regiuni în particular.

Societatea contemporană este, în prezent, o societate bazată tot mai mult pe cunoaștere și informare, o societate globală, informația, în acest context, devenind o resursă strategică fundamentală, asemănător capitalului într-o societate industrială, având impact hotărâtor asupra dezvoltării și prosperității oricărei națiuni, iar societățile cele mai dezvoltate din punct de vedere economic se evidențiază prin folosirea intensivă a cunoașterii, recunoscând acest lucru ca principalul factor de progres.

După cum știm, în teoria economică clasică, *capitalul* este unul dintre cei trei factori de producție, pe lângă pământ și muncă. Dar, pe lângă capitalul fizic și cel financiar, mai apare și noțiunea de *capital intelectual*, care este astăzi, din ce în ce mai mult, luat în considerare și pe larg caracterizat și analizat de specialiști din diverse

domenii, dificultatea aprecierii lui fiind înglobată în multitudinea factorilor care îl generează. *Capitalul intelectual* poate fi privit prin prisma capitalului uman, activelor nemateriale, know-how-ului, resurselor informaționale, proprietății intelectuale etc.

În acest sens, datorită diferitelor direcții de cercetare, extinderea semantică a conceptului fundamental de *capital*, ca rezultat al progresului tehnologic continuu s-a îmbogățit cu noi semnificații și arii de folosire ce duce la dezvoltarea unor confuzii cu privire la utilizarea unor termeni.

Trebuie să menționăm că, inițial, în teoria economică, *capitalul* era identificat cu bunurile destinate activității economice și rolul lui de a produce noi bunuri. În timp ce însăși munca a devenit, ca procedeu, mult mai complexă, lăsând simplitatea necompetitivă și implicând cunoștințe și abilități transmise de generații, atitudini formate față de experiență și talent, imaginație, personalitate și aptitudinea de gândire globală, ceea ce a marcat dezvoltarea conceptuală a noțiunii de capital ca factor de producție prin apariția unei astfel de noțiuni, precum *capitalul uman*, care, în linii generale, reflectă investiția în educație și dezvoltarea unor aptitudini necesare în procesul de muncă. Ca elemente componente ale *capitalului uman*, sunt considerate conceptele de *capital social* și *capital individual*, unde *capitalul social* reflectă importanța relațiilor interumane în procesul de producție, iar *capitalul individual* se referă la cunoștințele, experiența, talentul, imaginația, personalitatea și aptitudinile necesare pentru realizarea unei anumite activități economice. În acest context, economiștii consideră că investiția în educație produce *capital uman*, făcând analogie cu investițiile în capitalul fizic, folosit în întreprinderile industriale. Astfel, *capitalul uman* se

dezvoltă în mod progresiv în cadrul formal al școlii, în cadrul familiei, în cadrul întreprinderii și prin eforturile individuale de studiu și reflecție (3). Un sistem de învățământ care nu dezvoltă la elevi capacitatea de a valorifica cunoștințele în diverse situații concrete, creativitatea, spiritul inovator nu pot fi considerate sisteme de învățământ de calitate, eficiente. Absolvenții, cărora le vor lipsi astfel de aptitudini, sunt expuși riscului șomajului, excluderii sociale, sărăciei (11).

În sens larg, deci, putem afirma că „*capitalul intelectual este un produs care provine de la îmbinarea între o evoluție tehnică, economică și socială, de alegeri politice explicite sau implicite și, în sfârșit, de sisteme de valori culturale care fundamentează deciziile. El se identifică în documentele sau în realizările tehnice, dar este purtat și transmis prin oameni, ca o moștenire*” (9).

Noua economie a societății postindustriale, bazate pe cunoaștere și informații, presupune modalități diferite, prin care se încearcă identificarea acelor schimbări, care au loc în lume, în contextul progresului tehnico-științific, informatizării, globalizării, inovării etc., condiții în care, alături de factorii tradiționali, cunoașterea se impune ca un factor cu rol determinant în progresul economic, iar capacitatea unei țări de a beneficia de pe urma cunoașterii acumulate devine hotărâtoare în succesul economic al acestui stat.

În același timp, putem menționa că una dintre principalele trăsături ale cunoașterii este recunoașterea importanței valorii bunurilor intangibile. Iar prezentarea insuficientă a activelor nemateriale în bilanțul contabil nu conferă situațiilor financiare ale întreprinderilor calitatea de resursă completă de informații. Astăzi, situațiile financiare ale organizațiilor reflectă doar o parte a bunurilor intangibile, deși,

în cele mai multe întreprinderi, acestea au devenit principalii generatori de venituri și cheltuieli. Chiar și așa, aceste active nu sunt exploatate la adevărata lor valoare. Și mai mult decât atât, informațiile contabile referitoare la aceste resurse nemateriale sunt sărace sau aproape inexistente.

Până în prezent, n-a fost definitivă și elaborată o teorie clară privind noțiunea de *capital intelectual*. Existând mai multe impedimente, evidența contabilă a acestuia este, practic, imposibilă. Este bine cunoscut faptul că, conform practicilor contabile unele poziții ale activelor nemateriale pot fi identificate, cum sunt brevetele, numele de marcă, soft-uri etc. – tot ce are valoare bănească de înregistrare sau cumpărare, totuși, celelalte poziții, chiar dacă unele dintre ele sunt menționate în noul cod contabil, nu au un mecanism clar de evaluare, de aceea, nu pot fi identificate la nivel de întreprinderi și nici de țară. Astfel know-how-ul rămâne, astăzi, un indicator potențial teoretic, neevaluat contabil, de rând cu ratingul și notorietatea mărcilor, experiența și spiritul de lucru, viziunea, creativitatea, inovativitatea etc. Toți acești factori necesitând investiții considerabile, cresc și mai mult dificultatea de a estima cât mai corect valoarea unei companii.

Iar dacă, din punct de vedere contabil, *capitalul intelectual* este perceput prin intermediul activelor nemateriale, care deși sunt recunoscute ca fiind importante, nu sunt în întregime ilustrate în documentele financiar-contabile tradiționale, întrucât acestea complică lucrurile în ceea ce privește un concept contabil fundamental, și anume acela al independenței exercițiului, care presupune delimitarea riguroasă în timp a veniturilor și cheltuielilor aferente exercițiului financiar pentru care se face raportarea, indiferent de data încasării sumelor sau a efectuării plăților,

cerință de bază a contabilității de angajament (1).

Atunci, din punct de vedere managerial, *capitalul intelectual* este privit prin intermediul resurselor pe care le implică (resursele umane, informaționale, structurale, relaționale etc.) și sugerează că avantajul competitiv se datorează, în primul rând, diferențelor cantitative și calitative dintre resursele specifice fiecărei organizații, punând accentul pe factorii interni ai companiei care sunt cu mult mai importanți decât factorii externi de influență. Totuși, o astfel de abordare managerială, numită *resource-based view* (2), nu permite a stabili exact care resurse și în ce fel au contribuit la producerea unui activ de o valoare mai mare. Din acest motiv, performanțele operaționale ale acestei abordări sunt, de asemenea, destul de scăzute.

În același timp, chiar dacă există această ambiguitate pentru care demersurile empirice de a cuantifica legătura cauzală între influența indicatorilor capitalului intelectual asupra rezultatului final al valorii adăugate create sunt extrem de dificile, totuși, importanța lui în obținerea avantajului competitiv este incontestabilă.

Astăzi, depășind granițele sectorului cercetării, datorită importanței strategice a capitalului intelectual în structura organizatorică managerială a companiilor contemporane, se recurge frecvent la instituirea de responsabilități privind gestiunea acestora, cum ar fi: *Chief Knowledge Officer, Director of Intellectual Capital, knowledge worker* etc. (6). Iar crearea unor astfel de funcții manageriale total noi demonstrează că, în acest context, în ceea ce privește capitalul intelectual, lumea afacerilor a luat-o înaintea teoreticienilor și cercetătorilor din mediul universitar. În viziunea lui Thomas A. Steward, „*Capitalul intelectual este materialul intelectual – cunoștințe,*

informații, proprietate intelectuală, experiență – care poate fi pus în folosință pentru a crea bogăție” (12).

Pentru a micșora acest decalaj între aspectul teoretic și abordarea practică a *resource-based view management*, trebuie să menționăm că Barney (2) a dezvoltat patru criterii de determinare a valorii resurselor în vederea obținerii unui avantaj competitiv sustenabil:

- *criteriul creării de valoare pentru client* presupune că resursele au valoare atunci, când sunt capabile să exploateze oportunitățile și să neutralizeze amenințările;
- *criteriul rarității* pune accentul pe raritatea resurselor, ele trebuie să fie rare printre competitori pentru a putea contribui la stabilirea unui avantaj competitiv;
- *criteriul unicității* denotă că, dacă resursele sunt foarte ușor substituibile, atunci scade puterea acestora de a contribui la obținerea unui avantaj competitiv;
- *criteriul costului de copiere* presupune că, în cazul imitării perfecte, se poate ajunge la pierderea completă a capacității acelei resurse de a stabili un avantaj competitiv.

Mergând mai departe în această direcție, putem menționa că singurele resurse, care ar putea trece testul celor patru criterii mai sus-menționate, sunt resursele intangibile. Dar și acestea trebuie să fie utilizate cât mai eficient pentru a conduce la formarea unei *organizații inteligente* (9).

Dat fiind faptul că resursele intangibile reprezintă componenta ascunsă a economiei unei companii, de aceea, ele sunt mult mai greu de identificat, evaluat și copiat, ele prezentând secretul comercial în sine al companiei date. În

noua economie, bazată pe cunoștințe și tehnologii informaționale, resursele intangibile devin prioritare, în comparație cu resursele tangibile, ponderea lor estimativă în cadrul companiilor fiind considerabil mai mare. De exemplu, datele statistice din anul 2004 arătau că valoarea de piață a brandului Microsoft era de 286,2 mld. \$, în timp ce valoarea financiară a companiei era de numai 57,5 mld. \$, ceea ce înseamnă un raport de 5,0 în favoarea resurselor intangibile, pe când valoarea de piață a brandului eBay era de 54,5 miliarde dolari, iar valoarea financiară a companiei de doar 4,9 mld. \$, rezultând un raport de 11,1 (5). Și chiar dacă, pe parcursul ultimului deceniu, au intervenit unele modificări în ceea ce privește ratingul mondial al brandurilor, iar în anul 2014, valoarea de piață a acestor companii, conform ziarului *Financial Times*, din data de 21 mai 2014, este doar 90,185 mld. \$ pentru brandul Microsoft și 15,587 mld. \$ pentru brandul eBay, aceasta ne demonstrează încă o dată cât de instabile și neprotejate pot fi resursele intangibile și cât de schimbătoare poate fi valoarea capitalului intelectual.

Obiectivele principale ale managementului și marketingului strategic ale unei companii într-o economie schimbătoare, sunt creșterea competitivității firmei și obținerea avantajului competitiv utilizând la maximum valoarea capitalului său intelectual. *„Într-adevăr, avantajul competitiv al firmelor, în economia de astăzi, nu rezidă în poziționarea lor pe piață, ci în dezvoltarea cunoștințelor ca resurse intangibile greu de replicat și în modul de folosire a lor. Dimensiunea de alocare și folosire a lor – ce implică deopotrivă elemente strategice și antreprenoriale – este, de fapt, dimensiunea în care capacitățile dinamice ale firmei devin foarte importante”* (13).

Astfel, din punct de vedere al marketingului, *inteligența competitivă*, într-o economie bazată pe cunoaștere și informație, se referă la capacitatea unei companii de a percepe informația atât din mediul său intern, cât și cel extern, de a forma relații de colaborare cu toți factorii de influență, de a folosi oportunitățile pieței înaintea concurenților, de a obține avantaje intelectuale și de a forma și multiplica activele capitalului intelectual. *Inteligența competitivă* pune accentul pe continuitatea cercetărilor, operativitatea și calitatea informațiilor obținute, dar și pe capacitatea de asimilare și utilizare a acestora în modul cel mai oportun, „*agregarea lor în structuri cognitive cât mai utile*” (3), acesta din urmă identificând capacitatea companiei de a se modela și sincroniza conform rigorilor pieței.

Măsurarea capitalului intelectual a devenit un domeniu principal de cercetare pentru practicieni și cercetători încă din anii '90 ai secolului XX.

În scopul evaluării capitalului intelectual al firmei, putem utiliza mai multe modele de analiză, cum ar fi: Modelul de navigare intelectuală Skandia, Modelul Sveiby pentru capitalul intelectual, Modelul Roos, Modelul The Technology Broker' IC Audit, Modelul generic de analiză al lui C. Brătianu etc., existând și modele declarate de evaluare a capitalului intelectual la nivel de guverne, ministere, domenii de activitate și chiar instituții concrete, cum ar fi: Modelul MERITUM dezvoltat în cadrul programului multinațional de cercetare din domeniul capitalului intelectual, Declarația pentru evaluarea capitalului intelectual al Ministerului Științei, Tehnologiei și Inovării din Danemarca, Modelul Ministerului Federal al Educației, Științei și Culturii din Austria, Modelul Universității Autonome din Madrid. Câteva din ele sunt

caracterizate succint în tabelul de mai jos.

Tabelul 1

Elementele capitalului intelectual

Nr. crt.	Modelul	Elementele capitalului intelectual
1.	Modelul Skandia	<p>Valoarea de piață: include capitalul financiar și capitalul intelectual, care, la rândul său, se divizează în:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital uman • Capital structural: <ul style="list-style-type: none"> ○ capitalul consumatorului ○ capitalul organizațional: <ul style="list-style-type: none"> - capitalul de proces - capitalul inovațional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ proprietatea intelectuală ▪ resurse intangibile
2.	Modelul Sveiby	<ul style="list-style-type: none"> • Structura externă • Structura internă • Competențe individuale
3.	Modelul Roos	<ul style="list-style-type: none"> • Capital uman (competențe, atitudine, agilitate intelectuală) • Capital structural (relațional, organizațional și inovațional/de dezvoltare)
4.	Modelul The Technology Broker' IC Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Active de piață • Capital uman • Proprietate intelectuală • Capital infrastructural
5.	Balanced Scorecard (Norton și Kaplan)	<p>Acest model sugerează să privim organizația din patru perspective:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ perspectiva învățării și creșterii ▪ perspectiva proceselor interne ▪ perspectiva clienți ▪ perspectiva financiară
6.	Modelul generic de analiză C. Brătianu	<ul style="list-style-type: none"> • capitalul uman individual al angajaților • capitalul organizațional • capitalul consumatorului

Evaluarea rezultatelor *managementului bazat pe cunoștințe* nu poate fi redusă la niște calcule exacte, sunt multe interdependențe cu alte activități și, de multe ori, contextul în care este creată valoarea nu este același context în care sunt utilizate cunoștințele. Altfel spus, valoarea nu este o proprietate intrinsecă a cunoștințelor: valoarea cunoștințelor depinde, în totalitate, de modul cum sunt folosite. Aceleași cunoștințe pot avea o valoare mare într-o situație și pot fi complet lipsite de valoare în altă situație. Astfel, din punct de vedere al marketingului, impactul *inteligentei competitive*, într-o firmă, este determinat de eficiența utilizării în firma respectivă a celor trei tipuri de *capital intelectual*:

1. *Capitalul uman* este alcătuit din abilitățile, talentul, cunoștințele și expertiza angajaților. Capitalul uman poate fi cel mai bine descris ca abilitatea colectivă a firmei de a extrage cele mai bune soluții pentru satisfacerea nevoilor și doleanțelor clienților, folosindu-se cunoștințele individuale ale fiecărui angajat.
2. *Capitalul structural* este reprezentat de cunoștințele care au fost capturate și instituționalizate în cadrul proceselor și culturii organizației. Capitalul structural include activele intangibile înregistrate și toate documentele care atestă know-how-ul firmei: patentele, drepturile de proprietate intelectuală, software-urile, mărcile etc. Capitalul structural poate fi depozitat sub forma procedurilor, bazelor de date, sistemelor expert, diagramelor organizaționale, software-urilor pentru adoptarea deciziilor, sistemelor informaționale de marketing și a sistemelor de

management bazat pe cunoștințe.

3. *Capitalul de piață* se referă la toate relațiile pe care le dezvoltă întreprinderea cu mediul extern, cum ar fi: clienți satisfăcuți sau nesatisfăcuți și fidelitatea față de firmă, recunoașterea de care se bucură brandul, reputația companiei, relațiile de afaceri, de succes sau fără succes, cu partenerii externi, furnizorii etc. Valoarea capitalului intelectual trebuie evaluat continuu prin intermediul diferitelor metode și tehnici de cercetare de marketing, în termeni cantitativi și calitativi ai acestor relații, care s-au construit de-a lungul timpului (14).

Atunci, când lumea ideilor devine prioritară, în raport cu lumea obiectelor tangibile, iar capitalul intelectual devine prioritar, în raport cu celelalte forme fizice de capital, cunoștințele sunt considerate esențiale pentru dezvoltarea economică a unei organizații, care le poate valorifica pentru a-și crea avantaje competitive și a se menține pe piață.

Importanța valorificării cunoștințelor prin capitalul intelectual rămâne problema majoră a activității economice actuale a unei companii în vederea creșterii performanțelor sale. În acest context, putem menționa patru categorii de *active intangibile* ale capitalul intelectual și anume:

- a) *active de piață*: mărci comerciale, segmente de piață, rezerve de comenzi (în măsura în care procesul de producție le poate acoperi), canale de distribuție, contracte de cesiune, licențiere sau franchising etc. Folosite eficient, activele de acest tip creează organizației atuurii competitive pe piață;

- b) *active de infrastructură*: tehnologii, metodologii de lucru, procedee tehnice specifice, care fac ca o organizație să funcționeze eficient. Acest tip de active formează cultura organizației, structura sa financiară, bazele de date, sistemele informaționale de marketing, sistemele de conducere. Aceste valori determină atât modul în care salariații lucrează și comunică unii cu alții, cât și stabilirea relațiilor intercompartimentale în cadrul organizației;
- c) *active de proprietate intelectuală*: drepturi de autor, software, brevete de invenție, desene și modele industriale, mărci de fabrică, de produs, de servicii (industriale, comerciale), know-how, secrete tehnice de fabricație, inovații la nivel de produs și de proces etc.;
- d) *valori umane*: abilități profesionale ale salariaților, inclusiv experiențe, capacitatea de a enunța și rezolva probleme, lideri etc. Aceste valori sunt cruciale pentru organizație, deoarece este costisitor să angajezi, să formezi și să menții, la un nivel ridicat, asemenea valori. Talentele și abilitățile profesionale sunt în posesiunea indivizilor, și nu în cea a organizației pentru care aceștia lucrează. De asemenea, pentru că oamenii lucrează împreună, colaborând, totalitatea valorilor umane poate fi mai mare decât suma părților, dacă organizația a reușit să formeze un colectiv în care capacitatea creativă și inovativitatea este stimulată.

Astfel, capitalul intelectual nu se referă numai la existența unor active, valori sau resurse, ci include și

abilitatea organizației de a transforma o resursă în alta. Numai prezența de resurse nu generează valoare. Este important modul în care sunt puse în valoare aceste resurse și mai ales modul în care se transformă o resursă în alta și rolul ei în obținere de valoare. În această ordine de idei, ajungem să evidențiem, încă o dată, acea diferență dintre valoarea de piață și valoarea activelor materiale ale marilor companii, care poate fi explicată doar prin prisma utilizării eficiente a marketingului capitalului intelectual.

Mult timp, capitalul intelectual era identificat ca fiind „buna imagine” a echipei manageriale etc. Astfel, organizația economică cu o bună imagine pe piață obținea un renume în comunitatea economică, iar succesul ei se baza pe această bună imagine. Această notorietate însă nu poate fi comensurabilă și nici raportată în bilanțurile economice. Actualmente, în cadrul noului concept al societății cunoașterii organizațiile trebuie să evidențieze și să dezvolte capitalul intelectual, adică activele intangibile, cantitatea și calitatea acestora. Viitorul va aparține organizațiilor economice, care, prin instruire, se vor preocupa de dezvoltarea continuă a capitalului lor intelectual, de dezvoltarea bazei lor de cunoaștere, de cercetare-dezvoltare și inovare și, nu în ultimul rând, de marketing. Cunoștințele proprii, specifice, trebuie identificate, asimilate și stocate în forme utilizabile în cadrul organizației. Scopul este ca toate părțile constituente ale capitalului intelectual să fie integrate pentru a forma o bază de cunoaștere care să satisfacă cerințele reale ale organizației economice.

Dacă e să analizăm definițiile date de diferiți autori în acest domeniu, putem evidenția câteva caracteristici ale capitalului intelectual (10):

- este intangibil, deși unor elemente de capital intelectual li se poate asocia și o formă materială (ex: patente, mărci înregistrate);
- este strâns legat de cunoaștere în diferitele ei forme;
- oferă oportunități pentru obținerea unor avantaje competitive.

În acest context, este actuală afirmația făcută de ilustrul Peter Drucker, potrivit căruia: „Firma are două și numai două funcțiuni de bază: marketingul și inovarea. Numai marketingul și inovarea produc rezultate – toate celelalte sunt costuri” (7), care ne întărește încă o dată motivația pentru care căutăm să demonstrăm că nu s-a făcut suficient în această privință. Altfel spus, acutizarea concurenței, ca urmare a fenomenului de globalizare, a accentuat necesitatea cunoașterii și fidelizării clienților, iar creșterea exigențelor pieței obligă întreprinderile să-și concentreze eforturile asupra creării și oferirii diferitelor valori prin: inovare, design, utilitate, experiență unică etc. În aceste condiții, succesul companiilor deja nu mai depinde, în mod decisiv și unilateral, de facilitățile de producție ori de capitalul material, cum se întâmpla în urmă cu câteva decenii. Toate aceste eforturi adăugând până la urmă noutate, unicitate și valoare suplimentară produselor și serviciilor furnizate de către firmă clienților săi, oferă, în final, avantaje concurențiale și plusvaloare de piață întreprinderii însăși, transformând avantajul competitiv în avantaj strategic.

Bibliografie:

1. ANDRIESEN, D. (2003). *IC Valuation and Measurement- Why and How?* PMA IC Research

Symposium. Retrieved November 10, 2005 from http://www.weightlesswealth.com/Publications%20and%20downloads_files%5CPaper%20Andriessen%20PMA%202003.pdf

2. BARNEY, J. (1986). *Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*. Academy of Management Review. Vol. 11, No. 4. (Oct., 1986), pp. 791-800
3. BRĂȚIANU, Constantin, *Un model de analiză a capitalului intelectual organizațional*, Academia de Studii Economice din București, descărcat la data de 11 august 2014, <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/20.pdf>,
4. CURAJ, A., JIANU I., *Inteligența intelectuală*, descărcat la data de 11 august 2014 <http://www.knowledgedynamics.ro/?p=12>
5. DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; EISNER, A.B. (2006). *Strategic management*, 2nd edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, p. 119
6. DRAGOMIRESCU, H. (2004). *Riscuri asociate neutilizării activelor intangibile ca active economice strategice*, descărcat la data de 14 august 2014, de la adresa www.icmpp.ro/institute/cap_dragomirescu.doc
7. DRUCKER, P.F. (2000). *Inovare și spirit întreprinzător*, Teora, București, p.192
8. Global Brands, FT SPECIAL REPORT, Financial Times din data de 21 mai 2014 descărcat la data de 12 august 2014 de pe <http://im.ft-static.com/content/images/f113f220-defb-11e3-b46b-00144feabdc0.pdf>
9. HOLT, Gheorghe, HOLT Alina, *Capitalul intelectual – avere ascunsă nereflectată în situațiile financiare*,

Universitatea ”Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Analele Universității ”Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie, Nr. 3/2010, pp. 161-170, descărcat la data de 12 august 2014 de pe

http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2010-03/13_GHEORGHE_HOLT.pdf

10. JIANU, Ionela, BRĂTIANU, Constantin, *Dinamica semantică a conceptului de capital intelectual*, Academia de Studii Economice din București, descărcat la data de 11 august 2014
<http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/45.pdf>
11. MOROIANU, Nicolae, MOROIANU, Daniela, *Capitalul intelectual în actualitate*, ASE București descărcat la data de 12 august 2014 de pe
<http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/820063/18.pdf>
12. STEWART, Thomas A. (1999). *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing House, p.11.
13. TEECE, D.J. 204. *Knowledge and competence as strategic assets*, în HOLSAPPLE, C.W.(ed.). Handbook on knowledge management. vol.1, p.137, Springer Verlag, Berlin
14. http://www.trainmor-knowmore.eu/root.ro.aspx_data
28.10.2014,