

---

Dr. Elena Dinu este cadru didactic asociat la Facultatea de Management și cercetător la Centrul de Cercetare în Management din cadrul SNSPA. Studiile doctorale în cadrul acestei universități au urmat celor masterale organizate de Universitatea Sheffield (MSc in Management of Business, Innovation and Technology). Interesele sale primare de cercetare se concentrează asupra managementului cunoștințelor și tehnologiei în organizații. Alte interese academice includ gândirea critică, etica în afaceri și dezvoltarea durabilă, precum și managementul intercultural. Autoarea a publicat mai multe articole științifice în jurnale academice și volume de conferință din țară și străinătate.

---

ELENA DINU

# MANAGEMENTUL CAPITALULUI INTELECTUAL

Valorificarea cunoștințelor pentru inovare  
în organizațiile intensiv-cognitive

**TRITONIC**

Tritonic Books

București | 2024

**CUPRINS**

Rezumat executiv.....	9
<b>Capitolul 1. Introducere.....</b>	<b>13</b>
<b>Capitolul 2. Fundamente teoretice.....</b>	<b>19</b>
2.1 Firma și avantajul competitiv prin prisma resurselor incorporale. Relația cu managementul tehnologiei și al inovării.....	19
2.2 Capitalul intelectual.....	31
2.2.1 Dezvoltarea conceptului.....	31
2.2.2 Componentele și măsurarea resurselor corporale.....	43
2.2.3 Managementul capitalului intelectual.....	53
2.2.3.1 Fundamentele istorice și dezvoltarea conceptului.....	53
2.2.3.2 Managementul capitalului intelectual și manage- mentul cunoștințelor.....	62
2.2.4 Managementul capitalului intelectual și inovarea.....	75
2.2.4.1 Tipuri de inovare.....	75
2.2.4.2 Inovativitate (capacitatea de inovare).....	78
2.2.4.3 Performanță inovativă.....	82
2.2.5 Managementul capitalului intelectual și orientarea tehnologică.....	86
2.2.6 Managementul capitalului intelectual și serviciile de afaceri intensiv-cognitive (KIBS).....	92
<b>Capitolul 3. Sinteza cercetării empirice privind relațiile dintre managementul capitalului intelectual, tehnologie și inovare.....</b>	<b>97</b>
<b>Capitolul 4. Concluzii.....</b>	<b>109</b>
Bibliografie.....	115

---

## REZUMAT EXECUTIV

**C**apitalul intelectual, receptaculul de cunoștințe al unei organizații și sursă de generare și regenerare a valorii intelectuale, a devenit un subiect important în știința managementului și a afacerilor în ultimele decenii. Numeroși autori s-au dedicat cercetării contribuției esențiale pe care capitalul intelectual o are la performanța unei companii și la obținerea unui avantaj competitiv, precum și impactului său asupra dezvoltării capacităților de inovare. Gestionarea eficientă a cunoștințelor încapsulate în diverse componente ale capitalului intelectual, cum ar fi capitalul uman, capitalul structural și capitalul relațional, în vederea obținerii succesului în afaceri, a devenit obiectivul strategiilor organizaționale elaborate de întreprinderile de succes.

Capitalul intelectual este un concept multifacțat și interdisciplinar care a fost abordat din diverse perspective. Cercetările în acest domeniu au analizat aspecte precum definiția și descrierea capitalului intelectual (Edvinsson, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Reed, Lubatkin, & Srinivasan, 2006; Kianto, 2007), taxonomia capitalului intelectual (Johnson, 1999; Petty & Guthrie, 2000), măsurarea componen-

telor capitalului intelectual (Roos & Roos, 1997), dezvoltarea capitalului intelectual (Mouritsen, Bukh, Larsen, & Johansen, 2002; Dumay, 2016), relațiile dintre capitalul intelectual și managementul cunoștințelor (Sveiby, 1997; Kianto et al., 2010; Brătianu, 2018a; Vătămănescu, Cegarra-Navarro, Andrei, Dincă & Alexandru, 2020), capitalul intelectual și inovarea (Subramaniam & Youndt, 2005; Buenechea-Elberdin, 2017; Buenechea-Elberdin, Saenz, & Kianto, 2018).

Oamenii de știință au subliniat în mod repetat relația de interdependență dintre inovare și tehnologie, ca și dintre tehnologie și managementul cunoștințelor. În contextul în care umanitatea se află deja într-un stadiu avansat al economiei bazate pe cunoștințe, iar dependența de tehnologie, cât și inovarea (bazată pe tehnologie) s-au accelerat foarte mult, este neașteptată pauperitatea cercetării (mai ales empirice) dedicate investigării relației dintre capitalul intelectual, tehnologie și inovare în organizațiile intensiv-cognitive (în engleză „Knowledge Intensive Business Services”, pe scurt KIBS). Această situație este cu atât mai bizară, cu cât majoritatea companiilor de succes la nivel global fac parte din această categorie.

Având în vedere lacunele menționate, lucrarea de față și-a propus să investigheze modul în care managementul capitalului intelectual se raportează la orientarea tehnologică și la capacitatea de inovare a unei organizații, cu scopul de a susține performanța inovării în serviciile de afaceri care utilizează intensiv cunoașterea. Pentru a atinge acest obiectiv, după introducerea subiectului în capitolul 1, sunt discutate în capitolul 2 fundamentele teoretice ale firmei și ale avantajului competitiv prin prisma intangibilelor și a relațiilor dintre managementul resurselor intangibile și managementul tehnologiei și al inovării. Sunt apoi investigate conceptele supuse cercetării, începând cu managementul capitalului intelectual. Este oferită o imagine de ansamblu asupra evoluției noțiu-

nii, domeniului de cercetare, dezbaterilor privind natura și măsurarea activelor intangibile, taxonomiile propuse de-a lungul timpului, gestionarea capitalului intelectual în practică, dezlegarea diferențelor conceptuale dintre capitalul intelectual și gestionarea cunoștințelor în organizații. În continuare, sunt introduse conceptul de inovare și distincția dintre inovativitate (capacitate de inovare) și performanța inovării. Secțiunea corespunzătoare prezintă o trecere în revistă a cercetărilor empirice existente privind relația dintre gestionarea capitalului intelectual și inovare. În continuare, este examinată legătura dintre orientarea tehnologică a unei organizații, potențialul său de inovare și dezvoltarea capitalului intelectual. Secțiunea se încheie cu o revizuire a literaturii de specialitate privind relația dintre managementul capitalului intelectual în serviciile de afaceri cu utilizare intensivă a cunoștințelor (KIBS), după ce sunt discutate caracteristicile acestora.

Capitolul 3 este dedicat dovezilor aduse de cercetarea empirică referitor la relațiile dintre managementul capitalului intelectual, tehnologie și inovare. După o trecere în revistă a literaturii de specialitate dedicată explicitării și caracterizării conceptelor utilizate și a modului în care acestea se corelează, a urmat o analiză sistematică a literaturii de specialitate pentru a verifica amploarea cercetărilor empirice care confirmă sau contestă relațiile avute în vedere. Astfel cum reiese din concluziile prezentate în Capitolul 4, orientarea tehnologică este tratată în literatura de specialitate ca un factor care facilitează dezvoltarea capitalului intelectual în vederea valorificării cunoștințelor pentru inovare și performanță. Capitalul tehnologic pe care îl dezvoltă organizațiile este văzut ca o capacitate dinamică pentru a spori performanța inovatoare. În plus, intensitatea tehnologică pare să îmbunătățească performanța organizațională în întreprinderile cu utilizare intensivă a cunoștințelor, în special în sectoarele tehnice. Concluzionând, s-a constatat că, în ansamblu, managementul capitalului intelectual afectează

în mod semnificativ inovativitatea, orientarea tehnologică și performanța inovării în organizațiile intensiv-cognitive, unele componente ale acestuia având un impact mai mare decât altele.

## CAPITOLUL 1.

### **INTRODUCERE**

**C**apitalul intelectual (prescurtat în literatura de specialitate „IC”) reprezintă depozitul de cunoștințe al unei organizații, care furnizează resursele intangibile pentru obținerea unui avantaj competitiv, inovare și creștere economică. Gestionarea eficientă a cunoștințelor încorporate în capitalul uman (abreviat HC), capitalul structural (abreviat SC) și capitalul relațional (abreviat RC) pentru a obține succesul afacerii reprezintă scopul strategiilor organizaționale. Încă de la înființarea domeniului capitalului intelectual în studiile de management și în cele legate de afaceri, cercetătorii au încercat să definească conceptul, să identifice și să clasifice componentele care stau la baza acestuia și să le evalueze. Capitalul intelectual este un concept multifacțat și interdisciplinar care a fost abordat din perspectiva unor diverse cadre conceptuale, iar diverse studii empirice au propus modele de cercetare pentru a-l măsura.

Dintr-o perspectivă fundamentată pe analiza resurselor (Barney, 1991), capitalul intelectual furnizează resursele organizaționale pentru performanța și creșterea afacerii (Buenechea-Elberdin, Saenz & Kianto, 2018). În alte abordări, fundamentate direct pe conceptul de capital intelectual (Reed,

Lubatkin, & Srinivasan, 2006) și pe cunoștințe (Grant, 1996), capitalul intelectual este înțeles pe scară largă ca fiind compus din elemente intangibile aparținând capitalului uman, capitalului structural și capitalului relațional (Edvinsson & Malone, 1997), este un depozitar de cunoștințe, atât tacite, generate de capitalul uman, cât și explicite sau codificate (Bontis, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). Brătianu și Orzea (2010) au subliniat valoarea strategică a cunoașterii ca resursă intangibilă, în timp ce Brătianu (2018a) a evidențiat valențele raționale, emoționale și spirituale ale cunoașterii. Mai departe, Brătianu, Vătămănescu, Anagnoste și Dominicici (2020) au demonstrat în cadrul teoriei câmpurilor de cunoaștere (Brătianu & Bejinaru, 2019) că diversele tipuri de cunoștințe au o anumită dinamică, iar, la rândul ei, aceste evoluții au impact asupra procesului decizional eficient în managementul organizațional.

În economia digitală, tehnologiile pentru informații și comunicare (TIC) oferă mijloacele de valorificare a cunoștințelor pentru inovare (Subramanian & Youndt, 2005). Din punctul de vedere al capacităților dinamice ale organizației (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), capacitățile tehnologice permit unei companii să se adapteze la provocările de afaceri și să obțină un avantaj competitiv (Mulyana, Hurriyati, & Wibowo, 2019). Capitalul tehnologic sprijină dezvoltarea capacităților de inovare (Heffner & Sharif, 2008; Cassol, Reis Gonçalves, & Lima Ruas, 2016).

Orientarea tehnologică este una dintre poziționările strategice ale unei organizații care influențează performanța în materie de inovare (Gatignon & Xuereb, 1997). Inovarea poate fi radicală sau incrementală (Gatignon, Tushman, Smith, & Anderson, 2002) și poate viza produse și servicii, procese organizaționale sau modele de afaceri (Nisula & Kianto, 2014). Pentru a realiza performanța în afaceri, organizațiile se angajează într-un ciclu continuu de învățare și inovare, iar capitalul intelectual este un motor esențial al acestor procese

(Buenechea-Elberdin et al., 2018). În economia digitală, orientarea tehnologică a unei organizații pare a fi primordială pentru susținerea inovării și a succesului pe termen lung. Într-un astfel de context economic, serviciile de afaceri cu utilizare intensivă a cunoștințelor sunt promotori-cheie ai practicilor de gestionare a cunoștințelor și ai inovării și sunt, prin urmare, subiecte de cercetare relevante pentru gestionarea capitalului intelectual. Resursele de cunoștințe create, dobândite, aplicate, partajate, stocate și actualizate permanent sunt astăzi esențiale pentru întreprinderile din diverse industrii și sectoare. Un număr din ce în ce mai mare de organizații au devenit conștiente de capitalul intelectual care există și se acumulează în ecosistemul lor. Prin urmare, este important a se înțelege și dezvoltarea modul în care organizațiile pot monetiza resursele de capital intelectual.

Literatura academică privind capitalul intelectual este încă în curs de dezvoltare, unele direcții de cercetare fiind mai bine reprezentate decât altele. În urma înființării domeniului capitalului intelectual, multe studii s-au ocupat de descrierea capitalului intelectual (Edvinsson, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Reed, Lubatkin, & Srinivasan, 2006; Kianto, 2007), taxonomia capitalului intelectual (Johnson, 1999; Petty & Guthrie, 2000), măsurarea componentelor capitalului intelectual (Roos & Roos, 1997), dezvoltarea capitalului intelectual (Mouritsen, Bukh, Larsen, & Johansen, 2002; Dumay, 2016), relațiile dintre capitalul intelectual și managementul cunoștințelor (Sveiby, 1997; Kianto et al., 2010; Brătianu, 2018a), capitalul intelectual și inovarea (Subramaniam & Youndt, 2005; Buenechea-Elberdin, 2017; Buenechea-Elberdin, Saenz, & Kianto, 2018), și așa mai departe. Pe măsură ce mediul economic s-a transformat, evoluând de la modelele industriale tradiționale la economia bazată pe cunoaștere și, ulterior, la economia digitală, dimensiunea tehnologică a fost întotdeauna un subiect de interes al cercetătorilor. După cum au afirmat

Gatignon și Xuereb (1997), orientarea tehnologică, alături de cea către client și cea concurențială, sunt cele trei orientări strategice ale unei firme. În pofida acestui fapt, abia recent a început să crească numărul studiilor privind relația dintre capitalul intelectual, inovare și tehnologie, în special a celor empirice. Cu toate acestea, cele mai multe investigații analizează efectele componentelor capitalului intelectual separat, și nu ca un întreg.

În literatura academică a fost subliniat faptul că posesia de cunoștințe nu generează în mod direct un avantaj competitiv în lipsa unui management eficient al resurselor intangibile organizaționale (Kianto, Andreeva & Pavlov, 2013). În acest scop, trebuie implementate procese conștiente și metodice pentru a atinge obiectivele strategice. Kujansivu (2009) a subliniat că managementul capitalului intelectual poate aduce valoare organizațiilor, dacă se aplică strategii și practici dedicate privind resursele intangibile. Potrivit lui Kianto et al. (2013), companiile ar trebui să utilizeze abordări personalizate pentru diferite structuri organizaționale, în scopul de a dezvolta în comun cunoștințe contextualizate. Prin urmare, lucrarea de față tratează managementul capitalului intelectual în mod convergent, urmărind relația dintre capitalul intelectual și diversele câmpuri de cercetare în domeniul managementului.

Pe de altă parte, inovarea a fost în mod constant un domeniu preferat de cercetare și a fost analizat din punctul de vedere al diferitelor discipline, de exemplu, economie, management, sociologie, psihologie și altele. Inovarea a fost abordată din diferite perspective, cum ar fi tipurile de inovare, capacitățile de inovare, nivelurile de inovare, învățarea organizațională și managementul inovării. Literatura academică face distincție între inovativitate, înțelegând ca o înclinație spre adoptarea inovației (Damanpour, 1991) și performanța inovării, care evaluează câștigurile de performanță organizațională aduse

de inovație (Thorgren, Wincent, & Ortqvist, 2009). În mediul de afaceri, relația dintre inovare și tehnologie este interdependentă și, prin urmare, este cercetată pe larg.

Deși legătura dintre capitalul intelectual și inovare a primit mai multă atenție, literatura de specialitate nu este abundentă. Studiile empirice care se concentrează pe acest aspect sunt și mai puține și, în general, iau în considerare componentele capitalului intelectual în mod individual. În plus, cercetările care abordează relația dintre gestionarea capitalului intelectual și sectorul KIBS sunt limitate. În cele din urmă, nu a fost propus anterior un model de cercetare unificat pentru a evalua relațiile dintre managementul capitalului intelectual, orientarea tehnologică, inovativitatea și performanța în materie de inovare.

Concluzionând, o trecere în revistă a literaturii științifice a evidențiat următoarele lacune principale:

- o lipsa unei abordări integrate în ceea ce privește măsurarea managementului capitalului intelectual;
- o lipsa unui model de cercetare integrat care să măsoare relațiile dintre managementul capitalului intelectual, orientarea tehnologică, inovativitatea și performanța inovației.

În consecință, lucrarea de față urmărește să elucideze următoarele aspecte:

- ✓ identificarea elementelor constitutive care reliefează un model integrat de analiză a managementului capitalului intelectual
- ✓ constituenții necesari pentru evaluarea orientării tehnologice, a inovativității și a performanței inovației
- ✓ particularitățile managementului capitalului intelectual, ale orientării tehnologice și ale inovării în sectorul KIBS

Coroborând aceste obiective specifice, această lucrare își propune să investigheze modul în care managementul

capitalului intelectual se raportează la orientarea tehnologică și la capacitatea de inovare a unei organizații, cu scopul de a susține performanța inovației în cadrul serviciilor de afaceri intensiv-cognitive.

## CAPITOLUL 2.

### FUNDAMENTE TEORETICE

#### 2.1 Firma și avantajul competitiv prin prisma resurselor corporale. Relația cu managementul tehnologiei și al inovării

**P**e fondul dezvoltării economico-științifice, caracterizată de tranziția rapidă de la economia industrială la cea digitală și bazată pe cunoștințe, importanța activelor corporale ca factor principal de producție a scăzut. În schimb, crearea valorii s-a reorientat spre activele intangibile. Teoriile economice au reflectat aceste schimbări, dezbătând și argumentând rolul esențial al resurselor intangibile în obținerea unui avantaj competitiv (Dinu et al., 2023), facilitând astfel performanța și creșterea organizațională. Au fost formulate diverse abordări teoretice, fiecare subliniind diferite aspecte ale resurselor intangibile pe care o organizație le poate dezvolta și valorifica pentru a prospera.

*Viziunea firmei prin prisma avantajului competitiv bazat pe resurse (RBV)*

Jay Barney (1991) este recunoscut pentru stabilirea unui punct de vedere esențial în managementul strategic, sublini-