

# CAPITALUL INTANGIBIL – RESURSĂ VITALĂ A ORGANIZAȚIEI SECOLULUI XXI

Adina COZMA<sup>1</sup>  
Lidia POPA<sup>2</sup>

## Abstract

Activele intangibile au devenit principalii generatori de venituri în cele mai multe companii, cu toate că nu sunt încă exploatare la adevărata lor valoare. Clarificarea rolului acestora în sistemul creării valorii conduce la conștientizarea necesității adoptării unei mai bune strategii organizaționale și a unui management mai agresiv al resurselor intangibile. Lucrarea de față abordează atât principalele dimensiuni ale capitalului intangibil: resursa relațională, imaginea și resursa cunoaștere, cât și preocupările managerilor români privind gestionarea acestuia în organizațiile autohtone.

**Cuvinte cheie:** capital intangibil, resursă, know how, relații, marcă, economia bazată pe cunoaștere.

## CONȚINUT:

1. ECONOMIA SECOLULUI XXI ÎNTRE TANGIBIL ȘI INTANGIBIL;
2. SPECIFICUL ȘI IMPORTANȚA CAPITALULUI INTANGIBIL ÎN ORGANIZAȚIA SECOLULUI XXI;  
Managementul relațiilor – premisă a unei afaceri de succes;  
Cunoașterea – supremația gulerelelor albe;  
Marca – între a fi sau a nu fi.
3. INTEGRAREA ORGANIZAȚIEI ECONOMICE AUTOHTONE ÎN ECONOMIA CELUI DE-AL TREILEA VAL

## 1. ECONOMIA SECOLULUI XXI ÎNTRE TANGIBIL ȘI INTANGIBIL

**„Firma are două – și numai două – funcțiuni de bază: marketingul și inovarea. Numai marketingul și inovarea produc rezultate – toate celelalte sunt costuri”<sup>3</sup>.** Pornind de la afirmația lui Peter Drucker mai sus menționată, am încercat să identificăm premisele care au dus la această situație specifică organizației economice contemporane:

- ✓ Exacerbarea concurenței ca urmare a fenomenului de globalizare, ceea ce a generat necesitatea „orientării spre client” a oricărei organizații de succes.
- ✓ Creșterea exigențelor consumatorilor, obligând organizația să se focalizeze pe crearea și oferirea de valoare pieței prin: inovare, estetică, experiență unică;
- ✓ Progresul tehnico-științific;
- ✓ Dezvoltarea societății informaționale, care a făcut din informație o resursă strategică.

În aceste condiții, succesul companiilor nu mai depinde în mod decisiv de facilitățile de producție ori capitalul material, cum se întâmpla în urmă cu câteva decenii. Sugestivă în acest sens este afirmația regretatului director executiv de la Coca-Cola, Roberto Goizueta „**Chiar dacă toate fabricile și dotările noastre ar arde din temelii peste noapte, n-ar reuși să afecteze prea mult valoarea companiei; toată această valoare se află, de fapt, în fondul comercial asigurat de francizele mărcii noastre și tezaurul colectiv de cunoștințe din companie**”<sup>4</sup>.

Analizând tendințele economice ale ultimei jumătăți de secol, constatăm o evoluție accelerată de la economia celui de-al doilea val sau a “hornului de fum”, cum foarte plastic

<sup>1</sup> Universitatea Oradea – Facultatea de Științe Economice

<sup>2</sup> Universitatea Oradea – Facultatea de Științe Economice

<sup>3</sup> P. Kotler – “Marketingul de la A la Z”, Ed. CODECS, București 2004, pag. 15;

<sup>4</sup> P. Kotler - “Marketingul de la A la Z”, Ed. CODECS, București 2004, pag. 108;

numea Alvin Tofler perioada industrială, la economia celui de-al treilea val bazată pe servicii și cunoaștere.

În acest context, avantajele competitive ale organizației contemporane sunt determinate de capacitatea acesteia de a:

- ✓ gestiona relații agreabile și eficiente cu toate grupurile de interese;
- ✓ genera și valorifica resursa cunoaștere și resursa informațională;
- ✓ construi și menține în conștiința pieței (a consumatorilor) o imagine definită prin notorietate și prestigiu.

Astfel, avantajul competitiv trece de la vizibil la invizibil, de la tangibil la intangibil. În urmă cu câțiva ani doar, capitalizarea de piață a Microsoft, de exemplu, măsura 1,6 miliarde dolari bunuri fixe și 400 miliarde dolari bunuri intangibile. De asemenea, concernul 3M se poate lăuda cu aproape 90% din valoarea de piață, reprezentată de intangibilități.

Acest fenomen a reprezentat o nouă provocare pentru economiști, deoarece diferența dintre valoarea de piață a unei companii și valoarea acesteia înregistrată în contabilitate a crescut vertiginos, aceasta din urmă ajungând să reprezinte în unele cazuri doar 10-20% din valoarea reală. Având în vedere menirea contabilității de a reflecta realitatea situației economice și financiare, se încearcă găsirea unor soluții pentru a diminua aceste discrepanțe.

Membrii unui grup de reflecție ai cărui fondatori sunt Ana Jimbla și Luca Gherasim lucrează la elaborarea unei metode de încorporare a capitalului intelectual în patrimoniul firmei. Ei au identificat 130 de criterii după care vor putea fi evaluate bunurile care intră în această categorie, ca de exemplu: notorietatea produsului oferit pe piață; portofoliul de clienți, actuali sau potențiali; invențiile pe care le încorporează produsul; tehnologiile aplicate etc. Modelul românesc de organizare a acestei cercetări a stârnit interes pe plan mondial, guvernele unor state precum SUA sau Turcia transmițându-ne deja semnale clare în acest sens.<sup>5</sup>

Contabilitatea actuală omite evidențierea unora dintre cele mai importante active intangibile, cum sunt: valoarea mărcilor, valoarea portofoliilor de clienți, valoarea personalului, a partenerilor, ori a capitalului de cunoștințe și intelectual.

## **2. SPECIFICUL ȘI IMPORTANȚA CAPITALULUI INTANGIBIL ÎN ORGANIZAȚIA SECOLULUI XXI**

Principalele dimensiuni ale capitalului intangibil, pe care le vom trata în cele ce urmează sunt: *resursa relațională, imaginea (marca) și resursa cunoaștere.*

### **2.1 Managementul relațiilor – premisă a unei afaceri de succes**

**Resursa relațională** se referă la:

- ✓ relațiile din interiorul firmei: relațiile dintre echipa managerială și angajați; relațiile dintre angajați,
- ✓ relațiile firmei cu exteriorul: relațiile cu clienții și partenerii de afaceri.

#### **Relațiile din interiorul firmei**

“Firmele nu sunt doar mașinării economice, ci și structuri de organizare umană și socială”, afirma Philip Kotler, iar Walt Disney susține că “Nu vei putea avea niciodată relații excelente cu clienții dacă nu ai relații bune cu angajații”. Managementul trebuie să asigure ambianța necesară pentru ca angajații să funcționeze la capacitatea lor maximă. Cultura organizațională a firmei și ambianța, privite sub aspect relațional, se cer a fi create și modelate în mod conștient și nu lăsate la voia întâmplării. În funcție de calitatea lor, acești doi factori pot fie accelera, fie frâna performanța resursei umane dintr-o organizație.

Dacă oamenii nu pot lucra împreună este foarte puțin probabil ca munca lor să fie eficientă, în special în condițiile în care munca în echipă a devenit o constantă în cadrul oricărei organizații. De asemenea, fidelitatea față de locul de muncă depinde în primul rând de relațiile cu

<sup>5</sup> \*\*\*Ziarul Adevărul nr 5119, 21decembrie 2006.

colegii și cu superiorii. Spre exemplu, în SUA, studiile arată că deși 89% dintre angajatori consideră că motivul părăsirii locului de muncă sunt banii, în realitate doar 12% dintre angajați pleacă din acest considerent. Potrivit rezultatelor unei cercetări întreprinse de Gallup Organization și prezentate în cartea „*Manager contra curentului*”, principalul motiv de demisie pentru angajatul american este relația deficitară cu superiorul. „*Românii vor respect, nu salariu mare*” reiese în mod surprinzător din studiul realizat de revista "Capital", "Topul celor mai bune companii pentru care să lucrezi", publicat la 2 Oct. 2006, lucru care demonstrează încă odată importanța și impactul relațiilor din cadrul unei organizații.

Pentru a vorbi de relații agreabile și eficiente în cadrul unei organizații, este necesar un leadership bazat pe inteligență emoțională.

## **Relațiile firmei cu exteriorul**

### *A. Relațiile cu clienții*

Portofoliul de clienți reprezintă cel mai important activ al unei organizații. Este singurul activ cu “personalitate”, care pe măsura intensificării concurenței devine tot mai greu de gestionat.

Economia zilei de azi este una a clientului, iar slogane de genul: ‘Clientul nostru, stăpânul nostru’ ori ‘clientul este rege’ nu mai surprind pe nimeni, deși uneori există o discrepanță între filozofia de afaceri a unei organizații și practicile sale curente. Renunțarea la abordarea bazată pe produs în favoarea celei bazată pe client (orientarea spre client) a devenit o necesitate în orice organizație de succes. Un exemplu relevant în acest sens este cel al companiei Ford. Este faimoasă declarația lui Henry Ford cu privire la modelul “T” Ford produs în perioada 1908-1927: “**Este disponibil în orice culoare doriți, atâta vreme cât este negru**”<sup>6</sup>. Spre deosebire de aceasta, noua filozofie de afaceri a celor de la Ford este sintetizată în următorul citat: “**Dacă nu ne lăsăm conduși de clienți, nici mașinile noastre nu vor fi conduse de clienți.**”<sup>7</sup> spunea mai târziu un responsabil de la Ford. Această schimbare de atitudine demonstrează tendința de demasificare a producției și a marketingului despre care vorbea Alvin Toffler în lucrarea sa „Puterea în mișcare”, Editura Antet, Oradea 1995.

Succesul pe termen lung al unei organizații depinde de portofoliul de clienți fideli. Cel mai dificil lucru pentru o companie nu este acela de a-și câștiga clienții, ci de a-i păstra. Cu toate acestea unele firme nu par încă a fi conștiente de acest aspect, cheltuind resurse semnificative pentru a dobândi clienți noi, uneori cu consecințe negative asupra celor existenți. Fără clienți fideli, perspectivele pe termen mediu și lung ale unei organizații sunt cel puțin incerte. Ca urmare, gestionarea unor relații cu clienții bazate pe încredere trebuie să reprezinte o prioritate pentru managementul oricărei organizații, aceasta reprezentând o premisă pe termen lung. Importanța fidelizării clienților este evidentă în următorul grafic.

---

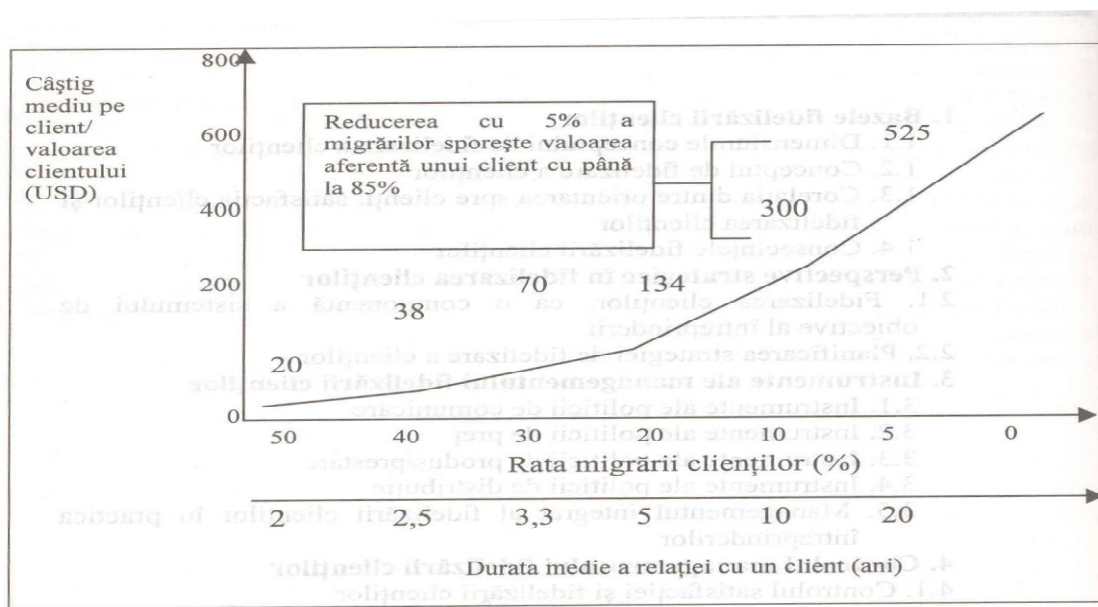
<sup>6</sup> \*\*\* [http://en.wikiquote.org/wiki/Talk:Henry\\_Ford](http://en.wikiquote.org/wiki/Talk:Henry_Ford)

<sup>7</sup> P. Kotler – “Marketingul de la A la Z”, Ed. CODECS, București 2004, pag. 15.

### B. Relațiile cu partenerii de afaceri

Managementul relațiilor cu partenerii de afaceri (furnizori, dealeri) influențează în mod decisiv calitatea ofertei unei organizații, datorită impactului acestuia asupra:

- ✓ calității produselor oferite pe piață, direct influențată de calitatea input-urilor;
- ✓ operativitatea producției în strânsă dependență de punctualitatea livrărilor. Evidențiem aici sistemul „Just in Time”,
- ✓ costului de producție;



- ✓ imaginii pe piață a produselor.

Importanța gestionării relațiilor cu partenerii de afaceri (furnizori, dealeri) a fost evidentă și în noua politică a celor de la Renault după preluarea uzinelor Dacia. Printre primele măsuri luate a fost și aceea de a impune noi standarde de calitate furnizorilor de până atunci. În consecință, Renault a continuat colaborarea doar cu o parte dintre vechii furnizori.

O regulă pe care trebuie să și-o impună orice companie care se respectă și dorește să fie respectată și de ceilalți este de a-și onora întotdeauna prompt și la cele mai înalte standarde obligațiile asumate. În cele din urmă, nu poți să pretinzi mai mult de cât oferi. Altfel spus, este nevoie de reciprocitate în construirea unei relații de durată și avantajoasă pentru ambele părți.

## 2.2 Cunoașterea – supremația gulerelor albe

Titlul subcapitolului a fost inspirat de lucrarea „Puterea în mișcare” a lui Alvin Toffler, care constată că, începând de la jumătatea secolului XX ponderea angajaților din sectorul terțiar (gulerile albe) a depășit-o pe cea a lucrătorilor din sectorul secundar (vezi economia S.U.A.). Evenimentul marchează un moment important în evoluția spre o economie a cunoașterii.

Atunci când vorbim de resursa cunoaștere a unei organizații, avem în vedere: know-how-ul tehnico-stiințific (brevete, licențe), know-how-ul managerial (ex: practicile specifice managementului total al calității) și informațiile destinate factorilor decizionali din organizație.

**Know-how-ul tehnico-stiințific** cuprinde: acele cunoștințe privitoare la modul de realizare a unui produs; inovații care încorporate într-un produs duc la ridicarea nivelului de calitate al acestuia; formula și modul de obținere a unui nou material. Ultimele decenii au marcat un ritm alert de lansare pe piață a noilor produse. În acest fel organizațiile au încercat să răspundă nevoii de „noutate” venite din partea pieței.

Unele companii precum 3M, Du Pont, Sony, au făcut din inovație principalul lor avantaj competitiv. Considerăm că, în toate domeniile de activitate, companiile de top vor fi cele care își vor dezvolta capacitatea de inovare, lansând cu regularitate „noul” pe piață.

Know-how-ul managerial cuprinde totalitatea cunoștințelor, metodelor și tehnicilor referitoare la actul de conducere - organizare și motivare a angajaților. Având în vedere creșterea importanței calității în decizia de cumpărare a majorității clienților, subliniem importanța MTQ-ului ca abordare managerială a organizațiilor de succes. Se constată un interes crescând și în cadrul organizațiilor economice din România în ceea ce privește MTQ.

Informațiile destinate factorilor decizionali dintr-o organizație se referă la: nevoile, și preferințele clienților, strategiile și intențiile concurenților, legislația și reglementările în vigoare sau care urmează a fi modificate, previziuni privind modificările ce vor interveni pe piață din punct de vedere economic, tehnologic, social etc. Primite la timp, aceste informații pot constitui un mare avantaj competitiv pentru firma care le deține, deoarece îi permit să acționeze înaintea concurenței, schimbările ce apar nu o vor lua prin surprindere, iar oportunitățile vor putea fi valorificate. Astfel, echipa managerială va putea avea o atitudine proactivă și nu reactivă, pe de o parte, minimizând impactul conjuncturilor nefavorabile, iar pe de altă parte, valorificând la maximum oportunitățile ce apar.

### 2.3 Marca – între a fi sau a nu fi

Având în vedere varietatea ofertelor care ne întâmpină zilnic pe rafturi (unele electronice), companiile care au cultivat în conștiința pieței o imagine bazată pe încredere, au câștig de cauza în fața celor mai puțin preocupate de acest aspect.

Ca urmare, marca a căpătat un rol crucial în fidelizarea clienților în ultimele decenii. Construirea unei mărci de succes este o adevărată artă. Pe lângă caracteristicile de calitate pe care le întrunește un produs, trebuie gândită și o denumire inspirată care să atragă atenția și să rămână în memoria clientului. Relevant în acest sens este un experiment realizat pe un eșantion de consumatori americani, care puși în fața fotografiilor a două femei superbe, au fost întrebați care este mai frumoasă. În primă fază rezultatele au fost 50%-50%, iar după ce conducătorul cercetării a numit-o pe una Jennifer și pe cealaltă Gertrude, s-a constatat că prima a primit 80% din voturi.<sup>8</sup>

Marca, odată creată, reprezintă în primul rând o promisiune față de consumator, un depozit de încredere. Scopul ei este de a crea o legătură emoțională între companie și consumatori. De exemplu, FedEx promite **“overnight delivery”** (livrare peste noapte), Nike - **“authentic athletic performance”** (performanță athletică autentică), Volvo - **“safety”** (siguranță), Starbucks Coffee - **“rewarding everyday moments”** (răsplătirea momentelor cotidiene). *“Cele mai puternice și viabile branduri sunt cele care sunt construite cu suflet – dacă oamenii cred că împărtășesc aceleași valori cu o companie, vor rămâne loiali unui brand”*, susține Howard Schultz, director general Starbucks Coffee.

Este evident că în multe cazuri marca constituie un factor important în luarea deciziei de cumpărare și că deține o pondere apreciabilă în valoarea de piață a unei organizații. Putem, așadar, considera că acesta este dacă nu cel mai important, atunci cel mai valoros activ intangibil al acesteia.

Pentru a aprecia comparabil valorile diferitelor mărci, s-au realizat numeroase clasamente pe baza a diferite criterii, metode și tehnici de calcul. Astfel, topul a devenit o veritabilă unitate de măsură a mărcilor. Rămâne de văzut acuratețea acestora și obiectivitatea celor care le-au efectuat.

În acest an, în S.U.A., două companii specializate în cercetări de marketing și consultanță au alcătuit topul celor mai bine cotate 100 de mărci mondiale. În cele ce urmează am prezentat primele 10 poziții ale celor două versiuni:

<sup>8</sup> P. Kotler – “Marketingul de la A la Z”, Ed. CODECS, București 2004, pag. 15

<sup>9</sup> \*\*\* [http://www.cic.edu/conferences\\_events/presidents/previouspres/PI2004Resources/Lawlor%20presentation.pdf](http://www.cic.edu/conferences_events/presidents/previouspres/PI2004Resources/Lawlor%20presentation.pdf)

#	Brand	Brand Value (\$m)	Brand Value Change (%)
1	Google	66,434	77%
2	GE (General Electric)	61,880	11%
3	Microsoft	54,951	-11%
4	Coca Cola (*)	44,134	7%
5	China Mobile	41,214	5%
6	Marlboro	39,166	2%
7	Wal-Mart	36,880	-2%
8	Citi	33,706	9%
9	IBM	33,572	-7%
10	Toyota	33,427	11%

Fig 2 Sursa: Millward Brown - Brandz 2007, Top 100 Ranking

RANK 2007 / 2006	2007 BRAND VALUE \$MILLIONS	2006 BRAND VALUE \$MILLIONS	PERCENT CHANGE	COUNTRY OF OWNERSHIP	
<b>1</b> 1	<b>COCA-COLA</b>	65,324	67,000	-3%	U.S.
<b>2</b> 2	<b>MICROSOFT</b>	58,709	56,926	3%	U.S.
<b>3</b> 3	<b>IBM</b>	57,091	56,201	2%	U.S.
<b>4</b> 4	<b>GE</b>	51,569	48,907	5%	U.S.
<b>5</b> 6	<b>NOKIA</b>	33,696	30,131	12%	Finland
<b>6</b> 7	<b>TOYOTA</b>	32,070	27,941	15%	Japan
<b>7</b> 5	<b>INTEL</b>	30,954	32,319	-4%	U.S.
<b>8</b> 9	<b>MCDONALD'S</b>	29,398	27,501	7%	U.S.
<b>9</b> 8	<b>DISNEY</b>	29,210	27,848	5%	U.S.
<b>10</b> 10	<b>MERCEDES-BENZ</b>	23,568	21,795	8%	Germany

Fig 3 Sursa: Interbrand - Best Global Brands 2007 Rankings

Primul top aparține Millward Brown și este realizat anual pe baza analizei a peste 30.000 de mărci la nivel global și în urma interviuării unui eșantion de 650.000 de consumatori. Cercetarea a luat în calcul atât valoarea de piață a mărcilor și performanța economică, cât și percepția consumatorilor. "Studiul, care analizează poziția și valoarea de piață a celor mai importante mărci, demonstrează că investițiile companiilor în dezvoltarea mărcilor reprezintă cheia succesului pe termen lung<sup>10</sup>", a declarat Andy Farr, directorul executiv al diviziei Millward Brown Optimor care a realizat studiul.

<sup>10</sup> \*\*\* <http://www.presaonline.com/stire/cele-mai-valoroase-branduri-din-lume,27347.html>



Cel de-al doilea clasament, realizat de Interbrand care se află la cea de-a șaptea ediție a “Best Global Brands”, este obținut în urma unui studiu bazat pe evaluarea mărcilor drept bunuri cu valoare financiară concretă, care aduc un plus semnificativ activelor acționarilor și atrag venituri. Selectarea lor se face pe baza a două criterii. prezență globală și să genereze venituri semnificative pe cele mai importante piețe internaționale; companiile incluse în top trebuie să permită ca un nivel semnificativ de date de marketing și financiare să fie publice.

Se poate observa că cele două topuri conțin diferențe semnificative, atât în ceea ce privește poziția pe care o ocupă mărcile cât și valoarea pe care o au. Poziția fruntașă atribuită mărcii Google în varianta Millward, se regăsește în celălalt top doar pe locul 20, diferența de valoare fiind de 48.59 mil \$. Marca Coca-Cola, apreciată de Interbrand ca fiind cea mai valoroasă pe plan mondial, ocupă poziția 4 în versiunea Millward cu o diferență de valoare de 21.19 mil \$. Aceste discrepanțe provoacă suspiciuni în ceea ce privește corectitudinea clasamentelor, deși cele două companii declară că folosesc metode distincte de apreciere a valorii.

Ajungem la concluzia că astfel de topuri au un caracter pur orientativ și contribuie în genere la promovarea marilor și a companiilor care efectuează studii de acest gen, indiferent dacă e vorba de Millward Brown sau Interbrand. Valoarea efectivă a unei mărci, nu se profilează decât în cazul unei tranzacții comerciale reale.

Peisajul autohton ne aduce în atenție studiul “High Impact Brands”, realizat de compania de cercetare de piață Synovate, din care prezentăm tot primele zece poziții.

<b>High Impact Brands 2007</b>		
Topul brandurilor cu cel mai mare impact în România a fost realizat combinând gradul de recunoaștere spontană și scorul obținut pe cinci factori cheie		
	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>1. Coca-Cola</b>	<b>100 (1)</b>	<b>89,1 (3)</b>
<b>2. Nokia</b>	<b>94 (2)</b>	<b>100 (1)</b>
<b>3. Ariel</b>	<b>88 (3)</b>	<b>92,3 (2)</b>
<b>4. Mercedes</b>	<b>79 (4)</b>	<b>82,6 (7)</b>
<b>5. Adidas</b>	<b>78 (5)</b>	<b>70,1 (9)</b>
<b>6. Audi</b>	<b>74 (6)</b>	<b>51,4 (19)</b>
<b>7. BMW</b>	<b>73 (7)</b>	<b>83,1(6)</b>
<b>8. Nike</b>	<b>71 (8)</b>	<b>81,2 (8)</b>
<b>9. Nivea</b>	<b>70 (9)</b>	<b>—</b>
<b>10. Avon</b>	<b>66 (10)</b>	<b>58,3 (15)</b>

Fig 4 Sursa: Synovate – High Impact Marcas, Revista Biz

Constatăm cu surprindere că prima poziție este ocupată de marca Coca-Cola ca și în topul Interbrand, dar marile mărci din IT (Apple, Google, Microsoft, IBM, Intel ) nu se regăsesc în clasamentul național. În schimb apar mărci considerate de lux ca Mercedes, Audi, BMW. Și mai surprinzător e lipsa oricărei mărci românești din top.

Mirela Raclaru, Group Brand Manager Coca-Cola vorbește despre poziția mărcii Coca-Cola pe piața din România: *“Coca-Cola, cel mai valoros brand al lumii, este cel mai important, puternic și iubit brand în România. Consumatorii susțin că o marca pe care o iubesc este aceea care vorbește pe limba lor, este caldă, sociabilă, familiară. În același timp, românii definesc respectul pentru o marcă în termeni de seriozitate, rigurozitate, viziune spre progres”*.

### **3. INTEGRAREA ORGANIZAȚIEI ECONOMICE AUTOHTONE ÎN ECONOMIA CELUI DE-AL TREILEA VAL**

Sunt sau nu firmele din Romania conștiente de importanța capitalului intangibil de care dispun sau pot dispune, dar mai ales de necesitatea gestionării acestuia?

Pe plaiurile mioritice, deși există câteva lucrări teoretice care abordează problema capitalului intangibil și importanța acestuia, dacă analizăm realitatea economică observăm că în ceea ce privește aplicarea acestor cunoștințe mai avem mult de făcut. Ne-am obișnuit deja, ca în aproape toate domeniile să ni se ceară să ne schimbăm viziunea “prăfuită” și să acceptăm noul trend care ghidează societatea actuală. Totuși, luând în considerare circumstanțele, trebuie să adoptăm o poziție de acțiune și să renunțăm la a mai filosofa doar pe marginea unor probleme capitale pentru economia noastră în dezvoltare.

Referitor la activele intangibile subliniem că acestea trebuie gestionate cu multă grijă, dezvoltându-le în permanență. Șansa poate să suradă și firmelor mici și mijlocii: capitalul intelectual se acumulează indiferent de forța financiară a organizației în cauză. Noul tip de management presupune în genere schimbul de informații și de cunoaștere pe care oamenii le schimbă și le acumulează cu multă ușurință datorită infrastructurii specifice actualei societăți informaționale. Astfel, se crează premisele ca o “firmă mică” să devină în foarte scurt timp o “firmă mare”. Acest lucru este posibil și datorită faptului că resursa cunoaștere este singura inepuizabilă și posibil de folosit în două locuri diferite în același timp.

Pentru a evidenția modul în care au înțeles unele organizații românești să gestioneze capitalul intangibil, vom prezenta cazul ROMTELECOM:

<b>ROMTELECOM – înainte de liberalizarea pieței de telefonie</b>	<b>ROMTELECOM – în era concurențială</b>
Lipsa de interes pentru <b>inovare</b> și implicit lipsa serviciilor noi din ofertă	Lansarea pe piață a unor noi servicii (internet, televiziune)
Inexistența unei strategii coerente de <b>promovare</b>	O strategie de promovare agresivă
Lipsa unei orientări spre client datorită raportului calitate/preț nefavorabil, unei <b>atitudini și comportament</b> sfidător la adresa clientului determinată de poziția de monopol, slaba calitate a serviciilor prestate.	O reconsiderare a atitudinii și comportamentului față de client
Lipsa <b>investițiilor</b> pentru extinderea infrastructurii	Investiții în infrastructură

Studiul de caz mai sus prezentat demonstrează efectele benefice ale unui mediu concurențial asupra preocupărilor și practicilor din cadrul unei organizații, aceasta devenind una focalizată pe client.

În continuare vom încerca să răspundem întrebării de la începutul capitolului:

### **Resursa cunoaștere**

România se află pe ultimul loc în Europa ca performanță a cercetării, ocupând locul 74 în lume în ceea ce privește numărul de citări ale articolelor științifice raportat la populație (o performanță similară având Jamaica, Botswana și Belarus.

Cu 2,3 cercetători pentru mia de persoane active, România se află pe antepenultimul loc în Europa, stând mai bine doar decât Malta (1,7) și Cipru (1,4), fiind în urma Bulgariei (2,7), a Ungariei și a Poloniei (3,6), în timp ce media Uniunii Europene este de 5,5 cercetători la mia de persoane active, a Statele Unite ale Americii de 9,1, iar a Japoniei de 10,1. Conform ultimelor statistici ale Uniunii Europene, în anul 2004, România a alocat cel mai mic procentaj din PIB cercetării (0,39%), din toate statele care sunt astăzi membre UE.

Pentru anul 2007, cercetării românești i s-au alocat de la bugetul de stat 1777 de milioane de lei, adică 0,54% din PIB, cu 0,16% mai mult față de anul 2006. ANCS a lansat în luna mai 2007 Planul Național 2 prin intermediul căruia se desfășoară 5 programe: resurse umane, inovare capacități, idei și cooperare.

Capacitatea companiilor romanesti de a inova este foarte redusa. Potrivit unui studiu din 2005, 83% dintre firmele noastre nu dezvoltă nici un fel de activitate de inovare, 8% sunt



inovatori ocazionali, 4% adopta tehnologii pe care le prelucreaza si 3% sunt inovatori-strategici, iar numai 2% dintre firme implementeaza noi tehnologii. Performantele Romaniei in domeniul inovarii se situeaza in urma tuturor tarilor europene. Cam asa stam, adica foarte prost.

Până în anul 2010 România ar trebui să aloce 1,80% din PIB cercetării, mai mult decât și-au propus Grecia, Ungaria sau Polonia. De asemenea își propune până în 2013 triplarea numărului actual de cercetători și de brevete înregistrate de OSIM, dublarea ponderii firmelor inovative și creșterea numărului de doctori și doctoranzi cu mai mult de 50%, obiectivul Lisabona de 3% din PIB alocați cercetării urmând a fi atins însă abia în 2020.

### **Resursa imagine - marca**

Vom încerca să încheiem într-o notă optimistă acest material, prezentând câteva mărci românești de succes. Jolidon, de exemplu, s-a extins mult pe plan european, relevant în acest sens fiind istoricul mărcii Jolidon prezentat în cele ce urmează:<sup>11</sup>:

- 1993 este anul înființării societății, activând pentru început într-un apartament de bloc și având ca dotare două mașini de cusut second-hand
- primăvara lui 1994 aduce prima participare la o expoziție. În anii 1993, 1994 firma și-a asumat un rol local având ca piață țintă Transilvania
- 2000 aduce poziția de leader pe piața românească. Putem vorbi astfel de o marcă cu notorietate națională, în prezent produsele Jolidon distribuindu-se printr-o rețea de peste 30 de magazine proprii și alte câteva zeci de magazine colaboratoare.
- În februarie 2000 compania se deschide spre piața europeană înființând filiala Jolidon Budapesta, pentru ca în noiembrie 2002 să fie înființat Jolidon Hungary.
- Iulie 2001 marchează înființarea Jolidon Italia la Milano. În 2002 are loc triplarea volumului vânzărilor pe această piață, aria de acoperire fiind întreaga Italie
- Compania atacă și piața franceză deschizând un magazin în centrul Parisului și un mare depozit la Lyon;
- În prezent compania exportă în SUA, Rusia, Africa de Sud, Arabia Saudită și în alte țări;
- Lansarea unei noi mărci pentru segmentul de lux „PRELUDE”.

De asemenea, una dintre cele mai cunoscute mărci atât la nivel național cât și internațional este Gerovital, în prezent, înregistrată în peste 52 de țări. În anul 2006, 65% din producția Arctic a fost comercializată în: Franța, Marea Britanie, Germania, Polonia, Spania și țările din estul Europei. În prezent, Arctic exportă către 63 de clienți din 35 de țări. O altă marcă care și-a asumat un rol regional este Rompetrol.

Recent organizația internațională Superbrands a realizat și în România un studiu de caz asupra marilor de succes alegând din peste 2000 de mărci consacrate pe piața internă, circa 500 care au fost votate și validate pentru programul Superbrands. Dintre acestea, 30% sunt românești. Printre numele aflate în top se afla Borsec, Dacia, Petrom, Murfatlar, Algocalmin, Mobexpert, Gerovital, Sensiblu, Flamingo, Ana Aslan, Rompetrol, Arctic și Dorna.

Dezvoltarea unei mărci implică un proces de durată și resurse considerabile dar aceasta trebuie văzută ca o investiție și nu ca o cheltuială.

De modul în care vor înțelege managerii din România importanța gestionării capitalului intangibil, depinde competitivitatea organizațiilor românești pe piața internă și internațională.

### **Bibilografie**

1. Manfred B. – „*Orientarea spre clienți*”, Editura Economică, București, 2001;
2. Kotler P. – „*Marketingul de la A la Z*”, Editura CODECS, București 2004;
3. Marcus Buckingham & Curt Coffman - “*Manager contra curentului*”, Editura ALLFA 2004;
4. Alvin Toffler - „*Puterea în mișcare*”, Editura Antet, Oradea 1995;

---

<sup>11</sup> \*\*\*Jolidon – CD de prezentare pentru aniversarea de 10 ani

5. Peter Drucker – „*Despre profesia de manager*”, Ed. Meteor Press, București 1998;
6. \*\*\*: Saptamana financiara nr 98, luni 19 februarie 2007;
7. \*\*\*: “*Importance of brand identity*” CIC Presidents Institute January 6, 2004;
8. [http://www.cic.edu/conferences\\_events/presidents/previouspres/PI2004Resources/Lawlor%20presentation.pdf](http://www.cic.edu/conferences_events/presidents/previouspres/PI2004Resources/Lawlor%20presentation.pdf);
9. Millward Brown Optimor - *Brandz 2007 Top 100 most powerfull brands*  
<http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2007-RankingReport.pdf>;
10. \*\*\*: *Interbrand – Best Global Brands 2007*, [http://www.Interbrand.com/best\\_brands\\_2007.asp](http://www.Interbrand.com/best_brands_2007.asp);
11. \*\*\*: Revista Biz nr. 146 (18 Iulie - 1 Septembrie 2007) *Synovate - High Impact Brands*;
12. [http://www.iqads.ro/SpotLight\\_read\\_7349/topul\\_\\_unitatea\\_de\\_masura\\_pentru\\_marca.html](http://www.iqads.ro/SpotLight_read_7349/topul__unitatea_de_masura_pentru_marca.html)
13. [http://www.iqads.ro/stire\\_7014/romanii\\_nu\\_sunt\\_fideli\\_marcilor.htm](http://www.iqads.ro/stire_7014/romanii_nu_sunt_fideli_marcilor.htm);
14. [http://www.eafacere.ro/art\\_item.asp?artCatID=1&artID=1362](http://www.eafacere.ro/art_item.asp?artCatID=1&artID=1362);
15. <http://www.cotidianul.ro/index.php?id=4904&art=48&cHash=76e4f32a8b>;
16. [http://www.monitorulbt.ro/index.php?module=show\\_stire.php&tip=Economic&id=44853&a=&email](http://www.monitorulbt.ro/index.php?module=show_stire.php&tip=Economic&id=44853&a=&email)  
;
17. [http://www.eafacere.ro/art\\_item.asp?artCatID=8&artID=3725](http://www.eafacere.ro/art_item.asp?artCatID=8&artID=3725);
18. \*\*\*: Jolidon – CD de prezentare pentru aniversarea de 10 ani.