

# Cuprins

<b>Cuvânt introductiv</b> .....	<b>15</b>
<b>Capitolul 1</b>	
<b>Economia bazată pe cunoștințe</b> .....	<b>19</b>
1.1. Cunoștințele și revoluția cunoștințelor.....	19
1.1.1. Revoluția cunoștințelor.....	19
1.1.2. Cauzele revoluției cunoștințelor.....	22
1.1.3. Definirea cunoștințelor.....	28
1.1.4. Caracteristicile cunoștințelor.....	31
1.1.5. Tipologia cunoștințelor.....	33
1.1.6. Rolurile cunoștințelor în economia contemporană.....	35
1.2. Proprietatea și capitalul intelectual.....	37
1.2.1. Proprietatea intelectuală, fundamentul economic al economiei bazate pe cunoștințe.....	37
1.2.2. Definirea și structura capitalului intelectual.....	42
1.2.3. Caracteristicile capitalului intelectual.....	44
1.3. Conceptul de economie bazată pe cunoștințe.....	46
1.3.1. Fundamentele economiei bazate pe cunoștințe.....	46
1.3.2. Definirea economiei bazată pe cunoștințe.....	47
1.3.3. Trăsăturile definitorii ale economiei bazate pe cunoștințe.....	49
1.3.4. Postulate și principii ale economiei bazate pe cunoștințe.....	53
1.3.4.1. Valoarea organizațiilor este determinată în principal de valoarea activelor intangibile.....	53
1.3.4.2. Diminuarea substanțială a importanței și impactului distanțelor geografice asupra amplasării și derulării afacerilor.....	54
1.3.4.3. Perioadele necesare inovării și penetrării inovației s-au comprimat considerabil.....	54
1.3.4.4. Oamenii posesori de cunoștințe devin valoarea cea mai mare a unei țări și/sau organizații.....	55
1.3.4.5. Accelerarea dezvoltării și creșterii economice prin utilizarea rețelelor de firme (networking).....	55
1.3.4.6. Valoarea produselor crește exponențial cu valoarea segmentului de piață ocupat.....	55
1.3.4.7. Importanța nivelurilor intermediare în economie se amplifică.....	55
1.3.4.8. Cumpărătorii dobândesc o mare putere, iar vânzătorii noi oportunități.....	56
1.3.4.9. Tranzacționarea produselor și serviciilor devine din ce în ce mai personalizată.....	56
1.3.4.10. Disponibilitatea oricărui produs pretutindeni.....	56
1.4. Schimbări structurale în economie.....	57
1.4.1. Mutații în structura economică.....	57
1.4.2. Schimbări esențiale în natura și formele de realizare a proceselor economice.....	59
1.5. Noua structură ocupațională și clasa specialiștilor bazați pe cunoștințe.....	62
1.5.1. Schimbări majore în tipologia și conținutul ocupațiilor.....	63
1.5.2. O nouă clasă socială – specialiștii bazați pe cunoștințe.....	64
1.6. Mediu favorizant și politici pentru economia bazată pe cunoștințe.....	68
1.6.1. Fundamentele și caracteristicile mediului economic favorizant.....	68
1.6.2. Politici economice inovatoare.....	70
1.6.3. Învățarea continuă – proces esențial de construire a societății și economiei bazate pe cunoștințe.....	71
1.6.4. Noi politici educaționale și de învățare.....	74
1.7. Strategia Uniunii Europene de construire a economiei bazată pe cunoștințe.....	76
1.7.1. Fundamentele și obiectivele strategiei.....	76

1.7.2. Domeniile și acțiunile prioritare ale construirii economiei bazate pe cunoștințe .....	77
1.7.3. Compendiu selectiv al principalelor planuri, programe și acțiuni majore de implementare a strategiei UE de construire a societății și economiei bazate pe cunoștințe .....	82
1.8. Agenda țărilor din Extremul Orient pentru construirea economiei bazată pe cunoștințe.....	84
1.9. Stadiul trecerii României la economia bazată pe cunoștințe, în contextul evoluțiilor din Uniunea Europeană .....	86
1.9.1. Dinamica evoluției principalilor indicatori economici în perioada 1993-2003 .....	86
1.9.2. Evaluarea stadiului trecerii României la economia bazată pe cunoștințe .....	87
1.9.3. Poziționarea cercetării-dezvoltării din România în raport cu cea din Uniunea Europeană .....	91
1.10. Elemente pentru strategia României de construire a economiei bazată pe cunoștințe.....	93
1.10.1. Coordonate și premise ale abordării construcției economiei bazată pe cunoștințe în România .....	93
1.10.2. Repere privind conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe .....	96
1.10.3. Priorități și direcții de acțiune sectoriale .....	98
Bibliografie.....	101

## Capitolul 2

<b>Firma bazată pe cunoștințe</b> .....	103
2.1. Teorii privind firma .....	103
2.2. Trăsăturile definitorii ale firmei bazată pe cunoștințe .....	104
2.2.1. Caracteristici.....	104
2.2.2. Firma bazată pe cunoștințe – firma sustenabilă .....	106
2.3. Resursele firmei bazată pe cunoștințe .....	109
2.3.1. Sistemul resurselor firmei .....	109
2.3.2. Resursele umane .....	111
2.3.3. Resursele informaționale.....	113
2.3.4. Resurse tehnico-materiale .....	116
2.3.5. Resursele financiare.....	118
2.4. Resursele cunoștințe .....	120
2.4.1. Identificarea resurselor cunoștințe.....	120
2.4.2. Sursele de cunoștințe .....	122
2.4.3. Structura cunoștințelor .....	124
2.4.4. Cartografierea cunoștințelor .....	127
2.4.5. Modelul creșterii cunoștințelor în firmă .....	129
2.5. Schimbări în funcțiunile firmei .....	131
2.5.1. Mutații care afectează toate funcțiunile firmei .....	131
2.5.2. Ascendența anumitor funcțiuni și activități.....	132
2.5.3. Apariția de noi configurații funcționale în cadrul firmei .....	133
2.6. Noi oportunități de afaceri, întreprinzători și intraprenori.....	135
2.6.1. Considerații preliminare.....	135
2.6.2. Noi oportunități tehnico-economice .....	136
2.6.3. Noi întreprinzători .....	142
2.6.3. Asigurarea unui mediu favorizant întreprinderilor mici și mijlocii .....	144
2.6.4. Intraprenorii bazați pe cunoștințe .....	145
2.7. Conținutul și evaluarea capitalului intelectual al firmei .....	148
2.7.1. Componentele capitalului intelectual.....	148
2.7.2. Nivelurile capitalului intelectual .....	150
2.7.3. Circuitul capitalului intelectual .....	151
2.7.4. Evaluarea capitalului intelectual .....	153
2.7.5. Ghid de evaluare a capitalului intelectual din firmă .....	155
2.8. Productivitatea cunoștințelor și a firmei bazată pe cunoștințe.....	161

2.8.1. Viziuni diferite asupra productivității .....	161
2.8.2. Măsurarea productivității .....	163
2.9. Noul lanț de valori și prețul produselor .....	163
2.9.1. Lanțul valorii firmei bazată pe cunoștințe .....	163
2.9.2. Prețul produselor .....	166
2.10. Eficacitatea și eficiența firmei bazată pe cunoștințe .....	167
2.10.1. Precizări teoretico-metodologice privind eficacitatea și eficiența .....	167
2.10.2. Specificitatea eficacității și eficienței în firma bazată pe cunoștințe .....	168
2.10.3. Ecuația și arborele valorii cunoștințelor .....	172
2.10.4. Indicatori de monitorizare a performanțelor firmei bazată pe cunoștințe .....	175
2.11. Organizația care învață .....	177
2.11.1. Definirea organizației care învață .....	177
2.11.2. Caracteristicile organizației care învață .....	180
2.11.3. Transferul de cunoștințe și capacitatea absorbtivă a firmei .....	182
2.12. Noi tipuri de firme bazate pe cunoștințe .....	184
2.12.1. Considerații preliminare .....	184
2.12.2. Rețeaua de firme .....	185
2.12.3. Clusterul .....	187
2.12.4. Firma rețea .....	188
2.12.5. Firma emergentă .....	189
2.12.6. Organizația virtuală .....	192
Bibliografie .....	194

### Capitolul 3

<b>Managementul bazat pe cunoștințe .....</b>	<b>197</b>
3.1. Factori care impulsionază dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe .....	197
3.2. Abordări pe plan mondial ale managementului bazat pe cunoștințe .....	199
3.2.1. Trei tipuri principale de abordări .....	199
3.2.2. Abordarea lui Lester .....	199
3.2.3. Tratatul lui Clarke și Rollo .....	200
3.2.4. Concepția lui Abell și Oxbrow .....	200
3.2.5. Demersul lui Ferguson .....	201
3.2.6. Alte abordări .....	202
3.3. Viziunea noastră asupra managementului bazat pe cunoștințe .....	203
3.3.1. Premisele abordării .....	203
3.3.2. Știința managementului bazat pe cunoștințe .....	203
3.3.3. Praxisul managementului bazat pe cunoștințe .....	204
3.4. Principii și percepțe generale privitoare la managementul bazat pe cunoștințe .....	206
3.4.1. Tratatul cunoștințelor ca element determinant al funcționalității și performanțelor organizației .....	208
3.4.2. Abordarea și utilizarea cunoștințelor în multivariatatea și multidimensionalitatea lor, cu accent pe cele de importanță strategică pentru organizație .....	208
3.4.3. Focalizarea managementului asupra tratării complexe a cunoștințelor în cadrul organizației .....	208
3.4.4. Integrarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale în procesele și relațiile de previzionare, organizare, antrenare, coordonare și control-evaluare ale firmei .....	209
3.4.5. Identificarea, utilizarea și valorificarea eficientă a cunoștințelor necesită soluții manageriale care să combine personalul de specialitate cu tehnologiile informaționale, comunicaționale etc. performante .....	209
3.4.6. Conștientizarea de către toți salariații organizației că accesarea și obținerea cunoștințelor reprezintă numai un început ce trebuie urmat de utilizarea, valorificarea și protejarea cunoștințelor .....	209

3.4.7. Inducerea la personalul organizației a concepției și comportamentelor potrivit cărora partajarea și utilizarea cunoștințelor cu alte persoane este o abordare normală și eficace în plan organizațional și individual.....	210
3.4.8. Valorificarea superioară a cunoștințelor se realizează preponderent nu prin abordări organizatorice de tip ierarhic, ci prin crearea de rețele și mecanisme orizontale și pe diagonală, interne și externe organizației, care să funcționeze predominant pe principiile economiei de piață .....	210
3.4.9. Acordarea unei atenții speciale persoanelor, zonelor și proceselor de muncă unde se produc și utilizează intens noile cunoștințe.....	211
3.4.10. Managementul bazat pe cunoștințe este un demers continuu care nu se sfârșește cât timp există organizația .....	211
3.4.11. Cunoștințele reprezintă o sursă principală de putere pentru indivizi și organizații .....	211
3.4.12. Managementul cunoștințelor este costisitor, dar și mai costisitoare este neglijarea acestora .....	212
3.4.13. Managementul cunoștințelor necesită manageri și organisme manageriale specializate în acest domeniu.....	212
3.4.14. Transformarea firmei într-o organizație care învață permanent.....	212
3.4.15. Protejarea cunoștințelor individuale și organizaționale din cadrul firmei.....	213
3.4.16. Obiectivele și criteriile de apreciere ale necesității și calității managementului bazat pe cunoștințe, ale managerialor și specialiștilor care-l exercită, sunt reprezentate de performanțele obținute de firmele respective.....	213
3.5. Abordarea de ansamblu a implementării managementului bazat pe cunoștințe .....	214
3.5.1. Viziunea lui De Boer și William Ives.....	214
3.5.2. Demersul lui Kim .....	214
3.5.3. Alte abordări pe plan mondial .....	215
3.5.4. Ciclul tratării cunoștințelor în cadrul organizației.....	215
3.6. Strategii bazate pe cunoștințe .....	219
3.6.1. Premise și trăsături definitorii ale strategiilor firmelor bazate pe cunoștințe .....	219
3.6.2. Cunoștințele strategice.....	220
3.6.3. Tipuri de strategii.....	222
3.6.4. Strategii specifice bazate pe cunoștințe.....	223
3.6.5. Elemente metodologice de realizare a strategiei .....	225
3.7. Modele, sisteme, metode și tehnici specifice managementului bazat pe cunoștințe .....	229
3.7.1. Punct de vedere privind stadiul actual al instrumentarului managementului bazat pe cunoștințe .....	229
3.7.2. Adaptarea și utilizarea instrumentarului managerial „clasic“ la cerințele firmei bazată pe cunoștințe .....	230
3.7.3. Metode și tehnici manageriale specifice managementului bazat pe cunoștințe.....	235
3.7.4. Model al managementului bazat pe cunoștințe.....	236
3.7.5. Model de maturizare a capacităților personalului, P-CMM.....	238
3.7.6. Sistem de localizare a expertizei.....	239
3.7.7. Tehnica megaconversației .....	243
3.7.8. Metoda Transduserului .....	244
3.7.9. Metoda know-net.....	245
3.7.10. Profilul K.....	247
3.8. Noua abordare a organizării și dezvoltarea mediului cunoștințelor .....	248
3.8.1. Premisele și caracteristicile noii organizări .....	248
3.8.2. Noile funcții și roluri organizatorice .....	249
3.8.3. Construirea mediului organizatoric al cunoștințelor .....	253
3.9. Salariații bazați pe cunoștințe.....	255
3.9.1. Definiri variate ale salariaților bazați pe cunoștințe .....	255
3.9.2. Abordarea noastră asupra delimitării și definirii salariaților bazați pe cunoștințe .....	257

---

3.9.3. Caracteristicile salariaților bazați pe cunoștințe .....	258
3.10. Managerii, leaderii și intermediarii bazați pe cunoștințe .....	259
3.10.1. Specificitatea managerilor .....	259
3.10.2. Modalități de acțiune, dificultăți și rezultate ale T managerilor .....	261
3.10.3. Leaderii bazați pe cunoștințe .....	262
3.10.4. Intermediarii de cunoștințe .....	264
3.10.5. Promovarea inovării .....	266
3.11. Comunitățile bazate pe cunoștințe .....	267
3.11.1. Definirea și constituirea de comunități .....	267
3.11.2. Tipologia și funcționalitatea comunităților bazate pe cunoștințe .....	269
3.12. Managementul resurselor umane .....	272
3.12.1. Reconsiderare a rolului și conținutului managementului resurselor umane .....	272
3.12.2. Angajare flexibilă a resurselor umane necesare .....	275
3.12.3. Motivare radical diferită .....	276
3.12.4. Transformare a trainingului într-o componentă esențială a managementului .....	279
3.12.5. Un nou tip de cultură organizațională. ....	282
3.12.6. Sistem de management al talentelor .....	285
3.12.7. Modalități de influențare a managementului bazat pe cunoștințe de managementul resurselor umane .....	286
3.13. Repere pragmatice de creștere a performanțelor managementului bazat pe cunoștințe .....	287
3.13.1. Greșeli majore în practicarea managementului bazat pe cunoștințe .....	287
3.13.2. Aspecte cheie în practicarea managementului bazat pe cunoștințe .....	288
3.13.3. Repere majore în perfecționarea și creșterea eficienței manageriale .....	289
3.13.4. Studii de caz privind managementul bazat pe cunoștințe .....	291
Bibliografie .....	293

## Lista figurilor

### Capitolul 1. Economia bazată pe cunoștințe

Figura nr. 1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe .....	20
Figura nr. 2. Trecerea la „revoluția neliniară” .....	21
Figura nr. 3. Tipologia cauzelor care generează revoluția cunoștințelor .....	22
Figura nr. 4. Raporturile dintre date, informații și cunoștințe .....	28
Figura nr. 5. Principalii factori care determină capacitatea absorbtivă a cunoștințelor într-o organizație .....	32
Figura nr. 6. Principalele tipuri de cunoștințe .....	33
Figura nr. 7. Fluxurile de cunoștințe .....	34
Figura nr. 8. Rolurile cunoștințelor în economie .....	36
Figura nr. 9. Modelul capitalului intelectual, după Thomas Stewart .....	43
Figura nr. 10. Caracteristicile capitalului intelectual .....	44
Figura nr. 11. Principalele caracteristici ale economiei bazate pe cunoștințe .....	50
Figura nr. 12. Configurația structurală a economiei industriale (capitaliste) .....	57
Figura nr. 13. Configurația structurală a economiei bazată pe cunoștințe .....	57
Figura nr. 14. Mutații în procesele economice derulate în ramurile economiei .....	60
Figura nr. 15. Caracteristicile definitorii ale specialiștilor bazați pe cunoștințe .....	65
Figura nr. 16. Piramida competitivității .....	68
Figura nr. 17. Atributele sau caracteristicile învățării continue .....	72
Figura nr. 18. Procentajul salariaților incluși în programe de training .....	75
Figura nr. 19. Elementele esențiale ale strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în Uniunea Europeană .....	77
Figura nr. 20. Domenii și acțiuni prioritare ale construirii economiei bazată pe cunoștințe .....	78
Figura nr. 21. Principalele direcții de acțiune pe care se focalizează recomandările Raportului Sapir .....	82
Figura nr. 22. Principalele direcții de acțiune în vederea construirii economiei bazată pe cunoștințe .....	84
Figura nr. 23. Poziția relativă a României față de media UE 15 .....	91
Figura nr. 24. Poziția relativă a României, a țărilor UE și a altor țări dezvoltate în raport cu Indicele Agreat de Inovare .....	92
Figura nr. 25. Premise ale elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în România .....	95
Figura nr. 26. Componentele obligatorii ale strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe .....	96
Figura nr. 27. Ponderea cheltuielilor cu cercetarea-dezvoltarea în cadrul PIB .....	98

### Capitolul 2. Firma bazată pe cunoștințe

Figura nr. 1. Echilibrarea cunoștințelor .....	104
Figura nr. 2. Triunghiul sustenabilității (P. Zollinger, op. cit.) .....	107
Figura nr. 3. Triunghiul sustenabilității fundamentate pe cunoștințe (O. Nicolescu) .....	108
Figura nr. 4. Fazele dezvoltării firmei sustenabile bazată pe cunoștințe .....	109
Figura nr. 5. Resursele întreprinderii bazată pe cunoștințe și raporturile dintre ele .....	110
Figura nr. 6. Folosirea PC-ului ca o platformă de asimilare a cunoștințelor .....	115

Figura nr. 7. Principalele tendințe în abordarea sistemelor informaționale manageriale pe plan mondial .....	116
Figura nr. 8. Coordonatele principale ale evoluțiilor resurselor tehnico-material în firmele bazate pe cunoștințe .....	117
Figura nr. 9. Costurile deficitului de cunoștințe la primele 500 companii, potrivit revistei Fortune .....	122
Figura nr. 10. Cadrul general pentru relații comerciale care au drept obiect cunoștințele de vârf .....	123
Figura nr. 11. Baza de cunoștințe a organizației .....	125
Figura nr. 12. Harta cunoștințelor la nivelul managementului superior [Angela Abell, N. Oxbrow, op. cit. p. 63] .....	127
Figura nr. 13. Diagrama fluxurilor de cunoștințe rezultate [Angela Abell, N. Oxbrow, op. cit. p. 63] .....	128
Figura nr. 14. Modelul creșterii cunoștințelor .....	130
Figura nr. 15. Principalele categorii de schimbări în funcțiunile firmei bazată pe cunoștințe .....	131
Figura nr. 16. Ciclul activităților privitoare la cunoștințe .....	133
Figura nr. 17. Raporturile dintre funcțiunile clasice ale firmei și noile activități și funcțiuni din cadrul întreprinderii bazată pe cunoștințe .....	135
Figura nr. 18. Noi tipuri de oportunități tehnico-economice .....	136
Figura nr. 19. Principalele etape ale introducerii comerțului electronic .....	139
Figura nr. 20. Relația dintre firma bazată pe cunoștințe și furnizorii externi de cunoștințe .....	142
Figura nr. 21. Tipurile de inovații .....	146
Figura nr. 22. Transformarea firmei într-o comunitate de intraprenori .....	147
Figura nr. 23. Componentele capitalului intelectual .....	149
Figura nr. 24. Formele capitalului intelectual la diferite nivele ale firmei .....	150
Figura nr. 25. Circuitul economic specific al capitalului intelectual .....	152
Figura nr. 26. Componentele situației capitalului intelectual într-o organizație și raporturile dintre ele .....	153
Figura nr. 27. Principalele cauze ale modificării lanțului valorii .....	165
Figura nr. 28. Principalii factori care determină schimbarea substanțială a eficacității și eficienței întreprinderii bazată pe cunoștințe .....	169
Figura nr. 29. Contribuția cunoștințelor și a managementului cunoștințelor la performanțele firmei .....	171
Figura nr. 30. Arborele valorii cunoștințelor .....	174
Figura nr. 31. Trăsăturile definitorii ale organizației care învață .....	179
Figura nr. 32. Factorii principali care influențează transferul de cunoștințe în cadrul firmei .....	183
Figura nr. 33. Noi forme structural-organizaționale specifice economiei bazată pe cunoștințe .....	185
Figura nr. 34. Principalele avantaje ale clusterului de firme .....	187
Figura nr. 35. Configurația firmei rețea .....	189
Figura nr. 36. Decizii strategice de poziționare tehnico-economică a firmei emergente .....	191
Figura nr. 37. Constituirea unei organizații virtuale .....	193

### Capitolul 3. Managementul bazat pe cunoștințe

Figura nr. 1. Forțele care impulsionază managementul bazat pe cunoștințe .....	198
Figura nr. 2. Abordări ale managementului bazat pe cunoștințe .....	199
Figura nr. 3. Dificultatea convingerii managerilor de firmă de avantajele introducerii managementului bazat pe cunoștințe .....	204
Figura nr. 4. Cei 5 C ai managementului bazat pe cunoștințe .....	205
Figura nr. 5. Principii și perceptive generale ale managementului bazat pe cunoștințe .....	207
Figura nr. 6. Procesualitatea cunoștințelor în firmă .....	217
Figura nr. 7. Trăsăturile definitorii ale cunoștințelor strategice .....	221
Figura nr. 8. Strategia fundamentată pe viziune .....	223
Figura nr. 9. Strategia bazată pe profesioniști .....	224

---

Figura nr. 10. Strategia pentru situații emergente .....	224
Figura nr. 11. Strategia bazată pe cunoștințe .....	226
Figura nr. 12. Metodologia de elaborare a strategiei.....	227
Figura nr. 13. Golurile de cunoștințe strategice.....	227
Figura nr. 14. Factorii prioritari în elaborarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe .....	228
Figura nr. 15. Destinații ale resurselor alocate pentru investiții prin strategii .....	229
Figura nr. 16. Modelul de management al cunoștințelor .....	237
Figura nr. 17. Cele cinci nivele de maturizare din cadrul modelului P-CMM.....	240
Figura nr. 18. Factori majori de considerat în proiectarea sistemului localizator de cunoștințe .....	241
Figura nr. 19. Structura cadru pentru know-net.....	246
Figura nr. 20. Principalele caracteristici ale sistemului organizatoric al firmei bazată pe cunoștințe .....	250
Figura nr. 21. Configurația organizațională a firmei bazate pe cunoștințe .....	254
Figura nr. 22. Modalități de acțiune specifice T managerilor .....	262
Figura nr. 23. Fundamentele relațiilor din cadrul comunității bazate pe cunoștințe .....	268
Figura nr. 24. Cele zece reguli de funcționalitate ale comunității bazate pe cunoștințe .....	271
Figura nr. 25. Domeniile schimbării și inovării organizaționale .....	273
Figura nr. 26. Principalele trăsături definitorii ale managementului resurselor umane bazat pe cunoștințe .....	274
Figura nr. 27. Modelul angajării flexibile în firma bazată pe cunoștințe.....	275
Figura nr. 28. Caracteristici prin care se diferențiază trainingul din firma bazată pe cunoștințe de activitatea de pregătire din firmele clasice.....	279
Figura nr. 29. Forme de training în cadrul firmei bazată pe cunoștințe .....	281
Figura nr. 30. Elementele majore „generatoare de neliniști“ managerilor în operaționalizarea managementului bazat pe cunoștințe .....	289



## Lista tabelelor

### Capitolul 1. Economia bazată pe cunoștințe

Tabelul nr. 1 Tipologia cunoștințelor realizată de Clare și De Tore.....	35
Tabelul nr. 2 Caracteristicile mediului de afaceri.....	69
Tabelul nr. 3 Prezentarea parametrilor noilor politici economice inovatoare, comparativ cu cele specifice economiei industriale .....	71
Tabelul nr. 4 Sinteza prevederilor și acțiunilor UE de construire a economiei și societății bazate pe cunoștințe.....	82
Tabelul nr. 5 Evoluția principalilor indicatori economici ai României în perioada 1993-2003.....	86
Tabelul nr. 6 Tabloul Lisabona al indicatorilor de evaluare pentru România .....	88

### Capitolul 2. Firma bazată pe cunoștințe

Tabelul nr. 1. Principalele caracteristici ale firmei bazată pe cunoștințe .....	105
Tabelul nr. 2. Structura cunoștințelor firmei.....	124
Tabelul nr. 3. Structura multicriterială a resurselor cunoștințe .....	126
Tabelul nr. 4. Principiile relațiilor cu clienții în cadrul comerțului electronic.....	139
Tabelul nr. 5. Principalele caracteristici ale agenților inteligenți .....	140
Tabelul nr. 6. Caracteristicile întreprinzătorilor independenți și dependenți.....	143
Tabelul nr. 7. A. Raportul asupra capitalului intelectual .....	155
Tabelul nr. 8. Forțele motrice ale cunoștințelor .....	173
Tabelul nr. 9. Setul de indicatori de monitorizare a performanțelor – Skandia.....	176
Tabelul nr. 10. Tipuri de rețele de firme inovative .....	186

### Capitolul 3. Managementul bazat pe cunoștințe

Tabelul nr. 1. Tipologia strategiilor de firmă .....	222
Tabelul nr. 2. Principalele sisteme, metode și tehnici manageriale „clasice“ care au fost adaptate la specificul managementului bazat pe cunoștințe .....	231
Tabelul nr. 3. Aplicații informatice utilizate în cadrul tratării cunoștințelor .....	236
Tabelul nr. 4. Conținutul proceselor cheie pe nivele de maturizare .....	241
Tabelul nr. 5. Structura cadru a profilului K.....	247
Tabelul nr. 6. Rolurile generice și funcțiile încorporate în sistemul organizatoric bazat pe cunoștințe .....	251
Tabelul nr. 7. Conținutul demersului de realizare a mediului organizatoric al cunoștințelor.....	254
Tabelul nr. 8. Sinteza caracteristicilor salariatului bazat pe cunoștințe .....	258
Tabelul nr. 9. Sinteza parametrilor leadershipului bazat pe cunoștințe.....	263
Tabelul nr. 10. Tipologia intermediarilor de cunoștințe.....	264
Tabelul nr. 11. Seturi de abilități ale intermediarilor de cunoștințe.....	265
Tabelul nr. 12. Reguli pentru promovarea inovării în organizații.....	266

Tabelul nr. 13. Abilități și atribute cheie ale comunităților bazate pe cunoștințe .....	269
Tabelul nr. 14. Tipologia comunităților bazate pe cunoștințe .....	270
Tabelul nr. 15. Parametrii de construire a culturii organizaționale bazată pe cunoștințe .....	284
Tabelul nr. 16. Modalități de influență ale resurselor umane asupra managementului bazat pe cunoștințe .....	286
Tabelul nr. 17. Aspecte majore de considerat în operaționalizarea managementului bazat pe cunoștințe .....	288
Tabelul nr. 18. Listă selectivă cu studii de caz referitoare la managementul bazat pe cunoștințe .....	291