

Explorarea competitive intelligence în România: înțelegerea perspectivelor și abordărilor corporative

*Exploring competitive intelligence in Romania:
understanding corporate views and approaches*

Dr. Adina MIHĂESCU*
Lect.Dr. Raluca LUȚAI**

*Universitatea Babeș-Bolyai, Departamentul de Studii Internaționale și Istorie
Contemporană – Facultatea de Istorie și Filosofie
e-mail: adina.mihaescu@ubbcluj.ro

**Universitatea Babeș-Bolyai, Departamentul de Studii Internaționale și Istorie
Contemporană – Facultatea de Istorie și Filosofie
e-mail: raluca.lutai@ubbcluj.ro

Abstract

Conștientizarea și aplicarea inteligenței competitive (IC) în România sunt semnificativ mai puțin dezvoltate, în comparație cu piețele internaționale. Această disparitate este evidentă în înțelegerea limitată a metodologiilor de IC și alocarea insuficientă de resurse, destinate cultivării unei culturi orientate spre IC în cadrul întreprinderilor românești. În plus, punctele de vedere ale participanților la piață cu privire la semnificația și utilizarea IC nu au fost analizate în profunzime, evidențiind o deficiență considerabilă în cercetarea sistematică pe această temă. Articolul intenționează să abordeze această lacună prezentă în literatura de specialitate prin explorarea percepțiilor firmelor românești asupra activităților legate de IC.

The awareness and application of Competitive Intelligence (CI) in Romania are significantly less developed than in international markets. This disparity is evident in the limited understanding of CI methodologies and the insufficient allocation of resources dedicated to fostering a CI-oriented culture within Romanian enterprises. Furthermore, the perspectives of market participants on the importance and use of CI have not been thoroughly examined, highlighting a considerable gap in systematic research on this topic. This study aims to address this gap in the existing literature by exploring the perceptions of Romanian firms regarding CI-related activities.

Cuvinte-cheie:

inteligență competitivă; România; companii; percepție.

Keywords:

competitive intelligence; Romania; companies; perception.

Info articol

Primit: 15 octombrie 2024; Evaluat: 8 noiembrie 2024; Acceptat: 6 decembrie 2024; Disponibil online: 17 ianuarie 2025

Explorarea competitive intelligence în România: înțelegerea perspectivelor și abordărilor corporative
Manifestări religioase în spațiul virtual și implicațiile acestora față de securitatea cibernetică. *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 13(4): 182-196.* <https://doi.org/10.53477/2065-8281-24-47>



Competitive intelligence – conceptualizare

Dacă, pentru serviciile de intelligence, informația reprezintă elementul principal pentru asigurarea securității naționale, le ajută să fie performante sau să mențină un nivel de securitate, pentru companiile private – indiferent de domeniu –, informația presupune profit și succes în fața competitorilor. Competitivitatea face ca firmele să fie din ce în ce mai preocupate cu colectarea și folosirea informațiilor, iar procesul în sine devine din ce în ce mai sofisticat. Societățile au o stringentă nevoie nu numai de a deține informații, ci mai ales de o selecție a acestora și de transformarea lor în cunoaștere care să susțină procesul decizional. „Cunoașterea lucrurilor potrivite la momentul potrivit și acționarea asupra lor este esențială pentru obținerea succesului.” (Cook și Cook 2000) Accentul cade așadar nu doar pe informație brută, ci și pe cea relevantă din perspectiva utilității, momentul obținerii fiind la fel de important ca și informația în sine. În acest context, apare și se dezvoltă un concept deosebit de important pentru domeniul de afaceri – intelligence-ul competitiv.

Competitive intelligence (CI) este definit ca orice combinație de date, informații și cunoștințe care privesc mediul de afaceri în care operează o companie și care, atunci când sunt prelucrate, oferă un avantaj competitiv semnificativ sau permit luarea unor decizii fundamentate, bazate pe analize temeinice ale tuturor factorilor relevanți și ale opțiunilor disponibile (Larry 1996, 16). O altă definiție subliniază faptul că competitive intelligence este „procesul prin care companiile se informează cu privire la toate aspectele legate de activitatea și performanța rivalilor. Este un element esențial în care planificarea, nu doar campaniile de marketing, dar și programele de producție, resursele umane, financiare și celelalte activități ale competitorilor pot avea influență directă sau indirectă (Larry 1996).

Acest domeniu este unul care a apărut în urma constatării unor nevoi sau lipsuri în activitatea de management, fiind transpus științific și metodologic în cercetare ulterior. Rezultă așadar că nu are o emergență din reflecțiile academice, ci mai degrabă bazată pe observații și necesitățile întreprinderilor. Rolul informațiilor economice a fost, evident, important de-a lungul istoriei, însă putem aborda această componentă a mediului de afaceri începând cu a doua jumătate a secolului XX. Primele lucrări științifice în acest domeniu au apărut în Statele Unite ale Americii. Una dintre lucrările care abordează complex și sistematic procesul de competitive intelligence a apărut în 1980 în Statele Unite ale Americii și îi aparține lui Michael Porter. Cu titlul *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing industries and competitors*, cartea se adresează actorilor din mediul economic și își propune să rezolve o problemă indentificată în modul în care are loc procesul decizional la nivelul managementului. De asemenea, lucrarea prezintă o serie de tehnici generale de analiză a mediului concurențial și propune modele de stabilire a strategiilor (Porter 1980).

În lumea contemporană, anticiparea evoluțiilor și transformărilor rapide, apărute în cadrul piețelor sau al diferitelor industrii, reprezintă provocări pe care managerii companiilor le gestionează din ce în ce mai greu. Pornind de la anumite situații date, formularea strategiilor (pe termen scurt, mediu și lung) reprezintă un pas

important, de care depinde însăși supraviețuirea companiei. Analiza de CI presupune un proces vast, prin care informațiile identificate sunt sortate, în funcție de utilitate, sunt evaluate, analizate și, în final, încredințate decidenților sub formă de analize complexe, destinate obținerii de avantaje concurențiale. Scopul esențial al fiecărui manager este obținerea profitului (sau a unui profit cât mai mare), iar acesta este unul dintre principalii indicatori economici care semnaleză dacă strategiile alese sunt favorabile. Este important de precizat, aici, faptul că impactul unei analize CI nu este imediat și nu se poate observa numaidecât în creșterea profitului întreprinderii. Din perspectiva îmbunătățirii calității produselor, procesele CI aduc o multitudine de beneficii prin inovarea pe care o aduc atât companiilor, cât și sectoarelor și domeniilor în care acestea operează. Competitive intelligence presupune două direcții de lucru: una îndreptată înspre interior (mediul intern al companiei) și una îndreptată înspre exterior. Dacă cea dintâi vizează o analiză profundă a fiecărui departament în parte, cu structuri de lucru, procese și organigrame, cea de-a doua are ca obiectiv o cunoaștere fundamentală a concurenței (Cook și Cook 2000). Toate companiile, indiferent de mărimea lor, au nevoie de competitive intelligence. Atât timp cât există conceptul de competiție, analiza acesteia este necesară. Tehnologia și posibilitatea consumatorilor de a face cumpărături online transformă concurența, internaționalizând-o, indiferent cât de mică sau mare este o companie. Pentru a rămâne pe o piață sau pentru a avea succes, companiile mici trebuie să fie conștiente de concurenții lor, să le identifice punctele forte și punctele slabe, precum și strategiile existente sau viitoare.

În România, nivelul de cunoaștere și utilizare a conceptului de competitive intelligence (CI) este încă slab dezvoltat, comparativ cu alte piețe internaționale. Lipsa unor cunoștințe și practici consolidate în jurul CI, alături de resursele limitate alocate acestui domeniu, contribuie la o integrare redusă a practicilor de intelligence în strategiile companiilor locale. Totodată, percepția agenților economici din piață față de importanța și utilitatea CI rămâne insuficient cunoscută, deoarece există puține studii sau cercetări care să exploreze sistematic modul în care actorii economici se raportează la acest proces strategic. Studiul nostru își propune să umple acest gol din literatura de specialitate, abordând într-un mod structurat analiza percepțiilor companiilor din România cu privire la utilizarea activităților specifice de competitive intelligence (CI). Prin intermediul unei metode calitative, cercetarea urmărește să exploreze în ce măsură organizațiile autohtone sunt conștiente de beneficiile CI, cum integrează aceste practici în procesele lor decizionale și ce bariere percep în adoptarea lor. Astfel, demersul nostru contribuie nu doar la înțelegerea mai profundă a subiectului, ci și la crearea unui cadru de referință, util pentru dezvoltarea și promovarea CI în contextul economic românesc. În cele ce urmează, vom prezenta designul cercetării și principalele rezultate, reieșite în urma interviurilor realizate cu reprezentanți ai unor companii din România.

Designul cercetării

Pornind de la asumțiile prezentate mai sus, lucrarea de față folosește metoda de cercetare calitativă care are la bază instrumentul interviului semistructurat, o metodă

care ne va ajuta să înțelegem modul în care companiile românești se raportează la practica intelligence-ului competitiv.

Domeniul competitive intelligence îmbină elemente din domeniul studiilor de intelligence și din cel al studiilor economice. Punctul de congruență al celor două domenii este incertitudinea, care poate fi eliminată din procesul decizional doar prin intermediul informației.

Selecția cazului

Studiul nostru urmărește percepția agenților economici din România cu privire la conceptul de competitive intelligence. Ne propunem deci o analiză a mediului economic românesc, pornind de la percepțiile actorilor economici, viziunea acestora și modalitățile lor de a rezista și de a se dezvolta. Importante pentru noi sunt atenția pe care acești agenți economici o acordă mediului concurențial și strategiile pe care le folosesc în această direcție. Cu alte cuvinte, încercăm să explorăm mecanismele cauzale care lucrează într-o relație generală (Jason 2008, 294-305). În acest sens, vom folosi metoda cazului unic, cazul României.

The Atlas of Economic Complexity, instrument de cercetare și explorare a fluxurilor comerciale globale pe piețele internaționale, elaborat de Harvard Kennedy School of Government, în urma cercetărilor conduse de Harvard Growth Lab, plasează România pe locul 44 (dintr-un total de 133) în topul celor mai bogate economii ale lumii, cu o creștere de 3,9% în ultimii cinci ani. Se apreciază că țara noastră prezintă un mediu economic dinamic și complex, cu reale posibilități de creștere și de dezvoltare în următorii ani, considerându-se că perioada de tranziție postcomunistă, de la economie centralizată la economie de liber-schimb este finalizată (Growth Lab, fără an). Există, totodată, și o serie de particularități ale economiei românești care o diferențiază de celelalte state ale Uniunii Europene, printre care, cel mai de interes pentru studiul nostru, este faptul că nivelul de competitivitate și cel al indicatorilor de performanță sunt sub media europeană (Valentin 2017). Stat democratic de 34 de ani, membră a NATO de 19 ani și membră a Uniunii Europene de 17 ani, România este o țară capitalistă tânără. Este necesară o analiză a mediului economic prin prisma actorilor/companiilor care activează în cadrul acestuia, studiind, interpretând și analizând percepțiile acestora, raționamentele în baza cărora își desfășoară activitatea și, de asemenea, propriile metode de a interpreta complexitatea mediului economic în cadrul căruia funcționează și se dezvoltă.

Metoda de culegere a datelor

O analiză calitativă a mediului de afaceri din România prin prisma raportării la informații și concurență se poate face, cel mai cuprinzător, în viziunea noastră, cu ajutorul interviului semistrukturat. Caracterul plurivalent al relației dintre economie și intelligence este dificil de cuantificat prin metode statistice, ceea ce a motivat alegerea interviului, care facilitează un dialog structurat, cu întrebări și răspunsuri, menite să dezvăluie viziunile companiilor asupra domeniului competitive intelligence.

Interviul semistrukturat ne oferă flexibilitate și posibilitatea adaptării întrebărilor, în funcție de răspunsurile date de interviuat. Interacțiunea va fi una personalizată,

deschisă, oportună pentru studierea unui subiect, despre care nu sunt prea multe date disponibile. Acest climat ne va aduce mult mai multă înțelegere cu privire la percepțiile companiilor și ne va oferi ocazia să explorăm teme pe care, inițial, nu le-am luat în calcul.

Deoarece este imposibil de cercetat, în cadrul unei analize, întreaga populație, se stabilește un eșantion reprezentativ, iar interviewarea acestuia conduce la obținerea unor rezultate care pot fi mai apoi generalizate (Kalika, Mouricou și Garreaun 2009). Selecția respondenților s-a bazat pe diversitate, astfel că discuțiile s-au purtat cu reprezentanții unor companii din diferite arii și domenii de activitate, care activează (și) pe piața din România. Pentru că domeniul abordat, cel al informațiilor în afaceri, nu este unul ușor accesibil tuturor, s-au selectat întreprinderi mari, cu cifre de afaceri (în ultimii trei ani) de peste un milion de lei. Deși numărul companiilor contactate în vederea realizării interviului a fost considerabil mai mare, în final, numărul răspunsurilor obținute a fost de 23.

Discuțiile au fost purtate: față în față – cu 8 respondenți (35%), prin intermediul aplicațiilor informatice video – cu 11 respondenți (48%) și telefonic – cu 4 respondenți (17%). Perioada de desfășurare a interviurilor a fost de aproximativ 10 luni, din luna august 2022 până în luna mai 2023, iar durata medie a unei întâlniri a fost de 30 de minute. Din totalul celor 23 de respondenți, 19 au solicitat semnarea unui acord de confidențialitate NDA (non-disclosure agreement), care prevedea respectarea de către intervievator a păstrării confidențialității discuției în sine și a datelor și informațiilor oferite. Acesta a fost solicitat, deși fiecare respondent, în parte, a fost asigurat de respectarea anonimatului și a regulamentelor GDPR (General Data Protection Regulation) și de faptul că scopul acestei cercetări este pur academic și științific.

Din perspectiva conținutului, grila de interviu cuprinde trei părți: prima parte, în care se obțin date despre compania în cauză, se cercetează nivelul de înțelegere al subiectului CI, percepții asupra importanței informațiilor în mediul de afaceri; partea a doua – la care răspund cei care afirmă că întreprind acțiuni de CI – și partea a treia – la care răspund cei care declară că nu întreprind acțiuni de CI.

Profilul respondenților

Respondenții studiului nostru reprezintă persoane din cadrul managementului unor companii care au fost alese pe baza mai multor criterii. Astfel, în selectarea respondenților, au fost folosite următoarele criterii: cifra de afaceri, numărul de angajați și apartenența companiei (companie românească/companie multinațională). Cifra de afaceri este relevantă, în primul rând, întrucât ea indică totalitatea vânzărilor, a operațiunilor comerciale, în fapt, realizate de o companie într-o anumită perioadă de timp (de regulă un an). Ea evidențiază însăși desfășurarea activității unei firme, stabilind totalul vânzărilor (și totalul veniturilor) efectuate. Mergând mai departe, conform Legii 346, din 14 iulie 2004, privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cifra de afaceri clasifică companiile în (a) întreprinderi

mici și mijlocii (număr de angajați mai mic de 250 și cifra de afaceri netă de până la 50 de milioane de euro) care, la rândul lor, se împart în microîntreprinderi (până la 9 salariați și cifră de afaceri până la 2 milioane de euro), întreprinderi mici (între 10 și 49 de salariați și cifră de afaceri până la 10 milioane de euro) și întreprinderi mijlocii (între 50 și 249 de angajați și cifră de afaceri de până la 50 de milioane de euro). A doua mare categorie este cea a companiilor mari și corporațiilor (peste 250 de angajați și cifră de afaceri de peste 50 de milioane de euro). În funcție de aceste elemente legislative, profilul respondenților este următorul:

TABEL NR. 1

Clasificarea respondenților

Tip companii	Număr respondenți
Corporații	5
Întreprinderi mijlocii	8
Întreprinderi mici	8
Microîntreprinderi	2

O privire de ansamblu asupra respondenților poate să fie consultată în cadrul de mai jos.

TABEL NR. 2

Profilul respondenților

Cod atribuit	Cod CAEN*	Cifră de afaceri	Număr angajați	Companie multinațională	Companie românească
C 1	6419 – Alte activități de intermediari monetare	6 miliarde lei	5 mii	Da	
C 2	4646 – Comerț cu ridicata - produse farmaceutice	3 miliarde lei	700	Da	
C 3	4120 – Lucrări de construcție a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale	20 milioane lei	45		Da
C 4	4120 – Lucrări de construcție a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale	20 milioane lei	20		Da
C 5	7311 – Activități ale agențiilor de publicitate	90 milioane lei	40	Da	
C 6	7022 – Activități de consultanță pentru afaceri și management	2,5 milioane lei	10		Da
C 7	7022 – Activități de consultanță pentru afaceri și management	1 milion lei	5		Da
C 8	4520 – Întreținerea și repararea autovehiculelor	50 milioane lei	50		Da
C 9	6201 – Activități de realizare a softului la comandă	200 milioane lei	600	Da	
C 10	6201 – Activități de realizare a softului la comandă	180 milioane lei	600	Da	
C 11	6201 – Activități de realizare a softului la comandă	170 milioane lei	500	Da	
C 12	9200 – Activități de jocuri de noroc și pariuri	90 milioane lei	50		Da
C 13	4711 – Comerț cu amănuntul în magazine nespecializate, cu vânzare predominantă de produse alimentare, băuturi și tutun	130 milioane lei	200		Da
C 14	4764 – Comerț cu amănuntul al echipamentelor sportive în magazine specializate	350 milioane lei	80	Da	
C 15	4791 – Comerț cu amănuntul prin intermediul caselor de comenzi sau prin Internet	25 milioane lei	15		Da
C 16	8559 – Alte forme de învățământ	10 milioane lei	50		Da
C 17	8559 – Alte forme de învățământ	5 milioane lei	10		Da
C 18	0150 – Activități în ferme mixte (cultura vegetală, combinată cu creșterea animalelor)	180 milioane lei	120		Da
C 19	0147 – Creșterea păsărilor	150 milioane lei	600		Da
C 20	0121 – Cultivarea strugurilor	150 milioane lei	100		Da
C 21	6920 – Activități de contabilitate și audit financiar, consultanță în domeniul fiscal	10 milioane lei	10		Da
C 22	6492 – Alte activități de creditare	33 milioane lei	100		Da
C23	2351 – Fabricarea cimentului	2 miliarde lei	1000	Da	

Metoda de analiză a datelor

Studiul nostru folosește, ca metodă de analiză a datelor, analiza tematică inductivă, care se concentrează pe înțelegerea și interpretarea practicilor și experiențelor, mai degrabă decât pe măsurarea variabilelor, folosind procese matematice. Pornind de la conceptele teoretice studiate, am considerat că analiza tematică inductivă se armonizează cel mai bine cu studiul percepției și înțelegerii avute de către companiile din România asupra domeniului competitive intelligence. Mai mult decât atât, aceasta permite o abordare intrinsecă în aflarea motivației din spatele deciziei și a felului în care companiile aleg să întreprindă acțiuni de CI. Astfel, în urma interviurilor conduse, s-au identificat teme mari recurente, pe care le vom discuta în secțiunea următoare.

Analiza

În lucrarea de față, se va face o abordare epistemologică a domeniului competitive intelligence în România. Din studiile efectuate, rezultă că acesta este insuficient cercetat la noi în țară, mai mult chiar, este insuficient cunoscut și înțeles de mediul privat.

Competitivitatea nu este exclusiv o preocupare a mediului privat, ci ea însumează interese ale mediului politic național și european. Aceste structuri înțeleg să acorde atenție sporită și implicare în această direcție, considerând competitivitatea un principiu sine qua non al dezvoltării economice durabile. Conform Comisiei Europene, competitivitatea este deosebit de importantă „întrucât în aceasta se reflectă creșterea susținută a standardului de viață al unei națiuni” ([Comisia Europeană 2023](#)). Mișu Negrițoiu, președintele Autorității de Supraveghere Financiară (ASF), afirma în cadrul unei conferințe a BNR: „competitivitatea se creează, în principal, la nivel microeconomic; prosperitatea sustenabilă este creată de către firme într-un mediu macroeconomic propice, iar factorii care determină nivelul productivității sunt: investițiile, capacitatea de a inova și concurența.” Aceste trei aspecte menționate sunt deosebit de importante într-o economie de piață dezvoltată, iar în lucrarea noastră, îl vom aborda pe cel de-al treilea prin prisma competitive intelligence.

Nivelul de înțelegere a domeniului competitive intelligence

Literatura de specialitate oferă o serie de definiții și abordări complexe ale CI, însă lucrarea de față cercetează modul în care respondenții, companiile intervievate percep acest domeniu.

Din totalul de 23 de persoane intervievate, 8 (C3, C4, C8, C12, C13, C15, C16, C22), (34,8%), afirmă că nu au auzit niciodată, nu cunosc conceptul de CI, rezultând un procent de 65,2% al celor care au întâlnit pe parcursul activității lor acest concept. În timpul discuțiilor, cei care afirmă că nu sunt în temă încearcă să se lămurească, să obțină mai multe detalii sau chiar doresc, sub forma unor întrebări, lămurirea conceptului: „se referă la spionaj?” sau „este un domeniu nou adus de ceva firme de afară?”. De cealaltă parte, se află categoria respondenților care declară că au întâlnit pe parcursul activității lor conceptul. Cei care sunt capabili să îl definească surprind

următoarele aspecte, de altfel, corecte: analiza informațiilor legate de competitori, colectarea și analiza de date existente pe piață, protejarea propriilor date sensibile, îmbunătățirea performanțelor: „Competitive Intelligence (CI) reprezintă procesul de colectare și utilizare a informațiilor relevante despre concurență – clienți, furnizori. Ne ajută să înțelegem mai bine mediul de business” (C2).

În categoria numărul trei, se află acei respondenți care declară că sunt familiarizați cu conceptul de CI, dar atunci când sunt rugați să-l definească, definiția formulată este incorectă. Un element frecvent întâlnit este acela că, în continuare, competitive intelligence este confundat cu spionajul și cu activitatea serviciilor de informații: „are legătură cu serviciile de informații și cu companiile care se spionează reciproc.”(C20) Acest lucru se datorează suspiciunii din jurul domeniului de intelligence din România. Comunicarea instituțiilor de intelligence cu publicul nu a reușit să clarifice diferența dintre spionaj (de exemplu, industrial) și intelligence competitiv, care rămâne un domeniu puțin abordat.

Am încercat să descoperim dacă respondenții au cunoștințe despre companii din România sau din străinătate care utilizează CI și care sunt acestea. 12 respondenți au afirmat că au cunoștință de astfel de companii, dar nu au certitudini, motiv pentru care nu ni s-a oferit numele niciunei companii de acest tip. La fel, încercând să aflăm dacă respondenții au cunoștință de companii, din domeniul lor de activitate, care să utilizeze CI, am primit 7 răspunsuri afirmative. Întrebați în continuare dacă ar putea să ne spună care sunt acestea, au ales să răspundă evaziv. Interesant este faptul că tot această categorie de respondenți au cunoștință de cursuri de formare profesională în acest domeniu și de companii care oferă consultanță în CI. Am remarcat faptul că toate companiile de consultanță menționate sunt din afara României, niciuna nu este autohtonă. Respondenții au menționat lipsa companiilor românești în acest domeniu, fapt explicat de aceștia prin insuficienta dezvoltare a respectivului domeniu la noi în țară. Adicional, unii dintre ei au pomenit chiar că nu există o cultură în acest sens.

Percepția față de importanța informațiilor

Deloc surprinzător, dictonul „informația este putere” pare să fie interiorizat de toți respondenții interviului nostru. Întrebați care este importanța pe care o acordă informațiilor, respondenții, în proporție unanimă, au răspuns că se consideră a fi la curent cu dinamica pieței și a mediului concurențial în care își desfășoară activitatea – „în domeniul nostru de activitate cine nu este la curent cu ultimele informații, cu ultimele tehnologii apărute nu rezistă pe piață” (C4). Valoarea pe care o dau informațiilor pe care le dețin este subliniată și de faptul că toți cei chestionați menționează importanța pe care o dau protecției de date/informații. Indiferent de domeniul de activitate, toți sunt preocupați ca date despre companiile lor, rețete, patente să nu fie făcute publice („avem rețete de producție, valoroase pe care le protejăm, care sunt secrete” (C7)). Și la această categorie se păstrează confuzia dintre informațiile obținute din surse deschise, într-un mod legal și spionaj. Un respondent chiar ne spune -,„nu ne ocupăm cu așa ceva (CI) pentru că spionajul este ilegal și

nu vrem să avem probleme”. Cu alte cuvinte, așa cum pomeneam și mai sus, mulți dintre cei intervievați asociază acest termen absolut legal conotațiilor spionajului, făcând confuzii între cele două concepte sau neputând sesiza diferențe notabile între acestea.

Companii care întreprind acțiuni de competitive intelligence

Una dintre temele majore abordate, în funcție de care am scindat respondenții și am structurat interviurile, este cea care produce două categorii mari de abordări: companii care întreprind și companii care nu întreprind activități de CI.

În prima categorie, regăsim 7 companii, din totalul de 23 interviuate (30,4%): C1, C2, C5, C9, C10, C11, C23. În tabelul de mai jos, putem observa profilul respondenților companii care derulează activități de CI.

TABEL NR. 3

Profilul companiilor care derulează activități de CI

Companie	Cifra de afaceri (medie)	Număr angajați (mediu)	Tip companie
C1	6 miliarde de lei	5.000	Companie mare/corporație
C2	3 miliarde de lei	700	Companie mare/ corporație
C5	90 de milioane de lei	40	Întreprindere mijlocie
C9	200 de milioane de lei	600	Întreprindere mijlocie
C10	180 de milioane de lei	600	Companie mare/corporație
C11	170 de milioane de lei	500	Companie mare/corporație
C23	2 miliarde lei	1.000	Companie mare/corporație

După cum putem observa, profilul companiilor care întreprind acțiuni de CI sunt companii mari, cu cifră de afaceri de peste 18 milioane de euro, majoritatea corporații (adică cifra de afaceri mai mare de 50 de milioane de euro și peste 250 de angajați). De fapt, din totalul celor 7 companii, 5 sunt companii mari/corporații și doar 2 sunt companii mijlocii (cu cifră de afaceri mai mare de 10 milioane de euro, având peste 50 de angajați). Cei mai mulți dintre ei au demarat activități specifice domeniului studiat din momentul în care și-au început activitatea în România. Desigur, unul dintre motivele pentru care se întâmplă acest lucru este faptul că toate aceste companii au o structură organizațională veche, testată, care nu își are începuturile în România.

Câteva dintre companiile (2) care au introdus, ulterior, în activitatea lor și componenta de CI consideră că se observă diferențe notabile în ceea ce presupune îmbunătățirea activității societății. Acest lucru este întărit de aspecte care țin de (1) importanța anticipării surprizelor – „suntem mult mai conștienți de motivațiile deciziilor concurenței, acestea nu mai reprezintă surprize” –, de (2) nevoia de a inova – „am lansat pe piața din România produse noi, inexistente până atunci, studiind companiile străine” – sau de (3) desfășurarea unor activități pragmatice, profitabile – „pentru că înțelegem mai bine piața, negociem mai bine cu furnizorii, obținând avantaj”.

Am fost interesați să aflăm dacă aceste companii au departamente/structuri de CI în interiorul companiilor sau externalizează aceste activități. Cinci (71,4%) dintre acestea au externalizat domeniul CI, în sensul în care de acest domeniu se ocupă companii specializate. Numele niciuneia dintre aceste companii nu mi-a fost

divulgat, 4 dintre respondenți menționând doar că nu sunt companii românești. Unul dintre respondenți a afirmat că a creat, în cadrul companiei, propriul departament responsabil cu CI, iar un alt respondent a precizat că, deși în momentul de față au proprii angajați care fac CI, la începutul activității au colaborat cu o firmă specializată, din afara țării (motivația fiind de ordin financiar).

Referitor la gradul de conștientizare, în cadrul companiei, de către angajați a demersurilor de CI exercitate, toți cei intervievați afirmă că majoritatea angajaților nu cunosc faptul că societatea în care ei lucrează desfășoară activități de CI. Sunt la curent doar persoanele direct interesate, factorii decizionali, top și macromanagementul. Referitor la motivul din spatele acestei decizii, răspunsurile sunt diverse, dar au o temă comună: „nu e nevoie să știe, nu vrem să se afle deschis, în piață, că facem asta”. Pe de-o parte, societățile vor să își protejeze datele, pe de altă parte, există teama unor confuzii care ar putea apărea în rândul angajaților, majoritatea nefiind la curent cu domeniul de informații în afaceri. („datele pe care le obținem prin CI sunt foarte valoroase, dacă s-ar afla asta, e posibil ca procesul de obținere să fie îngreunat, iar în acest sens, numărul mare de angajați reprezintă o vulnerabilitate” – C1).

Referitor la utilitatea informațiilor obținute cu ajutorul CI, toți cei cu care am discutat concluzionează că datele/rapoartele obținute sunt deosebit de importante. În schimb, modalitățile de lucru par a fi diferite, pentru fiecare companie în parte. Astfel, am regăsit următoarele situații: se solicită rapoarte ori de câte ori este necesar (achiziții, fuziuni etc.) – C5, se primesc rapoarte anuale, conținând analize și previziuni pentru anul/anii următori – C2 sau departamentul de CI convoacă ședințe de lucru ori de câte ori consideră că este necesar – C10. Aceste rapoarte, analize par a fi utile în multe situații, enumerate de respondenți: profitabilitate, creșterea vânzărilor, credibilitatea companiei, cash-flow, relația cu furnizorii, rata de recuperare a investițiilor, imaginea companiei, relația cu clienții, valoarea de piață, resursa umană, cota de piață, cifra de afaceri, adaptarea/descoperirea de noi tehnologii.

Discuțiile purtate au condus și în direcția analizei viitorului domeniu CI în România, așa cum este văzut de societățile care se ocupă și sunt preocupate de acest aspect. Observăm că un procent de 71,4 dintre respondenți consideră că domeniul CI se va dezvolta în România. Ei pun pe seama acestui lucru dezvoltările tehnologice și gradul din ce în ce mai mare de deschidere a pieței românești. Tehnologii ca și IA (Inteligența Artificială) ar aduce noi beneficii în domeniul informației în afaceri, dar ar putea reprezenta și pericole pentru companiile care nu înțeleg, care nu sunt la curent cu aceste tehnologii sau care sunt incapabile de adaptare. De asemenea, dezvoltarea domeniului consultanței în afaceri în România ar putea aduce după sine și evoluții în ceea ce privește activitățile de CI.

Doi respondenți afirmă că nu preconizează o dezvoltare a domeniului CI în România. Ei pun acest lucru, pe de-o parte, pe seama resurselor bănești necesare unei companii să întreprindă acțiuni de CI, resurse mai greu de obținut de companiile mici. Pe de

altă parte, consideră că societatea românească, încă postcomunistă, este reticentă în a accepta ușor termeni ca intelligence, informații, contrainformații, având tendința de a le asocia cu spionajul și cu acțiunile ilegale.

Educația cu privire la cultura de securitate ar fi, în acest sens, necesară, cu atât mai mult cu cât acest domeniu nu este reglementat legislativ în România.

Companii care nu întreprind acțiuni de competitive intelligence

Majoritatea reprezentanților de companii cu care am avut dialog declară că nu întreprind acțiuni de CI. Profilul respondenților care au declarat acest lucru poate fi analizat în Tabelul 4.

TABEL NR. 4

Profilul companiilor care nu desfășoară activități de CI

Cod atribuit	Cifra de afaceri (medie)	Număr angajați (mediu)	Tip companie
C 3	20 de milioane de lei	45	Întreprindere mică
C 4	20 de milioane de lei	20	Întreprindere mică
C 6	2,5 milioane de lei	10	Microîntreprindere
C 7	1 milion de lei	5	Microîntreprindere
C 8	50 de milioane de lei	50	Întreprindere mică
C 12	90 de milioane de lei	50	Întreprindere mijlocie
C 13	130 de milioane de lei	200	Întreprindere mijlocie
C 14	350 de milioane de lei	80	Întreprindere mijlocie
C 15	25 de milioane de lei	15	Întreprindere mică
C 16	10 milioane de lei	50	Întreprindere mică
C 17	5 milioane de lei	10	Întreprindere mică
C 18	180 de milioane de lei	120	Întreprindere mijlocie
C 19	150 de milioane de lei	600	Întreprindere mijlocie
C 20	150 de milioane de lei	100	Întreprindere mijlocie
C 21	10 milioane de lei	10	Întreprindere mică
C 22	33 de milioane de lei	100	Întreprindere mică

Dintr-un total de 16 reprezentanți ai companiilor care au declarat că nu desfășoară acțiuni de CI, 2 dintre acestea (12,5%) sunt microîntreprinderi, 8 (50%) sunt întreprinderi mici și 6 (37,5%) sunt întreprinderi mijlocii. Cifra lor de afaceri este cuprinsă între 1 milion de euro și 120 de milioane de euro, iar numărul angajaților, între 5 și 600. Observăm că nu există nicio corporație în această categorie, toate cele care au acceptat să fie intervievate declarând că derulează operațiuni de CI.

Discuțiile purtate cu reprezentanții acestor companii au fost diferite față de cele purtate cu reprezentanții companiilor care afirmă că desfășoară activități de CI, încercându-se obținerea unor motivații și raționamente aflate în spatele deciziei.

În primul rând, din totalul respondenților (16) care au declarat că societățile pe care le reprezintă nu desfășoară acțiuni de CI, 37,5 % motivează decizia prin costurile ridicate („suntem o companie mică, nu ne permitem deocamdată investiții în așa ceva” – C6). Cu toate acestea, doar 3 respondenți afirmă că au cunoștință despre companii care oferă cursuri de specialitate și sunt la curent sau au primit oferte de preț; ceilalți 3 susțin că nu au cunoștință despre prețurile practicate de firmele de consultanță sau de formare pe acest domeniu, doar presupun că tarifele practicate ar fi mari („nu m-am interesat niciodată cât costă, pentru că deocamdată bugetul nu ne permite cursuri sau să mai angajăm personal” – C20). Acest aspect este important, întrucât relevă faptul că o decizie importantă, cum este aceasta, se bazează pe supoziții, fără ca ele să fie verificate.

Un alt argument adus în discuție este de natură morală, etică. Acesta se referă, de fapt, la confuzia dintre CI (și domeniul informațiilor în afaceri) și spionaj. Asemuind cei doi termeni, chiar confundându-i, respondenții afirmă că valorile etice, implementate în companiile lor, nu le permit astfel de acțiuni („spionajul este ilegal, astfel de practici ne-ar decredibiliza” – C12) și prin urmare, sunt irelevante pentru ei („compania noastră pune foarte mare accent pe valori morale și etice, și nu ne preocupă demersuri care nu se încadrează în aceste valori” – C18). Mai mult chiar, afirmă că nu ar avea încredere în companiile care desfășoară CI, dar, totodată, susțin că nu cunosc astfel de companii.

O motivație recurentă, regăsită pe parcursul discuțiilor, este cea care se bazează pe necunoașterea domeniului CI. Astfel că nu se demarează operațiuni de CI, pentru că nu se înțelege ce presupun acestea („nu știu cum am putea afla detalii despre concurență, unde am găsi aceste informații” – C15), cine și ce ar trebui să facă în cadrul companiei („departamentul de marketing studiază concurența și află ce promovează” – C4). În acest sens, 31,25 % dintre cei întrebați nu se ocupă cu domeniul informațiilor în afaceri sau cu cel al studierii competiției, pentru că nu cunosc detalii despre cum ar trebui să facă acest lucru.

Pentru mulți dintre respondenți, o explicație pentru lipsa de activități în acest domeniu se referă la lipsa resursei umane. Aceștia susțin că ar fi folositor, pentru firmele lor, ca anumite persoane/angajați să se ocupe cu CI, însă nu știu cum și unde ar putea găsi personal calificat. Ei consideră că acest domeniu nu s-ar preta în a fi externalizat unei terțe companii, ci ar trebui abordat de proprii angajați, cu competențe în domeniu. Se susține ideea conform căreia dacă ar exista o „școală” în acest sector de activitate, care să producă specialiști acreditați, atunci companiilor le-ar fi mai accesibil acest domeniu. De asemenea, respondenții nu văd utile cursurile în domeniu, pe care să le urmeze proprii angajați, ci ar fi nevoie de „meserii” („nu am încredere în cursuri rapide de calificare profesională, mai ales într-un domeniu așa de complex” – C3), întreprinderilor fiindu-le mai ușor să angajeze profesioniști în domeniu decât să-și formeze proprii specialiști. Cu alte cuvinte, acești respondenți nu consideră utilă o investiție în cursuri de formare/reconversie profesională, preferând să angajeze profesioniști pentru fiecare departament/poziție, și văd cursurile de specializare mai degrabă ca pe niște bonusuri care ar putea fi oferite angajaților. Pe de altă parte, nu se opun dacă angajații doresc să urmeze astfel de cursuri și să le plătească ei înșiși.

Limitele cercetării

Cercetarea pe care am desfășurat-o a fost una provocatoare din mai multe puncte de vedere, iar acest lucru are efect asupra rezultatelor cercetării. Bazată pe interpretări din datele obținute, cercetarea se axează pe stabilirea unor percepții, opinii sau motivații, prezente în spatele unor acțiuni, analiza în profunzime a unor decizii. Ea stabilește raportarea agenților din mediul economic la domeniul competitiv

intelligence, propriile lor viziuni și percepții asupra fenomenului; însă nu este lipsită de limitări. Scopul a fost mai mult decât să se obțină niște informații, să se înțeleagă motivațiile existente în spatele unor comportamente, unele atitudini și fenomene existente în cadrul mediului de afaceri din România.

Una dintre limitele cercetării este cauzată de eșantionarea neprobabilistică, acest lucru făcând dificilă generalizarea concluziilor studiului la nivelul întregii țări. Pe de altă parte, sarcina găsirii unor companii dispuse să ofere informații a fost dificilă. Reticența manifestată de către acestea poate fi justificată prin faptul că, într-un mediu concurențial, companiile tind să își protejeze datele spre a nu fi făcute publice și cunoscute de concurenți.

Cu ajutorul interviului, se poate intra în profunzimea unei teme complexe, însă subiecții pot fi influențați, involuntar, de către interviewer (deși acesta este unul neutru) sau pot să ofere informații distorsionate. Comportamentul acestora poate fi disimulat, iar interviewerul să nu observe asta, fapt care poate face ca informația să fie perimată, distorsionată sau incompletă. Pe parcursul derulării interviurilor, am acordat o atenție deosebită acestor aspecte, însă totuși limitarea de față există. O altă limită este reprezentată de noutatea domeniului competitive intelligence în România. Pe de-o parte, acest aspect creează o confuzie în rândul companiilor în ceea ce privește CI, el este puțin cunoscut și înțeles.

Tematica abordată fiind una sensibilă pentru subiecți și pentru companiile pe care le reprezintă, confidențialitatea și protejarea identității acestora sunt deosebit de importante atât din punct de vedere etic, cât și juridic. Asigurarea anonimatului și a confidențialității este un aspect dificil de coordonat.

Concluzii

Studiul pe care l-am făcut relevă faptul că toți respondenții consideră că informațiile sunt importante în mediul de afaceri, deși nu toți sunt preocupați activ și sistematic de obținerea lor. La fel, toți consideră că este importantă studierea concurenței, deși decid să nu facă acest lucru, sau nu într-un mod sistematic și științific. Companiile cu care am discutat știu puține lucruri despre oportunitățile de formare în acest domeniu sau despre companiile care pot să le ofere consultanță.

Un aspect important, recurent pe parcursul desfășurării prezentei cercetări este cel referitor la confuzia dintre CI și spionaj. Pe de-o parte, acest lucru poate fi înțeles, întrucât nu există o cultură a informațiilor în afaceri suficient de dezvoltată în țara noastră, economia capitalistă de aici fiind totuși una destul de nouă. Pe de altă parte, termenul intelligence, specific serviciilor de informații, poate fi mai dificil transpus în mediul privat astfel încât sensul acestuia să se modifice. Evident, CI lucrează cu surse deschise, dar și acest concept poate pune probleme de înțelegere unui neavizat/nespecialist. Asocierea cu spionajul se regăsește și în rândul unora

care susțin că cunosc sau au întâlnit conceptul de CI, fapt care arată că este ușor să fie confundat sau că cei care îl uzitează nu sunt specialiști ori nu s-au informat din surse specializate, credibile. În această lucrare, am explicat în detaliu diferențele dintre aceste două concepte și consider că este utilă promovarea CI, menționându-se tocmai acele aspecte care îl deosebesc și îl separă de spionaj.

Din totalul respondenților, un număr de șapte au afirmat că desfășoară activități de CI (aproximativ 30%), iar profilurile lor sunt de companii mari, multinaționale. Acestea susțin că, de la debutul intrării pe piața din România, desfășoară operațiuni de CI, ceea ce ne conduce înspre concluzia că această practică este una obișnuită și că societățile multinaționale sunt la curent și folosesc acest domeniu. Aceasta creează un dezavantaj pentru companiile românești care, în majoritate, nu întreprind astfel de acțiuni, nu acordă o atât de mare importanță mediului concurențial sau, chiar mai mult, nu sunt conștiente că alte firme fac asta. Astfel, o companie mare, cunoaște în detaliu o piață ori concurența existentă aici, pe când o companie mică nu beneficiază de acest atu.

Cei care întreprind acțiuni de CI sunt pe deplin satisfăcuți și pot preciza avantajele pe care le aduc acestea companiilor. Totuși, această informație preferă să o țină ascunsă, nu doar de ochii publicului, ci și de proprii angajați. În ceea ce privește locul în care se desfășoară activitățile de CI, putem spune că majoritatea respondenților apelează la serviciile companiilor externe. Putem deduce că aceste firme nu sunt românești, datorită faptului că respondenții, atunci când au fost întrebați, nu au putut da exemple de firme de consultanță decât din afara țării. Dintre cei care au propriile departamente de CI, unul a afirmat că acesta este relativ nou construit, întrucât, la început, se colabora cu o firmă de consultanță. Dificultatea în a găsi specialiști în acest domeniu a fost, din nou, un aspect recurent. Se constată o lipsă a personalului calificat în domeniul informațiilor în afaceri în România, de unde preferința de a selecta companii străine în vederea colaborării din state în care există o tradiție mai lungă în acest domeniu.

Microîntreprinderile și companiile mici interviewate declară că nu desfășoară acțiuni de CI, la fel și majoritatea companiilor mijlocii. Cum precizam și mai sus, observăm că aceasta este mai degrabă o preocupare a companiilor mari, extinse și în afara granițelor țării. Percepția companiilor mai mici este aceea că fie CI presupune alocarea unor sume consistente, fie nu se pretează companiilor mici și deci nu ar prezenta o utilitate care să justifice efortul financiar.

Deși se discută despre o alocare semnificativă de fonduri, aceasta este mai degrabă o prezumție, pentru că cei interviewați nu cunosc detalii despre cât ar costa un curs, o expertiză sau colaborarea cu societăți specializate. Fiind un domeniu mai puțin cunoscut, mai degrabă nou, există supoziția că expertiza sau consultanța ar presupune costuri mari. Dar companiile necunoscând aceste costuri, nu se poate aprecia dacă avantajele obținute le-ar surclasa sau care ar fi raportul cost/beneficiu.

Cu toate acestea, reprezentanții companiilor care afirmă că nu desfășoară activități de CI nu exclud această posibilitate. Ei se prezintă fie deschiși spre această modalitate

de lucru, afirmând că ar putea face demersuri în acest sens în viitor, fie sunt încă sceptici cu privire la capacitatea de alocare a fondurilor în această direcție. Nivelul de scepticism este ridicat, în principal pentru că percepția este aceea că necesitățile financiare ar fi crescute.

Referințe

- Comisia Europeană.** 2023. „Glosar de Politică Regională.” https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/27-03-2023-how-competitive-is-your-region-commission-publishes-the-regional-competitiveness-index_ro.
- Cook, Michelle și Curtis Cook.** 2000. *Competitive Intelligence. Create an intelligence organization and compete to win.* Kogan Page.
- Growth Lab.** fără an. ”The atlas of economic complexity.” Accesat 15 noiembrie 2024. <https://atlas.hks.harvard.edu/>.
- Jason, Seawright.** 2008. ”Case selection techniques in case study research: a menu for qualitative and quantitative options.” *Political Science Research Quarterly* 294-305.
- Kalika, Michel, Philippe Mouricou și Lionel Garreaun.** 2009. *La méthodologie, le mémoire de master.* The free press.
- Larry, Kahaner.** 1996. *Competitive Intelligence. How to gather, analyze and use information to move your business to the top.* Simon&Schuster Inc.
- Porter, Michael.** 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* The Free Press.
- Valentin, Vlad Ioan.** 2017. *Strategia de dezvoltare a României în următorii 20 de ani.* București: Editura Academiei Române.