



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI ȘI  
CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE  
OIPOSDRU



ACADEMIA ROMÂNĂ

## **Investește în oameni !**

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară nr.1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”

Domeniul major de intervenție 1.5 “Programe doctorale și post-doctorale în sprijinul cercetării”

Titlul proiectului: **“Cultura română și modele culturale europene: cercetare, sincronizare, durabilitate”**

Beneficiar: **Academia Română**

Numărul de identificare al contractului: POSDRU/159/1.5/S/136077

# **Raport științific de cercetare doctorală**

**Tutore îndrumător:  
Acad. Florin Gheorghe FILIP**

**Doctorand:  
Adrian MORARU**

**București, 2015**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI ȘI  
CERCETĂRII  
ȘTIINȚIFICE

OIPOSDRU



ACADEMIA ROMÂNĂ

# **Beneficiile utilizării analizei integrate a informațiilor din mediul concurențial la dezvoltarea culturii organizaționale și consolidarea avantajelor competitive durabile ale firmei**

## **Rezumat**

**Tutore îndrumător:  
Acad. Florin Gheorghe FILIP**

**Doctorand:  
Adrian MORARU**

*Această lucrare a fost realizată în cadrul proiectului “Cultura română și modele culturale europene: cercetare, sincronizare, durabilitate”, cofinanțat de Uniunea Europeană și Guvernul României din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, contractul de finanțare nr. POSDRU/159/1.5/S/136077.*

**București, 2015**

# CUPRINS

<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ANALIZA CANTITATIVĂ A DATELOR ȘI INFORMAȚIILOR – BUSINESS INTELLIGENCE, DATA MINING SI BIG DATA .....</b>	<b>5</b>
1.1. Business Intelligence .....	6
1.2. Data Mining .....	8
1.3. Big Data .....	10
<b>2. ANALIZA CALITATIVĂ A DATELOR ȘI INFORMAȚIILOR – COMPETITIVE INTELLIGENCE .....</b>	<b>13</b>
2.1. Tipuri de analiză calitativă a datelor și informațiilor .....	14
2.1.1. Analiza intuitivă .....	14
2.1.2. Analiza structurată .....	18
2.2. Competitive Intelligence (CI) – concept și etape .....	23
2.2.1. Concept .....	23
2.2.2. Etapele ciclului de CI .....	24
2.2.3. Analiza integrată a informațiilor din mediul concurențial ca parte a procesului de CI .....	26
2.2.4. Delimitare CI .....	28
2.2.5. Implicațiile utilizării procesului de CI de către firmele din România asupra culturii ..	33
<b>3. ELEMENTE DE INTERFAȚĂ ALE AVANTAJELOR COMPETITIVE – BENEFICIILE UTILIZĂRII ANALIZEI INTEGRATE A INFORMAȚIILOR DIN MEDIUL CONCURENȚIAL .....</b>	<b>36</b>
3.1. Nevoia de utilizare a procesului de analiză integrată a informațiilor din mediul concurențial în vederea obținerii de avantaje competitive durabile .....	36
3.2. Avantajele oferite de utilizarea analizei integrate a informațiilor din mediul concurențial ca parte a procesului de producție. Exemple relevante de utilizare a procesului de CI pentru obținerea de avantaje competitive durabile .....	37
<b>4. CONCLUZIILE ANALIZEI INTEGRATE A INFORMAȚIILOR DIN MEDIUL CONCURENȚIAL .....</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXE .....</b>	<b>48</b>

În societatea actuală, pe măsură ce mijloacele tehnologice devin din ce în ce mai complexe, cantitatea de informații disponibilă în orice moment capătă dimensiuni foarte mari. Cu toate acestea, din perspectiva mediului de afaceri, nevoie de informație este, de asemenea, pe un ritm ascendent. Până nu demult, ideea dominantă a mediului de afaceri era că cel ce deține cele mai multe informații este și cel mai puternic. În zilele noastre, totuși, volumul semnificativ de informații aduce în discuție o diferențiere generală a categoriilor de informații de care trebuie ținut cont: informația utilă și informația inutilă. În acest context, una dintre cele mai importante întrebări prezente în mediul de afaceri este: cum putem filtra acest volum în așa fel încât nevoile informaționale ale firmei să fie satisfăcute într-un procent cât mai mare, cu costuri cât mai reduse?

Analiza integrată a informațiilor din mediul concurențial ca parte a procesului de Competitive Intelligence (CI) tratează o problemă actuală a societății moderne, nevoia de obținere a unor informații care să confere capacitate de acțiune, anume intelligence (“intelligence-ul este elementul susceptibil a fi codificat pentru a fi păstrat, prelucrat sau comunicat; este produsul rezultat din culegerea, procesarea, integrarea, analiza, evaluarea și interpretarea datelor avute la dispoziție, referitor la domenii de interes”, Nicolaescu și Simileanu, 2004). Astăzi, simpla deținere a unor informații nu mai este suficientă, modul în care sunt analizate și mai apoi folosite acestea devenind esențial. Procesul ce include analiza integrată a informațiilor din mediul concurențial este un program sistematic de colectare și analiză a informațiilor cu privire la activitățile competitorilor și la evoluția pieței în vederea îndeplinirii scopurilor proprii companii (Kahaner, 1995).

Utilizarea informațiilor cu privire la politica salarială a competitorilor, evoluțiile așteptate ale pieței, posibilele fuziuni sau politica de preț a competitorilor reprezintă elemente esențiale în stabilirea evoluției firmei pe o piață extrem de aglomerată și competitivă. În fapt, esența activității de creare de intelligence ce include analiza integrată a informațiilor este aceea de a obține, pe căi legale și etice, informații care să confere capacitate de acțiune despre piață și competitori pentru ca o firmă să poată avea avantaje competitive. Astfel, la metodele cantitative deosebit de importante pentru activitatea economică se adaugă analiza integrată a informațiilor ca parte a procesului de creare de intelligence, o metodă calitativă ce crează valoare adăugată pe piața concurențială.

Concepte ca business intelligence, data mining și, mai recent, big data, capătă un rol important în domeniul managementului informației. Cu toate acestea, noua societate bazată pe cunoaștere are nevoie de dezvoltarea unui tip mai specific de analiză a informației axată pe concurență, așa cum este cel ce face parte din ciclul activității de CI.

Prin urmare, dată fiind importanța semnificativă pe care competitivitatea o joacă în economia globală, obținerea de avantaje competitive prin utilizarea corespunzătoare a

informațiilor acționabile este esențială. Doar firmele puternice și adaptabile reușesc să prospere într-o societate cu consumatori sceptici și din ce în ce mai exigenți.

Acest studiu aduce informația împreună cu ceilalți neofactori de producție (pe lângă cei clasici: muncă, pământul și capitalul), cum ar fi capacitatea tehnologică și abilitatea antreprenorială, gestionarea corespunzătoare a analizei informațiilor din cadrul firmei fiind un element important pentru dezvoltarea durabilă. În același timp, acesta poate reprezenta baza unei cercetări riguroase în ceea ce privește importanța intelligence-ului pentru mediul concurențial și rolul pe care îl poate avea în dezvoltarea mediului de afaceri. Răspunsul principal pe care îl dă acest studiu se referă la importanța analizei informațiilor și a folosirii rezultatelor sale în cadrul unei firme care dorește creșterea competitivității pe piață.

Cu toate acestea, am ales tema “Beneficiile utilizării analizei integrate a informațiilor din mediul concurențial la dezvoltarea culturii organizaționale și consolidarea avantajelor competitive durabile ale firmei” pentru a sublinia importanța pe care această activitate o are pentru piața concurențială internațională. Mediul de business din România este încă fragil, deși se bucură de existența unei piețe libere de mai bine de un sfert de secol. Pentru a ajunge la maturitate și stabilitate, este necesară o abordare inovatoare, deschisă la nou și la perspective viitoare.

În ceea ce privește metodologia folosită, am ales să cercetez literatura de specialitate din domeniu, atât cea națională cât mai ales cea la nivel internațional și să transpun concluziile relevate de cele mai bine cotate documente. De asemenea, am utilizat descrierile tipurilor de analiză care au prezentat interes pentru a defini cât mai bine ceea ce înseamnă domeniul analizei de informații, în deosebi din mediul concurențial. În final, exemplele prezentate au fost extrase din publicații ale unor autori și firme de renume din domeniul CI.

Astfel, primul capitol se referă la analiza cantitativă a datelor, aplicată pe conceptele de Business Intelligence, Data Mining și Big Data. Această prezentare succintă a celor trei metode reprezintă o modalitate de clarificare a principalelor lor caracteristici, dar mai ales a principalelor diferențe. Fiecare metodă are utilitatea sa relevantă pentru diverse sectoare de activitate însă, așa cum este relevat și în text, limitele specifice analizei de tip cantitativ obligă utilizatorul sau beneficiarul acestor metode să se restrângă la concluzii pe termen scurt care nu se referă la evenimente imprevizibile sau la cele cu grade mari de incertitudine. Cu toate acestea, toate firmele care doresc să dețină departamente performante de analiză de informații trebuie să își îndrepte atenția și către aceste concepte.

Capitolul al doilea evidențiază două tipuri de analiză calitativă, analiza intuitivă și analiza structurată. Ambele sunt importante pentru activitatea de analiză calitativă însă accentul a fost pus pe analiza structurată, acesta fiind nucleul analizei integrate a informațiilor din mediul concurențial ca parte a procesului de CI. De aceea, am prezentat opt metode de analiză structurată astfel: brainstorming structurat, matricea impactului transversal, verificarea ipotezelor

cheie, analiza indiciilor, analiza ipotezelor concurente, analize pre-mortem și autocritica structurată, analiza “și dacă?” și analiza scenariilor. Mai apoi, în subcapitolul dedicat activității de CI, am prezentat conceptul și etapele acestui proces, oprindu-mă asupra pasului cel mai important: analiza integrată a informațiilor din mediul concurențial. Finalul capitolului al doilea este dedicat delimitării CI de celelalte activități conexe sau apropiate, precum Benchmarking, Data Mining, Business Intelligence, Knowledge Management și spionaj. Considerăm această delimitare esențială pentru ca orice agent economic să înțeleagă proprietățile procesului de CI, sfera de aplicare, metodele utilizate și concluziile la care poate ajunge, dar și pentru a nu crea confuzii între aceste activități, confuzii ce pot dăuna rezultatului final. Finalul capitolului relevă implicațiile utilizării procesului de CI de către firmele din România asupra culturii, atât la nivelul indivizilor, în mod particular, cât și la nivelul întregii societăți, în mod general.

Capitolul al treilea, denumit “Elemente de interfață ale avantajelor competitive – beneficiile utilizării analizei integrate a informațiilor din mediul concurențial” debutează prin a sublinia nevoia de utilizare a procesului ce include analiza de informații din mediul concurențial în vederea obținerii de avantaje competitive durabile. Alături de motivele prezentate în introducere (creșterea exponențială a volumului de date, limitările analizei cantitative, etc.), am ales să menționez și motive ce țin strict de domeniul economic, precum posibilitatea creșterii economice, posibilitatea dezvoltării firmelor sau a rezolvării problemelor generate de aglomerările mari la nivelul competitivității globale. Următorul subcapitol prezintă o serie de avantaje oferite de utilizarea analizei integrate a informațiilor din mediul concurențial în cadrul procesului producție, acestea fiind urmate de patru exemple relevante în care procesul de Competitive Intelligence a fost utilizat pentru obținerea de avantaje competitive și pentru consolidarea sau îmbunătățirea poziției strategice de pe piață. Astfel, cazul binecunoscutelor companii AT&T și Nutrasweet alături de experiențele prezentate de firma de consultanță în domeniul CI, Fuld&Company, certifică importanța și mai ales eficiența acestui tip de activitate ca parte integrată din firmă.

În final, concluziile au rolul de a trasa ideea principală a fiecărei părți componente din acest raport, subliniind încă o dată valoarea adăugată pe care procesul de CI o poate aduce unei firme.

Desigur, este necesară continuarea cercetării în direcțiile date de acest raport, pentru a consolida ideile prezentate acolo unde au existat mai puține argumente palpabile, însă consider că respectarea pașilor și aplicarea metodelor prezentate în cadrul acestui raport poate aduce avantaje competitive durabile la costuri reduse oricărei firme ce dorește îmbunătățirea poziției pe care o are în piață.