

UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE ISTORIE ȘI FILOSOFIE  
ȘCOALA DOCTORALĂ DE RELAȚII INTERNAȚIONALE ȘI STUDII DE  
SECURITATE

*Competitive Intelligence și informații în afaceri la nivel  
național și internațional.  
Perspectiva agenților economici privați din România*

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Conducător de doctorat:**  
**Prof. Univ. Dr. Adrian Liviu Ivan**

**Student-doctorand:**  
**Adina Mihăescu**

## Cuprins

Listă de abrevieri.....	4
Lista tabelelor.....	7
Lista figurilor .....	8
Introducere .....	9
Structura lucrării .....	20
<b>CAPITOLUL 1. Cadrul teoretic .....</b>	<b>23</b>
<i>1.1 Securitatea economică – cadrul științific conceptual de plasare a temei .....</i>	<i>23</i>
<i>1.2 Definierea conceptelor.....</i>	<i>29</i>
<i>1.2.1 Intelligence .....</i>	<i>29</i>
<i>1.2.2 Business Intelligence .....</i>	<i>32</i>
<i>1.2.3 Open Source Intelligence .....</i>	<i>36</i>
<i>1.2.4 Informații de afaceri .....</i>	<i>41</i>
<i>1.2.5 Concurența .....</i>	<i>43</i>
<i>1.2.6 Strategia în afaceri .....</i>	<i>46</i>
<i>1.2.7 Competitive Intelligence.....</i>	<i>50</i>
<i>1.3 Revizuirea literaturii de specialitate .....</i>	<i>51</i>
<i>1.4 Întrebarea de cercetare .....</i>	<i>68</i>
<b>CAPITOLUL 2. Competitive Intelligence .....</b>	<b>71</b>
<i>2.1. Evoluție și istoric .....</i>	<i>71</i>
<i>2.2. Emergență .....</i>	<i>75</i>
<i>2.3. Delimitarea de spionaj, analiză comparativă.....</i>	<i>79</i>
<i>2.4 Abordarea securității prin Competitive Intelligence.....</i>	<i>88</i>
<i>2.5. Sisteme de intelligence economic naționale.....</i>	<i>99</i>
<i>2.5.1 Modelul Japonez .....</i>	<i>102</i>
<i>2.5.2 Modelul Suedez .....</i>	<i>103</i>
<i>2.5.3 Modelul Francez .....</i>	<i>104</i>
<i>2.5.4 Modelul Statelor Unite ale Americii .....</i>	<i>106</i>
<b>CAPITOLUL 3. Metodologia Cercetării .....</b>	<b>110</b>
<i>3.1 Selecția cazurilor .....</i>	<i>111</i>
<i>3.2 Metoda de colectare a datelor .....</i>	<i>115</i>
<i>3.2.1 Interviu.....</i>	<i>115</i>
<i>3.2.2 Profilul respondenților .....</i>	<i>118</i>

3.2.3 Ghidul de interviu .....	122
3.3. Metoda de analiză a datelor .....	124
<b>CAPITOLUL 4. Analiza și interpretarea rezultatelor .....</b>	<b>130</b>
4.1. Privire de ansamblu .....	130
4.2. Percepții generale cu privire la CI .....	137
4.2.1 Importanța informațiilor .....	142
4.3 Companii care întreprind acțiuni de CI .....	143
4.4 Companii care nu întreprind acțiuni de CI .....	149
4.5. Percepții cu privire la evoluția CI în România .....	156
4.6 Concluzii și ipoteze generate .....	158
4.7 Limitele cercetării.....	163
4.8 Direcții viitoare de cercetare .....	165
<b>CONCLUZII.....</b>	<b>167</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>182</b>
<b>Anexa 1 .....</b>	<b>204</b>

**Cuvinte cheie : intelligence, competitive intelligence, business intelligence, open source intelligence, informații în afaceri, concurență, competitivitate, strategie de afaceri, modele de afaceri, sisteme de intelligence economic internaționale.**

În contextul globalizării, odată cu interconectarea economiilor și creșterea competiției, competitivitatea a devenit un element esențial în supraviețuirea și dezvoltarea companiilor pe piața globală. Competitivitatea se regăsește pe mai multe paliere, o regăsim între state și economiile lor naționale sau la nivelul companiilor private. Statele, pentru a se dezvolta au nevoie de investiții, de creșterea productivității și a exporturilor, a locurilor de muncă, trebuie să sprijine antreprenoriatul, dezvoltarea tehnologică și inovațiile.

Pentru a menține un nivel ridicat de competitivitate, companiile au nevoie și de legislație, reglementări și implicare din partea autorităților statelor din care provin, decidenții politici fiind obligați să conceapă măsuri în gestionarea mediului economic intern și creșterea competitivității acestuia; acest lucru putându-se obține prin creșterea competitivității actorilor care operează în cadrul economiei naționale.

Concurența și competitivitatea sunt atribute standard ale mediului economic global actual. Concurența se poate regăsi, totuși, într-o multitudine de domenii, nu este un atribut specific economicului. În schimb competitivitatea nu poate fi disociată de economic, întrucât se referă la obținerea unui avantaj în fața concurenței, putând-o regăsi atât la nivelul macro al economiilor naționale cât și la nivel microeconomic, la nivelul întreprinderilor și produselor acestora.

Informațiile devin utile în procesul de luarea deciziilor doar dacă sunt transformate în intelligence. Deși sunt situații când cei doi termeni se confundă, diferențele semantice sunt importante. Intelligence se referă la procesarea informațiilor astfel încât acestea să capete un sens, să fie comprehensive și folositoare procesului decizional.

Întâlnim conceptul de intelligence în mai multe domenii, de obicei fiind considerat apanajul statului, asociat cu activitățile structurilor securității statului, dar este regăsit și în ceea ce privește activitățile economice - intelligence economic.

Intelligence-ul în mediul economic nu este un concept nou, culegerea și diseminarea informațiilor reprezintă activități care se desfășoară încă din cele mai vechi timpuri. Într-adevăr, aceste activități erau conduse, în marea lor majoritate de către stat, însă liberalizarea economiilor, tehnologia și globalizarea au făcut necesar ca și companiile private să se preocupe de acest tip de activități.

Mediul economic este într-o continuă schimbare și evoluție, iar pentru a face față acestora este nevoie de acțiuni concentrate în domeniul informațiilor, conduse de profesioniști.

În ceea ce privește „activitățile de colectare, procesare și analiză a informațiilor din și despre mediul extern, pentru a sprijini decidenții în luarea celor mai bune decizii și a oferi un avantaj competitiv organizației”<sup>1</sup>, acestea sunt apanajul structurilor de Competitive Intelligence.

Importanța utilizării informațiilor și a tehnicilor CI este una larg dezbătută în cadrul literaturii de specialitate, atât de către mediul științific și academic, cât și de către profesioniști practicieni ai domeniului. Cu toții explică avantajele CI, utilitatea acestui domeniu și felul în care poate fi întreprins. Pe parcursul acestei lucrări, ne vom baza pe literatura și conceptele studiate încercând să înțelegem domeniul CI în profunzime.

Asocierea cu spionajul este una frecventă, însă complet eronată, pe parcursul acestei lucrări vor exista referințe cu privire la cele două concepte și motivele pentru care se întâmplă să fie confundate.

Fiind un domeniu puțin cercetat în România, CI este mai puțin înțeles sau aplicat în rândul companiilor. Tocmai aceste lacune fac posibilă cercetarea pe o mulțime de subiecte, permițând abordări distincte și variate.

Aceasta a fost și motivația alegerii temei de cercetare, încercarea de a studia un fenomen relativ nou, încă puțin cercetat în țara noastră, dar care este important în conturarea felului în care arată mediul de afaceri și sistemul economiei naționale.

Lucrarea de față își propune o analiză a domeniului Competitive Intelligence în România, întreprinsă prin prisma mediului privat de afaceri. Felul în care acesta înțelege și se raportează la CI fiind elemente definitorii în construirea unei vizuni de ansamblu asupra mediului economic.

Deoarece CI îmbină domeniul studiilor de intelligence cu cel al științelor economice, este lesene de dedus de aici complexitatea fenomenului în sine, dar și a implicațiilor acestuia. Din acest motiv, în vederea cercetării de față s-a utilizat o

---

<sup>1</sup> Hamid Tahmasebifard, *The role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance*, Cogent Business & Management, 2018, p. 1.

metodologie calitativă a cercetării, întrucât aceasta oferă posibilitatea descrierii unor fenomene și explicarea acestora pornind de la realități empirice.<sup>2</sup>

Am considerat că cea mai bună abordare, în obținerea informațiilor scontate, este folosirea interviului semi-structurat ca și metodă de colectare a datelor, pentru că acestea din urmă nu sunt unele matematice ci sunt informații. Prin accesul la acestea se identifică motivația din spatele unei acțiuni sau a unei percepții, propria viziune a celui chestionat într-o cauză dată, sau semnificația pe care acesta i-o atribuie.<sup>3</sup>

În scopul analizei datelor s-a utilizat metoda analizei tematice inductive, deoarece nu s-a pornit de la niște premise prestabilite, ci s-au observat fenomene și relații recurente, iar acestea au fost cele care au generat ipotezele.<sup>4</sup>

În vederea construirii cercetării de față au fost conduse un număr de 23 de interviuri semi-structurate, cu reprezentanți ai unor companii care își desfășoară activitatea (și) pe teritoriul României, pe o perioadă de aproximativ un an de zile. Respondenții au fost aleși pe baza principiului diversității, aceștia desfășurând activități în domenii diverse: bancar, de consultanță, software, comerț ș.a., descrise pe larg în cuprinsul lucrării de față.

Rezultatele cercetării, viziunile și percepțiile celor intervievați vor fi detaliate în capitolul final al acestei teze, împreună cu limitele și direcțiile viitoare de cercetare propuse.

Nomenclatorul Clasificarea Ocupațiilor în România identifică o serie de ocupații posibile în domeniul informațiilor, și folosește sintagma „expert/manager de informații pentru afaceri”.<sup>5</sup> Înțelegem că s-a încercat de către autoritățile statului o traducere în limba română a conceptului Competitive Intelligence, însă pe parcursul acestei lucrări vom folosi termenul consacrat în limba engleză. Pe de o parte, pentru că sintagmei din limba română îi lipsește asocierea lexemului „competitivitate”, care reprezintă în fapt sensul colectării informațiilor pentru afaceri. Pe de altă parte, atât în

---

<sup>2</sup> Gary King, Robert O. Keohane, Sidney Verba, *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*, Princeton Univ. Press, Princeton, 1994, pp 7-8.

<sup>3</sup> Florentina Scârnci, *Îndrumar de cercetare calitativă în științele socio umane*, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2006, p.55.

<sup>4</sup> Adriana Băban, *Metodologia cercetării calitative*, Ed. Presa Universitară Clujeană, 2002, p.34.

<sup>5</sup> Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, Descrierea grupelor de ocupații, [https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/COR/ISCO\\_08\\_lista\\_alfabetica\\_ocupatii\\_062\\_023.pdf](https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/COR/ISCO_08_lista_alfabetica_ocupatii_062_023.pdf), accesat la 01.02. 2023.

literatura de specialitate cât și în mediul de afaceri și în rândul profesioniștilor se uzitează sintagma competitive intelligence, iar România nu face excepție.

Competitive Intelligence „este un program sistematic pentru colectare și analiza de informații, despre activitățile concurenților și tendințele generale ale afacerilor pentru a dezvolta obiectivele companiei.”<sup>6</sup>

Astfel, procesul sistematic de colectare a informațiilor, analiza și interpretarea acestora, în ceea ce privește concurența, tendințele industriei și dinamica pieței, poartă numele de competitive intelligence. Acesta implică monitorizarea și înțelegerea peisajului competitiv pentru a anticipa schimbările, a identifica oportunitățile și a atenua riscurile.

Cercetarea de față își propune o studiere a felului în care domeniul *Competitive Intelligence* este perceput de către companiile care activează pe piața din România. Pe de altă parte, ne-am propus și o augmentare a conștientizării asupra domeniului CI dar și asupra importanței acestuia.

Întrebarea de cercetare căreia i se răspunde pe parcursul acestei teze este : *Care este percepția actorilor din mediul de afaceri din România asupra domeniului Competitive Intelligence ?* Un argument în baza alegerii acesteia este reprezentat de faptul că domeniul CI este relativ nou în țara noastră și insuficient cercetat până în prezent. Principiile domeniului intelligence sunt asociate, cu precădere domeniului securității statului și mai puțin mediului privat și companiilor care activează pe acesta.

Întrebarea de cercetare căreia i se răspunde pe parcursul acestei teze este : *Care este percepția actorilor din mediul de afaceri din România asupra domeniului Competitive Intelligence ?* Un argument în baza alegerii acesteia este reprezentat de faptul că domeniul CI este relativ nou în țara noastră și insuficient cercetat până în prezent. Principiile domeniului intelligence sunt asociate, cu precădere domeniului securității statului și mai puțin mediului privat și companiilor care activează pe acesta.

Domeniul informațiilor presupune capacitatea de colectare și analiză a acestora și datorită complexității utilităților sale a ieșit din sfera atribuțiilor statului. În momentul de față, o gamă largă de specialiști lucrează cu informații: de la cercetători

---

<sup>6</sup> Larry Kahaner, *Competitive Intelligence. How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*, Simon & Schuster Inc, 1996, p.16.

și oameni de știință, la jurnaliști, angajați ai serviciilor de informații și analiști din mediul privat. De fapt, este dificil de identificat un domeniu în care nu există necesitatea procesării informațiilor. Trebuie așadar să schimbăm retorica clasică, care atribuie domeniul *intelligence* atribuțiile exclusive ale statului.

Rezultă de aici importanța cercetării nivelului de competitivitate al agenților economici, percepțiile și raportarea lor la aceasta. Gradul lor de competitivitate conduce la conturarea modului în care arată economia românească dar și direcțiile ei de dezvoltare.

Răspunsurile obținute în urma adresării întrebării de cercetare au mai multe aplicabilități. În primul rând, în domeniul securității economice - și extrapolând în domeniul securității naționale, securitatea economică fiind parte integrată din aceasta, economicul fiind un sector distinct în cadrul securității.

În al doilea rând, aplicabilitatea este relevantă din perspectiva domeniului științelor economice, analiza competitivității, elaborarea strategiilor, analiza de piață și calculul indicatorilor economici fiind parte din domeniul de cercetare al acestora. Informațiile obținute trebuie procesate cu ajutorul specialiștilor economiști. Aceștia doar sunt în măsură, datorită pregătirii lor, să înțeleagă și să analizeze procesele economice (microeconomice - ale companiilor sau macro-economice ale economiilor naționale) și gradul de impactare a acestora în cadrul întreprinderii.

CI lucrează, astfel, cu două categorii de profesioniști: specialiștii în domeniul colectării și analizei de informații, și specialiști în domeniul economiei. Expertiza lor este necesară în elaborarea unor rapoarte comprehensive pentru decidenți și stabilirea unor planuri de acțiune și strategii.

Lucrarea de față, pornind de la discuții sub forma unor interviuri purtate cu reprezentanți ai companiilor care activează pe piața din România, urmărește identificarea percepțiilor avute de aceștia. Felul în care ei se raportează la Competitive Intelligence, care sunt planurile, viziunile și asumțiile lor, toate acestea creând un cadru de înțelegere al acestui domeniu relativ nou și felul în care el se va dezvolta în țara noastră.

Abordare întreprinsă este una epistemologică asupra domeniului Competitive Intelligence în România. Din cercetările efectuate rezultă că acesta este insuficient



cercetat la noi în țară, mai mult chiar, este insuficient cunoscut și înțeles de către mediul privat.

Totodată, competitivitatea nu este exclusiv o preocupare a mediului privat ci el însușează 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.

Interviurile întocmite în vederea construirii acestui studiu au fost realizate în perioada 2022-2023, o perioadă economică tumultuoasă, post-pandemică. 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 lei. Deși numărul companiilor contactate în vederea realizării interviului a fost considerabil mai mare, în final, numărul răspunsurilor obținute a fost de 23.

În cadrul lucrării de față, selecția respondenților s-a făcut pe baza diversității, astfel, discuțiile s-au purtat cu reprezentanții unor companii din vaste arii și domenii de activitate, care activează (și ) pe piața din România.

Marea majoritate a celor chestionați au impus, înaintea începerii discuțiilor, semnarea unui acord de confidențialitate NDA ( non -disclosure agreement ) care prevedea, printre altele că numele companiei, numele și funcția respondentului vor fi păstrate confidențiale, la fel și datele și informațiile oferite. Aceștia au dorit să fie informați înainte despre tema interviului, tipul întrebărilor care urmau a fi puse și date despre persoana care va derula interviul.

Inițial întrebările adresate au fost comune tuturor respondenților, iar mai apoi acestea au suferit modificări, în funcție de aflarea dacă cei intervievați desfășoară sau nu activități de CI. Am ales această abordare întrucât am găsit că este cea mai pertinentă și logică în sensul obținerii informațiilor cu privire la motivațiile și percepțiile respondenților.

Deși absolut toți respondenții au afirmat că informațiile sunt importante în mediul de afaceri, nu toți sunt preocupați activ și sistematic de obținerea lor. La fel, toți consideră că este importantă studiarea concurenței, deși decid să nu facă acest lucru, sau nu într-un mod sistematic și științific.

Doar opt dintre respondenți au întâlnit, pe parcursul activității desfășurate în mediul de business conceptul de Competitive Intelligence, alții l-au întâlnit în medii care nu au legătură cu afacerile. De asemenea, observăm ca le este dificil respondenților să definească acest concept. Într-adevăr definirea lui este una complexă și poate avea mai multe valențe, care se regăsesc doar studiind literatura de specialitate.

Cercetând am descoperit că există firme atât în România cât și în afara țării care oferă consultață în CI, la fel cum există entități care au implementate cursuri în acest domeniu. Cu toate acestea, cei intervievați nu au putut oferi numele unor astfel de companii românești, ci doar din afara țării.

Acest fenomen relevă faptul că firmele românești nu sunt îndeajuns cunoscute, ofertele lor nu au penetrat suficient piața din țara noastră. Înțelegem raționamentul companiilor care, atunci când doresc demararea acțiunilor în vederea implementării CI să își îndrepte atenția înspre consultanți cu experiență, care au portofolii vaste de clienți și care și-au confirmat capacitățile și expertiza. Există totuși și o excepție, un respondent a oferit, ca și exemplu de companie românească care este specializată în cursuri de CI, compania ICSS România.

În același timp, sunt puține firme cunoscute că întreprind activități de CI, doar doisprezece respondenți putând afirma acest aspect. Iar cei care cunosc, în majoritate, fac și ei CI, și atunci evident, sunt mai ancorați în realitățile acestui domeniu. Însă nu mi-a parvenit numele niciunei companii presupuse a desfășura activități de CI, întrucât cei intervievați nu doreau să facă speculații, neavând dovezi concrete în acest sens.

Un aspect important, recurent pe parcursul desfășurării prezentei cercetări este cel referitor la confuzia între CI și spionaj. Pe de o parte acest lucru poate fi înțeles, întrucât nu există o cultură a domeniului informațiilor în afaceri suficient 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 nevizat/nepespecialist.

Din totalul respondenților, un număr de șapte au afirmat că derulează 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.

Asta crează un dezavantaj pentru companiile românești care, în majoritatea lor 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. Cu toate acestea, această informație preferă să o țină ascunsă, nu doar de ochii publicului ci și de proprii angajați.

În afară de un număr restrâns de persoane din cadrul managementului, cu rol decident, restul angajaților nu cunosc aspecte cu privire la folosirea CI în cadrul companiei. Se consideră că acest lucru nu e necesar, mai mult chiar, ar putea aduce prejudicii prin faptul că nu ar fi înțeles corespunzător. Revenim din nou, aici, asupra percepției eronate și a confuziilor care ar putea surveni din cauza asocierii conotațiilor negative ale spionajului. Companiile nu aleg să instruiască sau să educe resursa umană, preferă varianta mai sigură, în care aceștia nu sunt informați cu privire la aceste aspecte.

Gradul de confidențialitate derivă și din faptul că niciunul dintre cei intervievați nu au dorit să prezinte detalii despre *cum se face* CI în cadrul companiilor lor. Detaliile oferite au făcut însă referire la rapoartele primite, prezentate în capitolul anterior. Acestea sunt diferite ca și frecvență, date pe care le oferă sau cui sunt adresate, de unde deducem că nu există o rețetă standard, ci fiecare companie, în funcție de specific și propriile nevoi alege să abordeze colaborarea cu departamentul CI diferit.

Iar referitor la acest departament, în fapt doar două companii au afirmat că dețin propriul departament de CI, cu angajați specializați în acest sens. Restul preferă să colaboreze cu firme specializate de consultanță, înțelegând astfel că au externalizat acest serviciu. 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 unde există o tradiție mai lungă în acest domeniu.

Documentându-mă, am aflat că există o serie de cursuri de CI, prezentate în mediul online, organizate de diferite companii sau ONG-uri. Cât privește mediul academic, există un masterat, în cadrul Facultății de Istorie și Filosofie a Universității Babeș-Bolyai intitulat *Securitate, Intelligence și competitivitate în Organizații*<sup>7</sup>, iar Academia de Studii Economice din București organizează, împreună cu Centrul de Strategii Avansate, un curs postuniversitar intitulat *Intelligence Economic Internațional*.<sup>8</sup> Astfel încât formarea specialiștilor de care ar fi nevoie este posibilă, existând numeroase variante de studii în acest fel, inclusiv de calificare sau re-calificare profesională.

Microîntreprinderile și companiile mici intervievate declară că nu desfășoară acțiuni de CI, la fel și marea majoritate a companiilor mijlocii. Cum precizăm 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 această alocare semnificativă de fonduri bănești ea este mai degrabă o prezumție, pentru că cei intervievați 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, în mare majoritate, reprezentanții companiilor care afirmă că nu desfășoară activități de CI nu exclud această posibilitate. Ei se prezintă fie deschiși

---

<sup>7</sup>Universității Babeș-Bolyai, Facultatea de Istorie și Filosofie, <https://hiphi.ubbcluj.ro/studii/master/SICO.html>, accesat la 01.05.2023.

<sup>8</sup> Intelligence Economic Internațional, <https://int-e.ro/>, accesat la 01.05.2023.

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 bugetară a fondurilor în această direcție.

Nivelul de scepticism este ridicat, în principal pentru că percepția este aceea că necesitățile financiare ar fi crescute.

Însă indiferent dacă fac sau nu CI, companiile afirmă, într-o proporție covârșitoare, că preconizează o dezvoltare a acestui domeniu în România. Pun această ipoteză pe seama dezvoltării tehnologice, digitalizării și globalizării. Companiile mari, multinaționale, aduc un know-how, impun procedee și modalități de lucru, ajută la dezvoltarea economiei prin felul în care acestea înțeleg să se adapteze.

Companiile mai mici, noi sau în curs de dezvoltare vor trebui să țină pasul și să se adapteze la rândul lor implementând tehnologii, concepte, idei noi. Acestea conducând la cel mai important pentru evoluție și dezirabil concept: inovarea.

Însă aceasta nu este posibilă fără informații, fără a fi la curent cu cele mai noi tehnologii sau fără a cunoaște în detaliu ce se întâmplă în mediul economic globalizat actual. Această cunoaștere, însă, nu poate fi folosită dacă nu este făcută de profesioniști, structurată, sistematizată – ca o știință. CI este inovativ dar poate în același timp conduce spre inovație.

## BIBLIOGRAFIE

1. Acemoglu Daron, Robinson A. James, *De ce eșuează națiunile. Originile puterii, ale prosperității și ale sărăciei*, (trad. Anca Simitopol) Ed.Litera, 2018
2. Adam Ciprian, *Marketing financiar bancar*, Ed. Eurobit, 2011
3. Adam Theodor Octavian, et.al. *Managementul Riscului. Protecția datelor personale și securitatea informației în cadrul organizației*, Evrika, 2019
4. Adunarea Parlamentară a Consiliului Europei, <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=17580&lang=en> , accesat la 01.05. 2023
5. Agrell Wilhelm, *Intelligence in an Age of Transition - The Case of Sweden*, National Security and the Future, No. 2 (1) , 2000
6. Albu Lucian Liviu (coord.), *Impactul aderării României la Uniunea Europeană asupra economiei românești. Analiză sectorială (industrie, agricultură, servicii etc.)*, Institutul European din România, 2018
7. Anastasiei Traian, *Considerații privind corelația dintre securitate și economie*, în volumul seminarului cu participare internațională al Centrului de Studii Strategice de Apărare și Securitate „România - membru al Alianței Nord-Atlantice, 3-4 iunie 2004, Editura UNAp, București
8. Andone Luminița, *Dezvoltarea durabilă a resurselor umane*, în *Sustenabilitatea dezvoltării resurselor umane. Provocări pentru România – selecție de studii și cercetări*. Coord. Avram Tripon
9. Andrei C. Liviu, Andrei Dalina, *Investițiile străine directe (ISD). Detectarea fluxurilor ISD la nivel mondial*, Pro Universitaria, 2023
10. Atlas Economic Complexity, <https://atlas.cid.harvard.edu/countries/185>, accesat la 01.05.2023.

11. Badea Sorin Gabriel, et.al, *Macroeconomie. Teorie și aplicații*, Pro Universitaria, 2021
12. Banca Națională a României, Raport asupra inflației, mai 2023 <file:///C:/Users/adina/Downloads/RaI%20mai%202023.pdf> , accesat la 05.05.2023
13. Barthélémy Marie-Luce, Le Pennec Hélène , *La boîte à outils de l'Accompagnement professionnel*. ( Outil 23. L'entretien exploratoire), Dunod, 2018
14. Baumard Philippe, *A think-tank to anticipate and regulate economic intelligence issues*, Research Gate, 1994
15. Băban Adriana, *Metodologia cercetării calitative*, Ed. Presa Universitară Clujeană, 2002
16. Bădescu Ilie , *Sociologie noologică. Ordinea spirituală a societății*, Editura Mica Valahie, 2007
17. Bégin Lucie, Deschamps Jacqueline, *Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique*, Haute école de gestion de Genève, Centre de Recherche Appliquée en Gestion, Cahier de recherche, 2007
18. Berca Alex, *Crizele economice și ciclicitatea lor*, Editura Institutului European, 2011
19. Bernhardt Douglas, *Competitive Intelligence. How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*, FT PrenticeHall (Financial Times), 2003
20. Bernhardt Douglas, *Competitive Intelligence. How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*, Pearson Education, 2003
21. Braudel Fernand, *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*, Librairies Armand Colin, 1949

22. Brânzaș Benjamin Viorel, Radu Ioan, *Transformation of Public Management Process Due to Competitive Intelligence Implementation*, Procedia Economics and Finance, nr.32, 2015
23. Burduș Eugen, *Tratat de Management, ed.III*, Pro Universitaria, 2017
24. Buzan Barry, Wæver Ole, Jaap de Wilde, *Securitatea: un nou cadru de analiză*, Editura CA Publishing, 2010
25. Calof L.Jonathan, Wright Sheila, *Competitive intelligence A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective*, European Journal of Marketing, Vol.42 Nr. 7/8, 2008
26. Camp C. Roberd, *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, 1993
27. Cauc Ion et al. *Metodologia cercetării sociologice. Metode și tehnici de cercetare*, Editura Fundației România de mâine, București, 2004
28. Călin Ion, *Informațiile din surse deschise-delimitări conceptuale*, Buletinul Universității Naționale de Apărare Carol I, 2015
29. Căpățână Alexandru, et.al., *Empirical evidence on cultural dimensions related to competitive intelligence strategies adopted by the Romanian software companies*, Business Management Dynamics Vol.2, No.7, 2013
30. Chamberlin H. Edward, *The theory of monopolistic competition*, Cambridge, Massachusetts, 1940
31. Chawla Deepak, Sondhi Neena, *Research methodology: concepts and cases*, 2011
32. Chifu Iulian, *Bosnia –Herzegovina: Societal cohesion, the scene of the national reconstruction and the road towards European integration*, Europa XXI nr.6, 2008
33. Chifu Iulian, Nantoi Oazu, Sushko Oleksandr, *Securitate Societală în regiunea trilateralei ROMÂNIA-UCRAINA-REPUBLICA MOLDOVA*, Editura Curtea Veche, 2008



34. Chiru Irena, *Analiza în intelligence: de la artă la știință*. Tritonic, 2019
35. Christensen Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Review Pr, 2016
36. Clark M. Richard, *Intelligence Analysis. A Target-Centric Approach*. SAGE/CQ , Press.,2013
37. Clark Robert, *Intelligence analysis: a target-centric approach* ,2003
38. Clerc Philippe, *Economic Intelligence*, World Information Report 1997/98, UNESCO Publishing, 1997
39. Coetzee Wayne Stephen, Berndtsson Joakim, *Understanding Sweden's security economy*, Defense & Security Analysis, 39:2
40. Combessie Jean-Claude. *II. L'entretien semi-directif, éd., La méthode en sociologie*. La Découverte, 2007
41. Comisa Europeană, Comunicare a comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor, 18.11.2021, [file:///C:/Users/adina/Downloads/COM\(2021\)713\\_0.pdf](file:///C:/Users/adina/Downloads/COM(2021)713_0.pdf) accesat la 01.03.2022
42. Comisia Europeană, Competitivitate, [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/competitiveness\\_ro](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/competitiveness_ro) , accesat la 06.06.2023
43. Comisia Europeană , Recomandarea Comisiei din 06 .05.2003 privind definiția microîntreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii (2003/361/CE ) , [https://www.fonduri-ue.ro/files/programe/DEZV\\_REG/POR\\_2014/ghid/sme\\_user\\_guide\\_ro.pdf](https://www.fonduri-ue.ro/files/programe/DEZV_REG/POR_2014/ghid/sme_user_guide_ro.pdf) accesat la 04.05.2023
44. Comisia Europeană, Glosar-Politică Regională, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/ro/policy/what/glossary/r/regional-competitiveness-and-employment-objective](https://ec.europa.eu/regional_policy/ro/policy/what/glossary/r/regional-competitiveness-and-employment-objective) , accesat la 02.06.2023

45. Comisia Europeană, Open-source Intelligence, <https://data.europa.eu/en/publications/datastories/open-source-intelligence> , accesat la 12. 05 2022
46. Consiliul European, Plan de redresare NGEU , <https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/eu-recovery-plan/> , accesat în 05 iunie 2023
47. Constituția României, <https://www.cdep.ro/pls/dic/site.page?id=339&idl=1&par1=4> , accesat la 01.03.2022
48. Cook Michelle, Cook Curtis, *Competitive Intelligence. Create an Intelligent organization and compete to win*, Kogan Page, 2000
49. Costea Carmen Eugenia, Săseanu Andreea Simona, *Economia comerțului intern și internațional*, Ed. A II-a revizuită și adăugită, Uranus, 2009
50. Coșea Mircea, *A Vision Of The Post-Pandemic Economy*, Proceedings Of The International Scientific Conference Strategies XXI, The Sixth Annual Conference of the National Defence College Romania and the New Dynamics of International Security, 2021, [file:///C:/Users/adina/Downloads/aicpopescu,+Conferinta\\_CNAP\\_2021.pdf](file:///C:/Users/adina/Downloads/aicpopescu,+Conferinta_CNAP_2021.pdf) accesat la 09.06.2023.
51. Coșea Mircea, Manual de Economie, 2006
52. Daft L. Richard, *Management (fourteenth edition)* , Cengage Learning, 2022
53. Dameron Stephanie, Gour Anthony, – *Les contours et les grands dispositifs publics de l'intelligence économique en France*, Intelligence économique, 2016
54. Das K. Dilip, *The Economic Dimensions of Globalization*, Palgrave Macmillan, 2004

55. De Tarlé Antoine, *Le plan de guerre commerciale de l'Allemagne*, Payot, 1919
56. Dedić Nedim, Stanier Clare, *Measuring the Success of Changes to Existing Business Intelligence Solutions to Improve Business Intelligence Reporting*. 10th International Conference on Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems (CONFENIS), 2016
57. Didă Diana, *Un domeniu "Relativ". Studiile de Securitate. Identitate și Securitate după 1990*. Revista Etnosfera, nr 2, 2009
58. Downer Lesley, *The Brothers: The Hidden World of Japan's Richest Family*, Random House, 1994
59. Drucker F. Peter, *The Theory of Business*, Harvard Business Review, 1994
60. Dudenhefer Paul, *A Guide to Writing in Economics*, Duke University, 2014
61. Dușa Adrian, *Elemente de Analiză Comparativă*, ed. Tritonic, 2014
62. Eco Umberto, *How to write a Thesis*, The MIT Press, 2015
63. Enciclopedia Britanica, Gertrude Bell, <https://www.britannica.com/biography/Gertrude-Bell> , accesat 15.09.202 .
64. Enciclopedia Britanica, Sidney Reilly, <https://www.britannica.com/biography/Sidney-George-Reilly> , accesat 15.09.2022 .
65. Ernst Ricardo, Haar Jerry, *Globalization, Competitiveness and Governability. The Three Disruptive Forces of Business in the 21st Century* , Palgrave Macmillan, 2019
66. European Commission, *An industrial competitiveness policy for the European Union. supplement to the Bulletin of the European Union, 3/94*

- , Publications Office, 1994 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bd2787ff-dd5c-4440-81d4-f902274d3f3d/language-en>  
accesat 18.09.2022
67. European Commission, *Green Paper on innovation. Document drawn up on the basis of COM(95) 688 final, Bulletin of the European Union Supplement 5/95* – , 2009, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f> accesat 18.09.2022.
68. Février Rémy , *Protection du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise*, Intelligence économique, 2016
69. Fischbacher-Smith Denis, *Breacking Bad ? In search of a (softer) system view of security ergonomics*, Security Jurnal, Vol 29/1 , Macmillan Publishers , 2016
70. Fleisher S. Craig , Benoussan E. Babette , *Business and Competitive Analysis. Effective Applications of New And Classic Methods*, FT Press, 2007
71. Fleisher S. Craig , Blenkhorn L. David ., *Managing frontiers in competitive intelligence*, Quorum Books, 2001
72. Foley Eric, Guillemette G. Mannon , *What is Business Intelligence*, International Journal of Business Intelligence Research, No.1 (4)
73. Fonvielle Dominique, *L'intelligence économique*, Institut Diderot, 2021
74. Freedman R. E., *Strategic Management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, (repub.) 2010.
75. Friedman George et.al, *The Intelligence Edge. How to Profit in the Information Age*, Crown Publishers, 1997
76. Gassmann Oliver, *Opening up the innovation process: towards an agenda*, R&D Management, No.36 /3 , 2006

77. Georgescu Florin, *Creșterea economică, dezvoltarea României și reducerea sărăciei*, studiu întreprins de prim-viceguvernatorul BNR, [www.bnr.ro/ Downloads/R20160527FG.pdf](http://www.bnr.ro/Downloads/R20160527FG.pdf).
78. Gilad Benjamin, *Early Warning. Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, 2004
79. Goddard Wayne, Melville Stuart, *Research methodology*, Juta & Co., Kenwyn, 2011
80. Great Britain, Department for Business and Trade, <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-trade> , accesat 15 09 2022.
81. Gusti Dimitrie, *Opere*, Vol. I, București, Editura Academiei, 1968
82. Gutium Tatiana, *Abordarea conceptuală a competitivității și a interdependenței dintre concurență și competitivitate*, Revista Economica nr. 3 (101) , 2017
83. Guvernul României, Departamentul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, *Strategia Guvernamentală Pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici Și Mijlocii Și Îmbunătățirea Mediului De Afaceri Din România – Orizont 2020*, <https://exino.ro/wp-content/uploads/2019/09/Strategia-guvernamentala-pentru-dezvoltarea-sectorului-intreprinderilor-mici-si-mijlocii-si-imbunatatirea-mediului-de-afaceri-din-Romania-Orizont-2020.pdf>
84. Hakmaoui Abdelatif, Nouha Berrada, *L'intelligence économique: levier de développement stratégique à l'international*, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion, No. 1, JUIN 2000
85. Harbulot Christian, Baumard Philippe, *Perspective Historique de L'intelligence économique*, Revue Intelligence économique, no.1, 1997

86. Harbulot Christian, *La Machine de Guerre Economique. Etats-Units, Japon, Europe*. Ed. Economica, 1992
87. Hasanali Fariha, et al, *Competitive Intelligence. A guide for your journey to best-practice processes*, APQC Publications, 2004
88. Hazlitt Henry, *Economia într-o singură lecție*, Liberalis, 2013
89. Hedin Hans, *Evolution of Competitive Intelligence in Swedwn*, Journal of Competitive Intelligence and Management ,Vol.2, No. 3, 2004
90. Herman Michael, *Intelligence power in peace and war*, Royal Institute of International Affairs, 1996
91. Hitt A. Michael et al, *Strategic Management. Competitiveness and Globalisation*, Cengage Learning, 2017
92. Hoanta Nicolaie, *Gestiunea financiară a întreprinderii*, C.H. Beck, 2011
93. <https://hiphi.ubbcluj.ro/studii/master/SICO.html>
94. <https://int-e.ro/>
95. <https://www.ge.com/annual00/download/images/GEannual00.pdf>  
accesat 09.09.2018
96. <https://www.primary-intel.com/blog/competitive-intelligence-tip-1-make-your-ci-produce-revenue/> accesat 29.10.2018
97. <https://www.primary-intel.com/blog/competitive-intelligence-tip-1-make-your-ci-produce-revenue/> accesat 29.10.2018
98. Huizingh K.R.E. Eelko, *Open innovation: State of the art and future perspectives*, Technovation No.31, 2011
99. Huntington P. Samul, *Ciocnirea civilizațiilor și refacerea ordinii mondiale*, Editura Litera, București, (trad. de Liana Stan), 2012
100. Huvart Yves Jean, Verdier Loïc, *Economic Globalisation. Origins and Consequences*, OECD Insights, 2013

101. Huveneers Christian, *Les multiples objectifs de la politique de concurrence: un système de  $N$  équations à  $N+1$  inconnues?*, Reflets et perspectives de la vie économique, vol. XICII, no.1, 2008
102. Insitutul Național de Statistică, [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/dimensiuni\\_ale\\_in\\_cluziunii\\_sociale\\_in\\_romania\\_2020.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/dimensiuni_ale_in_cluziunii_sociale_in_romania_2020.pdf)
103. International Organization for Migration , <https://romania.iom.int/news/romania-among-top-20-countries-world-highest-emigration-romanian>, accesat 01 mai 2023.
104. Ivan Adrian Liviu, *Sub zodia Statelor Unite ale Europei. De la ideea europeană la Comunitățile Economice Europene*, CA Publishing, 2009
105. Ivan Cristina, Trandafir Vasilica, *Intelligence Competitiv sau calea spre inovație în intelligence*, Revista Română de Studii de Intelligence, Nr.9, 2013
106. Ivan Adrian Liviu, *Ghidul Parlamentului European*, CA Publishing, 2009
107. Japan External Trade Organization, <https://www.jetro.go.jp/en/> , accesat 15.09.2022.
108. Johnson Arik (2005) , *The Ethics of Competitive Intelligence: the Good, the Bad & the Gray*, [http://www.aurorawdc.com/kb\\_02\\_ethics.pdf](http://www.aurorawdc.com/kb_02_ethics.pdf), accesat 21.04.2020
109. Kahaner Larry, *Competitive Intelligence. How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*, Simon & Schuster Inc, 1996
110. Kahn B. Kenneth , *Understanding innovation*, Business Horizons, Vol.61, Issue 3, 2018

111. Kalika Michel, Mouricou Philippe , Garreau Lionel , *La méthodologie , Le mémoire de master. • Piloter un mémoire • Rédiger un rapport • Préparer une soutenance*, Dunod, 2021
112. King Gary, Keohane O. Robert , Verba Sidney, *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*, Princeton Univ. Press, Princeton, 1994
113. Konstantopoulos L. Ioannis, *Macroeconomic Espionage: Incentives and Disincentives*, Research Institute for European and American Studies, 2010
114. Kotler Philip, *Managementul Marketingului*, Teora, 2000
115. Larsonin Mark, *Win loss analysis*, Primary Intelligence Magazine, 3 decembrie 2007
116. Laursen Keld, Salter Ammon, *Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?*, Research Policy, Vol.33, Issue 8, 2004
117. Lazarsfeld Paul Felix, *The art of asking why three principles underlying the formulation of questionnaires*. In D. Katz (Ed.), *Public opinion and propaganda*. New York: Dryden Press, 1954
118. Legea 346 din 14 iulie 2004, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/53946> , accesat la 01 iunie 2023
119. Legea Concurenței nr. 21 din 10 aprilie 1996
120. Levytskyi Valentyn, *Economic intelligence of the Modern State*, Dudley Knox Library, 2001
121. Liebowitz Jay, *Strategic Intelligence. Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Managemen*, Auerbach Publications, 2006



122. Maior Cristian George (coord.), *Despre Intelligence. Idei, Repere, Perspective.* ,RAO, 2014
123. Maior Cristian George, Nițu Ionel, (coord.) , *Ars Analytica. Provocări și tendințe în analiza de intelligence*, RAO, 2013
124. Mark Larsonin, *Win loss analysis*, Primary Intelligence Magazine, 3 decembrie 2007
125. Măzăreanu P. Valentin, *Inteligență în business intelligence*, Analele Științifice ale Universității “Ioan Cuza” din Iași, 2006
126. McIntosh J. Michele, Morse M. Janice, *Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews*, Global Qualitative Nursing Research, Sage, 2015
127. Medar Sergiu, *De ce business intelligence* ,Revista Business-Competitive Intelligence, nr 1, 2012
128. Menger Carl, *Principiile economiei*, Liberalis, 2016
129. Merton K. Robert, *Influența cercetării empirice asupra cercetării sociologice*, Revista Sociologie Românească, Vol. 1, nr 3/2003
130. Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, Planul Național de Redresare și Reziliență ( PNRR) , <https://mfe.gov.ro/pnrr/> , accesat in iunie 2023
131. Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, Descrierea grupelor de ocupații,  
[https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/COR/ISCO\\_08\\_lista\\_alfabetica\\_ocupatii\\_062023.pdf](https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/COR/ISCO_08_lista_alfabetica_ocupatii_062023.pdf) , accesat la 01.02. 2023
132. Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, Descrierea grupelor de ocupații,  
[https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/COR/ISCO\\_08\\_lista\\_alfabetica\\_ocupatii\\_062023.pdf](https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/COR/ISCO_08_lista_alfabetica_ocupatii_062023.pdf) , accesat la 01.02. 2023

133. Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, Descrierea grupelor de ocupații,  
[https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/COR/ISCO\\_08\\_lista\\_alfabetica\\_ocupatii\\_062023.pdf](https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/COR/ISCO_08_lista_alfabetica_ocupatii_062023.pdf) , accesat la 01.02. 2023
134. Mollen Bjorn, *Topical Issues in Nordic Peace Research*, 2001,  
[https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/2953\\_12PRA01.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/2953_12PRA01.pdf)
135. Monino Jean-Louis, *L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique* , *Marché et organisations*, vol. 18, no. 2, 2013
136. Montgomery B. David , Weinberg B. Charles , *Toward Strategic Intelligence Systems*, *Journal of Marketing*, Volume 43 (4),1979
137. Moore Nick, *The Information Society*, *Word Information Report 1997/98*, UNESCO, UNESCO Publishing, 1997
138. Moore T. David , *Critical Thinking and Intelligence Analysis*, Createspace Independent Publishing Platform, 2016
139. Moss T. Larissa , Atre Shaku, *Business Intelligence Roadmap. The Complete Project Lifecycle for Decisin-Support Application*, Addison-Wesley, 2003
140. Mucchielli Alex, et.al. *Dicționar al metodelor calitative în științele umane și sociale*, Iași, 2002
141. Murphy Christopher, *Competitive Intelligence.Gathering, Analysing and Putting it to Work*. Gower Publishing, 2005.
142. Murphy Christopher, *Competitive Intelligence. What corporate documents can tell you* , *Business Information Review*, 2006
143. National Intelligence Council, *Global Trends 2040.A more contested world.*, 2021, p.14  
[https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends\\_2040.pdf](https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf) accesat la 01.07.2023.

144. Neag Mihai Marcel et.al. *Intelligence și Globalizare*, Ed. Techno Media, Sibiu, 2015
145. Negash Solomon, *Business Intelligence*, Communications of the Association for Information Systems, No.13
146. Negrițoiu Mișu, discurs asupra Competitivității, în cadrul Conferinței BNR din 15.04.2010, <https://docplayer.pl/amp/65547738-Conferinta-bnr-15-04-04-competitivitatea-o-abordare-microeconomica-misu-negritoiu-director-general-bucuresti-15-aprilie-2010.html> , accesat la 15.06. 2023
147. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, 2008
148. Nițu Ionel, *Analiza informațiilor în intelligence-ul contemporan*, Revista Intelligence, nr. 15, 2009
149. Nițu Ionel, *Ghidul Analistului de Intelligence*, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, 2011
150. Nolan John, *Confidential*, Harper Collins Publishers, 1999
151. O’Driscoll Gerald, Rizzo J. Mario, *Economia timpului și a ignoranței*, Biblioteca Băncii Naționale a României, Ed. Curtea Veche, 2021
152. Oficiu Național al Registrului Comerțului, <https://www.onrc.ro/index.php/ro/caen> , accesat la 01.06.2023
153. Ordonanței de Guvern numărul 16/2022, [https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/OG\\_16\\_2022.pdf](https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/OG_16_2022.pdf) , accesat la 01 iunie 2023
154. Oréal Serge, *Management stratégique de l’Entreprise*, Ed.Economica, 1993

155. Paillé Pierre, Mucchielli Alex , *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* , 2012, pp. 13-32.  
<https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0013>
156. Parlamentul European, Politica în domeniul concurenței,  
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/82/politica-in-domeniul-concurenteii> accesat la 01.03.2022
157. Parlamentul European, Politica în domeniul concurenței,  
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/82/politica-in-domeniul-concurenteii> accesat la 01.03.2022
158. Parlamentul României, Legea 21/10.04.1996,  
[https://www.consiliulconcurenteii.ro/uploads/docs/items/bucket8/id8047/lege\\_nr21\\_1996\\_actualizata\\_20160303.pdf](https://www.consiliulconcurenteii.ro/uploads/docs/items/bucket8/id8047/lege_nr21_1996_actualizata_20160303.pdf) , accesat la 01.03.2022
159. Parlamentul României, Legea 51/1991  
<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/1517> accesat la 05.09.2022
160. Parlamentul României, Legea nr 21/10.04.1996, forma consolidată.
161. Parlamentul României, ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 25 din 18 aprilie 2019 privind protecția know-how-ului și a informațiilor de afaceri nedivulgate care constituie secrete comerciale împotriva dobândirii, utilizării și divulgării ilegale, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative.
162. Pasti Vladimir, *Noul Capitalism Românesc*, editura Polirom, 2006
163. Petrescu Stan, *Rolul informațiilor într-o societate democratică*, Intelligence Info, vol.1, nr. 1, 2022
164. Piketty Thomas, *Capital și Ideologie*, (trad. Silvia Palade ) , Litera, 2021

165. Popescu I. Dumitru , *Managementul modern al organizațiilor*, Editura Fundației România de Măine, 2005
166. Popescu Veronica Adriana, et.al. , *Innovation's Role in Nowadays Society and the Ways to Generate Competitive Intelligence and Accountability: Case of Romania*, IBIMA Publishing Journal of Innovation & Business Best Practices, 2012
167. Porteous D. Samuel, *Economic/Commercial Interests and the World's Intelligence Services: A Canadian Perspective*, International Journal of Intelligence and Counterintelligence, Vol. 8, No. 3
168. Porter E. Michael , *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980
169. Porter E. Michael, *What Is Strategy? For starters, it's not the same as operational effectiveness* , Harvard Business Review, nov.-dec. 1996, <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> , accesat la 01.06.2023.
170. Potter H. Evan , *Economic Intelligence and National Security*, Carleton University Press, 1998
171. Prescott E. John , *The Evolution of Competitive Intelligence. Designing a process for action*, Proposal Management, 1999
172. Raboaca George, Ciucur Dumitru , *Metodologia cercetării științifice economice* , Editura ASE, 2003
173. Rahman Shidur, *The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language "Testing and Assessment" Research: A Literature Review*, Journal of Education and Learning, vol. 6, 2016
174. Raportul General Electric pentru anul 2000, secțiunea *Relishing Change*

175. Rescartes René, *Discours de la methode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*, ( trad. Cr. Totoescu ) , Editura Științifică, București, 1957
176. Revel Claude, *Développer une influence normative internationale stratégique pour la France*, Rapport remis le 28 décembre 2012, Ministère du Commerce Extérieur
177. Ridley Matt, *Inovația . Cum funcționează și de ce-i priște libertatea*. Ed. Orion, 2021
178. Robert D. Steele, *The Smart Nation Act: Public Intelligence in the Public Interest*, OSS International Press
179. Robertson Brian J., *Holacrația. Noul sistem de management pentru o lume în rapidă schimbare*, ACT și Politon, 2020
180. Robu Vasile, et.al., *Analiza economico-financiară a firmei*, Ed. Economica, 2014
181. Salles Maryse, *Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin*. Éditions Économica, 2ème édition, 2006
182. Sauvayre Romy, *Initiation à l'entretien en sciences sociales. Méthodes, applications pratiques et QCM A*. Colin, 2021
183. Sava Ionel Nicu *Studii de securitate*, București, Centrul Român de Studii Regionale, 2005
184. Scârneli Florentina, *Îndrumar de cercetare calitativă în științele socio umane*, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2006
185. Schneider Friedrich, *Shadow economies around the World with latest Results for Romania and her neighboring countries: what did we learn over the last 20 years ?* , University of Linz, Austria

186. Schweizer Peter, *The Growth of Economic Espionage: America is Target Number One*, Foreign Affairs, Vol.75, No. 1, 1996
187. Seawright Jason, Gerring John, *Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options*, în Political Research Quarterly, vol. 61, nr. 2, 2008
188. Sebe Marian, *Developing Competitive Intelligence Programs in Romania*, Revista Română de Studii de Intelligence nr. 10 / decembrie 2013
189. Sebe Marian, *Intelligence Economic*, Rev.Univers Strategic, nr 3/2014
190. Sebe Marian, *Securitate și Intelligence- o abordare conceptuală*, Revista Română de Studii de Intelligence, nr 10, 2013
191. Serviciul Român de Informații, Centrul de surse Deschise, Ghid OSINT , [https://www.sri.ro/upload/Ghid\\_OSINT.pdf](https://www.sri.ro/upload/Ghid_OSINT.pdf)
192. Sfetcu Nicolae, *Cunoaștere și informații*, MultiMedia Publishing, 2019
193. Sfetcu Nicolae, *Inteligența competitivă*, MultiMedia Publishing, 2020
194. Silverman David, *Interpreting Qualitative Data. A guide to the Principles of Qualitative Research*, 5th edition, Sage Publications, 2011
195. Society of Competitive Intelligence , The language of business intelligence, No. 4 (2004), <http://www.scip.org/ci/languagebi.pdf> acceat la 01.03.2021
196. Stan Anca Ștefania, *Developing and sustaining effective teams- a solution for Romanian companies*, International Conference on Management and Industrial Engineering, Niculescu Publishing House, 2011

197. Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024, [https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia\\_National\\_a\\_de\\_Aparare\\_a\\_Tarii\\_2020\\_2024.pdf](https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia_National_a_de_Aparare_a_Tarii_2020_2024.pdf) accesat la 01.09.2022
198. Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030, <https://sdgtoolkit.org/tool/romania-sustainable-development-strategy-2030/>, accesat la 01.05.2023.
199. Strategic Dossier 162B. Economic intelligence in a global world, Spanish Institute for Strategic Studies, [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/c/e/ce\\_162\\_b.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/c/e/ce_162_b.pdf), accesat la 05.02.2023
200. Susskind Jamie, *Politica viitorului*, Corint, 2019
201. Ștefan Simona Cătălina, et.al., *Metodologia cercetării în management*, Pro Universitaria, 2022
202. Tahmasebifard Hamid, *The role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance*, Cogent Business & Management, 2018
203. Taleb Nicholas Nassim, *Antifragil*, Curtea Veche, 2019
204. Taleb Nicholas Nassim, *Lebăda Neagră, ed.III*, Curtea Veche, 2018
205. Tănase Tiberiu, Savu Anca, *Cine are nevoie de intelligence competitiv?* Intelligence Info, Vol. 1, nr.2, 2022
206. The Global Risks Raport 2020, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf), accesat în 15.04.2020
207. TRAITÉ instituant la Communauté Économique Européenne et documents annexes, Les règles communes, *LES RÈGLES DE*



- CONCURRENCE*, Article 85, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT>, accesat la 11.05.2023
208. Treapat Laurențiu Mihai, *Finanțele companiilor în economia de piață*, Tritonic, 2020
209. Tudora Eleonora, et.al., *Analiza evoluției indicatorilor DESI și SNADR ai societății informaționale*, Romanian Journal of Information Technology and Automatic Control, Vol.30, No.2, 2020,
210. Tureac Cornelia Elena, Turtureanu Anca Gabriela, *Organizing and building a vacation of team building, a new challenge for the Romanian tourism*, Romanian Economic and Business Review, Vol.5, No.1
211. Țigănoaia Bogdan Dumitru, *Asigurarea securității informațiilor în organizații*, Editura Institutul European, 2013
212. Ungureanu Mihai (coord.) ,*Economia și Psihologia deciziei*, Institutul European, 2018
213. Van Hoa Tran, *Competition Policy and Global Competitiveness in Major Asian Economies: An Overview*, Edward Elgar Publishing, 2003
214. Vlad Valentin Ionel (coord ), *Strategia de dezvoltare a României în următorii 20 de ani* , Editura Academiei Române, 2017
215. Von der Leyen Ursula, Președinta Comisiei Europene, discurs public, 16.03.2023
216. Walt M. Stephen , *The Renaissance of Security Studies*, International Studies Quarterly ,1991
217. Warner Michael, *Wanted: a definition of Intelligence*, Studies in Intelligence, vol.46, no. 3 , 2002
218. Waters T. J., *Hyperformance. Using Competitive Intelligence for Better Strategy and Execution*, Jossey-Bass Imprint, 2010

219. Watson J. Hugh , Wixom H. Barbara , *The Current State of Business Intelligence*, IT Systems Perspectives
220. Weiss Arthur, *A brief guide to competitive intelligence :how to gather and use information on competitors*, Business information review, 19/2 , 2002
221. West Chris, *Competitive Intelligence*, Palgrave Publishing, 2001
222. Wheaton J. Kristan , Beerbower T. Michael , *Towards a New Definition of Intelligence*, Stanford Law & Policy Review 319, vol. 17, 2006
223. Wilensky L.Harold, *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, Quid Pro, 2015 (repub.)
224. Williams Steve, Williams Nancy, *The Profit Impact of Business Intelligence*, Morgan Kaufmann Publishers, 2007
225. Wolfers Arnold O., „National Security” as an Ambiguous Symbol in Political Science Quarterly, Vol. 67, Nr. 4, 1952
226. Wolter Katja, *Competitive Intelligence*, Research Gate Publication, 2011
227. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report. How Countries are Performing on the Road to Recovery, 2020* [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf), accesat la 11.05.2023.
228. Wright Sheila et.al. *Competitive Intelligence in UK firms*, Marketing Intelligence and Planning, 20/6, 2002

229. Zbucnea Alexandra, *Economie și cultură. Studii interdisciplinare*, Tritonic, 2023
230. Zelikow Philip , *American economic intelligence: Past practice and future principles*, Intelligence and National Security, 12:1, 1997
231. World Trade Organization, Standards concerning the availability, scope and use of Intellectual Property Rights,  
[https://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/31bis\\_trips\\_04d\\_e.htm#7](https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/31bis_trips_04d_e.htm#7) ,  
accesat la 12 09 2022