

PARTICULARITĂȚI ALE ANALIZEI INFORMAȚIILOR ÎN/PENTRU MEDIUL DE AFACERI

Loredana IVAN*

Abstract

Intelligence site, in general, and analysis of intelligence, in particular, are present both in the institutional processes and in the related business, both areas of action are common stages, respectively (of) instruments analytical use. Elements of distinction aimed purpose and sources/how to obtain information. In the circles in which it tackled the „Competitive Intelligence” there is some confusion, which requires a brief overview of the distinction between it and other areas related activities, complementary or independent, that process or circulate data and information.

Keywords: Benchmarking, Data Mining, Business Intelligence, Knowledge Management. Competitive intelligence. Economic intelligence.

Introducere

Intelligence-ul, ca informație acționabilă, necesară și produsă pentru a sprijini procesul de luare a deciziilor, este rezultatul unui proces de culegere/colectare de informații, procesare, analiză și realizare a produsului de intelligence. Analiza informațiilor și producerea de intelligence sunt etape utilizabile în varii domenii ale vieții economico-sociale, indiferent că vorbim de cele din spectrul instituțional/administrativ – ministere, autorități, structuri naționale sau departamentale de intelligence – de mediul de afaceri sau chiar de zona academică. Elementele de distincție între diversele utilizări sunt date de *modalitatea de a obține* fondul informațional și *scopul concret* urmărit prin analiza de informații.

Structurile naționale de intelligence obțin informațiile atât din surse publice ori din cele reglementate, precum și din surse secrete și vizează să asigure asistarea informativă a actului de decizie aferent managementului instituțiilor publice abilitate prin lege să beneficieze de astfel de informări.

* Doctorand ANIMV București, lorry.ivan@gmail.com.

Entitățile care acționează în mediul de afaceri sunt preocupate să obțină și fructifice diverse avantaje, care să le permită să fie competitive. În acest sens, apelează la varii instrumente pentru a cunoaște caracteristicile piețelor și ale competitorilor, astfel încât deciziile de afaceri să conțină o doză cât mai redusă de incertitudine. În acest sens, informația este considerată un neofactor de producție, care, utilizată corect, potențează și valorizează factorii de producție clasici. Caracteristica de legalitate este importantă în acest domeniu, informațiile utilizate fiind exclusiv din surse publice.

Cercurile academice au ca scop cercetarea academică și sunt orientate, cu predilecție, spre paleta de informații din surse cu acces nerestricționat (deschise, oficiale etc.). Cu toate acestea, cercetarea este un domeniu în care primordialitatea deținerii informației este definitorie. A cunoaște anticipat rezultatele competitorilor, a prognoza evoluții sau a anticipa tendințele piețelor pentru noi tehnologii sunt tot atâtea provocări pentru mediul privat de intelligence.

În concluzie, toate categoriile de utilizatori de informații menționate anterior au ca factor determinant nevoia, profund umană, de anticipare. De altfel, din cele mai vechi timpuri, oamenii au încercat, cu instrumentele timpului lor, să cunoască viitorul sau, particularizat la zona mediului de afaceri, să identifice și utilizeze cât mai multe repere despre competitori. Scăderea nivelului de incertitudine creează confort și, de ce nu, gestionată abil, poate aduce profit. Informația privind anticiparea mișcărilor concurenței a fost, este și, cel mai probabil, va fi prețuită de cei care performează în economie.

Raportat la preocupările entităților din mediul de afaceri de a recurge la practici de intelligence, pentru a-și crește sau conserva competitivitatea, este deja înțeles faptul că, într-o economie ce se globalizează în ritm rapid, colectarea și analiza sistematică a informațiilor asigură, în mod cert, un avantaj concurențial durabil (*Guide pratique pour les PME*, 2006, p. 5). Nevoia de intelligence în managementul economic a apărut ca urmare a restrângerii continue a intervalului de timp alocat proceselor decizionale, dar și a necesității de elaborare a unor direcții de acțiune, plecând de la scenarii cât mai plauzibile. Cunoașterea corectă a situației din mediul de afaceri și analizarea, în timp real, a implicațiilor mișcărilor concurenței sunt premise importante pentru diminuarea riscurilor sau sporirea oportunităților, chiar dacă presupun efectuarea unor corelații complexe și rapide.

De altfel, folosirea activităților de intelligence reprezintă o perspectivă de abordare a afacerii din ce în ce mai răspândită. Este practică, de mulți ani, în țări precum Japonia, Germania, Marea Britanie, SUA sau China (*The Evolution of Competitive Intelligence in China*, JISB, 2011, pp. 61-75), iar procesul utilizat poartă denumirea generică de *Intelligence Competitiv*.

Delimitări conceptuale

Confuzia existentă în cercurile în care este abordat subiectul „Intelligence Competitiv”, de la discuțiile profesionale la dezbaterile academice, face necesară o scurtă prezentare a distincției dintre acesta și alte domenii sau activități conexe, complementare sau independente, ce procesează sau vehiculează date și informații: Benchmarking, Data Mining, Business Intelligence, Knowledge Management, Marketing și Spionaj Economic.

▪ *Intelligence-ul Competitiv (IC)*

Privit ca instrument de creștere a competitivității, IC contribuie la îmbunătățirea continuă a calității produselor, serviciilor și soluțiilor oferite de companii și are, totodată, un rol important în creșterea gradului de inovare. Oportunități pentru obținerea avantajului asupra concurenților sunt create dacă mai multe necunoscute (cum/unde își îmbunătățește adversarul afacerea; când își va lansa următorul produs; care sunt rolul și locul informației în strategiile competitorilor etc.) primesc răspunsuri clare și sigure, printr-un management specific al informațiilor, bazat pe proceduri, instrumente, metodologii și competențe verificate – printr-un proces de IC.

Există o multitudine de definiții ale acestui concept, funcție de momentul istoric sau spațiul geografic în care a fost formulată. Primul studiu documentat asupra utilizării metodelor de intelligence a fost realizat în SUA, de Pinkerton (1969), și prezintă, în detaliu, etapele prin care o companie din Midwest a realizat un sistem pentru a obține informații de marketing. Este cel mai detaliat studiu de caz din perioada de început a IC. Alte articole semnificative din acea perioadă au fost publicate de Guyton (1962), Kelly (1965), Greene (1966) și Aguilar (1967). Toate lucrările din etapa de început au vizat căutarea de informații pentru marketing, nejustificând denumirile de „Intelligence”, „Business intelligence” sau „Marketing intelligence”. Apariția lucrării „Competitive Strategy”, a lui Michael Porter (1980), a constituit un moment de cotitură, analiza industriei și a competitorilor înlocuind simpla constatare a unei situații existente cu începuturile analizei predictive.

Dintre definițiile relevante pentru a contura spectrul IC, rețin atenția cele în care se evidențiază particularitățile acestui proces și/sau conexiunile sale cu analiza de intelligence.

R. Brody (2008) definește IC ca „procesul prin care companiile adună informații acționabile despre concurenți și mediul concurențial, pe care, în mod ideal, le utilizează în planificare și procesele decizionale pentru a îmbunătăți performanțele proprii”.

Conform site-ului organizației SCIP (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*, <http://www.scip.org/>), IC reprezintă „metoda de colectare etică și morală, analiza și distribuirea informațiilor în ceea ce privește mediul competitiv, oportunitățile, vulnerabilitățile și intențiile concurenților din mediul de afaceri. Educarea în acest domeniu îmbunătățește abilitatea managerilor la fel de bine ca a managerilor superiori de a face față riscurilor, de a rezolva amenințările venite din partea concurenței, de a anticipa oportunitățile de piață, de a susține sau de a câștiga un avantaj de piață”.

Potrivit lui S. Sharp (2009, p. 214), IC „reprezintă opusul veștilor proaste. Este cea mai bună informație pe care o puteți avea, chiar dacă se potrivește sau nu direcției companiei, pentru că ea reprezintă realitatea și, prin urmare, oferă oportunități”. Procesul de IC redat de S. Sharp (Date-Informații-Analiză-Intelligence-Decizie-Acțiune-Rezultate) este acceptat de cei mai mulți autori și reflectă similitudinea cu procesul de intelligence utilizat de instituțiile publice.

V. Ivan (2014, p. 164) consideră IC ca fiind „un proces sistematic, etic și legal, de colectare din surse publice a datelor și informațiilor privind capacitățile, practicile și intențiile competitorilor, tendințele tehnologice și cele ale pieței, etape urmate de analiza informațiilor, producerea și diseminarea informațiilor cu potențial acționabil (intelligence), în vederea asigurării avantajului competitiv, fructificării oportunităților și evitării surprizei în piață”.

Astăzi, IC este răspândit în toate economiile moderne, fiind parte a activității companiilor multinaționale, a cluburilor sportive* sau a organizațiilor guvernamentale. Modelul utilizat este cel folosit și de agențiile de intelligence guvernamentale: planificare, colectare, procesare, analiză și diseminare. Desigur, acesta este, ca orice model, o simplificare a realității, în fapt, existând o multitudine de bucle de feedback între elementele sale.

Profesioniștii din domeniu vorbesc despre crearea de capacități sau competențe, în sensul că acest instrument este deja văzut ca un capital în sine, un activ intangibil, neputând fi gândit ca un simplu instrument de consultanță sau de training. Rolul său este de a crea valoare adăugată în procesele și funcțiunile afacerii. Astfel, intelligence-ul acționează ca un element cheie în conceperea strategiei, prin reducerea incertitudinii încă de la colectarea și

* Un interesant studiu realizat în Grecia, în anul 2012, despre implementarea IC în cluburile de fotbal din Turcia, este accesibil la <http://www.atiner.gr/papers/SPO2012-0262.pdf>. Un alt studiu, realizat în SUA și publicat în anul 2006, este accesibil la <https://www.yumpu.com/en/document/view/10861863/an-examination-of-the-existence-and-usage-of-> (ambele pagini au fost accesate la 12 ianuarie 2015).

validarea informațiilor ce servesc ca input în formularea acesteia. În acest fel, asigură o fundamentare realistă și dinamică a proceselor de luare a deciziei, atât la nivel operațional și tactic, cât și la nivel strategic.

▪ *Benchmarking*

Reprezintă o estimare, o apreciere a performanței unei companii sau a unei componente a activității acesteia față de o altă companie din același domeniu de activitate, respectiv, a unei componente a activității acesteia. Benchmarking-ul poate fi urmat sau nu de reconfigurarea unor componente organizaționale.

Benchmarking-ul se poate reduce la o simplă comparație între indicatori sau poate fi extins cu studiul metodelor, cutumelor și practicilor folosite de competitorii care obțin performanțe în domeniul studiat. De cele mai multe ori, nu se limitează la informațiile despre concurența directă, ci caută inovația dincolo de limitele domeniului în care acționează organizația respectivă. Vizează, preponderent, procesele similare din alte companii și, în principal, modul de implementare a celor mai bune practici pentru a obține performanța.

Benchmarking-ul este un instrument al managementului unei firme, capabil să-i permită reducerea costurilor și ridicarea performanțelor tehnico-economice, preponderent, prin imitarea bunelor practici dintr-un domeniu. În egală măsură, însă, sfera sa de acțiune poate depăși cazul izolat al unei firme, extinzându-se la o ramură economică, economie națională, economie globală, sistem de cercetare, în care apariția provocărilor presupune dezvoltarea de politici care să permită guvernelor să identifice și să urmărească, pe plan mondial, unde există cele mai eficiente condiții care să asigure obținerea de performanțe economice, științifice și sociale, mecanisme și măsuri care să orienteze politicile de dezvoltare durabilă a societății (*Ce este Benchmarking-ul ...* <http://www.ttonline.ro/>).

Deși atât IC, cât și benchmarking-ul au ca scop creșterea competitivității companiei, metodele și rezultatele sunt diferite. Benchmarking-ul folosește indicatori economici de performanță, fiind limitat la această zonă, în timp ce IC are o gamă mult mai largă de indicatori și factori. Intenția unui concurent de a iniția o campanie negativă la adresa produselor unei companii nu poate fi relevantă de benchmarking, însă IC este obligat să furnizeze această informație. Benchmarking-ul este utilizat în analizele de intelligence, în primul rând, pentru cunoașterea generală a competitorilor și, de aceea, relația dintre ele este una de parte-întreg, benchmarking-ul intrând în sfera de cuprindere a IC (Cook și C.Cook, 2000; Fuld, 1995).

▪ *Data Mining*

Este procesul (numeric, digital) de scanare automată, cu ajutorul unor algoritmi specializați, a unei baze de date în formă informatizată, în scopul identificării de tipare structurale (patternuri), în baza cărora se pot elabora modele. Volumul de date tot mai mare și, mai ales, complexitatea datelor și relațiilor dintre ele reduc semnificativ posibilitatea ca omul – chiar ajutat de cele mai performante instrumente de raportare și vizualizare – să descopere legături între diverse evenimente „încapsulate” în datele pe care le putem stoca în sisteme fără precedent. Soluțiile performante de *Data Mining* identifică și verifică automat legături între evenimente corelate sau elemente ale unor evenimente corelate.

Fiind un proces de analiză a unor cantități mari de date și de „extragere” a informațiilor relevante din ele, prin folosirea unor metode matematice și statistice, *Data Mining* este utilizat, de obicei, de către organizațiile profilate pe prelucrarea informațiilor despre companii și de către analiștii financiari. În plus, este folosit tot mai mult în domeniul științific pentru extragerea informațiilor din volume mari de date, generate, de exemplu, de experimente moderne (http://ro.wikipedia.org/wiki/Extragerea_de_cuno%C8%99tin%C8%9Be_din_date).

În concluzie, *Data Mining* se referă la căutarea patternurilor în structuri de date numerice cu ajutorul programelor informatice, iar, în planificarea resurselor economice, constă în analiza statistică și logică a unor mari volume de date despre tranzacții, dar și în căutarea unor șabloane ce pot ajuta procesul de luare a deciziilor. Relația dintre *Data Mining* și IC este una de independență.

▪ *Business Intelligence*

Reprezintă o dezvoltare a proceselor de *Data Mining*, păstrând principalele caracteristici. Se aplică algoritmi avansați în bazele de date proprii și se obțin informații cu privire la propria activitate. În contrast cu IC, care se referă, în principal, la activitățile concurenților companiei în mediul extern, *Business Intelligence* este mai mult o „afacere internă”, în sensul că privește activități interdepartamentale, analiza fluxurilor materiale și informaționale și modalitățile de îmbunătățire a activității. Lucrarea „*Business Intelligence Roadmap*” (MOSS L. T.; ATRE S., 2003) prezintă *Business Intelligence* drept o „arhitectură și o colecție de aplicații și baze de date operaționale integrate, precum și de sisteme de asistență a deciziilor, care furnizează comunității de afaceri (n.n. managementului) un acces mai ușor la datele despre afacere”.

Business Intelligence este un proces iterativ, întrucât: se pornește de la mediul operațional (intrări, procese, ieșiri); datele sunt extrase din acest

mediu și depozitate în depozite de date; decidentul folosește sistemele de asistare a deciziilor pentru a extrage datele din depozitul de date; deținând aceste informații, un decident poate elabora planuri de acțiune. Ca urmare, *Business Intelligence* este complementară IC în cunoașterea propriei companii.

▪ *Knowledge Management*

Se referă la administrarea cunoștințelor organizaționale despre mediul intern sau extern companiei, determinând utilizarea eficientă a informațiilor necesare deciziilor curente sau planificării strategice pentru creșterea performanțelor. Fără un sistem adecvat de management al cunoștințelor, informațiile colectate prin procesul de IC vor fi utilizate doar pentru decizii imediate (nivelul tactic), privând managementul companiei de o importantă resursă necesară planificării pe termen mediu și lung (nivelul strategic). Astfel, procesele de Knowledge Management preiau produsele de IC și le introduc în circuitele informaționale ale companiei, precum și în baza de cunoștințe/date a acesteia. Relația este una de suport reciproc, fiecare activitate folosind produsele celeilalte.

▪ *Marketing*

Este funcția și, totodată, procesul unei organizații/entități economice, care, prin metode și tehnici științifice, permite identificarea, în mod sistematic, a nevoilor, cerințelor și dorințelor publicului-țintă, în vederea satisfacerii cu produse și servicii. Mijloacele prin care o companie cunoaște și se adaptează cerințelor mediului (intern și extern) sunt metode și tehnici științifice aflate la intersecția dintre economie, sociologie, psihologie, istorie economică, antropologie ș.a. Marketing-ul este orientat către client și preferințele acestuia, către tendințele pieței ce nu țin cont neapărat de raționalitatea cumpărătorului (culori „la modă”, materiale, tehnologii ș.a.).

IC a apărut ca o necesitate a marketing-ului de a beneficia de estimări, în condițiile în care datele nu erau întotdeauna disponibile. Ulterior, IC a dobândit noi valențe și propria identitate. În concluzie, se poate spune că cele două activități sunt complementare în cunoașterea mediului de afaceri, Marketing-ul vizând preponderent clienții, iar IC concurența.

▪ *Spionajul economic*

Cel mai adesea, IC este confundat/asimilat spionajului economic/industrial, lucru total eronat. De altfel, Gilad și Gilad (GILAD Benjamin; GILAD Tamar, 1988, p. 36) consideră că IC „nu are legătură cu spionajul industrial. Spionajul industrial este o cale ilegală de a obține avantaj temporar asupra competiției”. Conform *Le Petit Larousse*, spionajul industrial reprezintă „culegerea de informații din mediul industrial (n.n. nefiind

precizată modalitatea legal/ilegal), în special, a acelor informații referitoare la metodele de fabricare”. În schimb, toate definițiile IC precizează că este vorba despre o activitate legală, o monitorizare a activității din mediul exterior organizației, cu scopul de a culege informații relevante pentru procesul decizional. Contrar spionajului, IC este un proces legal, care permite obținerea informației albe și gri și nu a celei negre*. Sub alte aspecte, însă, similitudinile sunt mari. În afara metodelor de culegere a informațiilor secrete, colectarea informațiilor, procesarea, analiza și producerea de intelligence au, în principiu, același conținut.

Particularități ale analizei informațiilor în/pentru mediul de afaceri

În general, analiza presupune aplicarea unor tehnici sau metode de analiză asupra unui set de date și/sau informații, astfel încât produsul de intelligence rezultat să conțină valoare adăugată (informație reieșită din judecata analistului) și să fie util deciziilor beneficiarului.

Ca și în intelligence-ul instituțional/guvernamental, analiza de informații pentru mediul de afaceri presupune utilizarea de metode și tehnici în procesul de prelucrare a informațiilor disponibile, în vederea obținerii de informații noi – cu valoare adăugată față de cele inițiale (intelligence) – și cu potențial acțional pentru beneficiar.

Conform uneia dintre clasificări, instrumentarul analitic include două categorii de metode și tehnici – cantitative și calitative –, ambele fiind utilizate, deopotrivă, în zona guvernamentală și în cea aferentă mediului de afaceri.

Metodele cantitative presupun cuantificarea factorilor ce sunt introduși în analiză și presupun folosirea de sisteme birocratice, statistice, contabile etc. de evaluare a datelor disponibile. Analizele cantitative sunt puternic sprijinite de abordările matematice și de tehnica de calcul și, deși modelul este construit de analist, prelucrările ulterioare se realizează de programe informatice.

Pe de altă parte, *metodele calitative* au puternice legături cu cercetarea calitativă și permit o angajare foarte coerentă într-un tip de raport cu realitatea empirică, cu „subiecții” cercetării/analizei și cu explicația științifică.

* Informațiile albe și gri sunt publice, gratuite sau cu acces reglementat (contra cost, cu aprobări speciale, disponibile numai membrilor unei asociații etc.). Se apreciază că ele reprezintă 70% și, respectiv, 20% din totalitatea informațiilor dintr-o piață. Restul de 10%, denumite informații negre, sunt secrete.

Raportat la dimensiunea evoluției temporale, analiza informațiilor pentru mediul de afaceri comportă diverse elemente de distincție, funcție de momentul concret pe care îl abordăm.

În anii '90, erau utilizate, în general, metode și tehnici tributare modelului Porter:

- analiza obiectivelor competitorilor (studiu de caz), analiza angajaților competitorilor (studiu de caz), analiza de cost (cantitativă/contabilă), analiza financiară (cantitativă/contabilă), resurse disponibile și dezvoltare (studiu de caz), capacitate de producție utilizată de competitori (studiu de caz) – Gordon (1989);

- cronologia, analiza SWOT, benchmarking – Fuld (1995);
- analiza-sinteza, studiul de caz și benchmarking – Dutka (1998);
- analiza industriei (studiu de caz) – Burwell (1999);
- analiza industriei (studiu de caz), analiza pieței (studiu de caz), analiza competitorilor (studiu de caz), benchmarking competitiv – Cook și Cook (2000).

După anul 2005, instrumentarul s-a extins prin apariția analizei de risc (Carr, 2006), a analizei-sinteze la nivelurile operațional, tactic și strategic (Fleisher și Bensoussan, 2007), a analizei riscului (abordare calitativă) și a avertizării timpurii – combinație de analiză cantitativă și analiză calitativă (Fuld, 2010).

Totodată, trebuie făcută distincția între metodele și tehnicile de analiză și produsul final, și anume, produsul de intelligence, în care sunt înglobate rezultatele din una sau, de cele mai multe ori, din mai multe analize.

Într-un studiu realizat de SCIP în anul 2006, se susține că 58% dintre analiști utilizează frecvent analiza competitorilor, iar 47% analiza SWOT. Numai 16% dintre aceștia folosesc analiza scenariilor și doar 13% realizează profile ale managementului competitorilor (*State of The Art*, editat de Dale Fehring et al., SCIP, 2006).

Principalele produse furnizate beneficiarilor de IC înglobează analiză din ce în ce mai sofisticată, iar metodele și tehnicile moderne fac parte din instrumentarul analiștilor.

Pentru a caracteriza o situație complexă cum este o companie într-o anumită piață este nevoie de analize complexe care să includă analize cantitative și analize calitative. Dacă, în perioada de început, erau utilizate preponderent metodele de analiză calitativă simple, precum analiza-sinteza și studiul de caz, acum sunt folosite, preponderent, metode și tehnici structurate, iar tendința este către cuantificări care să permită analiza informatică a datelor și stocarea lor într-o formă care să poată fi utilizată facil în timp.

Informatizarea activităților de analiză a informațiilor și a celor de învățare și perfecționare a metodelor analitice* oferă o viziune interesantă pentru perspectivele posibile ale domeniului.

Concluzii

Intelligence-ul, în general, și analiza de intelligence, în particular, sunt procese prezente atât în zona instituțională, cât și în cea aferentă mediului de afaceri, pentru ambele areale de acțiune fiind comune etapele și, respectiv, (mare parte din) instrumentarul analitic folosit. Elementele de distincție vizează scopul urmărit și sursele/modalitatea de obținere a informațiilor.

Într-o economie tot mai globalizată, obținerea/deținerea unui avantaj competitiv constituie un deziderat major pentru orice entitate economică (indiferent că este din portofoliul statului sau are capital eminamente privat). În acest context, la nivelul mediului de afaceri (în primă fază din spațiul occidental, dar, ulterior, și în alte zone, inclusiv, în România, chiar dacă de dată relativ recentă), s-a conturat tot mai evident necesitatea folosirii activităților de intelligence.

Se relevă cu necesitate o aprofundare a ceea ce reprezintă Intelligence Competitiv sau mai noul Intelligence Economic – ca practică de IC la nivel statal –, în mediul universitar, pentru a crea un corp de specialiști care să sprijine competitivitatea firmelor și a economiei românești.

Studii recente arată că, în majoritatea companiilor multinaționale care activează în România, există structuri specializate de IC, iar, în firmele românești, conceptul este cvasi-necunoscut. Se poate vorbi despre o asimetrie informațională în ceea ce înseamnă activitățile economice din România, asimetrie informațională care nu favorizează factorii de producție autohtoni.

Referințe bibliografice

1. AGUILAR Francis Joseph (1967), *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York.
2. BRODY Roberta (2008), *Issues in defining competitive intelligence: An exploration*, în *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4(3), 3-16.
3. CARR METCALF Margaret (2006), *Super Searchers on Competitive Intelligence*, Information Today, Inc., Medford, New Jersey, second printing.

* În acest sens, proiectul derulat la Universitatea Mason, TIACRITIS (acronim pentru Teaching Intelligence Analysis, Critical Thinking Skills).

4. COOK M; COOK C. (2000), *Competitive Intelligence: Create a Intelligent Organization and Compete to Win*, Kogan Page, SUA.
5. FLEISHER Craig S.; Bensoussan, Babette E. (2007), *Business and Competitive Analysis*, Pearson Education Inc, New Jersey.
6. FULD Leonard (1995), *The New Competitor Intelligence*, John Wiley and Sons.
7. FULD Leonard (2010), *The Secret Language of Competitive Intelligence*, Dog Ear Publishing, Indianapolis.
8. GILAD, Benjamin; GILAD, Tamar (1988), *The Business Intelligence System: a New Tool for Competitive Advantage*, Ed. Amacom, New York.
9. GREENE R.M., Jr., ed. (1966), *Business Intelligence and Espionage*, Homewood, IL, Dow-Jones and Irwin Inc.
10. GUYTON W. J. (1962), *A guide to gathering marketing intelligence*, Industrial Marketing, March.
11. IVAN Valeriu (2014), *Analiza informațiilor: de la intelligence competitiv la componenta economică a securității naționale*, Academia Română (Teza de doctorat), București.
12. KELLY W.T. (1965), *Marketing Intelligence: The Management of Marketing Information*, Staples Press, London.
13. MOSS, L. T.; ATRE, S. (2003), *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*, Addison Wesley.
14. MULLER M.L. (2008), *Competitive intelligence in business: Latin America*, în *South African Journal of Information Management*, 9(2).
15. PINKERTON R.L. (1969), *How to develop a marketing intelligence system*, Industrial Marketing (serie de cinci articole, aprilie-august 1969).
16. PORTER Michael (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
17. SHARP Seena (2009), *Competitive Intelligence Advantage*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
18. Xinzhou Xie și Xuehui Jin (2011) (Academia de Științe și Tehnologie din Beijing), în *The Evolution of Competitive Intelligence in China*, Journal of Intelligence Studies in Business 1, 2011, document accesibil la <https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/viewFile/15/pdf> (accesat în 10 ianuarie 2015).
19. *Guide pratique pour les PME* (2006), Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF, Paris.
20. *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*, la adresa <http://www.scip.org/> (acces reglementat), consultată în 24 aprilie 2014.
21. <http://www.atiner.gr/papers/SPO2012-0262.pdf>.
22. <https://www.yumpu.com/en/document/view/10861863/an-examination-of-the-existence-and-usage-of->;
23. ***, *Ce este Benchmarking-ul și cum poate deveni el un instrument în managementul unei firme?* La <http://www.ttonline.ro/sectiuni/>

management-calitate/articole/308-ce-este-benchmarking-ul-i-cum-poate-deveni-el-un-instrument-managementul-unei-firme, accesat în 18 ianuarie 2015.

24. http://ro.wikipedia.org/wiki/Extragerea_de_cuno%C8%99tin%C8%9Be_din_date, accesat în 18 ianuarie 2015.
25. ***, *Le Petit Larousse*, Enciclopedie.
26. ***, *State of The Art: Competitive Intelligence* (Research Report 2005-2006), editat de Dale Fehring et al., SCIP, 2006.