



**UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**CENTRUL DE STUDII ȘI CERCETĂRI ÎN MANAGEMENT ȘI
ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ**

și

**CENTRUL STUDENȚESC DE ANTREPRENORIAL SI GESTIUNEA
AFACERILOR**

Studiul activității de intelligence a firmelor cu capital românesc din județul Dâmbovița

CAIETE DE LUCRU / WORKING PAPERS

Târgoviște, 2016



CAIETE DE LUCRU / WORKING PAPERS
Publicație trimestrială a Universității „Valahia” din Târgoviște
Facultatea de Științe Economice

- colegiul editorial -

Prof. univ. dr. Calin OROS, rectorul Universității „Valahia” din Târgoviște
Prof. univ. dr. Ion Stegăroiu, director Centrul de Studii și Cercetări în Management și
Administrație Publică
Prof. univ. dr. Constanța Popescu
Conf. univ. dr. Gabriel Croitoru
Conf. univ. dr. Camelia Frățilă
Conf. univ. dr. Mircea Duică
Conf. univ. dr. Ofelia Robescu
Conf. univ. dr. Marinela Manea
Conf univ. dr. Valentin Radu

Caietul de față valorifică cercetarea întreprinsă de studentele LUPU Maria-Magdalena, ȘERB Diana Elena, ANDREI Andreea-Maria, în cadrul cursului Marketing strategic, specializarea Master (MOST). Cu această lucrare, sub coordonarea prof. univ. dr. Ana Lucia RISTEA, autorilor li s-a decernat premiul III la Sesiunea Internațională de Comunicări Științifice, ediția VI 25-27 martie 2011 (SECAAB), organizată de Facultatea de Business de la Universitatea Babeș Bolyai.

Editat de CENTRUL DE STUDII ȘI CERCETĂRI ÎN MANAGEMENT ȘI
ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ și CENTRUL STUDENȚESC DE ANTREPRENORAT SI
GESTIUNEA AFACERILOR
DIRECTOR PUBLICAȚIE: Gabriel CROITORU
REDACTOR ȘEF: Ion STEGĂROIU

REDACTOR: Mircea DUICĂ
Concepție grafică, machetare și tehnoredactare: Ofelia ROBESCU

Redacția și administrația: Târgoviște, Lt. Aleea Sinaia, nr. 13, cod poștal 130105,
telefon: 0723244330

Materialele cuprinse în acest buletin pot fi reproduse numai cu aprobarea conducerii
CENTRULUI DE STUDII ȘI CERCETĂRI ÎN MANAGEMENT ȘI ADMINISTRAȚIE
PUBLICĂ și CENTRUL STUDENȚESC DE ANTREPRENORAT SI GESTIUNEA
AFACERILOR

Numerele acestei serii pot fi identificate și comandate în colecție anuală,
respectiv ISSN 1842 – 967X

Această revistă este finanțată pentru editare de Asociația Tinerilor Întreprinzători din Mediul Virtual

CUPRINS

Introducere /5

1. Materiale și metode de cercetare /7

2. Rezultatele cercetării /8

2.1. Interesul față de competitori: întrebările 1, 8, 10 și 11 /9

2.2. Interesul față de macromediul întreprinderii: întrebările 2 și 3 /9

2.3. Interesul pentru micromediul întreprinderii, inclusiv mediul de afaceri:
întrebările 4, 5, 6, 7 și 9 /10

2.4. Interesul pentru sfera de acoperire a conceptului business intelligence:
întrebările 12-26 /10

2.5. Interesul de a investi în crearea și funcționarea unui departament propriu de
intelligence economic: întrebarea 27 (graficul 2) /11

3. Concluzii /12

Bibliografie /14

Anexa 1. Chestionar /15

**Anexa 2. Structura eșantionului după secțiunea CAEN în care se înscriu
întreprinderile /17**

Anexa 3. Rezultatele prelucrării chestionarelor /19

Introducere

Lumea de azi, mereu mai interconectată și mai interdependentă, implică mai multe riscuri pentru orice întreprindere. Pentru a se apăra de șocurile externe ale turbulenței și ale incertitudinii, întreprinderea trebuie să aibă capacitatea de a fi proactivă, anticipând și detectând schimbările și, mai ales, eventualele disfuncționalități care ar putea surveni în mediul său pertinent. În acest context, dezvoltarea unui sistem de intelligence este cea mai recentă provocare cu care se confruntă astăzi întreprinderile economice românești (Ristea A.L. și Ioan-Franc V., 2010).

Conceptul „**business intelligence**” este introdus de către Gartner Group (companie de consultanță, lider mondial în tehnologia informației și de cercetare) din anul 1996 (Ranjan J., 2009). Recent, aceeași companie de consultanță precizează că: „Business intelligence înglobează utilizarea informației în **scopul optimizării calității deciziei organizației**, al măsurării, managementului și optimizării performanței în scopul obținerii eficienței și performanței financiare“ (www.gartner.com).

Activitățile de intelligence acoperă, în termeni de căutare și de tratare a informației, aria complexă a mediului întreprinderii, inclusiv o funcție anticipativă bazată pe analiza de impact asupra întreprinderii. De aceea este important a se proiecta și operaționaliza un astfel de sistem. Totodată, este important de a integra indivizii și diversele grupuri de indivizi în acest proces care necesită multiple colaborări (forța de vânzare, marketing, documentare, unitate de planificare strategică, aprovizionare...) și care sunt dificil de a fi motivate pentru că persoanele care alimentează sistemul nu sunt totdeauna beneficiarii informațiilor (Jolibert A., 1998). Activitățile de business intelligence sunt din ce în ce mai importante pentru funcționarea de zi cu zi a organizațiilor. Cu toate acestea, numai o fracțiune din informațiile necesare există pe computere; marea majoritate a „activelor intelectuale“ a unei firme există în mințile angajaților săi (Herschel și Jones, 2005). Orice firmă își planifică și își desfășoară activitatea fiind influențată de o multitudine de factori care exercită asupra ei influențe dintre cele mai variate, începând de la preferințele consumatorilor cărora li se adresează, până la situația economică generală. Informația înseamnă putere (Knowledge itself is power), spune un dicton tot mai des utilizat în ultimul timp, mai ales în mediul economic. Este din ce în ce mai important să culegi informații, pentru că fără ele riscăm cu toții să devenim anacronici. În ceea ce privește strategia unei firme, una dintre cele mai importante informații necesare este cea legată de mediul concurențial. Acest lucru este binecunoscut în economiile dezvoltate și

devine tot mai important și pentru actorii din piața românească. Managerul, în scopul introducerii unui nou tip de management, trebuie, împreună cu fiecare responsabil ierarhic, să facă toate eforturile pentru a diagnostica organizarea actuală a întreprinderii, astfel descoperind zonele puternice, resursele și simplificând fluxurile informațiilor (Nicolau C.M., 2009). Este vorba de a avea o mai bună cunoaștere a mediului pentru a ameliora luarea de decizii operaționale. Cele mai importante domenii de aplicare a soluțiilor oferite de business intelligence sunt: raportări generale; analiza vânzărilor și marketing; planificare și previziune; consolidare financiară; bugetare; analiza profitabilității (Hurbean L., 2008). Miza supravegherii mediului (în franceza *veille* sau în engleză *scanning*), indiferent de unghiul din care este abordată, rămâne „**totdeauna supraviețuirea întreprinderii**“ (Bourthoumieu et al., 1999), în timp ce activitatea de supraveghere prin anticipare - esența activității de business intelligence - ar permite marketerilor să se pregătească pentru eventuale schimbări ale mediului și să implementeze la timp strategiile de marketing cele mai potrivite (Ramarotafika L.L., 2006). Omul de marketing este chemat să cerceteze în profunzime oportunitățile și riscurile, precum și mizele legate de alegerile diferitelor piețe-țintă. Se poate concluziona că, la nivelul întreprinderii, este necesară o cooperare între departamentul de intelligence și cel specializat pentru funcția de marketing.

Lipsa datelor concrete privind modul în care firmele cu capital românesc din județul Dâmbovița percep concurența, dar și a informațiilor cu privire la activitatea de business intelligence, este problema care ne-a determinat să procedăm la o temă de cercetare abordată din două perspective: prima oferă o viziune de ansamblu a opiniilor celor 426 de reprezentanți ai firmelor; a doua prezintă o analiză comparativă a opiniilor respondenților, firmele la care activează aceștia fiind grupate în 16 domenii de activitate, în funcție de codul CAEN.

1. Materiale și metode de cercetare

Pentru a avea o imagine asupra stadiului actual de promovare a conceptului de business intelligence, în cadrul disciplinei de Marketing strategic predată pentru cursul de master, specializarea Managementul Organizațiilor de Turism și Servicii (anul I), s-a realizat, folosind modelul de chestionar utilizat de Obreja C. și Rusu C. (2009, p.153-157), **o cercetare de marketing urmărind gradul în care activitățile de intelligence sunt implementate la nivelul managementului întreprinderilor din județul Dâmbovița**. Instrumentul de culegere a datelor l-a constituit chestionarul, care alături de o serie de date de identificare/demografice (localitate, vârstă și gen, nivel educațional ale repondentului, număr de angajați, domeniul de activitate și cifra de afaceri ale întreprinderii cuprinse în eșantion), a cuprins un număr de 27 de întrebări legate de activitățile circumscrise problematicii pe care o acoperă conceptul de business intelligence. Chestionarul a fost destinat persoanelor cu funcții de conducere și de decizie din întreprinderile care au format eșantionul de sondaj.

Cercetarea de marketing, urmărind cunoașterea stadiului actual de promovare a conceptului de intelligence economic de către managementul întreprinderilor economice din județul Dâmbovița, **a avut ca obiective:**

- analiza atitudinii managerilor față de mediul concurențial;
- analiza interesului acestora față de activitatea de intelligence economic.

Ipoteze ale cercetării:

- (1) firmele dâmbovițene prezintă un interes moderat față de concurență;
- (2) conceptul business intelligence este încă foarte puțin cunoscut și dezvoltat.

Colectivitatea cercetată este reprezentată de totalitatea întreprinderilor din județul Dâmbovița având un număr de angajați între 10 și 49 (680 întreprinderi, conform www.dambovita.insse.ro).

Unitatea de observare este reprezentată de întreprinderea dâmbovițeană.

Unitatea de sondaj este stabilită ca fiind persoana cu funcție de conducere și de decizie din firmele care au format eșantionul de sondaj, respectiv: directori, șefi de departament, consultanți, managerul general sau directorul compartimentului de marketing.

Metoda de recoltare a informațiilor. S-a optat pentru prelucrarea informațiilor prin interviu, tehnica de anchetă folosită fiind **ancheta față în față**.

Instrumentul de culegere a informațiilor. S-a utilizat un chestionar alcătuit din **27 de întrebări prestabilite** (modelul de chestionar este prezentat în Anexa 1).

Mărimea eșantionului. Cercetarea a fost realizată pe un **eșantion reprezentativ de 118 întreprinderi**. Numărul repondenților este de **426**.

Schema de eșantionare. A fost utilizată o schemă de eșantionare simplă aleatoare. Ca variantă operațională pentru implementarea eșantionării simple aleatoare s-a utilizat o listă cu întreprinderile din județul Dâmbovița, din care s-au ales firme cu peste 10 salariați, în fiecare domeniu de activitate CAEN. Structura eșantionului de întreprinderi este reprezentativă pentru distribuția reală a întreprinderilor pe activitățile CAEN la nivelul județului Dâmbovița, corespunzător datelor de la Registrul Comerțului.

Menționăm că pentru această cercetare s-a utilizat un panel pe care au mai lucrat, în ultimii ani, masteranzii universității noastre.

Perioada de culegere a informațiilor a fost 06.12.2010 - 15.01.2011, operatorii de interviu fiind studenți din cadrul ciclului de studii masterale organizate de Facultatea de Științe Economice din cadrul UVT.

În ceea ce privește **metodele de scalare utilizate, s-a folosit diferențiala semantică, varianta cu 4 trepte.** Prelucrarea informațiilor s-a realizat utilizând programul Microsoft Excel.

2. Rezultatele cercetării

În cele ce urmează se prezintă principalele concluzii desprinse din analiza informațiilor prelucrate pe baza chestionarelor completate. În anexa 2 se prezintă **structura eșantionului în funcție de domeniul CAEN** în care s-a încadrat activitatea întreprinderilor incluse în eșantion. Întreprinderile din industria prelucrătoare și din comerț reprezintă 56,1% din numărul întreprinderilor care formează eșantionul cercetat, pondere reprezentativă pentru structura oficială din datele INSSE. Se păstrează deci proporția firească a activităților cu ponderea cea mai ridicată, la fel ca și în structura națională, conform raportărilor INSSE.

Întrebările chestionarului au fost grupate pe domenii de analiză, relevante pentru a defini complexitatea câmpului concurențial pe care îl acoperă paradigma conceptului business intelligence. Astfel, **au fost conturate următoarele domenii de interes:**

- 1. Interesul față de competitori:** întrebările 1, 8, 10 și 11.
- 2. Interesul față de macromediul întreprinderii:** întrebările 2 și 3.
- 3. Interesul pentru micromediul întreprinderii (mediul de afaceri):** întrebările 4, 5, 6, 7, și 9.
- 4. Interesul pentru sfera de acoperire a conceptului business intelligence:** întrebările 12-26.
- 5. Interesul de a investi în crearea și funcționarea unui departament propriu de intelligence:** întrebarea 27.

2.1. Interesul față de competitori: întrebările 1, 8, 10 și 11

Contextul concurențial acoperă o parte semnificativă din universul strategic al firmei și influențează permanent performanța și dezvoltarea firmei, dinamica sa obligând la modificarea permanentă a strategiilor de marketing cu scopul de a obține avantaje concurențiale. Fie că este vorba de importanța informațiilor despre competitori (întrebarea 1) sau despre necesitatea colectării informațiilor referitoare la cotațiile acțiunilor firmelor concurente (întrebarea 8), **numărul mare al persoanelor care au considerat foarte importante sau importante informațiile despre competitori arată că firmele dâmbovițene sunt conștiente de faptul că fără a lua în considerare concurența și fără a adopta strategii adecvate în acest sens, nu vor putea supraviețui pe piață și nu vor avea poziția dorită pe piața vizată.**

Măsura în care în prezent managerul unei întreprinderi reușește să colecteze (întrebarea 10) sau să analizeze (întrebarea 11) singur informații despre concurență este apreciată ca fiind **preponderent mică** (59% dintre respondenți au dat calificativul de *mică*), aspect relevant pentru a sublinia faptul că doar **se conștientizează importanța dezvoltării activității de monitorizare a concurenței la nivelul întreprinderii**, fără a exista o preocupare reală în acest sens.

2.2. Interesul față de macromediul întreprinderii: întrebările 2 și 3

Componentele macromediului, care creează ocazii favorabile sau ridică amenințări la adresa sa sunt factori necontrolabili de către firmă. Referitor la importanța acordată unor componente ale macromediului, sondajul relevă o focusare a managementului întreprinderilor pe informațiile referitoare la evoluția condițiilor macroeconomice (întrebarea 2), peste 85% dintre persoanele intervievate acordând o importanță foarte mare sau mare unor asemenea informații. Informațiilor referitoare la evenimentele politice (întrebarea 3) li se acordă, de regulă, „puțină importanță“ (43% dintre respondenți au acordat această notă). Se constată că nici o firmă nu este indiferentă față de mutațiile macroeconomice ale mediului în care își desfășoară activitatea. Aceste condiții exercită o influență pe termen lung asupra activităților firmelor, de aceea, firmele sunt conștiente de obligativitatea studierii evoluției macromediului, căreia trebuie să îi acorde importanța cuvenită.

2.3. Interesul pentru micromediul întreprinderii, inclusiv mediul de afaceri: întrebările 4, 5, 6, 7 și 9

Evenimentele care se manifestă în cadrul mediului de afaceri și care duc la creșterea complexității, turbulenței și a situațiilor haotice din cadrul mediului, impun o anticipare din partea firmelor. Pentru orice întreprindere cunoașterea și analiza mediului de afaceri, a mecanismului său de funcționare reprezintă punctul de unde începe identificarea oportunităților, dar și a pericolelor, a amenințărilor ce se prefigurează la adresa sa. De aceea se impune cu necesitate cunoașterea conținutului și a cerințelor mediului, precum și a modificărilor cantitative și calitative care apar în sfera lui și chiar anticiparea evoluției viitoare astfel încât întreprinderea să se poată adapta la noua lui structură, prin adoptarea unor strategii de mix de marketing adecvate, dar și a unor strategii eficiente îndreptate spre concurență.

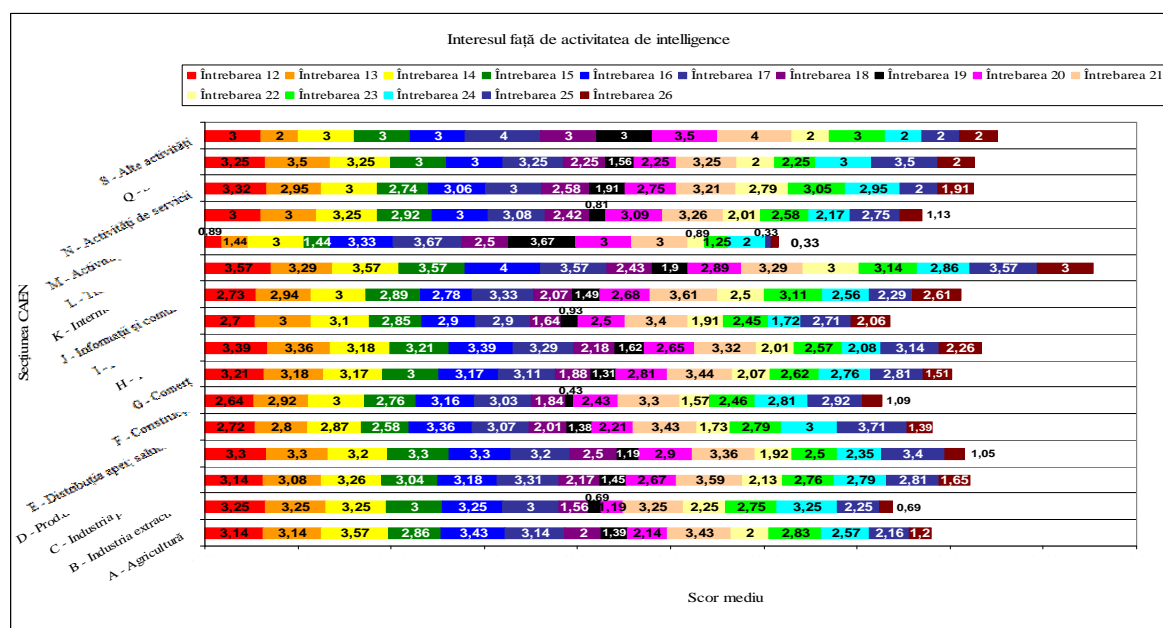
Informațiile cu privire la evoluția cererii și ofertei permit firmei să se alinieze la nivelul concurenței sau chiar să o depășească, din punctul de vedere al capacităților de satisfacere a nevoilor clienților aflate într-o continuă expansiune, dar și al nivelului prețurilor. Opinia clienților relectă gradul de satisfacție sau insatisfacție în ceea ce privește actul de cumpărare al unui produs sau al unui serviciu prestat. O bună gestionare a relației cu clienții poate diferenția o companie de succes de o companie aflată la limita supraviețuirii. Pe baza acestor informații, firmele își pot remedia unele deficiențe cu care se confruntă, privind atât mixul de marketing, cât și strategiile de poziționare.

Cât privește informațiile despre evoluția cererii și a ofertei pe segmentele de interes ale pieței (întrebarea 6) și necesitatea colectării informațiilor legate de opiniile clienților (întrebarea 9), în proporție aproape totală (cu pondere cuprinsă între 95-99%) persoanele chestionate au fost de părere că această colectare de informații este necesară. Pe domeniul CAEN, valoarea scorului mediu se înscrie în ecartul cuprins între 3 („important“) și 4 („foarte important“).

2.4. Interesul pentru sfera de acoperire a conceptului business intelligence: întrebările 12-26

Conceptul business intelligence se fondează pe un proces de colectare a informațiilor despre mediul de afaceri (competitori, parteneri, furnizori, clienți, grupuri de interese, etc.) și de transformare a acestora în intelligence necesar pentru luarea deciziilor tactice sau strategice. Companiile care dezvoltă programe de colectare și integrare a informațiilor despre mediul de afaceri, concomitent cu cele despre mediul intern, folosind cunoștințele rezultate pentru fructificarea oportunităților din piață și pentru minimizarea amenințărilor, vor fi cele

care vor supraviețui și care vor fi performante pe termen lung. Opiniile repondenților (detaliat cu tabele în anexa 3, pentru fiecare dintre întrebări), sunt favorabile activității de intelligence economic, chiar dacă acest tip de activitate este puțin dezvoltată, sau chiar nu există în cadrul firmelor analizate (graficul 1). Un departament propriu de intelligence ar funcționa într-o bună relație cu celelalte departamente, o relație strânsă între noul departament și cele deja existente va consolida poziția firmei și îi va asigura eficiența din punct de vedere al calității. Colectivul propriu de intelligence implicat în activități de protejare și promovare a intereselor firmei ar crește mult eficiența firmei în raporturile concurențiale.



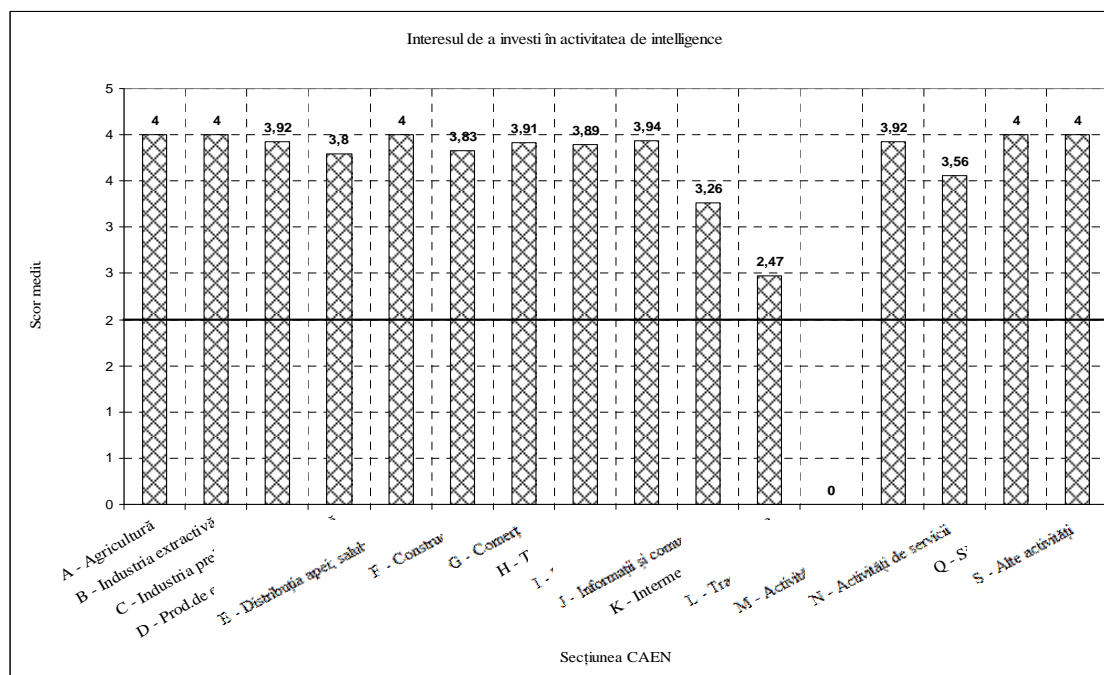
Grafic 1 - Interesul față de activitatea de intelligence a firmelor cu capital românesc din județul Dâmbovița

Acest concept înțeles ca un demers organizat vizând ameliorarea competitivității întreprinderii printr-un proces informațional prin care se ascultă mediul său pentru a decide și a acționa în direcția atingerii obiectivelor strategiei alese, interesează atât managementul strategic cât și marketingul.

2.5. Interesul de a investi în crearea și funcționarea unui departament propriu de intelligence economic: întrebarea 27 (graficul 2)

Pentru funcționarea unui departament propriu de intelligence, firmele ar fi dispuse să investească anual până în 100.000 euro, o sumă mică în comparație cu importanța unui astfel de departament. Situația economică grea, lipsa cunoștințelor pertinente, lipsa experienței,

toate pot explica de ce încă nu este resimțită pregnant nevoia unui departament propriu de intelligence.



Grafic 2 - Interesul de a investi în activitatea de intelligence economică

3. Concluzii

Principala concluzie care s-a conturat în urma acestei cercetări este aceea că **firmele dâmbovițene au o atitudine sănătoasă față de mediul concurențial**. Pentru a-și putea planifica strategii eficiente de marketing, firma are nevoie să știe tot ceea ce poate ști despre concurenții săi. Ea trebuie să-și compare constant strategiile de marketing, produsele, prețurile și canalele proprii cu cele ale concurenților apropiați. În acest mod, firma poate descoperi zone de posibile avantaje și dezavantaje competitive. Informația, în sensul ei larg (date, informații...), a devenit stăpâna tuturor domeniilor de activitate. Cine nu obține informații suficiente de repede și nu le prelucrează eficient, rămâne în urmă sau dispare, într-un mediu concurențial din ce în ce mai agresiv. Acest studiu indică faptul că **practica business intelligence rămâne puțin dezvoltată**. Perimetrul acesteia acoperă în principal supravegherea concurențială, impunându-se o lărgire a sa pentru a integra ansamblul componentelor mediului. În ceea ce privește ipotezele cercetării de marketing întreprinse, datele sondajului confirmă că:

Ipoteza 1 se verifică. Firmele sunt interesate de concurență fără a face din acest lucru preocuparea principală a firmei. Climatul socio-economic actual nu este deloc propice altor preocupări decât celor legate de supraviețuire.

Ipoteza 2 se verifică. Există un interes timid față de activitatea de intelligence economic, multora dintre respondenți încă nefiindu-le foarte clar ce presupune aceasta. Firmele cu capital românesc derulează, în cele mai multe cazuri, activități de intelligence empirice, foarte puține având echipe specializate. Realitatea vieții economice actuale impune folosirea activității de intelligence, pentru o mai bună analiză a gestiunii concurențiale și o aliniere la nivelul firmelor străine. Activitatea de intelligence asigură nu doar înțelegerea condițiilor prezentate, ci și a intențiilor, estimând toate posibilitățile și probabilitățile de evoluție. Practica intelligence rămâne puțin dezvoltată și acoperă în principal supravegherea concurențială, impunându-se o lărgire a sa pentru a integra ansamblul componentelor mediului.

În concluzie, pentru firmele care sunt conștiente de importanța gestionării informațiilor de piață pentru a acționa asupra mediului lor **recomandăm:**

- crearea, dezvoltarea sau utilizarea de rețele între firmă și colaboratori pentru a permite schimbul informațiilor și cunoștințelor care nu sunt în domeniul public;
- dezvoltarea muncii colaborative între diferitele departamente ale firmei pentru a analiza informațiile specifice procesului de veghe;
- poziționarea în vederea dezvoltării mentalității pro concept „business intelligence“.

Bibliografie

1. Bourthoumieu, L., Malard, J., Gros, S., Coudol, D., *La veille*, <http://www-sv.cict.fr/urfist/veille.html>.
2. Herschel R.T., Jones N.E., (2005), *Knowledge management and business intelligence: the importance of integration*, http://www.umaine.edu/business/files/2009/06/47_business-intelligence-paper.pdf
3. Hurbean L., (2008), *Tehnologia business intelligence în managementul strategic al firmei*, <http://www.business-intelligence.ro/?p=19>.
4. Jolibert A., (1998), *Le marketing, fondement et pratique*, Economica.
5. Nicolau C.M., (2009), *The influence of culture characteristics upon the implementation of business intelligence management*, http://www.rmci.ase.ro/no10vol5/Vol10_No5_Article9.pdf
6. Obreja C., Rusu C., (2009), *Protejarea și promovarea intereselor firmei prin intelligence*, București: Editura Expert.
7. Ramarotafika L.L., (2006), *Systeme de veille et stratégies marketing: analyse du point de vue des dirigeants marketing en France*, <http://app.iemn-iae.univ-nantes.fr/emarket/emarket2006/02.rtf>.
8. Ranjan J., (2009), *Business intelligence: concepts, components, Techniques and benefits*, <http://www.jatit.org/volumes/research-papers/Vol9No1/9Vol9No1.pdf>.
9. Ristea A.-L., Ioan-Franc V. (2010), *Marketing strategic*, București: Editura Expert.
10. Ristea A.-L., Stegăroiu I., Popescu C., Croitoru G., *The Projection of Marketing Intelligence Systems – a Challenge for the Economic Enterprises in Romania from the Perspective of Their Sustainability*, Proceedings of the 4th European Conference on Information Management and Evaluation, Universidade Nova de Lisboa, Lisbon, Portugal, 9-10 september 2010.
11. <http://www.dambovita.insse.ro/main.php?lang=fr&pageid=585>
12. <http://www.gartner.com/technology/research/it-glossary/>

CHESTIONAR

Nr. crt.	Întrebare	Variante de răspuns			
1	Cât de importante sunt pentru firma dumneavoastră informațiile despre competitori?	Foarte importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Puțin importante <input type="checkbox"/>	Neimportante <input type="checkbox"/>
2	Câtă atenție acordați, în cadrul activității curente, informațiilor referitoare la evoluția condițiilor macroeconomice?	Foarte multă <input type="checkbox"/>	Multă <input type="checkbox"/>	Puțină <input type="checkbox"/>	Deloc <input type="checkbox"/>
3	Câtă atenție acordați, în cadrul activității curente, informațiilor referitoare la evenimentele politice?	Foarte multă <input type="checkbox"/>	Multă <input type="checkbox"/>	Puțină <input type="checkbox"/>	Deloc <input type="checkbox"/>
4	Cât de utilă considerați că este pentru dumneavoastră anticiparea evoluției mediului de afaceri în care vă desfășurați activitatea?	Foarte utilă <input type="checkbox"/>	Utilă <input type="checkbox"/>	Puțin utilă <input type="checkbox"/>	Inutilă <input type="checkbox"/>
5	Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la evoluția mediului de afaceri?	Foarte necesară <input type="checkbox"/>	Necesară <input type="checkbox"/>	Puțin necesară <input type="checkbox"/>	Nu este necesară <input type="checkbox"/>
6	Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la evoluția cererii și a ofertei pe segmentele de interes ale pieței?	Foarte necesară <input type="checkbox"/>	Necesară <input type="checkbox"/>	Puțin necesară <input type="checkbox"/>	Nu este necesară <input type="checkbox"/>
7	Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la cotația acțiunilor firmelor partenere?	Foarte necesară <input type="checkbox"/>	Necesară <input type="checkbox"/>	Puțin necesară <input type="checkbox"/>	Nu este necesară <input type="checkbox"/>
8	Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la cotația acțiunilor firmelor concurente?	Foarte necesară <input type="checkbox"/>	Necesară <input type="checkbox"/>	Puțin necesară <input type="checkbox"/>	Nu este necesară <input type="checkbox"/>
9	Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la opiniile clienților?	Foarte necesară <input type="checkbox"/>	Necesară <input type="checkbox"/>	Puțin necesară <input type="checkbox"/>	Nu este necesară <input type="checkbox"/>
10	În ce măsură reușește în prezent managerul unei firme românești să desfășoare singur activitățile de colectare a întregului volum de informații referitoare la firmele concurente (existente în surse publice)?	Foarte mare <input type="checkbox"/>	Mare <input type="checkbox"/>	Mică <input type="checkbox"/>	Deloc <input type="checkbox"/>
11	În ce măsură reușește în prezent managerul unei firme românești să desfășoare singur activitățile de analiză a întregului volum de informații referitoare la firmele concurente (existente în surse publice)?	Foarte mare <input type="checkbox"/>	Mare <input type="checkbox"/>	Mică <input type="checkbox"/>	Deloc <input type="checkbox"/>
12	Cât de utilă considerați că ar fi pentru firma dumneavoastră folosirea unui expert pentru obținerea și prelucrarea informațiilor referitoare la firmele concurente, în scopul pregătirii unor rapoarte de informare a top-managerilor?	Foarte utilă <input type="checkbox"/>	Utilă <input type="checkbox"/>	Puțin utilă <input type="checkbox"/>	Inutilă <input type="checkbox"/>

13	Cât de mult ar crește eficiența firmei dumneavoastră în raporturile concurențiale, dacă în cadrul firmei ar funcționa un colectiv propriu de lucru specializat în activități de intelligence?	Foarte mult <input type="checkbox"/>	Mult <input type="checkbox"/>	Puțin <input type="checkbox"/>	Deloc <input type="checkbox"/>
14	Cât considerați de important ca angajații care intră în relații directe cu firmele partenere sau concurente să urmeze un curs de intelligence, pentru a-și dezvolta abilitățile de protejare a anumitor informații (private sau confidențiale)?	Foarte important <input type="checkbox"/>	Important <input type="checkbox"/>	Puțin important <input type="checkbox"/>	Neimportant <input type="checkbox"/>
15	Cât de importantă ar fi pentru firma dumneavoastră activitatea unui departament propriu de intelligence?	Foarte importantă <input type="checkbox"/>	Importantă <input type="checkbox"/>	Puțin importantă <input type="checkbox"/>	Neimportantă <input type="checkbox"/>
16	Cât de util ar fi pentru managerii români un ghid practic de intelligence (care să descrie conceptele teoretice de intelligence și să ofere informații despre modalitățile de organizare și funcționare a unui departament propriu de intelligence).	Foarte util <input type="checkbox"/>	Util <input type="checkbox"/>	Puțin util <input type="checkbox"/>	Inutil <input type="checkbox"/>
17	Cum credeți că ar interacționa un departament propriu de intelligence cu celelalte departamente ale firmei (producție, marketing etc.)?	Foarte bine <input type="checkbox"/>	Bine <input type="checkbox"/>	Puțin bine <input type="checkbox"/>	Rău <input type="checkbox"/>
18	Firmele cu capital românesc se folosesc de activitatea unor departamente proprii, dedicate, de intelligence?	Da, foarte multe <input type="checkbox"/>	Da, multe <input type="checkbox"/>	Da, puține <input type="checkbox"/>	Nu <input type="checkbox"/>
19	În România există destui specialiști calificați în activități de protejare și promovare a intereselor firmei (intelligence)?	Da, foarte mulți <input type="checkbox"/>	Da, mulți <input type="checkbox"/>	Un număr corespunzător <input type="checkbox"/>	Prea puțini <input type="checkbox"/>
20	Cine credeți că ar trebui să fie, într-o firmă, beneficiarul informațiilor produse de departamentul propriu de intelligence? (Vă rugăm să bifați toate căsuțele relevante)	Managerul general <input type="checkbox"/>	Toți membrii conducerii firmei <input type="checkbox"/>	Toți șefii de departamente <input type="checkbox"/>	Toți angajații <input type="checkbox"/>
21	Sunt mai pregătite firmele străine decât cele românești în privința utilizării unor activități organizate de intelligence pentru obținerea avantajului competitiv?	Mult mai pregătite <input type="checkbox"/>	Mai pregătite <input type="checkbox"/>	Puțin mai pregătite <input type="checkbox"/>	Nu sunt mai pregătite <input type="checkbox"/>
22	În ce măsură considerați că firmele concurente utilizează împotriva firmei dumneavoastră activități organizate de intelligence?	Foarte mare <input type="checkbox"/>	Mare <input type="checkbox"/>	Mică <input type="checkbox"/>	Deloc <input type="checkbox"/>
23	În ce măsură considerați că este permisivă legislația română în privința utilizării de către firme a unor activități organizate de intelligence (pentru protejarea și promovare propriilor interese în raport cu firmele concurente)?	Foarte permisivă <input type="checkbox"/>	Permisivă <input type="checkbox"/>	Puțin permisivă <input type="checkbox"/>	Restrictivă <input type="checkbox"/>

24	În ce măsură considerați că activitatea firmelor străine concurente, după intrarea României în Uniunea Europeană, vor face necesară creșterea investițiilor firmei dumneavoastră pentru protejarea și promovarea propriilor interese prin activități organizate de intelligence?	Foarte mare <input type="checkbox"/>	Mare <input type="checkbox"/>	Mică <input type="checkbox"/>	Deloc <input type="checkbox"/>
25	Ce considerați mai necesară: înființarea unui departament propriu de intelligence al firmei sau apelarea la serviciile de consultanță oferite de firme specializate?	Înființarea unui departament propriu <input type="checkbox"/>	Apelare la consultanță <input type="checkbox"/>	Ambele <input type="checkbox"/>	Nici o variantă <input type="checkbox"/>
26	În cât de multe cazuri v-ați confruntat cu situații în care firmele concurente au obținut, prin diverse mijloace, informații confidențiale din interiorul firmei dumneavoastră?	Foarte multe <input type="checkbox"/>	Multe <input type="checkbox"/>	Câteva <input type="checkbox"/>	Niciuna <input type="checkbox"/>
27	Care este suma pe care firma dumneavoastră ar fi dispusă să o investească anual pentru funcționarea unui departament propriu de intelligence (specializat în protejarea și promovarea intereselor firmei)	Între 0 - 100.000 euro <input type="checkbox"/>	Între 100.001 - 200.000 euro <input type="checkbox"/>	Între 200.001 - 300.000 euro <input type="checkbox"/>	Peste 300.000 euro <input type="checkbox"/>

Funcția Dvs.: _____

Vârsta : _____

Vechimea în firmă: _____

Gen: M F

Nivelul Dvs. de pregătire: Studii medii Studii universitare Studii postuniversitare

Domeniul studiilor: Economic Tehnic Juridic Altele

Date de cunoaștere despre firmă (cu aproximație):
- număr angajați: _____
- cifra de afaceri: _____
- domeniul principal de activitate (CAEN): _____

Persoană de contact: - număr de telefon: _____

Structura eșantionului după secțiunea CAEN în care se înscriu întreprinderile

	Secțiunea CAEN	Nr. de chest.	Pondere (%)
A	Agricultură, silvicultură și pescuit	7	1,64
B	Industria extractivă	4	0,94
C	Industria prelucrătoare	130	30,52
D	Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat	10	2,35
E	Distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare	14	3,29
F	Construcții	37	8,69
G	Comerț cu ridicată și cu amănuntul; repararea autovehiculelor și motocicletelor	109	25,59
H	Transport și depozitare	28	6,57
I	Hoteluri și restaurante	20	4,69
J	Informații și comunicații	18	4,23
K	Intermedieri financiare și asigurări	7	1,64
L	Tranzacții imobiliare	3	0,70
M	Activități profesionale, științifice și tehnice	12	2,82
N	Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	19	4,46
Q	Sănătate și asistență socială	4	0,94
S	Alte activități de servicii	4	0,94
	TOTAL	426	100

Rezultatele prelucrării chestionarelor

1. Cât de importante sunt pentru firma dumneavoastră informațiile despre competitori?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte importante	4	268	0,629	62,91
Importante	3	142	0,333	33,33
Puțin importante	2	16	0,038	3,76
Neimportante	1	0	0,000	0,00
TOTAL		426	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C1 = 3,59$$

2. Câtă atenție acordați, în cadrul activității curente, informațiilor referitoare la evoluția condițiilor macroeconomice?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte multă	4	118	0,28	27,96
Multă	3	244	0,58	57,82
Puțină	2	60	0,14	14,22
Deloc	1	0	0,00	0,00
TOTAL		422	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C2 = 3,14$$

3. Câtă atenție acordați, în cadrul activității curente, informațiilor referitoare la evenimentele politice?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte multă	4	52	0,12	12,35
Multă	3	149	0,35	35,39
Puțină	2	180	0,43	42,76
Deloc	1	40	0,10	9,50
TOTAL		421	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C3 = 2,41$$

4. Cât de utilă considerați că este pentru dumneavoastră anticiparea evoluției mediului de afaceri în care vă desfășurați activitatea?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte utilă	4	221	0,519	51,88
Utilă	3	185	0,434	43,43
Puțin utilă	2	18	0,042	4,23
Inutilă	1	2	0,005	0,47
TOTAL		426	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C4 = 3,46$$

5. Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la evoluția mediului de afaceri?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte necesară	4	174	0,409	40,94
Necesară	3	218	0,513	51,29
Puțin necesară	2	32	0,075	7,53
Nu este necesară	1	1	0,002	0,24
TOTAL		425	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C5 = 3,33$$

6. Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la evoluția cererii și a ofertei pe segmentele de interes ale pieței?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte necesară	4	235	0,552	55,16
Necesară	3	170	0,399	39,91
Puțin necesară	2	20	0,047	4,69
Nu este necesară	1	1	0,002	0,23
TOTAL		426	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C6 = 3,50$$

7. Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la cotația acțiunilor firmelor partenere?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte necesară	4	93	0,219	21,88
Necesară	3	193	0,454	45,41
Puțin necesară	2	115	0,271	27,06
Nu este necesară	1	24	0,056	5,65

TOTAL		425	1	100
--------------	--	------------	----------	------------

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C7 = 2,78$$

8. Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la cotația acțiunilor firmelor concurente?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte necesară	4	105	0,248	24,76
Necesară	3	183	0,432	43,16
Puțin necesară	2	105	0,248	24,76
Nu este necesară	1	31	0,073	7,31
TOTAL		424	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C8 = 2,78$$

9. Cât de necesară considerați că ar fi colectarea, de către firma dumneavoastră, a informațiilor referitoare la opiniile clienților?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte necesară	4	336	0,791	79,06
Necesară	3	84	0,198	19,76
Puțin necesară	2	5	0,012	1,18
Nu este necesară	1	0	0,000	0,00
TOTAL		425	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C9 = 3,78$$

10. În ce măsură reușește în prezent managerul unei firme românești să desfășoare singur activitățile de colectare a întregului volum de informații referitoare la firmele concurente (existente în surse publice)?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte mare	4	17	0,040	3,99
Mare	3	143	0,336	33,57
Mică	2	251	0,589	58,92
Deloc	1	15	0,035	3,52
TOTAL		426	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C10 = 2,35$$

11. În ce măsură reușește în prezent managerul unei firme românești să desfășoare singur activitățile de analiză a întregului volum de informații referitoare la firmele concurente (existente în surse publice)?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte mare	4	24	0,056	5,63
Mare	3	126	0,296	29,58
Mică	2	253	0,594	59,39
Deloc	1	23	0,054	5,40
TOTAL		426	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este:

$$C11 = 2,30$$

Întrebarea 12. Cât de utilă considerați că ar fi pentru firma dumneavoastră folosirea unui expert pentru obținerea și prelucrarea informațiilor referitoare la firmele concurente, în scopul pregătirii unor rapoarte de informare a top-managerilor?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte utilă	4	308	0,384	38,36
Utilă	3	240	0,299	29,89
Puțin utilă	2	145	0,181	18,06
Inutilă	1	110	0,137	13,70
TOTAL		803	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este: $C12 = 2,79$

Întrebarea 13. Cât de mult ar crește eficiența firmei dumneavoastră în raporturile concurențiale, dacă în cadrul firmei ar funcționa un colectiv propriu de lucru specializat în activități de intelligence?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte mult	4	117	0,275	7,53
Mult	3	228	0,536	36,65
Puțin	2	77	0,181	8,12
Deloc	1	3	0,007	0,71
TOTAL		425	1	100

3,0

Scorul mediu al acestui criteriu este: $C13 = 2,7$

Întrebarea 14. Cât considerați de important ca angajații care intră în relații directe cu firmele partenere sau concurente să urmeze un curs de intelligence, pentru a-și dezvolta abilitățile de protejare a anumitor informații (private sau confidențiale)?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte important	4	128	0,301	3,12
Important	3	247	0,581	8,12
Puțin important	2	47	0,111	1,06
Neimportant	1	3	0,007	0,71
TOTAL		425	1	100

3,1

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C14 = 7**

Întrebarea 15. Cât de importantă ar fi pentru firma dumneavoastră activitatea unui departament propriu de intelligence?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte importantă	4	85	0,200	19,95
Importantă	3	258	0,606	60,56
Puțin importantă	2	75	0,176	17,61
Neimportantă	1	8	0,019	1,88
TOTAL		426	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C15 = 2,97**

Întrebarea 16. Cât de util ar fi pentru managerii români un ghid practic de intelligence (care să descrie conceptele teoretice de intelligence și să ofere informații despre modalitățile de organizare și funcționare a unui departament propriu de intelligence).

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte util	4	129	0,303	3,28
Util	3	254	0,596	9,62
Puțin util	2	37	0,087	8,69
Inutil	1	6	0,014	1,14

			14	41
TOTAL		426	1	00

3,1

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C16 = 7**

Întrebarea 17. Cum credeți că ar interacționa un departament propriu de intelligence cu celelalte departamente ale firmei (producție, marketing etc.)?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte bine	4	110	0,258	25,82
Bine	3	278	0,653	65,26
Puțin bine	2	38	0,089	8,92
Rău	1	0	0,000	0,00
TOTAL		426	1	00

3,1

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C17 = 7**

Întrebarea 18. Firmele cu capital românesc se folosesc de activitatea unor departamente proprii, dedicate, de intelligence?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Da, foarte multe	4	20	0,048	4,76
Da, multe	3	94	0,224	23,8
Da, puține	2	254	0,605	60,48
Nu	1	52	0,124	12,38
TOTAL		420	1	00

2,0

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C18 = 7**

Întrebarea 19. În România există destui specialiști calificați în activități de protejare și promovare a intereselor firmei (intelligence)?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Da, foarte mulți	4	12	0,0	2

			28	,84
Da, mulți	3	64	0,1 52	1 5,17
Un număr corespunzător	2	162	0,3 84	3 8,39
Prea puțini	1	184	0,4 36	4 3,60
TOTAL		422	1	00

1,3

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C19 = 4**

Întrebarea 20. Cine credeți că ar trebui să fie, într-o firmă, beneficiarul informațiilor produse de departamentul propriu de intelligence?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Managerul general	4	235	0,3 01	3 0,13
Toți membrii conducerii firmei	3	257	0,3 29	3 2,95
Toți șefii de departamente	2	186	0,2 38	2 3,85
Toți angajații	1	102	0,1 31	1 3,08
TOTAL		780	1	00

2,6

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C20 = 7**

Întrebarea 21. Sunt mai pregătite firmele străine decât cele românești în privința utilizării unor activități organizate de intelligence pentru obținerea avantajului competitiv?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Mult mai pregătite	4	226	0,533	53,30
Mai pregătite	3	171	0,403	40,33
Puțin mai pregătite	2	23	0,054	5,42
Nu sunt mai pregătite	1	4	0,009	0,94
TOTAL		424	1	100

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C21 = 3,45**

Întrebarea 22. În ce măsură considerați că firmele concurente utilizează împotriva firmei dumneavoastră activități organizate de intelligence?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte mare	4	21	0,0 50	4, 96
Mare	3	99	0,2 34	2 3,40
Mică	2	247	0,5 84	5 8,39
Deloc	1	56	0,1 32	1 3,24
TOTAL		423	1	100

2,0

Scorul mediu al acestui criteriu este: C22 = 7

Întrebarea 23. În ce măsură considerați că este permisivă legislația română în privința utilizării de către firme a unor activități organizate de intelligence (pentru protejarea și promovarea propriilor interese în raport cu firmele concurente)?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte permisivă	4	29	0,0 69	6, 87
Permisivă	3	253	0,6 00	5 9,95
Puțin permisivă	2	129	0,3 06	3 0,57
Restrictivă	1	11	0,0 26	2, 61
TOTAL		422	1	100

2,6

Scorul mediu al acestui criteriu este: C23 = 8

Întrebarea 24. În ce măsură considerați că activitatea firmelor străine concurente, după intrarea României în Uniunea Europeană, vor face necesară creșterea investițiilor firmei

dumneavoastră pentru protejarea și promovarea propriilor interese prin activități organizate de intelligence?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte mare	4	56	0,133	3,27
Mare	3	198	0,469	6,92
Mică	2	151	0,358	5,78
Deloc	1	17	0,040	0,5
TOTAL		422	1	100

2,6

Scorul mediu al acestui criteriu este: $C24 = 5$

Întrebarea 25. Ce considerați mai necesară: înființarea unui departament propriu de intelligence al firmei sau apelarea la serviciile de consultanță oferite de firme specializate?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Înființarea unui departament propriu	4	114	0,266	6,64
Apelare la consultanță	3	175	0,409	13,89
Ambele	2	117	0,273	14,34
Nici o variantă	1	22	0,051	2,14
TOTAL		428	1	100

C25 2,8

Scorul mediu al acestui criteriu este: = 4

Întrebarea 26. În cât de multe cazuri v-ați confruntat cu situații în care firmele concurente au obținut, prin diverse mijloace, informații confidențiale din interiorul firmei dumneavoastră?

Răspuns	Nota atribuită	Frecvențe absolute	Frecvențe relative	Pondere (%)
Foarte multe	4	33	0,078	7,76
Multe	3	55	0,129	12,94
Câteva	2	198	0,466	46,59

Niciuna	1	139	0,3 27	3 2,71
TOTAL		425	1	00 ¹

1,6

Scorul mediu al acestui criteriu este: **C26 = 3**