

## İŞLETMELERİN İNKÜBATÖRÜ<sup>1</sup> OLARAK REKABETÇİ ZEKÂNIN STRATEJİK ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ<sup>2</sup>

### ÖZET

Rekabetçi Zekâ (RZ), bilgi odaklı hareket etmektedir. RZ, işletmenin amacına yönelik, güncel ve proaktif bilgiyi elde etmesini gerektirir. RZ, bu nedenle işletmeler açısından stratejik bir rol üstlenmektedir. Bu çalışmada RZ'nin kavramsal yönünü vurgulamak ve RZ'ya yüklenen stratejik anlamı açıklamak amaçlanmıştır. Bu kapsamda RZ'nin ortaya çıkışı, kavramsal yönü, kapsamı ve süreci üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonucunda RZ ile ilgili hem akademik çalışmaların hem de uygulamaların artırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabetçi Zekâ, Bilgi, Strateji, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı.

### THE STRATEGIC ROLE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE AS BUSINESS INCUBATOR

### ABSTRACT

Competitive Intelligence (CI) is acting information oriented. CI requires obtaining information for the purpose of business, current and proactively. CI, therefore assumes a strategic role in terms of businesses. This study, it is intended to emphasize the conceptual aspects of CI and CI uploads to explain strategic sense. In this context, it is focused on CI emergence, conceptual aspect, scope and process. As a result of study, has emerged the need for increasing both academic studies as well as applications about CI.

**Keywords:** Competitive Intelligence, Information, Strategy, Sustainable Competitive Advantage.

---

<sup>1</sup> İnkübatör işletmelerin beslendikleri, tehlikelere en açık oldukları zamanlarda hayatta kalabilmeleri için yardım aldıkları oluşumlar olarak açıklanmaktadır. İnkübatörler işletmelerin hayatta kalma yüzdelerini ve büyüme şanslarını genellikle ortak bir çatı altında iş yeri mekânı, ortak kullanımda olan cihazlar, yönetim desteği, danışmanlık ve eğitim gibi kapsamlı ve etkin hizmetler sağlayarak artıran yapılanmalardır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Tosunoğlu, 2013:140.

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğirdir Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, omertufekci@sdu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Rekabetçi zekâ kavramına ilişkin yerli literatürdeki tartışmalar kavramın Türkçe'ye çevrilmesi aşamasında başlamıştır. Yabancı literatürde "Competitive Intelligence" olarak ifade edilen Rekabetçi Zekâ (RZ) kavramı için Türkçe'de RZ ifadesinin kullanılması gerektiği düşünülmüştür. Bazı araştırmacıların kavramı Türkçe'ye çevirirken "Rekabetçi İstihbarat" şeklinde kullandıkları görülmektedir (Akpınar ve Edin, 2007:2; Edin, 2008:590-591; Köseoğlu ve Akdeve, 2013). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde istihbarat kelimesi: (a) yeni öğrenilen bilgiler, haberler, duyumlar; (b) bilgi toplama, haber alma olarak tanımlanmıştır (TDK, 2013). "Rekabetçi İstihbarat" şeklinde yapılan çevirilerin "Competitive Intelligence" kavramını ve kapsamını tam olarak karşılamadığı, hatta yetersiz kalabileceği düşünülmektedir. Çünkü RZ, değer ifade eden yapısı (Rouach ve Santi, 2001:553), kritik başarı faktörleri (Wright vd., 2002), rakiplerinden ayıran yeteneklerin değeri (Mugo vd., 2012) ve uzun dönemli stratejileri kapsamı açısından (Miller, 2001), girişimcilik ve yenilik içeren yönetim alanlarını kapsamı bakımından (Shehu ve Akintoye, 2009) "istihbarat" kavramı ile ifade edilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gerekçelerden hareketle literatürde "Competitive intelligence" olarak yer alan kavram Türkçe'ye çevrilirken kavramın hem süreç hem de ürün boyutu dikkate alınarak "Rekabetçi Zekâ" olarak değerlendirilmesinin ve incelenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Günümüzün rekabet çevresi kapsamında ele alındığında, işletmelerin hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi ancak teknolojik gelişmelere ve artan rekabete uyum sağlaması ile mümkün olabilmektedir (Mollayaaghobi ve Badiee, 2011; Pellissier ve Nenzhelele, 2013). Rakiplerin ve değişen müşteri ihtiyaçlarının artan baskısı, işletmelerin stratejik hedeflerini sürekli değerlendirme ve değiştirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum dinamik bir işletme/pazarlama yapısını gerekli kılmakla beraber işletmeler açısından RZ'nin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Salles (2006) RZ'yi tehditleri ve değişimleri algılayan defansif bir araç görmenin ötesinde yeni iş fırsatlarını, eğilimleri ve iş dünyasındaki zayıf sinyalleri görmeyi sağlayan proaktif bir yaklaşım olarak ele almışlardır. Bu nedenle RZ yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin başarıyla tanıtılmasında önem taşımakta; işletmeler açısından rekabet avantajı ve performans aracı olarak ele alınmaktadır (Zangoueinezhad ve Moshabaki, 2008).

RZ birçok araştırmacı tarafından hem süreç hem de ürün olarak tanımlanmıştır (Vedder ve Guynes, 2001). RZ süreç olarak ele alındığında; yasal ve etik yöntemler kullanılarak rakiplerin faaliyetleri hakkındaki bilgi elde edilmesi üzerinde durulmaktadır. Ürün olarak RZ ise rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin, kamu kurumlarının, iştiraklerin, pazarların ve genel işletme çevresinin güncel ve gelecekteki davranışları ve teknolojik eğilimler, ekolojik gelişmeler hakkında edinilen bilgi olarak açıklanmaktadır (Akpınar ve Edin, 2007:2). RZ literatüründe sıklıkla atıf yapılan Rekabetçi Zekâ Profesyonelleri Topluluğu [The Society of Competitive Intelligence Professionals -SCIP-] (2013)

RZ'yi işletme çevresinin, rakiplerin ve örgütün kendisinin özelliklerine göre önemli, hedefe yönelik, güncel, proaktif, tam ve eylemsel bilginin etik biçimde toplanması, analizi ve dağıtımı süreci olarak tanımlamıştır. Yapılan bu tanım RZ'nin çerçevesini çizmekte ve kapsamını şekillendirmektedir.

Genellikle işletmelerde RZ'nin rolü aşağıda belirtilen kategorilere ayrılarak sınıflandırılabilir:

- Stratejik karar vermeyi desteklemesi (Prescott ve Smith, 1989);
- İşletmedeki kör noktaları göstermesi ve tehditleri erken uyarabilmesi (Ghoshal ve Westney, 1991);
- Pazarlama, bilgi teknolojileri ve Ar-Ge faaliyetleri için stratejik planlama ve uygulama sağlaması (Vedder ve Guynes, 2002);
- Rakipleri sürekli değerlendirme ve izleme imkânı sağlaması (Caudron, 1994);
- Rakipler ile kıyaslama gerçekleştirmeye yardım etmesi (Gelb vd., 1991).

Yapılan bu sınıflandırmalar RZ'nin stratejik önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma bu konuda gelecekte yapılması muhtemel yeni araştırmalara zemin oluşturması, iş dünyası profesyonellerine ve uygulayıcılarına konunun önemini vurgulaması, RZ'ye ilişkin kavramsal ve süreç açısından farkındalık oluşturmak amacıyla kaleme alınmıştır.

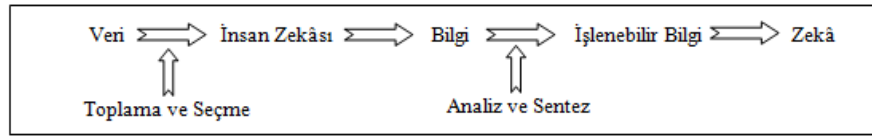
## 2. REKABETÇİ ZEKÂ (RZ)'NİN ORTAYA ÇIKIŞI

RZ, çalışmanın giriş bölümünde de üzerinde durulduğu gibi istihbarat temeline dayanmaktadır. Hatta kavramı 'Rekabet(çi) istihbarat(i)' olarak kullanan araştırmacılar bulunmaktadır (Akpınar ve Edin, 2007:2; Edin, 2008:590-591; Köseoğlu ve Akdeve, 2013). Zekâ kavramı 2000 yılın üzerinde zengin bir geçmişe sahiptir (Juhari ve Stephens, 2006). Ancak zeka kavramının geçmişi incelendiğinde devlet istihbarat teşkilatlarının çalışmalarından büyük ölçüde etkilenen bir kavram olarak iş dünyasına yansımıştır. İstihbarat kavramının devletçi bakış açısından uzaklaşarak işletme bakış açısına uyarlanması 18. YY.'a dayanmaktadır. Bu yıllarda Avrupa'da Almanlar, Fransız ve İngiliz işletmelerine karşı özellikle kimya sektöründeki istihbarat faaliyetleriyle, çoğu formül ve sürecin uluslararası patent ve üretim haklarını ele geçirmeyi başarmışlardır (Rauch ve Santi, 2001). Daha sonraları işletmeler zekâ kavramını, stratejik planlama sürecinin bir aracı ve pazarlama stratejisinin bir parçası olarak kullanmaya başlamışlardır (Montgomery ve Urban, 1970; Pearce, 1976; Montgomery ve Weinberg, 1979; Porter, 1980). Fair (1966) bilgiyi toplama, gösterme, kaydetme, bilgilenme ve yayma işlevleri olan kurumsal bir "Merkezi Zekâ Teşkilatı"nın oluşturulmasını önermiştir. O zamandan beri bu öneri zekâ için bilgiyi toplama, analiz etme ve yayma fonksiyonlarını barındıran; gelişmekte olan bir işletme yapısı haline dönüşmüştür (Kahaner, 1996). Örneğin Japonya İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, onbinlerce pazar araştırmacısını dünyanın dört bir yanına göndererek özellikle fotoğraf ve görüntüleme teknolojisi ile ilgili

ürünler üzerine araştırma yaptırmış ve bunun sonucunda fotoğraf teknolojileri sektörü modern Japonya'nın itici güçlerinden birini oluşturmuştur (Rauch ve Santi, 2001).

Rekabetçi Zekâ (RZ) bilginin artan önemine yönelik geliştirilen işletme stratejileriyle ortaya çıktığı söylenebilir. Porter ve Millar (1991) bilginin sektörlerin yapısını nasıl değiştirdiğini ve rekabet kurallarında nasıl bir değişim yarattığını vurgulamaktadırlar. Özellikle bilgi teknolojisi devrimi işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilme ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmeye yardımcı olacak yeni stratejiler sunarak işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu yapı özellikle işletmelerin ürünlerini oluşturma sürecini bütünüyle etkilemektedir. Değer faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli ve bunlar arasındaki bağlantıların yapılışını dönüştürerek işletmenin değer zincirinin her noktasına nüfuz etmektedir. Bireysel faaliyetleri de etkilemekte ve yeni bilgi akışları sayesinde işletmenin, işletme içindeki ve dışındaki faaliyetleri arasındaki halkalardan faydalanabilme becerilerini geliştirmektedir. Bilişim teknolojileri, rekabetçi kapsam alanını etkileyerek, ürünlerin alıcıların ihtiyaçlarını karşılama şekline yeni bir şekil vermektedir. Bu kapsamda Achard ve Bernat (1998), Şekil 1'de gösterildiği gibi RZ yöneticilerinin bilgi aşamaları boyunca verileri zenginleştirme rolüne sahip olduğuna dikkati çekmektedirler.

Şekil 1: Veriden Zekâya



**Kaynak:** Achard ve Bernat, 1998; Rouach ve Santi, 2001.

RZ bakış açısının temellendirilmesine yönelik yapılan araştırmalarda farklı hareket noktalarından bahsedilmektedir. RZ'nin kaynağını pazar araştırması (market research) olarak ele alan çalışmaların yanı sıra pazar zekâsı (market intelligence) olarak ele alan çalışmalara da rastlanmıştır (McGonagle ve Vella, 2003; Barndt, 1994). Bununla beraber geleneksel çevre taramasını (environmental scanning) içeren çalışmalar da dikkat çekmektedir ve birçok açıdan bu yaklaşımları kapsadığı ileri sürülmektedir (Benhardt, 1994; Dashman, 1998; Prescott, 1989; Gilad, 2000).

İşletmeler rakiplerine ilişkin stratejileri ve hareket alanlarını anlayarak rakiplerinin yeteneklerini ve yapabileceklerini öngörebilmek amacıyla sürekli araştırma yapmaktadır. Pazarlama temelli şekillenen yapı ele alındığında RZ'nin belirli bir çevrede değerlendirilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu yönlü oluşan bakış açısına göre RZ pazarlama fonksiyonunun türevi olmasına rağmen, kapsamını genişleterek işletmenin tüm fonksiyonlarına hizmet veren, çevrenin sürekli tarandığı ve analiz edildiği stratejik bir disiplin haline gelmiştir (Gilad, 1995). Bu kapsamda RZ stratejik yönetim/pazarlama alanında sistematik olarak bilginin toplanması, analiz edilmesi ve işletmenin amaçları odağında kullanılması

yoluyla çevrenin rekabetçi yapısına, teknolojik değişimlere, politik gelişimlere, sosyal yönelimlere ve ekonomik değerlendirmelere tabi olmaktadır (Kahaner, 1997). RZ, zekâ kullanımını ve vurgusunu ön plana çıkartarak, çevresel analizin daha ötesine geçen özellikleri ile dikkat çekmektedir (Miree, 1998).

### 3. RZ'NİN KAVRAMSAL YÖNÜ

Rouach ve Santi (2001:553) RZ kavramını işletmenin geleceğini şekillendirmek ve işletmeyi mevcut rekabetçi tehditten korumak için işletmedeki her seviyedeki çalışanı açık olan bilginin toplanması, işlenmesi ve saklanması sanatı olarak tanımlamaktadır. Yapılan bu tanımda RZ'nin hukuki olması ve etik kurallara uymak zorunda olduğu vurgulanmaktadır. Her ne kadar bilgi RZ kavramının merkezinde olsa da, RZ bu bilgiyi toplamaktan çok daha geniş amaçla şekillenmektedir.

RZ ile ilişkili tanımlar oluşturulurken araştırmacılar çoğunlukla RZ'nin aşağıdaki bahsedilen açıklamaları/tanımlamaları üzerinde durmuşlardır:

- RZ sadece bilgi toplama süreci ile ilgili değildir. Toplanan bilginin müşteri istekleri doğrultusunda analizi ve eylemsel bilginin üretimi sağlanmalıdır. Bu yönüyle RZ tamamen müşteri odaklı bir anlayışa sahip olduğu vurgulanmaktadır (Fleisher, 2008).
- RZ güncel bilgi teknolojilerini ve bilgi teknolojileri ile ilişkili olan analitik yöntemleri etkin olarak kullanılmasına imkân tanımaktadır (Groom ve David, 2001).
- RZ işletme ve çevresinde yer alan tüm unsurları bir bütün olarak ele alarak rekabet çevresini sürekli ve dinamik bir sistem anlayışı ile taramaya yardımcı olmaktadır (Fleisher vd., 2008).
- RZ stratejik yönetimin daha etkin değerlendirilmesini ve ele alınmasını sağlayan bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır (Montgomery ve Weinberg, 1979).
- RZ sadece herkese açık olan kaynakları kullanmaktadır ve etik yöntemler ile endüstri casusluğundan net çizgilerle ayrılmaktadır (Mugo vd., 2012).

Myburgh (2004) ve Zanassi (1998) yapılan tüm tanımlamalara ek olarak RZ'yi, bilgi kaynakları ile ortaya çıkan veri madenciliği, toplanan bilgileri bir araya getiren analitik tekniklerin kullanılması olarak tanımlamış ve bilginin ancak analiz sürecinden sonra zekâ haline dönüşebileceğini belirtmişlerdir. Fuld (1995) RZ kavramını ne olmadığını ifade ederek RZ kavramını açıklamaya çalışmaktadır. Fuld (1995)'a göre zekâ, masaların üzerini dolduran veri tabanı çıktılarını değildir, kalın sayfalarca yazılı raporlar değildir, casusluk, hırsızlık veya casusluk amaçlı bilgi edinme de değildir. Fuld (1995) RZ'yi en basit şekliyle zekâyı, analiz edilmiş bilgi olarak tanımlamaktadır.

Drucker (1998) bilgiyi 'anamlılığa ve amaca sahip' veri olarak tanımlamakta ve işletmelerin, ayakta kalabilmek için, katma değeri ortaya çıkarabilecek ve en iyi duruma getirebilecek sistemler geliştirmeleri gerektiğini

belirtmektedir. Drucker (1998) işletmelerin daha fazla bilgiye odaklı hareket etmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle Kahaner (1996) bilgiyi ve zekâyı birbirinden ayırt etmek gerektiğini vurgulamaktadır. Kahaner (1996)'e göre bilgi gerçeklere dayanmaktadır. Sayılardan, istatistiklerden, insanlara ve işletmelere dair dağıtık verilerden oluşur. Zekâ ise bilginin filtrelenmiş, ayrıştırılmış ve analiz edilmiş halidir. RZ, bilgi ve zekâ arasındaki farkları tam olarak bilmeyi gerektirmektedir. Yöneticilerin işletme veya pazarlama politikaları ile ilgili verecekleri her türlü karar için bilgiden daha çok zekâyı ihtiyaç duymaktadırlar. RZ'nin kavramsal yönünü açıklayabilmek için özellikle RZ'nin kapsamı üzerinde durulması gerekmektedir. Çünkü RZ'nin kapsamı, kavramsal yönünü tamamlayıcı özelliğe sahiptir.

#### 4. RZ'NİN KAPSAMI

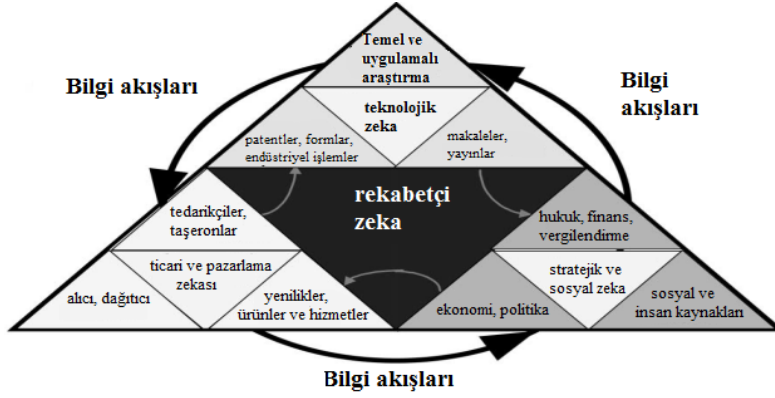
Achard ve Bernat (1998), zekâ kavramının en temel amacını, bilgiye değer katmak ve bilgiyi aktarmak olduğunu vurgulamaktadırlar. Bilgiye değer katan yaklaşımlar farklı zekâ ayrımları ile gerçekleşmektedir. Deschamps ve Ranganath Nayak (1995) üç farklı zekâ yaklaşımı üzerinde durarak bu ayrımı gerçekleştirmektedirler:

a) Pazar zekâsı: Müşteri ihtiyaçları ve tercihlerindeki eğilimlerin mevcut ve gelecek haritasını, yeni pazar ve yaratıcı bölümlendirme olanaklarını, pazarlama karmasındaki önemli değişiklikleri görebilmek için gerekli olan bir zekâ ayrımıdır.

b) Rakip zekâsı: Rekabetin yapısındaki, yeni ürün alternatiflerindeki ve yeni sektörel girişimler ile ilgili değişiklikleri izleyerek, rekabetçi stratejinin değerlendirmesini ve yeniden yapılandırılmasını gerçekleştirmek için ortaya çıkan zekâ ayrımıdır.

c) Teknolojik zekâ: Mevcut ya da yeni teknolojilerin kar/zararlarını belirleyebilmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek teknolojik eksiklikleri/boşlukları öngörebilmek için gerekli olan zekâ ayrımıdır.

Şekil 2: RZ Türleri

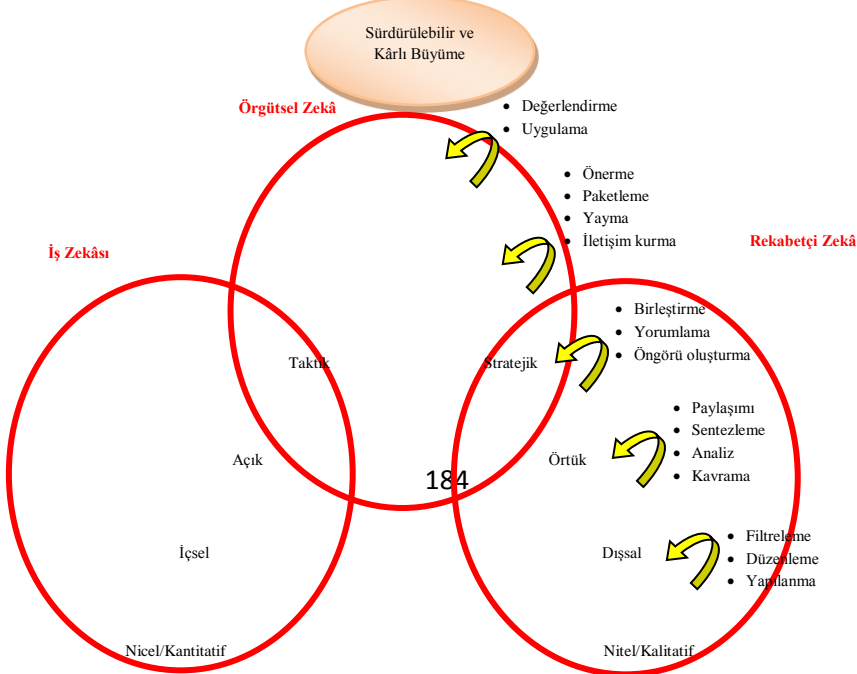


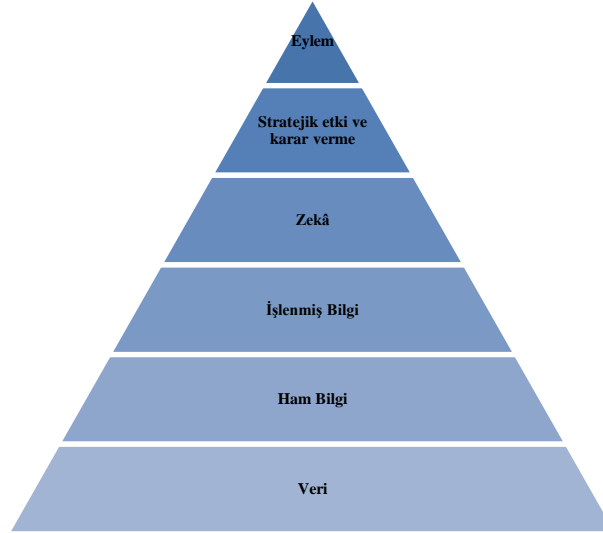
Kaynak: Rouach ve Santi, 2001.

Rouach ve Santi (2001) ise bu üç zekâ ayrımına ilaveten dördüncü bir zekâ ayrımının da olabileceğini öne sürmüşlerdir. Rouach ve Santi (2001)'ye göre RZ diğer üç ayrım genişletilerek stratejik ve sosyal zekâyı da içine alacak kapsamda düşünülebileceğini öne sürmektedirler. Stratejik ve sosyal zekâ, sosyal ve insan kaynakları konuları ile ilgili düzenlemelerle birlikte mali, yasal, ekonomik ve politik konuları da içermektedir. Önerilen bu dördüncü RZ türü, özellikle sosyal davranışı incelemekte ve analiz etmektedir. Dört kategorinin hepsi birbirleriyle ilişkilidir ve Şekil 2'de ilişkileri gösterilmektedir.

Şekil 2 incelendiğinde RZ sarmalına göre ortaya çıkan RZ türleri gösterilmektedir ve her bir zekâ türü birbirine bağlı olarak ve birbirinden etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Rodenberg (2013), RZ'nın kapsamını geliştiren zekâ piramidi yaklaşımı ile RZ'nın bağlantılı olduğu diğer süreçleri göstermektedir. Rodenberg (2013) RZ ile birlikte işletmenin vizyonunu şekillendiren iki zekâ unsuruna daha yönelmiştir. Böylece iş zekâsı ve örgütsel zekânın entegrasyonu ile birlikte RZ başarılı olabilecektir. İş zekâsının ve örgütsel zekânın kapsamı ve RZ ile ilişkisi Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3: Zekâ Piramidi





**Kaynak:** Rodenberg, 2013.

RZ, strateji odaklı RZ faaliyetleri ve taktik odaklı RZ faaliyetleri olmak üzere iki farklı düzeyde uygulanabilir (Barca vd., 2008; Köseoğlu ve Akdeve, 2013:16-23). Strateji odaklı RZ; fırsatları değerlendirmeye dayanan (Wright vd., 2002), çevresel güçleri anlayarak rekabetçi yapı oluşturan (McGonagle ve Vella, 2002), rekabet stratejisi oluşturan (Porter, 1980), sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için yeni fırsatlar arayan (Wright ve Calof, 2006) ve bu kapsamda stratejik karar alan yapısı ile dikkat çekmektedir. Taktik odaklı RZ ise; strateji odaklı RZ'ya katkı sağlayan (Culver, 2006), dışsal uyarıcılara tepki veren (Persidis, 2003), pazarlama çabaları ile hızlı tepki vermeyi sağlayan (McGonagle ve Vella, 2002), daha çok ekonomik ve sosyal çevrenin taranmasını içeren (Wright vd., 2002) özellikleriyle ön plana çıkmaktadır.

RZ, işletmenin rakiplerinin ve pazarın hareketlerini yorumlamaya ve bunlara yanıt verme sürelerinin kılınmasını sağlayan stratejiler geliştirilmesine olanak vermektedir (Moore, 2008). Stratejilerin kapsamı RZ'nın kapsamını oluşturmaktadır ki üretilecek stratejilerin kapsamı RZ'nın ne kadar geniş kapsamlı olduğunu göstermektedir.

## 5. RZ SÜRECİ

RZ süreci bilgi yönetiminin ve bilgi teknolojisinin RZ'ya değer katmak amacıyla nasıl işlenebildiğini göstermektedir. Literatürde her ne kadar vurguladıkları noktalar farklı olsa da tüm RZ ile ilgilenen bilim insanları RZ sürecini anlatabilmek için farklı stratejiler izlemişlerdir. RZ ile ilgili stratejiler, bilginin nasıl toplandığı, yönetildiği ve kullanıldığı yönünde RZ sürecine yön vermiştir. Böylece RZ, teknoloji tarafından desteklediği ve yönlendirildiği



üzerinde durulmaktadır. RZ sürecini Fuld (1995) ise, RZ organizasyonun üzerine ve etrafına kurulması gerektiğine inanmaktadır. Fuld (1995)'a göre zekâ sistemleri, her ne kadar akla bilgisayar tabanlı uygulamaları getirirse de aslında oldukça insani bir konu olarak ele alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Kahaner (1996), RZ'nın işletmenin sadece bir fonksiyonu değil genelini kapsayan bir işlem olduğunu belirtmekte ve RZ sürecinin (a) Planlama ve yönlendirme, (b) Veri toplama, (c) Analiz, (d) Yayma olmak üzere dört aşamadan oluştuğunu öne sürmektedir. Benzer bir yaklaşımla Brummer vd. (2006) RZ sürecini sistematik bir şekilde ele alarak dört aşamadan oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Burada belirtilen dört aşama, ilgili karar alıcılarla paylaşma esasına dayanmaktadır (Powell ve Bradford, 2000).

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağlamış olduğu imkânlarla verinin ve bilginin çok çeşitli kaynaklardan ve yoğun olarak toplanması, toplanan veri ve bilgilerin düzenlenmesi ve işlenmesi aşamasının bu sürece ilave edilmesi görüşünü ortaya çıkarmıştır (Barndt, 1994; Benhardt, 1993). Fuld (1995) da güvenlik önlemlerini uygulamaya koyarak bilgiyi depolama ve gönderme şeklinde bir aşamayı çalışmasında beşinci aşama olarak önermektedir. Veri işleme aşaması ile beş aşamalı hale dönüşen RZ süreci Herring (1999)'in öne sürdüğü altıncı bir adımın eklenmesi ile RZ sürecinin kapsamı genişletilmiştir. Pelsmacker vd. (2005) RZ sürecini planlama ve odak, toplama, analiz, iletişim, süreç ve yapı, örgütsel duyarlılık ve kültür aşamalarından oluşan altı basamağından söz etmektedirler. Benzer şekilde Ashton ve Stacey (1995) RZ sürecine sistemin performansını denetlemeyi içeren altıncı bir aşama eklemiştir. Geri bildirim olarak adlandırılabilir bu aşamada zekâ sürecinin sonunda karar alıcılarla elde edilen zekâ sonuçlarının değerlendirilmesi ile süreci tekrar başa döndürerek ileriye dönük iyileştirme faaliyeti gerçekleştirmek amaçlanmaktadır. Tüm bu sınıflandırmalar, RZ'ya konu olan rakipler, paydaşlar, müşteriler, kamu kurumları, teknolojik eğilimler ve çevresel gelişmeler çevriminde düşünülmesi gerekmektedir. RZ'nın her aşamasının kendi içerisinde bir çevrim oluşturması; Barndt (1994), Benhardt (1993) ve Herring (1999)'in önerdiği aşamaların kısmen dört temel süreçte yer almasından dolayı RZ sürecinin Kahaner (1996) tarafından önerildiği gibi değerlendirilmesinde yarar olduğu düşüncesiyle, süreci oluşturan dört unsurdan bahsedilecektir.

### **5.1. Planlama ve Yönlendirme**

Planlama ve yönlendirme aşaması işlemin başlangıcından itibaren RZ işlemini tanımlamaktadır ve süreci başlatmaktadır. Bu sürecin başarısı kullanıcının ihtiyacına bağlı olduğu için bu ihtiyacı anlamış olmak önem taşımaktadır. Bu aşamada zaman kavramı kaynakların bölüştürülmesi ve hangi toplama işlemlerinin yapılacağını belirleyeceği için önem oluşturmaktadır (Rouach ve Santi, 2001). Planlama ve yönlendirme, bilgi ihtiyacının belirlenmesinden başlayan, çevrimin hem başlangıcını hem de bitişini ifade eden, stratejik kararları destekleyen, eşgüdüm ile çalışarak bilgi ihtiyacı amaçlarının

belirlenmesine ve buna ilişkin yönlendirmelerin yapılmasına katkı sağlayan bir aşama olarak ele alınmaktadır (Lisse, 1998).

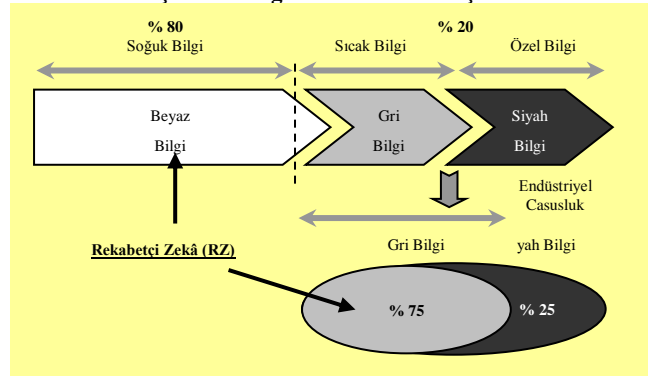
Planlama ve yönlendirme aşamasında “Anahtar Zekâ Konuları”nın belirlenerek işletmeyi en fazla etkileyen ve kritik öneme sahip olan unsurların belirlenmesi sürecin etkinliği ve RZ'nın amacı için gereklidir (McGonagle ve Vella, 2002). RZ ihtiyacının ortaya konulması, ne tür RZ'ya ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi, hangi alandaki ihtiyacın bu beklentiyi doğurduğunun saptanması (stratejik, taktik, pazarlama, teknolojik, vb.), RZ ile hangi sorulara cevap bulunacağını önceden tespiti, RZ'nın kimin tarafından, nasıl ve kime karşı kullanılacağını belirlenmesi ve RZ'nın ne zaman kullanılması gerektiğinin belirlenmesi (zaman kısıtı) bu aşamada cevaplanması gereken soruları oluşturmaktadır (O'Guin ve Ogilvie, 2001; Akpınar ve Edin, 2007).

## 5.2. Veri Toplama

RZ sürecinin ikinci aşamasını oluşturan veri toplama süreci, işlenmemiş verinin toplanarak kullanılabilir zekâyâ çevrilmesini içermektedir. Çeşitli kaynaklardan ham veri ve bilgi toplanması bu aşamanın içeriğini oluşturmaktadır (O'Guin ve Ogilvie, 2001). Veri toplama aşamasında işletme içi ve dışı, birincil ve ikincil olmak üzere dört farklı veri ve bilgi toplama kaynağı grubu belirtilmiştir (Benhardt, 1994; Fuld, 1995; McGonagle ve Vella, 2002).

Rouach ve Santi (2001) üç farklı bilgi ayrımı yapmaktadırlar: 'Beyaz Bilgi' (açık-kaynak bilgi), herkese açık olan veri tabanları, gazeteler gibi kaynaklardan ve özellikle son zamanlarda teknolojik gelişimle beraber elektronik veri tabanlarından ve internetten oluşmaktadır. 'Gri Bilgi', rekabette çoğunlukla görmezden gelinen, ticari gösteriler ya da yayınlar gibi özel bilgi alanlarını içermektedir. 'Siyah Bilgi', bilgisayar korsanlığı, telefon dinleme gibi yasadışı yolları da içerisine alan etik olmayan işletme davranışlarını kapsamaktadır.

Şekil 4: Bilgi Türleri ve RZ İlişkisi



Kaynak: Rouach ve Santi, 2001.

Şekil 4'te gösterildiği gibi birinci kategori toplanan bilgi, toplam bilginin yaklaşık %80'ini oluşturmaktadır. 'Siyah bilgi' alanı işletmelerin özelini kapsamaktadır ve bu alana ilişkin bilgileri elde etmeye çalışan işletmeler endüstriyel casusluk olarak ifade edilen etik olmayan davranış sergilemektedirler.

### 5.3. Analiz

RZ sürecinin üçüncü aşamasını oluşturan analiz, RZ sürecinin ana unsuru olarak ele alınabilir (Rouach ve Santi, 2001). Çünkü analiz aşaması ilgisiz duran bilgiyi zekâya çevirmekte önemli bir araç olarak ele alınmaktadır. Bu aşama bu nedenle hem bir sanat hem de bir bilim olarak düşünülebilir. Şekil 3'te gösterilen ve Rodenberg (2013) tarafından önerilen "Zekâ Piramidi", bilginin katma değerinin nasıl şekillendiğini ve basit bir bilgidен zekâ üretimine doğru olan gidişatı göstermektedir. Analiz aşamasında toplanan bilgi, daha sonraki aşamalarda değerlendirilerek kullanılmak üzere tasnif edilir, düzenlenir, kaydedilir ve güvenilirlik açısından kontrol edilmektedir (Myburgh, 2004). Bu aşama işletme açısından en rahat gibi görünen aşama olmasına rağmen; bilginin katma değer yaratacak şekilde düzenlenmesi nedeniyle en maliyetli, kapsamlı ve zor aşama olarak dikkati çekmektedir. Bu aşamada elde edilecek bilginin kalite düzeyi, bilgi teknolojilerinin analiz aşamasında etkin kullanılmasını sağlayacaktır (Akpinar ve Edin, 2007).

Analiz aşamasında farklı tekniklerden yararlanılabilmektedir. Bu kapsamda portfolyo analizi, SWOT analizi, blindspot analizi, müşteri değer analizi, finansal ve çevre analiz teknikleri gösterilebilmektedir (Fleischer ve Bensoussan, 2003). Ayrıca RZ faaliyetlerinde senaryo yönetimi, STEPP, Delphi metodu, yapay sinir ağları, kritik başarı faktörleri analizi, veri madenciliği teknikleri ve veri ambarlama, savaş oyunları başta olmak üzere simülasyonlar kullanılabilmektedir (Myburgh, 2004; Lemos ve Porto, 1998; Aiken, 1999; Bisp vd., 1998; Mahoney, 1998; Hamrefors, 1998; Marin Lianes vd., 2001).

### 5.4. Yayma

RZ sürecinin son aşamasını oluşturan yayma aşaması, olası hareket biçimlerini sunmaktadır ve bunları son kullanıcılara ulaştırmaktadır (Rouach ve Santi, 2001). Bu aşama aynı zamanda RZ'nın yapısındaki çevrim nedeniyle süreci başa döndürme özelliğine de sahiptir. Çünkü yeni kararların yayma aşamasında ele alınmasıyla yeni ihtiyaçlar ortaya çıkarak, yeni gerekliliklerin doğmasına neden olacak ve RZ çevrimi yeniden tetiklenecektir (Myburgh, 2004).

## 6. SONUÇ VE LİTERATÜRE KATKI

Gelişen teknoloji, değişen müşteri beklentileri ve farklılaşan pazar koşulları ile RZ yaklaşımı işletmeler açısından hayati bir önem kazanmıştır. Bu çalışma bu önemi vurgulamaya yönelik ele alınmıştır. Bununla beraber bu çalışmada, yerli literatürde çok çalışılmamasına rağmen, bu alanda yapılan çalışmalarda araştırmacıların Türkçe literatürde 'Rekabet(çi) İstihbarat(ı)' olarak kullanılan kavramın anlamını/kapsamını vurgulamaya ve kavramın önemini

açıklamaya yönelik, daha etkili ve etkin olabileceği düşünülen 'Rekabetçi Zekâ (RZ)' kavramı Türkçe literatüre kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu temel amaç çerçevesinde RZ'nın nasıl ortaya çıktığı, kavramsal yönü, kapsamı ve süreci açıklanmıştır. RZ, yapısı itibarıyla geniş bir alana yayılmış açık/yasal bilgiyi sistematik olarak toplamak, rakip işletmelerin ve pazarın yapısının, davranışlarının, örgüt kültürünün, yeteneklerinin ve zayıflıklarının anlaşılmasına ya da işletmenin gelecek anlayışını yaratabilmesine yardımcı olmaktır (Fleisher ve Bensoussan, 2003). Bu kapsamda ele alındığında RZ (Papatya ve Papatya, 2007: 369):

- Rakipler ve pazarla ilgili daha çok bilginin toplanması ile zaman ve para kaybını ortadan kaldırmaktadır,
- Rakipler ile karşılaştırılan stratejinin en iyi resmini sağlamaktadır ve sektörde uygulanabilir stratejileri tanımlamaktadır,
- Rakiplerden uzak kalabilmeyi ve işletmeyi daha iyi konuma getirebilmek için fırsatları görmeyi/yaratmayı sağlamaktadır,
- İşletmenin bulunduğu yeri anlamaya ilişkin altyapı sağlamaktadır,
- En iyi uygulamaları ortaya çıkarmayı ve işletme performansını geliştirmeyi hedeflemektedir,
- İşletmenin gelecek anlayışını içeren bu amaçlar; rekabet fırsatlarını ortaya çıkarmak, işletmenin karşılaşacağı sürprizleri en aza indirmek/ortadan kaldırmak, tepki zamanı avantajı elde etmek ve fırsatları yakalamak şeklinde bütünleştirilebilir.

RZ sürecinin işletmenin hangi amaçlarına yönelik ele alındığı, kapsamlı yapısı ve stratejik yönelimi konuya ilişkin farklı araştırmaların yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Böylece RZ'nın işletmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesine yönelik vazgeçilmez bir araç olduğu (Kahaner, 1996); işletme stratejisinin oluşturulmasında/geliştirilmesinde kritik rol oynadığı (Hovis, 2000; Merceau ve Sawka, 1999); proaktif işletme davranışı oluşturarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmelerin vazgeçilmezi olduğu ve işletmenin başarısındaki rolü (Lackmann vd., 2000; Mcgonagle ve Vella, 2002) üzerinde durulmuştur.

İşletmeler her türlü faaliyetlerinde, içinde bulunduğu konuma ve kaynaklara dayalı yaklaşıma göre, RZ uygulamalarını stratejik bakış açısını oluşturmak/geliştirmek için bulundurmaları gerekmektedir. RZ iş dünyasında ve akademik dünyada tam olarak ifade edil(e)memesi hem akademisyenlerin hem de profesyonellerin stratejik öneme sahip olan RZ üzerine yeterince eğilmemesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun en temel nedeni, RZ'ya benzer (pazar araştırması, rakip araştırması, SWOT analizi gibi) kavramlarla ilgilenen işletmelerin ve akademisyenlerin kapsamlı bir yapıda ele alınan RZ ile ilgili farkındalık oluşturmaya yönelik çalışmalara ve uygulamalara yeterince eğilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle ele alındığında bu çalışma hem konunun derinliğini ele alacak olan akademisyenler hem de konunun

uygulayıcısı olan profesyoneller açısından farkındalık oluşturması nedeniyle önem taşımaktadır.

RZ, dinamik işletme yapısının ortaya çıkmasına imkân tanması nedeniyle işletmelerin değişen çevre koşullarına yönelik yapılandırılabilir. İşletmelerin bu çerçeveden bakması sonucu RZ'nın stratejik rolünün doğru algılanmasına ve kontrolünün sağlanmasına yönelik işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla beraber RZ'nın katkıları; çevresel tehdit ve fırsatların öngörülmesiyle erken uyarı sistemini oluşturması, örgütsel/bireysel öğrenmeyi desteklemesi, kaliteli ve bütünleşmiş bir süreç yönetiminin gerçekleştirilmesi, karar destek fonksiyonunu desteklemesi, teknolojik yeniliği desteklemesi, işletmenin yeteneklerini ve becerilerini ön plana çıkarması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün belirleyici olması şeklinde sıralanabilir. Bu katkıların işletmeler tarafından algılanması veya araştırmacılar tarafından iş dünyasının dikkatini çekecek şekilde vurgulanması gerekmektedir.

Bu çalışma RZ kavramının teorik yönünü ve kapsamını açıklamaya yönelik oluşturulmuştur. Teorik açıdan ele alınmasının nedeni öncelikle kavramın Türkçe karşılığının net olarak ifade edilebilmesine yönelik literatüre katkı sunmaktır. Bu alanda yapılmış birçok alan araştırması bulunmasına rağmen, yeterli düzeyde olmadığı yapılan literatür araştırmasında tespit edilmiştir. Bu nedenle bu konu ile ilişkili yapılacak olan alan araştırmalarına kaynak teşkil etmesi açısından RZ'nın kavramsal yönüne yönelik bir değerlendirme yapılmıştır. Bu kapsamda konuya ilgi duyan araştırmacılara, bu alanda yapılacak ampirik çalışmaların yapılması RZ'nın önemini ve gerekliliğinin açıklanması açısından önerilebilir.

#### **KAYNAKÇA**

ACHARD, P. ve BERNAT, J. P. (1998), *L'Intelligence Economique; Mode d'Emploi*, ADBS Editions.

AIKEN, M. (1999), "Competitive Intelligence through Neural Networks", *Competitive Intelligence Review*, 10(1), 49-53.

AKPINAR, H. ve EDİN, İ. (2007), "Rekabet İstihbaratı", *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 1-8.

ASHTON, W. B. ve STACEY, G. S. (1995), "Technical intelligence in business: understanding technology threats and opportunity", *International Journal of Technology Management*, 10(1), 79-104.

BARCA, M., KÖSEOĞLU, M. A. ve KARAYORMUK, K. (2008), "To what extent is competitive intelligencereceived at strategic or tactical levels?: Evidence from Turkey", 4th. *International Strategic Management Conference Book*, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina, 57-66.

BARNDT, W. D. (1994), User-directed competitive intelligence: closing the gap between supply and demand, Quorum Books, CT.

BENHARDT, D. C. (1994), "I want it fast, factual, actionable—tailoring competitive intelligence to executives' needs", *Long Range Planning*, 27(1), 12-24.

BISP, S., SORENSEN, E. ve GRUNERT, K. G. (1998), "Using the Key Success Factor Concept in Competitor Intelligence and Benchmarking", *Competitive Intelligence Review*, 9(3), 55-67.

BRUMMER H. L., BADENHORST, J. A. ve NEULAND, E.W. (2006), An evaluation of the most important competitive analysis methods applied by global mining firms to determine the future intent of a competitive force: research article, *Southern African Business Review*, 10(3), 19-47.

CAUDRON, S. (1994), "I spy, you spy", *Industry Week*, 143(18), 35-40.

CULVER, M. (2006), Using tactical intelligence to help inform strategy, *Strategy & Leadership*, 34(6), 17-23.

DASHMAN, L. G. (1998), "The Value of an in-house competitive intelligence department: A business plan approach", *Competitive Intelligence Review*, 9(2), 10-6.

DRUCKER, M. E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, November/December, 77-90.

EDİN, İ. (2008), Rekabet İstihbaratı Sürecinde Anahtar İstihbarat Konularının Belirlenmesi, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXV(2), 589-600.

FAIR, W. R. (1966), "The corporate CIA – a prediction of things to come", *Management Science*, 12(10), B489-B503.

FLEISCHER, C. S. ve BENSOUSSAN, B. E. (2003), *Strategic and Competitive Analysis- Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

FLEISHER, C. S., WRIGHT, S. ve ALLARD, H. T. (2008), "The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques", *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 836-851.

FLEISHER, C. S. (2008), "Using open source data in developing competitive and marketing intelligence", *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 852-866.

FULD, L. M. (1995), *The New Competitor Intelligence*, New York: John Wiley and Sons.

GELB, B. D., SAXTON, M. J., ZINKHAN, G. M. ve ALBERS, N. D. (1991), "Competitive intelligence: insights from executives", *Business Horizons*, 34(1), 43-47.

GHOSHAL, S. ve WESTNEY, D. E. (1991), "Organizing competitor analysis systems", *Strategic Management Journal*, 12(1), 17-31.

GILAD, B. (2000), "An Ad Hoc, Entrepreneurial CI Model", *Competitive Intelligence Magazine*, 3(4), 33-39.

GROOM, J. R. ve DAVID, F. R. (2001), "Competitive Intelligence Activity among Small Firms", *SAM Advanced Management Journal*, Winter, 12-20.

HAMREFORS, S. (1998), "Spontaneous Environmental Scanning", *Competitive Intelligence Review*, 9(3), 68-75.

HOVIS, J. H. (2000), "CI at Avnet: A Bottom-Line Impact", *Competitive Intelligence Review*, 11(3), 5-15.

JUHARI, A. S. ve STEPHENS, D. P. (2006), "Tracing the origins of competitive intelligence throughout history", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 61-82.

KAHANER, L. (1996), *Competitive Intelligence*, Simon & Schuster, New York, NY.

KÖSEOĞLU, E. ve AKDEVE, M. A. (2013), *Rekabet İstihbaratı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

LACKMANN, C. L., SABAN, K. ve LANASSA, J. M. (2000), "Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study", *Competitive Intelligence Review*, 11(1), 17-27.

LEMOS, Â. D. ve PORTO, A. C. (1998), "Technological Forecasting Techniques and Competitive Intelligence: Tools for Improving the Innovation Process", *Industrial Management & Data Systems*, 98(7), 330-337.

LISSE, W. C. (1998), "The Economics of Information and the Internet", *Competitive Intelligence Review*, 9(4), 48-55.

MAHONEY, T. (1998), "Data Warehousing and CI: An Evaluation", *Competitive Intelligence Review*, 9(1), 38-43.

MARCEAU, S. ve SAWKA, K. (1999), "Developing World-Class CI Program in Telecoms", *Competitive Intelligence Review*, 10(4), 30-40.

MARIN LIANES, L., CARRO CARTAYA, J. ve ESPIN ANDRADE, R. (2001), "Information Analysis Techniques for the Competitive Intelligence Process", *Competitive Intelligence Review*, 12(1), 32-40.

MCGONAGLE, J. J. ve VELLA, C. M. (2003), *The manager's guide to competitive intelligence*, Greenwood Publishing Group.

MCGONAGLE, J. J. ve VELLA, C. M. (2002), "A case for competitive intelligence", *Information Management Journal*, 36(4), 35-40.

MILLER, S. H. (2001), "Competitive Intelligence – An Overview, Society of Competitive Intelligence Professionals", [http://: www.scip.org/2\\_overview.php](http://www.scip.org/2_overview.php) (Erişim: 05.12.2013).

MIREE, C. E. (1999), *Coordinating Strategic and Tactical Intelligence in Organisations*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pittsburgh University.

MOLLAYAAGHOBI, S. S. ve BADIEE, F. (2011), "A comparative study of competitive intelligence in public sector", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 525-535.

MONTGOMERY, D. B. ve URBAN, G. L. (1970), "Marketing decision-information systems: an emerging view", *Journal of Marketing Research*, 7, 226-34.

MONTGOMERY, D. B. ve WEINBERG, C. B. (1979), "Toward strategic intelligence systems", *Journal of Marketing*, 43, 41-52.

MOORE, K. (2008), "İnsan Kaynakları ve Rekabetçi İstihbarat", *HRDergi*, Nisan 2008 (Bu yayına HRDergi Editöründen bu çalışmada atıf yapılmak üzere istenerek ulaşılmıştır).

MUGO, H. W., WANJAU, K. ve AYODO, E. (2012), "An investigation into competitive intelligence practices and their effect on profitability of firms in the banking industry: A case of Equity Bank", *International Journal of Business and Public Management*, 2(2), 61-71.

MYBURGH, S. (2004), "Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries", *The Information Management Journal*, March/April, 38(2), 46-55.

O'GUIN, M. C. ve OGILVIE, T. (2001), "The Science, Not Art, of Business Intelligence", *Competitive Intelligence Review*, 12(4), 15-24.



PAPATYA, N. ve PAPATYA, G. (2007), "İşletmelerde Rekabetçi Zekâ Nasıl Yaratılabilir? Türkiye Tekstil Sektörüne İlişkin Değerlendirme ve Bir Model Önerisi", Sakarya Üniversitesi 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 25-27 Mayıs 2007, 368-379.

PEARCE, F. T. (1976), "Business intelligence systems: the need, development and integration", *Industrial Marketing Management*, 5(2/3), 115.

PELLISSIER, R. ve NENZHELELE, T. E. (2013), "The impact of work experience of small and medium-sized enterprises owners or managers on their competitive intelligence awareness and practices", *SA Journal of Information Management*, 15(1), 1-6.

PELSMACKER, P., MULLER, M. L., VIVIERS, W., SAAYMAN, A., CUYVERS, L. ve JEGERS, M. (2005), "Competitive intelligence practices of South Africa nad Belgian exporters", *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 606-620.

PERSIDIS, A. (2003), "Corporate intelligence in a corporately intelligent world", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(2), 87-99.

PORTER, M. E. ve MILLAR, V. E. (1991), "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, July-August, 1-14.

PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques of Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.

POWELL, J. H. ve BRADFORD, J. P. (2000), "Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment", *International Journal of Information Management*, 20, 181-195.

PRESCOTT, J. E. ve SMITH, D. C. (1989), "The largest survey of 'leading-edge' competitor intelligence managers", *Planning Review*, 17(3), 6-13.

PRESCOTT, J. E. (1989), "The Evolution of Competitive Intelligence", *Proposal Management*, Spring, 37-52.

RAUCH, D. ve SANTI, P. (2001), *Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes*, *European Management Journal*, 19(5), 552-559.

RODENBERG, J. (2013), <http://www.rodenberg.nl/publications/rechts13-1.php> (Erişim: 10.03.2014)

ROUACH, D. ve SANTI, P. (2001), "Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes", *European Management Journal*, 19(5), 552-559.

SALLES, M. (2006), "Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence", *Production Planning & Control*, 17(3), 229-237.

SHEHU, Z. ve AKINTOYE, A. (2009), "Construction programme management theory and practice", *International Journal of Project Management*, 27(7),704-716.

Society of Competitive Intelligence Professionals -SCIP- (2013), [www.scip.org](http://www.scip.org), (Erişim: 05.12.2013).

TDK (2013), Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5377b8ae3ff1a2.29937853](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5377b8ae3ff1a2.29937853) (Erişim: 14.12.2013).

VEDDER, R. G. ve GUYNES, C. S. (2002), "CIOs' perspective on competitive intelligence", *Information Systems Management*, 19(4), 49-55.

VEDDER, R. G. ve GUYNES, C. S. (2001), "A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations", *Journal of Computer Information Systems*, 41(2), 36-39.

WRIGHT, S. ve CALOF, J. L. (2006), The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices, *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 453-465.

WRIGHT, S., PICKTON, D. W. ve CALLOW, J. (2002), "Competitive intelligence in UK firms: A typology", *Marketing Intelligence and Planning*, 20(6), 349-360.

ZANASSI, A. (1998), "Competitive Intelligence through Data Mining Public Sources", *Competitive Intelligence Review*, 9(1), 44-54.

ZANGOUEINEZHAD, A. ve MOSHABAKI, A. (2008), "The role of structural capital on competitive intelligence", *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 262-280.