

TÜRKİYE'DE İLK 500'E GİREN İŞLETMELERDE REKABETÇİ İSTİHBARAT SİSTEMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Ahmet SEVİÇİN*

Öz

Dünyada rekabetçi istihbarat sistemi (RİS) uygulamaları ve bu uygulamalara ilişkin araştırmalar her geçen gün artmasına rağmen, Türkiye'de işletmelerin RİS uygulamaları hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu çalışma; temel olarak, bu konudaki açığın kapatılmasına katkıda bulunmayı amaçlamakta; spesifik olarak da, Türkiye'de ilk 500'e giren büyük işletmelerde RİS uygulamalarının ne kadar yaygın olduğunu ve nasıl uygulandığını belirlemeyi amaçlayan bir araştırmanın bulgularını sunmaktadır. Araştırmada anket ile veri toplama tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmanın temel sonuçları şunlardır: Araştırmaya dahil olan işletmeler, rekabetçi istihbarat faaliyetlerini işletmelerinin başarısı için önemli bulmaktadırlar ve sürekli bu faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Yakın bir gelecekte, artan rekabetin yoğunluğu ile birlikte istihbarat faaliyetlerinin de artacağını belirtmektedirler. Ancak, işletmeler bugün için istihbarat faaliyetlerini ayrı bir RİS birimi oluşturmadan, pazarlama departmanları tarafından informel bir şekilde yerine getirmektedirler.

Anahtar Sözcükler: Rekabetçi istihbarat, işletme.

Abstract

A Research of Competitive Intelligence System Practices on the Top 500 Companies in Turkey

Even though there is an increase in practices of competitive intelligence system (CIS) and in researches related to these practices around the world, there is a limited scientific knowledge about CIS practices of companies running in Turkey. This study represents the findings of the research that aimed mainly to make a contribution to remedy this gap and specifically to determine how common CI activities are and how CI activities are currently applied in large top 500 companies in Turkey. The research was conducted by a questionnaire. The main results of this research indicate that the responded companies see competitive intelligence activities as an important

* Dr., Mersin Üniversitesi, İşletme Bölümü, 33343, MERSİN, ahmets@mersin.edu.tr.

factor for success of their companies, and they carry out these activities continuously. Furthermore, they indicate that their intelligence activities will increase alongside increasing competition in a near future. On the other hand, for presently, they carry out competitive intelligence activities mostly in an informal way by marketing departments, without establishing a separate CIS department.

Keywords: Competitive intelligence, business.

GİRİŞ

Rekabet, günümüz iş dünyasının kaçınılmaz bir unsuru olmuştur. İşletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu her geçen gün artmaktadır. Artan rekabetçi baskılar işletmeleri, başarılı olmak için, rekabet üstünlüğü elde etmeye zorlamaktadır. Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ise, büyük ölçüde, rakiplerden gelecek taklitçiliğin engellenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, rakipleri anlamadan rekabet üstünlüğünün elde edilmesi zordur. Rakipleri anlamak için gerekli istihbaratı doğrudan bulmak ise genellikle zordur. Bu istihbarata, çoğunlukla, çeşitli kaynaklardan toplanan verilerin işlenmesi yoluyla ulaşılır. Veri işleme sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi ise, büyük ölçüde "rekabetçi istihbarat sistemi-RİS (competitive intelligence system)" kurmayı gerektirir.

Günümüzde işletme çevresinin özellikle rekabetle ilgili olan özellikleri (rekabetçi çevre) hızla ve sürekli değişmektedir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ise bu değişime ilişkin verilere ulaşmayı çok kolaylaştırmıştır. Bugün yöneticilerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi, aşırı veri yığını altında bu değişimin yarattığı yeni fırsat ve tehditleri görmenin zorlaşmasıdır. Bu koşullar altında doğru karar vermenin getirisi veya yanlış karar vermenin götürüsü çok yüksek olmaya başlamıştır. Bu durum, veriyi istihbarata dönüştürebilme yeteneğini yeni bir kilit başarı faktörü haline getirmiştir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ayrıca, ticari sırların veya önemli bilgilerin çalınmasını veya işletme dışına sızmasını da kolaylaştırmıştır. Özel bilgilerin çalınmasının veya sızmasının rekabetçi sonuçları işletmeler için çok önemli olmaya başlamıştır. Bilginin güç olarak kabul edildiği bir çağda, özel bilgilerin korunması da yeni bir kilit başarı faktörü haline gelmiştir. RİS, bu konularda yöneticilere önemli yardımlar sağlayacak potansiyeli taşımaktadır. Bu potansiyelinden dolayı, her geçen gün artan sayıda işletme rekabet üstünlüğü elde etmek için RİS yöntem ve tekniklerini uygularken, aynı zamanda bu uygulamalara ilişkin araştırmalar da artmaktadır. Ancak, Türkiye’de işletmelerde RİS uygulamaları hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, bu konudaki eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak ve Türkiye’de ilk 500’e giren büyük işletmelerde rekabetçi istihbarat

sistemi uygulamalarının ne kadar yaygın olduğuna ve nasıl uygulandığına ilişkin bir durum tespiti yapmaktır.

I. REKABETÇİ İSTİHBARAT SİSTEMİ (RİS)

"Rekabetçi istihbarat sistemi (RİS)"nin ne olduğuna geçmeden önce, Türkçe’ye en yakın "istihbarat" olarak çevirebileceğimiz "intelligence" kavramının İngilizce’deki anlamı üzerinde durulması gerekir. Bu kavram İngilizce’de, analiz edilmiş ve karar vermede kullanılmaya hazır bilgi anlamındadır (Khaner, 1996: 21). Bunu bir örnekle açıklayalım (Fuld, 1995: 24):

| | |
|----------------------------|--|
| Veri (data) | : 1994 yılında rakip işletmede 1000 kişi çalışmaktadır. 1995 yılında rakip işletmede 500 kişi çalışmaktadır. |
| Bilgi (information) | : Rakip işletme çalışanlarını azaltmıştır. |
| Analiz | : Rakip işletme endüstri standartlarının üzerinde verimli olmaya başlamıştır. |
| İstihbarat (intelligence): | Rakip işletme satın alınabilir. |

Buna göre, veriler işleme sürecinden geçerek bilgiye, bilgiler de işleme sürecinden geçerek istihbarata dönüşmektedir. Veri ve bilgi ile istihbarat arasındaki en önemli fark, istihbaratın belirli bir içerikte yorumlanmış veya anlamlandırılmış bilgi olmasıdır. Artık bu bilgiye dayanılarak belirli bir konuda karar verilebilir ve harekete geçilebilir.

Bu açıklamalardan sonra RİS’in tanımına geçebiliriz. SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals-Rekabetçi İstihbarat Çalışanları Derneği)’e göre RİS, rakip işletmelerin güçlü tarafları, zayıf tarafları ve niyetleri ile ilgili kamuya açık bilgilerin yasal ve ahlaki yollardan toplanarak analiz edilmesidir (2005). Başka bir tanıma göre RİS, rakip işletmelerin faaliyetlerini sürekli olarak gözleyen, bu faaliyetlere ilişkin verileri toplayan, bu verileri stratejik önemlerine göre analiz eden ve sonuçları işletmede ihtiyaç duyanlara ileten bir sistemdir (Ghoshal ve Westney, 1991: 17). Diğer bir tanıma göre RİS, rekabete ve rakiplere ilişkin dağınık verileri ilgili, doğru ve kullanışlı stratejik bilgiye dönüştüren analitik bir süreçtir (Richard Combs Ass., 2000). Bu çalışmada RİS, yasal ve ahlaki olmayan yollara sapsadan, rekabetçi çevreye ve rakiplere ilişkin, kamuya açık verileri sistematik olarak toplayan, analiz eden ve sonuçları işletmede ihtiyaç duyanlara dağıtan bir süreç olarak tanımlanmıştır. Ancak, RİS nasıl tanımlanırsa tanımlansın onun özünü rekabetin daha iyi anlaşılması oluşturur.

Yukarıdaki tanımlardan hareket edilerek RİS'in bazı özellikleri şöyle sıralanabilir:

a) RİS kamuya açık verileri toplar: Verinin kamuya açık olması, onun mutlaka yayımlanmış olmasını gerektirmez, toplumun bütün üyeleri tarafından paylaşılan veya erişilebilen olması anlamındadır (Richard Combs Ass., 2000). Bunun doğal bir sonucu olarak RİS, yasal ve ahlaki olmayan yollara sapsadan veri toplar. Yasal ve ahlaki olmak RİS'i endüstri ajanlığından ayıran en önemli özelliktir ve bu nedenle RİS bir endüstri ajanlığı değildir. Her ne kadar "istihbarat" kavramı daha çok devletlerin gizli servisleri için kullanılsa da, işletmeler için de kullanılmasının temel nedeni faaliyetlerin yerine getirilmesinde benzer süreçlerin kullanılmasıdır.

b) RİS rakiplere ve rekabetçi çevreye ilişkin verileri toplar: Bunun altında yatan düşünce, rakiplerin çevresel faktörlerle ilişkilendirilerek daha sağlıklı bir şekilde analiz edilebileceğidir. Bu konu literatürde benzer kavramların birbirinin yerine kullanılmasına yol açmaktadır. Bazı yazarlar bu ayrıma dikkat çekmektedirler. Şöyle ki: Rakipler istihbaratı (competitor intelligence) sadece rakiplerin incelenmesine yoğunlaşırken, rekabetçi istihbarat (competitive intelligence) hem rakiplerin hem de rekabetçi çevrenin (rakipler, pazar, tüketiciler, satıcılar vb.) incelenmesine yoğunlaşmakta, işletme istihbaratı (business intelligence) ise, işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek her türlü dışsal faktörün incelenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Postigo, 2000: 13-14).

c) RİS sistematik ve organize bir süreçtir: İşletmelerin rakipleri hakkında veri toplama faaliyetleri işletmecilik tarihi kadar eskidir ve bu faaliyetlerin gelecekte de devam edeceği söylenebilir. Yeni olan, bu faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için sistematik (öзgün yöntem ve teknikler) ve organize (ayrı bir grup) bir şekilde yürütülmesidir. Bu nedenle, RİS formel olarak organize olmuş istihbarat faaliyetlerine işaret eder.

d) RİS bir tür karar destek sistemidir: Veriler belirli süreçlerden geçirilerek istihbarata dönüştürülür. İstihbaratın temel fonksiyonu ise, yöneticilerin karar verme süreçlerine önemli bir girdi oluşturarak, onların rekabetle ilgili konularda daha iyi kararlar almalarına yardımcı olmaktır. RİS'in diğer bilgi sistemlerinden temel farkı, verilerin daha çok rekabetçi çevreye ve rakiplere ilişkin olmasıdır. Ancak, bu tür veriler hem işletme içinden hem de işletme dışından elde edilebilir.

RİS biriminin en genel amacı, yöneticilerin karar alma sürecinde ihtiyaç duyacakları rekabetçi istihbaratı sağlayarak, stratejik kararları iyileştirmek yoluyla, işletmenin daha başarılı olmasına yardımcı olmaktır. Daha spesifik

olarak RİS, pazardaki değişimlerin yarattığı yeni fırsatları ve tehditleri belirlemeyi, rakiplerin başlatabileceği stratejik hareketleri önceden sezmeyi, işletmenin reaksiyon zamanını azaltmayı, rakiplere karşı işletme bilgilerini korumayı ve böylece işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlamlaştırmayı amaçlar (Richard Combs Ass., 2000). Buna göre, RİS biriminin örgütsel yapı içerisindeki yerinin mümkün olduğu kadar istihbarat kullanıcılarına yakın olması, dolayısıyla bu birimin üst yönetime veya stratejik planlama birimine bağlanması uygun görülmektedir. Bu durum sistemden yalnızca üst kademe yönetimin yararlanacağı anlamında değildir, sistem temel kullanıcılara yakın olmakla birlikte, işletmedeki herkesin kullanımına açık olmalıdır (Khaner, 1996: 45-47).

II. REKABETÇİ İSTİHBARAT SÜRECİ

RİS’in işleyişi bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte yerine getirilen temel faaliyetler veri toplama, analiz ve dağıtımdır. RİS faaliyetlerinin bir süreç olarak değerlendirilmesinin altında yatan düşünce, üretilen ve yöneticilere dağıtılan istihbaratın yöneticilerde yeni istihbarat ihtiyacı doğurması ve bu durumun tekrar veri toplamayı gerektirmesidir. Bu durumda, RİS faaliyetleri bir süreklilik kazanacaktır. RİS sürecini oluşturan başlıca aşamalar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

II.1. Veri Toplama Aşaması

Veri toplama aşaması, istihbarata dönüştürülecek verilerin toplanması aşamasıdır. RİS sürecinde veri toplamak amacıyla başvurulacak kaynaklar işletme dışı ve işletme içi kaynaklar olmak üzere iki genel gruba ayrılabilir. Başlıca işletme dışı veri kaynakları arasında; kitap, dergi, gazete, radyo, televizyon, ticari yayınlar, konferanslar, internet, veri tabanı, satıcılar, tüketiciler, rakipler vb. sayılabilir. RİS İşletme dışı kaynaklardan veri toplamayı yasal ve ahlaki olmayan yollara sapsadan yerine getirir. Kaldı ki yaygın bir kanıya göre, RİS için ihtiyaç duyulan verilerin büyük bir bölümü kamuya açık kaynaklardan elde edilebilir türdendir. Elde edilemeyen kısım ise iyi bir analizle çıkarım yapılarak sağlanabilir. Ayrıca, yasal ve ahlaki olmayan yollara başvurmak çok riskli olduğu kadar, bu aynı zamanda RİS’in başarısızlığına işaret eder.

RİS literatürü daha çok işletme dışı kaynaklardan veri toplama üzerinde durmasına rağmen, işletme içi kaynaklar da önemli veri kaynaklarıdır. Hatta, RİS faaliyetleri için gerekli verilerin büyük bir bölümünün işletme içerisinde olduğu ileri sürülmektedir (Gelb, Saxton, Zinkhan ve Albers, 1991: 44). Ancak, sorun, işletmede dağınık bir şekilde bulunan bu verileri bir araya getirecek bir

sürecin oluşturulması ve bu sürece bütün çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Çalışanlar çeşitli nedenlerle veri paylaşımına katılmayabilir. Her şeyden önce, sahip oldukları verinin rekabetçi sonuçlarını kestiremeyebilirler. Bu durumda, çalışanların, en azından, RİS'in ne olduğu, işletme başarısına potansiyel katkılarının neler olabileceği ve ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu konularında bilinçlendirilmeleri ve veri paylaşımı için teşvik edilmeleri gerekir. (Fuld, 1988: 28-29). Veri paylaşımına katılımdaki engellerin ortadan kaldırılması, genel anlamda, örgütsel kültürle ilgilidir. İdeal olarak, RIS sürecinin, işletmedeki bütün çalışanları içeren, örgüt kültürünün bütünleşik bir parçası olarak tasarlanması gerekir (Codogno, 1999).

II.2. Analiz ve Yorum Aşaması

Analiz kavramının sözlük tanımları genellikle bütünün parçalara ayrılmasına işaret ederken, RİS'de analiz, parçalardan hareket ederek bütüne ulaşmaya işaret eder. RİS açısından analiz, ilgili gerçekleri ve bunlar arasındaki önemli ilişkileri belirleyerek, önemli bulgular ve sonuçlar çıkartmak için verilerin sistematik incelemeye tabi tutulmasıdır (Herring, 1998). Analiz, ayrıca, birbirinden kopuk verilerin istihbarata dönüştürülmesi süreci (Khaner, 1996: 96) veya bilinenlerden hareket edilerek, bilinmeyenler hakkında çıkarımlarda bulunulması olarak da tanımlanabilir. Çeşitli analiz tekniklerinin kullanılarak; verilerin önemlendirilmesi, veriler arasında bağlantılar kurulması ve bunlara dayanarak bir senaryo üretilmesi analiz aşamasının temel özelliğini oluşturur. Ancak, bu aşama çeşitli analiz tekniklerinin kullanımını gerektirmekle birlikte, önemli ölçüde düşünme, yargılama, sentezleme, sezme vb. bilişsel yeteneklerin kullanımını da gerektirir. Bu nedenle, analiz, tamamen bilimsel bir aşama değil, aynı zamanda sanatsal bir aşamadır. RİS'in analiz aşamasında kullanılan standart teknikler yoktur. Kullanılan teknikler amaca ve spesifik durumlara göre değişmektedir. Uygulamada 100'den fazla tekniğin kullanıldığı belirlenmiştir (Herring, 1998). Bu tekniklerden yaygın olarak kullanılanlar arasında; rakipler profili, finansal analiz, swot analizi, savaş oyunları, kazan-kaybet analizi ve senaryo geliştirme sayılabilir (The Pine Ridge ve T.W. Powell Co., 1998).

II.3. İstihbaratın Dağıtım Aşaması

RİS sürecinde analiz aşamasından sonra, sıra üretilen istihbaratın yöneticilere dağıtım aşamasına gelir. Bu aşamada, dağıtılan istihbaratın zamanlı, güvenilir, doğru ve öz olması önemlidir. Yöneticilerin bu sistemin ürettiği istihbarata güven duyması için, en azından, sistemin işleyişi ve kullanılan yöntem ve teknikler hakkında bilgilendirilmeleri gerekir. Ayrıca, istihbaratın kimlere ve nasıl dağıtılacağı da önemli konulardır. RİS esas olarak üst kademe yöneticiler için tasarlanmakla birlikte, ihtiyaç duyan diğer yöneticiler ve çalışanlar için de çalışır. Ancak, istihbaratın kimlere dağıtılacağı

aynı zamanda kullanılacak dağıtım araçlarını da etkileyecektir. Hangi dağıtım araçlarının kullanılacağı konusunda yöneticilerin tercihleri önemli olmakla birlikte, çok çeşitli dağıtım araçları vardır. Bunlardan bazıları; kişisel iletişim, toplantı, sunuş, raporlar, duyurular, e-posta, intranet ve ilan panosudur. Dağıtılan istihbarat yöneticilere karar alma süreçlerinde şu konularda fayda sağlar (Fleisher ve Bensoussan, 2000): a) çok sayıda ve genellikle dağınık verileri birbiriyle ilişkilendirir, b) seçeneklere ilişkin belirsizliği ve riski azaltır, c) göz önüne alınacak değişken sayısını azaltır, d) bilgiyi işletmenin durumuyla ilişkilendirir. İstihbarat dağıtıldıktan sonra, çoğunlukla, kullanıcılar yeni istihbarat talebinde bulunurlar. Böylece, veri toplama aşaması yeniden başlamış ve bu faaliyetler sürekli devam eden bir sürece dönüşmüş olur. Bu aşamada, ayrıca, yöneticinin istihbaratı kullanıp kullanmadığı, eğer kullandı ise bir fayda sağlayıp sağlamadığı değerlendirilmelidir (Khaner, 1996: 136-137).

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Dünyada RİS uygulamaları ve bu uygulamalara ilişkin araştırmalar her geçen gün artmaktadır. Ancak, bilindiği kadarıyla, Türkiye’de işletmelerin RİS uygulamaları konusunda henüz kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır. Bu araştırmanın Türkiye’de ilk 500’e giren büyük işletmelerdeki mevcut rekabetçi istihbarat uygulamalarını tespit etmeyi amaçlaması, onu "tanımlayıcı araştırmaya" yaklaştırmaktadır.

III.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın hedef kitesini, İstanbul Sanayi Odası tarafından 2002 yılı satışları esas alınarak belirlenen Türkiye’nin ilk 500 büyük işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmelerin adları İSO dergisi Eylül 2003 sayısında yayımlanmıştır. Hedef kitle olarak ilk 500 büyük işletmenin seçilme nedeni, RİS uygulamalarına daha çok büyük işletmelerde rastlanmasıdır. Araştırmanın kapsamı ve bulgularının genelleştirilebilirliği ilk 500 büyük işletme ile sınırlıdır.

III.2. Veri Toplama

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket, rekabetçi istihbarat uygulamalarının temel konularını içeren başlıca beş bölümden oluşmaktadır. Bunlar; araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri, rekabetçi çevre ve istihbaratın önemi, rekabetçi istihbarat organizasyonu, rekabetçi istihbarat süreci, ve diğer önemli bazı konulardır. Anket sorularının hazırlanmasında, değişik ülkelerdeki RİS uygulamaları ile ilgili daha önce yapılan araştırmalarda (Prescott ve Smith, 1989: 6-13; Tao ve Prescott, 2000:

65-78; Hannula ve Pirttimaki, 2003: 593-599; Vedder ve Guynes, 2002: 49-55; Hall, 2001: 3-14) kullanılan sorulardan esinlenilerek, benzer sorular sorulmaya çalışılmıştır. Bu durumun aynı zamanda uluslararası karşılaştırmaları da kolaylaştıracağı düşünülmüştür. Anketler, hedef kitledeki 500 büyük işletmeden, e-posta adreslerine ulaşılan toplam 309 işletmeye gönderilmiştir. Anketler işletmelerin genel müdür veya pazarlama genel müdür yardımcılarına gönderilmiştir. Anketi cevaplamaları için işletmelere belirli bir süre verilmemiş, ancak en kısa zamanda cevaplamaları istenmiştir. 01.10.2004 tarihi itibarıyla 44 işletmeden cevaplandırılmış anket alınmıştır. Buna göre, anketlerin geri dönüş oranı %14 olarak bulunmuştur.

Genel olarak, ankete dayalı bir araştırmanın en az %50 geri dönüş oranına sahip olması gerektiği kabul edilir (Zikmund, 1990: 175). Ancak, yapılan bir araştırmaya göre, ankete dayalı stratejik yönetim araştırmalarında, diğer sosyal bilim dallarındaki araştırmalarda elde edilen geri dönüş oranlarından daha düşük geri dönüş oranları elde edildiği tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre, yayımlanan ankete dayalı stratejik yönetim araştırmalarının %33'ünde anketlerin geri dönüş oranı %50 den daha düşük bulunmuştur (Snow ve Thomas, 1994: 462). Araştırma konusunun yanı sıra, araştırmanın yapıldığı ülke veya kültür de geri dönüş oranını etkileyen önemli bir faktördür (Churchill, 1995: 667). Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'de posta ile anket yöntemiyle yapılan araştırmaların geri dönüş oranı %10'larda kalmaktadır (Kurtuluş, 1992: 539). Sonuç olarak, araştırma konusunun bazı işletmeler için hassas olabileceği ve araştırmanın yapıldığı ülke koşulları göz önünde bulundurulduğu zaman, bu çalışma için elde edilen %14 geri dönüş oranının analiz için uygun olduğu düşünülmüştür.

III.3. Analiz ve Yorum

Analiz aşamasında, araştırmaya katılan işletmelere ait veriler SPSS 9.05 paket programı ile analiz edilmiş ve ortalama, standart sapma ve frekans dağılımları belirlenmiştir. Analiz sonuçlarının ilk 500 büyük işletme için geçerli olduğu varsayılmıştır.

III.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

Araştırmaya 11 değişik endüstriden toplam 44 işletme katılmıştır. Bu işletmelerin içinde buldukları endüstrilere göre dağılımları Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin değişik endüstrileri yeterli ölçüde temsil ettikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin 2003 yılı satışları bakımından dağılımı Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre, İşletmelerin yaklaşık %70’inin satış tutarları 200 trilyon TL’den daha az veya 0-199 trilyon TL aralığında yer almaktadır.

Tablo-1: İşletmelerin Endüstrilere Göre Dağılımı

| Endüstriler | Sıklık | Yüzde |
|----------------------------|--------|-------|
| Kimya-petrol-plastik | 7 | 15.9 |
| Metal ana | 7 | 15.9 |
| Dokuma-giyim-deri-ayakkabı | 5 | 11.4 |
| Taş ve toprağa dayalı | 5 | 11.4 |
| Diğer | 5 | 11.4 |
| Gıda-içki-tütün | 4 | 9.1 |
| Kağıt-kağıt ürünleri-basım | 3 | 6.8 |
| Otomotiv | 3 | 6.8 |
| Elektrik | 3 | 6.8 |
| Orman-mobilya | 1 | 2.3 |
| Madencilik-taşocakçılığı | 1 | 2.3 |
| Toplam | 44 | 100.0 |

Tablo-2: İşletmelerin Satışlarına Göre Dağılımı

| Satışlar (trilyon TL) | Sıklık | Yüzde |
|-----------------------|--------|-------|
| 000-099 | 13 | 30.2 |
| 100-199 | 16 | 37.2 |
| 200-299 | 1 | 2.3 |
| 300-399 | 4 | 9.3 |
| 400-499 | 2 | 4.7 |
| 500-üzeri | 7 | 16.3 |
| Toplam | 43 | 100.0 |

Araştırmaya katılan işletmelerin 2003 yılı çalışan sayısı bakımından dağılımı Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre, işletmelerin %75’inde çalışan sayısı 1000’den daha az veya 0-999 aralığında yer almaktadır.

Tablo-3: İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

| Çalışan sayısı | Sıklık | Yüzde |
|----------------|--------|-------|
| 0000-0499 | 18 | 40.9 |
| 0500-0999 | 15 | 34.1 |
| 1000-1499 | 4 | 9.1 |
| 2000-üzeri | 7 | 15.9 |
| Toplam | 44 | 100.0 |

III.3.2. Rekabetçi Çevre ve İstihbaratın Önemi

Araştırmaya katılan işletmelerin, rekabetçi istihbaratın kendi işletmelerinin başarısı için ne derece önemli olduğuna ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre, işletmelerin %91 gibi büyük bir bölümü, rekabetçi istihbaratı işletmelerinin başarısını etkileyen "önemli" veya "çok önemli" bir faktör olarak görmektedirler.

Tablo-4: Rekabetçi İstihbaratın Algılanan Önemi

| Önem derecesi | Sıklık | Yüzde |
|------------------|--------|-------|
| Hiç önemli değil | 0 | 0 |
| Önemsiz | 1 | 2.3 |
| Normal | 3 | 6.8 |
| Önemli | 24 | 54.5 |
| Çok önemli | 16 | 36.4 |
| Toplam | 44 | 100 |

Araştırmaya katılan işletmelerin, içinde buldukları endüstrideki rekabetin yoğunluğuna ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin %84 gibi büyük bir bölümü içinde buldukları endüstrideki rekabetin yoğunluğunu "yoğun" veya "çok yoğun" bulmaktadırlar.

Tablo-5: Endüstrideki Rekabetin Yoğunluğu

| Rekabetin yoğunluğu | Sıklık | Yüzde |
|---------------------|--------|-------|
| Hiç yoğun değil | 0 | 0 |
| Yoğun değil | 1 | 2.3 |
| Normal | 6 | 13.6 |
| Yoğun | 24 | 54.5 |
| Çok yoğun | 13 | 29.5 |
| Toplam | 44 | 100 |

Araştırmaya katılan işletmelerin, rakipleri hakkında sahip oldukları mevcut istihbaratın yeterlilik düzeyine ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre, bütün işletmeler, içinde buldukları yoğun rekabet ortamının gerektirdiği istihbarata bugün için sahip olduklarını, istihbarat açıklarının olmadığını belirtmektedirler.

Tablo-6: Mevcut İstihbaratın Yeterlilik Düzeyi

| Mevcut istihbarat | Sıklık | Yüzde |
|-------------------|--------|-------|
| Çok yetersiz | 0 | 0 |
| Yetersiz | 0 | 0 |
| Normal | 20 | 45.5 |
| Yeterli | 24 | 54.5 |
| Çok yeterli | 0 | 0 |
| Toplam | 44 | 100 |

Araştırmaya katılan işletmelerin, içinde buldukları endüstrideki rekabetin yoğunluğunun yakın gelecekte nasıl değişeceğine ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin %91 gibi büyük bir bölümü içinde buldukları endüstrideki rekabetin yoğunluğunun yakın gelecekte "artacağını" veya "çok artacağını" belirtmektedirler.

Tablo-7: Rekabetin Yakın Gelecekteki Yoğunluğu

| Rekabetin yoğunluğu | Sıklık | Yüzde |
|---------------------|--------|-------|
| Çok azalacak | 0 | 0 |
| Azalacak | 0 | 0 |
| Aynı kalacak | 4 | 9.1 |
| Artacak | 36 | 81.8 |
| Çok artacak | 4 | 9.1 |
| Toplam | 44 | 100 |

Araştırmaya katılan işletmelerin, yakın gelecekte rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin nasıl değişeceğine ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre, işletmelerin %72 gibi büyük bir bölümü rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin yakın gelecekte artacağını belirtmektedirler. Endüstrideki rekabetin yoğunluğu arttıkça, işletmelerin rekabetçi istihbarat kullanımları da artmaktadır (Peyrot, Childs, Doren ve Allen, 2002: 753). Buna göre, rekabetin yoğunluğunun yakın gelecekte artması halinde, işletmelerin rekabetçi istihbarat faaliyetlerini ve istihbarat kullanımlarını da arttıracakları, dolayısıyla yakın gelecekte bu alana daha fazla yatırım yapacakları söylenebilir.

Tablo-8: Rİ Faaliyetlerinin Gelecekteki Yoğunluğu

| İstihbarat faaliyetlerinde değişim | Sıklık | Yüzde |
|------------------------------------|--------|-------|
| Çok azalacak | 0 | 0 |
| Azalacak | 0 | 0 |
| Aynı kalacak | 12 | 27.3 |
| Artacak | 32 | 72.7 |
| Çok artacak | 0 | 0 |
| Toplam | 44 | 100 |

Araştırmaya katılan işletmelerin, rakiplerinizin işletmenize karşı istihbarat faaliyetleri yürüttüğünü düşünüyor musunuz sorusuna verdikleri cevapların sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Buna göre, işletmelerin %91 gibi büyük bir bölümü rakiplerinin kendilerine karşı istihbarat faaliyetleri yürüttüğünü düşündüklerini belirtirken, aksini belirten işletme olmamıştır.

Tablo-9: Rakip İstihbaratın Varlığı

| Rakip istihbarat | Sıklık | Yüzde |
|------------------|--------|-------|
| Evet | 40 | 91 |
| Fikrim yok | 4 | 9 |
| Hayır | 0 | 0 |
| Toplam | 44 | 100 |

III.3.3. Rekabetçi İstihbarat Sistemi Organizasyonu

Araştırmaya katılan işletmelerin mevcut rekabetçi istihbarat faaliyetlerini nasıl organize ettiklerine ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Buna göre, işletmelerin çoğu rekabetçi istihbarat faaliyetlerini informal olarak organize etmektedirler. Başka bir deyişle, işletmeler bu faaliyetleri doğrudan sorumlu bireyler veya örgütsel birimler olmadan, bazı çalışanlarının görevlerinin bir gereği şeklinde yerine getirmektedir. Çok az işletme bu faaliyetlerini doğrudan sorumlu "birey" veya "birim" düzeyinde organize etmektedir. Ayrıca, işletmelerin %84 gibi büyük bir bölümü istihbarat faaliyetlerini sürekli olarak yürütürken, %16’sı ihtiyaç halinde yürütmektedir. İşletmelerin %84 gibi büyük bir bölümünü sürekli olarak istihbarat faaliyetlerinde bulduklarını belirtirken, %91 gibi büyük bir bölümü de rakip (karşı) istihbarata maruz kaldıklarını belirtmektedir (Tablo 9). Buna göre, rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin işletmeler arasında oldukça yaygın bir uygulama olduğu ve aynı zamanda bunun işletmecilik hayatının bir gerçeği olduğu söylenebilir. Bu tür faaliyetlerin yürütülmesi işletmecilik tarihi kadar eski olmasına rağmen, yeni olan bu faaliyetlerin organize bir şekilde yürütülmesidir. Ancak, araştırmaya katılan işletmelerin çok azı (%2.5) bu faaliyetlerini ayrı bir örgütsel birim düzeyinde yürüttüğünü belirtmektedir. Sonuç olarak, istihbarat faaliyetleri işletmeler arasında yaygın olmakla birlikte, henüz organize olmaktan uzaktır. İstihbarat faaliyetlerinin araştırmaya katılan işletmeler içerisinde örgütsel birim düzeyinde yürütülme oranını Vedder ve Guynes %7,7 (2000-2001: 38) olarak bulurken, Tao ve Prescott %18 (2000: 68) olarak bulmuşlardır.

Tablo-10: Rİ Faaliyetlerinin Mevcut Organizasyonu

| Mevcut organizasyon yapısı | Sıklık | Yüzde |
|----------------------------------|--------|-------|
| Rakiplerimizi incelemiyoruz | 0 | 0 |
| İhtiyaç halinde, proje düzeyinde | 7 | 15.9 |
| İnformel olarak | 31 | 70.5 |
| Sorumlu birkaç kişi düzeyinde | 5 | 11.4 |
| Örgütsel birim düzeyinde | 1 | 2.5 |
| Toplam | 44 | 100,0 |

Araştırmaya katılan ve ayrı bir rekabetçi istihbarat birimi olmayan işletmelerin, rekabetçi istihbarat faaliyetlerini örgütsel birim düzeyinde yürütmemelerinin nedenleri olarak ileri sürdükleri cevapların sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Buna göre, ayrı bir rekabetçi istihbarat birimi oluşturmamamın en önemli nedeni olarak "mevcut yöntemlerin yeterli olması" ileri sürülmektedir.

Tablo-11: Ayrı Bir İstihbarat Biriminin Olmama Nedenleri

| Potansiyel nedenler | Sıklık | Yüzde |
|--------------------------|--------|-------|
| Bizim için yeni bir konu | 3 | 7.0 |
| Kaynaklarımız yetersiz | 4 | 9.3 |
| Mevcut yöntemler yeterli | 34 | 79.0 |
| Rakipler analiz edilemez | 2 | 4.7 |
| Toplam | 43 | 100.0 |

Araştırmaya katılan ve ayrı bir rekabetçi istihbarat birimi olmayan işletmelerin, istihbarat faaliyetlerinin daha çok hangi birim veya birimler tarafından yerine getirildiğine ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Buna göre, işletmelerin rekabetçi istihbarat faaliyetleri %80 gibi büyük bir ölçüde pazarlama-satış departmanları tarafından yerine getirilmektedir. Rekabetçi istihbarat faaliyetleri kökenlerini pazarlama araştırmasından almasına ve onun bir uzantısı olarak ortaya çıkmasına rağmen, bugün değişik işletme fonksiyonlarına hizmet veren bağımsız bir fonksiyon olma yolunda ilerlemektedir. Pazarlamacılar uzun süredir rakipleri anlama işiyle uğraşmaktadırlar ve bu tür faaliyetler onlara yabancı değildir. Ancak, rekabetçi istihbarat yeni bir tür pazarlama araştırması değildir (Walle, 1999). Dolayısıyla, RİS’in olmadığı işletmelerde rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin pazarlama departmanları tarafından yerine getirilmesi oldukça doğal gözükmektedir. Prescott ve Smith tarafından yapılan çalışmada istihbarat faaliyetlerinin en çok pazarlama departmanları tarafından yerine getirildiği belirlenmiştir (1989: 8).

Tablo-12: Rİ Faaliyetlerinin Yürütüldüğü Departmanlar

| Departmanlar | Sıklık | Yüzde |
|----------------------|--------|-------|
| Pazarlama-satış | 39 | 80.0 |
| Araştırma-geliştirme | 3 | 6.0 |
| (Stratejik) planlama | 3 | 6.0 |
| Üretim | 2 | 4.0 |
| Diğer | 2 | 4.0 |
| Toplam | 49 | 100 |

Araştırmaya katılan işletmelerin, rekabetçi istihbarat için gerekli verileri en çok hangi departman veya departmanlardan sağladıklarına ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Buna göre, işletmeler istihbarat için gerekli verileri en çok pazarlama-satış departmanlarından sağlanmaktadır.

Tablo-13: İstihbarata En Çok Veri Sağlayan Departmanlar

| Departmanlar | Sıklık | Yüzde |
|----------------------|--------|-------|
| Pazarlama-satış | 38 | 70.4 |
| Araştırma-geliştirme | 5 | 9.3 |
| Üretim | 5 | 9.3 |
| Finans | 4 | 7.4 |
| İnsan kaynakları | 1 | 1.8 |
| Diğer | 1 | 1.8 |
| Toplam | 54 | 100 |

Araştırmaya katılan işletmelerin, istihbarat taleplerinin en çok hangi departman veya departmanlardan geldiğine ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 14'te verilmiştir. Buna göre, işletmelerin değişik departmanları istihbarat taleplerinde bulunmakla birlikte, en çok talep pazarlama departmanlarından gelmektedir.

Tablo-14: İstihbarata En Çok İhtiyaç Duyan Departmanlar

| Departmanlar | Sıklık | Yüzde |
|----------------------|--------|-------|
| pazarlama | 37 | 52.1 |
| Araştırma-geliştirme | 11 | 15.5 |
| Üretim | 8 | 11.2 |
| (stratejik) planlama | 7 | 9.9 |
| Finans | 6 | 8.5 |
| Diğer | 2 | 2.8 |
| Toplam | 71 | 100 |

III.3.4. Rekabetçi İstihbarat Süreci

Araştırmaya katılan işletmelerin, çeşitli çevresel faktörlere ilişkin verilerin işletmeleri için ne derece önemli olduğuna ilişkin verdikleri cevapların

sonuçları Tablo 15’te verilmiştir. Buna göre, işletmeler bütün çevresel faktörlere ilişkin verileri önemli bulmakla birlikte; ekonomik ve teknolojik çevreye ilişkin verileri daha önemli, sosyal-kültürel çevreye ilişkin verileri de daha az önemli bulmaktadırlar. Dolayısıyla, işletmelerin rekabetçi kalabilmeleri için ekonomik ve teknolojik çevreyi daha yakından izledikleri söylenebilir.

Tablo-15: Çevresel Faktörlere İlişkin Verilerin Algılanan Önemi

| Çevresel faktörler | Ortalama | Std. | Çok önemli (%) |
|--|----------|------|----------------|
| Ekonomik çevre | 4.30 | 0.66 | 41.0 |
| Teknolojik çevre | 4.15 | 0.71 | 33.3 |
| Uluslararası çevre | 3.89 | 0.88 | 23.1 |
| Politik-yasal çevre | 3.82 | 0.82 | 15.4 |
| Sosyal-kültürel çevre | 3.43 | 0.82 | 07.7 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1:hiç önemli değil ve 5: çok önemli | | | |

Araştırmaya katılan işletmelerin, rakiplerine ilişkin hangi tür verilerin kendileri için ne derce önemli olduğuna ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre, işletmeler rakiplerine ilişkin bütün verileri önemli bulmakla birlikte, onların; satış politikalarına, satış fiyatlarına ve üretim maliyetlerine ilişkin verileri daha önemli bulurken, insan kaynaklarına ve yönetim-organizasyon yapılarına ilişkin verileri daha az önemli bulmaktadırlar. Buna göre, işletmelerin rakiplerinin pazarlama-satış faaliyetleri ile ilgili verilere daha çok önem verme eğiliminde oldukları ve veri toplama faaliyetlerinin de daha çok bu alanda yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo-16: Rakiplere İlişkin Verilerin İşletmeler İçin Algılanan Önemi

| Rakiplere ilişkin veri alanları | Ortalama | Std. | Çok önemli (%) |
|--|----------|------|----------------|
| Satış politikaları | 4.50 | 0.60 | 55.3 |
| Satış fiyatları | 4.41 | 0.68 | 51.3 |
| Üretim maliyetleri | 4.30 | 0.83 | 48.7 |
| Amaçları ve stratejileri | 4.25 | 0.79 | 43.6 |
| Pazarlama uygulamaları | 4.20 | 0.73 | 35.9 |
| Müşterileri (tüketicileri) | 4.17 | 0.76 | 38.5 |
| Üretim teknolojileri | 4.02 | 0.87 | 30.8 |
| Üretim kapasiteleri | 4.02 | 0.81 | 28.2 |
| Ar-ge / ürün geliştirme | 4.00 | 0.84 | 31.6 |
| Tedarikçileri (satıcıları) | 3.81 | 0.84 | 21.6 |
| Finansal durumu | 3.63 | 0.88 | 15.8 |
| İnsan kaynakları | 3.18 | 0.83 | 2.6 |
| Yönetim-organizasyon yapısı | 3.15 | 0.95 | 5.3 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1:hiç önemli değil ve 5: çok önemli | | | |

Araştırmaya katılan işletmelerin, rekabetçi verileri hangi kaynaklardan hangi sıklıkta topladıklarına ilişkin olarak verdikleri cevapların sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Buna göre, işletmeler söz konusu kaynaklardan en çok müşterileri kullanmakla birlikte, diğer bütün kaynakları da kullanmaktadır. Bu kaynaklardan sırasıyla; müşteriler, ticari fuarlar, internet, kitap-dergi-gazete ve tedarikçiler sık kullanılanlar arasında yer alırken; ticari yayınlar, ticari kuruluşlar, işletme dışı veritabanı, doğrudan rakipler, konferanslar, işletme içi kişi ve belgeler, hükümet raporları ve radyo-televizyon orta sıklıkta kullanılan kaynaklar arasında yer almaktadır.

Tablo-17: Rekabetçi Veri Kaynaklarının Kullanım Sıklığı

| Rekabetçi veri kaynakları | Ortalama | Std. | Çok sık (%) |
|--|----------|------|-------------|
| Müşteriler | 4.15 | 0.84 | 38.5 |
| Ticari fuarlar | 3.76 | 0.99 | 23.1 |
| Web sitesi-internet | 3.69 | 1.08 | 25.6 |
| Kitap-dergi-gazete | 3.63 | 0.97 | 18.4 |
| Tedarikçiler | 3.57 | 0.95 | 10.5 |
| Ticari yayınlar | 3.46 | 0.76 | 5.1 |
| Ticari kuruluşlar | 3.28 | 0.90 | 5.3 |
| İşletme dışı veritabanı | 3.13 | 1.04 | 7.9 |
| Doğrudan rakipler | 3.02 | 1.20 | 10.5 |
| Konferanslar | 2.86 | 0.99 | 5.3 |
| İşletme içi kişi ve belgeler | 2.84 | 1.37 | 7.9 |
| Hükümet raporları | 2.81 | 1.14 | 5.3 |
| Radyo-televizyon | 2.76 | 1.05 | 5.3 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1:hiç ve 5: çok sık | | | |

Tablo-18: Rekabetçi Analiz Tekniklerinin Kullanım Sıklığı

| Analiz teknikleri | Ortalama | Std. | Çok sık (%) |
|--|----------|------|-------------|
| Rakipler profili | 3.51 | 0.93 | 6.5 |
| Finansal analiz | 3.22 | 1.07 | 12.9 |
| SWOT analizi | 3.07 | 1.27 | 17.9 |
| Senaryo geliştirme | 2.55 | 1.27 | 6.9 |
| Kazan-kaybet analizi | 2.44 | 1.12 | 3.4 |
| Değer zinciri analizi | 2.22 | 1.15 | 3.7 |
| Simülasyon-modelleme | 2.03 | 1.07 | 3.3 |
| Beş rekabetçi güç analizi | 1.96 | 1.22 | 3.7 |
| Savaş oyunları | 1.59 | 0.97 | 3.7 |
| PIMS analizi | 1.40 | 0.99 | 4.5 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1:hiç ve 5: çok sık | | | |

Araştırmaya katılan işletmelerin, topladıkları verileri analiz etmede hangi teknikleri hangi sıklıkta kullandıklarına ilişkin olarak verdikleri cevapların sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre, işletmeler, rakipler profilini sık; finansal analiz, SWOT analizi ve senaryo geliştirmeyi orta; kazan-kaybet, değer zinciri, simülasyon, beş rekabetçi güç ve savaş oyunlarını nadiren; ve PİMS analizini de hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Kullanılan teknikler, ne tür verilerin hangi derinlikte analiz edildiği konusunda bir belirti oluşturabilir. Bu açıdan, işletmelerin daha çok karmaşık olmayan analiz tekniklerini kullanma eğiliminde olmaları, yapılan analizlerin de genel düzeyde olduğunun bir belirtisi olarak yorumlanabilir. Benzer şekilde, SCIP tarafından yapılan bir araştırmada, en sık kullanılan analiz teknikleri sırasıyla, rakipler profili, finansal analiz ve SWOT analizi olarak belirlenirken; en etkin bulunan analiz teknikleri ise sırasıyla, SWOT analizi, rakipler profili ve finansal analiz olarak belirlenmiştir (1998: 1-2).

Araştırmaya katılan işletmelerin, ürettikleri istihbaratı işletmede ihtiyaç duyanlara dağıtmada hangi araçları hangi sıklıkta kullandıklarına ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre, "kişisel iletişim" en sık kullanılan dağıtım aracı olmakla birlikte; "toplantılar" ve "e-posta" da sık kullanılan araçlar arasındadır. "Veritabanı" ise nadiren kullanılan bir araç olarak belirtilmiştir. Diğer dağıtım araçları ise isimleri popüler olmalarına rağmen, orta sıklıkta kullanılan araçlar olarak belirtilmişlerdir. Kullanılacak dağıtım aracı, istihbaratı kimlerin kullanacağına ve istihbaratın konusunun ne olduğuna göre değişebilir. Ancak, burada kişisel iletişimin en sık kullanılan araç olarak belirmesinin temel nedenlerinden birisi olarak, bu aracın etkin bir geribildirim mekanizmasına sahip olması ileri sürülebilir. Bu yolla, kullanıcılar istihbaratı hemen değerlendirilip, yeni önerilerde bulunabilirler. Kişisel iletişim, Tao ve Prescott tarafından yapılan araştırmada üçüncü (2000: 75), Prescott ve Smith tarafından yapılan araştırmada ise birinci en sık kullanılan dağıtım aracı olarak belirlenmiştir (1989: 11).

Tablo-19: İstihbarat Dağıtım Araçlarının Kullanım Sıklığı

| İstihbarat dağıtım araçları | Ortalama | Std. | Çok sık (%) |
|--|----------|------|-------------|
| Kişisel iletişim | 4.08 | 0.76 | 29.7 |
| Toplantılar | 3.78 | 0.79 | 16.2 |
| E-posta | 3.58 | 1.16 | 22.2 |
| Özel raporlar | 3.45 | 0.90 | 5.4 |
| Sunuşlar | 3.11 | 0.91 | 5.9 |
| Özel duyurular | 3.11 | 1.05 | 5.7 |
| Intranet | 2.75 | 1.27 | 9.4 |
| Veritabanı | 2.37 | 1.07 | 3.1 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1:hiç ve 5: çok sık | | | |

Araştırmaya katılan işletmelerin, dağıtılan istihbaratın özelliklerine ilişkin olarak verdikleri cevapların sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Buna göre, işletmeler dağıtılan istihbaratı zamanlı, güvenilir ve hatasız olarak görmektedirler. Başka bir deyişle, işletmeler, dağıtılan istihbaratın bu üç özellik açısından kalitesinde bir sorun görmediklerini belirtmişlerdir. Bu durumun istihbarata olan güveni, istihbaratın karar süreçlerinde kullanımını ve istihbarat sürecine katılımı arttıracak ve sonuçta sürecin daha iyi çalışmasına ve gelişmesine katkıda bulunacağı söylenebilir.

Tablo-20: Dağıtılan İstihbaratın Özellikleri

| İstihbaratın taşıdığı özellikler | Ortalama | Std. | K. katılıyorum (%) |
|--|----------|------|--------------------|
| İletilen istihbarat zamanlıdır | 4.02 | 0.54 | 15.8 |
| İletilen istihbarat güvenilirdir. | 3.94 | 0.46 | 07.9 |
| İletilen istihbarat hatasızdır. | 3.60 | 0.72 | 05.3 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1: kesinlikle katılmıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum | | | |

Araştırmaya katılan işletmelerin, mevcut rekabetçi istihbarat sürecinin herbir aşamasında ne derece başarılı olduklarına ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 21’de de verilmiştir. Buna göre, işletmeler planlama dışında mevcut istihbarat sürecinin bütün aşamalarında başarılı olduklarını belirtirken, planlama aşamasında orta düzeyde başarılı olduklarını belirtmişlerdir. En başarılı buldukları aşama ise dağıtımdır. Dolayısıyla, işletmeler hem üretilen istihbaratı genel olarak kaliteli bulurken, hem de istihbaratın üretilme sürecini genel olarak başarılı bulmaktadırlar. Bu durumun kullanıcılara vereceği güvenin, istihbarat faaliyetlerinin etkinliğini arttıracakı söylenebilir.

Tablo-21: Mevcut Rİ Sürecinin Algılanan Başarısı

| Rİ sürecinin aşamaları | Ortalama | Std. | Ç. başarılı (%) |
|--|----------|------|-----------------|
| İstihbaratın yöneticilere iletilmesi | 3.9 | 0.51 | 8.6 |
| Toplanan verilerin analiz ve yorumu | 3.7 | 0.65 | 8.6 |
| İstihbaratın etkinliğini değerlendirme | 3.6 | 0.55 | 2.9 |
| Verilerin (bilgilerin) toplanması | 3.5 | 0.61 | 2.9 |
| İstihbarat faaliyetlerinin planlanması | 3.2 | 0.66 | 2.9 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1: çok başarısız ve 5: çok başarılı | | | |

Araştırmaya katılan işletmelerin, rekabetçi istihbaratı işletmede kimlerin kullandığına ilişkin verdikleri cevapların sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre, işletmeler istihbaratı en çok üst kademe yönetimin, önemli ölçüde orta kademe yönetimin ve belirgin ölçüde de alt kademe yönetimin kullandığını belirtmişlerdir. İstihbarattan belirli ölçülerde bütün yönetim kademelerinin yararlanması, istihbaratın sadece stratejik değil, taktik ve operasyonel kararlarda

da kullanıldığına işaret eder. İstihbarat faaliyetlerinin bütün potansiyellerinden yararlanılmasını kolaylaştıran bu durumun, istihbarat faaliyetlerinin etkinliğini arttıracığı söylenebilir. Prescott ve Smith rekabetçi istihbaratın stratejik ve taktik kararlara eşit ölçüde uygulandığını belirlerken (1989: 7), Tao ve Prescott taktik kararlara stratejik kararlardan biraz daha fazla uygulandığını belirlemişlerdir (2000: 69).

Tablo-22: Rekabetçi İstihbaratı Kullananlar

| Kullanıcı grupları | Yüzde |
|---------------------|-------|
| Üst kademe yönetim | 42 |
| Orta kademe yönetim | 31 |
| Alt kademe yönetim | 12 |
| Uzmanlar | 8 |
| Çalışanlar | 7 |
| Toplam | 100 |

III.3.5. Rekabetçi İstihbaratla İlgili Diğer Bazı Önemli Konular

Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin bu faaliyetleri yerine getiren işletmelere çeşitli faydalar sağlaması beklenir. Ankette işletmelere istihbarat faaliyetlerinin sağlayabileceği bazı potansiyel faydalar belirtilmiş ve bu faydaların işletmeleri için ne derecede geçerli olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Alınan cevapların sonuçları Tablo 23’te verilmiştir. Buna göre, işletmeler bu faaliyetlerden en çok "pazardaki fırsat ve tehditleri belirleme" konusunda fayda sağladıklarını belirtirken; "karşı istihbarata engel olma" ve "yöneticileri aşırı veri yığınınından kurtarma" faydaları konularında da kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Sonuçta, işletmelerin istihbarat faaliyetlerini genel olarak faydalı ve bu faydayı da işletmelerinin başarısı için önemli (Tablo 4) buldukları söylenebilir. Birçok araştırmada (Hannula ve Pirttimaki, 2003; Vedder ve Guynes, 2002: 51; Tao ve Prescott, 2000: 75; Prescott ve Smith, 1989: 12) pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görme faydası, en önemli bulunan ilk iki fayda içerisinde yer almıştır.

Tablo-23: Rekabetçi İstihbaratın Potansiyel Faydaları

| Potansiyel Faydalar | Ortalama | Std. | K. katılıyorum (%) |
|--|----------|------|--------------------|
| Pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görme | 4.3 | 0.59 | 36.4 |
| Yeni veya potansiyel rakipleri belirleme | 4.2 | 0.76 | 31.8 |
| Rakiplerin muhtemel hareketlerini sezme | 4.2 | 0.54 | 25.0 |
| Stratejik planlamayı güçlendirmektedir. | 4.0 | 0.78 | 22.7 |
| Yöneticilere daha kaliteli bilgi sağlamaktadır | 3.9 | 0.60 | 4.5 |
| Yöneticilerin daha çok dış çevreye yönelmesi | 3.7 | 0.87 | 6.8 |
| Yöneticileri aşırı veri yığınınından kurtarmakta | 3.4 | 0.89 | 2.3 |
| Karşı (rakip) istihbarata engel olmaktadır. | 2.8 | 0.81 | 2.3 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1: kesinlikle katılmıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum | | | |

Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin yürütülmesinde birçok sorunlarla karşılaşılması muhtemeldir. Ankette işletmelere istihbarat faaliyetlerini yürütmeye karşılaşılabilecekleri bazı potansiyel sorunlar belirtilmiş ve bu sorunların işletmeleri için ne derecede geçerli olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Alınan cevapların sonuçları Tablo 24'te verilmiştir. Buna göre, işletmeler söz konusu sorunlardan hiç birisiyle karşılaşmadıklarını belirtirken; "kaynakların yetersiz olması", "istihbarat faaliyetlerinin etkinliğini ölçmenin zor olması", "bölümler arası veri paylaşımının zayıf olması", ve "istihbarat ihtiyaçlarının tam belirlenememesi" sorunları konusunda da kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu konular henüz bir sorun olarak görülmemekle birlikte, yakın gelecekte üzerinde durulması gereken potansiyel alanlar olarak görülebilir.

Tablo-24: Rekabetçi İstihbarat Sorunları

| Potansiyel sorunlar | Ortalama | Std. | K.katılıyorum (%) |
|--|----------|------|-------------------|
| RI faaliyetleri için ayrılan kaynaklar yetersiz. | 3.11 | 0.99 | 4.5 |
| RI faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek zor. | 2.94 | 0.84 | 0 |
| Bölümler arası veri paylaşımı zayıf. | 2.77 | 0.91 | 2.3 |
| Yöneticilerin istihbarat ihtiyacı tam belirlenmiyor | 2.71 | 0.96 | 0 |
| Yöneticiler RI amaçlarının tam farkında değiller. | 2.48 | 0.98 | 4.5 |
| Kullanılan istihbarata ait geribildirimler yetersiz. | 2.45 | 0.85 | 0 |
| Yasal veya ahlaki sorunlarla karşılaşıyoruz. | 2.33 | 0.96 | 2.3 |
| Yöneticiler sağlanan istihbaratı kullanmıyor. | 2.16 | 0.74 | 0 |
| Üst yönetim RI faaliyetlerini önemsemiyor. | 2.11 | 0.82 | 0 |
| Beşli ölçeğe göre puanlanmıştır, 1: kesinlikle katılmıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum | | | |

Araştırmaya katılan işletmelerin %55'i rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin yürütülmesinde uyulması gereken ahlaki ilkeler belirlemediklerini belirtirken, %86'sı da yasal bir rehber hazırlamadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, işletmelerin çoğunun istihbarat faaliyetlerinin ahlaki ve yasal yönlerine henüz yeteri kadar önem vermedikleri söylenebilir. Diğer taraftan, işletmelerin kendilerini rakip istihbarat faaliyetlerinden korumaları, rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin önemli bir boyutunu oluşturur. Araştırmaya katılan işletmelerin %91 gibi büyük bir bölümü kendi işletmelerinin rakip işletmelerin (karşı) istihbaratına maruz kaldığını düşünürken, %50'si karşı istihbarat için güvenlik önlemlerini içeren bir politika geliştirmediklerini belirtmişlerdir. Buna göre, çoğu işletmenin rakip istihbaratın varlığını düşünmelerine rağmen (Tablo 9), bunlardan bazılarının güvenlik politikaları geliştirme konusuna yeteri kadar önem vermedikleri söylenebilir. Bu durum, istihbarat faaliyetlerinin bağımsız birim düzeyinde örgütlenmemesinin muhtemel bir sonucu olabilir. Söz konusu

işletmelerin önemli ticari bilgilerinin dışarıya sızması veya çalınması durumunda karşılaşılabilecekleri ciddi sorunlara açık oldukları söylenebilir.

Ankete dayalı bir araştırmada, sorulara verilen cevapların geçerliliği önemli bir konudur. Ancak, cevapların gerçekten işletmeyi yansıtmıyorsa yansıtmadığını tam olarak söylemek zordur. Anketi cevaplandıran kişilerin, işletmelerindeki ünvanınız nedir sorusuna ilişkin verdikleri cevaplar çok çeşitli olmakla birlikte, bu cevaplar genel olarak sınıflandırılarak tablo 25’te verilmiştir. Buna göre, anketi cevaplayanların %18’i ünvanını belirtmezken, ünvanını belirtenlerin (%82) tamamına yakını (%94) yönetici düzeyindedir. Üretilen istihbaratın sadece üst kademe yönetim tarafından değil, belirli ölçülerde orta ve alt kademe yönetim tarafından da kullanılması (tablo 22), işletmedeki bütün yönetim kademelerinin bir ölçüde istihbarat faaliyetlerine katıldıklarının bir belirtisi olarak yorumlanabilir. Buna göre, ankete verilen cevapların geçerli olduğu kabul edilmiştir.

Tablo-25: Ankete Cevap Veren Kişilerin Ünvanı

| Ünvanlar | Sıklık | Yüzde |
|--------------------|--------|-------|
| Pazarlama Müdürü | 17 | 0,39 |
| Gen. Müd. Yrd. | 6 | 0,14 |
| Satış Müdürü | 5 | 0,11 |
| İnsan Kay. Müd. | 2 | 0,05 |
| Yön.Kur.Bşk.Yrd. | 1 | 0,02 |
| Finans Müd. | 1 | 0,02 |
| Muhasebe Müd. | 1 | 0,02 |
| Planlama Müd. | 1 | 0,02 |
| Pazarlama Uzmanı | 1 | 0,02 |
| Strateji Danışmanı | 1 | 0,02 |
| Belirsiz | 8 | 0,18 |
| Toplam | 44 | 100 |

SONUÇ

Rekabetçi istihbarat sistemi (RİS), yasalara ve ahlaka aykırı yollara sapmadan, rekabetçi çevreye ve rakiplere ilişkin, kamuya açık verilerin, sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi ve işletmede ihtiyaç duyanlara dağıtılması süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, RİS bir endüstri ajanlığı değildir. İşletmeleri böyle bir sistem kurmaya yönelten temel nedenlerden birisi, sürekli değişen çevrenin yarattığı yeni fırsat ve tehditleri, gelişen bilgi teknolojilerinin sağladığı aşırı veri yığını arasında görmenin zorlaşmasıdır. RİS’in en genel amacı, sağladığı istihbarat ile stratejik kararları iyileştirerek, işletmenin daha başarılı olmasına yardımcı olmaktır.

RİS uygulamaları, işletme başarısına yapabileceği potansiyel katkıların öneminden dolayı, dünyada her geçen gün yaygınlaşırken, bu uygulamalara ilişkin araştırmalar da artmaktadır. Diğer taraftan, Türkiye’de işletmelerde RİS uygulamaları hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu araştırma temel olarak, bu açığın kapatılmasına katkıda bulunmayı ve Türkiye’de ilk 500’e giren büyük işletmelerde RİS uygulamalarının ne kadar yaygın olduğunu ve nasıl uygulandığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın kapsamı ve bulgularının genelleştirilebilirliği ilk 500 büyük işletme ile sınırlıdır. Araştırmada anket yoluyla veri toplama tekniği kullanılmış ve anketlerin geri dönüş oranı %14 olmuştur.

Araştırmanın temel sonuçları şu şekilde özetlenebilir: İşletmeler, istihbarat faaliyetlerini başarılarını etkileyen önemli bir faktör olarak gördüklerini, içinde buldukları yoğun rekabet ortamının gerektirdiği istihbarata bugün için sahip olduklarını, ancak yakın gelecekte rekabetin artan yoğunluğu ile birlikte, istihbarat faaliyetlerinin de artacağını belirtmektedirler. Buna göre, rekabetin yoğunluğunun artması halinde, işletmelerin başarılı olması veya rekabet üstünlüğü elde etmesi veya bu üstünlüğü korumaları zorlaşacaktır. Bu durumda, işletmelerin, istihbarat faaliyetlerinin sağlayacağı potansiyel katkılardan yararlanabilmek için, bu tür faaliyetlerini yoğunlaştırmaları ve bu alana daha fazla yatırım yapmaları beklenilir bir durumdur.

İşletmelerin büyük bir bölümü sürekli olarak rekabetçi istihbarat faaliyetlerinde bulunmakla birlikte, çok az işletme bu faaliyetlerini ayrı bir örgütsel birim olarak örgütlemiştir. Bu faaliyetler büyük ölçüde pazarlama departmanları tarafından ve informal olarak, başka bir deyişle doğrudan sorumlu bireyler veya birimler olmadan yerine getirilmektedir. Ayrı bir örgütsel birim oluşturulmamasının en önemli nedeni olarak da "mevcut yöntemlerin yeterli olması", başka bir deyişle örgütsel birimin şimdilik gereksiz olduğu ileri sürülmektedir. Rekabetçi istihbarat sürecine en çok veri sağlayan ve bu süreçten en çok istihbarat talebinde bulunan yine pazarlama departmanları olmaktadır. RİS kökenlerini pazarlama araştırmasından almasına rağmen, bugün değişik işletme fonksiyonlarına hizmet veren bağımsız bir işletme fonksiyonu olma yolunda ilerlemektedir. Dolayısıyla, henüz RİS’in olmadığı işletmelerde rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin pazarlama departmanları tarafından yerine getirilmesi oldukça doğal gözükmektedir. Diğer taraftan, işletmelerin istihbarat faaliyetlerini hem önemli görüp hem de örgütsel birim düzeyinde yerine getirmemeleri şimdilik bir amaç uyumsuzluğundan ziyade, yeni bir eğilimin başlangıcı olarak düşünülebilir. Ancak, işletmelerin bugün için yeterli buldukları istihbarat faaliyetlerini örgütleme biçimi, yakın gelecekte rekabetin yoğunluğunun artması halinde yetersiz kalabileceği için, bu durumun işletmeleri RİS kurmaya zorlayacağı beklenebilir.

İşletmeler genel çevre faktörlerinden en çok ekonomik ve teknolojik çevreye ilişkin verileri önemli bulmaktadırlar. Dolayısıyla, işletmelerin rekabetçi kalabilmek için ekonomik ve teknolojik çevreyi daha yakından izledikleri söylenebilir. Ayrıca, işletmeler rakiplerine ilişkin verilerden en çok satış politikaları, satış fiyatları ve üretim maliyetlerine ilişkin verileri önemli bulmaktadırlar. Bu tür veriler, elde edilmesi halinde, rakibe finansal olarak en çok zarar verebilecek veriler arasındadır. Bu nedenle, işletmelerin bu tür verilere verdiği önemin derecesi anlamlı gözükmemektedir. İşletmeler, ihtiyaç duydukları verileri toplamak için en çok rakip işletmelerin müşterilerine başvurmaktadırlar. Rakiplerin müşterilerinden veri toplamak hem daha güvenilir hem de daha güncel olabilir. Ayrıca, rakiplerin müşterilerinden toplanan veriler artık kamuya mal olmuş sayılacağı için yasal ve ahlaki yönlerden daha sorunsuz görülebilir. Ayrıca, rakiplerin müşterileri; rakiplerin satış politikaları, satış fiyatları, ürünleri ve ürünlerinin kalitesi konularında önemli bir veri kaynağıdır. Dolayısıyla, ihtiyaç duyulan veri türü ile kullanılan veri kaynağı arasında bir uyumun olduğu söylenebilir. İşletmelerin müşterilerine bir ölçüde bilgi vermesi kaçınılmazdır, ancak bu ölçünün abartılması karşı istihbaratla ilgili sorunların varlığının bir belirtisi olarak yorumlanabilir. Aynı durum, ikinci sırada en çok veri toplama kaynağı olarak kullanılan fuarlar için de geçerlidir. Başka bir açıdan, fuarlar işletme verilerinin en çok sızdırıldığı önemli yerden biri olabilir. İşletmeler veri toplamada daha çok işletme dışı kaynaklara yöneldiklerini belirtirken, işletme içi veri kaynaklarını da orta düzeyde kullandıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, yöneticilerin, istihbarat faaliyetlerinin etkinliğini artırma çabalarında, işletme içi veri kaynaklarından daha fazla yararlanmayı bir seçenek olarak göz önünde bulundurmaları beklenir.

Toplanan verilerin analiz edilmesinde en sık kullanılan teknik ise rakipler profilidir. İşletmelerin daha çok karmaşık olmayan analiz tekniklerini kullanma eğiliminde olmaları, yapılan analizlerin de genel düzeyde olduğunun bir belirtisi olarak yorumlanabilir. İşletmeler yürüttükleri istihbarat faaliyetlerini genel olarak başarılı bulurlarken, aynı zamanda ürettikleri istihbaratı da genel olarak kaliteli bulmaktadırlar. Üretilen istihbarat, en çok üst kademe yöneticilere ve en çok kişisel iletişim yoluyla aktarılmaktadır. Ancak, istihbaratın orta ve alt kademe yöneticiler tarafından da kullanılması, istihbaratın sadece stratejik değil, aynı zamanda taktik ve operasyonel kararlarda da kullanıldığına işaret eder. İşletmeler istihbarat faaliyetlerinin en çok pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görme faydası sağlandığını belirtirken, ankette ileri sürülen istihbarat faaliyetleri ile ilgili muhtemel sorunlardan hiçbirisiyle karşılaşmadıklarını belirtmektedirler. Diğer taraftan, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun hem sürekli istihbarat faaliyetlerinde bulunmasına hem de rakiplerinin kendilerine karşı sürekli istihbarat faaliyetlerinde (karşı istihbarat) bulduklarını düşünmelerine rağmen; istihbarat faaliyetlerinin yürütülmesiyle ilgili olarak

yasal, ahlaki ve karşı istihbarat konularına henüz yeteri kadar önem vermedikleri söylenebilir. Bu durum rekabetçi istihbarat anlayışının henüz yeterince olgunlaşmadığının bir belirtisi olarak yorumlanabilir.

Bugün dünyada, rekabet üstünlüğü kazanmanın bir aracı olarak, RİS yöntem ve tekniklerini kullanan işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bazı yazarlar bu durumu, bilgi çağının sona erip istihbarat çağının başlaması olarak yorumlamaktadırlar. İşletmeler arasındaki istihbarat faaliyetlerinin geçmişte olduğu gibi, gelecekte de devam edeceği kabul edilirse, RİS'in bir yönetim modası olmaktan çok, bir işletmecilik olgusu olduğu da kabul edilebilir. Diğer taraftan, bu araştırmanın kapsamına giren işletmelerin sürekli olarak istihbarat faaliyetlerinde bulunmalarına rağmen, bu faaliyetlerini örgütsel birim olarak yerine getirmemeleri, RİS'in bu işletmeler için yeni bir olgu olduğunu göstermektedir. RİS son yirmi yıldır hızla büyüyen bir alan olmasına rağmen, söz konusu işletmelerin henüz yeteri kadar dikkatini çektiği söylenemez. Ancak, rekabetin yoğunluğunun artması işletmeleri bu tür sistemler kurmaya zorlayacağı için, RİS kavramının yakın gelecekte Türk işletmecilik hayatında daha sık duyulacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Churchill, G. A. (1995) **Marketing Research: Methodological Founds**, Orlando: The Dryden Press.
- Codogno, E. (1999) "Getting CI From Internal Sources", **Competitive Intelligence Magazin**, 2 (3): <http://www.scip.org/news/cimagazine-article.html>.
- Fleisher, C. and Bensoussan, B. (2000) "A Farout Way to Manage CI Analysis", **Competitive Intelligence Magazine**, 3(2): <http://www.scip.org/news/cimagazine-article.html>.
- Fuld, L. M. (1988) **Monitoring the Competition**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Fuld, L. M. (1995) **The New Competitor Intelligence**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gelb, B. D., Saxton, M. J., Zinkhan, G. M. and Albers, N. D. (1991) "Competitive Intelligence: Insights from Executives", **Business Horizons**, January-February: 43-47.
- Ghoshal, S and Westney, D. E. (1991) "Organizing Competitor Analysis Systems", **Strategic Management Journal**, 12: 17-31
- Hall, C. (2001) "The Intelligence Puzzle", **Competitive Intelligence Review**, 12(4): 3-14.

- Hannula, M. and Pirttimaki V. (2003) “Business Intelligence Emprical Study on the Top 50 Finnish Companies”, **Journal of American Academy of Business**, 2(2): 593-599.
- Herring, J.P. (1998) “What is Intelligence Analysis?”, **Competitive Intelligence Magazine**, 1(2), July-September: <http://www.scip.org/news/cimagazine-article.html>.
- Kahaner, L. (1996) **Competitive Intelligence**, New York: Simon & Schuster, Inc.
- Kurtuluş, K. (1992) **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Peyrot, M., Childs, N., Doren, V. D., Allen, K. (2002) “An Empirically Based Model of Competitive Intelligence Use”, **Journal of Business Research**, 55: 747-758.
- Postigo, J. (2000) **Competitive Intelligence in Spain: An Investigation Into Current Practices and Future Possibilities**, <http://www.incontrointeligencia.com/recursos/Postigo.pdf>. (15.03.2005).
- Prescott, J. E ve Smith, D. C. (1989) “The Largest Survey of Leading-Edge Competitor Intelligence”, **Strategy & Leadership**, 17(3): 6-13.
- Richard Combs Ass. **Competitive Intelligence Handbook**, <http://www.combsinc.com/Chap1.html>. (15.03.2005).
- The Pine Ridge Grup Inc. and T.W. Powell Co. (1998) “(Sidebar) Analytical Tools: How Effective are They?”, **Competitive Intelligence Magazine**, 1(3), October-December: <http://www.scip.org/news/cimagazine-article.html>.
- SCIP (2005) “What is CI?”, www.scip.org/ci/html. (15.03.2005).
- SCIP (1998) “CI Analytical Tools: How Effective are They?”, [scip.org/library/1\(3\)analytic.pdf](http://www.scip.org/library/1(3)analytic.pdf) (15.03.2005).
- Snow, C.C. and J.B. Thomas (1994) "Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing", **Journal of Management Studies**, 31 (4), July.
- Tao, Q. and Prescott, J.E. (2000) "China: Competitive Intelligence Practices in an Emerging Market Environment", **Competitive Intelligence Review**, 11(4): 65-78.
- Vedder, R.G. and Guynes, C.S. (2002) "Cios’ Perspectives on Competitive Intelligence", **Information System Management**, Fall: 49-55.
- Zikmund, W. G. (1990) **Business Research Methods**, New York: The Dryden Press.
- Walle, A.H. (1999) "From Marketing Research to Competitive Intelligence: Useful Generalization or Loss of Focus?", **Management Decision**, 37(6): Article.html