

I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
No:43. (Ekim 2010). ss.67-95.

REKABET İSTİHBARATI TOPLAMA VE ETİK: BİR ALAN ARASTIRMASI

Erkan ÖZDEMİR*

Özet

Rekabet istihbarati toplama, rekabetçi bir avantaj kazanmak ve stratejik gelişmeyi kolaylaştırmak için rekabet bilgisinin toplanmasını kapsamaktadır. Rekabetçi olmak ve işletmenin yaşamını sürdürmek için, işletmeler rakipler hakkında stratejik bilgileri etkin bir şekilde toplamak ve kullanmak zorundadırlar. Bununla birlikte, işletmeler günümüzün küresel rekabet ortamında bu tür bilgileri toplamak için bazen etik olmayan istihbarat toplama uygulamalarını gerçekleştirebilmektedirler. Bu çalışma, tepe yöneticilerin rekabet istihbarati toplamadaki etik olmayan uygulamaları, bunların sonuçlarını ve olası etkilerini değerlendirdikleri bir alan araştırmasının sonuçlarını sunmaktadır. Çalışmada ayrıca rekabet istihbarati toplamada etik olmayan uygulamalarla birlikte ortaya çıkan sorunlar tartışılmakta ve bazı olası çözümler ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet İstihbarati, Rekabet İstihbarati Toplama, Etik, Rakip Analizi, Bilgi

Competitive Intelligence Gathering And Ethics: A Field Research Abstract

Competitive intelligence gathering includes the aggregation of competitive information to facilitate strategic development and to gain a competitive advantage. In order to enhance competitiveness and survivability, companies must effectively gather and use strategic information about their competitors. However, companies are sometimes willing to carry out unethical intelligence gathering practices to collect such information in today's global competitive environment. This study presents the results of the field research of top managers' evaluations of unethical practices in competitive intelligence gathering, their reasons, and their potential effects. In this study, the challenges associated with unethical practices in competitive intelligence gathering are also discussed, and some possible solutions and suggestions for future researches are presented.

Keywords: Competitive Intelligence, Competitive Intelligence Gathering, Ethics, Competitor Analysis, Information

* Dr., Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,
eozdemir@uludag.edu.tr

1. GIRIS

Günümüzde artan küresel rekabet, hızlı politik ve teknolojik gelişmeler, çevreleri hakkındaki bilgi ihtiyacı konusunda işletme yöneticilerine her zaman olduğundan daha fazla baskı yapmaktadır¹. Rekabetin yoğun olduğu bir işletme çevresinde, işletmeler stratejilerini rakiplerinden korumaya ve rakiplerinin amaç ve planları ile ilgili olabildiğince fazla bilgi elde etmeye ihtiyaç duyarlar². Ekonomilerde rekabetin siddetinin artması, yöneticilerin dikkatini gittikçe daha fazla bir şekilde işletmeyi başarıya götüren ve başarıyı sürdüren faktörleri aramaya ve anlamaya yönlendirmektedir. İşletmelerin risk almaları, yenilikçi olmaları ve pazarlarında müşterilerin değişen ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla günümüzün dinamik pazarlarında, işletmelerin ürün ve hizmetlerini etkili bir şekilde konumlandırabilmeleri için rakiplerin hareketlerini tahmin etmeleri ve anlamaları zorunlu hale gelmektedir. Rakipleri anlamak aynı zamanda uygulanabilir bir işletme stratejisi geliştirmenin de en önemli noktalarından biridir³. Etkili bir stratejik planlama için ise kalitesi yüksek olan rekabet bilgisinin bir araya getirilmesine ihtiyaç vardır. Bunun için işletmeler alternatif istihbarat kaynakları geliştirmeli, çevrenin çeşitli yönlerini taramalı ve çalışanlarını istihbarat elde etmenin zorunluluğu konusunda duyarlı hale getirmelidirler⁴.

Görüldüğü gibi işletme yöneticileri işletme stratejisini oluşturmak veya yeniden oluşturmak için rakipler, müşteriler, tedarikçiler, hükümetler, teknolojik trendler ve çevrele ilgili gelişmeler gibi çevreleri hakkında kendileri için değerli olan bilgileri toplamaya ve işlemeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bir diğer ifadeyle stratejik amaçlar için işletmenin çevresi hakkındaki bilgilerin üretilmesi ve işlenmesini ifade eden rekabet istihbaratı gereklidir⁵. Özellikle rakipler hakkındaki bilgiler işletme yöneticileri için çok önemli olduğundan rekabet analizlerinin yapılması, işletmelerin stratejik ve taktik eylemleri açısından da önemli olmaktadır. Rekabet analizleri, rakiplerin faaliyetleri, kapasiteleri, kaynakları, stratejileri, yönetim süreçleri ve organizasyonu hakkındaki verilerin toplanması şeklindeki süreçten oluşmaktadır. Bu verilerin analizi, rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarıyla işletmenin hareketlerine yönelik rakiplerin olası reaksiyonlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır⁶.

Günümüzde rekabet istihbaratı ve rekabet analizlerine önem verilmesine rağmen, işletmelerin rekabet istihbaratı toplama faaliyetlerini gerçekleştirirken ortaya çıkan uygulamaların etik yönünü ele alan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Hatta bu konudaki yabancı yazındaki ampirik çalışmalar dahi çok fazla değildir. Türkçe akademik yazında ise, rekabet istihbaratı toplama uygulamalarının etik yönünün

¹ Dirk Vriens, "The Role of Information and Communication Technology in Competitive Intelligence", pp. 1-33. Dirk Vriens (Ed.) Information and Communication Technology for Competitive Intelligence, Idea Group Publishing: United States of America, 2004, s. 2.

² Kevin F. McCrohan, "Competitive Intelligence: Preparing for the Information War", Long Range Planning, Vol. 31, No. 4, 1998, s. 588.

³ Shaker A. Zahra, "Unethical Practices in Competitive Analysis: Patterns, Causes and Effects", Journal of Business Ethics, Vol. 13, 1994, s. 53.

⁴ William Cohen and Helena Czepiec, "The Role of Ethics in Gathering Corporate Intelligence", Journal of Business Ethics, Vol. 7, 1988, s. 199.

⁵ Vriens, a.g.e., s. 2.

⁶ Zahra, a.g.e., s. 53

incelenmesi oldukça bakir kalmis konulardan biridir. Dolayisiyla isletmelerin rekabet istihbarati toplama uygulamalarinin etik yönünü incelemeyi amaçlayan bu çalisma, Türkçe yazindaki önemli bir boslugu doldurmayı ve Türkiye’de rekabet istihbarati toplama uygulamalarinin etik durumunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç dogrultusunda, çalismanin devaminda ilk olarak rekabet istihbarati kavrami, süreci ve sirket casuslugu kavramıyla iliskisi ele alınmaktadır. İkinci olarak rekabet istihbarati toplama uygulamalarinda etik konusu literatür incelemesiyle ortaya konmaktadır. Çalismanin arastirma bölümünde ise, isletme yöneticilerinin/ ortakların etik olmayan rekabet istihbarati toplama uygulamalarına, bunların olasi nedenlerine ve sonuçlarına iliskin degerlendirmeleri incelenmektedir. Ayrıca elde edilen verilere uygulanan faktör analizi ile etik olmayan rekabet istihbarati toplama uygulamalarinin boyutları belirlenmekte, tek yönlü varyans analiziyle de rekabet istihbarati toplama uygulamalarinin etik açıdan degerlendirilmesinde yöneticilerin çalistikleri sektöre göre bir farklılık bulunup bulunmadığı arastirilmaktadır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular tartisilmakta, rekabet istihbarati toplama uygulamalarinin etik yönünün gelistirilmesi için gerçeklestirilebilecek önlemler sunulmakta ve gelecekte yapılacak arastirmalar için önerilerde bulunulmaktadır.

2. REKABET ISTIHBARATI KAVRAMI, SÜRECI VE SİRKET CASUSLUGU KAVRAMIYLA İLİSKİSİ

Merkezi ABD’de bulunan ve 1986 yılında kurulan Rekabet İstihbarati Yöneticileri Topluluğu (The Society for Competitive Intelligence Professionals - SCIP) rekabet istihbaratini, isletmenin planlarını, kararlarını ve faaliyetlerini etkileyen dış bilginin toplanması, analiz edilmesi ve yönetimi için sistematik ve etik bir program olusturulması olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda rekabet istihbarati, rakipler ve tüm isletme çevresindeki yasal ve etik bilgilerin toplanmasını içermektedir^{7,8}.

Çevresel verilerin elde edilmesi ve bu verilerin stratejik istihbarata dönüştürülmesi süreci olan rekabet istihbarati, karmaşık ve acımasız bir isletme çevresinde isletmelerin proaktif olarak faaliyet göstermesine olanak sağlamaktadır. Bu katkıyi gerçeklestirmek için hem niteliksel hem de niceliksel verilere gereksinim duyulmaktadır. Niceliksel veriler pazar payı, finansal veriler veya büyüme oranları olabilirken, niteliksel veriler ise rakiplerin hareketleri, pazarlama yaklaşımları, organizasyonları veya gelecekteki olası yönelimlerinden oluşmaktadır. Veri türlerinin toplanmasını ve bunların stratejik istihbarata dönüştürülmesini ifade eden rekabet istihbarati süreci⁹, yönelme, toplama, analiz ve dağıtım şeklinde birbirleriyle iliskili dört asamadan oluşmaktadır. İstihbarat döngüsü olarak da isimlendirilen rekabet istihbarati yapısındaki bu asamalar kısaca şöyle açıklanabilir:¹⁰

⁷ Arthur Weiss, “A Brief Guide to Competitive Intelligence: How to Gather and Use Information on Competitors”, Business Information Review, Vol. 19, No. 2, 2002, s. 41.

⁸ Mags Bexon, Derek Stephens and Carolyn Pritchett, “Competitive intelligence: A Career Opportunity for the Information Professional in Industry”, Journal of Librarianship and Information Science, Vol. 34, No. 4, 2002, s. 188.

⁹ Egbert Philips, “Building a Competitive Intelligence System: An Infrastructural Approach”, pp. 227-247, Dirk Vriens (Ed.) Information and Communication Technology for Competitive Intelligence, Idea Group Publishing: United States of America, 2004, s. 228.

¹⁰ Vriens, a.g.e., s. 3.

- **Yönelme:** Bu asamada stratejik bilgi gereksinimlerinin ve çevre bilgisinin hangi yönlerinin toplanması gerektiği belirlenmektedir.
- **Toplama:** Bu asamada verilerin toplanması için hangi kaynakların kullanılabilceği ve verilerin güncel olarak nasıl toplanabileceği belirlenmektedir.
- **Analiz:** Bu asamada verilerin stratejik amaçlar için kullanilip kullanilamayacağını degerlendirmek için toplanan veriler analiz edilir. Bu asama bir anlamda strateji için gerekli olan bir istihbarat üretme süreci olarak ifade edilebilir.
- **Dagitim:** Bir önceki asamada üretilen istihbarat, stratejik karar alicılara aktarilir ve bu istihbarat isletmenin stratejik planlarını oluşturmada kullanilir.

Rekabet bilgisi birçok farklı kaynaktan toplanabilir. Bu bilgiler gazetelerden, dergilerden ve/veya internetten toplanabileceği gibi telefon dinlenmesi ve hirsizlik gibi endüstriyel casusluk faaliyetleri şeklinde de olabilir. Bilgi toplama aracı olarak son dönemde kullanılan bir diğer araç ise, işletme çalışanlarının veya dışarıdan bu iş için istihdam edilenlerin bilgi toplama amacıyla müşteri gibi kullanıldığı gizli müşteri araştırmalarıdır. Ancak bu uygulama da gerek amaç bakımından gerekse de bilgi toplama yöntemi olarak etik sınırlamalara açıktır¹¹. İşletmelerin gereksinim duyduğu bilgiler sadece kurulu olan işletmeler için değil, yeni girişimciler için de gereklidir. Örneğin, Riddle ve Gillespie (2003) tarafından İstanbul’da Türk Giyim İhracat Endüstrisindeki 250 işletme sahibiyle gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda özellikle arkadaşlar ve aile bağlantıları gibi biçimsel olmayan sosyal ilişkilerin bu sektörde yer alan yeni girişim işletmelerinin yöneticileri için önemli bilgi kaynakları olduğu bulunmuştur¹².

Dis bilgi stratejik karar almada çok önemli bir girdidir. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde yöneticiler daha fazla çevresel tarama veya istihbarat toplama ihtiyacını hissederler¹³. Örneğin McGee ve Sawyerr 2003 yılında 153 küçük ileri teknoloji üretim işletmesinin sahip ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında yüksek düzeyde stratejik belirsizlik algısının, çevreyi izleme veya tarama faaliyetlerini de arttırdığını ortaya koymuşlardır¹⁴. Rekabet istihbaratı toplamanın diğer önemli nedenleri, yöneticilerin pay sahipleri ve işletmeyle ilgili diğer çıkar gruplarına karşı sorumlulukları (kar elde etme), stratejik planlama için

¹¹ Michelle Ng Kwet Shing and Laura J. Spence, “Investigating the Limits of Competitive Intelligence Gathering: Is Mystery Shopping Ethical?”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, No. 4, 2002, s. 343.

¹² Liesl A. Riddle and Kate Gillespie, “Information Sources for New Ventures in the Turkish Clothing Export Industry”, *Small Business Economics*, Vol. 20, 2003, s. 117.

¹³ Badrinarayan Shankar Pawar and Ramesh Sharda, “Obtaining Business Intelligence on the Internet”, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, 1997, s. 111.

¹⁴ Jeffrey E. McGee and Olukemi O. Sawyerr, “Uncertainty and Information Search Activities: A Study of Owner-Managers of Small High-Technology Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 4, 2003, s. 396.

temel olması, işletmenin hayatta kalabilmek için rakiplere karşı başarılı olması gerekliliği ve işletmenin yeni ürün sunusunda bu bilgilerin çok değerli olmasıdır¹⁵.

Rekabet istihbarati kavramı çoğu zaman şirket casusluğu veya endüstriyel casusluk kavramıyla karıştırılmaktadır. İşletmenin karar alma yeteneklerini geliştirmeye yarayan rekabet istihbarati kavramı, iç ve dış bilgiyi elde etmek, analiz etmek ve yönetmek için sistematik bir program geliştirmeyi içermekte ve odasında iç perspektiften ziyade daha çok dış perspektif bulunmaktadır¹⁶. İstihbarat elde etme amacı nedeniyle rekabet istihbaratına benzer bir kavram olan şirket casusluğu ise, bilgi toplamada genel olarak yasal ve/veya etik olmayan bilgi toplama faaliyetlerini içermektedir. Rekabet istihbarati ise, istihbarat üretmek için sadece yasal faaliyetlerin gerçekleştirilmesine dayanmaktadır¹⁷. Dolayısıyla işletmenin rekabetçi konumunu etkileyen dış işletme çevresi hakkında uygulanabilir bilgileri içeren rekabetsel istihbarat endüstriyel casusluk değildir. Zaten işletme yönetiminin, pazarını ve rakiplerini anlaması ve önemli kararlar alması için ihtiyaç duyduğu bilgilerin %90'ini kamuya açık olan bilgilerden veya kamusal bilgilerden sistematik olarak geliştirilen bilgilerden oluşmaktadır¹⁸. Ancak işletmeler için ticari sır olan bir kimyasal formül, çözüm, müşteri dosyaları, makine tasarımları veya diğer birçok bilgi türü bulunmaktadır. Bu bilgiler çok değerli ve rekabetçi üstünlük için çok kıymetlidir¹⁹. Rekabet İstihbarati Yöneticileri Topluluğu (SCIP) da endüstriyel casusluk veya şirket casusluğunu, yasal endüstriyel istihbarat toplama taktikleri ile yasal olmayan endüstriyel casusluk uygulamaları arasındaki ince çizgide yer alan hem etik hem de yasal olmayan uygulamalar olarak ifade etmekte ve rekabet istihbaratını kesin bir şekilde etik olan uygulamalar olarak tanımlamaktadır.²⁰

Casusluk teknikleri rakipleri elektronik aletlerle gizlice dinleme, rakiplerin çalışanlarına rüşvet verme, rakip işletmelere casus yerleştirme, rakip çöplerini ayıklama, görevlendirilen casusların rakiplerin çalışanlarıyla eğlence yerlerinde arkadaş olması ve rakiplerin gelecek planlarını veya rakiplerin sırlarını öğrenmek için rakibin ilgili çalışanlarını ise alma gibi faaliyetlerden oluşmaktadır²¹. Şirket veya endüstriyel casusluk faaliyetlerinin artması karşısında bazı işletmeler bilgi ve tesislerinin gizliliği için fiziksel ve teknik karşı önlemler almaktadırlar. Örneğin kapıların kilitlemesi, şifre korumalı ekran koruyucular, video kameralar, kapalı

¹⁵ Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy, *Ethical Marketing Decisions: The Higher Road*, Boston: Allyn and Bacon, 1993, s. 69-70.

¹⁶ Jay Liebowitz, "Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management", Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, United States of America, 2006, s. 57.

¹⁷ Vriens, a.g.e., s. 15.

¹⁸ T.S.H. Teo and W.Y. Choo, "Assessing the Impact of Using the Internet for Competitive Intelligence", *Information & Management*, Vol. 39, 2001, s. 68.

¹⁹ David R. Hannah, "Should I Keep a Secret? The Effects of Trade Secret Protection Procedures on Employees' Obligations to Protect Trade Secrets", *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, 2005, s. 71.

²⁰ Andrew Crane, "In the Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes Industrial Espionage", *Business Horizons*, Vol. 48, 2005, s. 233-234.

²¹ Donald S. Tull and Del I. Hawkins, "Ethical Issues in Marketing Research", Ed. Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy, *Marketing Ethics-Guidelines for Manager*, Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985, s. 68.

devre kameralar, fotokopi makinelerinde kontroller, kâğıt imha makineleri, giriş kimlik kartı, güvenlik devriyeleri vb. fiziksel önlemleri almaktadırlar. Teknik karşı önlemler ise, anti-virüs yazılımları, bilgisayar yedeklemeleri, güvenlik duvarları, hassas tarayıcılar, zorla içeri sızmaları algılama yazımları, erişim kontrolleri, parola kontrol ediciler, sık değişen parolalar, denetim kayıtları, yazı korumalı diskler, yazılımı test etmeye yönelik sıkı standartlar, gizli telefon dinlemelerini ve böcekleri temizleme araçları, şifreli yazı kullanma, dijital imzalar, tek kullanımlık parola araçları ve çevrimdışı veri depolama uygulamaları gibi önlemlerden oluşmaktadır²².

İşletmenin faaliyet alanındaki doğrudan ve dolaylı rakiplerin genel işletme faaliyetleri, işletmelerinin gelişimi, farklı sektörlerdeki veya yeni faaliyetlerindeki strateji ve taktikleri, pazar genişlemeleri, patent kayıtları, araştırma faaliyetleri gibi alanlarda faaliyetlerinin izlenmesi olan rekabet istihbaratı aslında eski bir yönetim uygulaması olup, pazar istihbaratı, rakip istihbaratı ve teknolojik istihbarat gibi üç türe ayrılarak da incelenebilmektedir²³. Rekabet istihbaratı sonucu toplanan bilgiler, Bilgi Sistemlerinin bir alt sistemi olan Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) içerisinde ele alınmaktadır. İşletmeler büyüdükçe ve pazar payları arttıkça yöneticilerin karar vermeleri güçleşeceğinden, büyük işletmelerin kapsamlı bir PBS'ye ihtiyacı olmaktadır. İşletme küçüldükçe ise ihtiyaç duyulan PBS'nin boyutu ve kapsamı da küçülmektedir²⁴.

3. REKABET İSTİHBARATI TOPLAMA UYGULAMALARINDA ETİK

İşletme yöneticileri ve özellikle de pazarlama yöneticileri hedef pazarlarında nelerin gerçekleştiğini ve rakiplerin neler yaptıklarını bilmek isterler. Rakiplerin ürün ve hizmet sunumları ve izledikleri stratejiler hakkındaki bilgiler işletmenin pazardaki rekabeti sürdürebilmesi için hayati öneme sahiptir.²⁵ Ancak rakipler hakkında toplanan bilgilerin türü, bu bilgileri elde etmek için uygulanan yöntemler ve bu bilgilerin kullanılma amaçları üzerinde etik sınırlamalar bulunmakla birlikte, günümüzde çok az sayıda işletme yöneticisi ya da yönetim eğitimcisi rekabet istihbaratı toplama etigine önem vermektedir²⁶. Bu doğrultuda yabancı ve özellikle yerli literatürdeki rekabet istihbaratı ve özellikle de bu konunun etik yönüyle ilgili makalelerin sayısı oldukça azdır. Nitekim Tarraf ve Molz 2006 yılında küçük işletmelerde rekabet istihbaratını şekillendiren karar alıcıların tutum ve davranışlarını inceledikleri çalışmalarında, rekabet istihbaratı konusundaki makalelerin azlığına işaret etmiştir. Bu çalışmada, 2006 yılı itibarıyla rekabet istihbaratı konusundaki makalelerin sadece 538 adet olduğu, bunların %6,5'inin araştırma, %5,4'ünün örnek olay, %0,7'sinin deneysel, %87,3'ünün ise teorik

²² Marjorie Chan, "Corporate Espionage and Workplace Trust/Distrust", *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, 2003, s. 54-55.

²³ Daniel Rouach and Patrice Santi, "Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, 2001, s. 552-553.

²⁴ Tahir Yesilada, Figen Alça Yesilada ve Mustafa Tanyeri, "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2003, s. 307.

²⁵ Lawrence B. Chonko, *Ethical Decision Making in Marketing*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, s. 169.

²⁶ Lynn Sharp Paine, "Corporate Policy and the Ethics of Competitor Intelligence Gathering", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, 1991, s. 423.

çalısmalardan olustugunu belirtilmektedir. Çalısmaların çoğunlukla rekabet istihbarati sistemi olan ve bu faaliyetlere kaynak tahsis eden büyük işletmelerde yapıldığı, küçük işletmeler üzerinde yapılan araştırmaların ise daha az olduğu da belirtilmektedir²⁷. Aşağıda rekabet istihbarati toplamada etik konusu ile ilgili yapılan çalışmalar ve sonuçları kısaca ele alınmaktadır.

Beltramini 1986 yılında ABD genelini yansıtan ve rekabet bilgisi toplama ilgili olan 500 pazarlama araştırmacısı, şirket planlamacısı ve ilgili yönetici örneği üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada yedi varsayımsal bilgi toplama stratejisini kullanmıştır. Bu varsayımsal senaryolar, yanlış sunum ve yanıtta davranışları (etik olmayan uygulamalar) ile ilgili ifadeleri içermektedir. Çalışmada her katılımcıdan bu teknikleri kendi işletmesi, kendisi ve diğer işletmelerin bu teknikleri kullanması açısından değerlendirmesi istenmiştir. Özetle, her katılımcı senaryolarda yer alan bilgi toplama stratejilerini, kendi işletmelerinin politikalarına, kendi etik standartlarına ve rakip işletmelerin araştırma uygulamalarına göre değerlendirmiştir. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, rekabet bilgisi toplama stratejilerine dair olarak belirlenen etik olmayan uygulamaların (senaryoların) kullanımını konusunda yöneticiler rakiplerin bu teknikleri daha çok kullandığına inanmaktadırlar. Araştırmaya katılanlara göre, bu tekniklerin en az kullanımı ise, araştırmacının kendi işletmesinde olmaktadır. Araştırmacıların kendilerinin bu teknikleri kullanmaları yönündeki değerlendirmeler ise genel olarak araştırmacının kendi işletmesi ve rakip işletmeler arasındadır²⁸.

Cohen ve Czepiec de 1988 yılında Beltramini'nin araştırmada kullandığı senaryoları kullanarak 127 işletme yöneticisi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada çalışanların etik yönü ile işletme uygulamaları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için öne sürülen üç hipotez test edilmiştir. Çalışma sonucunda "rekabet istihbarati toplamada işletmede kullanılan uygulamalar ile çalışanların gerçekleştirdiği uygulamalar arasında fark yoktur" şeklindeki ilk hipotez kabul edilmiştir. Bu sonuç, şirket kültürünün rekabet istihbarati toplamaya yönelik olarak çalışanların tutumları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir şeklinde yorumlanmaktadır. "İşletmelerde uygulanan rekabet bilgisi toplama uygulamaları ile diğer işletmelerde uygulananlar arasında fark yoktur" şeklinde belirlenen ikinci hipotez ise reddedilmiştir. Bir diğer ifadeyle yöneticiler, diğer işletmelerin kendi işletmelerindeki çalışanlara göre, çalışmada tanımlanan (etik olmayan yönleri ifade eden) tüm rekabet istihbarati toplama teknikleriyle daha fazla ilgili olduklarına inanmaktadırlar. Çalışmada "Yöneticilerin yaptıklarını ifade ettikleri uygulamalar ile diğer işletmelerin yaptıklarına inandıkları şeyler arasında fark yoktur" şeklinde belirlenen üçüncü hipotez de reddedilmiştir. Bir diğer ifadeyle yöneticiler, kişisel olarak kendilerine göre diğer işletmelerin daha az etik olduklarına inanmaktadırlar²⁹.

²⁷ Patrick Tarraf and Rick Molz, "Competitive Intelligence at Small Enterprises", Sam Advanced Management Journal, Autumn 2006, s. 24-25.

²⁸ Richard F. Beltramini, "Ethics and the Use of Competitive Information Acquisition Strategies", Journal of Business Ethics, Vol. 5, 1986, s. 307-311.

²⁹ Cohen ve Czepiec, a.g.e., s. 200-202.

Paine ise, 1991 yılındaki çalışmasında etik açıdan problemlili istihbarat toplama uygulamalarını üç grup altında ele almıştır. Bunlardan ilki, yalan söylemeyi ve çeşitli aldatma biçimlerini kullanmayı içermektedir. Bu aldatma şekilleri; telefonla sahte bir iş görmesinin yapılması, bir öğrencinin tez çalışması için bilgi toplaması ve potansiyel bir ortak girişimci, tedarikçi veya müşteri rolünde rakip bilgilerinin toplanması şekillerinde olmaktadır. İkincisi grup ise, rüşvet ve benzeri etkileyici yolların kullanılması, rakip işletmenin üst düzey yöneticilerinin ve önemli pozisyonlarda olan çalışanlarının işe alınarak rakiplerin gizli bilgilerin öğrenilmesinin amaçlanması şeklindeki etik olmayan uygulamalardan oluşmaktadır. Etik açıdan problemlili istihbarat toplamanın diğer önemli grubu ise, casusluk faaliyetlerinden elektronik araçların kullanılmasına kadar olan değişik uygulamaları kapsamaktadır³⁰.

Zahra ise 1994 yılındaki keşfedici nitelikteki çalışmasında, rekabet analizlerinde etik olmayan uygulamaları, bu uygulamaların nedenlerini ve sonuçlarını ilgili literatürden (Beltramini, 1986; Cohen ve Czepiec, 1988; Paine, 1991) yararlanarak oluşturduğu anket formu aracılığıyla araştırmıştır. Araştırmalarını yeni doğan (örneğin biyoteknoloji), gelişen (örneğin yazılım), olgunlaşan (örneğin kimya) ve düşüşe geçen (örneğin plastik) dört farklı endüstriden üst düzey 137 yönetici üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmasında, gerçekleştirdiği MANOVA analizi sonucunda, yöneticilerin rekabet analizlerinde etik olmayan uygulamalara, bu uygulamaların nedenlerine ve sonuçlarına yönelik algılarında endüstri tipine göre istatistikî açıdan önemli bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur.³¹

Hallaq ve Steinhorst ise 1994 yılında kent ve kırsal olarak belirlenen iki bölgeden 223 cevaplayıcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında işe, işletme istihbarat toplama metodlarını yöneticilerin kent/kir, bireylerin yaşı ve iş tecrübesi değişkenleri açısından incelemişler ve bu değişkenlere göre çeşitli istihbarat toplama metodlarının etik kabul derecelerinde yöneticilerin daha serbest olacakları hipotezlerini test etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre, kentlerde yaşayan kişilerin etik olmayan istihbarat toplama uygulamaları konusunda daha serbest olacakları yönündeki hipotez kabul edilirken, yaşlı bireylerin ve daha uzun iş tecrübesine sahip yöneticilerin etik olmayan istihbarat toplama uygulamaları konusunda serbest olacakları yönündeki hipotezler reddedilmiştir³². Schultz ve arkadaşları (1994) işe, çalışmalarının etik çerçevesini Beltramini (1986) ile Cohen ve Czepiec'in (1988) yedi senaryoya dayanan araştırmalarını irdeleyerek oluşturmuşlardır³³.

Rittenburg, Valentine ve Faircloth ise 2007 yılındaki rekabet istihbaratı toplamada etik karar alma sürecini inceledikleri çalışmalarında, istihbarat toplama durumlarında etik karar almayı güçlendiren ve zayıflatan faktörleri ele almışlardır. Çalışmalarında istihbarat toplamada etik karar almayı güçlendiren faktörleri; yasal düzenlemeler, oluşturulmuş toplumsal, endüstri ve işletme düzeyinde normlar,

³⁰ Paine, a.g.e., s. 425-428.

³¹ Zahra, a.g.e., s. 55-59.

³² John H. Hallaq and Kirk Steinhorst, "Business Intelligence Methods- How Ethical", Journal of Business Ethics, Vol. 13, 1994, s. 788-790.

³³ Norman O. Schultz, Allison B. Collins and Michael McCulloch, "The Ethics of Business Intelligence", Journal of Business Ethics, Vol. 13, 1994, s. 305-314.

mesleki yaklaşımlar ve standartlar, organizasyonel düzeyde yaklaşımlar ve standartlar ile müşterilerin geri bildirimleri şeklinde belirtmişlerdir. Çalışmada istihbarat toplama durumlarında etik karar almayı zayıflatan faktörler ise; teknoloji, şirket işbirlikleri, rekabetin şiddetli olması, rekabet istihbaratı toplamadaki tecrübesizlik, endüstri ve ülke çapında etik standartların değişkenliği, diğer işletmelerin etik olmayan istihbarat toplama uygulamaları olarak ifade edilmiştir.³⁴

4. ARASTIRMANIN METODOLOJISI

4.1. Arastırmanın Amacı

Arastırmanın amacı, işletme yöneticilerinin rakip istihbaratı ve/veya bilgilerini toplamada etik olmayan olası uygulamalara, bu uygulamaların nedenlerine ve olası sonuçlarına yönelik değerlendirmelerini ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda etik olmayan uygulamaları daha az sayıda belli gruplar altında sınıflandırmak ve etik olmayan uygulamaların değerlendirilmesinde sektörel açıdan bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak diğer önemli alt amaçlardır.

4.2. Arastırmanın Kapsamı, Yöntemi ve Anket Formu

Arastırmanın ana kümesini farklı sektörleri içeren çeşitli dernek, sendika, birlik ve Ticaret sanayi odasına kayıtlı işletmeler oluşturmaktadır. Ana kümenin bu şekilde seçilmesinin temel nedeni; işletmelerin e-posta adreslerinin elde edilmek istenmesidir. Çünkü araştırmada elektronik posta yoluyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma için Türkiye genelinde farklı sektörlerde yer alan işletmelerin ve bu işletmelerin e-posta adreslerinin yer aldığı bir listeye ulaşılmadığından dolayı araştırmada tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden kararsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kararsal örnekleme yönteminde temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bir örneklem grubuyla çalışılmasıdır.³⁵ E-posta adreslerinin alındığı ve dolayısıyla araştırmanın ana kümesini oluşturan dernek, sendika, birlik ile ticaret ve sanayi odaları şunlardır: Türkiye Çimento Müstahsilleri Derneği, Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği, Pamuklu Tekstil Üreticileri Derneği, Tasit Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD), Türkiye Özel Markalı Ürün Üreticileri Derneği, İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (Otomotiv ve yan sanayi, makine metal sanayi ve tekstil sektöründeki firmalar) ile Uludağ İhracatçılar Birliği (otomotiv ve yan sanayi firmaları).

Yukarıda ifade edilen dernek, sendika, birlik ile ticaret ve sanayi odalarına kayıtlı gözükken ve e-posta adresi bulunan toplam 1613 firmaya ekinde anketin yer aldığı ankete katılma ricasında bulunan bir e-posta gönderilmiştir. Yeteri kadar anket geri dönüşü olmadığından (sadece 35 anket), ilk gönderimden iki hafta sonra ikinci kez e-posta yoluyla ricada bulunulmuştur. Bu çabalar neticesinde değerlendirilebilir

³⁴ Terri L. Rittenburg, Sean R. Valentine and James B. Faircloth, "An Ethical Decision-Making Framework for Competitor Intelligence Gathering", *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, 2007, s. 236–242.

³⁵ Ali Yıldırım ve Hasan Simsek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları: Ankara, 2005, s. 112.

şekilde toplam 120 adet anket geri dönüşü sağlanmıştır. Gönderilen e-posta sayısına göre anketlerin geri dönüş oranı %7'dir. Bazı işletmelerin üyelik bilgilerinin (e-posta adresi) güncel olmaması ve/veya işletmelerin bazılarının kapanmış olması ancak üyeliklerinin devam etmesi (dolayısıyla iletişim bilgilerinin bulunması), yöneticilerin iş yoğunluğu veya anketi cevaplamak istememesi gibi nedenler geri dönüş oranının düşük olmasında etkili olmuştur. Çalışmanın konusunun etik ve rakip istihbaratı ile ilgili olması da araştırmadan elde edilen anket geri dönüş oranını büyük ölçüde etkilemiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, cevaplayıcıların demografik özelliklerine ve çalıştıkları işletmelerin özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci ve sonraki bölümlerde ise araştırmanın temelini oluşturan 5'li Likert ölçeğine ait sorular bulunmaktadır. İkinci bölümdeki sorular cevaplayıcıların rekabet istihbaratı toplama uygulamalarının etik yönünün değerlendirilmesine, üçüncü bölümdeki sorular etik olmayan uygulamaların olası nedenlerinin ve dördüncü bölümdeki sorular da bunların olası sonuçlarının değerlendirilmesine yöneliktir. Araştırmada kullanılan sorular Beltramini (1986), Cohen ve Czepiec (1988) ile Paine'in (1991) çalışmalarından ölçek oluşturan Zahra'nın (1994) kullandığı ölçekten yararlanarak oluşturulmuştur. Anket sorularında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre cevaplayıcıların rakip istihbaratı ve/veya bilgilerini toplama uygulamalarının etik yönünün değerlendirilmesine ilişkin ölçeğin güvenilirliği 0,937, etik olmayan uygulamaların olası nedenlerinin değerlendirilmesine ilişkin ölçeğin güvenilirliği 0,892 ve etik olmayan uygulamaların olası sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin ölçeğin güvenilirliği 0,710 çıkmıştır. Özellikle araştırmada istatistikî analizlerin yapıldığı ikinci bölümdeki ölçeğin güvenilirliği (0,937) oldukça yüksektir. Hazırlanan anket 2010 yılının Ocak ayı başında gönderilmeye başlanmış ve 15 Şubat 2010 tarihinde sonlandırılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

5. ARASTIRMA BULGULARI

Araştırmadan elde edilen bulgular altı başlık altında incelenmektedir. İlk başlık araştırmaya katılan cevaplayıcılar ve işletmeleri hakkındaki bilgilerin incelenmesinden oluşmaktadır. İkinci, üçüncü ve dördüncü başlık sırasıyla rakip bilgisi toplamada uygulamalarının etik yönlerinin, bu uygulamaların olası nedenlerinin ve sonuçlarının ortalamalarla değerlendirilmesini içermektedir. Besinci başlık altında ise, rakip bilgisi toplama uygulamalarının etik yönünü ifade eden 27 değişken faktör analiziyle değerlendirilmiştir. Altıncı ve son başlık altında ise, rakip bilgisi toplama uygulamalarının etik yönünü değerlendiren cevaplayıcıların cevaplarının sektöre göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analiziyle araştırılmıştır. Verilerin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan araştırma bulguları aşağıda ele alınmaktadır.

5.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılar ve İşletmeleri Hakkındaki Bilgiler

Aşağıdaki Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan cevaplayıcıların çoğunluğu 31-50 yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan erkeklerin oranı da kadınlara göre oldukça yüksektir. Araştırmaya katılanların ağırlık olarak lisans seviyesinde üniversite mezunu olduğu, bunun yanı sıra lisansüstü eğitim

alanlarının sayısının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan cevaplayıcıların %75'i 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir.

Araştırmanın konusu itibarı ile pazarlama bölümünden yöneticileri ilgilendirmesi, araştırmaya katılanların %44'ünün bu bölümden yöneticilerden oluşmasını etkilemiştir. Ancak gerek anket toplama sürecinde karşılaşılan durumlar, gerekse de araştırma sonucu katılanların işletmedeki pozisyonu ile ilgili elde edilen veriler göstermektedir ki; rakip istihbaratı ile ilgili veriler stratejik olarak görülmekte ve tepe yönetimin görüşü ve onayının alınması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu durum anketlerin geri dönüş oranını etkilemesine karşın, işletme sahibi veya ortağı ve genel müdür veya yardımcısı gibi işletmenin stratejik yönünü belirleyen en yetkili kişilerin araştırmaya katılmalarını sağlamıştır. Bu açıdan toplam %40'lık bir yüzde oldukça yüksek bir yüzdendir. Diğer bölümlerden katılanların yüzdesi (%16) ise oldukça düşüktür.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılar Hakkındaki Bilgiler

Özellikler		n	%	Özellikler		n	%
Yaşı	21-30 arası	15	12,50	İş Tecrübesi	1-5 yıl arası	6	5,00
	31-40 arası	52	43,33		6-10 yıl arası	24	20,00
	41-50 arası	43	35,83		11-15 yıl arası	34	28,33
	51-60 arası	6	5,00		16-20 yıl arası	20	16,67
	61 ve üstü	4	3,33		21 ve üzeri yıl	36	30,00
Cinsiyeti	Erkek	91	75,83	İşletmedeki Pozisyonu	İşletme Sahibi/Ortağı	16	13,33
	Bayan	29	24,17		Genel Müdür/Yard.	32	26,67
Eğitim Durumu	Lise	9	7,50		Pazarlama Yöneticisi	53	44,17
	Üniversite	79	65,83		İnsan Kaynakları Yön.	6	5,00
	Lisansüstü	32	26,67		Muhasebe/Finans Yön.	8	6,67
Toplam		120	100,00	Toplam		120	100,00
					Üretim/ArGe Yön.	5	4,17

Araştırmaya katılan işletmeler hakkındaki bilgiler ise aşağıdaki tablo 2'de yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmeler sırasıyla küçük (%39,17), orta (%31,66) ve büyük (%29,17) ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin bu şekilde kategorilere ayrılmasında KOSGEB'in sınıflandırmasından (çalışan sayısı 1-50 olan işletmeler küçük, 51-250 olanlar orta ve 251 ve üzeri olanlar büyük işletme sınıfında yer almıştır) yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin ağırlıklı pazarlarının sırasıyla uluslararası, ulusal ve yerel olduğu, ortaklık şekline göre ise yerli işletmelerin sayısının (90 işletme) oldukça fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin sektörel dağılımı incelendiğinde ise sırasıyla otomotiv ve yan sanayi, makine-metal, tekstil ve hazır giyim ile inşaat/yapı sektörlerinin diğer sektörlerle göre ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Arastirmaya Katılanların İşletmeleri Hakkındaki Bilgiler

Özellikler		n	%	Özellikler		n	%
İşletmedeki Çalışan Sayısı	1-50 arası	47	39,17	İşletmenin Sektörü	Otomotiv ve Yan sanayi	36	30,00
	51-100 arası	14	11,67		Tekstil ve Hazır giyim	11	9,17
	101-150 arası	7	5,83		Makine/Metal	33	27,50
	151-200 arası	11	9,17		Gıda/Tarım/ Hayvancılık	7	5,83
	201-250 arası	6	5,00		İlaç	6	5,00
	251 ve üzeri	35	29,17		Bankacılık/ Finans	2	1,67
İşletmenin Ağırli Pazarı	Yerel	30	25,00		İnsaat/Yapı	10	8,33
	Ulusal	41	34,17		Elektronik	3	2,50
	Uluslararası	49	40,83		Kimya	3	2,50
İşletmenin Ortaklık Sekli	Yerli	90	75,00		Perakende	2	1,67
	Yabancı	18	15,00		Diger	7	5,83
	Yerli yabancı ortaklığı	12	10,00				
Toplam		120	100,00	Toplam		120	100,00

5.2. Rakip Bilgisi Toplama Uygulamalarının Etik Yönünün Ortalamalar İle Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, işletmelerin rakip bilgisi veya istihbarati toplama uygulamalarının etik yönü ile ilgili yöneticilerin verdikleri cevapların ortalamaları incelenerek, yöneticilerin hangi uygulamaları ne ölçüde etik olarak gördükleri veya görmedikleri ortaya konmaktadır. Aşağıdaki Tablo 3’de verilen 27 değişken cevaplayıcıların 5’li Likert ölçeğine (1-Kesinlikle Etik Değil, 2-Etik Değil, 3-Kararsızım, 4-Etik, 5-Kesinlikle Etik) göre yaptıkları değerlendirmelerin ortalamalarına göre sıralanmıştır. Tablo 3’de değişkenlerin ortalamaları yanında ayrıca değişkenlerin standart sapması ile minimum ve maksimum cevaplama değerleri de yer almaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, verilen cevapların dört grupta toplandığı görülmektedir. Sıralamadaki ilk altı değişkenden oluşan ilk grup, yöneticilerin “Kesinlikle Etik Değil” şeklinde ifade ettiği değişkenleri göstermektedir. Bu altı değişkenin ortalaması 5’li Likert ölçeğindeki 2 (Etik değil) değerinin altındadır. Yine, bu altı değişkenden ilk üçü ölçekte sadece 1 ve 3 (1-Kesinlikle Etik Değil, 2-Etik Değil, 3-Kararsızım) değerleri arasında değerlendirilmiştir. Sonraki iki ifade ise ölçekteki 1-4 minimum ve maksimum değerlerine sahiptir. İlk grubu oluşturan ölçekteki değişkenler incelendiğinde ise, cevaplayıcılar sırasıyla rüşvet vermeyi, rakip işletmelere casus yerleştirmeyi, rakiplerin gizli dokümanlarını çalmayı, rakiplerin vergi ödemelerini ve telefon aramalarını izlemeyi, ticari sırlarını öğrenmek için çöplerini karıştırmayı ve rakipler hakkında bilgi elde etmek için rakiplerin çalışanları ile sahte iş görüşmeleri düzenlemeyi kesinlikle etik bulmamaktadırlar. Bu tür etik olmayan rakip bilgisi toplama uygulamaları bir anlamda rakiplerin gizliliğine doğrudan saldırı olarak görülmektedir.

Tablo 3: Ankete Katılanların Rakip Bilgisi Toplama Uygulamalarının Etik Yönüne Yönelik Değerlendirmeleri

Sirasi	Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama *	Std. Sapma
1	Rakip işverenler hakkında gizli bilgileri açığa çıkarmak için rakiplerin çalışanlarına rüşvet vermek	1	3	1,11	0,34
2	Rakip işletmelere casus yerleştirmek	1	3	1,23	0,48
3	Üçüncü taraflardan, rakiplerin işleriyle ilişkili gizli dokümanları (işletmenin bir çalışanı gibi) almak	1	3	1,38	0,59
4	Bilgi elde etmek için rakiplerin vergi ödemelerini veya telefon aramalarını izlemek	1	4	1,44	0,75
5	Ticari sırlarını öğrenmek için rakiplerin çöplerini karıştırmak	1	4	1,54	0,85
6	Rakiplerin neler yaptığını öğrenmek için rakibin çalışanlarıyla sahte iş görüşmeleri yapmak	1	5	1,67	0,90
7	Rakiplerin tepkilerini test etmek için, işletmemizin üretim tesislerinin genişletildiğine ilişkin yalan haberler yaymak	1	5	2,12	1,13
8	Rakiplerin tepkilerini test etmek için gerçek olmayan yeni ürün duyuruları yapmak	1	5	2,13	1,11
9	Rakiplerin tesisleri hakkında bilgi toplamak için dışarıdan tesislerin fotoğraflarını çekmek	1	5	2,27	1,30
10	Rakiplerin bilgilerini öğrenmek amacıyla rakiplerin çalıştığı danışmanlık, muhasebe veya reklam firmaları ile çalışmak	1	5	2,27	1,10
11	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için potansiyel bir ortak girişimci gibi davranmak	1	5	2,28	1,20
12	Rakiplerin tepkilerini test etmek için, işletme stratejisindeki gerçekte olmayan değişiklikleri duyurmak	1	5	2,30	1,10
13	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin üst düzey yöneticilerini işe almak	1	5	2,40	1,19
14	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, potansiyel bir tedarikçi gibi davranmak	1	5	2,57	1,25
15	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, potansiyel bir müşteri gibi davranmak	1	5	2,61	1,23
16	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin önemli çalışanlarını işe almak	1	5	2,71	1,17
17	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için pazarlama konusunda rakiplerle işbirliği yapmak	1	5	3,28	1,25
18	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için rakiplerin yapı/bina izin başvurularını takip etmek	1	5	3,33	1,27
19	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, AR-GE konusunda rakiplerle işbirliği yapmak	1	5	3,40	1,05
20	Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, üretim konusunda rakiplerle işbirliği yapmak	1	5	3,43	1,05
Toplam		120			

Tablo 3'ün devami: Ankete Katılanların Rakip Bilgisi Toplama Uygulamalarının Etik Yönüne Yönelik Değerlendirmeleri

Sırası	Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama *	Std. Sapma
21	Rakiplerin zayıf yönlerini belirlemek için rakiplerin müşterileriyle görüşmek	1	5	3,55	1,19
22	Rakiplerin tepkilerini test etmek için ürün fiyatlarını düşürmek	1	5	3,59	1,15
23	Rakiplerimizin gelecekteki hareketlerini belirlemek için, rakiplerin finansal durumunu analiz etmek	1	5	3,79	1,14
24	Yeni ürünler/teknolojiler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin patent başvurularını takip etmek	1	5	3,89	1,08
25	Rakiplerin gelecekteki stratejik hareketlerini belirlemek için, rakiplerin baslıca tedarikçilerini araştırmak	1	5	3,97	0,98
26	Rakip ürünlerinin yapılışı ve/veya işleyişini inceleyerek rakiplerin zayıflıklarını araştırmak	1	5	4,21	1,01
27	Rakiplerin stratejisini belirlemek için rakiplerin reklamlarını incelemek	2	5	4,43	0,64
Toplam		120			

* 1) Kesinlikle Etik Değil, 2) Etik Değil, 3) Kararsızım, 4) Etik, 5) Kesinlikle Etik

İkinci grup, 5'li Likert ölçeğindeki 2 (Etik Değil) değerini alan değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler sıralamada 7 – 16.nci değişken arasında bulunmakta ve 2,12 – 2,71 arasında ortalama değer almaktadır. Bu grup; rakiplerin tepkilerini test etmek için yalan ve yanıltıcı haberler yaymak veya duyurular yapmak, rakiplerin tesisleri hakkında bilgi toplamak için rakip tesislerinin dışarıdan fotoğraflarını çekmek, rakipler hakkında bilgi elde etmek için rakiplerin üst düzey yöneticilerini ve önemli çalışanlarını işe almak, rakiplerin özel bilgilerini öğrenmek amacıyla rakiplerin çalıştığı danışmanlık, muhasebe veya reklam firmalarıyla çalışmak ve rakipler hakkında bilgi elde etmek için potansiyel bir ortak girişimci, tedarikçi ve müşteri gibi davranmak şeklindeki değişkenlerden oluşmaktadır. Yöneticiler rakip bilgisi toplamaya yönelik bu tür uygulamaları “Etik Olmayan” bir uygulama olarak görmektedirler. Rakipler hakkında istihbarat toplamak için gerçekleştirilen bu tür uygulamalar, rakipleri yanıltmayı, rakiplerin çalışanlarını ve/veya iş yaptığı işletmeleri ayartmayı ve asıl amacı gizleyerek ortak girişimci, tedarikçi veya müşteri rolünde rakiplere yanasmayı içermektedir.

Üçüncü grup, 5'li Likert ölçeğindeki 3'ün üzerinde ve 4'e yakın (3-Kararsızım, 4-Etik) değerler alan değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler sıralamada 17-25.inci değişken arasında bulunmakta ve 3,28 – 3,97 arasında ortalama değer almaktadır. Bu grupta dörde yaklaştıkça yöneticilerin rakip bilgisi toplama uygulaması hakkındaki görüşü kararsızlıktan etik yönde değerlendirmeye doğru gitmektedir. Bu grup pazarlama, Ar-Ge ve üretim konularında rakiplerle işbirliği yaparak bilgi toplama, rakiplerin yapı/bina izinleri ile patent başvurularını takip etme, rakiplerin müşterileriyle görüşme, rakiplerin baslıca tedarikçilerini araştırma,

rakipleri test etmek için ürünlerin fiyatlarını düşürme ve rakiplerin finansal durumlarını analiz etme değişkenlerinden oluşmaktadır. Yöneticiler rakip bilgisi toplamaya yönelik bu tür uygulamaları “Etik” bulmaktadırlar.

Dördüncü ve son grup ise, 5’li Likert ölçeğindeki 4’ün üzerinde değerler alan değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler sıralamada yirmi altıncı ve yirmi yedinci sırada bulunmakta ve sırasıyla 4,21 ve 4,43 ortalama değerini almaktadır. Rakip ürünlerinin yapısı ve/veya işleyişini inceleyerek rakiplerin zayıflıklarını araştırmak ve rakiplerin stratejilerini belirlemek için rakiplerin reklamlarını incelemek yöneticiler tarafından “Kesinlikle Etik” olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki anketi cevaplayan 120 kişiden hiçbiri rakiplerin stratejilerini belirlemek için rakiplerin reklamlarının incelenmesini “Kesinlikle Etik Değil” olarak değerlendirmemiştir. Dolayısıyla bu sonuçta değişken 2–5 minimum ve maksimum değerlerini almıştır.

5.3. Rakip Bilgisi Toplamada Etik Olmayan Uygulamaların Olası Nedenlerinin Ortalamalar İle Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, işletmelerin rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirdikleri etik olmayan uygulamalarının olası nedenleri yöneticilerin verdikleri cevapların ortalamaları değerlendirilerek ortaya konmaktadır. Buna göre aşağıdaki Tablo 4’de verilen 14 değişken cevaplayıcıların 5’li Likert ölçeğine göre yaptıkları değerlendirmelerin ortalamalarına göre sıralanmıştır. Tablo 4’de rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirilen etik olmayan uygulamaların olası nedenlerini belirten değişkenlerin ortalamalarının yani sıra ayrıca değişkenlerin standart sapması ile minimum ve maksimum cevaplama değerleri de bulunmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde, verilen cevapların genel olarak 2 grupta toplandığı görülmektedir. Sıralamadaki ilk 10 değişkenden oluşan birinci grup, yöneticilerin “Katılıyorum” şeklinde ifade ettiği değişkenleri göstermektedir. Bu 10 değişkenin ortalaması 5’li Likert ölçeğindeki 3 (Kararsızım) değerinin üzerindedir. İlk grubu oluşturan ölçekteki değişkenler incelendiğinde cevaplayıcılar rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirilen etik olmayan uygulamalarının olası nedenlerini sırasıyla; iş ahlakındaki bozulmaya, bazı yöneticilerin kariyerlerinde başarıya ulaşmak için her şeyi yapmaya istekli olmasına, yasaların uygulanmasındaki gevşekliliğe, kabul edilebilir açık yasal ilkelerin olmamasına, işletme bünyesinde etik olmayan uygulamalar için yaptırımların bulunmamasına veya yetersiz olmasına, rakip işletmelerin başarısızlık korkusuna, işletmelerde etik kodların olmamasına, yöneticilerin yaşadıkları kariyer baskısına, teknolojik imkânların etik olmayan uygulamaları kolaylaştırmasına ve asiri rekabet nedeniyle işletmelerin başarısızlık riskinin artmasına dayandırmaktadırlar. Bu nedenler incelendiğinde, iş ahlakındaki bozulmanın birinci sırada geldiği ve yöneticilerin net bir şekilde ortak görüşünü oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca iş ahlaki ile doğrudan bağlantılı olan işletmelerde etik kodların bulunmaması da bir diğer önemli neden olarak görülmektedir. Benzer şekilde kariyer baskısı, işini kaybetme korkusu, başarısız olma korkusu gibi kişisel rekabet yanında işletmeler arasındaki rekabet de yöneticiler tarafından etik olmayan uygulamaların nedenleri olarak gösterilmektedir. Bunların yanı sıra gerek makro anlamda yasaların, gerekse de işletme içindeki yaptırımların olmaması, eksikliği

veya uygulanmasındaki gevseklikler rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirilen etik olmayan uygulamalarının önemli nedenleridir.

Tablo 4: Ankete Katılanların Rakip Bilgisi Toplamada Etik Olmayan Uygulamaların Olası Nedenlerine Yönelik Değerlendirmeleri

Sirasi	Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama *	Std. Sapma
1	İsahlakındaki bozulma, bazı işletmeleri başarıya ulaşmak için her şeyi yapmaya sevk etmektedir.	1	5	4,00	1,05
2	Bazı yöneticiler, kariyerlerinde başarıya ulaşmak için her şeyi yapmaya isteklidirler	1	5	3,98	0,94
3	Yasaların uygulanmasındaki gevseklik, etik olmayan bilgi toplama uygulamalarını teşvik etmektedir	1	5	3,80	1,05
4	Kabul edilebilir uygulamalara dayanan açık yasal ilkelerin olmaması, etik olmayan veri toplama faaliyetlerini teşvik etmektedir	1	5	3,73	1,04
5	İşletme bünyesinde, etik olmayan uygulamalar için yaptırımların olmaması veya yetersiz olması etik ihlallere yol açmaktadır	1	5	3,62	1,08
6	Basarisizlik korkusu, rakip bilgilerini toplamada etik olmayan uygulamalara teşvik etmektedir	1	5	3,55	1,07
7	İşletmelerde etik kodların olmaması, rakipler hakkında bilgi toplamada etik olmayan uygulamaları teşvik etmektedir	1	5	3,48	1,11
8	Kariyer baskısı, rakipler hakkında bilgi toplamada etik olmayan uygulamaları teşvik etmektedir	1	5	3,47	1,09
9	Teknolojik imkânlar, rakip bilgilerini öğrenmek için etik olmayan uygulamaları teşvik etmektedir	1	5	3,42	1,19
10	Rekabetin fazla olması nedeniyle işletmelerin basarisizlik riskinin artması, etik olmayan veri toplama uygulamalarına yol açmaktadır	1	5	3,28	1,19
11	İşletmeler, kâr elde etmek için her şeyi yapmaya isteklidirler	1	5	2,96	1,38
12	Rakiplerin büyümesi, etik olmayan veri toplama uygulamalarını teşvik etmektedir	1	5	2,70	1,24
13	Rekabet bir savastır ve savasta her şey yapılabilir	1	5	2,40	1,19
14	Günümüzün pazar alanında başarı, ne şekilde olursa olsun rekabetin yok edilmesini gerektirmektedir	1	5	2,29	1,15
Toplam		120			

*1)Kesinlikle Katılmıyorum, 2)Katılmıyorum, 3)Kararsızım, 4)Katılıyorum, 5)Kesinlikle Katılıyorum

İkinci grup ise, 5'li Likert ölçeğindeki 2 (Katılmıyorum) değerini alan değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler sıralamada 11 – 14.ncü değişken arasında bulunmakta ve 2,96 – 2,29 arasında ortalama değer almaktadır. Cevaplayıcılar bu gruptaki değişkenleri rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirilen etik olmayan uygulamalarının olası nedenleri olarak

görmemektedirler. Bir diğer ifadeyle cevaplayıcılar; işletmelerin kâr elde etmek için her şeyi yapmaya istekli olmadıklarını, rakiplerin büyümesinin etik olmayan veri toplama uygulamalarını teşvik etmediğini, rekabetin bir savaş olarak görülmediğini veya savaş olarak görülse bile savasta her şey yapılmaması gerektiğini ve günümüzün pazar alanında başarının ne şekilde olursa olsun rekabetin yok edilmesini gerektirmediğini düşünmektedirler.

5.4. Rakip Bilgisi Toplamada Etik Olmayan Uygulamaların Sonuçlarının Ortalamalar ile Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, işletmelerin rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirdikleri etik olmayan uygulamalarının olası sonuçları yöneticilerin verdikleri cevapların ortalamaları değerlendirilerek ortaya konmaktadır. Buna göre aşağıdaki Tablo 5’de verilen 7 değişken cevaplayıcıların 5’li Likert ölçeğine göre yaptıkları değerlendirmelerin ortalamalarına göre sıralanmıştır. Tablo 5’de rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirilen etik olmayan uygulamaların olası sonuçlarını belirten değişkenlerin ortalamalarının yani sıra ayrıca değişkenlerin standart sapması ile minimum ve maksimum cevaplama değerleri de bulunmaktadır.

Tablo 5: Ankete Katılanların Rakip Bilgisi Toplamada Etik Olmayan Uygulamaların Sonuçlarına Yönelik Değerlendirmeleri

Sırası	Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama *	Std. Sapma
1	Rakipler arasında güvensizliğe sebep olmaktadır	1	5	4,00	0,96
2	Etik olmayan uygulamaların karşılığı (olumsuzlukları) uzun dönemde ortaya çıkmaktadır	2	5	3,93	0,82
3	Etik olmayan uygulamaları yapan işletmelerin ünü zarar görmektedir	2	5	3,90	0,93
4	Endüstrideki bilgi akışını baltalamaktadır	1	5	3,77	1,00
5	Etik olmayan uygulamaları yapan kişilerin kariyerleri zarar görmektedir	1	5	3,77	0,99
6	Serbest pazar sistemini koruyan değerleri yikmaktadır	1	5	3,71	1,03
7	İlgili endüstrideki rekabeti arttırmaktadır	1	5	2,83	1,17
Toplam		120			

* 1)Kesinlikle Katılmıyorum, 2)Katılmıyorum, 3)Kararsızım, 4)Katılıyorum, 5)Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 5 incelendiğinde, verilen cevapların genel olarak 2 grupta toplandığı görülmektedir. Sıralamadaki ilk 6 değişkenden oluşan birinci grup, yöneticilerin “Katılıyorum” şeklinde ifade ettiği değişkenleri göstermektedir. Bu 6 değişkenin ortalaması 5’li Likert ölçeğindeki 3 (Kararsızım) değerinin üzerindedir. İlk grubu oluşturan ölçekteki değişkenler incelendiğinde cevaplayıcıların rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirilen etik olmayan uygulamaların sırasıyla; rakipler arasında güvensizliğe sebep olacağına, karşılığının (olumsuzluklarının) uzun dönemde ortaya çıkacağına, işletmelerin ününe zarar vereceğine, endüstrideki bilgi

akisini baltalayacağına, bunları yapan kişilerin kariyerlerinin zarar göreceğine ve ticaretteki değerleri yıkacağına inandıkları görülmektedir. Ancak yöneticiler rakip bilgisi veya istihbarati toplamada gerçekleştirilen etik olmayan uygulamaların ilgili endüstrideki rekabeti arttıracığı (ikinci grubu oluşturan tek değişken) görüşüne katılmamaktadırlar.

5.5. Rakip Bilgisi Toplamada Etik/Etik Olmayan Uygulamaların Faktör Analizi İle Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde rakip bilgisi toplama uygulamalarının etik yönünü ifade eden 27 değişken keşfedici faktör analiziyle değerlendirilmiştir. Bu analizle rakip bilgisi toplamada etik/etik olmayan uygulamaları ifade eden birbirleriyle ilişkili veri yapılarının birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürülmesi ve ortak faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Zaten faktör analizi, Özdamar³⁶ tarafından da belirtildiği gibi birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluştumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluştumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minor faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Dolayısıyla, belirlenen amaç doğrultusunda yukarıda ifade edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Ancak faktör analizi öncesinde rakip bilgisi toplamada etik/etik olmayan uygulamaları ifade eden değişkenlerin içsel tutarlılığı (cronbach alpha) hesaplanmış ve cronbach alpha değeri 0,937 bulunmuştur. Ölçekten çıkarılan herhangi bir ifade bulunmamaktadır.

Faktör analizinin yapılacağı örneklemin yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçülmüştür. Buna göre KMO uygunluk değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1'e yakın olması eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılması yönünde çalışmayı desteklemektedir. Aynı zamanda Barlett'in küresellik testine bakıldığında faktör analizinin kullanılabilmesi anlaşılmaktadır ($X^2 = 2454,33$; $P = 0,00$). Faktör analizinde faktör üretme tekniği olarak asal bileşenler tekniği (principal components) kullanılmıştır. Bu teknige göre, rakip bilgisi toplamada etik/etik olmayan uygulamaları ifade eden birbirleriyle ilişkili veri yapıları %76 oranında tahmin edilmiş ve 7 faktör altında toplanmıştır. Diğer bir ifadeyle, elde edilen bu 7 faktör toplam varyansın %76'sini açıklamaktadır. Bu oran analiz için iyi bir sonuçtur. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğerlerin 1'den büyük olma kriteri kullanılmıştır. Bu durumda 27 değişkenin tamamının 7 faktöre gruplandırılması uygundur. Belirlenen 7 faktör için, kareleri alınmış ağırlıkların varyans miktarını maksimize eden maksimum varyanslı döndürme (varimax rotasyonu) yöntemi uygulanmıştır. Böylece en uygun çözümü verecek denklem bulunarak rotasyonla daha kesin bir belirlemeye gidilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, araştırmanın bu kısmında yer alan 27 değişkenin tümünü değerlendirebilmek için, faktör yükü 0,45 ve üzerinde olan ifadeler analize tabi tutulmuştur.

Belirlenen kriterlere göre 27 ifade 7 faktör altında toplanmıştır. Buna göre 1. faktör sekiz, 2. faktör üç, 3. faktör bes, 4. faktör üç, 5. faktör üç, 6. faktör üç ve 7. faktör

³⁶ Kazım Özdamar, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskisehir: Kaan Kitabevi, 5. Baskı, 2004, s. 235.

ise iki degiskenden olusmaktadır. Bu yedi faktör kendisini olusturan rakip bilgisi toplama uygulamalari ile ilgili ifadeler dikkate alinarak isimlendirilmiştir. Buna göre 1. Faktör; “Rakiplerin Durumunu, Hareketlerini ve Iliskilerini Inceleyerek Rakip Bilgisi Toplama”, 2. Faktör; “Gerçek Amaci Gizleyerek Farkli Roller Altinda Rakip Bilgisi Toplama”, 3. Faktör; “Yasal Olmayan ve Çirkin Yollarla Rakip Bilgisi Toplama”, 4. Faktör; “Isbirliği Kisvesi Altinda Rakip Bilgisi Toplama”, 5. Faktör; “Yaniltici ve Aldatici Duyurularla Rakip Bilgisi Toplama”, 6. Faktör; “Rakip Çalışanlardan ve/veya Rakipler İçin Çalışanlardan Yararlanarak Rakip Bilgisi Toplama”, 7. Faktör “Teknolojik Olanaklari Kullanarak veya Inceleyerek Rakip Bilgisi Toplama” olarak isimlendirilmiştir. Asagida tablo 6’da rotasyona tabi tutulmuş degerler ve faktör yükleri verilmektedir. Analiz sonucu olusan faktörler ve içerikleri ise asagida yorumlanmıştır.

1. Faktör: Rakiplerin Durumunu, Hareketlerini ve Iliskilerini Inceleyerek Rakip Bilgisi Toplama: Birinci faktör toplam varyansin %39,03’ünü olusturmakta ve sekiz alt degiskenden meydana gelmektedir. Bu degiskenler ve faktör yükleri sirasiyla; rakiplerin baslica tedarikçilerini arastirmak (0,859), rakip ürünlerinin yapilisi ve/veya isleyisini incelemek (0,814), rakiplerin finansal durumunu analiz etmek (0,779), rakiplerin reklamlarini incelemek (0,747), rakiplerin patent basvurularini takip etmek (0,678), rakiplerin müsterileriyle görüşmek (0,657), rakiplerin yapı/bina izin basvurularini takip etmek (0,629) ve rakiplerin tepkilerini test etmek için ürün fiyatlarini düşürmek (0,612) seklindedir. Bu faktör, rakip bilgisi elde etmek için dogrudan rakiplerle iliskiyeye girmeden rakiplerin durumunu yansitan reklam ve finansal durum gibi kamuya sunulan bilgilerden yararlanildigini, rakiplerin pazara sundugu ürünlerinin yapilisinin ve isleyisinin incelendigini ortaya koymaktadır. Ayrıca rakiplerin tedarikçilerini ve müsterilerini belirleme seklinde iliskileri de arastirilmaktadır. Bunlarin yani sıra rakiplerin patent, yapı-bina izin basvurulari seklindeki hareketleri de incelenmekte ve rakiplerin karsi hareketlerini test etmek için ürün fiyatları degistirilmektedir. Bu faktör altindaki degiskenler, is hayatinda rakip bilgisi toplamada olasi olan taktikleri içermektedir.

2. Faktör: Gerçek amaci gizleyerek farkli roller altinda rakip bilgisi toplama: Toplam varyansin %12,58’ini olusturan ve üç alt degiskenden meydana gelen bu faktör, rakipler hakkında bilgi elde etmek için potansiyel bir tedarikçi (0,850), müsteri (0,848) ve ortak girisimci (0,779) gibi davranmayi içermektedir. Bu faktör, gerçek amacin gizlenerek rakiplerle dogrudan temas kurulmasi sonucunda rakip istihbaratinin toplanmasini ifade etmektedir. Bu faktör altinda yer alan degiskenleri kullanarak rakip istihbarati toplayan isletmelerin saldirgan isletmeler olması kuvvetle muhtemeldir. Ancak bu tür taktikleri kullanan isletmelerin is hayatinda mevcut olduğu düşünülebilir.

Tablo 6: Rakip Bilgisi Toplama Uygulamalarının Etik Yönüyle İlgili Olarak Ortaya Çıkan Faktörler, Faktörlerin İçerdiği İfadeler ve Faktör Yükleri

	Özdeğerler	Varyans %	Faktör Yükleri
1. FAKTÖR: Rakiplerin durumunu, hareketlerini ve ilişkilerini inceleyerek rakip bilgisi toplama	10,54	39,03	18,577
Rakiplerin gelecekteki stratejik hareketlerini belirlemek için, rakiplerin başlıca tedarikçilerini araştırmak			0,859
Rakip ürünlerinin yapılışı ve/veya işleyişini inceleyerek rakiplerin zayıflıklarını araştırmak			0,814
Rakiplerimizin gelecekteki hareketlerini belirlemek için, rakiplerin finansal durumunu analiz etmek			0,779
Rakiplerin stratejisini belirlemek için rakiplerin reklamlarını incelemek			0,747
Yeni ürünler/teknolojiler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin patent başvurularını takip etmek			0,678
Rakiplerin zayıf yönlerini belirlemek için rakiplerin müşterileriyle görüşmek			0,657
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için rakiplerin yapı/bina izin başvurularını takip etmek			0,629
Rakiplerin tepkilerini test etmek için ürün fiyatlarını düşürmek			0,612
2. FAKTÖR: Gerçek amacı gizleyerek farklı roller altında rakip bilgisi toplama	3,40	12,58	11,129
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, potansiyel bir tedarikçi gibi davranmak			0,850
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, potansiyel bir müşteri gibi davranmak			0,848
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için potansiyel bir ortak girişimci gibi davranmak			0,779
3. FAKTÖR: Yasal olmayan ve çirkin yollarla rakip bilgisi toplama	1,63	6,03	10,935
Rakip işverenler hakkında gizli bilgileri açığa çıkarmak için rakiplerin çalışanlarına rüşvet vermek			0,877
Rakip işletmelere casus yerleştirmek			0,851
Üçüncü taraflardan, rakiplerin işleriyle ilişkili gizli dokümanları (işletmenin bir çalışanı gibi) almak			0,717
Ticari sırlarını öğrenmek için rakiplerin çöplerini karıştırmak			0,486
Rakiplerin neler yaptığını öğrenmek için rakibin çalışanlarıyla sahte iş görüşmeleri yapmak			0,476
4. FAKTÖR: İsbirliği kisvesi altında rakip bilgisi toplama	1,43	5,30	10,093
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, AR-GE konusunda rakiplerle işbirliği yapmak			0,887
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, üretim konusunda rakiplerle işbirliği yapmak			0,867
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için pazarlama konusunda rakiplerle işbirliği yapmak			0,751

5. FAKTÖR: Yaniltıcı ve aldatıcı duyurularla rakip bilgisi toplama	1,35	5,01	8,970
Rakiplerin tepkilerini test etmek için gerçek olmayan yeni ürün duyuruları yapmak			0,892
Rakiplerin tepkilerini test etmek için, işletme stratejisindeki gerçekte olmayan değişiklikleri duyurmak			0,762
Rakiplerin tepkilerini test etmek için, işletmemizin üretim tesislerinin genişletildiğine ilişkin yalan haberler yaymak			0,613
6. FAKTÖR: Rakip çalışanlardan ve/veya rakipler için çalışanlardan yararlanarak rakip bilgisi toplama	1,13	4,18	8,756
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin üst düzey yöneticilerini ise almak			0,866
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin önemli çalışanlarını ise almak			0,821
Rakiplerin bilgilerini öğrenmek amacıyla rakiplerin çalıştığı danışmanlık, muhasebe veya reklam firmaları ile çalışmak			0,501
7. FAKTÖR: Teknolojik olanakları kullanarak veya inceleyerek rakip bilgisi toplama	1,06	3,92	7,606
Bilgi elde etmek için rakiplerin vergi ödemelerini veya telefon aramalarını izlemek			0,789
Rakiplerin tesisleri hakkında bilgi toplamak için dışarıdan tesislerin fotoğraflarını çekmek			0,655
Varimax Rotasyonlu Faktör Analizi, KMO: 0.85, Bartlett's Test 2454,33; p < 0.000			

3. Faktör: Yasal olmayan ve çirkin yollarla rakip bilgisi toplama: Bu faktör toplam varyansın %6,03'ünü oluşturmaktadır ve bes alt değişkenden meydana gelmektedir. Bu değişkenler ve faktör yükleri sırasıyla; rakiplerin çalışanlarına rüşvet vermek (0,877), rakip işletmelere casus yerleştirmek (0,851), üçüncü taraflardan, rakiplerin işleriyle ilişkili gizli dokümanları işletmenin bir çalışanı gibi almak (0,717), ticari sırlarını öğrenmek için rakiplerin çöplerini karıştırmak (0,486) ve rakiplerin neler yaptığını öğrenmek için rakibin çalışanlarıyla sahte iş görüşmeleri yapmak (0,476) şeklindedir. Üçüncü faktörü oluşturan değişkenler incelendiğinde, bu tür uygulamaların rakip istihbaratı toplama uygulamalarından ziyade casusluk tekniklerine daha yakın olduğu görülmektedir. Zaten literatürde de rakip istihbaratı kavramı ile şirket casusluğu kavramı sıklıkla karıştırılmaktadır.

4. Faktör: İşbirliği kisvesi altında rakip bilgisi toplama: Rakipler hakkında bilgi toplamak için, Ar-Ge (0,887), üretim (0,8679) ve pazarlama (0,751) alanlarında rakiplerle işbirliği yapmak şeklinde üç alt değişkenden meydana gelen bu faktör toplam varyansın %5,30'unu oluşturmaktadır. Bu faktör rakip bilgisi toplamada etik olmayan önemli bir alanı oluşturmaktadır. Çünkü görünüşte işbirliği olarak gözükken ilişkilerin temelinde rakip bilgisi toplamak yatmakta ve gerçekleşen ilişkiler aldatmaya dayanmaktadır. İş ahlakındaki bozulma sonucunda gerçekleşebilecek bu aldatma uzun dönemde bunu gerçekleştiren işletme için zararlı olabilecektir.

5. Faktör: Yaniltıcı ve aldatıcı duyurularla rakip bilgisi toplama: Rakiplerin tepkilerini test etmek için gerçekte olmayan yeni ürün duyuruları yapmak (0,892), işletme stratejisinde gerçekte olmayan değişiklikleri duyurmak (0,762) ve işletmenin üretim tesislerinin genişletildiğine ilişkin yalan haberler yaymak (0,613) şeklinde

yaniltici ve aldatıcı duyurularla rakiplerinin tepkilerinin test edilerek durumları hakkında bilgi elde edilmesini ifade eden bu faktör, toplam varyansın %5,01'ini oluşturmaktadır. Bu tür etik olmayan yaniltici ve aldatıcı duyurularla rakiplerin durumunu görmek, tepkilerini test etmek amaçlanmaktadır.

6. Faktör: Rakip çalışanlardan ve/veya rakipler için çalışanlardan yararlanarak rakip bilgisi toplama: Rakipler hakkında bilgi elde etmek için insan faktörünün kullanılmasını ifade eden bu faktör, toplam varyansın %4,18'ini oluşturmada ve sırasıyla rakipler hakkında bilgi elde etmek için rakiplerin üst düzey yöneticilerinin (0,866) ve önemli çalışanlarının (0,821) ise alınmasını ve rakiplerin bilgilerini öğrenmek amacıyla rakiplerin çalıştığı danışmanlık, muhasebe veya reklam firmalarıyla çalışılmasını (0,501) içeren 3 değıskenden oluşmaktadır. İş hayatındaki yönetici transferlerinin bir kısmının rakip bilgisi toplamak amacıyla gerçekleştirildiğı düşünülebilir. Benzer şekilde rakiplerin iş yaptığı işletmelerle kurulan ilişkilerin ve yapılan işlerin geri planında rakipler hakkında bilgi elde etme düşüncesi yatabilmektedir.

7. Faktör: Teknolojik olanakları kullanarak veya inceleyerek rakip bilgisi toplama: Bilgi elde etmek için rakiplerin vergi ödemelerinin veya telefon aramalarının izlenmesini (0,789) ve rakiplerin tesisleri hakkında bilgi toplamak için tesislerinin fotoğraflarının çekilmesini (0,655) içeren bu son faktör toplam varyansın %3,92'sini oluşturmaktadır. Teknolojideki hızlı değısim istihbarat toplama tekniklerinin de gelişmesine ve çeşitlenmesine yol açmaktadır. Örneğin rakiplerin tesislerinin fotoğraflarının çekilmesi yerine Google Earth'ün sunduğı hizmet rakiplerin tesisleri ve hareketleri konusunda çok ayrıntılı bilgileri işletme yöneticilerinin emrine sunabilmektedir. Teknolojik gelişmeler bu amaçlarla kullanıldığında bu, rakip istihbaratı toplamada rakiplerin gizliliğine saldırı anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında teknoloji etik ihlallere yol açmakta, hatta tesvik edebilmektedir.

5.6. Rakip İstihbaratı Toplama Uygulamalarında Etik ile Çalışılan Sektör Arasındaki İlişinin Tek Yönlü Varyans Analiziyle Arastırılması

Ankete katılan cevaplayıcıların rakip bilgisi toplama uygulamalarının etik yönüne yönelik değılendirmelerinin cevaplayıcıların çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğı hipotezi tek yönlü varyans analiziyle araştırılmıştır. Aşağıdaki tablo 7'de tek yönlü varyans analizinin sonuçları görülmektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, ankete katılan cevaplayıcıların rakip bilgisi toplama uygulamalarının etik yönüne yönelik değılendirmelerinin cevaplayıcıların çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterdiğine ilişkin hipotez reddedilmiştir. Bir diğere ifadeyle cevaplayıcılar tarafından değılendirilen tüm ifadelerin önem düzeyi Tablo 7'de de görüldüğü gibi 0,05'den büyük çıkmıştır. Dolayısıyla işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler açısından $p < 0,05$ önem seviyesinde anlamlı farklılıklar saptanmamıştır. Bu sonuç, farklı sektörlerden katılımcıların rakip bilgisi toplama uygulamalarının etik yönüne yönelik değılendirmelerinin aynı olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Etik/Etik Olmayan Rakip Bilgisi Toplama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmelerde Sektörel Farklılıkların Tek Yönlü Varyans Analiziyle Arastırılması

		Genel kareler toplamı	Sd	Ortalama n karesi	F	Önem düzeyi
Rakiplerin tesisleri hakkında bilgi toplamak için dışarıdan tesislerin fotoğraflarını çekmek	Gruplar arası	12,29	10	1,23	0,71	0,71
	Grup içi	189,17	109	1,74		
	Toplam	201,47	119			
Bilgi elde etmek için rakiplerin vergi ödemelerini veya telefon aramalarını izlemek	Gruplar arası	4,56	10	0,46	0,79	0,64
	Grup içi	63,03	109	0,58		
	Toplam	67,59	119			
Rakip işletmelere casus yerleştirmek	Gruplar arası	1,55	10	0,16	0,67	0,75
	Grup içi	25,37	109	0,23		
	Toplam	26,93	119			
Rakip işverenler hakkında gizli bilgileri açığa çıkarmak için rakiplerin çalışanlarına rüşvet vermek	Gruplar arası	0,50	10	0,05	0,42	0,93
	Grup içi	13,09	109	0,12		
	Toplam	13,59	119			
Rakiplerin neler yaptığını öğrenmek için rakibin çalışanlarıyla sahte iş görüşmeleri yapmak	Gruplar arası	10,12	10	1,01	1,27	0,25
	Grup içi	86,55	109	0,79		
	Toplam	96,67	119			
Üçüncü taraflardan, rakiplerin işleriyle ilişkili gizli dokümanları (işletmenin bir çalışanı gibi) almak	Gruplar arası	3,33	10	0,33	0,94	0,50
	Grup içi	38,80	109	0,36		
	Toplam	42,13	119			
Ticari sırlarını öğrenmek için rakiplerin çöplerini karıştırmak	Gruplar arası	1,92	10	0,19	0,25	0,99
	Grup içi	83,87	109	0,77		
	Toplam	85,79	119			
Rakiplerin tepkilerini test etmek için, işletmemizin üretim tesislerinin genişletildiğine ilişkin yalan haberler yaymak	Gruplar arası	7,01	10	0,70	0,53	0,87
	Grup içi	145,35	109	1,33		
	Toplam	152,37	119			
Rakiplerin bilgilerini öğrenmek amacıyla rakiplerin çalıştığı danışmanlık, muhasebe veya reklam firmaları ile çalışmak	Gruplar arası	5,17	10	0,52	0,41	0,94
	Grup içi	138,30	109	1,27		
	Toplam	143,47	119			
Rakiplerin tepkilerini test etmek için gerçek olmayan yeni ürün duyuruları yapmak	Gruplar arası	8,01	10	0,80	0,63	0,79
	Grup içi	139,12	109	1,28		
	Toplam	147,13	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin üst düzey yöneticilerini işe almak	Gruplar arası	12,57	10	1,26	0,88	0,56
	Grup içi	156,23	109	1,43		
	Toplam	168,80	119			

Rakiplerin tepkilerini test etmek için, işletme stratejisindeki gerçekte olmayan değişiklikleri duyurmak	Gruplar arası	12,94	10	1,29	1,08	0,38
	Grup içi	130,26	109	1,20		
	Toplam	143,20	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için potansiyel bir ortak girişimci gibi davranmak	Gruplar arası	11,63	10	1,16	0,79	0,64
	Grup içi	160,30	109	1,47		
	Toplam	171,93	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, potansiyel bir müşteri gibi davranmak	Gruplar arası	15,65	10	1,57	1,05	0,41
	Grup içi	162,94	109	1,49		
	Toplam	178,59	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, potansiyel bir tedarikçi gibi davranmak	Gruplar arası	12,78	10	1,28	0,81	0,62
	Grup içi	172,69	109	1,58		
	Toplam	185,47	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin önemli çalışanlarını işe almak	Gruplar arası	10,16	10	1,02	0,73	0,70
	Grup içi	152,63	109	1,40		
	Toplam	162,79	119			
Rakiplerin tepkilerini test etmek için ürün fiyatlarını düşürmek	Gruplar arası	16,47	10	1,65	1,28	0,25
	Grup içi	140,52	109	1,29		
	Toplam	156,99	119			
Rakiplerin zayıf yönlerini belirlemek için rakiplerin müşterileriyle görüşmek	Gruplar arası	15,68	10	1,57	1,12	0,35
	Grup içi	152,02	109	1,39		
	Toplam	167,70	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için pazarlama konusunda rakiplerle işbirliği yapmak	Gruplar arası	21,72	10	2,17	1,44	0,17
	Grup içi	164,20	109	1,51		
	Toplam	185,93	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, AR-GE konusunda rakiplerle işbirliği yapmak	Gruplar arası	10,99	10	1,10	1,00	0,45
	Grup içi	119,81	109	1,10		
	Toplam	130,80	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için, üretim konusunda rakiplerle işbirliği yapmak	Gruplar arası	8,80	10	0,88	0,78	0,65
	Grup içi	122,67	109	1,13		
	Toplam	131,47	119			
Yeni ürünler/teknolojiler hakkında bilgi elde etmek için, rakiplerin patent başvurularını takip etmek	Gruplar arası	9,24	10	0,92	0,78	0,64
	Grup içi	128,36	109	1,18		
	Toplam	137,59	119			
Rakiplerin gelecekteki stratejik hareketlerini belirlemek için, rakiplerin baslıca tedarikçilerini araştırmak	Gruplar arası	5,03	10	0,50	0,50	0,88
	Grup içi	108,84	109	1,00		
	Toplam	113,87	119			
Rakipler hakkında bilgi elde etmek için rakiplerin yapı/bina izin başvurularını takip etmek	Gruplar arası	17,47	10	1,75	1,09	0,38
	Grup içi	174,85	109	1,60		
	Toplam	192,33	119			

Rakiplerinizin gelecekteki hareketlerini belirlemek için, rakiplerin finansal durumunu analiz etmek	Gruplar arası	12,00	10	1,20	0,91	0,53
	Grup içi	143,79	109	1,32		
	Toplam	155,79	119			
Rakiplerin stratejisini belirlemek için rakiplerin reklamlarını incelemek	Gruplar arası	2,23	10	0,22	0,52	0,88
	Grup içi	47,23	109	0,43		
	Toplam	49,47	119			
Rakip ürünlerinin yapısı ve/veya işleyişini inceleyerek rakiplerin zayıflıklarını araştırmak	Gruplar arası	6,85	10	0,69	0,65	0,77
	Grup içi	114,94	109	1,05		
	Toplam	121,79	119			

6. SONUÇ

Küresellenen dünyada ekonomik, teknolojik ve siyasi gibi her türlü belirsizliğin artması ve rekabetin siddetinin her geçen gün yükselmesi, işletme yöneticilerinin meydana gelen veya gelmesi olası değişimlerden haberdar olmalarını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle de mevcut ve olası rakiplerinin mevcut ve gelecekteki hareketleri ve planları konusunda bilgi sahibi olunması gerekliliği yöneticiler için günümüzde her zamankinden daha fazla önemli hale gelmiştir. Bu baskı unsurlarına yöneticilerin pay sahiplerine karşı olan işletmenin kar elde etmesi ve hayatta kalması sorumlulukları da ilave edilebilir. Tüm bunlar işletme yöneticilerinin rekabet istihbaratı toplamada gerçekleştirdikleri uygulamaların etik yönünün ihlal edilmesine neden olabilmektedir.

Bu çalışmada işletmelerin rekabet istihbaratı toplamada gerçekleştirdikleri uygulamaların etik yönü incelenmiş, etik olmayan uygulamaların olası nedenleri ve sonuçları konusunda yöneticilerin algıları ortaya konmuştur. Ayrıca rekabet istihbaratı toplamada etik yönüyle ilişkili boyutlar faktör analiziyle belirlenmiş, sektörel farklılıklar araştırılmıştır. İşletmelerin rekabet istihbaratı toplamada gerçekleştirdikleri etik olmayan uygulamaların olası nedenleri ve sonuçları birlikte ele alındığında ilginç bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Çünkü cevaplayıcılar rekabet istihbaratı toplamada gerçekleştirilen etik olmayan uygulamalarının birinci sıradaki nedenini iş ahlakındaki bozulma, birinci sıradaki sonucunu ise rakipler arasındaki güven kaybı olarak belirtmişlerdir. Benzer şekilde iş ahlakındaki bozulmanın sonuçlarının uzun dönemde ortaya çıkacağı ve etkisinin etik olmayan uygulamaları gerçekleştiren işletmenin ününün zarar görmesi şeklinde olacağı araştırma sonucunda ortaya konan diğer önemli bulgulardır. Ayrıca endüstrideki bilgi akışının zarar göreceği, ortaya çıkacak zarardan bu tür eylemleri yapanların kariyerlerinin etkileneceği ve uzun zamanda yerleşen iş yaşamındaki ahlaki değerlerin zamanla yıkılacağı da diğer önemli sonuçlardır. Tüm bunların sektörel açıdan bir farklılık göstermemesi ise alınacak önlemlerin tüm sektörler için gerekli olduğuna işaret etmektedir.

Rekabet istihbaratı konusunda etik olmayan uygulamalar için alınacak önlemler sektör, birlik, işletme ve birey düzeyinde gerçekleştirilebilir. Örneğin sektörel düzeyde ve birlik düzeyinde mesleğin etik standartları ve kuralları oluşturulabilir. Etik rekabet istihbaratı toplama uygulamaları konusundaki standartlar ve kurallar

her bir işletme düzeyinde de ayrıntılı hale getirilebilir. Bu standartların uygulanmasını ve çalışanların uygulamalarında rehber olmasını ifade eden yazılı etik kodlar veya diğer dokümanlar da uygulamaların etik yönünün dikkate alınmasına yardımcı olacaktır. Ancak Aydınlik ve Dönmez tarafından 2007 yılında yapılan bir çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren 500 büyük (İstanbul Sanayi Odası’nın 2005 yılı yıllık satış rakamlarına dayanarak belirlenen) işletmede etik kodların kullanımını incelenmiş ve büyük işletmelerde dahi etik kodların kullanımının henüz düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır³⁷.

İşletme ve çalışan düzeyinde gerçekleştirilebilecek başka önlemler de vardır. Örneğin, tüm istihbarat personelinin oryantasyon ve eğitimlerinde etik konusunun ele alınması ve öneminin vurgulanması, çalışanların karşılaştıkları etik ikilemleri yöneticilerine danışmaları yönünde teşvik edilmesi ve bu tür sorular geldiğinde hemen cevaplanması, işletmenin performans değerlendirme sistemi içinde etik uygulamaların ödüllendirilmesi, işletmede etik bir işletme kültürünün ve ikliminin yerleştirilmesi çalışanların/yöneticilerin rekabet istihbaratı toplama uygulamalarının etik yönüne daha fazla dikkat etmelerinde etkili olacaktır³⁸. Örneğin rekabet istihbaratının etik boyutu üzerinde kültürün etkili olduğunu ifade eden Comai (2004) bu kültürün dış çevreden, şirket çevresinden, kişinin içinde bulunduğu gruptan ve bireyin kendisinden etkilendiğini belirtmektedir³⁹. Tüm bunların yanında rol modeli olarak işletme liderlerinin etik ikilemlerle karşılaştıklarında etik liderlik tarzını benimsemeleri ve kararlarını etik yönde alıp, buna uygun davranışlar sergilemeleri⁴⁰ yukarıda ifade edilen çabaların değerini arttıracaktır. Akpınar ve Edin (2007) tarafından belirtildiği gibi etkin bilgi yönetim sistemleriyle desteklenen rekabet istihbaratı sistemlerinin ve yaklaşımının işletme kültüründen güç alması, kurulacak sistemin başarısında önemli rol oynamaktadır⁴¹. Dolayısıyla işletmede etik kültürün oluşması sadece insanlara değil, kurulan sistemlere de yansımalarıdır. Bir diğer ifadeyle etik eylem ve düşünceler her alanda ön planda tutulmalıdır.

Bu çalışma birkaç önemli sınırlamaya sahiptir. Bu sınırlamalardan ilki, çalışmanın zaman içinde belli bir dönemde yapılmış olmasıdır. Bu haliyle araştırma belirli bir zamanın fotoğrafını çekilmiş durumunu yansıtmaktadır. Oysaki yöneticilerin etik değerlendirmeleri yöneticilerin inançlarına ve ahlaki tutumlarına bağlı olduğundan yılları bulan daha uzun bir zaman aralığında araştırmanın tekrarlanması gelişmenin yönü hakkında daha iyi sonuçlar verebilir. İkinci sınırlama, araştırmaya katılan yöneticilerin genel olarak her firmadan sadece bir kişiyle sınırlı olmasıdır. Oysaki bir kişinin görüşü tüm işletmedeki etik durumu yansıtmayabilir. Üçüncü sınırlama ise elde edilen cevapların yöneticilerin değerlerini kapsamamasıdır. Burada ifade

³⁷ Arzu Ülgen Aydınlik ve Dilek Dönmez, “Türkiye’de Faaliyet Gösteren En Büyük 500 İşletme’de Etik Kodları Araştırması”, Öneri, Cilt 7, Sayı 28, Haziran 2007, s. 151.

³⁸ Paine, a.g.e., s. 433.

³⁹ Alessandro Comai, “Global Code of Ethics and Competitive Intelligence Purposes: An Ethical Perspective on Competitors”, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2, No. 1, Spring 2004, s. 33-34.

⁴⁰ Erkan Özdemir (2003), “Liderlik ve Etik”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXII, Sayı 2, s. 167.

⁴¹ Haldun Akpınar ve İbrahim Edin, “Rekabet İstihbaratı”, Öneri, Cilt 7, Sayı 28, Haziran, 2007, s. 6.

edilen sınırlamalar aslında gelecekteki araştırmalara yönelik önerileri de içinde barındırmaktadır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak olan çalışmaların uzun bir zaman aralığında tekrarlanması ve böylece yöneticilerin rekabet istihbarati uygulamalarının etik yönünü değerlendirmelerindeki değişimin incelenmesi; araştırmaya her işletmeden daha fazla yöneticinin ve çalışanın dâhil edilmesi; değerlendirmelerin yöneticilerin/çalışanların etik değerlerini de dikkate alarak yapılması rekabet istihbarati toplamada etik konusunun daha ayrıntili olarak incelenmesini sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- AKPINAR, Haldun ve EDİN, İbrahim; “Rekabet İstihbarati”, *Öneri*, Cilt 7, Sayı 28, Haziran 2007, ss. 1-8.
- AYDINLIK, Arzu Ülgen ve DÖNMEZ, Dilek; “Türkiye’de Faaliyet Gösteren En Büyük 500 İşletme’de Etik Kodları Araştırması”, *Öneri*, Cilt 7, Sayı 28, Haziran 2007, ss. 151-158.
- BELTRAMINI, Richard F.; “Ethics and the Use of Competitive Information Acquisition Strategies”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 5, 1986, pp. 307-311.
- BEXON, Mags; STEPHENS, Derek and PRITCHETT, Carolyn; “Competitive Intelligence: A Career Opportunity for The Information Professional in Industry”, *Journal of Librarianship and Information Science*; Vol. 34, No. 4, 2002, pp. 17-196
- CHAN, Marjorie; “Corporate Espionage and Workplace Trust/ Distrust”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, 2003, pp. 45-58.
- CHONKO, Lawrence B.; *Ethical Decision Making in Marketing*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- COHEN, William and CZEPIEC, Helena; “The Role of Ethics in Gathering Corporate Intelligence”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, 1988, pp. 199-203.
- COMAI, Alessandro; “Global Code of Ethics and Competitive Intelligence Purposes: An Ethical Perspective on Competitors”, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 2, No. 1, Spring 2004, pp. 25-44.
- CRANE, Andrew; “In the Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes Industrial Espionage”, *Business Horizons*, Vol. 48, 2005, pp. 233-240.
- HALLAQ, John H. and STEINHORST, Kirk; “Business Intelligence Methods-How Ethical”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, 1994, pp. 787-794.

- HANNAH, David R.; “Should I Keep a Secret? The Effects of Trade Secret Protection Procedures on Employees’ Obligations to Protect Trade Secrets” *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, January-February 2005, pp. 71-84.
- LACZNIAK, Gene R. and MURPHY Patrick E.; *Ethical Marketing Decisions: The Higher Road*, Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- LIEBOWITZ, Jay; *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, United States of America, 2006.
- McCROHAN, Kevin F.; *Competitive Intelligence: Preparing for the Information War*, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 4, 1998, pp. 5886-593.
- McGEE, Jeffrey E. and SAWYERR, Olukemi O.; “Uncertainty and Information Search Activities: A Study of Owner-Managers of Small High-Technology Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 4, 2003, pp. 385-401.
- ÖZDAMAR, Kazim; *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Eskisehir: Kaan Kitabevi, 5. Baskı, 2004.
- ÖZDEMİR, Erkan; “Liderlik ve Etik”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXII, Sayı 2, Aralık 2003, ss. 151-168.
- PAINE, Lynn Sharp; “Corporate Policy and the Ethics of Competitor Intelligence Gathering”, *Journal of Business Ethics*, 10, 1991, pp. 423-436.
- PAWAR, Badrinarayan Shankar and SHARDA, Ramesh; “Obtaining Business Intelligence on the Internet”, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, 1997, pp. 110-121.
- PHILIPS, Egbert; “Building a Competitive Intelligence System: An Infrastructural Approach”, pp. 227-247, Dirk Vriens (Ed.) *Information and Communication Technology for Competitive Intelligence*, Idea Group Publishing: United States of America, 2004.
- RIDDLE, Liesl A. and GILLESPIE, Kate; “Information Sources for New Ventures in the Turkish Clothing Export Industry”, *Small Business Economics*, Vol. 20, 2003, pp. 105-120.
- RITTENBURG, Terri L.; VALENTINE, Sean R. and FAIRCLOTH, James B.; “An Ethical Decision-Making Framework for Competitor Intelligence Gathering”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, 2007, pp. 235–245.
- ROUACH, Daniel and SANTI, Patrice; “Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes” *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, 2001, pp. 552–559.
- SCHULTZ, Norman O.; COLLINS, Allison B. and MCCULLOCH, Michael; “The Ethics of Business Intelligence”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, 1994, pp. 305–314.

- SHING, Michelle Ng Kwet and SPENCE, Laura J.; “Investigating the Limits of Competitive Intelligence Gathering: Is Mystery Shopping Ethical?”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, No. 4, 2002, pp. 343-353.
- TARRAF, Patrick and MOLZ, Rick; “Competitive Intelligence at Small Enterprises”, *Sam Advanced Management Journal*, Autumn 2006, pp. 25-34.
- TEO, T.S.H. and CHOO, W.Y.; “Assessing the Impact of Using the Internet for Competitive Intelligence”, *Information & Management*, Vol. 39, 2001, pp. 67-83.
- TULL, Donald S. and HAWKINS, Del I.; “Ethical Issues in Marketing Research”, Ed. Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy, *Marketing Ethics-Guidelines for Manager*, Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985.
- VRIENS, Dirk; “The Role of Information and Communication Technology in Competitive Intelligence”, pp. 1-33. Dirk Vriens (Ed.) *Information and Communication Technology for Competitive Intelligence*, Idea Group Publishing: United States of America, 2004.
- WEISS, Arthur; “A Brief Guide to Competitive Intelligence: How to Gather and Use Information on Competitors”, *Business Information Review*, Vol. 19, No. 2, 2002, pp. 39-47.
- YESILADA, Tahir; YESILADA, Figen Alça ve TANYERI, Mustafa; “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2003, ss. 229-312.
- YILDIRIM, Ali ve SIMSEK, Hasan; *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastirma Yöntemleri*, Seçkin Yayinlari: Ankara, 2005.
- ZAHRA, Shaker A.; “Unethical Practices in Competitive Analysis: Patterns, Causes and Effects”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, 1994, pp. 5-62.