

İŞLETMELERİN RAKİP İSTİHBARAT SİSTEMLERİ

A. Gül GÖKAY*

GİRİŞ

Günümüzde, özellikle gelişmiş ülkelerde işletmelerin çevresi çok karmaşık ve yoğun rekabete dayalı hale gelmiştir. İşletmeler, artık hangi ürünleri ve hizmetleri nasıl, kim için ve hangi fiyattan üretecekleri konusunda rakiplerini dikkate alarak karar vermek zorundadır. Kendi düşünce ve amaçlarının tamamını başarmaları ve çevrelerine kabul ettirmeleri çok zordur. Bu nedenle, işletmeler hem kısa dönemli kararlarıyla hem de uzun dönemli stratejileriyle ilgili çevrelerindeki ve dünyadaki çeşitli gelişmeler hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Daha önemlisi, zamanında, etkin karar almayı destekleyici bilgi aldıklarına emin olmak isterler.

Tüm dünyadaki işletmeler, yerli ve yabancı rekabette başarılı olabilmenin ve bir rekabet avantajı elde edebilmenin yollarını aramaktadırlar. Bu yollardan biri de, işletmelerin rakip istihbarat sistemlerini kurmaları ve bunu başarıyla kullanmaları olarak görülmektedir.

1. Rakip İstihbarat Sistemlerinin Ortaya Çıkışı

İkinci Dünya Savaşından sonra Amerika Birleşik Devletlerinde, ülke güvenliğinde kullanılacak bilgiyi toplamak, organize etmek, kayıtlamak, gerektiği zaman süratle erişilmesini sağlamak ve gerekli yerlere dağıtmak

* Araş. Gör.; Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme Bölümü

amacıyla bir örgüt kurulmuştur. Bu örgüt, bugün herkesin bildiği CIA (Central Intelligence Agency) dir. Daha sonraları, Amerikan hükümetinin askeri ve diplomatik ilişkileri için gerçekleştirdiği bu bilgi toplama biçiminin, yoğun rekabet içinde bulunan Amerikan işletmelerinde de uygulanabileceği fikri ortaya atılmıştır¹.

Düşman hakkında bilgi toplama savaş kadar eskidir. Bu iş dünyasında da yeni değildir. 1950'lerden sonra bu konuda dünyadaki bazı büyük işletmeler daha da ileri giderek endüstriyel casuslukla uğraşmışlardır. Çalınmış endüstriyel sırlar için uluslararası pazarlar oluşmuştur. Japonya'da 1962 yılında yayınlanan bir raporda; Japon iş adamlarının casusluk yapma ve karşı casusluktan korunmaları konusunda yetiştirilmeleri için endüstriyel casusluk okullarının açıldığı belirtilmiştir². Bu okullar, rakiplerin satış tutundurma ve pazarlama sırlarını çalma gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Okutulan dersler ise gizli kameraların nasıl kullanılacağı, ticari yayınlardan yararlı bilgilerin nasıl elde edileceği şeklindedir.

Bu çabalar, yine de işletmelerce rakip istihbaratının toplanmasının ve analizinin sistematik bir şekilde yapılmasını sağlayamamıştır. Özellikle Amerikan şirketleri, Japon ve Avrupa şirketlerine göre kendi istihbarat sistemlerini geliştirmekte geri kalmışlardır. Bu nedenle CIA, zaman zaman, Amerikan şirketlerine uluslararası rekabette avantaj sağlamaları için yardım etmek zorunda kalmıştır.

Son on yıldır küresel boyuttaki rekabet çok çetin hale gelmiştir. Sovyet Rusya ve Doğu Bloğundaki siyasi değişimler, bölgesel ekonomik kalkınma birliklerinin çoğalması ve teknolojik değişimlerin üstel bir biçimde olması dünyadaki ekonomik yapıyı da değiştirmiştir. Varlıklarını sürdürebilmek için bu rekabete katılmak zorunda kalan birçok ülke ve işletme ister istemez güçlü rakiplerinin proaktif stratejilerine³ reaktif stratejiler⁴ geliştirerek cevap vermek zorunda kalmıştır.

1 Smith, Brien, Stafford (1968:368).

2 Miracle, Albaum (1970:224).

3 Proaktif stratejiler: Geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön veren stratejilerdir.

4 Reaktif stratejiler: Gerçekleşmiş olay ve değişiklikleri izleyip, yeni şartları belirleyen ve bu yeni şartlara uymayı sağlayan stratejilerdir.

İç veya dış pazarlarda reaktif stratejiler izleyen işletmeler en azından mevcut durumlarını koruyabilmek için rakiplerini yakından izlemek zorundadırlar. Bu durum, rekabete yeni katılan işletmelerin de rekabet istihbaratını stratejik yönetimin bir parçası olarak sistematik bir yapı içinde ve son teknolojilerden yararlanarak yapmaları gereğini doğurmuştur.

2. Rakip İstihbaratı ve Sistemi

Modern anlamdaki rakip istihbaratı, hem bir ürün hem de bir süreçtir⁵. Bir ürün olarak, rakipler ve rekabet ortamı hakkında çeşitli kaynaklardan toplanan yararlı ve güncel bilgi anlamındadır. Bir süreç olarak ise, işletmeye gerekli olan bilgiyi ve veri kaynaklarını belirlemeyi, sonra da bu veriyi toplayıp, değerlendirmeyi ve analiz ederek sonuçları ihtiyacı olan yönetim kadrosuna sunmayı içerir. Rakip istihbaratının etkin ve verimli olabilmesi için faaliyetlerin sürekli ve sistematik bir biçimde yapılması gerekir. Bu da ancak, formel bir bilgi sistemi olan rakip istihbarat sistemiyle gerçekleşir. Bir yönetim bilgi sistemi, işletme yönetimi için gerekli olan içsel bilgiyi formalize ederken, bir rakip istihbarat sistemi, taktik ve stratejik yönetim için gerekli bilgileri formalize eder. Bu bilgi sistemi bir anlamda, işletmenin rakiplerinden kaynaklanan tehdit ve fırsatların ortaya çıkma sinyallerini zamanında algılayabilen erken uyarı sistemidir. Daha doğru bir deyişle, bir kriz önleme sistemidir. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet nedeniyle rakip istihbaratının pazarlama veya stratejik planlama birimleri dışında ayrı bir birim tarafından yapılması uygun görülmektedir. Rakip istihbaratı güçlü bir örgütsel araç olup sadece işletmelerin rekabet stratejilerini yeterli ve doğru bilgiye dayandırılması için yapılmaz. Aynı zamanda bir rekabet avantajıdır.

Bir rakip istihbarat sistemi aşağıdaki temel konularda hizmet verir⁶:

- Rakipleri izleme ve değerlemede
- İşletme çevresini oluşturan pazarlara, teknolojik gelişmelere ve ülkelere ait fırsat ve tehditler hakkında erken uyarı sağlamada
- Stratejik ve bazen de operasyonel planlamayı desteklemede
- İşletmenin kendi faaliyetlerinin ve bilgilerinin gizliliğini ve güvenliğini sağlamada.

5 Vella, McGonagle (1988:27).

6 Herring (1988:4).

Bir rakip istihbarat sistemi öncelikle aşağıdaki kritik sorulara cevap arar:

- Potansiyel rakiplerimiz kimlerdir?
- Rakiplerimiz neyi planlıyor?
- Rakiplerimizin karar alıcılarının kişilik özellikleri nelerdir? Bizim rekabet stratejimize nasıl cevap vereceklerdir?
- Faaliyet gösterilen endüstrinin kısa ve uzun dönemli trendleri nelerdir ve rakiplerimiz bunlara nasıl cevap verecektir?
- Rakiplerimiz, ürünlerini ve hizmetlerini nasıl pazarlayacaklardır ve sonuçlar ne olacaktır? İzleyecekleri yeni istikamet nedir?
- Rakiplerimiz hangi pazarlara girebilirler veya girmeyeceklerdir?
- Rakiplerimizin önümüzdeki beş yıl için planları ve amaçları nelerdir? Bizimle rekabet ettikleri işler dışında yeni girecekleri başka iş konuları neler olabilir?
- Bizim için önemli olan rakiplerin gelecek planları hakkında endüstri-deki söylentiler hangi doğruluktadır?

Bu sorulara verilecek cevaplar yönetime şunları sağlar⁷:

- İşletmeyi doğrudan ilgilendiren bir rakibin zayıf yönlerinin tespiti ve bundan yararlanarak yeni pazar payı fırsatlarının belirlenmesi
- Rakibin pazardaki girişimlerinin belirlenmesi
- Pazarın kendi içindeki değişimlere işletmenin daha hızlı ve etkin bir şekilde tepki göstermesi

3. Rakip İstihbaratı Kaynakları

Rakiplerle ilgili bilgi kaynakları şunlardır⁸:

- Ticari yayınlar
- Rakiplerin kendi yayınları
- Bilgi toplama görevi verilen toptan veya perakende satış yapanlar
- Rakiplerle ve rakiplerin personeliyle sosyal ilişki içinde olan işletmenin mühendisleri, satış ve ofis elemanları
- Rakiplerin faaliyetleri

İşletmelerin en büyük istihbarat kaynakları iş dünyasıyla ilgili tebliğat, makale, bildiri ve rapor gibi ticari yayınlardır. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerden önce işletmeler kendileri için gerekli dökümanları elle tarar ve

7 Attanasio (1988:16).

8 Miracle, Albaum (1970:223).

onların referans indekslerini tek tek kontrol ederlerdi. Bu, işletmelerin rekabet amaçlı bilgi sistemlerinin kaynaklarının % 90'ının veri araştırmasına ayrılması anlamına gelmekteydi. Geriye kalan % 10 ise, ancak verileri analiz etmede ve sonuç çıkarmada kullanılabilmekteydi.

Günümüzde ise, dünyanın birçok ülkesinde ücretsiz kullanılabilen kamu ve belli bir ücret karşılığında kullanılan ticari amaçlı veri tabanları oluşturulmuştur. İşletmeler, masa üstü kişisel bilgisayarlarıyla uluslararası bilgisayar ağlarına bağlanarak bu kaynaklara kolayca erişebilmektedirler. Veri tabanlarının oluşturulduğu ilk zamanlarda makale ve raporların sadece indekslerine ulaşılabilirdi. Bugün ise özellikle Compact Disklerin yaygın kullanımıyla dökümanların kendileri de gözden geçirilebilmektedir. Bilgisayar teknolojisinin sağladığı büyük kolaylığa rağmen birçok işletme hâlâ kendisi için gerekli çok miktardaki bilgiye nasıl erişeceğini, değerleyeceğini ve stratejik bilgiyi elde edeceğini bilememektedir. Bu nedenle "rekabet istihbarat sistemini" kurmuş bir işletmeyi rakiplerine karşı bir rekabet avantajı sağlamış işletme olarak düşünebiliriz.

4. Rakip İstihbarat Sistemi Kurması Gerekli Olan İşletmeler

Başka sektör ikamesi nedeniyle bazı monopol işletmeler de dahil, tüm işletmeler rekabetle karşı karşıyadırlar ve rekabetten etkilenirler. Bu nedenle, formel biçimde olmasa da rakiplerle ilgili bilgileri toplar ve analiz ederler. Fakat bazı işletmeler modern anlamdaki rakip istihbarat sistemine mutlak ihtiyaç duyarlar. Bu tip işletmeler şunlardır⁹:

- Ölçekte, atılğan strateji uygulamada, yenilikte, büyümede lider olan işletmeler.
- Rakipleri tarafından yapılan tüm satışlarını, pazar payını, hatta yaşamını tehdit edecek fiyat, ürün, pazar ve teknolojik değişikliklere yani güçlü bir rekabete karşı koyabilen işletmeler.
- Olgunlaşmış veya küçülmeye başlamış bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler.
- Yeni ulusal veya uluslararası pazarlara girmeyi veya mevcut pazarlarda durumunu geliştirmeyi düşünenler.
- Ulusal pazarda çok uluslu veya küresel işletmelerin rekabetiyle karşılaşan ve özellikle ulusal pazarlara odaklanmış işletmeler.

5. Rakip İstihbaratının Sınıflandırılması

Rakip istihbaratını, işin zaman boyutuna ve kullanıcılara göre üçe ayırabiliriz¹⁰:

- Stratejik iş birimlerinde çalışan operasyon yöneticilerinin faaliyet kararları için rakip istihbaratı

- Stratejik iş birimleri yönetiminin taktikleri için rakip istihbaratı

- İşletme yönetiminin stratejileri için rakip istihbaratı.

Operasyonlar ve taktikler için elde edilen rakip istihbaratı stratejik iş birimleri ve operasyon yöneticileri tarafından kullanılır. Bu istihbaratın her zaman yapılan bilgi toplamadan farkı, sürekli ve daha ayrıntılı olarak yapılmasıdır. Rakibin fiyat politikasını veya tutundurma programlarını öğrenmek taktik rakip istihbaratına örnek olarak verilebilir. Pazarlama yöneticileri ve satış müdürleri, rakiplerinin ürünleri için ne fiyat saptadıklarının veya bir satışı yapmak için müşteriye sundukları özendirici satış tekliflerinin ne olduğunun farkındadırlar. Fakat yine de, bu tip istihbarat yetersizdir. Çünkü, formel değildir, bilgiler doğrulamadan yoksundur ve en kötüsü bu bilgiler reaktif taktiklere neden olur. Derinlemesine analiz yapılmadığı ve alternatif taktikler üretilmediği için proaktif değildir.

Stratejik iş birimi yöneticileri günlük uğraşlar üzerinde yoğunlaşırken çok nadir olarak da işletmenin geneliyle ilgilenirler. İşletme yönetimi, yönetim kurulları ve planlamacılar işletmenin tümünü ilgilendiren stratejik istihbaratla ilgilenirler. Bu istihbaratlar taktik ve operasyon istihbaratlarından farklıdır. İşletmeyi yakından ilgilendiren rakipler operasyon istihbaratıyla izlenirken, diğer rekabet oyuncuları ve potansiyel rakipler stratejik istihbaratla izlenirler. Ayrıca, başka işletmeleri ele geçirme, yeni ortaklıklar kurma, yatırımları geri çekme ve araştırma ve geliştirme çabaları da stratejik istihbarattan yararlanılarak yapılır.

6. Rakip İstihbaratının Destek Sağladığı İşletme Faaliyetleri

İyi bir stratejik rakip istihbaratıyla desteklenmesi beklenen işletme faaliyetleri genellikle şunlardır:

- Stratejik Planlama

- Finansman

- Başka işletmelerle birleşme ve ele geçirme

- Yeni pazarlara girme

10 Attanasio (1988:17).

- Yeni ürün geliştirme
- Araştırma ve Geliştirme

İyi bir stratejik planlama iyi bilgiye dayanır. Bir işletme için endüstri-deki maliyet yapısı, maliyeti oluşturan unsurların trendleri, teknolojik tehdit ve fırsatlar kadar, endüstrinin büyüme oranlarının ve pazar büyüklüklerinin projeksiyonunu sağlayacak istihbarat da çok önemlidir¹¹. Rakip istihbaratı, rakiplerin ürünlerinin kalitesinin işletmenin kendi ürünlerinin kalitesiyle kıyaslanmasını sağlayacak ve önemli endüstriyel değişiklikleri tahmin edecek bilgiyi sağlar. Endüstrideki değişiklikler; rakiplerin son personel değişiklikleri, teknolojik açıdan yaptıkları gelişmeler, yeni donanım ve araçlara yaptıkları son yatırımlar vs. şeklindedir. Rakip istihbaratı rakiplerin pazar planlarını simüle etmeye ve finansal güçlerini değerlendirmeye yardımcı olacak şekilde de biçimlendirilebilir.

Bütün işletmeler, büyüme fırsatını kollarlar. Bu fırsatlar yeni ürünler ve işler olabildiği kadar başka bir işletmeyle birleşme ve başka bir işletmeyi ele geçirme yoluyla da olabilir. Bir rakip istihbaratı, birleşmeye gidecek veya satın alınacak işletmelerin geçmişi hakkındaki ayrıntılı bilgiyi, bir ticari veri tabanına erişerek elde edebilir. Bu konuda indekslenmiş ticari incelemeleri içeren bir çok makale ve rapor elde edilebilir. Elde edilen bu bilgilerle belirli formatlarda istenen işletme ve işletmelerin profilleri hazırlanabilir. Bir işletme satın alma veya ortaklık kurma ya da lisans verme faaliyetini planlıyorsa onun için bu bilgiler karar almaya yardımcı olacaktır. Bir rakip istihbarat uzmanının ise istenen bilgiyi en iyi şekilde elde edebilmesi için işletmenin amaçları hakkında açık bir bilgiye ihtiyacı vardır.

Yine rakip istihbaratı yeni pazarları belirlemede pazarlama bölümüne yardımcı olabilir. Potansiyel müşterileri belirlemek için veri tabanlarına ulaşarak istatistikler yapılabilir. Konuyla ilgili uzmanlaşmış veri tabanlarını sorgulamada, nüfusu bir milyonun üzerindeki illerde cirosu beş yüz milyonun üzerinde kaç sinema olduğu biçiminde sorular sorulabilir. Bu sorulara alınan cevaplar analiz edilerek bir karara varılır.

7. Rakip İstihbarat Sisteminin Sorunları

Bir rakip istihbarat sisteminin işletmeye sağlayacağı yararlar açıktır. Bu yararlarına karşı, kurulma ve işletilme maliyetleri yüksektir. Kendisinden beklenenleri gerçekleştirebilmesi için sorunların en iyi şekilde çözülmesi gerekir. Karşılaşılan bazı sorunlar şöyledir:

11 Carolyn, McGonagle (1988:29).

- Kurulmadan önce sistemin mümkün olabilecek tüm yönetim ve işletilme sorunları ele alınmalıdır. Bu sorunlar tam doğru olmasa da çözülmelidir. Bu konularda kararsız kalmak işletme yönetimine daha büyük sorunlar getirecektir.

- Sistem için gereken bilginin toplanmasının işletmenin kendi elemanlarıyla mı yoksa işletme dışındaki imkanlarla mı yapılacağı her zaman sorun olmaktadır. Çünkü işletme içinde yapılması işletmeye büyük yük getirirken, araştırma konusunun gizliliği de göz önüne alınmalıdır.

- Bu sistemde çalışacak elemanların hızlı çalışabilen ve işletmenin geçmişi ile ilgili deneyime sahip, ilgili bölümlerin çalışma sistemlerini bilen kişiler olması gerekmektedir. Böyle kişileri bu işe çekebilmek için bir birim kurulması ve bu birimin işletmenin organizasyon yapısı içindeki yerinin özenle belirlenmesi gerekmektedir.

- Bir sistem dahilinde bu bilgileri sürekli olarak elde etme işi, ihtiyaç duyuldukça formel olmayan sistemlerle yapılmasından çok daha maliyetlidir. Bunun nasıl finanse edileceği önemli bir sorundur. Birimin kendi bütçesi olabileceği gibi, pazarlama, stratejik planlama gibi birimlerinin bütçelerinden de finanse edilme söz konusu olabilir.

- Başka bir sorun ise verilerin hangi amaçlar için, ne sıklıkta ve kimin için toplanacağına karar vermektir. Bunu kim belirleyecektir? Amaçların sayısının sınırının ne olacağını ve bunların önceliklerinin de belirlenmesi gerekmektedir.

- Toplanan verilerin doğruluğunun kontrolünün kim tarafından yapılacağı söz konusudur. Bu işi toplayanlar mı yoksa yönetim mi yapacaktır? Değerleme ve analizlerde diğer birimlerin yardımları da gerekmektedir ve bunun en iyi biçimde organize edilmesi önemlidir.

- Diğer önemli sorunlardan biri de, bilginin elde edildiği kaynağın gizli olması durumunda, kaynağın ve elde edilen tüm bilgilerin korunabilmesi ve rakip işletmelerin bilgi edinme çabalarına karşı sistemin güvenliğinin sağlanmasıdır.

8. Rekabetle İlgili Bazı Eleştiriler

Son zamanlarda rekabetle ilgili literatürde bazı eleştiriler sıkça yer almaktadır. Özellikle, küresel stratejilerde yetersiz kalmasına rağmen tüm dünyanın rekabet amaçlı portföy analizlerine ve Porter'ın değer zincirine yoğunlaşması eleştirilmektedir. Bu eleştirilerin bizim konumuzla ilgili olanlarını iki noktada toplayabiliriz:

- Çok uzun zamandır Amerika, Japonya ve Avrupa çok uluslu pazarlarda rekabet etmektedirler. Son dönemlerde Amerika stratejik pazar payları kaybetmiştir. Bunun nedenlerinden biri olarak, Amerikan işletmelerinin özellikle Japonya ve Almanya kadar iyi rakip istihbarat sistemleri oluşturamaması gösterilmektedir. Konuyla ilgili birçok yazar, rakip istihbaratının saldırıya yönelik bir girişim ve bir rekabet avantajı olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu sistemlerin, rakiplerin yaptıklarına bir reaksiyon olmadığını ve ancak böyle düşünüldüğü zaman bu sistemlerin başarıya ulaşacağına inanmaktadır.

- Başka bir eleştiri konusu ise işletmelerin rekabetle ilgili çalışmalar üzerinde çok fazla yoğunlaşmalarıdır. Rekabet üzerinde odaklaşma rekabet stratejilerini işletme stratejileri haline dönüştürmektedir. Bu da rekabet alanı dışındaki fırsatların kaçmasına neden olmaktadır. Rekabet çalışmaları stratejik yönetiminin ilk adımı olmamalıdır. Buna en güzel örnek, Sony'nin kurucusu Akio Morita'nın çalışmalarıdır¹². Morita, Walkman ve Videocasette recorder'ı dünyaya tanıttığında hiç rakibi yoktu ve dolayısıyla stratejilerini rakipler üzerine kurmamıştı. Bu iki ürünün ve Sony şirketinin başarısı ise ortadadır.

9. Sonuç

İşletmelerin formel ve yapısal olmayan istihbarat sistemleriyle çalışmaları son derece tehlikelidir. Formel yapıdaki bir istihbarat sistemi ise işletme yöneticilerinin desteğiyle ve kullanılmasıyla başarılı olur. Bu sistemlerin temel amacı, işletmenin her seviyesinde rekabete ilişkin kaliteli kararların alınması sağlamaktır.

Proaktif stratejiler, dünya pazarlarında başarı kazanmak için çok önemli hale gelmiştir. Fakat bunu benimseyecek ve uygulamaya koyabilecek yapıdaki yönetici ve işletme sayısı azdır. Bu stratejilerin oluşturulabilmesi için herşeyden önce rekabetin başka işletmeleri izleme olarak değil de rakiplere meydan okuma, oyunun kurallarını belirleme gücü olarak ele alınması gerekmektedir. Bu da işletmelerin uzmanlık alanlarında liderlik yapacak kadar iyi, tecrübeli ve cesaretli olmalarını gerektirir.

Ülkemiz açısından bakıldığında, rekabet ve stratejik yönetim kavramlarının fazla bir geçmişi olmadığı görülmektedir. İşletmelerimiz son on yıldır dış pazarlarda rekabet etmektedir. Gelişmiş ülkeler ve küresel

şirketler karşısında proaktif stratejiler üretmeleri oldukça zordur. Bunun yanısıra, Türk işletmelerinde bilgi teknolojisini kullanma verimi de çok yüksek değildir. Rekabet bilgisi üretmek ise basit bir süreç olmayıp; pahalı ve zaman alıcıdır. Büyük miktarda bilgiyi işlediği takdirde verimli olabilmektedir. Ayrıca, yeterli bir fon düzeyi de gerektirmektedir.

Bu zorluklar, Türk işletmelerinin rekabet istihbarat sistemlerinden kaçınmalarına neden olmaktadır. Fakat rekabette başarılı olunmak isteniyorsa bu gelişmelere ayak uydurulmalıdır. Buna başlamanın ilk adımı da işletmelerin rakiplere ait sistematik bilgi ve stratejik yönetim kavramlarını gündemlerinde yoğunlaştırmalarıdır.

KAYNAKLAR

- Attanasio, Dominick B.;** The Multiple Benefits of Competitor Intelligence, The Journal of Business Strategy, May/June, 1988.
- Herring, Jan P.;** Building a Business Intelligence System, The Journal of Business Strategy, May/June, 1988.
- Miracle, Gordon E., Albaum, Gerald S.;** International Marketing Management, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, U.S.A., 1970.
- Robert, Michel M.;** Managing Your Competitor's Strategy, The Journal of Business Strategy, March/April, 1990.
- Smith, Samuel V., Brien, Richard H., Stafford, James E.;** Readings in Marketing Information Systems: A New Era in Marketing Research, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A., 1968.
- Vella, Carolyn M., McGonagle, John J.;** Spy vs Spy: Competitive Intelligence, Information Strategy: The Executive's Journal, Winter, 1988.