Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

REKABET İSTİHBARATININ ULUSLARARASI PAZAR SEÇİMİNDEKİ ROLÜ

Mehmet Akif GÜNDÜZ

Doktora Tezi

Ankara, 2017

REKABET İSTİHBARATININ ULUSLARARASI PAZAR SEÇİMİNDEKİ ROLÜ

Mehmet Akif GÜNDÜZ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2017

KABUL VE ONAY

Mehmet Akif Gündüz tarafından hazırlanan "Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü" başlıklı bu çalışma, 27.10.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Doğan Yaşar Ayhan (Başkan)

Prof. Dr. Leyla Özer (Danışman)

Prof. Dr. Murat Canıtez

Prof. Dr. Mustafa Kılıç

Doç. Dr. Beyza Gültekin

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar Sağlam

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

■ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

27.10.2017

Mehmet Akif GÜNDÜZ

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

o **Tezimin tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.**
(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etseniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

o **Tezimin ..... tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.**
(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

X **Tezimin 27.10.2020 tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.**

o **Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi**

27/10/2017

Mehmet Akif GÜNDÜZ

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Leyla ÖZER danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Mehmet Akif GÜNDÜZ

TEŞEKKÜR

Birlikte çalışmaktan çok keyif aldığım, bana akademik etiği yeniden öğreten, tez danışmanım Prof. Dr. Leyla Özer'e emeği, desteği, tezin her aşamasındaki özenli değerlendirmeleri ve yol göstericiliği için teşekkür ederim.

Değerli jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Doğan Yaşar Ayhan, Prof. Dr. Murat Canıtez, Prof. Dr. Mustafa Kılıç ve Doç. Dr. Beyza Gültekin'e değerli önerileri ve eleştirileri için teşekkür ederim.

Çalışmanın için gerekli verilerin toplanmasındaki yardımlarından dolayı değerli hocam Öğr. Gör. Yaman Koç'a teşekkür ederim.

Bana her zaman destek olan, anlayış ve fedakârlık gösteren, çalışabilmem için her türlü imkânı sağlayan, çok sevdiğim eşime, babama, anneme ve ağabeyime en içten teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

GÜNDÜZ, Mehmet Akif. *Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü*, Doktora Tezi, Ankara, 2017.

Bu çalışmanın amacı, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu çerçevede oluşturulan araştırma problemleri ile rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumunun nasıl olduğuna, rekabet istihbaratının hangi amaçlar için kullanıldığına ve rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması ile işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığına yanıt aranmaktadır. Çalışmanın araştırma soruları ve hipotezleri, Türkiye'deki rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip 115 işletmenin yöneticilerinden elde edilen veriye uygulanan varyans analizi, korelasyon analizi, çoklu doğrusal hiyerarşik regresyon analizi ve etkileşim analizi ile incelenmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre, rekabet istihbaratı, rekabet üstünlüğü elde etmek, stratejik planlama ve karar verme amaçlarıyla kullanılmaktadır. Ayrıca, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, büyük işletmeler ile ihracat yoğunluğunun ve ihracat çeşitliliğinin yüksek olduğu işletmelerde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışmada, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkisindeki düzenleyici etkisinin, ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığı için anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu bakımdan, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Dolayısıyla, rekabet istihbaratı, uluslararası pazarlama stratejisinin belirlenmesinde önemli bir bileşeni oluşturmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi, ihracat performansı, uluslararası pazarlama stratejisi, ihracat yoğunluğu, ihracat çeşitliliği, ihracat karlılığı

ABSTRACT

GÜNDÜZ, Mehmet Akif. *The Role of Competitive Intelligence in International Market Selection*, Ph. D. Dissertation, Ankara, 2017.

The purpose of this study is to investigate the relationship between competitive intelligence and international market selection. With the research problems formulated in this context, it is sought to answer how the status of competitive intelligence in Turkey is, for what objectives competitive intelligence is used and whether the use of competitive intelligence in international market selection provides competitive advantage for businesses. The research questions and hypotheses were analyzed by using variance analysis, correlation analysis, multiple linear hierarchical regression analysis and interaction analysis with data obtained from managers of 115 businesses which have competitive intelligence applications in Turkey.

The findings of the study showed that, competitive intelligence is used for providing strategic advantage, strategic planning and decision making. Besides, the level of implementation of the competitive intelligence was found to be higher in big businesses and those with high export intensity and high export diversity.

The findings also revealed that the moderating effect of competitive intelligence on the relationship between international market selection and export performance is significant for export diversity and export profitability. In this regard, the use of competitive intelligence in international market selection provides competitive advantage for businesses. Therefore, competitive intelligence is an important component of international marketing strategy formulation.

Keywords

Competitive intelligence, international market selection, export performance, international marketing strategy, export intensity, export diversity, export profitability

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY i

BİLDİRİM ii

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI iii

ETİK BEYAN iv

TEŞEKKÜR v

ÖZET vi

ABSTRACT vii

İÇİNDEKİLER viii

KISALTMALAR DİZİNİ xii

TABLOLAR DİZİNİ xiv

ŞEKİLLER DİZİNİ xvi

GİRİŞ 1

1. BÖLÜM: REKABET İSTİHBARATI 5

1.1. REKABET İSTİHBARATININ KÖKENİ 5

1.2. REKABET İSTİHBARATININ TANIMI 8

1.3. REKABET İSTİHBARATININ KONUSU 15

1.4. REKABET İSTİHBARATININ AMAÇLARI 18

1.4.1. İşletme Performansı Bakımından Amaçları 26

1.4.2. Satış Personeli Performansı Bakımından Amaçları 29

1.5. REKABET İSTİHBARATININ YÖNTEMİ 31

1.5.1. Rekabet İstihbaratının Yöntemine Dair Temel Yaklaşımlar 31

1.5.2. Rekabet İstihbaratı Süreci 32

1.5.3. Rekabet İstihbaratı Sürecinin Aşamaları 42
1.5.3.1. Planlama 43
1.5.3.2. Veri Toplama 47
1.5.3.3. Analiz 53
1.5.3.4. İletişim 58
1.6. REKABET İSTİHBARATI ETİĞİ 60
1.7. REKABET İSTİHBARATININ TÜRLERİ 62
1.7.1. Teknolojik İstihbarat 64
1.7.2. Satış Personeli Rekabet İstihbaratı 67
1.7.3. Rekabet İstihbaratı Tipolojisi 70

2. BÖLÜM: REKABET İSTİHBARATINDA STRATEJİK KONULAR 74
2.1. REKABET İSTİHBARATI VE STRATEJİ 75
2.1.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Rekabet İstihbaratının Rolü 76
2.1.2. Rekabet İstihbaratı ve Pazarlama Stratejisi İlişkisi 79
2.1.3. Rekabet İstihbaratı ve Çevresel Tarama İlişkisi 82
2.1.4. Rekabet İstihbaratı ve Öngörü İlişkisi 87
2.2. REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ 89
2.2.1. Rekabet İstihbaratı ile Bilgi Yönetimi İlişkisi 89
2.2.1.1. Bilgi Stratejisi 90
2.2.1.2. Bilgi Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi 91
2.2.1.3. Rekabet İstihbaratının Bilgi Yönetimi ile Karşılaştırılması 99
2.2.2. Rekabet İstihbaratı ile Örgütsel Öğrenme İlişkisi 107
2.2.3. Rekabet İstihbaratı ve Yenilik Yönetimi İlişkisi 114
2.3. REKABET İSTİHBARATININ ETKİLİLİĞİ 117
2.3.1. Rekabet İstihbaratının Etkililiğinin Ölçülmesi 118

2.3.2. Rekabet İstihbaratının Etkililiğinin Önemi 120

2.3.3. Rekabet İstihbaratının Etkililiğini Belirleyen Faktörler 121

2.3.3.1. Üst Yönetimin Desteği ve Katılımı 123

2.3.3.2. Rekabet İstihbaratı İhtiyaçlarının Belirlenmesi 124

2.3.3.3. Örgüt Kültürü, Farkındalık ve Örgüt Yapısı..... 125

2.3.3.4. Rekabet İstihbaratı Araçları ve Kaynakları 128

2.4. REKABET İSTİHBARATI KÜLTÜRÜ..... 130

2.4.1. Rekabet İstihbaratı Kültürünün Geliştirilmesi..... 130

2.4.2. Küresel Ölçekte Rekabet İstihbaratı Kültürü 140

2.4.3. Rekabet İstihbaratının Mevcut Durumu 141

2.5. REKABET BİLGİ SİSTEMLERİ..... 145

2.5.1. Rekabet Bilgi Sistemlerinin Önemi..... 146

2.5.2. Rekabet Bilgi Sistemlerinin Etkililiği 148

3. BÖLÜM: REKABET İSTİHBARATININ ULUSLARARASI PAZAR SEÇİMİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 153

3.1. YÖNTEM..... 154

3.1.1. Araştırma Problemleri ve Hipotezler..... 156

3.1.2. Araştırma Süreci 174

3.1.3. Araştırma Tasarımı 176

3.1.4. Veri Toplama Yöntemleri..... 176

3.1.5. Araştırmanın Ana Kütlesi..... 179

3.1.6. Örneklem Tasarımı 180

3.1.7. Araştırma Ortamı..... 183

3.1.8. Araştırmacı Müdahalesi..... 183

3.1.9. Zaman Aralığı..... 184

3.1.10. Ölçme ve Ölçekler 184

3.1.11. Ölçme ve Ölçeklerin Uygunluğu 189

3.2. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR 195

3.2.1. Verinin Analize Hazırlanması 196

3.2.2. Tanımlayıcı Analizler 197

3.2.3. Verilerin Uygunluğu 209

3.2.4. Çıkarımsal Analizler 214

3.2.5. Bulgular 237

3.2.6. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 239

SONUÇ 241

KAYNAKÇA 250

EK 1. Görüşme Formu 287

EK 2. Anket Formu 288

EK 3. Etkileşim Analizi İstatistikleri 293

EK 4. Etik Kurul ve Muafiyet İzin Raporu 297

EK 5. Tez Çalışması Orijinallik Formu 298

KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
ANOVA	: Analysis of Variance
Arş. Gör.	: Araştırma Görevlisi
AS	: Araştırma Sorusu
BÖİ	: Büyük Ölçekli İşletme
CEO	: Chief Executive Officer
CFI	: Comperative Fit Index
CFO	: Chief Financial Officer
COO	: Chief Operating Officer
ET	: Etkileşim Terimi
GFI	: Goodness of Fit Index
GZRİ	: Gerçek Zamanlı Rekabet İstihbaratı
H	: Hipotez
HTML	: Hypertext Markup Language
İA	: İhracat Artışı
İÇ	: İhracat Çeşitliliği
IFI	: Incremental Fit Index
İK	: İhracat Karlılığı
İY	: İhracat Yoğunluğu
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
M.Ö.	: Milattan Önce
NFI	: Normed Fit Index
NNFI	: Non-normed Fit Index

OLAP	: Online Analytical Processing
Öğr. Gör.	: Öğretim Görevlisi
Prof. Dr.	: Profesör Doktor
RFI	: Relative Fit Index
Rİ	: Rekabet İstihbaratı
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SAS	: Statistical Analysis System
SCIP	: Strategic & Competitive Intelligence Professionals
SD	: Serbestlik Derecesi
SECI	: Socailization – Externalisation – Combination – Internalization
SH	: Standart Hata
SPRİ	: Satış Personeli Rekabet İstihbaratı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SS	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
TZİ	: Tedarik Zinciri İstihbaratı
UPS	: Uluslararası Pazar Seçimi
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factors

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Literatürdeki Başlıca Rekabet İstihbaratı Tanımları 9

Tablo 2. Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Amaçları 21

Tablo 3. Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Hedefleri 24

Tablo 4. Rekabet İstihbaratı Sürecine Dair Başlıca Yaklaşımlar 33

Tablo 5. Satış Personeli Rekabet İstihbaratı – Rekabet İstihbaratı Karşılaştırması 68

Tablo 6. Rekabet İstihbaratı Tipleri 71

Tablo 7. Literatürde Bilgi Yönetiminin Önemine Dair Temel Bulgular 92

Tablo 8. Rekabet İstihbaratı ile Bilgi Yönetiminin Kıyaslanması 100

Tablo 9. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi İlişkisi 101

Tablo 10. SECI – Bilgi Boyutları Modeli 108

Tablo 11. İstihbaratı Öğrenme Olarak Betimleyen Süreçler 110

Tablo 12. Pozitivist ve Yorumsamacı Paradigmanın Temel Özellikleri 155

Tablo 13. Derinlemesine Görüşmeler 164

Tablo 14. Nitel Araştırmanın Kategorileri ve Temsil Ettikleri İşletme Grupları 166

Tablo 15. Nitel Araştırmanın Temaları 166

Tablo 16. Derinlemesine Görüşme Verilerinin Kodlanmasına Dair Örnek 167

Tablo 17. Nitel Araştırmanın Tematik Çerçevesi 168

Tablo 18. Katılımcılara Dair Anlatıların Dağılımı 168

Tablo 19. Yöneticilerin Uluslararası Pazar Seçiminin Uygulanmasına Yönelik Katılım Düzeyleri 203

Tablo 20. Yöneticilerin Rekabet İstihbaratının Uygulanmasına Yönelik Katılım Düzeyleri 204

Tablo 21. İşletme Büyüklüğü ve İhracat Yoğunluğu Bakımından Rekabet İstihbaratının Ortalaması 208

Tablo 22. İşletme Büyüklüğü ve İhracat Çeşitliliği Bakımından Rekabet İstihbaratı Ortalaması 209

Tablo 23. Runs Testi Sonuçları 210

Tablo 24. Normallik Testi Sonuçları 211

Tablo 25. Uluslararası Pazar Seçimi Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları 212

Tablo 26. Rekabet İstihbaratı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları 213

Tablo 27. Etkileşim Analizi Uyum Endeksleri 219

Tablo 28. Etkileşim Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları 222

Tablo 29. Rekabet İstihbaratının, Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek Amacıyla Kullanılmasına Yönelik Tek Örneklem T-Testi Sonuçları 230

Tablo 30. Rekabet İstihbaratının Stratejik Planlama ve Karar Verme Amacıyla Kullanılmasına Yönelik Tek Örneklem T-Testi Sonuçları 231

Tablo 31. İşletme Büyüklüğü ile Rekabet İstihbaratı İlişkisine Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları 232

Tablo 32. İhracat Yoğunluğu ile Rekabet İstihbaratı İlişkisine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları 234

Tablo 33. İhracat Çeşitliliği ile Rekabet İstihbaratı İlişkisine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları 235

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Rekabet İstihbaratı Çevrimi 40

Şekil 2. Süreç Yaklaşımına Göre Rekabet İstihbaratı Modeli 41

Şekil 3. Beş Kuvvet Modeli 46

Şekil 4. Bilgi Çevrimi 57

Şekil 5. Beş Tür Rekabet İstihbaratı Tutumu 72

Şekil 6. Rekabet İstihbaratı Süreçleri İle Örgütsel Öğrenmenin Bütünleşmesi 113

Şekil 7. Kavramsal Çerçeve 161

Şekil 8. Araştırma Modeli 172

Şekil 9. Çalışma Süreci ve Aşamaları 173

Şekil 10. Araştırma Süreci ve Tasarımı 175

Şekil 11. Faaliyet Gösterilen Sektöre Göre İşletme Sayısı 198

Şekil 12. Faaliyet Süresine Göre İşletme Sayısı 199

Şekil 13. İhracat Yoğunluğuna Göre İşletme Sayısı 200

Şekil 14. İhracat Çeşitliliğine Göre İşletme Sayısı 201

Şekil 15. Rekabet İstihbaratından Sorumlu Bölümlere Göre İşletme Sayısı 202

Şekil 16. İhracat Karlılığına Yönelik Katılım Düzeyine Göre Kişi Sayısı 206

Şekil 17. İhracat Artışına Yönelik Katılım Düzeyine Göre Kişi Sayısı 207

Şekil 18. Uluslararası Pazar Seçimi ile İhracat Performansı Arasındaki İlişkide Rekabet İstihbaratının Düzenleyici Rolünü Gösteren Araştırma Modeli 217

Şekil 19. Uluslararası Pazar Seçimi ve Rekabet İstihbaratı Etkileşimi ile İhracat Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Araştırma Modeli 218

Şekil 20. Etkileşim Analizi Modeli 218

Şekil 21. Etkileşim Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları 223

Şekil 22. Uluslararası Pazar Seçimi ile İhracat Çeşitliliği Arasındaki İlişkide Rekabet İstihbaratının Düzenleyici Rolü 225

Şekil 23. Uluslararası Pazar Seçimi ile İhracat Karlılığı Arasındaki İlişkide Rekabet İstihbaratının Düzenleyici Rolü 227

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışma kapmasında, bu amaç doğrultusunda oluşturulan temel araştırma problemleri şunlardır:

1. Rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumu nedir?
2. Rekabet istihbaratı hangi amaçlar için kullanılmaktadır?
3. Rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamakta mıdır?

Çalışmanın araştırma problemleri ile, rekabet istihbaratının mevcut durumu ve amaçlarının yanında uluslararası pazar seçiminde kullanılması araştırılmaktadır. Ayrıca, dolaylı olarak, rekabet istihbaratının uluslararası pazarlama stratejilerinin bir bileşeni olup olmadığına yanıt aranmaktadır. Bir diğer ifade ile, uluslararası pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde rekabet istihbaratının rolü, uluslararası pazar seçimi ile olan ilişkisi bağlamında araştırılmaktadır.

Çalışma, ampirik olarak iki temel araştırma tasarımını içermektedir. Bunlardan ilki, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazarlama stratejisi arasındaki ilişkinin doğasının araştırıldığı keşifsel araştırmadır. İkincisi, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin incelendiği tanımlayıcı araştırmadır. Araştırmanın keşifsel bölümünde, rekabet istihbaratı uzmanları ve işletme yöneticileri ile derinlemesine görüşme yapılacaktır. Tanımlayıcı bölümünde ise, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçiminin uygulanma düzeylerinin ölçülmesi amacıyla anket çalışması yapılacaktır.

Uluslararası pazarlama, yüzyıllar öncesine dayanan bir kavramdır. Bununla birlikte, uluslararası pazarlama kavramı ve uygulamaları, XX. yüzyılda hızlı bir gelişme göstermiştir. Bilgi edinme süreci olarak tanımlanabilen istihbarat, bir o kadar eski bir kavramdır. Ancak, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazarlama kavramlarının birlikte kullanımı çok daha yakın geçmişe dayanmaktadır.

Rekabet istihbaratı, pazarlama disiplininde nispeten yeni bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda ön plana çıkan başlıca konular, rekabet istihbaratı uygulamalarının gelişimi, rekabet istihbaratının işletmeler için önemi ve rekabet istihbaratının başarıyla uygulanması için gerekli şartlardır. Bununla birlikte, rekabet istihbaratın, uluslararası pazar seçimi ile açıkça bağlantılı olduğuna dair yayınlanmış bir bulgu bulunmamaktadır.

Rekabet istihbaratının, işletmenin diğer fonksiyonları ile birlikte uygulanmasındaki karmaşıklık ve yöneticilerin bu konularda tecrübe ettikleri zorluklar, farklı disiplinden araştırmaların konusunu teşkil etmektedir. Rekabet istihbaratı literatürünü oluşturan az sayıdaki çalışmanın belirgin bir özelliği, araştırmacıların çoğunun, rekabet istihbaratını, yönetim konularına odaklanarak geniş bir bakış açısıyla ele almasıdır. Bu sebeple, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasında, rekabet istihbaratının işleyişine dair geniş bir bakış açısı ile sorunun ele alınması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Buna karşın, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejileri arasındaki ilişkiye dair derinlemesine çalışmaların sayısı oldukça azdır. Üstelik, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin işleyişini ortaya koyan yayınlanmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın araştırma soruları ve hipotezleri, literatürdeki bu boşluğu kısmen doldurmaya yönelik olarak oluşturulacaktır.

Bu çalışmada belirlenen araştırma problemleri ile, rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumunun nasıl olduğu, rekabet istihbaratının hangi amaçlar için kullanıldığı ve rekabet istihbaratı uygulamalarının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması ile işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı sorularına cevap aranması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın araştırma soruları ve hipotezleri, rekabet istihbaratıyla ilgili literatür, araştırmacının rekabet istihbaratının Türkiye'deki uygulamaları hakkındaki gözlemleri ve Türkiye'de rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip birtakım işletmelerin yöneticileriyle ve rekabet istihbaratı uzmanları ile yapılan derinlemesine görüşmelerin sonuçlarına dayanılarak belirlenecektir.

Çalışmanın teoriye katkısı, hipotez testleri ve nitel veri analizlerden elde edilen bulgular sonucunda, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara bir zemin teşkil edecek olmasıdır. Çalışmanın rekabet istihbaratı ve uluslararası pazarlama stratejisi alanına yönetimsel katkısı, yöneticilerin rekabet istihbaratını uluslararası pazar seçiminde kullanmasına dair ortaya koyulacak öneriler ve tartışmalardır.

Bu çalışma beş bölüm halindedir. İlki olan "Giriş" bölümünde, çalışmanın konusu kısaca tanıtılmakta ve çalışmanın amaçları hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, rekabet istihbaratına dair mevcut literatür araştırılarak, rekabet istihbaratı kavramının tarihçesi, tanımı ve türleri incelenecektir. Birinci bölümde, ilk olarak, rekabet istihbaratının tarihsel gelişimi ve tarihsel gelişim sürecinde rekabet istihbaratını etkileyen faktörler ortaya koyulacaktır. İkinci olarak, rekabet istihbaratına dair literatürdeki başlıca tanımlar temel alınarak, rekabet istihbaratı kavramının tanımlarındaki belirgin özellikler incelenecektir. Bu çerçevede, birinci bölümün devamında, üçüncü olarak, rekabet istihbaratının konusu incelenecektir. Dördüncü olarak, rekabet istihbaratının yöntemi araştırılacaktır. Çalışmanın bütünlüğü ve rekabet istihbaratının, uluslararası pazarlama stratejileri ile ilişkisi bağlamında incelenmesi bakımından uygun yaklaşım benimsenecek ve bu yaklaşım kapsamında literatürdeki başlıca rekabet istihbaratı modelleri karşılaştırılacaktır. Ardından, rekabet istihbaratı sürecinin aşamaları sırasıyla ele alınacak ve sürecin aşamalarında kullanılan araç ve yöntemler incelenecektir. Beşinci olarak, rekabet istihbaratının türleri ve rekabet istihbaratı tipolojileri hakkındaki çalışmalar incelenecektir. Birinci bölümde son olarak, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin amaçları araştırılacaktır. Bu çerçevede, işletmelerin rekabet istihbaratına niçin ihtiyaç duydukları, rekabet istihbaratının işletmeler için önemi ve yararları araştırılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, rekabet istihbaratı ile ilişkili olan kavramlar incelenecektir. İkinci bölüm ile birlikte, birinci bölümde kavramsallaştırılan rekabet istihbaratını çevreleyen paradigmalar ortaya koyulacaktır. Dolayısıyla, rekabet istihbaratının kavramsal çerçevesi oluşturulacaktır. İkinci bölümde, rekabet istihbaratının işletmeler için stratejik avantajları araştırılacaktır. Rekabet istihbaratı sürecinin, işletmenin stratejik işlevleri ile olan ilişkileri sırayla incelenecektir.

İlk olarak, rekabet istihbaratının stratejik önemi ve stratejik bir yönetim aracı olarak rekabet istihbaratının kullanılması anlatılacaktır. Sonrasında, rekabet istihbaratının stratejik pazarlama süreçleri ile olan ilişkisi araştırılacaktır.

İkinci olarak, rekabet istihbaratının işletmeler için bilgi bakımından stratejik önemi araştırılacaktır. Bu önem çerçevesinde, rekabet istihbaratının bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilik yönetimi kavramları ile olan ilişkisi ve bu konularda işletmelere sağladığı faydalar incelenecektir.

Üçüncü olarak, rekabet istihbaratı uygulamalarının etkililiği araştırılacaktır. Başarılı bir rekabet istihbaratı uygulamasına sahip olunması için gerekli şartlar ve etkili rekabet istihbaratının işletmelere sağladığı faydalar incelenecektir. Bu çerçevede, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgüt iklimi gibi konu başlıklarının, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğini belirlemedeki etkisi araştırılacaktır. Bu kısımda, aynı zamanda, rekabet istihbaratını teşvik eden faktörler incelenmeye çalışılacaktır. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğini ölçmenin ve rekabet istihbaratı ile ilgili çalışmaların değerlendirmeye çalışılmasının önemi ortaya koyulacaktır. Sonrasında, etkili rekabet istihbaratı sistemlerine sahip işletmelerin sahip olduğu rekabet bilgi sistemleri araştırılacaktır. Başarılı rekabet bilgi sistemi uygulamaları için gerekli şartlar ve rekabet bilgi sistemlerinin etkililiğinin ölçülmesi konuları incelenecektir. İkinci bölümde son olarak, rekabet istihbaratına dair etik konular araştırılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, bu çalışmada kullanılan yöntem ile ilgili teorik temeller ve pratik konular açıklanacaktır. Bu bölüm, araştırma problemlerinin ve amaçlarının formüle edilmesini, araştırma sorularının ve hipotezlerin geliştirilmesini ve veri toplama yöntemlerinin tasarlanmasını içermektedir. Ayrıca, bu bölümde, geçerlik ve güvenilirlik konularını tartışılacaktır. Üçüncü bölümde ikinci olarak, araştırmanın bulguları ortaya koyulacaktır. Bu bölümde, istatistiksel analizler ve bulgular ayrıntılı bir şekilde sunulacaktır. Üçüncü bölümde ayrıca, araştırmanın kapsamı ve kısıtları tartışılacaktır.

Son olarak, çalışmanın sonuç bölümünde, araştırma bulgularının değeri, rekabet istihbaratı teorilerine katkıları ve bu çalışmanın kısıtları çerçevesinde çalışmanın ana hatları ve ulaşılan sonuçların bir özeti verilecektir. Ayrıca bu bölümde, rekabet istihbaratı yöneticileri ve daha ileri araştırmalar için öneriler sunulacaktır.

1. BÖLÜM

REKABET İSTİHBARATI

Çalışmanın bu bölümde, rekabet istihbaratına dair mevcut literatür araştırılmaktadır. Bu kapsamda, rekabet istihbaratı kavramının tarihçesi, tanımı ve türleri incelenmektedir. Bu bölümde, ilk olarak, rekabet istihbaratının kökeni, tarihsel gelişimi ve tarihsel gelişim sürecinde rekabet istihbaratını etkileyen faktörler ortaya koyulmaktadır. İkinci olarak, rekabet istihbaratına dair literatürdeki başlıca tanımlar temel alınarak rekabet istihbaratı kavramının tanımlarındaki belirgin özellikler incelenmektedir. Tanımlardan yola çıkılarak bölümün devamında üçüncü olarak rekabet istihbaratının konusu, dördüncü olarak rekabet istihbaratı faaliyetlerinin amaçları incelenmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin rekabet istihbaratına niçin ihtiyaç duydukları, rekabet istihbaratının işletmeler için önemi ve yararları araştırılmaktadır. Beşinci olarak rekabet istihbaratının yöntemi incelenmektedir. Rekabet istihbaratının yöntemi kısmında, rekabet istihbaratı sürecinin aşamaları sırasıyla ele alınmakta ve sürecin aşamalarında kullanılan araç ve yöntemler incelenmektedir. Bu bölümde altıncı olarak, rekabet istihbaratına dair etik konular tartışılmaktadır. Bu kapsamda, rekabet istihbaratı kavramında son dönemde ön plana çıkan rekabet istihbaratı etiği alanındaki çalışmalar araştırılmaktadır. Bu bölümde son olarak rekabet istihbaratının türleri ve tipolojileri hakkındaki çalışmalar araştırılmaktadır.

1.1. REKABET İSTİHBARATININ KÖKENİ

Rekabet istihbaratının tanımı için, öncelikle, istihbarat ve rekabet kavramlarının genel bir tanımını yapmak ve istihbarat kavramının kökeninden yola çıkarak rekabet istihbaratının kökenini incelemek gereklidir. İstihbarat, etimolojik olarak Arapça kökenli bir kelime olup “yeni öğrenilen bilgiler, haberler, duyumlar” ile “bilgi toplama, haber alma” anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2006). Öte yandan, rekabet de etimolojik olarak Arapça kökenli bir kelime olup “herhangi bir etkinlik

alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesi" anlamına gelmektedir (TDK, 2004). Rekabet istihbaratı, günümüzde önde gelen birçok işletmenin faaliyetlerine konu olan bir kavramdır. Bununla birlikte, rekabet istihbaratının kökenini oluşturan istihbarat kavramı, yeni bir akademik çalışma alanı değildir. Tao ve Prescott (2000)'a göre, istihbarat literatürünün ilk örneklerinin başında, M.Ö. 500'lerde Sun Tzu tarafından yazılan "Savaş Sanatı" adlı eser gelmektedir. Bu eser, askeri istihbarat alanındaki birçok gelişmenin temelini teşkil etmiştir. Askeri istihbarata ilişkin bu ilk akımın ardından, istihbarat alanındaki ikinci akım, ulusal güvenliği politik bir konu olarak inceleyen çalışmalardır (Prescott, 1995). Siyaset bilimi ile ilişkili olan bu akımın kökleri, II. Dünya Savaşı dönemine uzanmaktadır. Bu çalışmanın da konusu olan ve rekabet istihbaratı olarak adlandırılan üçüncü akım ise, istihbaratı işletmeler kapsamında ele almaktadır.

Rekabet istihbaratının tarihsel gelişiminde, öneminin kabul edildiği ilk ülke, Modern Çağ (XV. yüzyılın ikinci yarısından, XVIII. yüzyılın ikinci yarısına kadar süren üç yüzyıllık dönem) Alman devletleri olmuştur. Rouach ve Santi (2001: 552-553), rekabet istihbaratının Almanya'daki gelişimini şu şekilde açıklamaktadırlar:

> *XV. yüzyılda Fugger Hanedanı, başkentleri Augsburg'dan ülkenin diğer bölgelerine gönderdikleri el yazısı mektuplar ile kilit noktalardaki memurlarına gizli politik ve ekonomik bilgilerin akışını sağlamıştır. XVIII. yüzyılda Alman istihbaratı daha da gelişmiştir. Avrupa kıtasında gözlemcilik yapan Almanlar, yabancı ülkelerdeki bilimsel gelişmeleri, kendi endüstriyel süreçlerine uygulayarak Britanyalı ve Fransız işletmeler ile rekabet edebileceklerini keşfetmişler ve hızlıca kendi eğitim ve araştırma kurumlarını tesis ederek teknolojik ilerlemenin temelini oluşturmuşlardır. Alman işletmeleri, 1800'lü yılların sonuna gelindiğinde, başta kimya alanında olmak üzere birçok formülün ve sürecin uluslararası haklarını ellerinde bulundurmuştur.*

Rekabet istihbaratının öneminin diğer ülkelere göreceli olarak erken kabul edildiği ülkelerden bir diğeri Japonya'dır. Fleisher ve Wright (2009: 256-257), rekabet istihbaratının Japonya'daki gelişimini şu şekilde açıklamaktadırlar:

> *Japonya, 1600-1800 yılları arasındaki iç karışıklıklara bağlı olan siyasal etkenler sebebiyle kendisini dışarıya kapatmıştır. Bu dönemin ardından gelen, 1854'teki Amerikan işgali ile dış etkilere açık hale gelmiştir. 1868'de İmparator Meiji, müşterek tasarrufu, ulusalcılığı ve modernleşmeyi destekleyen politikaları ile Batı'daki iyi uygulamaları özümseyerek,*

ülkesinin Batılı ülkeler ile rekabet edebilmesinin önünü açmıştır. İmparator Meiji, küresel rekabetçiliğin ilk savunucularından biridir. İkinci Dünya Savaşının sona ermesinin ardından, Japonya askeri casusluk kabiliyetleri bir ekonomik istihbarat sistemine dönüştürülmüştür. Örneğin, on binlerce pazar araştırmacısı, daha sonraları ülke ekonomisi için önemli bir atılım olacak olan fotoğrafçılık pazarının potansiyelini değerlendirmek üzere, dünyanın çeşitli ülkelerine gönderilmiştir. Birçok liberal ekonominin ulusal ve ticari çıkarlarını bütünleştiremediği bir dönemde, Japonya, ulusal bir rekabet istihbaratı sistemi geliştirebilen yegane ülkedir. Bu rekabet istihbaratı sistemi, Japon ekonomisi ile birlikte gelişmiştir. 1868'den sonra, her alanda İmparatorluğa bağlılık yemini, dünyanın geri kalanından bilgi toplayarak yerine getirilmiştir. Japon rekabet istihbaratı sistemi, ülkedeki işletmelere önemli bir destek olacak şekilde, gerekli bilgileri hizmetlerine sunan gelişmiş ve etkili bir sistemdir.

Rekabet istihbaratı literatüründe, tarihsel olarak rekabet istihbaratı kavramının gelişimini etkileyen üç önemli etken tanımlanmaktadır. Bunlar askeri etkiler, ekonomik etkiler ve teknolojik – etik etkilerdir.

1. Askeriyenin rekabet istihbaratı üzerindeki etkileri:

Rekabet istihbaratının gelişimini etkileyen birinci etken olan askeriye, aynı zamanda istihbarat alanının kökenini oluşturmaktadır. İstihbarat kavramının tarihi kökenleri, M.Ö. 3000'lere dayanan Çin askeri kayıtlarına kadar uzanmaktadır (Tao ve Prescott, 2000). O tarihten günümüze kadar, askeri literatürde istihbarat kavramı, strateji kavramı ile ilişkili olarak incelenmiştir (Calof ve Wright, 2008). Askeri stratejilerin belirlenmesinde, istihbaratın önemli bir rolü olmuştur. İstihbarat, Napolyon Savaşları ile birlikte, savaşların kazanılmasında ve ülkeler arasındaki askeri rekabette üstünlük kurulmasında önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmiştir.

2. Ekonominin rekabet istihbaratı üzerindeki etkileri:

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sonrasında, askeri alandaki rekabet, strateji ve istihbarat literatürü, ekonomik alanlara uyarlanmaya başlanmıştır. Askeri alandaki rekabet çerçevesinde strateji ve istihbarat kavramları, ekonomik bir düzlemde yorumlanarak, işletmeler arası rekabet çerçevesinde strateji ve istihbarat kavramlarının geliştirilmesine temel teşkil etmiştir. Böylece, askeri istihbarattan, günümüzün ekonomik anlamdaki rekabet istihbaratına bir dönüşüm gerçekleşmiştir (Lahrmann ve diğerleri, 2011). Bu dönüşüm, rekabet istihbaratının gelişimini etkileyen ikinci etken

olarak kabul edilen, rekabet istihbaratı üzerindeki ekonomik etkilerdir. İstihbarat kavramının ekonomi literatüründe ilk kullanılması, rekabet istihbaratını iş süreçlerine yardımcı olan bir iletişim sistemi olarak ifade eden Luhn (1958)'a dayanmaktadır (Lahrmann ve diğerleri, 2011).

3. Teknolojinin ve iş etiğinin rekabet istihbaratı üzerindeki etkileri:

Üçüncü ve son olarak, rekabet istihbaratı, teknolojik gelişme ve iş etiği konularından etkilenmiştir. Rekabet istihbaratının etik olması, birçok akademik çalışmanın tartışma konusunu oluşturmaktadır (West, 1999). Stratejik ve Rekabet İstihbaratı Uzmanları Derneği'nin (Strategic & Competitive Intelligence Professionals, SCIP) 1986 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulması ile rekabet istihbaratı uygulamalarının profesyonelleşmesinin ve etik kurallarının çerçevesinin belirlenmesinin önü açılmıştır. Böylece, etik konular, rekabet istihbaratı kavramının gelişiminde önemli bir etken oluşturmuştur. Bununla birlikte, teknoloji, rekabet istihbaratı kavramının gelişiminde etkili olan diğer bir önemli faktördür. Tarihsel gelişimi çerçevesinde, rekabet istihbaratının, sınırlı bir çalışma alanından, uluslararası düzeyde tanınan ve uygulanan bir disiplin haline dönüştüğü dönem olan 1990-2010 yılları arasında, bilişim teknolojilerinin küresel çapta gelişiminin ve rekabet istihbaratı süreçlerinde kullanılmasının önemli bir rolü bulunmaktadır. Sonuç olarak, teknolojik ve etik konuların etkisiyle, rekabet istihbaratı tarihsel süreçte gelişerek, günümüz literatüründe kabul edilen rekabet istihbaratı kavramı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, daha yakın zamanlarda, rekabet istihbaratı kavramı, uluslararası işletmeler tarafından kurumsallaştırılmış "bilgi yönetimi", "örgütsel öğrenme" gibi kavramlar ile ilişkilendirilmektedir.

1.2. REKABET İSTİHBARATININ TANIMI

Bu bölümde, rekabet istihbaratı kavramının tanımlarındaki belirgin özellikler, rekabet istihbaratına dair literatürdeki başlıca tanımlar temel alınarak incelenmektedir. Rekabet istihbaratının tanımı, uygulamacıların yanı sıra akademisyenler için de önemli bir tartışma konusudur (Wright ve Calof, 2006). Literatürde rekabet istihbaratının tanımı, genellikle farklı terimlerin sıralanması şeklinde yapılmaktadır. Çoğunlukla

akademisyenler tarafından yapılan bu tanımlarda bir anlam birliği oluşmamıştır. Yapılan farklı tanımlarda, birbirlerinden farklı terimler kullanılmıştır. Üzerinde fikir birliği bulunan tek bir rekabet istihbaratı tanımının bulunmayışı, kavramın çok farklı alanları kapsayan çoklu disiplinli yapısından kaynaklanmaktadır. Ancak, tanım konusunda fikir birliğinin olmayışının yanında, rekabet istihbaratı tanımlarında kullanılan farklı terimler, rekabet istihbaratı kavramın kapsadığı konuların göstergesi olarak kabul edilmektedir (Wright ve diğerleri, 2009). Tablo 1'de rekabet istihbaratı literatürü kapsamında yapılan başlıca tanımlar verilmektedir.

Tablo 1. Literatürdeki Başlıca Rekabet İstihbaratı Tanımları

Çalışma	Tanım
Bernhardt, (1994)	Rekabet istihbaratı, bilgi kalitesini, iç ilişkileri ve stratejik planların kalitesini iyileştirerek modern işletmelerde stratejik yönetim sürecine önemli katkılar sağlayan bir araçtır.
Fayyad ve diğerleri, (1996)	Rekabet istihbaratı, pazar ve rakipler hakkında önemli bilgiler elde edilerek, verinin analiz edilmesi ve bu bilginin rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla stratejiler belirlenmesi amacıyla kullanıldığı bir süreçtir.
Kahaner, (1997)	Rekabet istihbaratı, üst düzey yönetimin temel güçleri belirleyebilmesi ve pazarın gelecekteki durumunu öngörebilmesi ile rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik bir araçtır.
Calof ve Skinner, (1999)	Rekabet istihbaratı, planlama, toplama, analiz ve dağıtımdan oluşan sistematik bir süreç ile elde edilen, dış çevredeki fırsatlar veya bir işletmenin ya da ülkenin rekabet durumunu etkileme potansiyeline sahip gelişmeler hakkındaki bilgilere dayalı olarak uygulanabilen bir tavsiyedir.

Tablo 1'in devamı

Çalışma	Tanım
Tian ve Tobar, (2000)	Rekabet istihbaratı, işletmelerin yeni ürünleri piyasaya sürmek ve yeni bir pazara girmek veya rekabet etmek amacıyla karar alma süreçlerini destekleyen bir araçtır.
Nidumolu ve Subramani, (2001)	Rekabet istihbaratı, dış iş ortamı hakkında kullanışlı bilgi toplamak ve bunu taktiksel veya stratejik kararlar için gerekli istihbarata dönüştürmek için kullanılan bir süreçtir.
Weiss, (2002)	Rekabet istihbaratı, bir işletmenin dış çevre bilgilerini toplamak, analiz etmek ve yönetmek için kullandığı bir sistem ve etik bir programdır.
Cobb, (2003)	Rekabet istihbaratı, örgütlerin, stratejik ve taktiksel kararlarını desteklemek amacıyla, çok sayıdaki rakip ve pazarda mevcut bilgilerin güvenilir bir biçimde, amaca uygun ve zamanlı olarak toplanması ve analiz edilmesi için ihtiyaç duydukları sistem ve süreçlerdir.
Hughes, (2005)	Rekabet istihbaratı, rekabet çevresiyle ilgili ham bilginin, iş kararlarını desteklemek amacıyla istihbarat haline dönüştürülmesidir.
Fouche, (2006)	Rekabet istihbaratı, ağırlıklı olarak nitel araştırmalara ve insan kaynağı ağlarına dayanan gelişmiş bir iş sürecidir.
Bose, (2008)	Rekabet istihbaratı, tüm iş kararlarında kullanılan ve dış çevreden veri toplama, analiz etme ve uygulama aşamalarından oluşan bir süreçtir.

Tablo 1'in devamı

Çalışma	Tanım
Calof ve Wright, (2008)	Rekabet istihbaratı, tehditler hakkında önceden uyarılar veren ve doğru stratejik kararlar verilmesine yardımcı olan bir araç ve işletmenin rekabet gücünü artırmaya yönelik stratejik planlarını desteklemek amacıyla mevcut ve potansiyel rakiplerinin eylem ve yetkinliklerini değerlendirmesini sağlayan bir süreçtir.
Fleisher, (2008)	Rekabet istihbaratı, karar vericilere uygulanabilir bilgiler sunmak amacına sahip, rekabete, pazarlara ve dış çevreye dair verileri toplama, sentezleme ve analiz etmeyi kapsayan sistematik, amaca ve zamana uygun, etik bir çabadır.
Fleisher ve Wright, (2009)	Rekabet istihbaratı, bilgiyi işletmelerin amaçlarına yönelik stratejik bir araç olarak kullanması bakımından, iş çevresine dair bilgilerin analizleri ile işletmelerin performanslarını artırmak için yapılan stratejik karar verme eylemlerini bütünleştiren bir iş sürecidir.
Wright ve diğerleri, (2009)	Rekabet istihbaratı, örgütlerin rakipler ve rekabet ortamı hakkında bilgi toplama süreci olup, bu bilgiler, faaliyetleri düzeltme ve performans artırma hedefiyle karar verme ve planlama süreçlerinde kullanılmaktadır.
Xu ve diğerleri, (2011)	Rekabet istihbaratı, çeşitli kaynaklardan bilgileri seçmek, filtrelemek, yorumlamak, analiz etmek, doğru kişilere iletmek ve etkili bir şekilde kullanmak için uygulanan tekniklerdir.

Tablo 1'in devamı

Çalışma	Tanım
Du Toit, (2013)	Rekabet istihbaratı, potansiyel fırsatları ve tehditleri tanımlamayı kolaylaştıran stratejik bir araçtır.
Jamil, (2013)	Rekabet istihbaratı, işlenmemiş ve dağınık verilerden sürekli olarak bilgi üretmek için tasarlanmış döngüsel ve sürekli bir süreçtir.
Luu, (2013)	Rekabet istihbaratı, rakiplere ve rekabete dair bilgilerinin yasal ve etik bir biçimde toplanması, analiz edilmesi ve yönetimidir.
Soilen, (2016)	Rekabet istihbaratı, yönetimsel kararlara ve dış çevreyi anlamaya destek sağlayan eyleme dönüştürülebilir bilgidir.
SCIP, (2017)	Rekabet istihbaratı, rekabet ortamının anlaşılmasına dayanılarak karar vermeler için gerekli olan etik bir disiplindir.

Literatürde rekabet istihbaratı kavramının tanımı konusunda bir fikir birliği oluşmamıştır. Bununla birlikte, rekabet istihbaratı kavramı dört temel özelliğe sahiptir:

1. Rekabet istihbaratının konusu, rekabete ilişkin stratejik konulardır.

Rekabet istihbaratının konusu, kavramın rekabet terimini içeriyor olmasından da anlaşılacağı üzere, "rekabet" kavramı ile yakından ilişkilidir. Porter (2008b)'e göre doğası gereği hiçbir iş alanı çevresine kapalı değildir. İşletmeler kendi faaliyetlerini sürdürürken, tüketiciler, tedarikçiler, çalışanlar ve diğer çevre elemanları ile ilişki kurmak zorundadır. İşletmelerin çevreleriyle ilişkileri kapsamında, rekabeti tanımlayan birincil faktör rakiplerdir. Rakipler, işletme ile benzer ürünler sunan, benzer tüketicilere ulaşmak isteyen ve büyüme, kar ve itibar gibi benzer hedefleri olan işletmelerdir (Porter, 2008b).

Rekabet kavramı, rekabet istihbaratının konusunu oluşturmaktadır. Bu sebeple, rekabetin yapısında ve doğasında gerçekleşen değişimler, rekabet istihbaratının da konusunu değiştirmektedir. Günümüzde, rekabetin küreselleşmesi, rekabet istihbaratı kavramını etkileyen önemli bir olgudur. Fleisher (2004)'e göre, rekabet istihbaratı, gün geçtikçe, küresel iş çevrelerinde uygulanmakta ve küresel rekabeti konu almaktadır.

Bu çerçevede, rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki temel eğilimler, diğer disiplinler ve alanlarla bütünleşmedir (Fleisher, 2004). Bu disiplin ve alanların önde gelenleri, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimidir.

2. Rekabet istihbaratının amaçları, işletmelerin stratejilerinin belirlemesine yardımcı olmak ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Rekabet istihbaratı, pazar araştırmaları ve bilgi yönetimi gibi rekabetçi bir ortamda karar verme süreçlerini desteklemektedir. Bu bakımdan, rekabet istihbaratı uygulamalarının temel amacı, bilgiye değer katmak ve bilgiyi iletebilmektir. Drucker (1998: 46) bunu şöyle özetlemektedir:

> *Bilgi, amaç ve ilgililik kazanmış veridir. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için katma değer yaratan sistemler kurmalıdır. Daha bilgi temelli olmak zorundadırlar. Buna ilaveten, işletmeler, çalışanlardan, müşterilerden ve genel merkezlerden gelen organize geribildirimler ile performansı yöneten ve verileri bilgiye dönüştüren uzmanlar istihdam etmelidir.*

Fleisher ve Wright (2009)'e göre rekabet istihbaratı, bilgiyi işletmelerin amaçlarına yönelik stratejik bir araç olarak kullanması bakımından, iş çevresine dair bilgilerin analizleri ile işletmelerin performanslarını artırmak için yapılan stratejik karar verme eylemlerini destekleyen bir iş sürecidir. Bu iş çevresi temel alınarak, rakipler, tüketiciler ve tedarikçiler hakkında raporlar oluşturulmaktadır.

Rekabet istihbaratı faaliyetleri, pazarlama araştırmasının bir alanı olarak ortaya çıkmıştır. Rekabet istihbaratının karar verme için stratejik bir araç olarak kabul edilmesi ile pazarlama araştırmalarından ayrılmıştır. Walle (1999)'ye göre, rekabet istihbaratı, pazarlama araştırması gibi yoğun bir biçimde nitel verilerin toplanması ve analiz edilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Öte yandan, Prescott (1995)'a göre, rekabet istihbaratı sadece pazarlama araştırması değildir. Pazarlama araştırması tüketici odaklı

bir süreç iken, rekabet istihbaratı daha bütüncüldür ve işletmedeki tüm unsurlar sürece dahil edilmektedir (West, 1999). Pazarlama araştırması, işletmelerin aldığı stratejik kararların sonuçlarını ölçmek için genellikle anket yöntemini kullanan ve halihazırda verilmiş kararları desteklemek için kullanılan bir araç iken, rekabet istihbaratı, tehditler hakkında önceden uyarılar verebilen ve doğru stratejik kararlar verilmesine yardımcı olan bir araçtır (Calof ve Wright, 2008). Bu bakımdan, rekabet istihbaratı ile pazarlama araştırması uygulanmalarındaki amaçlar bakımından farklı kavramlardır.

3. Rekabet istihbaratının yöntemi, bilginin toplanması, analiz edilmesi, dağıtılması ve kullanılması sürecidir.

Rekabet istihbaratının yöntemi üzerine yapılan çok sayıda tanımın sonucunda, rekabet istihbaratı uzmanları ve stratejik uzmanların ulaştıkları ortak görüş, rekabet istihbaratı kavramının, rakiplerin konumları, performansları, kapasiteleri ve amaçları ile ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması süreci olduğudur (Porter, 1985). Bu dağınık bilgiler analitik işlemlerle dönüştürülerek pazardaki değişim, fırsatlar ve tehditler hakkında kullanılabilir stratejik bilgilere dönüştürülmektedir (Fayyad ve diğerleri, 1996). İşletmeler, bilginin dönüştürüldüğü bu süreçte, rakipler ve rekabet hakkında bilgi toplamakta ve bu bilgileri stratejik amaçlar için kullanmaktadır (Albescu ve diğerleri, 2008). Bu bakımdan, bilginin dönüştürüldüğü bir süreç olarak ele alındığında, rekabet istihbaratı, çevreden bilgi toplama, bilgileri analiz etme, yayımlama ve uygulama sürecinden oluşan bir disiplindir.

4. Rekabet istihbaratı, yasal olmalı ve etik kurallara saygı göstermelidir.

Bilişim teknolojilerinin hızla ilerlemesi, çevrimiçi kitlesel medyanın ve ticari veri tabanlarının kullanışlılığın giderek artması, bilişim teknolojilerinin sağladığı bilginin miktarında ve kesinliğindeki büyük artış, son yıllarda rekabet istihbaratına olan ilgiyi artırmıştır (Fayyad ve diğerleri, 1996). Bu teknik ilerlemeler, rekabet istihbaratı etiği konularına olan ilgiyi de artırmaktadır. Rekabet istihbaratı literatüründeki birçok çalışmanın konusunu, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etik olması oluşturmaktadır.

Rekabet istihbaratı, halka açık olan bilgileri kullanan yasal bir etkinliktir (Prescott, 2001; Wright ve diğerleri, 2002). Bununla birlikte, Fuld (2011), rekabet istihbaratının,

etik kurallara uygun olması gerektiğini şu şekilde açıklamaktadır: “Rekabet istihbaratı hırsızlık, casusluk ve ortam dinleme değildir. Rekabet istihbaratı, temelde analiz edilmiş bilgidir.” Teo ve Choo (2001) ise, rekabet istihbaratının endüstriyel casusluk olmadığını belirterek, rekabet istihbaratının etik kurallara uygunluğuna vurgu yapmaktadırlar.

Rekabet istihbaratının bu dört temel özelliği göz önünde bulundurulduğunda, rekabet istihbaratı kavramının konusu, amacı ve yöntemi ile birlikte tanımlandığı görülmektedir. Bu sebeple, rekabet istihbaratı kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için 1. bölümün bundan sonraki alt başlıklarında, sırasıyla, “Rekabet İstihbaratının Konusu”, “Rekabet İstihbaratının Amaçları”, “Rekabet İstihbaratının Yöntemi” ve “Rekabet İstihbaratı Etiği” konuları incelenecektir. Bunlara ek olarak bu bölümde son olarak, “Rekabet İstihbaratının Türleri” incelenecektir.

1.3. REKABET İSTİHBARATININ KONUSU

Bu bölümde, rekabet istihbaratının tanımı çerçevesinde incelenen rekabet istihbaratı tanımları çerçevesinde ortaya koyulan dört temel bileşenden biri olan rekabet istihbaratının konusu incelenmektedir.

Literatürde rekabet istihbaratının konuları farklı şekillerde ele alınmıştır. Bunlardan, Wright ve diğerleri (2012)’ne göre, rekabet istihbaratının konusu, tüketiciler, rakipler, pazardaki ürünler, tedarikçiler ve yasal düzenleyicilerdir. Aspinall (2011)’a göre, temel rekabet istihbaratı konuları, karar vermede riskleri azaltmak amacıyla işletmenin rakipler ve rekabet ortamı hakkında cevaplanmasını istediği temel sorulardır. Rekabet istihbaratı rakipler hakkındaki bilgilerin toplanması, sınıflandırılması ve analiz edilmesi için bir teorik bir çerçeve oluşturmaktadır (Wright ve diğerleri, 2009). Yöneticilerin pazarlama stratejilerine yönelik olarak rakipler hakkında bilmeyi çok istedikleri rekabet istihbaratı konuları şunlardır (Vasilopoulos, 2010):

- Fiyatlar ve fiyatlandırma stratejileri,
- Büyüme Planları,
- Rekabet Planları,
- Tutundurma Stratejileri,
- Maliyet Verileri,

- Satış İstatistikleri,
- Ar-Ge,
- Ürün Tasarımı,
- Üretim Süreçleri,
- Patentler ve Patent İhlalleri,
- Finansman,
- İcra Tazminatları.

Francis ve Herring (1999), temel rekabet istihbaratı konularını, üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar:

1. Stratejilerin ve stratejik planların geliştirilmesi dahil olmak üzere stratejik kararlar ve eylemler,
2. Rakiplerin eylemleri, teknolojik gelişmeler ve yasa koyucuların eylemleri dahil olmak üzere erken uyarılar ile,
3. Pazardaki rakipler, tedarikçiler, düzenleyiciler ve potansiyel ortaklar da dahil olmak üzere kilit oyuncuların tanımlarıdır.

Momeni ve Mehrafzoon (2013)'a göre, temel rekabet istihbaratı konuları şunlardır:

- İşletmenin yapısı ve hedefleri,
- İşletmenin rekabetteki konumu,
- Çevre korumu kurumları,
- Dış ticaretle ilgili uluslararası politikalar,
- İnsan kaynağı,
- Ülkenin ekonomik ve politik durumu,
- Toplumsal çevre.

Calof ve Wright (2008)'a göre ise temel rekabet istihbaratı konuları şunlardır:

- Rakip profilleri,
- Örnek edinim (benchmarking),
- Erken uyarılar,
- Pazar veya sektör eğilimleri,
- Tüketici veya tedarikçi profilleri,
- Teknoloji değerlendirmesi,

- Ekonomik ve politik analizler,
- Yönetici profilleri.

Literatürdeki makalelerde sıklıkla incelenen rekabet istihbaratı kategorileri şunlardır (Jourdan ve diğerleri, 2008):

1. Strateji (59 makalede incelenmiştir),
2. Yapay zeka, algoritmalar ve veri madenciliği (37 makalede incelenmiştir),
3. Rekabet istihbaratı uygulamaları (CRM, e-ticaret, ERP, KMS, Proje yönetimi, vb.) (35 makalede incelenmiştir),
4. Karar verme (26 makalede incelenmiştir),
5. Rekabet istihbaratının yararları (10 makalede incelenmiştir).

Literatürdeki birçok çalışmaya göre, rekabet istihbaratının konusu, çevreden örgüt içine bilgi akışı, bu bilginin yönetimi ve örgütsel öğrenmedir. Rouach ve Santi (2001)'ye göre işletmeler için rekabette üstünlüğünün temel kaynağı bilgidir. Bilginin nasıl elde edildiği, yönetildiği ve kullanıldığı işletmeler için önem teşkil etmektedir. Bu çerçevede, rekabet istihbaratı kavramı bilgi yönetimi ile yakından ilişkilidir. Bilgi yönetiminin, rekabet istihbaratına katkı sağlayan bir kavram olduğu kabul edilmektedir (Drew, 1999). Bununla birlikte, rekabet istihbaratı, bilgi yönetimi kapsamında bilgi teknolojileri tarafından desteklenmektedir.

Bilgi yönetimi ile olan ilişkisinin yanında, rekabet istihbaratı, örgütsel öğrenmeye yönelik bir yaklaşım olarak da tanımlanmaktadır (Wright ve Calof, 2006). Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme kavramları ile ilişkisi itibari ile rekabet istihbaratı, çoklu disiplinli bir yapıya sahiptir (Calof ve Wright, 2008). Öte yandan, rekabet istihbaratındaki bilgi akışı, örgüt kuralları çerçevesinde ve örgüt kültürüne uygun bir biçimde gerçekleşmelidir. Fuld (2011)'a göre rekabet istihbaratı, örgüt kültürünün üstüne inşa edilmektedir. Bu bakımdan, rekabet istihbaratı kavramı, bilgi yönetimi kapsamında bilişim uygulamalarını çağrıştırmasının yanında, daha çok insani bir konudur. Rekabet istihbaratının bu özelliği, konusunun bilginin akışının yanında örgütsel öğrenme ile de ilgili olmasından kaynaklanmaktadır.

Rekabet istihbaratı literatürüne göre sonuç olarak, rekabet istihbaratının konusu rekabete ilişkin stratejik konulardır. Bu konular temel olarak, rakipler, rakiplerin

stratejileri ve rekabete ilişkin birtakım stratejik alanlar ile ilgilidir. Başlıca rekabete ilişkin stratejik alanlar, tüketiciler, teknolojik gelişmeler, pazardaki diğer paydaşlar ile ekonomik ve politik konulardır. Öte yandan, bilgiye dair stratejik konular rekabet istihbaratının konusunu oluşturan bir diğer önemli faktördür.

1.4. REKABET İSTİHBARATININ AMAÇLARI

Bu bölümde, rekabet istihbaratı tanımlarında vurgulanan ortak bir özellik olan "rekabet istihbaratının amaçları" konusu incelenmektedir. Literatürde rekabet istihbaratının amaçları, işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetleriyle ulaşmak istedikleri hedefler ve amaçlar, rekabet istihbaratının işletmeler için önemi ve rekabet istihbaratının işletmelere sağladığı yararlar olmak üzere üç farklı yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu sebeple, çalışmanın bu bölümünde, rekabet istihbaratının amaçları, rekabet istihbaratının önemi ve sağladığı yararlar ile birlikte ele alınmaktadır.

Rekabet istihbaratının amaçları, rekabet istihbaratının konusu kapsamında incelendiğinde, rekabet istihbaratı süreç ve uygulamaların rakiplere karşı üstünlük elde etmeye yönelik olarak sürdürüldüğü görülmektedir. Rekabet istihbaratı ile işletmeler pazardaki konumlarını güçlendirmekte, dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler (Calof ve Wright, 2008). Rekabet istihbaratının uygulanması sonucunda kazanılabilen rekabet üstünlüğü, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma konularında olabilmektedir (Yuan ve Huang, 2001). Vedder ve diğerleri (1999)'ne göre rekabet istihbaratı, işletmeler tarafından, rekabet üstünlüğü elde etmek amacının yanında saldırgan veya savunmacı amaçlarla da kullanılabilmektedir.

Sağladığı rekabet üstünlüğünün yanında, rekabet istihbaratı, yöneticilerin stratejik kararlarını desteklemek amacıyla çevre hakkında bilgi toplanması ve analiz edilmesi ile potansiyel tehditlerin ve fırsatların önceden belirlenmesini kapsamaktadır (Porter, 1980). Karar vericiler, rekabet istihbaratının stratejik kararları desteklemesi bakımından önemi sebebiyle işletmelerin pazardaki konumu ve karlılığını önemli ölçüde etkileyen sonuçlar verebilen ve bu amaçlar için kullanılabilen rekabet istihbaratı bilgilerine ihtiyaç duymaktadırlar (Kahaner, 1997). Powell (1997), rekabet istihbaratının stratejik kararları desteklemesi bakımından önemini şu şekilde belirtmiştir:

1. Güçlü rekabet karşısında pazar payını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü kazanabilmek için,
2. Fırsat ve tehditlere karşı duyarlılık ve erken uyarı yetenekleri kazanabilmek için,
3. Ekonomik ve politik çevre hakkında genel bir farkındalık kazanabilmek için.

Literatürde rekabet istihbaratının amaçları farklı şekiller ele alınmıştır. Tao ve Prescott (2000)'a göre rekabet istihbaratı programının üç temel amacı bulunmaktadır. Birinci amaç işletmelerin endüstriyel alanları ve rakipleri hakkındaki kavrayışlarını sürdürmek ve geliştirmektir. İkinci amaç rakiplerin savunmasız olan yanlarını belirlemek ve işletmenin eylemlerinin rakipler üzerindeki etkilerini ölçebilmektir. Üçüncü amaç ise rakiplerin işletmenin pazardaki konumunu tehdit eden muhtemel hamlelerini önceden tespit edebilmek ve öngörebilmektir.

Du Toit (2015)'e göre, son 20 yılda rekabet istihbaratı faaliyetlerinin hızla artmasının nedenleri şunlardır:

- Dış çevrenin karmaşıklığının artması,
- Bilginin işletmelerin başarısı üzerinde etkisi olduğunu kabul edilmesi,
- İş hızındaki artış,
- Bilişim teknolojisinin gelişmesi nedeniyle bilginin varlığındaki artış,
- Küresel rekabette artış ,
- Rekabetin saldırganlığında bir artış,
- Rekabet istihbaratının etkili bir yönetimin vazgeçilmez bir bileşeni olduğunun kabul edilmesi,
- Rekabetçi bir stratejiye duyulan ihtiyaç.

Powell ve Bradford (2000)'a göre rekabet istihbaratının işletmeler için önemi şunlardır:

- Çok çeşitli pazarlara erişim sağlaması,
- Tüketicilerin algılanan faydalarına önemli katkılar sağlaması,
- Rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olması.

Cantonnet ve diğerleri (2015), imalat sektöründe 425 KOBİ yöneticisi ile anket yaptıkları çalışmalarında işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetlerini yürütme sebeplerini şu şekilde belirtmişlerdir:

- Sektördeki eğilimleri takip edebilmek (Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 93'ü),
- Yeni ürünler geliştirmek (Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 78'i),
- Stratejik planlama süreçlerini desteklemek (Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 72'si),
- Yeni tüketici isteklerini belirlemek (Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 70'i),
- Uygulanan taktikleri desteklemek (Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 56'sı),
- Yeni teknolojiler geliştirmek (Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 54'ü),
- Yeni pazarlama stratejileri geliştirmek (Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 43'ü),
- Uygulanmakta olan stratejiler hakkında geribildirim almak (Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 41'ü).

Soilen (2016), rekabet istihbaratının kullanım alanlarını incelediği araştırmasında yöneticilerin rekabet istihbaratı çalışmalarının yapılmasını çok istedikleri alanları şu şekilde tespit etmiştir:

- Gelecekteki durumları öngörmeye yönelik analizler yapmak,
- Risk yönetimi gibi geleneksel sorun alanlarına çözümler sunmak,
- Teknolojik gelişmeler gibi yeni olgular daha iyi anlayabilmek,
- Disiplinler arası çalışmalar yapabilmek.

Nasri (2012)'ye göre ise, rekabet istihbaratının işletmeler için stratejik faydaları, yenilik, farklılaştırma, düşük maliyet, pazar payını büyütmek, yeni pazarları ve pazar fırsatlarını öngörmek ve gelirleri artırmaktır. Bu çerçevede, rekabet istihbaratı işletmelerin kendi temel varlıklarını ve temel yeterliklerini rakipleri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirmesinde stratejik bir öneme sahiptir.

Literatürde işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetlerinin amaçlarını inceleyen çalışmalar, Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Amaçları

Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Amaçları	**Çalışmalar**
Dış çevreyi anlamak	Kahaner, (1997); Calof ve Skinner, (1999); Weiss, (2002); Hughes, (2005); Bose, (2008); Fleisher, (2008); Fleisher ve Wright, (2009); Soilen, (2016)
Stratejik planlamaya destek sağlamak	Bernhardt, (1994); Prescott ve Bhardwaj, (1995); Attaway Sr., (1998); Badr ve diğerleri, 2006; Calof ve Wright, (2008); Saayman ve diğerleri, (2008); Tanascovici ve Hagiu, (2013)
Karar vermelere destek sağlamak	Prescott ve Bhardwaj, (1995); Attaway Sr., (1998); Cobb, (2003); Fleisher, (2008); Saayman ve diğerleri, (2008); Fleisher ve Wright, (2009); Xu ve diğerleri, (2011); Tanascovici ve Hagiu, (2013); Soilen, (2016)
Fırsat ve tehditleri belirlemek	Fayyad ve diğerleri, (1996); Prescott ve Bhardwaj, (1995); Powell, (1997); Attaway Sr., (1998); Calof ve Wright, (2008); Nasri, (2012); Du Toit, (2013); Tanascovici ve Hagiu, (2013)
Pazardaki değişimi öngörmek	Fayyad ve diğerleri, (1996); Kahaner, (1997); Bayandin ve Kretov, (2012)
Rakiplerin eylemlerini öngörmek	Calof ve Wright, (2008); Bayandin ve Kretov, (2012)

Tablo 2'nin devamı

Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Amaçları	**Çalışmalar**
Yeni ve potansiyel rakipleri tanımak	Tao ve Prescott, (2000); Calof ve Wright, (2008); Bayandin ve Kretov, (2012)
Rakiplerin değerlendirmek ve takip etmek	Attaway Sr., (1998); Tao ve Prescott, (2000); Agnihotri ve Rapp, (2011); Luu, (2013)
Yeni teknolojileri ve iş süreçlerini anlamak	Bayandin ve Kretov, (2012); Soilen, (2016)
Yeni pazarları öngörmek	Nasri, (2012)
Gelecek öngörüsü yapmak	Kahaner, (1997); Soilen, (2016)
Risk yönetimine destek sağlamak	Xu ve diğerleri, (2011); Jaharuddin ve diğerleri, (2016); Soilen, (2016)
Yenilik faaliyetlerine destek sağlamak	Nasri, (2012)
Örnek edinme faaliyetlerine destek sağlamak	Tanascovici ve Hagiu, (2013)

Tablo 2'de sıralanan amaçlar doğrultusunda, rekabet istihbaratı faaliyetleri ile ulaşılmak istenen hedefler genelde rekabet üstünlüğü olarak ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte, rekabet üstünlüğünün yanında, birçok özel hedef de rekabet istihbaratı faaliyetlerinin hedefinin konusu olabilmektedir.

Yönetim biliminde günümüzdeki yaygın yaklaşımlardan biri, kaynak temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, işletmenin gelişimi, var olan temel varlıkları ve belirgin yetkinlikleri üzerine inşa edilmelidir (Powell ve Bradford, 2000). Prahalad ve

Hamel (1990)'e göre rakiplerin varlıkları ve yetkinlikleri ile karşılaştırarak tanımlanan varlık ve yetkinliklerin aşağıdaki üç özelliğe sahip olması gereklidir:

- Çok çeşitli pazarlara erişim sağlaması,
- Tüketicilerin algılanan faydalarına önemli katkılar sağlaması,
- Rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olması.

Kaynak temelli yaklaşıma göre, rekabet üstünlüğü sağlayan temel kaynak bilgidir (Terzieva, 2014). Snyman ve Kruger (2004)'e göre istihbarat bilgisi, yirmi birinci yüzyılda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için tek stratejik kurumsal kaynaktır. Grant (1996)'a göre bilgi, kolayca taklit edilememesi sebebiyle, rekabet üstünlüğü elde etmek için stratejik bir örgütsel kaynaktır. Araştırmacı ayrıca, bilgiye dayalı varlıkları daha etkili bir şekilde kullanan işletmelerin, kullanmayan rakiplerinden daha yüksek performans gösterdiklerini bulmuştur. Bu nedenle, bilgi, işletmeler için bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bartes (2015b)'e göre, işletmeler için bilgi ve istihbarat, rekabet üstünlüğü sağlayan temel kaynaklardır. İşletmeler, rekabet hakkında bilgi sahibi oldukça, rekabet istihbaratının önemini daha çok kabul etmektedirler. Günümüzdeki işletmeler, rekabetteki hızlı değişimi tahmin edebilmek ve öngörebilmek için rekabet istihbaratı sistemleri kurmak zorundadır (Tanascovici ve Hagiu, 2013). Birçok işletme, risk yönetiminde ve stratejik karar desteğinde rekabet istihbaratının öneminin farkına varmış ve rekabet istihbaratına büyük yatırımlar gerçekleştirmiştir (Xu ve diğerleri, 2011).

İşletmelerin, hızla değişen piyasalarda rekabet gücünü sürdürebilmeleri amacıyla, bilgi ile ilgili tüm faaliyetlerinin, özellikle de rekabet istihbaratı toplama ve dağıtımının yararlılığını değerlendirmeleri gerekmektedir (Marin ve Poulter, 2004). Bir örgütün sürdürülebilir bir şekilde büyüyebilmesi için rekabetteki değişimi proaktif olarak analiz edebilmesi gerekmektedir (Agnihotri ve Rapp, 2011). Bu analizler, rekabet istihbaratı teknikleri ile yapılmaktadır. Teknoloji temelli bilişim sistemlerine, enformasyon ve bilgi yönetimi uygulamalarına yatırım yapan işletmeler, rekabet istihbaratı kapasitelerini ve becerilerini geliştirerek, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar (Pemberton ve diğerleri, 2001).

Zangoueinezhad ve Moshabaki (2009), çalışmalarında rekabet istihbaratının toplanması, örgütün rekabet üstünlüğü ve bilgi teknolojilerinin kullanımı değişkenleri arasındaki ilişkilerin doğasını ve rekabet istihbaratı ile rekabet üstünlüğü arasındaki nedensel ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacıların ulaştığı sonuçlara göre, işletmenin sahip olduğu rekabet istihbaratı yapısı, rekabet istihbaratının toplanması ve kullanılmasını pozitif yönde etkilemektedir. Rekabet istihbaratı toplanmasının ve kullanılmasının geliştirilmesi, işletmenin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve rekabet istihbaratı toplama arasındaki pozitif ilişki, işletmelerin rekabet bilgi sistemlerine ve rekabet istihbaratı bölümlerine sahip olmalarının, veri toplama ve veri üretme bakımından önemini ortaya koymaktadır. Rekabet istihbaratı faaliyetleri ve rekabet üstünlüğü arasındaki pozitif ilişki ise, işletmelerin rekabet istihbaratını genel olarak tüm işletme stratejilerine dahil ederek daha kaliteli ve daha ucuz maliyetli ürünler üretebilmesi anlamına gelmektedir.

İşletmeler, rekabet üstünlüğünün yanında, rekabet istihbaratı uygulamalarında başka birçok örgütsel hedefe sahiptir. Literatürde, işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetleri ile ulaşmak istedikleri hedefleri inceleyen çalışmalar, Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Hedefleri

Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Hedefleri	**Çalışmalar**
Rekabet üstünlüğü kazanabilmek	Powell, (1997); Calof ve Skinner, (1999); Tian ve Tobar, (2000); Pemberton ve diğerleri, (2001); Marin ve Poulter, (2004); Calof ve Wright, (2008); Zangoueinezhad ve Moshabaki, (2009); Ghannay ve Mamlouk, (2012); Tanascovici ve Hagiu, (2013); Tarek ve diğerleri, (2016); Tarek ve Adel, (2016); Banerjee ve Mishra, (2017); Shujahat ve diğerleri, (2017)

Tablo 3'ün devamı

Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Hedefleri	**Çalışmalar**
İşletme performansını yükseltmek	Miller, (2001); Rouach ve Santi, (2001); Teo ve Choo, (2001); Dishman ve Pearson, (2003); Fleisher ve Wright, (2009); Ghannay ve Mamlouk, (2012); Luu, (2013); Yin, (2015); Luu, (2016)
Pazar payını artırmak	Miller, (2001); Ghannay ve Mamlouk, (2012); Nasri, (2012)
Gelirleri artırmak	Calof ve Wright, (2008); Nasri, (2012)
Yeni ürün geliştirmek	Tian ve Tobar, (2000); Calof ve Wright, (2008); Cantonnet ve diğerleri, (2015)
Yeni pazarlara girebilmek	Tian ve Tobar, (2000)
Maliyetleri azaltmak	Calof ve Wright, (2008); Nasri, (2012)
Karlılığı artırmak	Calof ve Wright, (2008)
Finansal hedeflere ulaşmak	Miller ve Bentley, (1998); Subramanian ve Ishak, (1998); Calof ve Wright, (2008)
Zaman tasarrufu sağlamak	Calof ve Wright, (2008)

Rekabet istihbaratının bir türü olan teknolojik istihbaratın hedefleri, işletmelere teknoloji liderliğinde ve yenilik rekabetinde üstünlük sağlamaktadır (Das, 2010). Bir başka rekabet istihbaratı türü olan fikri mülkiyet istihbaratı faaliyetlerinin hedefleri ise riskler ve stratejik planlama kararlarına ilişkin farkındalığı artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlayan değerli bilgileri üretmektir (Pargaonkar, 2016).

Özetle, rekabet istihbaratının amaçları ve hedeflerine dair literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetleri ile ulaşmak istedikleri sonuçların, çoğunlukla performans göstergeleri ile temsil edildiği görülmektedir. Bu sebeple, rekabet istihbaratının performansı bakımından yararları, işletme ve satış personeli düzeylerinde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.4.1. İşletme Performansı Bakımından Amaçları

Rekabet istihbaratı araştırmaları alanında birçok ampirik çalışmada, rekabet istihbaratı kullanımı ile performans arasındaki ilişki ortaya koyulmaktadır. Teo ve Choo (2001), bu çalışmalarda, rekabet istihbaratıyla çevresel değerlendirmelerin kullanılması ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Buna ilaveten, rekabet istihbaratı kullanımı ile yüksek örgütsel etkililik arasında pozitif bir ilişki vardır (Dishman ve Pearson, 2003). Örgütsel rekabet üstünlüğü, örgütlerin rekabet istihbaratı için proaktif olarak tarama yapma ve topladığı veriler ile etkili yanıtlar oluşturma kabiliyetine dayanmaktadır (Pickton ve Wright, 1998). İşletmeler, istihbarat bilgisi ile örgütsel performansı yükseltebilmekte ve böylece rekabetteki konumlarını iyileştirebilmektedirler (Rouach ve Santi, 2001). Bununla birlikte, rekabet istihbaratı uygulamaları, işletmelerin uluslararası düzeyde rekabetçilik düzeylerini artırmaktadır (Tarek ve Adel, 2016).

Rekabet istihbaratı, işletmelerin daha hızlı ve daha güvenilir bir biçimde karar verebilme yeteneklerini artırmaktadır (Hou, 2016b). Etkili bir rekabet istihbaratı programı, etkili stratejik kararların ve bunun sonucunda da ekonomik ve finansal performansın artmasını sağlayan pazarlama temelli eylemlerin temelini oluşturmaktadır (Frates ve Sharp, 2005). Yin (2015)'e göre rekabet istihbaratı yöneticilerin ve tüm işletmenin karar verme davranışlarını etkileyerek örgütsel performansı yükseltmektedir.

Rekabet istihbaratının örgütsel performans bakımından yararları, özellikle ekonomik ve finansal konularda ön plana çıkmaktadır. Düşük karlılık oranına sahip sektörlerdeki işletmeler, büyüyen pazarlardaki ve yüksek karlılık oranına sahip işletmelerden daha fazla rekabet istihbaratı etkinliği göstermektedir (Groom ve David, 2001). Miller

(2001)'e göre rekabet istihbaratının önemini kavrayan işletmeler, genel olarak üç konuda yüksek performans göstermektedirler:

- Satışlar,
- Pazar payı,
- Hisse senedi başına getiri.

Miller (2001) rekabet istihbaratı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, rekabet istihbaratı ile işletmelerin karlılığı arasında da pozitif bir ilişki vardır (Miller ve Bentley, 1998). Rakiplerinin eylemlerini izlemelerini sağlayan gelişmiş sistemleri olan işletmeler, benzeri sistemlere sahip olmayan işletmelerden daha yüksek karlılık oranlarına sahiptir (Subramanian ve Ishak, 1998). Cappel ve Boone (1995) yerleşik bir rekabet istihbaratı uygulamasına sahip olan işletmeler, aynı sektördeki rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olmayan işletmelerden, satış hasılatında ortalama 9,6 kat, pazar payında ortalama 6,75 kat yüksek performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Araştırmanın bulgularına göre, rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin hisse senedi başı getirileri, sektörlerindeki diğer işletmelerden ortalama 17,7 kat daha yüksektir.

Rekabet istihbaratı uygulamasına sahip işletmeler, rakiplerine, finansal performansın yanında, pazar performansı bakımından da üstünlük kazanmaktadır (Miller, 2001). Rekabet istihbaratı tarama toplama etkinliklerindeki artış, marka performansını yükseltmektedir (Luu, 2013). Rekabet istihbaratı uygulamaları, işletmelerin tedarik ihtiyaçlarına yanıt bulabilme yeteneklerini artırmaktadır (Luu, 2016). Tedarik zincirindeki rekabet istihbaratı etkinlikleri, işletmenin tedarik performansını yükseltmekte ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Banerjee ve Mishra, 2017). Ayrıca, tedarik zinciri istihbaratı, KOBİ'lerin risk farkındalığı ve risk önleme yetenekleri güçlendirmektedir (Jaharuddin ve diğerleri, 2016). Rekabet ortamını ve tedarikle ilgili risk ve tehditleri analiz ederek bir erken uyarı sistemi gibi çalışan rekabet istihbaratı sayesinde işletmeler, tedarik zincirindeki değişime, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde yanıt verebilmektedir. Bu durum, örgütsel ambideekslik ile tedarik zinciri çevikliği arasında rekabet istihbaratının düzenleyici etkisinden kaynaklanmaktadır (Luu, 2016). Rekabet istihbaratı faaliyetleri, yalnızca örgüt için değil, aynı zamanda tedarik

zinciri üyeleri için harici bilgi paylaşımı yoluyla değişime karşı erken uyarılar sağlamakta ve böylece örgütte ve tedarik zincirinde çevikliği artırmaktadır.

Rekabet istihbaratı faaliyetleri, işletme performansını yükseltmesinin yanında işletmelerin performans ölçümü kapasitelerini artırmaktadır. Gerçek zamanlı rekabet istihbaratı (GZRİ), performans parametrelerini değerlendirme ve performans modelleri kurma işlevleri sayesinde performans ölçümü alanında önemli bir role sahiptir (Azvine ve diğerleri, 2007). GZRİ analizleri ve hedef optimizasyonları, yöneticilerin hedeflerin durumunu gerçek zamanlı olarak görmelerine ve performans almak istedikleri eylemlerin etkilerini değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, rekabet istihbaratı araçları, belirli içsel ve dışsal riskler çerçevesinde performansı değerlendirebilmektedir. Dolaysıyla, rekabet istihbaratı ile performans ve risk faktörleri birlikte analiz edilebilmektedir.

Bununla birlikte, işletmelerin stratejik performansı, rekabet istihbaratı bilgisinin niteliğinin bilişim sistemleri aracılığı ile artırıldığı ölçüde yükselmektedir. Rekabet istihbaratının kalitesinin yükselmesi ve istihbarat bilgisinin iyi niteliklere sahip olması, işletmeler için stratejik yararlar sağlamaktadır (Teo ve Choo, 2001). Toplanan verinin kalitesi ve analizin kalitesi, finansal göstergeler, satış ve büyüme rakamları gibi performans göstergelerini yükseltmektedir. İşletmenin iyi tanımlanmış bir rekabet istihbaratı programına sahip olması, topladığı verilerin değerini yükseltmekte ve bu veriler işletmenin etkililiğini artıramaya yönelik bilgi kaynaklarına dönüştürülmektedir (Mathias ve diğerleri, 2011). Bir işletme, sahip olduğu istihbarat bilgilerini etkili bir biçimde örgüt içinde paylaşması yoluyla rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmaktadır. İşletmelerin örgütsel performanslarının yükseltilmesi için, yönetim bilgi sistemlerinin, rekabet istihbaratı toplama ve çevresel tarama amacıyla yeni yöntemler ile geliştirmesi ve üst yönetimin tüm çalışanları rekabet istihbaratı toplama ve paylaşma amacıyla iş birliği yapmaya ve ekipler oluşturmaya teşvik etmesi gerekmektedir (Yin, 2015). Bilgi paylaşımı, yönetim bilgi sistemlerinin stratejik faydalarını artırmasının yanında işletmenin stratejik ve taktiksel yeteneklerini artırmaktadır.

Rekabet istihbaratından gelen bilgilerin kullanımı, rekabetin yoğun olduğu bir çevredeki işletmelere birçok fırsat sunmaktadır, ancak, etkili bir biçimde yönetilmediği takdirde işletmenin önemli bir parçası olarak kabul edilememektedir (Bartes, 2015a). Rekabet

istihbaratının sonuçları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin yanında, daha önce belirtilen araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiği de örgütsel performansı etkileyen bir başka faktördür. Bu çalışmada, rekabet istihbaratı kavramının ele alınış biçimi sebebiyle, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiği, çalışmanın 2. bölümündeki "2.3. Rekabet İstihbaratının Etkililiği" alt başlığında incelenecektir.

1.4.2. Satış Personeli Performansı Bakımından Amaçları

Rekabet istihbaratı faaliyetleri, daha önce sıralanan ekonomik ve finansal konularda işletmelere yüksek performans sağlamasının yanında, pazarlama konularında da yüksek performans sağlamaktadır. Bu yüksek pazar performansının önemli nedenlerinden bir tanesi, satış personelinin performansının rekabet istihbaratı faaliyetleri ile artmasıdır.

Day (1994)'e göre, bir çalışanın işletme için değerinin ölçüsü, işlemenin toplam rekabet istihbaratı verisi toplama kapasitesine katkıda bulunma derecesidir. Bu sebeple, satış personelinin rekabet istihbaratı toplama davranışları, işletmelerin dış çevreden bilgi edinme süreçlerini geliştirmektedir. Mariadoss, Milewicz, ve diğerleri (2014)'ne göre, satış personelinin bireysel rekabet istihbaratı toplama faaliyetleri, satış personelinin performansını artırmaktadır. SPRİ davranışının, ürün bilgisi ve uyarlanmış satış üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. SPRİ davranışı, ürün bilgisi ve performans arasında aracı bir etkiye sahiptir. Rapp ve diğerleri (2015), bireysel rekabet istihbaratı etkinliği gösteren satış personellerinde, ürün bilgisi ile satış performansı arasındaki ilişkinin bireysel rekabet istihbaratı etkinliği göstermeyen satış personellerinden daha güçlü olduğunu bulmuşlardır. Satış personelinin ürün bilgisi, etkili bir şekilde rekabet istihbaratı verisi toplamasını, değerlendirmesini ve kullanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, SPRİ faaliyetleri, ürün ve tüketiciler hakkında elde edilen bilgilerin uyarlanmış satış eylemlerine dönüştürülmesine ve rekabet üstünlüğü kazanılmasına olanak tanımaktadır. Bir başka ifade ile, rekabet istihbaratı davranışı, satış personelinin bilgisini bireysel ve örgütsel bir değere dönüştürmede önemli bir rol oynamaktadır.

Rekabet istihbaratı satış personeli için kritik bir başarı faktörüdür. Bunun birincil nedeni, rekabet istihbaratı yetkinliklerine sahip olan satış personelinin, yeni satış

ilişkileri kurmak ve mevcut satış ilişkilerini korumak amacıyla rakiplerin yeni veya mevcut ürünlerini ve özelliklerini kıyaslayabilme becerisine sahip olmasıdır (Agnihotri ve Rapp, 2011). Bununla birlikte, satış personelinin rekabet istihbaratı toplama faaliyetleri, işletmenin pazar odaklı eylemler geliştirme kapasitesini yükseltmesi sebebiyle dolaylı olarak örgütsel performansı yükseltmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Kısaca ifade edilecek olursa, satış personelinin rekabet istihbaratı toplaması ve kullanması işletmenin satış performansını yükseltmektedir. Yukarıdaki ilişkinin bir sonucu olarak, işletmenin ürünleri ve pazar hakkında ön bilgiye sahip olan satış personeli, işletmenin rekabet istihbaratı faaliyetlerine daha fazla değer katmaktadır (Mariadoss ve diğerleri, 2014).

Hughes ve diğerleri (2013)'ne göre, işletmelerin, pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve farklılaşabilmesi için, satış gücünün sosyal sermayesini ve rekabet istihbaratı kapasitesini artırması gerekmektedir. Artan rekabet ortamı, ürünleri farklılaştırmaya götürmektedir. Bu sebeple, tüketicilerin tercihlerinin bilinmesi, giderek önem kazanmaktadır. Satış personelinin, tüketicilerin tercihlerine etki edebilmesi ve sorularını yanıtlayabilmesi, rakipler ve ürünleri hakkında güncel bilgilere sahip olması ile doğru orantılıdır. Rekabet istihbaratı donanımlarına sahip bir satış personeli, tüketicileri etkili bir biçimde ikna edebilme kabiliyetine sahip olmakta ve aynı donanımlara sahip olmayan rakip satış personelinden daha yüksek bir performansa ulaşmaktadır. Rekabet istihbaratını etkili bir biçimde toplayan ve kullanan satış personeli, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda, ürüne yönelik olumlu tüketici algısı oluşturmada ve satış geliri oluşturmada daha yüksek performans göstermektedir.

Çalışanların rekabet istihbaratı faaliyetlerinin örgütsel performans bakımından yararları, satış personelinin performansı doğrudan yükseltmesinin yanında, dolaylı yollarla da gerçekleşmektedir. Heinrichs ve Lim (2003)'e göre, bilgi yönetimi alanında çalışanların teknoloji kullanım kapasiteleri, işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, veri madenciliği gibi bilgi teknolojilerine dayalı rekabet istihbaratı araçları işletmenin stratejik performans kapasitesi geliştirmektedir. Ayrıca, yönetim bilgi sistemlerinde rekabet istihbaratı süreçlerinin uygulanması, işletmenin stratejik performansını yükseltmektedir (Yin, 2015).

Son olarak, rekabet istihbaratı, satış alanında çalışanların ve iş süreçlerinin performans ölçümlerine katkı sağlayarak işletme performansını yükseltmektedir. Rekabet istihbaratın kalitesi işletmelerin satış personelinin performansını ölçme kapasitesi artırmakta ve dolayısıyla işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Peters ve diğerleri, 2016). Bu sebeple, rekabet istihbaratı satış performansını ölçme kapasitesine sahip olmalıdır. Ayrıca, satış alanında rekabet istihbaratının amaç odaklı yapılabilmesi için temel performans göstergeleri temel alınmalıdır (Pourshahid ve diğerleri, 2014).

1.5. REKABET İSTİHBARATININ YÖNTEMİ

Bu bölümde, rekabet istihbaratının yöntemi araştırılmaktadır. İlk olarak, rekabet istihbaratının yöntemine dair temel yaklaşımlar olan tanımsal yaklaşım, fonksiyonel yaklaşım ve süreç yaklaşımı incelenmektedir. Çalışmanın sonraki bölümlerinde, rekabet istihbaratının, çalışmanın amaçları doğrultusunda uluslararası pazarlama stratejileri ile ilişkisi bağlamında incelenmesi bakımından, süreç yaklaşımı benimsenmektedir. Bu sebeple, bu bölümün ikinci kısmında, süreç yaklaşımı kapsamında literatürdeki başlıca rekabet istihbaratı süreci modelleri karşılaştırılmaktadır. Son olarak, rekabet istihbaratı sürecinin aşamaları ve sürecin aşamalarında kullanılan araç ve yöntemler incelenmektedir.

1.5.1. Rekabet İstihbaratının Yöntemine Dair Temel Yaklaşımlar

Literatürde rekabet istihbaratına dair üç farklı teorik yaklaşım sınıflandırılmaktadır. Bunlardan ilki olan tanımsal yaklaşım, rekabet istihbaratı kavramının tanımı ile ilgilidir (Brody, 2008). Tanımlar, rekabet istihbaratının kavramsal sınırlarının belirlenmesinin yanında, rekabet istihbaratı uzmanlarının ve akademisyenlerin rekabet istihbaratını nasıl algıladıklarını ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

İkinci yaklaşım olan fonksiyonel yaklaşım, uygulamaya yönelik tavsiyeler içermektedir (Blenkhorn ve Fleisher, 2007). Rekabet istihbaratının uygulanmasıyla ilgili olan ve literatürde ağırlıklı olarak rekabet istihbaratı uzmanları ve uygulamacıları tarafından oluşturulan bu yaklaşım, istihbarat bilgisinin paylaşılması ve dağıtılması konusunda önemli bir role sahiptir.

Üçüncü yaklaşım olan süreç yaklaşımı ise, rekabet istihbaratının farklı aşamalarını ve bu aşamaların işleyişlerini konu almaktadır.

Süreç yaklaşımına göre, rekabet istihbaratı, çevreleri hakkında eyleme yönelik bir anlayış geliştirmeleri yoluyla, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Dishman ve Calof, 2008). Süreç yaklaşımı kapsamında yapılan tanımlara göre, rekabet istihbaratı, pazar ve rakipler hakkındaki bilgilerin toplandığı, analiz edildiği ve bu bilginin rekabet üstünlüğü kazanmak ve strateji belirlenmesi amacıyla kullanıldığı bir süreçtir (Fayyad ve diğerleri, 1996).

Bu çalışmada, kavramsal olarak rekabet istihbaratının farklı aşamalarını, aşamalarının etkileşimini ve bütünsel doğasını ortaya koyması bakımından süreç yaklaşımı kabul edilmektedir. Bu sebeple, çalışmanın sonraki bölümlerinde, rekabet istihbaratının, uluslararası pazarlama stratejileri ile ilişkisi bağlamında incelenmesi bakımından, süreç yaklaşımı benimsenmektedir.

1.5.2. Rekabet İstihbaratı Süreci

Rekabet istihbaratının yöntemine dair temel yaklaşımlardan biri olan rekabet istihbaratı süreci, bilgi yönetiminin ve bilgi teknolojilerinin nasıl kullanıldığını ve rekabet istihbaratına nasıl değer kattığını ele almaktadır.

Grabowski ve Vernon (1987)'a göre, rekabet istihbaratı süreci ile "Ne tür bir bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır?" ve "Bu bilgi nerede kullanılacaktır?" olmak üzere, iki temel soruya cevap aranmaktadır. Miller (2001)'e göre, etkili rekabet istihbaratı süreci sürekli bir döngüdür. Kahaner (1997)'e göre ise, rekabet istihbaratı sadece işletmenin bir fonksiyonu değil bütünsel bir süreçtir.

Tablo 4'te rekabet istihbaratı literatürü çerçevesinde ele alınan başlıca rekabet istihbaratı süreci modelleri verilmektedir.

Tablo 4. Rekabet İstihbaratı Sürecine Dair Başlıca Yaklaşımlar

Çalışma	**1. Aşama: Planlama**	**2. Aşama: Veri Toplama**	**3. Aşama: Analiz**	**4. Aşama: İletişim**
Kahaner, (1997)	Planlama ve yönetme	Veri toplama	Analiz	Yayma
Pirttila, (1998)	Rakipleri ve istihbarat ihtiyaçlarını tanımlama	Rekabetçi bilgileri sistematik olarak toplama	Toplanan bilgilerin analizi	İlgili kullanıcı gruplarına dağıtım
Herring, (1999)	Planlama ve yönetme	Enformasyon işleme ve depolama Veri toplama	Analiz ve üretim	Yayma
Johnson, (2000)	Planlama ve yönetme	Veri toplama ve araştırma Veri işleme ve depolama	Analiz ve üretim	Yayım ve teslim
Fleisher, (2001)	Planlama	Veri toplama	Analiz	Uygulama
Miller, (2001)	Planlama ve Yönlendirme	Veri toplama	Analiz	Yayma Geri bildirim

Tablo 4'ün devamı

Çalışma	1. Aşama: Planlama	2. Aşama: Veri Toplama	3. Aşama: Analiz	4. Aşama: İletişim
Teo ve Choo, (2001)		Verinin toplama ve depolama	Verin analizi ve yorumlama	İstihbaratın yayılması (ilgili yerlere ulaştırılması)
Jaworski ve diğerleri, (2002)	Rekabet istihbaratı örgütlenmesi	Rekabet istihbaratı taraması	Rekabet istihbaratının anlamlandırıl-ması	
Weiss, (2002)		Veri toplama	Dönüştürme	İletişim Karşılık verme
McGonagle ve Vella, (2002)	Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarını belirleme	Ham veri toplama	Ham veri değerlendirme-si ve analiz	Tamamlanmış istihbarat hakkında iletişim kurma Eylemde bulunma
Fleisher ve Bensoussan, (2003)	Plan/görev	Veri toplama ve işleme	Analiz	İstihbaratın yayılması Değerlendirme ve kontrol

Tablo 4'ün devamı

Çalışma	**1. Aşama: Planlama**	**2. Aşama: Veri Toplama**	**3. Aşama: Analiz**	**4. Aşama: İletişim**
Myburgh, (2004)	Problem tanımlama	Çevresel tarama Kaynak belirleme Veri toplama	Sentez ve analiz	Yayma ve iletişim İstihbarat çıktılarını kullanma
Wright ve Calof, (2006)	Planlama ve odak	Veri toplama	Analiz	İletişim
Bose, (2008)		Dış çevreden veri toplama	Analiz	Uygulama
Dishman ve Calof, (2008)	Planlama ve odak	Veri toplama	Analiz	İletişim
Saayman ve diğerleri, (2008)	Planlama ve odak	Veri toplama	Analiz ve iletişim	
Aspinall, (2011)		Veri toplama	Analiz Yorumlama	Yayma
Nasri, (2012)	Planlama ve odak	Veri toplama	Analiz	İletişim

Tablo 4'ün devamı

Çalışma	**1. Aşama: Planlama**	**2. Aşama: Veri Toplama**	**3. Aşama: Analiz**	**4. Aşama: İletişim**
Zeng ve diğerleri, (2012)	Problem tanımlama		Veri hazırlama (ön işleme)	Sonuçlara göre eylemde bulunma
	Problem modelleme		Veri yönetimi algoritmaları-nı uygulama	
			Analiz sonuçlarını değerlendirme ve yorumlama	
Jamil, (2013)	Değer zinciri modellemesi ve veri tanısı	Veri toplama	Geçerliliğinin sınanması ve verinin işlenmesi	Bilgi paylaşımı
Nasri ve Zarai, (2013)	Planlama ve odak	Veri toplama	Analiz	İletişim
				Geri bildirim
Lemercier, (2014)	Planlama ve yönlendirme	Veri toplama	Veri işleme	Dağıtım ve yaygınlaştırma
			Analiz ve üretim	Değerlendirme

Tablo 4'te sunulan modeller büyük ölçüde benzerlikler taşımaktadır. Bununla birlikte, farklı modellerdeki birtakım belirgin karakteristik boyutlar ayırt edilmektedir. Farklı başlıklara rağmen, tüm modellerde, rekabet istihbaratı sürecinin ilk aşaması olarak, sürecin başlangıcında gerekli istihbaratın veya bilgi türünün tanımlanmasının önemi ortaya koyan bir aşama bulunmaktadır. Herhangi bir süreç gibi, rekabet istihbaratı sürecinin başlangıç noktası da planlamadır. Rekabet istihbaratı sürecinde planlama, karşılanması gereken istihbarat ihtiyaçlarının tanımlanması ve bu ihtiyaçları karşılamak için gereken faaliyetlerin ve analizlerin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Kahaner (1997) ve Herring (1999) çalışmalarında, rekabet istihbaratı sürecinin ilk aşamasına "Planlama ve yönetme" adını vermektedirler. Miller (2001) ve Lemercier (2014), ilk aşamayı benzer bir şekilde "Planlama ve yönlendirme" olarak tanımlamaktadırlar. Wright ve Calof (2006), Dishman ve Calof (2008), Saayman ve diğerleri (2008), Nasri (2012) ve Nasri ve Zarai (2013), çalışmalarında ilk aşamaya "Planlama ve odaklama" adını vermektedirler. Fleisher (2001) ise, ilk aşamaya yalnızca "Planlama" adını vermektedir.

Birtakım araştırmacılar, rekabet istihbaratı sürecinin ilk aşamasında rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda sürecin ilk aşamasına Pirttila (1998), "Rakiplerin ve istihbarat ihtiyaçlarının tanımlanması", McGonagle ve Vella (2002), "Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi", Myburgh (2004), "Problemin tanımlanması" adlarını vermektedirler. Zeng ve diğerleri (2012), ihtiyaç tanımlanması bakış açısı ile ilk aşamayı iki alt aşamaya ayırmakta ve bu aşamaları sırasıyla "Problemin tanımlanması" ve "Problemin modellenmesi" olarak adlandırmaktadırlar. Öte yandan diğer araştırmacılardan farklı olarak Jaworski ve diğerleri (2002), sürecin ilk aşamasına "Rekabet istihbaratı örgütlenmesi" adını, Jamil (2013), "Değer zinciri modellemesi ve veri tanısı" adını vermektedir. Birtakım araştırmada (Weiss, 2002; Bose, 2008; Aspinall, 2001) ise, planlamaya, sürecin ilk aşaması olarak yer verilmemektedirler.

Bu çalışmada incelenen modellerin çoğunda, sürecin ikinci aşaması olarak, toplama veya bilgiyi elde etme amacıyla gerçekleştirilen bir aşama bulunmaktadır. Birtakım çalışmalarda (Kahaner, 1997; Fleisher, 2001; Miller, 2001; Weiss, 2002; Wright ve Calof, 2006; Dishman ve Calof, 2008; Saayman ve diğerleri, 2008; Aspinall, 2001;

Nasri, 2012; Jamil, 2013; Nasri ve Zarai, 2013; Lemercier, 2014), sürecin bu aşamasına "Veri toplama" adı verilmektedir. Öte yandan bu aşamaya, Pirtilla (1998), "Rekabetçi bilgilerin sistematik olarak toplanması", Jaworski ve diğerleri (2002), "Rekabet istihbaratı taraması", McGonagle ve Vella (2002), "Ham verinin toplanması" ve Bose (2008) ise, "Dış çevreden veri toplama" adlarını vermektedirler.

Herring (1999), veri toplanma aşamasını iki kısımda incelemektedir. Bunlar, "Enformasyon işleme ve depolama" ile "Veri toplama" aşamalarıdır. Myburgh (2004), bilginin toplanmasını üç kısımda inceleyerek, aşamaları sırasıyla "Çevresel tarama", "Kaynakların belirlenmesi" ve "Veri toplama" olarak adlandırmaktadır. Zeng ve diğerleri (2012) ise, veri toplamaya, sürecin ikinci aşaması olarak yer vermemektedirler.

Veri toplandıktan sonra, verinin işlenmesine ilişkin bir adımı tanımlayan rekabet istihbaratı süreci modelleri, Zeng ve diğerleri (2012), Jamil (2013) ve Lemercier (2014) tarafından önerilen modellerdir. Bilgi yönetim süreciyle karşılaştırıldığında, verilerin organizasyonu ve depolanması, rekabet istihbaratı çalışmalarında genellikle gözden kaçırılan bir adımdır. Oysaki bu adım, bilgiye dayalı, etkili bir rekabet istihbaratı sistemin temel faktörlerinden biridir (Ghannay ve Mamlouk, 2012).

Bu çalışmada incelenen tüm rekabet istihbaratı modelleri, bir analiz aşaması içermektedir. Birçok çalışmada (Kahaner, 1997; Fleisher, 2001; Miller, 2001; Wright ve Calof, 2006; Bose, 2008; Dishman ve Calof, 2008; Nasri, 2012; Nasri ve Zarai, 2013), sürecin bu aşaması "Analiz" başlığı altında incelenmektedir. Pirttila (1998), bu aşamayı "Toplanan bilgilerin analizi" olarak, Jaworski ve diğerleri (2002), "Rekabet istihbaratı anlamlandırması" olarak, Weiss (2002), "Dönüştürme" olarak, McGonagle ve Vella (2002), "Ham verinin değerlendirilmesi ve analiz edilmesi" olarak, Myburgh (2004) ise, "Değerlendirme, sentez ve analiz" olarak adlandırmaktadır.

Birtakım çalışmalarda, analiz aşaması, birkaç alt başlıkta incelenmektedir. Aspinall (2011), sürecin bu aşamasını, "Analiz" ve "Yorumlama" olmak üzere iki kısımda, Zeng ve diğerleri (2012), "Verinin hazırlanması (ön işleme)", "Veri yönetimi algoritmalarının uygulanması" ve "Analiz sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanması" olmak üzere üç kısımda, Lemercier (2014) ise, "Verinin işlenmesi" ve "Analiz ve üretim" olmak üzere iki kısımda incelemektedir. Analiz aşamasında, "İstihbarat üretimi" vurgusu

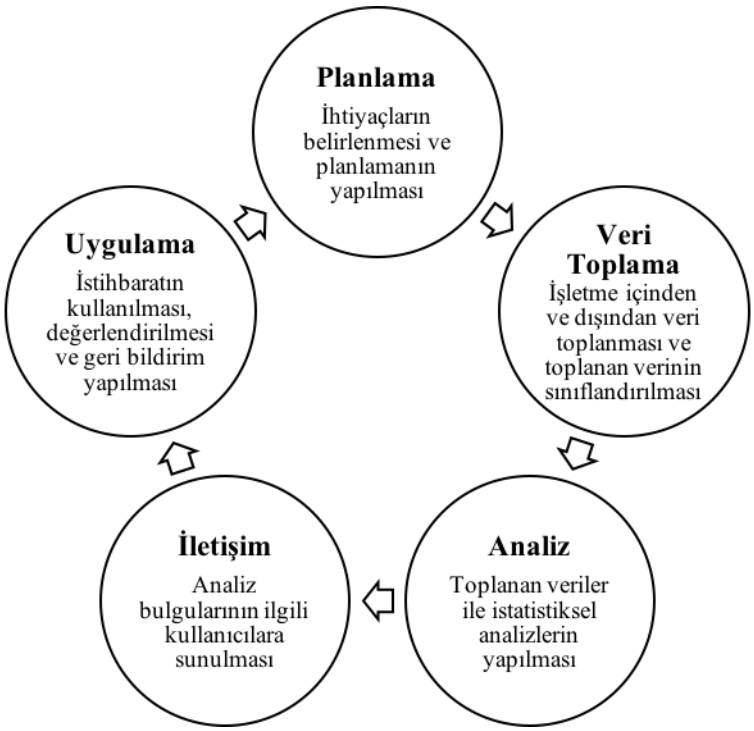
yapılan diğer bir çalışma olan Herring (1999)'in modelinde, sürecin bu aşaması "Analiz ve üretim" başlığı altında incelenmektedir.

Bu çalışmada incelenen modellerde, rekabet istihbaratı sürecinin bir sonraki aşaması, "Dağıtım", "Yayma" veya "İletişim" kavramları ile ifade edilmektedir. Bu modellerin çoğunluğunda, analiz aşamasını takiben, bulguların ilgili kişiler ile paylaşılmasını içeren bir aşama yer almaktadır. Bu aşamaya sıklıkla verilen isim "İletişim", ikinci olarak sıklıkla verilen isim ise yaymadır. Birçok çalışmada (Weiss, 2002; Wright ve Calof, 2006; Dishman ve Calof, 2008; Nasri, 2012; Nasri ve Zarai, 2013), sürecin bu aşaması "İletişim" başlığı altında incelenmektedir. Öte yandan birtakım çalışmalarda (Kahaner, 1997; Herring, 1999; Miller, 2001; Aspinall, 2011), sürecin bu aşaması "Yayma" olarak incelenmektedir. Bu aşamayı, Pirtilla (1998), "İlgili kullanıcı gruplarına dağıtım" olarak, McGonagle ve Vella (2002), "Tamamlanmış istihbarat hakkında iletişim kurulması" olarak, Myburgh (2004), "Yayma ve iletişim" olarak, Jamil (2013), "Bilgi paylaşımı" olarak, Lemercier (2014) ise "Dağıtım ve yayma" olarak adlandırmaktadır.

Daha önce incelenen modellerin bir kısmında iletişim aşamasının bir parçası olarak sürecin son bir alt aşaması daha bulunmaktadır. Bu alt aşama, ilgili kişilere ve karar vericilere ulaştırılan rekabet istihbaratı bilgisinin kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Fleisher (2001) ve Bose (2008) çalışmalarında, bu aşamaya "Uygulama" adını vermektedirler. Birtakım çalışmalarda ise bu aşamada, rekabet istihbaratı bilgisinin karar verme süreçlerinde bir girdi olarak kullanılmasına vurgu yapılmaktadır. McGonagle ve Vella (2002), bu aşamaya, "Eylemde bulunma", Zeng ve diğerleri (2012,) "Sonuçlara göre eylemde bulunma" Weiss (2002), "Karşılık verme", Myburgh (2004), "İstihbarat çıktılarını kullanma", Lemercier (2014) "Değerlendirme", Fleisher ve Bensoussan (2003), "Değerlendirme ve kontrol" olarak adlandırmaktadırlar. Birtakım çalışmalarda ise (Miller, 2001; Nasri ve Zarai, 2013), rekabet istihbaratı sürecinin döngüsel yapısına vurgu yapılarak sürecin son aşaması "Geri bildirim" olarak tanımlanmaktadır.

Rekabet istihbaratının döngüsel yapısı kapsamında, rekabet süreci literatürdeki birtakım çalışmalarda "Rekabet istihbaratı çevrimi" olarak da adlandırılmaktadır. Sürecin çevrim olarak ele alınmasındaki temel amaç, rekabet istihbaratı uygulamalarının sonuçlarına göre geribildirim yoluyla sürecin ilk aşaması olan planlamanın tekrar edilmesidir.

Fleisher ve Bensoussan (2003), rekabet istihbaratı çevrimini Şekil 1'deki model ile açıklamaktadırlar.



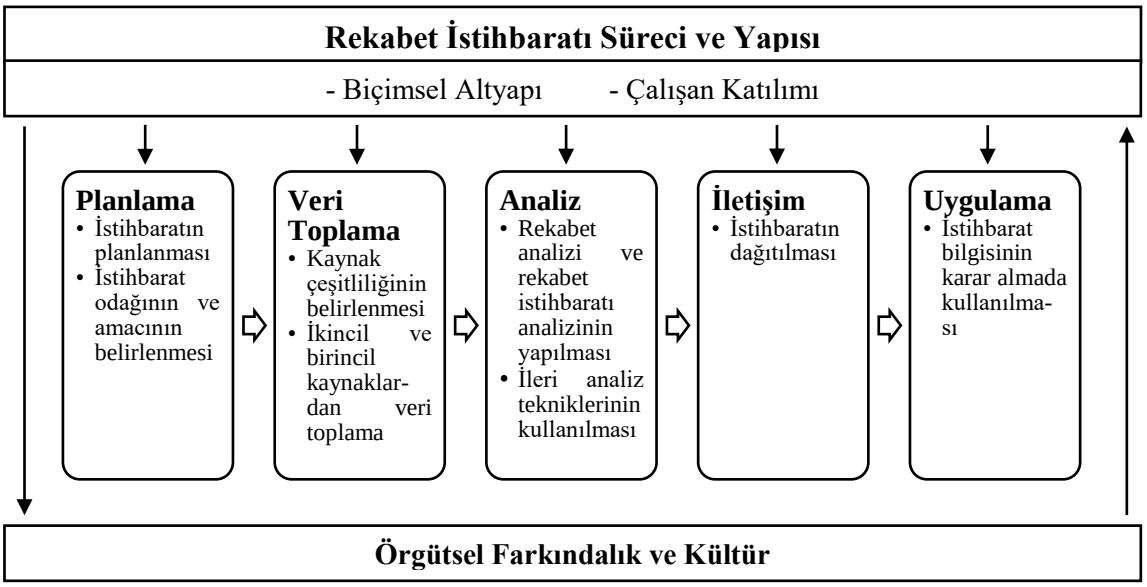
Şekil 1. Rekabet İstihbaratı Çevrimi

(Kaynak: Fleisher ve Bensoussan, 2015: 11)

Süreç yaklaşımı kapsamında, Dishman ve Calof (2008), rekabet istihbaratı süreçlerinde örgüt kültürünün etkisini tanımlayan bir model önermişlerdir. Şekil 2'de görüleceği üzere, Dishman ve Calof (2008), rekabet istihbaratı sürecini, altyapı ve çalışanların katılımının yanında, örgütsel farkındalık ve kültür ile etkileşimi çerçevesinde incelemektedirler. Bu modelde, rekabet istihbaratı sürecinin aşamaları:

- Planlama,
- Veri Toplama,
- Analiz,
- İletişim ve
- Uygulamadır.

Bu sürecin etkililiği örgütün biçimsel altyapısı, çalışanların katılımı, örgütsel farkındalık ve örgüt kültürü ile ilişkilidir.



Şekil 2. Süreç Yaklaşımına Göre Rekabet İstihbaratı Modeli

(Kaynak: Dishman ve Calof, 2008: 779)

McGonagle (2007)'ye göre, rekabet istihbaratı süreci, ABD hükumetinin stratejik istihbarat üretme modelinden türetilmiştir. Wright ve Calof (2006), benzer başka bir model ile kültür, farkındalık ve tutumları, rekabet istihbaratı süreçlerini etkileyen faktörler olarak belirlemişlerdir. Bir işletmenin rekabet istihbaratı sürecini etkili bir biçimde uygulayabilmesi için, uygun bir örgüt kültürüne ve rekabet istihbaratına dair örgütsel farkındalığa ihtiyaç duyulmaktadır (Dishman ve Calof, 2008). Literatürde, işletmelerin pazar odaklı olabilmesi için örgütsel farkındalığın ve örgüt kültürünün önemine vurgu yapılmaktadır (Slater ve Narver, 2000). Calof ve Brouard (2004), rekabet istihbaratı süreci modelinin, dinamik ve karmaşık çevresel koşullar altında karar verme konularında insan faktörünü hesaba katmada eksik kaldığını öne sürmektedirler. Benzer bir şekilde, McGonagle (2007), rekabet istihbaratı çevrimine göre verinin hangi şekilde ele alındığı, analiz edildiği ve dağıtıldığı sorularına verilen yanıtlarda hiçbir bilişsel yönteme yer verilmediğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple, Dishman ve Calof (2008)'un modelinde, rekabet istihbaratı çevriminin açıklamakta eksik kaldığı faktörler, sürecin etkililiğini belirleyen faktörler olan "çalışan katılımı", "örgütsel farkındalık" ve "örgüt kültürü" ile tanımlanmaktadır.

Rekabet istihbaratı alanındaki birçok çalışmada, rekabet istihbaratı sürecini tanımlayan biçimsel bir yapıya ve sistematik bir yaklaşıma vurgu yapılmaktadır. Slater ve Narver (2000), bir işletmede, çalışanların rekabet istihbaratı sürecine katkı sağlamaları ve bu süreçten doğru bir biçimde faydalanabilmeleri için uygun politikaların ve prosedürlerin belirlenmesinin önemini ortaya koymaktadırlar. Ancak, birçok işletme, biçimsel süreçlere sahip olmadan da istihbarat faaliyetlerini sürdürebilmektedir (Dishman ve Calof, 2008). Bu sebeple, literatürde, rekabet istihbaratının biçimselliği konusunda bir tartışma bulunmaktadır.

Büyük ölçekli işletmeler, rekabet istihbaratı sürecinde biçimsel bir yapıya sahip iken, küçük ve orta boy işletmelerde ise genellikle tek bir birey tüm seviyelerde karar vermeleri ve rekabet istihbaratı faaliyetlerini yönetmektedir (Salles, 2006). Bu sebeple, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde rekabet istihbaratı kullanıcıları veri toplama ve veri analizi aşamalarını yürütmekle birlikte, istihbarat bilgisinin son kullanıcısı olma durumuna da sahip olabilmektedirler. Rekabet istihbaratının bir tek kullanıcının kontrolünde olduğu bu durumda, süreç yaklaşımı yerine, rekabet istihbaratının kullanım yeri ve amacına yönelik olarak amaç odaklı, teknoloji odaklı ve bilgi odaklı olmak üzere birbirinden farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır (McGonagle, 2007).

1.5.3. Rekabet İstihbaratı Sürecinin Aşamaları

"Rekabet İstihbaratı Süreci" başlığı altında incelenen modellerde, rekabet istihbaratı sürecinin aşamalarına dair ağırlıklı görüşün, sürecin planlama, veri toplama, analiz ve iletişim aşamalarından oluştuğu yönündedir. Çalışmanın bu bölümde, rekabet istihbaratı sürecinin aşamalar sırasıyla tek tek incelenmektedir.

1.5.3.1. Planlama

Rekabet istihbaratı sürecinin ilk aşamasına dair literatürdeki ağırlıklı görüşün, sürecin planlama aşamasıyla başladığını yönünde olduğu, bir önceki başlıkta ortaya koyulmuştur.

Porter (1980)'e göre etkili bir rekabet istihbaratı süreci, herhangi bir konuyla ilgili ulaşılabilen tüm bilgileri elde etmeye çalışmak yerine, konuyla ilgili büyük öneme sahip bilgilere odaklanmaktır. Bu sebeple, rekabet istihbaratı sürecinin planlamasında, amaç odaklı bir ayrım gerekmektedir. Rekabet istihbaratı sürecinin ilk aşaması olan planlama aşamasında, istihbarat sürecinde ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesinin yanında, bulguların amaçları ve sonuçları da belirlenmektedir (Calof ve Wright, 2008). Bu aşamada, hangi yönetimsel karar için hangi istihbarat bilgisine ihtiyaç duyulduğuna karar verilmektedir (Dishman ve Calof, 2008). Rekabet istihbaratı sürecinin başlangıç aşamasında, istihbarat faaliyeti ihtiyaçlar doğrultusunda planlanmakta ve başlatılmaktadır. İstihbarat kullanıcısının isteklerinin doğru anlaşılması, istihbarat sürecinin başarısı için önemlidir. Buna ilaveten, kaynakların tahsis edilmesi ve hangi veri toplama işlemlerinin kullanılacağının belirlenmesi için rekabet istihbaratı sürecinin zaman aralığının doğru bilinmesi önem taşımaktadır.

Rekabet istihbaratı, yalnızca rakipler hakkındaki sorulara cevap arama faaliyeti değildir. Dishman ve Calof (2008)'a göre, rekabet istihbaratının odağında, rakipler dışında diğer çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Bu sebeple, rekabet istihbaratının planlama aşamasına, üst düzey yöneticilerin çevresel değişkenlere dair bilgi istekleri yön vermektedir. Rekabet istihbaratı sürecindeki kritik unsurlardan biri, bilgi sisteminin yapısını ve içeriğini belirleyeceği için, yöneticilerin rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesidir (Vasilopoulos, 2010).

Rekabet istihbaratı sürecine dair çalışmalar, herhangi bir rekabet istihbaratı faaliyetinin etkili olabilmesi için ihtiyaçların belirlenmesinin birinci şart olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple, rekabet istihbaratı sürecinin başlangıç noktası, temel rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının tanımlanmasıdır. Nasri (2011)'ye göre temel rekabet istihbaratı ihtiyaçları, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması için gerekli olan karar temelli stratejik konulardır. Rekabet istihbaratı ihtiyaçları doğru belirlenmediği takdirde, veriler amaçsızca toplanabilmekte ve sonuçlar işletmenin amaçları ile ilgisiz olabilmektedir. Bu sebeple, problemin belirgin bir biçimde tanımlanması, istihbarat işlevinin başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Aspinall, 2011). Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde sürecin etkililiği, toplanan verilerin işletmedeki probleme doğru bir şekilde hitap etmesi ile ilgilidir (Zeng ve diğerleri, 2012). Problemin tanımlanması, işletmedeki karar

vericilerin, temel istihbarat bilgisi ihtiyaçlarının belirlenmesi anlamına gelmektedir. Ancak, bu teorik beklentinin aksine, rekabet istihbaratı uzmanlarının küçük bir kesimi, üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar ile ilgili ihtiyaçlarını görüşerek tam olarak anlayabilmektedir (Dishman ve Calof, 2008).

İşletmelerin stratejik ve taktiksel kararlarına yön veren önemli konumlardaki yöneticiler, her zaman üst düzet yöneticiler değildir. Orta düzey yöneticiler, stratejik ve taktiksel kararları alan karar organlarını yöneten kişiler olabilmektedirler. Bu sebeple, rekabet istihbaratının problem tanımlama aşamasında, istihbarat bilgisini kullanan karar vericiler, üst düzey yöneticilerin yanı sıra, orta düzey yöneticiler de olabilmektedir. Satış veya pazarlama yöneticileri gibi orta düzey yöneticiler, birimlerine dair stratejik ve taktiksel kararlarında, rekabet istihbaratı bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar.

Stratejik ihtiyaçlar, rekabet istihbaratı süreci için bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde, yöneticilerin stratejik ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan istihbarat bilgilerinin etkililiği, işletme içerisindeki iletişimin gücü ile ilişkilidir (Saayman ve diğerleri, 2008). Planlama aşamasında gerçekleştirilen faaliyetler, rekabet istihbaratını karar vermede kullanan yöneticilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ile kaynak (insan, zaman ve bütçe) kısıtları çerçevesinde, veri toplama ve analiz aşamalarının planlamasıdır (Fleisher, 2001). Miller (2001)'e göre, planlama ve yönlendirme aşamasında yapılması gereken temel faaliyet, karar vericiler ile birlikte çalışarak istihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesidir.

Rekabet istihbaratının planlamasındaki önemli konulardan biri, stratejik faktörleri temel alarak sürecin tanımlanmasıdır. Bir başka ifade ile, değerli rekabet istihbaratı verilerinin toplanmasından sonra tanımlanması ve analiz edilmesi yerine, stratejik faktörleri göz önünde bulundurarak sürecin tanımlanması ve veri toplanması gerekmektedir. Sun ve Wang (2015)'a göre, rekabet istihbaratı süreci, stratejik faktörler göz önünde bulundurularak planlandığı takdirde, özellikle günümüzde verilerin çok büyük miktarlara ulaştığı bir ortamda, rekabet istihbaratı veri toplama faaliyetlerinin son derece etkili ve güvenilir olmasının yanında istihbarat bilgilerinin analizi ve saklanmasına dair maliyetler de azalmaktadır. Bu sebeple, işletmeler stratejik faktörlere dayalı olarak, ihtiyaç duydukları değerli rekabet istihbaratı verilerini belirlemelidir.

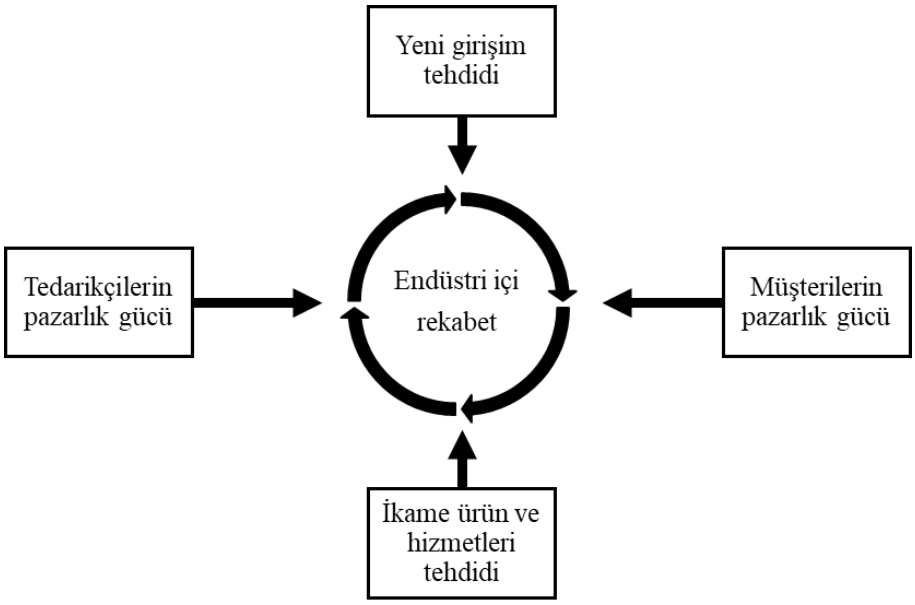
Böylece, rekabet istihbaratının depolanması ve analizi için gerekli maliyetler azalmakta ve rekabet istihbaratı programının etkililiğini ve verimliliği artmaktadır.

Literatürde, bir işletmenin rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının tanımlanması için çeşitli yaklaşımlar önerilmektedir. Bunlar, işletmelerin çevresel faktörleri izleme faaliyetlerinin odaklanması gereken bilgi kategorileridir. De Pelsmacker ve diğerleri (2005), şunu bulmuşlardır ki işletme yöneticileri için önemli rekabet istihbaratı konuları, potansiyel müşteri profilleri, yeni pazar fırsatları, potansiyel ortaklar ve temsilciler, küresel pazarlara nüfuz etme yöntemleri, rakiplerin konumları ve eylemleri, dağıtım kanalları, pazarlar hakkındaki istatistiksel bilgiler ve ticari fuarlardır. Bununla birlikte araştırmacılar kültür, politik durum, yasal düzenlemeler ve ticari engeller, döviz piyasaları ve düzenlemeleri gibi konuların yöneticiler tarafından daha az önemli olarak görülen rekabet istihbaratı konuları olduğunu tespit etmişlerdir. Myburgh (2004), karar vericilerin bilgi ihtiyaçlarını, stratejik ve taktiksel olarak iki sınıfa ayırmaktadır. Stratejik kararlar için gerekli bilgiler, şirket birleşmeleri, satın almalar, finansal performanslar ve rakiplerin geliştirdikleri ürünler hakkındadır. Taktiksel kararlar için gerekli bilgiler ise pazardaki kayıp ve kazançlar, tüketici bilgileri, niş pazarlar, rakiplerin fiyatları ve tutundurma faaliyetleri hakkında olmaktadır. Tanev ve Bailetti (2008), işletmelerin rekabet istihbaratı bilgi ihtiyaçlarını, stratejik kararlar ve eylemler, erken uyarılar ve belirli bir pazardaki önemli oyuncular olmak üzere üç işlevsel kategoriye ayırmaktadırlar. Salles (2006)'e göre yöneticiler için rekabet istihbaratı ihtiyaçları şunlardır:

- Rakiplerdeki ve rekabetteki değişim hakkında bilgi sahibi olmak,
- Tedarikçi bulmak,
- Uluslararası pazarlardaki dağıtım kanallarını tespit etmek,
- Pazarlardaki talebin büyüklüğünü tahmin etmek,
- Niş pazarları rakiplerden önce fark etmek.

Araştırmacı ayrıca, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarını, stratejik, taktiksel ve operasyonel karar verme süreçlerinde kullanmak amacıyla ve çevresel unsurları anlamak amacıyla olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

1980'lerin başında Porter, işletme bünyesinde bir rekabet istihbaratı sistemi kurma ihtiyacının altını çizmiştir. Ona göre, rekabet analizi, çevrede gerçekleşebilecek bütün değişimin ve rakiplerin endüstriyel değişime verdikleri muhtemel tepkilerin doğasını ve stratejik önemini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Porter, 2008a). Rekabet analizi, sektördeki rakiplerin rekabetteki konumlarını analiz eden bir rekabet istihbaratı analiz yöntemidir (Vaughan ve You, 2006). Priporas ve diğerleri (2005), rekabet analizinde kullanılan temel yöntemleri, rakip profilleri, pazar araştırması, rakiplerin teknolojileri ile ilgili bilgi toplama, SWOT analizi, mali analiz ve Rakip çalışanları hakkında bilgi toplama olarak sınıflandırmışlardır. De Pelsmacker ve diğerleri (2005) ise, Porter'in beş kuvvet modeline dayalı olarak, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarını sistematikleştirmişlerdir. Şekil 3'te de görüleceği üzere bu beş kuvvet: müşteriler, tedarikçiler, ikame ürünler veya hizmetler, endüstriye yeni girişler ve endüstri içi rekabettir.



Şekil 3. Beş Kuvvet Modeli

(Kaynak: Porter, 2008a: 27)

Viviers ve diğerleri (2005) tarafından önerilen bir başka model, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarını, çevresel faktörler hakkında yalınlaştırılmış bir bakış açısıyla açıklamaktadırlar. Bu modelde, beş kuvvet modeline ek olarak, rakiplerin değer zincirinin izlenmesini de rekabet istihbaratı ihtiyaçlarına dahil edilmektedir. Fleisher ve Bensoussan (2003: 60)'ın beş kuvvet yaklaşımını temel alarak geliştirdikleri ve sektör

analizi için standart bir süreç önerdikleri model, sektördeki çevresel faktörlerin özelliklerini inceleyerek pazardaki fırsatları ve tehditleri tanımlamaktadır. Dishman ve Calof (2008) ise, iş bileşenlerini temel alarak geliştirdikleri modelde, rakipler veya herhangi bir diğer örgütü betimlemek ve analiz etmek için bilinmesi gereken faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir:

- Değer önerileri,
- Temel faaliyetler,
- Temel kaynaklar,
- Önemli ortaklıklar,
- Dağıtım kanalları,
- Müşteri ilişkileri,
- Pazar bölümleri,
- Maliyet yapısı ve gelir akışları.

Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarını tanımlamayı amaçlayan bu yaklaşımların önemli bir eksiliği, yalnızca işletmenin iç faktörlerinin ve mikro çevresinin göz önünde bulundurulmasıdır. Dolayısıyla, işletmenin iç ve mikro çevresindeki unsurların izlenmesinin de eklenmesiyle ile modeller geliştirilmiştir. Fleisher ve Bensoussan (2015: 31) tarafından önerilen modelde, işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki dokuz temel etken analiz edilerek, çevresel faktörler betimlenmektedir. Bu modelde, işletmenin iç ve mikro çevresinden kaynaklı rekabet istihbaratı ihtiyaçları ile makro çevresinden kaynaklı rekabet istihbaratı ihtiyaçları bir arada ele alınmaktadır. Böylece, rekabet istihbaratı çevresel faktörler ile ilişkilendirilmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin teorik rekabet istihbaratı ihtiyaçlarına cevap verebilen bütünsel ve şematik bir doğaya sahiptir.

1.5.3.2. Veri Toplama

Rekabet istihbaratı sürecinin ikinci aşamasına dair literatürdeki ağırlıklı görüş, sürecin planlama aşamasından sonra veri toplama aşaması ile devam ettiği yönündedir. De Pelsmacker ve diğerleri (2005), rekabet istihbaratı sürecinde, işletmelerin veri toplama aşamasına çok zaman harcadığını bulmuşlardır. Veri toplama faaliyetleri, tüm rekabet

istihbaratı sürecinin yaklaşık dörtte birlik zamanını kapsamaktadır (Viviers ve diğerleri, 2005).

Veri toplama aşamasında, rekabet istihbaratının amaçlarına yönelik olarak kaynaklardan veri toplanmaktadır (Fleisher, 2001). Bu aşamada, çevresel tarama gibi bilgi edinme yöntemleri ile çeşitli kaynaklardan ham veri toplanmakta ve analiz edilebilir enformasyona dönüştürülmektedir.

Rekabet istihbaratı taraması olarak da adlandırılan çevresel tarama, veri toplama aşamasında gerçekleştirilen önemli bir faaliyettir. Rekabet istihbaratı taraması, işletmelerin pazara uyum sağlamak amacıyla, gerekli verileri toplaması için önemli bir araçtır (Patton ve McKenna, 2005). Çevresel tarama aşaması, işletmenin rekabet ettiği endüstri dalı ve içinde bulunduğu ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve yasal çevre hakkında bilgi toplaması ve değişimi izlemesi anlamına gelmektedir. Qiu (2008)'ya göre, rekabet istihbaratı taraması, yöneticilerin pazardan ve ilgili sektörlerden bilgi toplamalarını, eğilimleri izlemelerini ve durumsal değişikliklerin stratejik kararlar üzerindeki etkisini değerlendirmelerini gerektirmektedir. Araştırmacı, yöneticilerin rekabet istihbaratı toplama süreçlerine proaktif olarak katılarak, tüketicilerin ihtiyaçları ve rakiplerin ürünleri, hizmetleri, fiyatları vb. hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğunu bulmuştur. Yöneticilerin tüketiciler ve rakipler hakkındaki bilgisi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi değerlendirebilmelerini ve dolayısıyla, işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktadır.

Rekabet istihbaratı tarama faaliyetlerinin etkililiği, işletme yönetiminin pazarı algılayışını ve yorumlamasını etkilemektedir. Rekabet istihbaratı tarama faaliyetlerini etkileyen önemli faktörler arasında, yöneticilerin rekabet istihbaratı toplama sürecine, uygulamalarına ve karar verme faaliyetlerine yönelik tutumları bulunmaktadır (Pellissier ve Van Buer, 1996).

Veri kaynakları:

Rekabet istihbaratı veri toplama faaliyetlerinde elde edilen verinin niteliği, bilginin kullanıldığı karar verme süreçlerinin yapısına ve konusuna göre farklılık arz etmektedir. Stratejik ve taktiksel kararlara uygun nitelikte olmayan verilerin toplaması, harcanan

zaman, para ve emek boşuna harcanmış sayılmaktadır. Bu sebeple, veri toplama aşamasında, rekabet istihbaratının hedefi, kararların ilgili olduğu konuların doğru belirlenmesidir.

Rekabet istihbaratı sürecinin veri toplama aşamasında bilgi arayışı, rastgele veri toplamasının yerine, belirli konulara odaklı, planlı ve verilecek karar ile ilgili istihbarat ihtiyaçlarına yanıt vermeyi hedefleyen bir nitelikte olmalıdır (Viviers ve diğerleri, 2005). Bununla birlikte, rekabet istihbaratı verileri, organize olmayan bir biçimde toplanarak, karmaşık işletme süreçlerinden geçirildiği takdirde, tartışmaya açık ve çelişkili stratejik kararlara neden olmaktadır (Akbar, 2003). Stratejik kararlar için, rekabet istihbaratı bilgisinin gerekli açıklığa sahip olması, işletme bünyesinde bilgi yönetimi, bilişim teknolojileri ve etkili yönetim yapıları tarafından desteklendiği takdirde sağlanabilmektedir (Jamil, 2013). Veri toplama aşamasında, verilerin amaca uygun olarak ve organize bir biçimde toplanması için yapılması gerekenler temel istihbarat konularının ve kaynakların belirlenmesidir.

Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde, verinin konusunun ve ilgisinin planlama aşamasında belirlenen amaçlar doğrultusunda daraltılmasına, temel istihbarat konuları denilmektedir. Kaynakların belirlenmesi, ihtiyaç duyulan rekabet istihbaratı verilerinin elde edilebileceği bilgi kaynaklarının tespit edilmesi anlamına gelmektedir. Dishman ve Calof (2008), ikincil ve dış kaynakların, işletmelerin sıklıkla yararlandıkları bilgi kaynakları olduğunu bulmuşlardır. Çalışmanın bulgularına göre, ikincil ve dışsal kaynaklar, içsel kaynakların iki katı kadar büyük bir kullanım hacmine sahiptir. Ayrıca, yine aynı bulgulara göre, çoğu işletme, rakipler ve yeni teknolojiler hakkındaki istihbarat bilgilerini, kendi çalışanlarından edinmektedir.

Gaidelys ve Meidute (2012), alternatif kaynaklar yaklaşımı ile rekabet istihbaratı toplama faaliyetlerini, farklı seçenekleri değerlendirerek açıklamaktadırlar. Alternatif kaynaklar yaklaşımı, özellikle rekabet istihbaratı uzmanlarının topladıkları verilerin çelişki ve belirsizlik içerdiği durumlarda, farklı senaryolar geliştirerek uygulanabilmektedir (Galvin, 1997).

Myburgh (2004)'a göre, rekabet istihbaratının veri kaynaklarının önemli bir kısmını, halka açık kaynaklar oluşturmaktadır. Başlıca halka açık kaynaklar: kitaplar, süreli

yayınlar, akademik dergiler, sektörel veya işletme dergileri ve gazeteler gibi basılı kaynakların yanında, internet siteleri, haber kuruluşları, akademik araştırmalar, uzmanlar, mesleki veya akademik dernekler veya patentler gibi çeşitli kaynaklardır. Rekabet istihbaratı veri kaynakları, yazılı, görsel veya dijital veriler olabileceği gibi danışman, uzman ve tüketicilerle mülakat, mesleki toplantılar, ticari fuarlar gibi sözel veya gözlemsel veriler de olabilmektedir. Elektronik olmayan geleneksel kaynaklar da istihbarat bilgisinin kaynağını teşkil edebilmektedirler. Başlıca geleneksel kaynaklar, ticari fuarlar ve konferanslar, endüstri uzmanları ile yapılan mülakatlar, rakiplerin müşterileri, tedarikçileri ve eski çalışanları ve hatta rakiplerin kendileridir (Miller, 2001). Bununla birlikte, internetin son derece yaygınlaştığı günümüzde, işletmelerin mal ve hizmet reklamlarını yaptıkları birçok halka açık elektronik bilgi kaynakları bulunmaktadır.

Günümüzde, rekabet istihbaratı veri kaynaklarından biri internettir. Teo ve Choo (2001)'ya göre, internetin rekabet istihbaratı araştırması için kullanılması, rekabet istihbaratı bilgisinin kalitesini artırmaktadır. İnternetin işletme dışı paydaşlar ile iş birliği amacıyla kullanılması da rekabet istihbaratı bilgisinin kalitesini artırmaktadır. Ancak, internetin işletme içi paydaşların iş birliği amacıyla kullanılması, rekabet istihbaratı bilgisinin kalitesi ile ilişkili değildir. Sonuç olarak, internet ancak dışsal faktörler ile rekabet istihbaratı amacıyla ilişki kurulduğu sürece rekabet istihbaratı bilgisinin kalitesini artırmaktadır.

İnternet sayesinde çevrimiçi veri tabanlarına ulaşabilmek mümkündür. İnternetteki rekabet istihbaratı veri tabanlarındaki birincil rekabet istihbaratı veri kaynakları, konferans konuşmacıları, patent sahipleri, eski çalışanlar, yazarlar ve araştırmacılar gibi kişilere ait verileri kapsamaktadır (Teo ve Choo, 2001). Literatürdeki birçok çalışmada, işletmelere internet kaynaklarından ne şekilde faydalanmaları gerektiği konusunda tavsiyeler sunulmaktadır. Bununla birlikte, rekabet istihbaratı için sunduğu istihbarat bilgileri bakımından önemli bir veri kaynağı olan internet, karar vericilere ulaştırılması bakımından maliyet düşürücü bir etkendir (Graef, 1997).

Günümüzde pazarlama yöneticileri, internet uygulamaları ile tüketici tercihleri hakkında bilgi toplayabilmektedirler. İnternetin yaygınlaşması ile rekabet istihbaratı uzmanları, internetteki bilgi zenginliğinden rekabet üstünlüğü elde etmek için faydalanabilmektedir

(Graef, 1997). İnternet üzerinden satış sayesinde, işletmeler gelecekteki satışların tahmini için bir bilgi kaynağına sahip olmakta ve böylece üretim planlama ve stok yönetimi gibi konularda rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler (Teo ve Choo, 2001). Bununla birlikte işletmeler, interneti, bilgi kaynaklarını çoğaltmak, veri toplamak ve istihbarat bilgilerini yaygınlaştırmak için kullanmaktadır (Guthrie ve Austin, 1996). İşletmeler, internetteki halka açık bilgi kaynaklarıyla, rakiplerinin durumları, ürünleri ve fiyatları gibi istihbarat bilgilerine kolayca ulaşabilmektedir. Öte yandan, kamu kurumlarına, derneklere ve mesleki örgütlere, üniversitelere ve araştırma merkezlerine ait veri tabanlarını kullanarak pazarı daha iyi anlayabilmektedirler (Cronin ve McKim, 1996).

Veri toplama aşamasında toplanan bilginin planlama aşamasında belirlenen amaçlara uygun olmasında, çalışanların sektör bilgisinin önemli bir rolü vardır. Myburgh (2004)'a göre, rekabet istihbaratı uzmanları, sektörün geçmişini ve gelişimini, önemli gelişmelerini, sektördeki ulusal ve uluslararası rakipleri bilmeli ve tanımalıdır. Diğer bir ifade ile, rekabet istihbaratı uzmanları, çalıştıkları işletmelerin rekabet ettiği endüstri dallarını iyi tanımalıdır

Rekabet istihbaratı veri toplayıcılarının, veri kaynaklarındaki ve ağlarındaki kişilerin ve kurumların heterojenliği, toplanan bilgilerin karakteristiğini belirleyen temel faktörlerden biridir. Mamawi (2012)'ye göre, rekabet istihbaratı çalışanlarının elde ettiği istihbaratın çeşitliliği, bilgi topladığı ağların sayısına bağlıdır. Rekabet istihbaratının toplanmasıyla görevli çalışanlar, kişisel veya mesleki ağlarını kullanarak bilgi toplayabilmektedirler.

Rekabet istihbaratı veri toplayıcılarının kullandıkları kişisel ve mesleki ağlar şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Bilgi ağları (iki kişinin birbirini tanıması yoluyla oluşan ağlar),
- Fiziki temas ağları (iki kişinin yakın coğrafi veya fiziksel konumda olmaları yoluyla oluşan ağlar),
- İş birliği ağları (birlikte çalışma yoluyla oluşan ağlar),
- Alışveriş ağları (iki kişinin örneğin e-posta alışverişi yapması yoluyla oluşan ağlar).

Veri toplama yöntemleri ve araçları:

Rekabet istihbaratı verileri, farklı veri toplama yöntemleri ve araçları ile toplanabilmektedir. Rekabet istihbaratı uzmanları, veri toplama araç ve yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına, ihtiyaç duyulan verinin niteliklerine göre karar vermektedir. Kullanılan veri toplama araç ve yöntemlerinin belirlenmesinde, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının yanı sıra, zamansal ve finansal kısıtlar, insan kaynağı kısıtları, verinin elde edilme olasılığı, verinin öncelikleri ve ham verilerin işlenmesi gibi faktörler etkili olmaktadır (Myburgh, 2004). Rekabet istihbaratı veri toplama araçları, derinlemesine görüşmeler, odak grup çalışmaları, anketler, katılımcı gözlemci çalışmaları, veri madenciliği ve istatistiksel veri ölçümleridir. Önemli rekabet istihbaratı veri toplama yöntemleri ise çevresel tarama ve rekabetçi örnek edinme (benchmarking) analizidir.

Wright ve diğerleri (2002: 353), işletmeleri, rekabet istihbaratı veri toplama yöntemleri bakımından iki kategoride incelemektedirler. Birinci tip işletmeler, kendi sektörleriyle ilgili yayınları takip etmektedirler. İkinci tip işletmeler ise birinci tip işletmelerin yöntemlerinin yanında rakipleri hakkında kendilerine ait birincil araştırma yöntemlerine sahip işletmelerdir. Marin ve Poulter (2004), rekabet istihbaratı veri toplayıcılarını aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadırlar:

- Analizci (endüstri analizcisi, pazar analizcisi, rekabet analizcisi),
- Rekabet istihbaratı yöneticisi ve danışmanları,
- Redaktör (çevrimiçi veya alan araştırmacısı),
- Araştırmacı (akademik araştırmacı, kamu çalışanı, danışman),
- Rekabet istihbaratı yöneticisi,
- Karar verici (CEO, COO, CFO, bölüm yöneticisi, küçük işletme sahibi),
- Sistem tasarımcısı (teknoloji sağlayıcısı, rekabet bilgi sistemi tasarımcısı).

Rekabet istihbaratı veri toplama aşamasında etik konular önemlidir. Bu bakımdan, yalnızca etik yöntemler ile toplanan veriler rekabet istihbaratının konusunu oluşturmaktadır. Miller (2001)'e göre, veri toplama yöntemleri yasal ve etik olarak yürütülmelidir.

1.5.3.3. Analiz

Rekabet istihbaratı sürecinin veri toplama aşamasından sonraki aşamaya dair literatürdeki ağırlıklı görüş, sürecin analiz aşaması ile devam ettiği yönündedir. Bu çalışmada incelenen tüm modellerde rekabet istihbaratı sürecinin bir analiz aşaması bulunmaktadır. Analiz aşaması herhangi bir rekabet istihbaratı sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Ghannay ve Mamlouk, 2012).

Analiz aşamasında toplanan verilerin incelenmesini, test edilmesi ve analiz edilmesi gerçekleştirilmektedir. Miller (2001)'e göre analiz aşaması verilerin yorumlanması ve önerilen eylemlerin derlenmesinden meydana gelmektedir. Analiz, birbiri ile bağlantısız gibi görünen bilgiyi çeşitli teknikler kullanılarak uygulanabilir istihbarata dönüştürüldüğü aşamadır (Viviers ve diğerleri, 2005).

Analiz işlemi ile veriler, karar vermede kullanışlı bir biçime dönüştürülmektedir (Fleisher, 2001) ve toplanan istihbarat bilgisinin karar verme bakımından değeri artırılmaktadır (Rouach ve Santi, 2001). Analiz aşamasının amacı, stratejik ve taktiksel kararların alınabilmesi için ihtiyaç duyulan rekabet istihbaratı bilgisinin oluşturulmasıdır (Slater ve Narver, 2000). Bu bakımdan analiz aşaması, rekabet istihbaratı sürecinin temel unsurlarından biridir.

Analiz yöntemleri ve araçları:

Analiz aşaması, işletmelerin rekabet istihbaratı sürecinde veri toplamadan sonra çok zaman harcadığı aşamaların başında gelmektedir (De Pelsmacker ve diğerleri, 2005). Dishman ve Calof (2008), işletmelerin rekabet istihbaratı sürecinde çok zayıf bir yönünün analiz yöntemleri olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar, işletmelerin veri toplamak için harcadığı zaman ve çabanın, veri analizi için harcadıklarından çok daha fazla. olduğu tespit etmişlerdir.

Zeng ve diğerleri (2012)'ne göre, analiz edilen verinin, etkili ve sonuca yönelik (örneğin işletmedeki bir problemi çözmeye veya karar almaya yönelik) olarak kullanılabilmesi için verilerdeki ilişki örüntüsünün ortaya çıkarılması gerekmektedir. Verilerdeki ilişki örüntüsünün ortaya çıkarılması için doğru tanımlanmış bir analiz yöntemi gerekmektedir.

Analiz aşamasında, basit analiz yöntemleri, karmaşık istatistiksel analizlere göre çok daha fazla kullanılmaktadır (Dishman ve Calof, 2008). Analiz aşamasındaki temel yöntemler, rekabetçi analiz, stratejik analiz, çevresel analiz ve rekabet teorileridir (Dishman ve Calof, 2008). Capatina ve Vanderlinden (2012)'e göre rekabet istihbaratı kültürüne sahip olan işletmeler, endüstriyel (rakip, tedarikçi veya dağıtımcı) profilleme, rekabetçi kıyaslama, pazar analizi, erken uyarı sistemleri, tüketici profillemesi, teknoloji değerlendirmeleri, günlük raporlar, stratejik etki analizi vb. belirli araçlarla sağlanan değerli bilgileri daha etkili bir biçimde kullanmaktadır.

Miller (2001), rekabet istihbaratı analizlerini analitik ve analitik olmayan teknikler olarak ikiye ayırmaktadır. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde kullanılan ileri düzey analitik araç ve yöntemler şunlardır:

- Alternatif rekabet senaryoları ile gerçekleştirilen simülasyon çalışmaları,
- Veri madenciliği,
- Patent taramaları ve rakiplerin teknolojik hamlelerini ortaya koyabilecek diğer teknolojiyi takip etme araçları,
- Rakiplerin üst düzey karar vericilerinin geçmiş kararlarına dayalı olarak oluşturulan psikolojik profiller.

Araştırmacıya göre analitik araç ve yöntemlerin kullanılmadığı diğer rekabet istihbaratı faaliyetleri ise şunlardır:

- Rakiplerin eylemlerini takip etmek,
- Pazardaki ani değişiklikleri takip etmek,
- İnterneti kaynaklarını ve kitle iletişim araçlarını takip etmek,
- Tüketicilerle, tedarikçilerle, çalışanlarla, dağıtımcılarla, iştirakçi işletmelerle, sektör uzmanları ile ve sektör hakkında bilgi sahibi diğer kişi ve kurumlarla mülakatlar yapmak,
- Rakiplere ve rekabete ilişkin veriler toplamak.

İşletmeler tarafından sıklıkla kullanılan rekabet istihbaratı analiz yöntemleri şunlardır (Miller, 2001):

- Rakip profilleri,
- Finansal analizler,

- SWOT analizi,
- Gelecek senaryoları,
- Simülasyonlar,
- Konjoint analizleri.

Sonuç olarak, rekabet istihbaratının analiz aşamasında kullanılan analiz yöntem ve araçları genel olarak iki sınıfta inceleyebilmek mümkündür. Bunlardan ilki, temel analiz yöntem ve araçlarıdır.

Temel analiz yöntem ve araçları, Dishman ve Calof (2008)'un basit analizler, Miller(2001)'in analitik olmayan analizler olarak sınıflandırdıkları rekabet istihbaratı analiz yöntemleri ve araçlarıdır.

İkincisi olan ileri düzey analiz yöntem ve araçları, temel yöntem ve araçlara kıyasla daha karmaşık veri işleme süreçlerine sahiptir. Miller (2001), ileri düzey analiz yöntem ve araçları, analitik araç ve yöntemler olarak sınıflandırmıştır. İleri düzey analizler, karmaşık veri işleme süreçlerini ihtiva etmesi sebebiyle yalnızca etkili bilgi yönetimi kabiliyetlerine sahip olan işletmeler tarafından uygulanabilmektedir.

Analizde bilgi dönüşümü:

Veri toplama aşamasında toplanan verilerin bir kısmı gereksiz, tarihi geçmiş, hatalı, eksik veya yanlış olabilmektedir. Bu kusurların ortadan kaldırılabilmesi için farklı kaynaklardan toplanan verilerin, kıyaslanması ve birbirlerini doğrulaması veya tamamlanması gerekmektedir. Bu şekilde filtrelenmiş verilerden oluşan rekabet istihbaratı bilgisi ile, gerçek daha doğru bir şekilde anlaşılabilmektedir. Rekabet istihbaratında farklı kaynaklardan gelen bilgilerin geçtiği filtreleme işlemi, bilgi yaratma sürecinin ilk aşamasıdır.

Bilgi yaratma sürecinde bilginin bireyler tarafından nasıl yorumlandığı, rekabet istihbaratı literatüründe, üzerinde durulan bir konudur. Birtakım çalışmalarda bilgi, kullanımında meydana getirdiği etki çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Rekabet istihbaratında bilgi, anlamlı olması ile değer bulmaktadır (Weick, 1995). Bilgi, verilerin seçildiği, analiz edildiği ve işlendiği bir dönüşüm süreci ile meydana

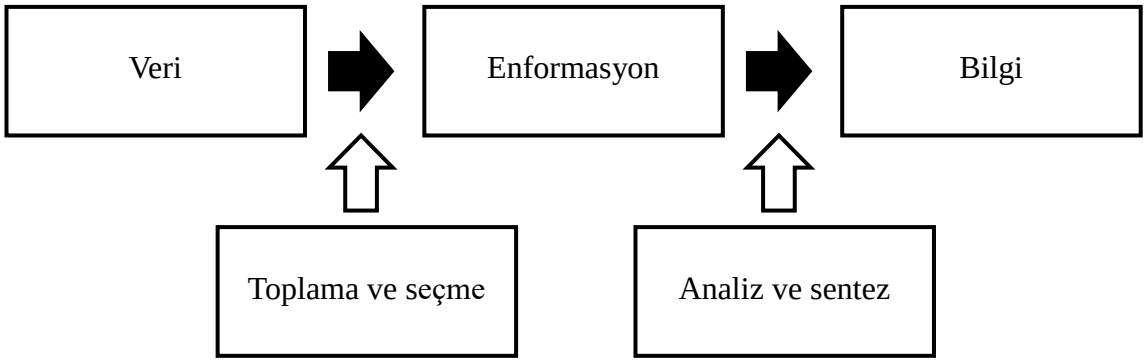
getirilerek değer kazanmaktadır (Wright, 2011). Bu sebeple, rekabet istihbaratı faaliyetleri, rekabet üstünlüğü sağlayan değerli bilgilerin yaratılması amacıyla sürdürülen uygulamalara sahip olmalıdır.

Lemercier (2014)'e göre, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin çıktıları, veri, enformasyon, bilgi, ham istihbarat, istihbarat ve uzmanlıktır (knowhow). Bu çerçevede, bilgi ve istihbarat farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Kahaner (1997: 20-21), bilgi ve istihbaratın ayırt edilmesinin üstünde durmaktadır:

> *Bilgi gerçeklere dayanmaktadır. Bilgi rakamlar, istatistikler, insanlar ve şirketler hakkında dağınık verilerdir. İstihbarat ise filtrelenmiş, damıtılmış ve analiz edilmiş bilgidir. Rekabet istihbaratı bilgi ve istihbarat arasındaki farkı tam olarak bilmeyi gerektirir. Yöneticilerin karar vermeleri için ihtiyaç duydukları şey bilgi değil istihbarattır.*

Bilgi ve istihbaratın farkının anlaşılabilmesi için, bilgi ile enformasyon arasındaki ayrım da önem taşımaktadır. Nonaka (1994: 15)'ya göre "Enformasyon bir mesaj akışı iken bilgi, iletişimden yaratılmakta ve örgütlenerek sahibinin amacına ve inançlarıyla şekillenmektedir." Boisot (1998: 20)'a göre enformasyon "Bir gözlemcinin beklentilerini ve şartlanmasını niteleyen veri" iken, bilgi "Bir gözlemcinin bir olaya dair sahip olduğu beklentiler bütünüdür." Bu kavramsal bakış açısı, istihbaratın enformasyondan farklı olduğunu ve daha önce tanımlanan bilgiye daha çok benzediğini vurgulamaktadır. Ancak, yine de, rekabet istihbaratı ile bilgi arasında bir ayrım vardır.

Enformasyon, faydalı bir biçime dönüştürüldüğünde bilgi olmaktadır. Bu durum, istihbarat için de benzerdir. Ancak, rekabet istihbaratının dönüşümü, seçici bir süreç ile gerçekleşmektedir. Rapp ve diğerleri (2011)'ne göre, bilginin istihbarata dönüşüm sürecindeki başlıca kriter, taktiksel ve stratejik amaçlara uyarlanmasıdır. Rouach ve Santi (2001)'ye göre rekabet istihbaratı, bilgi çevrimi sürecinde verinin zenginleştirilmesinde rol alarak, bilgiyi, karar vericiler tarafından kullanılabilen, uygulanabilir istihbarata dönüştürmektedir. Araştırmacıların belirttikleri bilgi çevrimi Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Bilgi Çevrimi

(Kaynak: Fayyad ve diğerleri, 1996: 29)

Literatürde veri, enformasyon ve bilginin hiyerarşik yapısı üzerinde bir görüş birliği bulunmaktadır. Enformasyon verinin işlenmiş hali iken, bilgi ise enformasyonun akıl süzgecinden geçirilmesi ile meydana gelmektedir (Bajaria, 2000). Bilgi yaratma sürecine dair iki temel yaklaşım söz konudur. Bunlar, yapılandırılmış doğrusal yaklaşım ve bütünleşme yaklaşımıdır.

1. Yapılandırılmış doğrusal yaklaşım:

Bilginin işlenerek elde edildiği görüşüne dayalı olan bu yaklaşıma göre, veri işlenerek enformasyon üretilmekte, enformasyon işlenerek de bilgi üretilmektedir. Rekabet istihbaratı konusunda, verinin bilgiye dönüştürülmesi ile süreç tamamlanmamaktadır. Bu bakımdan bilginin istihbarata dönüşmesi bir başka süreçtir. Bajaria'ya (2000) göre, bilginin istihbarata dönüşüm süreci: bilginin derlenmesi, kategorileştirilmesi, diğer bilgiler ile bütünleştirilmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması aşamalarını kapsamaktadır. Dolayısıyla, yapılandırılmış doğrusal yaklaşım, yöntem olarak rekabet istihbaratı sürecinin aşamaları ile benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik, rekabet istihbaratı sürecinin veri toplanmasından analiz edilmesi ve kullanılmasına doğru çizgisel bir hiyerarşiye sahip olmasına karşılık, yapılandırılmış doğrusal yaklaşımın bilginin toplanması, işlenerek anlamlandırılması ve kullanılmasına doğru bir çizgiselliğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

2. Bütünleşme yaklaşımı:

Bu yaklaşıma göre bilgi, örtük ve gizli olan insan aklı, sezgisi ve tecrübesi ile açık olan bilgilerin (belgeler, veri tabanları, veri depoları, vb.) bütünleşmesi ile meydana gelmektedir. Bu yaklaşım bilginin bir sentez olduğunu savunmaktadır.

Sonuç olarak, bilgi çevrimi çerçevesinde ele alındığında, rekabet istihbaratı analiz aşaması, veriden istihbarata doğru bir dönüşümün gerçekleştirildiği aşama olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, istihbaratın ortaya çıktığı aşama olması itibariyle, analiz aşaması, Dishman ve Calof (2008)'un belirttikleri gibi işletmelerin rekabet istihbaratı sürecinde çok zorlandıkları ve De Pelsmacker ve diğerleri (2005)'nin belirttikleri gibi çok zaman harcadıkları bir aşamadır.

1.5.3.4. İletişim

İletişim aşaması, rekabet istihbaratının planlanması, veri toplanması ve analiz edilmesi sürecinin ardışık bir elemandır. Miller (2001)'e göre iletişim aşaması, bulguların karar vericilere sunulması anlamına gelmektedir. Rekabet istihbaratı bilgisinin yaygınlaştırılması ve son kullanıcılara ulaştırılması amacıyla gerçekleştirilen iletişim aşaması birtakım çalışmalarda sürecin son aşaması olarak kabul edilmektedir. Buna karşın, tüm araştırmacılar tarafından rekabet istihbaratı sürecinin son aşaması olarak kabul edilmemektedir. Birtakım çalışmalarda, rekabet istihbaratı sürecinin son aşaması olarak "Uygulama" aşaması tanımlanmaktadır.

Rekabet istihbaratı sürecinin iletişim aşaması, tüketicilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin mevcut ve gelecekteki durum ve davranışlarına dayalı olarak karar veren yöneticiler ile istihbarat iletişiminin kurulmasını kapsamaktadır. İletişim aşamasında, istihbarat işleminin bulgu ve sonuçları, bilgiyi eyleme dönüştürme yetki ve sorumluluğuna sahip örgüt üyeleri ile paylaşılmaktadır (Dishman ve Calof, 2008).

Rekabet istihbaratı programının amaçlarından biri, yöneticiler için içeriği eylem odaklı bilgiler meydana getirmektir. Bununla birlikte, istihbaratın karar verme süreçlerine dahil edilebilmesi için zamanında teslim edilmesi gerekmektedir. Rekabet istihbaratının iletişim aşamasında, istihbarat bilgisi, verilecek karar ile ilgili ve özetlenmiş bir bilgi

olarak var olmaktadır. Eldeki bu özet bilgi ile yöneticiler, işletme çevresini gözlemleyerek bu bilgi doğrultusunda karar verebilmektedirler. Rekabet istihbaratı bulgularının doğru bir biçimde paylaşılması, yönetimsel karar desteği için önem teşkil etmektedir (Kahaner, 1997). Saxby ve diğerleri (2002), işletme içerisinde pazar hakkındaki bilgilerin yayılımının, stratejik planlama ve karar verme süreçlerine etkisini vurgulamaktadırlar. Analiz edilen bilgiler, problemleri çözmeye yönelik bir biçimde ilgili işletme birimlerine dağıtıldığı ölçüde çözüm için eylemde bulunulabilmektedir (Zeng ve diğerleri, 2012).

Marin ve Poulter (2004)'e göre iletişim aşaması, rekabet istihbaratı sürecinin diğer aşamalarına göre teknolojiye çok daha fazla bağımlıdır. Bu aşamada, iletişim teknolojileri yoğum bir biçimde kullanılarak sürecin verimliliği artırılabilmektedir. Rekabet istihbaratı uzmanlarının üst düzey yöneticiler ile iletişimi, sözlü brifingler, e-postalar, sunumlar veya istihbarat raporları şeklinde olabilmektedir (Saayman ve diğerleri, 2008). Dishman ve Calof (2008) çalışmalarında, işletmelerin yarısından biraz fazlasının (yüzde 54) analiz sonuçlarını örgüt içerisinde istihbarat konusu ile ilgili herkesle paylaşıldığını bulmuşlardır.

İletişim aşaması, rekabet istihbaratı çıktılarını işletme yararına kullanmak için yapılan eylemleri içermektedir (Fleisher, 2001). Wright ve Calof (2006)'a göre rekabet istihbaratı bilgilerinin toplanması, analizi, paylaşılması ve dağıtılması ile ilgili stratejiler, savunma amaçlı bir yaklaşımla uygulama aşamasında bilginin korunmasına yönelik olarak ele alınmalıdır.

Bilginin kullanıldığı iletişim aşamasına ek olarak ayrıca, Fuld (2011), sürece, güvenlik önlemlerinin alındığı beşinci bir aşamayı eklemektedir. Öte yandan, rekabet istihbaratının örgütler için değerini ölçülebilmesi önemlidir (Herring, 1992). Bu sebeple, Ashton ve Stacey (1995), sistem performansının ölçümünün yapıldığı bir kontrol süreci ile rekabet istihbaratı sürecine altıncı bir aşama eklemektedirler.

Birtakım çalışmalarda ise, rekabet istihbaratı sürecinin döngüsel yapısına vurgu yapmak amacıyla sürecin iletişim aşaması ile planlama aşaması arasında bir geri bildirim tanımlanmaktadır. Miller (2001)'e göre, geri bildirim aşaması rekabet istihbaratı

sonuçlarına karar vericilerin tepkileri ve bu doğrultuda devam eden istihbarat için karar vericilerin ihtiyaçlarının dikkate alınması anlamına gelmektedir

1.6. REKABET İSTİHBARATI ETİĞİ

Bu bölümde, rekabet istihbaratı literatüründeki birçok çalışmanın konusunu oluşturan ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle önemi artan rekabet istihbaratı etiği konusu incelenmektedir.

Strateji ve Rekabet İstihbaratı Uzmanları Derneği (SCIP), rekabet istihbaratı faaliyetlerinin bütününün etik kurallar çerçevesinde yapılması gerektiğinin altını çizmektedir. Derneğin etik kuralları, üyelerin yürürlükteki tüm yasalara uymalarını, bilgi talep ederken kimliklerini açıkça belirtmelerini ve tüm gizlilik taleplerine saygı duymalarını önemle vurgulamaktadır (Miller, 2001). SCIP'nin ana hedeflerinden biri, rekabet istihbaratının sıkı etik kurallar çerçevesinde ve eğitimli uzmanlar tarafından yürütülmesini teşvik etmektedir. Etik kurallar çerçevesinde, rekabet istihbaratı uzmanlarının ihtiyaç duydukları tüm veriler, gazetecilerin ve diğer araştırmacıların yaptıklarıyla benzer şekilde, yayınlanmış bilgi kaynaklarını inceleyerek, mülakatlar yaparak ve diğer veri toplama yöntemleri kullanılarak toplanabilmektedir. Verilerdeki eksikleri gidermenin tek yolu, etik dışı yöntemler değildir. Toplanan verilerdeki eksiklikleri, nitelikli rekabet istihbaratı uzmanları, analitik araçlar kullanarak giderilebilmektedir.

Ekonomik casusluk, rekabet istihbaratı etiğinde önemli bir konudur. Rekabet istihbaratı verilerinin toplanması konusunda etik kurallara sahip birtakım işletmelerin dahi, çalışanların veya dağıtımcıların etik açıdan sorgulanabilir davranışlarını yanlışlıkla teşvik ettikleri ya da üstü örtülü olarak onayladıkları görülmektedir (Crane, 2005). Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, bilgi temelli rekabet ortamında, etik sınırları aşan istihbarat toplama eylemleri için fırsatlar artmaktadır. Bununla birlikte, aynı teknolojik gelişmeler, işletmelerin endüstriyel casusluk gibi etik dışı davranışlardan korunabilme yeteneklerini geliştirmektedir. İşletmeler, endüstriyel casusluklara karşı geliştirilmiş gözetim tekniklerini ve araçlarını, etik haklarını korumak için kullanmaktadırlar. Bu sebeple, rekabet istihbaratı etiği, teknolojik gelişmeler ile

ilişkili olarak, daha fazla önem kazanan bir konu olmaktadır. Beltramini (1986)'ye göre, rekabet istihbaratı toplama alanında görevli olan çalışanlar, faaliyetlerinin özgürlük alanını, işletmenin kurumsal politikalarının sınırlarının ötesine taşımaya istekli oldukları tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile, rekabet istihbaratı veri toplama alanında çalışanlar, aksi belirtilmedikçe, etik kuralları çiğnemeye eğilimlidirler. Bu sebeple işletmeler, rekabet istihbaratından kaynaklı etik sorunlar ile yüzleşmemek için, rekabet istihbaratı faaliyetlerine yönelik etik kurallar geliştirmelidirler.

Rittenburg ve diğerleri (2007)'ne göre, rekabet istihbaratı veri toplanmasında etik karar alma sürecinin aşamaları şunlardır:

- Etik dışı rekabet istihbaratı toplama durumlarının tespit edilmesi,
- Etik dışı rekabet istihbaratı toplama durumlarının ahlaki açıdan yargılanması,
- Rekabet istihbaratı toplama durumlarında etik davranma niyetinin bulunması,
- Rekabet istihbaratı toplama durumlarında etik davranışlar gösterilmesi.

Ayrıca, araştırmacılar, rekabet istihbaratı toplamada etik karar almayı etkileyen faktörleri iki ayırmaktadırlar. Rekabet istihbaratı toplama durumlarında etik karar alma sürecini güçlendiren faktörler yasalar ve düzenlemeler, mesleki standartlar ve ahlaki değerler ile örgütsel kültür ve değerler iken, rekabet istihbaratı toplama durumlarında etik karar alma sürecini zayıflatan faktörler:

- Teknoloji ile hangi bilgilerin elde edilmesindeki kolaylık,
- Kurumsal iş birlikleri,
- Yüksek rekabet düzeyi,
- Rekabet istihbaratında tecrübe yetersizliği,
- Düşük veya değişken toplumsal, endüstriyel veya örgütsel etik standartlar ve
- Diğer işletmelerin etik açıdan sorgulanabilir uygulamalarıdır.

Bourret (2012)'e göre, işletmelerin, rekabet istihbaratı faaliyetlerinde bilginin kötüye kullanılması gibi etik sorunların önüne geçilmesi amacıyla, rekabet istihbaratı standartlarını geliştirilmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, rekabet istihbaratı etiğinin geliştirilmesi için, standartlar, sertifikasyon ve denetim mekanizmalarının yanında, kalite anlayışının da geliştirilmesi gerekmektedir. Kalite yaklaşımı, stratejik ve taktiksel konularda, insan ilişkilerine dayalı riskleri ortadan kaldırmayı amaçlaması sebebiyle,

rekabet istihbaratı standartları, sertifikasyonu ve denetimi alanlarında işletmelerin yatırım yapması gerektiğinin önemini ortaya koymaktadır. Qiu ve diğerleri (2008)'ne göre, tüketicilere ait bilgilerle yapılan veri madenciliğinin dış kaynak kullanımı yöntemi ile yapılması, tüketicilerin gizliliğini ihlal edebilecek etik sorunlar doğurabilmektedir. Bu sebeple, yapay sinir ağları kapsamındaki yapay zeka yazılımları verileri toplayarak, analiz ederek ve raporlayarak tüketicilerin gizliliğini koruyabilmektedir.

1.7. REKABET İSTİHBARATININ TÜRLERİ

Bu bölümde, rekabet istihbaratının türleri ve tipolojileri hakkındaki çalışmalar incelenmektedir. Rekabet istihbaratı türleri alanında yapılan çalışmalarda, rekabet istihbaratı, genel itibariyle, konusuna göre sınıflandırılmaktadır. Öte yandan, tipolojik çalışmalarda, işletmeler ve rekabet istihbaratı yöneticileri, rekabet istihbaratına yönelik yaklaşımları veya tutumları bakımından sınıflandırılmaktadır.

Rekabet istihbaratı literatüründe rekabet istihbaratının türleri, genellikle konularına göre birbirlerinden ayrılmaktadır. Deschamps ve Nayak (1995: 201), üç tür rekabet istihbaratı türü olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar, pazarlama istihbaratı, rakip istihbaratı ve teknolojik istihbarattır. Literatüre göre, bu üç rekabet istihbaratı türüne ilaveten, dördüncü rekabet istihbaratı türü, stratejik istihbarat olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda, dört rekabet istihbaratı türü şöyledir:

Pazarlama istihbaratı:

Pazarlama istihbaratı, rekabet istihbaratının pazarlama stratejilerine ilişkin bir türevidir (Lackman ve Lanasa, 2013). Bu tür rekabet istihbaratına, tüketicilerin mevcut ve gelecekteki isteklerini ve tercihlerini, yeni pazarlara dair fırsatları, pazarlama ve dağıtımdaki değişimleri anlamak için ihtiyaç duyulmaktadır.

Rakip istihbaratı:

Bu tür rekabet istihbaratına, rakiplerin yapılarındaki değişimler, yeni ürün ikameleri ve yeni endüstri girişleri yoluyla zaman içinde rekabet stratejisinin evriminin değerlendirilmesi için ihtiyaç duyulmaktadır.

Teknolojik istihbarat:

Bu tür rekabet istihbaratına, mevcut ve yeni teknolojilerin maliyetlerini ve faydalarını değerlendirmek ve gelecekteki teknolojik gelişmeleri tahmin etmek için ihtiyaç duyulmaktadır.

Stratejik istihbarat:

Stratejik istihbarat, yasal, ekonomik, politik, finansal ve mali konular ile de ilgilidir. Rekabet istihbaratının bu dördüncü kategorisi, özellikle makro çevredeki değişimleri analiz etmektedir.

Literatürde rekabet istihbaratının türleri farklı şekillerde ele alınmıştır. Bunlardan Du Toit (2015), 2015 yılına kadar akademik dergilerde yayımlanan 338 kavramsal makaleyi inceleyerek, literatürde incelenen başlıca rekabet istihbaratı türlerini şu şekilde belirtmişlerdir:

- Rekabet istihbaratı (255 makale),
- Ticari istihbarat (44 makale),
- Pazarlama istihbaratı (27 makale),
- Stratejik istihbarat (5 makale),
- Teknolojik istihbarat (4 makale),
- Rakip istihbaratı (3 makale).

Bulger (2016), rekabet istihbaratının türlerini, bütünleşik istihbarat modeli çerçevesinde ele almakta ve şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- Rakip istihbaratı,
- Ekonomik istihbarat,
- Tüketici istihbaratı,
- Teknolojik istihbarat,
- Ticari istihbarat.

McGonagle ve Vella (2002), işletmelerim rekabet istihbaratı yaklaşımlarını dört sınıfa ayırmaktadırlar:

- Strateji odaklı rekabet istihbaratı,
- Taktik odaklı rekabet istihbaratı,
- Teknoloji odaklı rekabet istihbaratı,
- Hedef odaklı rekabet istihbaratı.

Jaharuddin ve diğerleri (2016), çalışmalarında, işletmelerin tedarik zinciri faaliyetlerine odaklanmış özel bir rekabet istihbaratı çalışma alanı olarak Tedarik Zinciri İstihbaratını (TZİ) tanımlamaktadırlar.

Birtakım araştırmacılar (Smith ve Lindsay, 2012; Zeng ve diğerleri, 2012; Tarek ve Adel, 2016), çalışmalarında, rekabet istihbaratının bir türü olan "ticari istihbarat" kavramını incelemişlerdir. Ticari istihbarat rekabet istihbaratının işletmenin iş ilişkilerine odaklanmış bir türüdür.

Azvine ve diğerleri (2007) ise, operasyonel risk yönetimi çerçevesinde ele aldıkları "gerçek zamanlı rekabet istihbaratı" kavramını, yöneticilerin hedeflerin durumunu gerçek zamanlı olarak görmelerine ve performans almak istedikleri eylemlerin etkilerini değerlendirmelerine olanak sağlayan gerçek zamanlı istihbarat analizleri ve hedef optimizasyonları olarak tanımlamaktadırlar.

Bu bölümde sıralanan rekabet istihbaratı türlerinden ikisi, literatürdeki birçok çalışmaya konu olması sebebiyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Bunlar, teknolojik istihbarat ve satış personeli rekabet istihbaratıdır. Bu sebeple, teknolojik istihbarat ve satış personeli rekabet istihbaratı ayrıntılı olarak ayrı ayrı incelenecektir.

1.7.1. Teknolojik İstihbarat

Das (2010), işletmelerin sıklıkla kullandıkları teknolojik öngörü yöntemleri incelediği çalışmasında, "teknolojik istihbaratı" kavramını incelemiştir. Pazar ve teknoloji araştırmalarının aksine, teknolojik istihbarat, genellikle işletmeleri etkileyen tüm teknolojik faktörler konusunda, işletmenin bilgilerini güncel tutan ve süreklilik arz eden bir faaliyettir. Teknolojik istihbarat sayesinde işletmeler, teknolojik konulardaki fırsat

ve tehditler ile karşılaştıklarında tepki vermek yerine, fırsat ve tehditleri henüz gerçekleşmeden öngörebilme becerisi kazanmaktadırlar. Bu çerçevede, teknolojik istihbarat, işletmenin rekabetteki konumu için belirleyici olabilen teknolojik gelişmelere yönelik bir erken uyarı sistemi olarak kabul edilebilmektedir.

Teknolojik istihbarat ile, rakiplerin teknolojilerindeki ve iş stratejilerindeki değişiklikler, pazar bölümlerindeki eğilimler ve tüketicilerin beklentilerindeki değişimler analiz edilebilmektedir. Teknolojik bilgi üreten işletmeler için rekabet istihbaratı, teknik bilgi ve pazar bilgisinin ilişkilerini anlayabilmek için büyük önem arz etmektedir. Teknolojik istihbarat, teknoloji odaklı bir işletmenin teknolojik çevreyi analiz etmesini, gelişmekte olan teknolojileri izlemesini, yeni teknolojileri öngörmesini ve bu alanlardaki rekabet konularını değerlendirebilmesini sağlamaktadır (Das, 2010). Böylece, işletmeler, teknolojik bilgi ve yenilik konularında rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi tabanına sahip olmaktadırlar.

Teknolojik istihbarat yöntemlerinde sıklıkla kullanılan bilgi kaynakları, patent verilerdir. Patent verileri, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için önemli bir rekabet istihbaratı kaynağıdır (Wang ve diğerleri, 2014). Bir işletmedeki karar vericiler, rakiplerin patentlerini analiz ederek fırsatları belirleyebilmekte, riskleri tanımlayabilmekte ve işletmenin yenilik varlıklarını tam olarak değerlendirebilmektedirler (Camus ve Brancaleon, 2003). Teknolojik istihbarat, teknolojik bilgi ve yöntem konularındaki istihbarat faaliyetleri ile ilgilidir. Bununla birlikte, fikri mülkiyet araştırmaları alanında, patent verilerinin analiz edilebilmesi için rekabet istihbaratının farklı bir uygulama alanı bulunmaktadır. Teknolojik istihbarata yakın bir rekabet istihbaratı türü olan fikri mülkiyet istihbaratı, daha önce belirtilen stratejik uygulama alanını konu almaktadır.

Fikri mülkiyet istihbaratının amacı, işletmelerin patent analizlerinden ne şekilde faydalanacağının belirlenmesidir (Pargaonkar, 2016). Teknolojik istihbarat ve fikri mülkiyet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmeler, teknoloji stratejilerini teknolojik gelişimi tanımlayarak geliştirebilmektedir.

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, patent veri tabanlarına ilişkin patent taramalarında, rekabet istihbaratı analizlerinin kullanım alanları genişlemektedir (Yoo ve diğerleri, 2005). Günümüzde patent analizleri tam metinli patent veri tabanları ile yapılmaktadır. Gelişmiş veri toplama araçları ve analitik yöntemler sayesinde, patent analizleri değerli sonuçlar üretebilmektedir (Camus ve Brancaleon, 2003) Analitik rekabet istihbaratı teknikleri ile yöneticiler, patentlerdeki eğilimi ve değişimin yönünü tespit edebilmektedir.

Günümüzde, teknoloji alanındaki patentlerin sayısı ve içeriği çok büyük boyutlara ulaşmıştır. Bu sebeple, yığınsal bir veri niteliği taşıyan patent havuzları, rekabet istihbaratı faaliyetleri için bir veri madenciliği kaynağı haline gelmektedir. Büyük hacimlerdeki patent verileri ile yapılan rekabet istihbaratı faaliyetleri, veri madenciliği gibi analitik yöntemlerin kullanılmasıyla işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Wang, 2016).

Shih ve diğerleri (2010)'ne göre, teknolojik değişimi anlayabilmek için rekabet bilgi sistemlerini kullanan yöneticiler, rakiplerin Ar-Ge faaliyetleri, sektördeki Ar-Ge faaliyetleri ve rakiplerin teknolojik rekabet gücü gibi konularda veri madenciliği analizleri uygulamaktadır. Ayrıca, veri madenciliği uygulamalarına sahip olan yöneticiler, teknolojik yönelim ve değişime dair bulgular ile teknolojik alanlardaki stratejik kararlarını destekleyebilmektedir.

Analitik yöntemlerim yanında, patentlerin konusu olan teknolojik alanlardaki uzmanlar, patent analizleri için hayati bir öneme sahiptir (Wang ve diğerleri, 2014). Analitik raporlar patentler ile ilgili verileri analiz etmekle sınırlı iken uzmanlar yeni hipotezler kurabilmekte ve keşifsel araştırmalar yapabilmektedir. Keşifsel araştırmaların amacı, teknolojik literatürdeki örtük modelleri ve ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu modellerin, teknolojik araştırma yapmak için uygun olup olmadığına, konudaki uzmanlar karar vermektedir.

1.7.2. Satış Personeli Rekabet İstihbaratı

Birtakım çalışmalarda (Rapp ve diğerleri, 2011; Hughes ve diğerleri, 2013; Mariadoss ve diğerleri, 2014), örgütsel rekabet istihbaratının bireysel düzeye indirmenmiş bir türevi olarak tanımlanan "satış personeli rekabet istihbaratı (SPRİ)" kavramı incelenmektedir.

Kahaner (1997)'e göre, kurumsal ya da satış personeli düzeyinde rekabet istihbaratı davranışları, kişilerin veya kuruluşların istihbaratı nasıl topladıklarını, organize ettiklerini ve kullandıklarını ifade etmektedir. Örgütsel düzeyde rekabet istihbaratı davranışı, iş çevresini anlama ve bu bilgiyi örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanmaya ilişkin bir dizi faaliyeti kapsamaktadır (Fleisher ve diğerleri, 2008).

Bireysel düzeyde rekabet istihbaratı davranışı ise, rakipler ve rekabet çevresi hakkında bireysel düzeyde bilgi toplama ve toplanan bilgiden faydalanma faaliyetleridir (Rapp ve diğerleri, 2011). Hughes ve diğerleri (2013), satış personeli düzeyinde rekabet istihbaratını, satış personeli düzeyindeki taktiksel kararları desteklemesi bakımından, işletme düzeyindeki kurumsal kararları destekleyen rekabet istihbaratından ayırmaktadırlar.

Satış personeli rekabet istihbaratı, satış personelinin performansını yükseltmek amacıyla ve taktiksel olarak kullanılabilen, rakipler ve rekabet çevresi hakkında elde edilen, bireysel düzeydeki rekabet istihbaratı bilgisini ifade etmektedir (Rapp ve diğerleri, 2011).

Tablo 5'te satış personeli düzeyinde rekabet istihbaratı ile işletme düzeyinde rekabet istihbaratı, taktiksel veya stratejik amaçlarla kullanılmaları, kullanılma süreleri, rekabet istihbaratının uygunluğu ve rekabet istihbaratının zamansal yönelimi kriterleri bakımından karşılaştırılmaktadır.

Tablo 5. Satış Personeli Rekabet İstihbaratı – Rekabet İstihbaratı Karşılaştırması

Rekabet İstihbaratının Nitelikleri	**Satış personeli düzeyinde rekabet istihbaratı**	**İşletme düzeyinde rekabet istihbaratı**
Taktiksel veya stratejik kullanım	İstihbaratın kullanımı, satış yapmak amacıyla taktikseldir. Merkezi olmayan ve özerk satış faaliyetlerine yönelik stratejilerini geliştirme amaçlı bir araç olarak kullanılmaktadır. İstihbarat verilerinin toplanmasındaki karar organı satış personelidir.	İşletmenin istihbarat kullanımı stratejik niteliktedir. Daha uzun vadeli etkiler göz önüne alınmakta ve daha karmaşık kararlar desteklenmektedir. İstihbaratın işletme için değerinin belirlenmesi için karar vericilerin analizleri değerlendirmesi gerekmektedir.
Kullanım süresi	İstihbaratın kullanım süresi sınırlıdır. Satış ilişkileri için kullanılmaktadır. Satış davranışları veya stratejiler rekabete göre değiştirildiğinde rekabet istihbaratı bilgisinin süresi sona ermektedir. İstihbarat bilgisinin süresi, örgütsel tepkilere ve stratejik kararlara tabidir.	Kullanım süresi, işletmenin stratejik eylemlerine bağlıdır. Örgütsel değişime veya yeniden yapılanmaya yol açabilmektedir. Gelecekteki satış ilişkilerinde kullanmak üzere satış gücüne geri bildirim olarak iletilebilmektedir. Gelecekteki istihbarat raporlarında geribildirim döngüsüne dayalı olarak açıkça görülebilmektedir.

Tablo 5'in devamı

Rekabet İstihbaratının Nitelikleri	**Satış personeli düzeyinde rekabet istihbaratı**	**İşletme düzeyinde rekabet istihbaratı**
İstihbaratın uygunluğu	Satış personeli dışındaki diğer işletme çalışanları tarafından kolayca erişilebilir değildir.	İstihbarat bilgisi örgüt genelindeki büyün çalışanlarla paylaşılabilmektedir.
	İstihbarat, müşterilerden, diğer satış personelinden ve satış personelinin işletme dışı meslektaşlarından toplanmaktadır.	İstihbarat, işletme bünyesindeki satış temsilcilerinden veya çevresel tarama faaliyetleri aracılığıyla toplanmaktadır.
İstihbaratın zamansal yönelimi	İstihbarat elde edildiğinde hızlı bir şekilde kullanılabilmektedir.	İstihbarat, işletmenin kararları doğrultusunda sürdürülen faaliyetlere yöneliktir.
	Gelecekteki satış ilişkileri için işletme tarafından stratejik bir karar alınıncaya kadar kullanılabilmektedir.	İstihbarat, uzun vadeli stratejik planlamalar için kullanılmaktadır.
	Örgüte veya rekabete dayalı olarak kısa sürede değişebilen bir yönelime sahiptir.	Gelecekteki kararlarla ilgili yönetimsel karar verme süreçleri için girdi sağlamaktadır.

(Kaynak: Rapp ve diğerleri, 2011:145)

Tablo 5'te de görüldüğü üzere satış personeli rekabet istihbaratı, işletme düzeyinde olan rekabet istihbaratından taktiksel ve stratejik kullanımdaki farklılıklar ile kullanım süresine, istihbaratın uygunluğuna ve istihbaratın zamansal yönelimine ilişkin farklılıklar bakımından ayrılmaktadır.

Rekabet istihbaratı uygulamalarındaki teknolojik gelişmeler, satış personeli düzeyinde rekabet istihbaratını etkilemektedir. Rekabet bilgi sistemlerindeki gelişmeler sayesinde, daha hızlı ve daha kesin veri toplamak mümkün hale gelmektedir (Speier ve Venkatesh, 2002). Rekabet bilgi sistemini kullanan satış personelleri, işletmenin veri tabanları içinde arama yapabilmekte ve kendi bilgisi ile işletmenin sahip olduğu bilgi birikimini bütünleştirebilmektedir (Mariadoss, Milewicz ve diğerleri, 2014).

Sonuç olarak, satış personeli rekabet istihbaratı taktiksel perspektifi, bireysel düzeye indirgenmesi ve rekabet bilgi sistemlerinin bireysel uygulamalarıyla öneminin artması sebebiyle teknolojik istihbarattan sonra ön plana çıkan diğer bir rekabet istihbaratı türü konumuna gelmektedir.

1.7.3. Rekabet İstihbaratı Tipolojisi

Rekabet istihbaratı konularına göre sınıflandırılan rekabet istihbaratı türlerine ek olarak, literatürdeki birtakım çalışmalarda, işletme yöneticilerinin rekabet istihbaratı tutumlarına ve işletmelerin rekabet istihbaratı konusundaki gelişmişlik düzeylerine göre bazı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar, işletmeleri ve yöneticileri rekabet istihbaratı kullanımı konusunda sınıflandıran tipolojik çalışmalardır.

Wright ve diğerleri (2002: 355), işletmeleri, rekabet istihbaratı etkinliklerindeki tutumları, istihbarat toplama ve kullanım yöntemleri ve kullanım alanları olmak üzere dört aşamada değerlendirmiş ve bu doğrultuda rekabet istihbaratı tiplerini belirlemişlerdir. Tablo 6'da de görüleceği üzere, yaklaşım, bir işletmenin rekabet istihbaratı uygulaması bakımından mevcut durumunu göstermektedir. Araştırmacıların geliştirdiği modeldeki rekabet istihbaratı tipleri, işletme yöneticilerinin rekabet istihbaratı faaliyetlerini ne yönde geliştirmeleri gerektiği konusunda da bir rehber olma özelliğine sahiptir. Wright ve diğerleri (2002: 354-359)'nin tipolojik yaklaşımına göre işletmelerin rekabet istihbaratı uygulama düzeyleri dört kriterde zayıf – güçlü skalasında sınıflandırılmaktadır. İlk olarak, rekabet istihbaratı uygulama düzeyinin zayıf olduğu işletmelerde rekabet istihbaratına karşı duyarsız bir tutuma karşılık, rekabet istihbaratı uygulama düzeyinin güçlü olduğu işletmelerde rekabet istihbaratına karşı stratejik bir tutum bulunmaktadır. Araştırmacılar rekabet istihbaratına yönelik tutumu dört noktalı

bir ölçekte tanımlamışlardır. Bu bakımdan, işletmelerin rekabet istihbaratına yönelik tutumları zayıftan güçlüye doğru, duyarsız, görev odaklı, operasyonel ve stratejik olabilmektedir. İkinci olarak, işletmelerin rekabet istihbaratı toplama biçimleri, rekabet istihbaratı uygulama düzeyinin zayıf olduğu işletmelerde kolay iken, rekabet istihbaratı uygulama düzeyinin güçlü olduğu işletmelerde karmaşıktır. Üçüncü olarak, işletmelerin rekabet istihbaratı kullanma biçimleri, dört noktalı bir ölçekte tanımlamışlardır. Bu bakımdan, işletmelerin rekabet istihbaratını kullanma biçimleri zayıftan güçlüye doğru, gündelik, refleks olarak, taktiksel ve stratejik olabilmektedir. Son olarak, rekabet istihbaratı uygulama düzeyinin zayıf olduğu işletmelerde rekabet istihbaratının uygulama alanları doğaçlama bir şekilde belirlenmekte iken, rekabet istihbaratı uygulama düzeyinin güçlü olduğu işletmelerde rekabet istihbaratı uygulama alanları tanımlanmıştır.

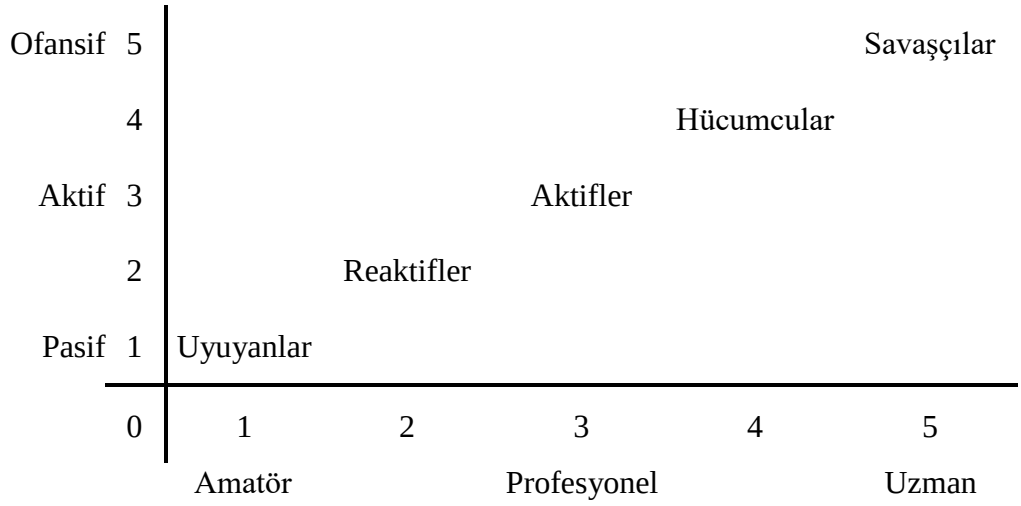
Tablo 6. Rekabet İstihbaratı Tipleri

Rekabet İstihbaratı Uygulaması	Rekabet İstihbaratına Yönelik Tutum	Toplama Biçimi	Kullanma Biçimi	Uygulama Alanı
Zayıf	Duyarsız	Kolay	Gündelik	Doğaçlama
	Görev Odaklı		Refleks olarak	
	Operasyonel		Taktiksel	
Güçlü	Stratejik	Karmaşık	Stratejik	Tanımlanmış

(Kaynak: Wright ve diğerleri, 2002: 359)

Şekil 5'te de görüleceği üzere, Rouach ve Santi (2001), işletmeleri rekabet istihbaratı etkinliklerindeki tutumlarına göre beş profile ayıran bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde işletmeler 1'den 5'e kadar, bir boyutta pasiflikten aktifliğe kadar sıralandığı diğer boyutta ise amatörlükten uzmanlığa doğru sıralandığı bir ölçek ile sınıflandırılmaktadır. Birincisi olan "uyuyanlar" yöneticilerinin rekabet istihbaratına yönelik bir ihtiyaç tespit etmediği ve hiçbir planlanmış rekabet istihbaratı faaliyeti

göstermeyen işletmelerdir. İkincisi olan “reaktifler” sadece rekabet konusunda zorluklar ile yüzleşmeleri durumunda rekabet istihbaratı etkinliklerini yürüten işletmelerdir. Üçüncüsü olan “aktifler” devamlı olarak ve sınırlı bir düzeyde ve fon kaynağı ile rekabet istihbaratı faaliyetlerini yürüten işletmelerdir. Son ikisi olan “hücumcular” ve “savaşçılar” ise rekabet istihbaratı konusunda önemli kaynaklar ayıran ve rekabet istihbaratı etkinliklerinden sorumlu ekiplere sahip olan işletmelerdir.



Şekil 5. Beş Tür Rekabet İstihbaratı Tutumu

(Kaynak: Rouach ve Santi, 2001: 556)

Harkleroad (1996) ise, bir başka tipolojik sınıflandırma yaklaşımında, işletmeleri rekabet istihbaratı performanslarına göre düşük düzeyde istihbarat etkinliği gösterenleri “deve kuşları” ve yüksek düzeyde istihbarat etkinliği gösterenleri “kartallar” olmak üzere iki kategoride sınıflandırmaktadır. Deve kuşları rakiplerine karşı rekabet istihbaratı tekniklerini kullanmamaktadırlar ve bir rekabet istihbaratı sistemine sahip değildirler. Bu yaklaşıma göre aynı zamanda rekabet istihbaratına ve bir istihbarat sistemine de ihtiyaç duymamaktadırlar. Bunun aksine, kartallar olarak sınıflandırılan işletmeler ise, diğer işletmelerin yöneticileri tarafından rekabet istihbaratı uygulamalarından faydalandıkları düşünülen işletmelerdir.

Sonuç olarak, tipolojik yaklaşımlar, işletmeleri rekabet istihbaratı uygulamalarının gelişmişlik düzeyleri (veya rekabet istihbaratı uygulamalarının sofistike olması) bakımından sınıflandırmaktadır. Yaklaşımların tümünde, daha gelişmiş (veya sofistike)

rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmeler, rekabet istihbaratına karşı daha proaktif bir tutuma ve stratejik kullanım amaçlarına sahip iken, daha az gelişmiş (veya daha az sofistike) rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmeler, rekabet istihbaratına karşı daha düşük bir ilgilenme düzeyine ve daha gündelik kullanım amaçlarına sahiptirler.

2. BÖLÜM

REKABET İSTİHBARATINDA STRATEJİK KONULAR

Çalışmanın bu bölümünde, rekabet istihbaratı ile ilişkili olan kavramlar incelenmektedir. Bu bölümde, çalışmanın birinci bölümünde kavramsallaştırılan rekabet istihbaratını çevreleyen paradigmalar ortaya koyulmaktadır. Böylece, rekabet istihbaratının kavramsal çerçevesi tamamlanacaktır. Kavramsal çerçeve, "3.1.4. Kavramsal Çerçeve" başlığında ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Ayrıca, bu bölümde, rekabet istihbaratının işletmeler için stratejik avantajları tartışılmaktadır. Rekabet istihbaratı sürecinin, işletmenin stratejik işlevleri ile olan ilişkileri incelenmektedir.

Bu bölümde ilk olarak, rekabet istihbaratının stratejik önemi ve stratejik bir yönetim aracı olarak rekabet istihbaratının kullanılması araştırılmaktadır. Ayrıca, rekabet istihbaratının stratejik pazarlama süreçleri ile olan ilişkisi tartışılmaktadır.

İkinci olarak, rekabet istihbaratının işletmeler için bilgi bakımından stratejik önemi araştırılmaktadır. Bu önem çerçevesinde, rekabet istihbaratının bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilik yönetimi kavramları ile olan ilişkisi ve bu konularda işletmelere sağladığı faydalar tartışılmaktadır.

Üçüncü olarak, rekabet istihbaratı uygulamalarının etkililiği araştırılmaktadır. Başarılı bir rekabet istihbaratı uygulamasına sahip olunması için gerekli şartlar ve etkili rekabet istihbaratının işletmelere sağladığı faydalar tartışılmaktadır. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğini ölçmenin ve rekabet istihbaratı ile ilgili çalışmaların değerlendirmeye çalışılmasının önemi ortaya koyulmaktadır.

Dördüncü olarak, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgüt iklimi gibi konu başlıklarının rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğini belirlemedeki etkisi ve rekabet istihbaratını teşvik eden faktörler tartışılmaktadır.

Bu bölümde son olarak, etkili rekabet istihbaratı sistemlerine sahip işletmelerin sahip olduğu rekabet bilgi sistemleri araştırılmaktadır. Başarılı rekabet bilgi sistemi

uygulamaları için gerekli şartlar ve rekabet bilgi sistemlerinin etkililiğinin ölçülmesi konuları tartışılmaktadır.

2.1. REKABET İSTİHBARATI VE STRATEJİ

Bu bölümde, rekabet istihbaratının strateji konuları ile ilişkisi araştırılmaktadır. Bu kapsamda, ilk olarak rekabet istihbaratının stratejik yönetim sürecindeki rolü tartışılmaktadır. Çalışmanın amaçları kapsamında, araştırma sorularına zemin teşkil eden kavramsal çerçevenin oluşturulabilmesi için, bu bölümde ikinci olarak, rekabet istihbaratının pazarlama stratejileri ile ilişkisi tartışılmaktadır. Son olarak, rekabet istihbaratının diğer stratejik konular olan çevresel tarama ve öngörü ile ilişkisi incelenmektedir.

Stratejik düşünce, modern işletmeciliğin ve rekabetçiliğin temelini oluşturmaktadır. Ancak, dinamik bir iş çevresinde rekabetçi olabilmek giderek zorlaşmaktadır. İşletmeler, dinamik iş çevresindeki rekabeti değişimini öngörmekte zorlanmaları sebebiyle, iki önemli hataya düşmektedirler (Montgomery ve diğerleri, 2005):

- Rakiplerin muhtemel eylemlerini tahmin etmedeki başarısızlıklar,
- İşletmenin eylemlerine rakiplerin vereceği yanıtları tahmin etmedeki başarısızlar.

Bu sebeple, stratejik düşünce alanındaki birtakım çalışmalarda, yöneticilerin rakiplerin eylemlerini ve karşı eylemlerini etkili bir şekilde öngörmelerinin kavramsal çerçevesi araştırılmıştır.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazandığı bir süreçle yönetilmelerine, stratejik yönetim adı verilmektedir. David (2011: 15)'in stratejik yönetim modeline göre, stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır:

1. Stratejik planlama,
2. Strateji uygulaması,
3. Strateji değerlendirmesi.

Strateji formülleştirmesi olarak da bilinen stratejik planlama, şu adımları içermektedir:

- Vizyon ve misyon ifadelerinin geliştirilmesi,

- İç ve dış çevrenin incelenmesi,
- Uzun vadeli hedeflerin oluşturulması,
- Stratejilerin değerlendirilmesi ve seçilmesi.

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması, genellikle strateji uygulaması olarak bilinmektedir. Bu aşamada iş stratejisi fiilen uygulanmaktadır. Stratejinin uygulaması, hedeflerin belirlenmesi, her iş fonksiyonu için politikalar oluşturulması, örgütsel hedeflerin ulaşılmasına yönelik kaynakların tahsis edilmesi gibi faaliyetleri içermektedir.

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması strateji değerlendirmesidir. Bu aşamanın amacı, stratejide gerekli değişiklikleri yapmak, performansı ölçmek ve değerlendirmektir. Bu amaçlara ulaşmak için stratejik planlama safhasında oluşturulmuş temel iç ve dış performans değerlendirme ölçütlerinin sürekli güncellenmesi ve yeni ortaya çıkan diğer iç ve dış faktörlerin belirlenmesini gerekmektedir. Bu aşamada ayrıca, gerçekleşen performans ile planlanan performans karşılaştırılmaktadır.

2.1.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Rekabet İstihbaratının Rolü

Stratejik yönetim için gerekli bilgiler, içsel boyutta bilgi yönetimi ve dışsal boyutta rekabet istihbaratıdır. Rekabet istihbaratı, rekabet gücünü artırmak için bir stratejik yönetim aracı olarak kabul edilmektedir (Sewdass ve Du Toit, 2014). Rekabet istihbaratı, dinamik iş çevresinin ve rekabetteki değişimin anlaşılmasındaki rolü ile stratejik yönetimin temel bileşenlerinden bir tanesidir.

Yöneticiler, rekabet istihbaratını, stratejik yönetim sürecinin hayati öneme sahip bir bileşen olarak kullanmaktadır (Calof ve Wright, 2008). Rekabet istihbaratı faaliyetleri, karar verme süreçlerinde rasyonelliği desteklemektedir. Rekabet istihbaratı ürünleri, karar verme süreçleri için savunulabilir gerekçeler sunmakta ve bu nedenle herhangi bir kişisel önyargıyı azaltmaktadır (Safa ve diğerleri, 2015). İşletmelerin, stratejik karar ve eylemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bilgileri meydana getirmesinde, rekabet istihbaratının önemli bir rolü bulunmaktadır (Chevallier ve diğerleri, 2016). Calof ve Wright (2008), rekabet istihbaratının stratejik kararlar da dahil olmak üzere çok çeşitli

karar verme alanlarını etkilediğini bulmuşlardır. Saayman ve diğerleri (2008)'ne göre rekabet istihbaratı, işletmelerin daha çok operasyonel ihtiyaçlarına yanıt vermesine rağmen stratejik kararlardaki rolü ve stratejik değeri sebebiyle bir stratejik yönetim aracı olarak kabul edilmektedir. Rekabet istihbaratının stratejik değeri, üst düzey yöneticiler tarafından stratejik kararlarda kullanılması ile ölçülebilmektedir. Bununla birlikte, rekabet istihbaratının stratejik etkisi, yöneticiler stratejik kararlarda ihtiyaç duydukları istihbarat bilgilerini rekabet istihbaratı uzmanlarından talep etmeleri ile ölçülebilmektedir. Stratejik kararları destekleyen bilgi paylaşımı, rekabet istihbaratı sürecinin verimliliği ile mümkündür (Stojanovic ve Kessler, 2011).

Bartes (2015b)'e göre rekabet istihbaratının temel amacı, stratejik planlamaya katkıda bulunmaktır. İşletmelerin yüzde 70'inin stratejik planlarında, rekabet istihbaratı bir girdi olarak bulunmaktadır (Du Toit, 2013). Fahey (2007)'e göre stratejik planlamalarındaki rekabet istihbaratı girdilerinin konuları şunlardır:

- Pazar fırsatları,
- Rakip tehditleri,
- Rekabet riskleri,
- İşletmenin zayıf yönleri,
- Temel varsayımlar.

İşletmeler, rekabet istihbaratı faaliyetlerinden stratejik kararların yanında, taktiksel kararlarda da yararlanmaktadır (Saayman ve diğerleri, 2008). Rekabet istihbaratının taktiksel amaçlarla kullanımı, özellikle satışa ilişkin amaçlar ile gerçekleştirilmektedir. Rekabet istihbaratı, işletme düzeyinde kurumsal kararları desteklediği gibi satış personeli düzeyinde ise taktiksel kararları desteklemektedir (Hughes ve diğerleri, 2013).

Hizmet sektöründeki yöneticiler, rekabet istihbaratını, stratejik amaçlardan daha çok taktiksek amaçlar için kullanmaktadırlar. Öte yandan, hizmet sektöründeki yöneticiler, rekabet istihbaratı analizinde analitik yöntemleri daha az kullanmaktadır (Köseoğlu ve diğerleri, 2016). Wright ve diğerleri (2012), KOBİ'lerde rekabet istihbaratının kullanım alanının, daha çok kısa vadeli stratejik kararlar için olduğunu bulmuşlardır. Salles (2006) ise, KOBİ'lerin rekabet istihbaratına daha çok taktiksel kararlar için ihtiyaç duyduklarını bulmuştur. Araştırmacıya göre KOBİ'ler, rekabet istihbaratı faaliyetlerini,

değişime uyum sağlayabilmek için geliştirmek zorundadır. Bu sebeple, ürün ve hizmetlerini, iş süreçlerini ve örgütsel faktörleri geliştirebilmeleri için, rekabet istihbaratı KOBİ'lerin stratejik ve taktiksel kararların bir parçası olmalıdır. Bununla birlikte, KOBİ'lerin rekabet istihbaratı programları:

- Sektördeki mevcut ve muhtemel rakipler,
- Tüketicilerin alışılmış ve alışılmış olmayan istek ve ihtiyaçları,
- Tedarikçi, dağıtımcı ve ortaklar ile ilişkiler,
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme konularına odaklanmalıdır (Guimaraes, 2000).

KOBİ'ler, bu alanlarda yüksek performans gösterdiği takdirde değişimi etkili bir şekilde uygulayabilmektedir.

KOBİ'ler için rakiplerden toplanan istihbarat, stratejik kararlar için önemli bir istihbarat türünü oluşturmaktadır. Çevresel koşullar analiz edilmeden geliştirilen ve uygulanan stratejiler, piyasadaki tepkileri öngörmede yetersiz kalmakta ve böylece küçük işletmeler rekabet üstünlüklerini koruyamamaktadır.

Wright ve diğerleri (2002: 353), rekabet istihbaratının stratejik planlamada kullanımı bakımından yöneticileri üç türe ayırmaktadırlar. Birinci tip yöneticiler yalnızca sektörleri ile ilgili yayınları kullanan, bunların yeterince kapsamlı ve işletmeleri yeterli olduğunu fikrinde olan yöneticilerdir. İkinci tip yöneticiler, birinci tip yöneticilerin yöntemlerini kullanan ancak, analiz yöntemlerinin yetersiz olduğu fikrine sahip yöneticilerdir. Üçüncü tip yöneticiler ise, genel ve sektörel bilgi kaynaklarının yanında, kendi birincil veri toplama yöntemleri ile elde ettikleri verileri analiz ederek kullanılabilir bilgiler elde eden ve bu bilgileri stratejik kararlara dönüştüren yöneticilerdir.

Fahey (2007)'e göre stratejik kararlar alan yöneticiler, üç konuda sorulara cevap aramaktadır:

- Mevcut stratejilerin değiştirilip değiştirilmeyeceği ve ne şekilde değiştirileceği,
- Stratejilerin nasıl daha iyi uygulanabileceği,
- İşletmenin gelecekteki stratejilerinin ne/nasıl olması gerektiği.

Sonuç olarak, rekabet istihbaratı, stratejik yönetim süreci için bilgi girdisi sağlayan bir işleve sahiptir. Bununla birlikte, stratejik yönetim sürecine bilgi sağlayan bir diğer stratejik yönetim aracı da bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi ile rekabet istihbaratının stratejik ilişkisinin önemi sebebiyle, bu konu, "2.2. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi" başlığı altında ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

Çalışmanın amaçları kapsamında rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ilişkisi ve uluslararası pazarlama stratejisi konusundaki uygulamaları bağlamında incelenmektedir. Ancak, literatürde rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejisi ilişkisi hakkında yayınlanmış çalışmaların sayısı çok azdır. Bu sebeple, öncelikle, daha genel bir ölçekte, rekabet istihbaratının, pazarlama stratejisi ile ilişkisi incelenecektir.

2.1.2. Rekabet İstihbaratı ve Pazarlama Stratejisi İlişkisi

İşletmelerin pazarlama stratejilerinde başarılı olabilmeleri için pazar odaklılık kavramı önemli bir role sahiptir. Yöneticiler ve stratejik pazarlama alanında çalışan bilim adamları, rekabet stratejilerini pazar koşullarına uyarlayan işletmelerin daha üstün performans ortaya koyduklarını konusunda fikir birliğine sahiptir (Beal, 2000). Rekabet istihbaratı, pazar odaklı olmanın temel ilkelerinden biridir (Narver ve Slater, 1990). Bununla birlikte, işletmelerin pazar odaklı bir strateji geliştirmelerinde rekabet istihbaratının önemli bir rolü vardır (Jaworski ve Kohli, 1993). İşletmelerin pazar koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve rekabet stratejilerini pazar koşullarına uyarlayabilmeleri için pazar hakkında istihbarat toplamaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu çerçevede işletmeler, rekabet istihbaratı faaliyetleri sürdürdükleri ölçüde, pazar hakkında bilgi sahibi olabilmekte ve dolayısıyla pazar odaklı olabilmektedirler.

Pazarlama literatürü, stratejik pazarlama kararlarında rekabet istihbaratının önemini vurgulamaktadır (Kotler ve Keller, 2014: 72). Rekabet istihbaratı, stratejik pazarlamanın temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır (Jaworski ve diğerleri, 2002). Rekabet istihbaratı, pazarlama stratejilerinin önemli bir parçası olarak, işletmelerin rekabetçiliğine ve stratejik planlama süreçlerine katkı sağlayan bir kavram olarak görülmektedir (Porter, 1980). Stratejik pazarlama alanındaki birçok çalışmalarda,

rekabet istihbaratı stratejik pazarlama planlamasının ön şartı olarak kabul edilmektedir (Day ve Schoemaker, 2006).

Stratejik pazarlama açısından rekabet istihbaratı, işletmelerin rekabet istihbaratı toplama ve işletme bölümleri arasında paylaşma yoluyla rekabet üstünlüğü ve pazar payı elde etmeye çalışmasını ifade etmektedir (Slater ve Narver, 1995). Pazarlama stratejisinin nihai amacı, pazardaki fırsatları belirlemek ve yeni fırsatlar yaratmaktır (Fahey, 2007). Rekabet istihbaratı pazarlama alanındaki fırsatların belirlenmesinde ve yeni fırsatların yaratılmasında önemli bir role sahiptir. Bu çerçevede, rekabet istihbaratı, pazar tahmini, ürün özelliklerinin belirlenmesi, tutundurma ve dağıtım ile fiyat stratejileri konularında işletmelerin taktiksel ve stratejik kararlarına katkı sağlamaktadır (Lackman ve Lanasa, 2013).

Stratejik pazarlama literatüründe, pazarlama stratejisi süreçleri, çevresel tarama ve veri işleme yaklaşımları ile ilişkilendirilmektedir (Dishman ve Calof, 2008). Öte yandan çevresel taramanın önemi, genellikle işletme performansı ile ilişkilendirilmektedir (Beal, 2000). Belich ve Dubinsky (1999)'e göre, pazardaki değişimi tanımlamanın ve etkili bir biçimde uyum sağlamanın anahtarı bilgi toplama, yayma ve etkili kullanma becerisine sahip örgütsel mekanizmalar geliştirmekten geçmektedir. İşletmelerin günümüzün çalkantılı iş çevresindeki başarısı, büyük ölçüde bilgi toplama ve işleme kapasitelerine ve planlama sürecinde kullanılan ilgili bilginin miktarına bağlıdır. Bu sebeple, rekabete ilişkin herhangi bir bilginin elde edilmesi, stratejik kararlarda önemli etkilere sahip olabilmektedir (Nasri, 2011). Liebl (2015)'e göre stratejik rekabet istihbaratı bilgisinin başlıca alanları, tüketiciler, temel kaynaklar ve çevredir. Bu üç alan arasındaki karşılıklı ilişkiler, stratejik planlama faaliyetleri için büyük öneme sahiptir. Bununla birlikte, bu alanlara dair bilgi eksikliklerinin belirlenmesi ve giderilmesi etkili rekabet istihbaratı süreçleri için son derece önemlidir.

Taylor (1992), ABD merkezli işletmelerin rekabet istihbaratı uygulamalarını tespit etmek amacıyla 1959'dan 1988'e kadar gerçekleştirilmiş bir takım tanımlayıcı çalışmaları özetlemiştir. Araştırmacı, bu içerik analizinde, 14 rekabet istihbaratı maddesinden yöneticilerin çok ihtiyaç duyduğu ilk 5'inin, pazarlama ile ilgili olduğunu tespit etmiştir. Bunlar, fiyatlandırma, rekabet planları, satış ve maliyet verileri ve pazarlama genişleme planlarına dair bilgilerdir. Pazarlama araştırması ile elde edilen

bilgiler, pazarlama stratejisi planlamasında kullanılan rekabet istihbaratı bilgisinin bir parçasıdır (Calof ve Wright, 2008).

Rekabet istihbaratı, pazarlama araştırması disiplininde, akademik dünyada çok ilgi gören konuların başında gelmektedir (Dishman ve Calof, 2008). Öte yandan, son yıllarda işletmelerin pazarlama alanındaki karar vermelerinde rekabet istihbaratına olan ilgi artmaktadır. Grabowski ve Vernon (1987)'a göre rekabet istihbaratı bilgisine aşağıdaki stratejik karar alanları için ihtiyaç duyulmaktadır:

1. Ürün karması,
2. Fiyat,
3. Tutundurma,
4. Dağıtım,
5. Pazar bölümleri.

Heinrichs ve Lim (2008), rekabet istihbaratı araçlarının etkili kullanımının, işletmelerin pazarlama stratejilerini değerlendirme yeteneklerini ve strateji üretme kapasitelerini geliştirdiğini bulmuşlardır. Araştırmacıların bulgularına göre, yöneticilerin rekabet istihbaratı teknolojilerini kullanma yetkinlikleri ile stratejik yanıtlar geliştirebilme becerileri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticiler, rekabet istihbaratı ile analitik pazarlama modelleri uygulamanın ötesinde, rekabet istihbaratı teknolojilerinin yardımı ile, rekabet üstünlüğü sağlayan pazarlama stratejileri geliştirebilmektedirler.

Bartes (2015b)'e göre rekabet istihbaratının temel amacı, pazarlama stratejilerine katkıda bulunmaktır. İşletmelerin yüzde 70'inin stratejik pazarlama planlarında, rekabet istihbaratı bir girdi olarak bulunmaktadır (Du Toit, 2013). Lackman ve Lanasa (2013)'ya göre, rekabet istihbaratının dört boyutu ile işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik pazarlama yönetimini gerçekleştirmektedir. Araştırmacılara göre bu dört boyut, rekabet istihbaratının stratejik pazarlama karar alanlarını desteklemesinin yanında stratejik pazarlama planı sürecinin de dört aşaması olarak kabul edilen:

1. Durum ve çevre analizi,
2. Hedef belirleme,
3. Pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve
4. Taktiksek kararların belirlenmesidir.

Durum ve çevre analizi aşamasında, dışsal değişkenlerin tahmin edilmesi ve öngörülmesi, işletmelerin stratejik planlama sürecindeki diğer adımlarına temel teşkil eden bir faktördür. Stratejik pazarlama planında, hedeflerin belirlenmesi karmaşık bir aşamadır. Bu aşamada hedefler, işletmenin pazar payı, satış rakamları, rekabetteki konumu ve imajı gibi konularda olabilmektedir. Ancak, çeşitli hedeflerin odak noktasında, işletmenin satış rakamlarının öngörülmesi bulunmaktadır. Hedef belirleme aşamasında, pazarlama stratejilerinin sonuçları öngörülmektedir. Hedefler doğrultusunda geliştirilen pazarlama stratejilerinin konuları, pazar hedefleme, konumlandırma ve farklılaştırma stratejileri, ürün stratejileri, pazarlama iletişimi stratejileri, fiyatlandırma stratejileri ile pazarlama kanalı stratejileridir. Pazarlama stratejilerinin planlanmasından sonra, pazarlama stratejilerine bağlı olarak geliştirilebilecek farklı durumlarda, taktiksel kararların alınmaktadır. Bu aşamada, taktiksel kararların sonuçlarının öngörülmesi gerekmektedir. Bu öngörü türü için, farklı durumlara uygun senaryolar geliştirebilme kapasitesi büyük öneme sahiptir.

Sonuç olarak, rekabet istihbaratı, pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında stratejik bilgi girdisini sağlamaktadır. Bu çerçevede, rekabet istihbaratının rolü çevresel tarama ve öngörü konularında ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, pazarlama stratejilerine ilişkin olarak, rekabet istihbaratının çevresel tarama ve öngörü konuları ile ilişkisi “2.1.3. Rekabet İstihbaratı ve Çevresel Tarama İlişkisi” ve “2.1.4. Rekabet İstihbaratı ve Öngörü İlişkisi” bölümlerinde ayrıntılı olarak incelenecektedir.

2.1.3. Rekabet İstihbaratı ve Çevresel Tarama İlişkisi

Dinamik, çalkantılı ve karmaşık iş ortamı, işletmelerin, stratejik, operasyonel ve taktiksel kararlar vermede kendi iç ve dış çevrelerine ait doğru ve kesin bilgileri kullanmaya zorlamaktadır (Shujahat ve diğerleri, 2017). Rekabet istihbaratının stratejik rolü, işletmeler arası karmaşık ilişkilerin arttığı modern rekabet çevresinde güçlenmektedir. Günümüzün endüstri dallarını betimleyen işletmeler arası karmaşık etkileşim ağlarını, çevresel dinamikleri ve işletmelerin bu dinamik çevrede oynadığı rolü anlamak için, güçlü bir istatistiksel yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. İstatistiksel yöntemlerle desteklenmiş rekabet istihbaratı faaliyetleri ile, tüm rakip işletmelerin

stratejilerinin ve diğer işletmeler ile etkileşiminin takip edilmesi mümkündür (Gay, 2012).

İşletmelerin dış çevredeki değişikliklere odaklanmamaları, pazar paylarını hızla kaybetmelerine neden olmaktadır (Weiss, 2002). Bu sebeple, rekabetçi bir çevrede varlığını sürdürebilmeye yönelik olarak kritik konulara odaklanan bir işleme için, rekabet istihbaratı hayati bir öneme sahiptir (Tanascovici ve Hagiu. 2013). Bu çerçevede, belirtilen kritik konular, işletme tarafından tam olarak bilinmelidir. Öngörülmeyen değişikliklere karşı hazırlıksız olmak, günümüzün yüksek rekabet ortamında, işletmeler için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Miller, 2001). Örneğin, ABD'li bilgisayar üreticisi Apple, 80'li yıllarda, bilgisayar pazarındaki büyük rakiplerinden birinin IBM olduğunu düşünmekte iken, 90'lı yılların başında Microsoft, öngöremedikleri bir biçimde ve birdenbire pazar liderliğini elde etmiştir. Benzer bir şekilde, Finlandiyalı telekomünikasyon devi Nokia, 2000'li yılların sonuna dek pazar lideri iken, cep telefonu yazılımlarında akıllı telefon olarak adlandırılan işletim sistemlerinin yükselişini öngörememiş ve hızlı bir şekilde cep telefonu pazarındaki üstünlüğünü kaybetmiştir. Yukarıdaki örneklerdeki gibi ani değişimlerin işletmeler üzerindeki yıkıcı etkileri, rekabet istihbaratı uygulamaları ve sistemleri ile büyük ölçüde azaltılabilmektedir.

İşletme alanında istihbaratla ilgili literatür incelendiğinde, rekabet istihbaratının rekabetle ilgili bilgiler toplamaya odaklı bir pazarlama disiplini olduğu görülmektedir (Dishman ve Calof, 2008). Bununla birlikte, rekabet istihbaratı pazarla ilgili bilgilerin yanında, bütün çevresel unsurlardan bilgi toplamayı kapsamaktadır (Calof ve Wright, 2008).

Dinamik ve yoğun rekabet çevresinde başarılı olabilmek ve büyüyebilmek için, rekabet istihbaratının sürekli bir biçimde geliştirilmesi gerekmektedir (Çolakoğlu, 2011). Gelişmiş rekabet istihbaratı faaliyetlerine olan ihtiyaç, çevresel faktörlerin etkisiyle artmaktadır. İşletmeler rekabet istihbaratı ağlarını, işletmenin stratejik çevresinin anlaşılması için bir araç olarak kullanarak, stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizliklerin etkisini azaltabilmektedirler (Mamawi, 2012). Yöneticiler tarafından algılanan iş çevresindeki değişim hızı ile yöneticilerin bilgi ihtiyacı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Hall ve Lundberg, 2010). Ayrıca, algılanan çevresel belirsizlik ile

rekabet istihbaratı etkinliklerinin sıklığı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Tarraf ve Molz, 2006). Buna ek olarak, rekabet istihbaratı uygulamalarının varlığı ile iş çevresindeki değişikliklerle başa çıkma becerisi arasında da pozitif ilişki mevcuttur (Du Toit, 2013). Ancak, her ne kadar teorik çalışmalar, üst düzey yönetimin bilgi ihtiyacındaki artışın, kurumsal rekabet istihbaratı becerilerini artıracağını savunsa da, bulgular bu yöndeki hipotezleri desteklememektedir. Teorik çalışmaların aksine, bir işletmenin karşılaştığı değişim oranı ile işletmenin yöneticilerine istihbarat ve bilgi sağlama kabiliyeti arasında güçlü bir ilişki bulunamamıştır (Hall ve Lundberg, 2010).

Rekabet istihbaratı faaliyetleri, pazarlama yöneticilerine, pazarlama stratejisini ve taktikleri hızlı bir şekilde analiz edebilme becerisi kazandırmaktadır. Rekabet istihbaratı araçları ve yukarıda belirtilen beceriler ile yöneticiler rekabet ortamına dair detaylı bir anlayışa sahip olmaktadır (Heinrichs ve Lim, 2008). Bununla birlikte, rekabet istihbaratı yalnızca yöneticilere değil tüm pazarlama alanındaki tüm çalışanların çevreyi kavrama becerisini yükseltmektedir. Dishman ve Pearson (2003)'a göre, yönetici pozisyonlarında olmayan çalışanlar için rekabet istihbaratının önemli bir fonksiyonu, işletmenin çevresini anlamasını sağlamasıdır.

Bir endüstriyel pazarlama stratejisi, işletmenin dış çevresine çok yüksek bir düzeyde bağımlı olması nedeniyle daima çok yüksek belirsizlik seviyesine sahiptir (Calof ve diğerleri, 2015). Endüstriyel pazarlar, rekabet ortamındaki çevresel faktörler hakkında işletmelerin sahip oldukları bilgiler bakımından tüketici pazarlarına göre daha az belirsizlik taşımaktadır. Bir diğer ifade ile, endüstriyel pazarlardaki işletmeler, rekabet ortamı hakkında, tüketici pazarlarındaki işletmelere kıyasla daha kesin bilgilere sahiptirler. Bu sebeple, endüstriyel pazarlardaki işletmelerin bilgi sermayeleri ile finansal performansları arasında tüketici pazarlarındaki işletmelerden daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, endüstriyel pazarlardaki daha düşük çevresel belirsizlik sebebiyle, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin miktarı, bilgi sermayesini daha fazla geliştirmekte ve dolaylı olarak finansal performansı daha fazla yükseltmektedir (Erickson ve Rothberg, 2009). Endüstriyel pazarlardaki öngörü teknikleri ve rekabet istihbaratı analizleri, çevresel belirsizliği azaltmak ve dış çevredeki potansiyel değişimi tahmin etmek için çok kullanışlı araçlardır (Calof ve diğerleri, 2015).

Endüstriyel pazarlama stratejisine dair ağ yaklaşımı, alıcılar, satıcılar ve ortaklardan oluşan endüstriyel bir ağın yönetilmesinde iş birliğinin önemini vurgulamaktadır (Powell ve Bradford, 2000). Bu çerçevede rekabetçi olmayan ve güvene dayalı endüstriyel iş ilişkilerinde, ağdaki diğer işletmelerin yeteneklerini ve niyetlerini bilmek, ağdaki işletmelerin ortak faydasına katkı sağlamanın yanı sıra gelecekte ilişkilerin yapısında olabilecek herhangi bir değişikliğe karşı bir koruma sağlamaktadır. Bununla birlikte, iş çevresindeki teknolojik eğilimlere yönelik dinamik bir kavrayışa sahip olmak, işletmeler için önem taşıyan bir başka konudur (Nelson, 1991). Bir işletme, teknoloji geliştirme konusunda ne kadar yetenekli olursa olsun, bitişik bir endüstrideki başka bir işletmenin beklemedik bir şekilde ve işletmenin yenilik süreçlerini geçersiz kılacak şekilde yenilik yapma ihtimali her zaman vardır. Bu sebeple, işletmelerin kendi endüstrilerindeki ve beklenmedik yeni rakipler çıkarabilecek diğer ilgili endüstrilerdeki teknolojik değişimi tam olarak algılamadan sürdürdükleri teknoloji geliştirme stratejileri başarısız olabilmektedir.

Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi, dış çevre analizinde önemli bir faktördür. Grezes (2015)'e göre, işletmelerin dış çevre analizinde iki tür stratejik rekabet istihbaratı bilgisine ihtiyaçları vardır. Bunlar mikro-ekonomik ve makro-ekonomik rekabet istihbaratı ihtiyaçlarıdır:

- Mikro-ekonomik rekabet istihbaratı ihtiyaçları, ortaklıklara, pazarlamaya, pazara yeni girişlere, teknolojiye, rakiplere ve ikame ürünlere ilişkin rekabet istihbaratı ihtiyaçları olarak sınıflandırılmaktadır.
- Makroekonomik rekabet istihbaratı ihtiyaçları, yasal, politik, ekonomik ve sosyal konulara ilişkin rekabet istihbaratı ihtiyaçları olarak sınıflandırılmaktadır.

Dış çevre analizi amacıyla kullanılan analitik yöntemler, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için önemi bir kullanım alanına sahiptir. SWOT analizi gibi işletmenin durumsal analizini yapan ve pazardaki fırsatları ve tehditleri analiz eden rekabet istihbaratı yöntemleri, işletmenin sahip olduğu temel yetkinlikleri ve varlıkları koruması ve sürdürmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Powell ve Bradford, 2000). Sun (2015), SWOT analizinin rekabet istihbaratının çevresel analiz yöntemi olarak kullanılmasına olanak tanıyan bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntemin güçlü tarafı, stratejik karar vermeye ve üstü kapalı istihbaratın ve bilginin

ortaya çıkartılmasına yardımcı olmasıdır. Bu yöntem, rekabet istihbaratı analizini ve SWOT analizini döngüsel bir süreçte ele almaktadır. Yönteme göre yöneticiler, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarını belirlemeden önce SWOT analizi yapmalıdır. Bunu yapmaktaki temel amaç, genel olarak rekabetin durumunu ve özel olarak da rakiplerin durumlarını değerlendirmektir. Başlangıçta yapılan SWOT analizi, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenebilmesi için önemli iç ve dış çevre faktörlerinin yanı sıra nicel değerleri ve nitel betimlemeleri sağlamaktadır. Başlangıçtaki SWOT analizi yapıldıktan sonra, belirlenen ihtiyaçlara yönelik olarak rekabet istihbaratı sürecine devam edilmelidir. Elde edilen rekabet istihbaratına göre de SWOT analizi tekrar edilmelidir.

Sonuç olarak, rekabet istihbaratının pazarlama stratejileri çerçevesinde çevresel tarama ile ilişkisi, büyük ölçüde, stratejik pazarlama yönetimi sürecinin pazarlama stratejisi formülleştirmesi aşaması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, pazar koşullarına uygun bir biçimde rekabet stratejilerini formülleştirebilen ve uygulayabilen işletmeler rekabet üstünlüğü kazanmaktadır. İşletmelerin, pazar odaklılık olarak da adlandırılan bu beceriye sahip olabilmelerinin, bir diğer ifade ile pazar odaklı olabilmelerinin temel ilkelerinden biri, rekabet istihbaratını rekabet stratejilerinin formülleştirilmesinde ve uygulanmasında bilgi girdisi olarak kullanabilmeleridir. Dolayısıyla, rekabet istihbaratının pazar odaklı bir strateji geliştirmelerinde önemli bir rolü vardır. İşletmelerin rekabet stratejilerini pazar koşullarına uyarlayabilmeleri ve rekabet stratejilerini pazar koşullarına uyarlayabilmeleri için çevre hakkında rekabet istihbaratı bilgilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu çerçevede işletmeler, çevresel tarama olarak da adlandırılan çevreden bilgi edinmeye yönelik rekabet istihbaratı faaliyetleri sürdürerek, pazar hakkında bilgi sahibi olabilmekte ve dolayısıyla pazar odaklı olabilmektedirler.

2.1.4. Rekabet İstihbaratı ve Öngörü İlişkisi

Stratejik pazarlama süreçlerinde önemli yönetimsel yeteneklerden biri, risklerin tahmin edilerek kaynakların bu doğrultuda kullanılmasıdır (Opait ve diğerleri, 2016). Karar verme süreçlerine yönelik yeni anlayışlara göre, pazarlama stratejileri, kaynak tahsis kararlarında riskleri ölçerek belirli alanlara aktarılan kaynakları güvenceye alınmasını amaçlamaktadır (Mariadoss ve diğerleri, 2014). Leitch (2003), bütçe planlaması ve bütçe kontrolü konularında daha proaktif bir anlayışın geliştirilmesi için risk yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Araştırmacının geliştirdiği yaklaşımın önemli bir noktası, risk yönetiminde belirsizliğin modellenmesidir. İşletmelerin pazardaki belirsizliği ve riskleri daha iyi yönetebilmesi için, bütçe modellerinin ötesinde, pazarlama stratejisi kararlarının tümünü rekabet istihbaratı süreçleri ile desteklemelidir. Rekabet istihbaratı, pazardaki belirsizliklerin ve risklerin tahmin edilmesi ve öngörülmesi için güvenilir ve geçerli bilgiler sağlamaktadır (Bartes, 2015b).

Lim (2013), rekabetçi bir öngörü kabiliyetinin geliştirilmesinin işletme performansını artırdığını savunmaktadır. Araştırmacı çalışmasında, rakip ve endüstri eğilimleri analizleri ile işlemenin rekabet gücü arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya koyan bir kavramsal çerçeve geliştirmiştir. Yap ve diğerleri (2013), belirsizlik ve rekabet istihbaratı programı arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya koymaktadırlar. Araştırmacılar çalışmalarında, algılanan çevresel belirsizlik ile rekabet istihbaratı uygulamaları arasında, özellikle istihbarat toplama ve stratejik kullanım açısından pozitif bir korelasyon bulunduğunu ortaya koymuştur.

Etkili ve kapsamlı rekabet istihbaratı programı, riskleri değerlendirme ve öngörme konularında kritik bir role sahiptir. Risklerin yanında, rekabet istihbaratı faaliyetleri, fırsatların belirlemesi ve öngörülmesi amaçlarıyla da kullanılmaktadır (Mathias ve diğerleri, 2011).

Azvine ve diğerleri (2007)'ne göre rekabet istihbaratının, risk yönetimi alanında verimli olabilmesi için öngörülerin geçerli, zamanında ve risk unsurları ile ilgili olması gerekmektedir. Aksi takdirde, öngörüler iş süreçleri ile uyumsuz olmakta ve bunun sonucunda, işletme risklere karşı savunmasız hale gelmektedir. Bununla birlikte, geniş

kapsamlı veri kaynaklarının çeşitliliği ve verilerin geçici olmaları, verilerin risk yönetimi için kullanılabilir hale getirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple, rekabet bilgi sistemleri, mevcut tüm veri kaynaklarından elde edilen verileri bir araya getiren ortak bir veri saklama ve paylaşma modeline sahip olmalıdır.

Birtakım uzmanların görüşleri, öngörüler için ileri istatistiksel yöntemlerin geliştirilmesine rağmen, büyük ölçekli işletmeler için riskler ve stratejik hedefler arasında kesin nicel ilişkilerin kurulmasının zor olması nedeniyle, nitel analizlerin nicel analizlerden daha anlamlı sonuç verdiği yönündedir. İşletmelerin öngörü ve risk yönetimi konusu kullandıkları yöntemler, çoğunlukla nitel karakterlidir. Uzman görüşleri ve gelecek senaryosu gibi nitel yöntemler, önyargı veya yanlış bilgi gibi sorunlara rağmen teknolojik öngörü konusunda çok kullanılan yöntemlerdir (Das, 2010). Öngörülerde nitel analizin önemli bir rolü olduğu halde, risk analizinin rekabet bilgi sistemi etkililiği gibi bir performans ölçme yöntemi gibi nicel tekniklerin yardımı ile yapıldığı durumlarda, doğru ve kesin sonuçlar alabilmek mümkündür (Azvine ve diğerleri, 2007).

Günümüzdeki teknolojik gelişim, teknolojinin işletmeler için stratejik bir değişkene dönüşmesine neden olmaktadır. Teknolojik öngörü teknikleri, teknoloji alanında karar alıcılara yardımcı olmayı amaçlayan araçlardır (Lemos ve Porto, 1998). Canongia ve diğerleri (2004)'ne göre, birincil ve ikincil kaynaklara dayanan bilgi yönetimi araçlarını kullanan teknolojik öngörü, belirli bir sektörün durumunun anlaşılmasında son derece yararlı bir yöntemdir. Teknolojik öngörü ile, teknolojik ve pazar eğilimleri hakkında değer yaratan bilgiler üretilmekte ve böylece, yenilik süreçlerine katkı sağlanmaktadır. Bilgi yönetimine dayanan teknolojik öngörü, yeniliğin stratejik öneminin artması ile birlikte değer kazanan, sistematik kullanımı artan ve daha çok yatırım yapılan bir yöntem haline gelmiştir.

Sonuç olarak, rekabet istihbaratının pazarlama stratejileri çerçevesinde öngörü ile ilişkisi, büyük ölçüde, stratejik pazarlama yönetimi sürecinin pazarlama stratejisi uygulaması aşaması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, pazarlama stratejilerinin başarı ile uygulanabilmesi, fırsat ve tehditlerin doğru bir şekilde öngörülebilmesine bağlıdır. İşletmelerin pazardaki fırsatları ve tehditleri daha iyi yönetebilmesi için, pazarlama stratejisi kararlarının rekabet istihbaratı ile desteklemeleri

gerekmektedir. Rekabet istihbaratı, işletmelere, pazardaki belirsizliklerin ve risklerin tahmin edilmesi ve öngörülmesi için gerekli bilgileri sağlamaktadır. Bu sebeple, çevresel belirsizlik ile rekabet istihbaratı uygulamaları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Rekabet istihbaratı, tehditlerin ve fırsatların öngörülmesinde önemli bir role sahiptir.

2.2. REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ

Bu bölümde, rekabet istihbaratının işletmeler için bilgi bakımından stratejik önemi araştırılmaktadır. Bu önem çerçevesinde, rekabet istihbaratının bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve yenilik yönetimi kavramları ile olan ilişkisi ve bu konularda işletmelere sağladığı faydalar tartışılmaktadır.

2.2.1. Rekabet İstihbaratı ile Bilgi Yönetimi İlişkisi

Literatürdeki birçok çalışmada, rekabet istihbaratı ile bilgi yönetimi birbirleri ile ilişkili olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmında, rekabet istihbaratı bilgi yönetiminin bir türü iken, bir kısmında tam tersidir. Bir kısım çalışmalar da ise, iki kavram birbirlerini tamamlayan parçalar olarak ele alınmaktadır. Rekabet istihbaratı ile bilgi yönetimi ilişkisi hakkında literatürde fikir birliği oluşmamış olmasına rağmen, bilgi yönetimi, rekabet istihbaratı literatürü için önemli konu başlıklarından birini oluşturmaktadır.

Davenport (1994)'a göre bilgi yönetimi, bilgiyi toplama, dağıtma ve etkin kullanma sürecidir. Duhon (1998: 8), bilgi yönetimini şöyle tanımlamaktadır:

> *Bir işletmenin bütün bilgi varlıklarını tanımlamak, toplamak, değerlendirmek ve paylaşmak için bütüncül bir yaklaşımı destekleyen bir disiplindir. Bu varlıklar, veri tabanları, belgeler, politikalar, prosedürler ve bireysel uzmanlık ve deneyimi kapsamaktadır.*

Nidumolu ve Subramani (2001)'ye göre bilgi yönetimi, kurumsal bilginin daha iyi yönetimi yoluyla örgütsel performansın geliştirilmesi sürecidir. Amacı, içsel bilgi süreçlerinin yönetimini iyileştirmek ve böylece kurumsal kararlar için gerekli olan tüm bilgilerin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Miller (2001)'e göre bilgi

yönetiminin nihai hedefi, karar vericilerin üretilen ve analiz edilen bilgilere ulaşması ve bilgiyi kullanarak karar vermesidir. Bu kapsamda, işletme bünyesinde paylaşılan ve iletişime konu olan bilgilerin, öncelikle üretilmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bilgi üretimi ve analizi, işletmenin dahili olarak sahip olduğu verilerin yanı sıra dışsal kaynaklardan istihbarat ile elde edilen veriler ile de yapılmaktadır.

Bilgi yönetimi, çevresel koşulların etkisi altında olması sebebi ile stratejik bir kavramdır ancak, diğer bir taraftan bilginin korunmasını konu alması sebebiyle de durumsal kavramdır (Erickson ve Rothberg, 2009). Shujahat ve diğerleri (2017)'ne göre bilgi yönetimi kavramı, bilgi edinme, bilgi yaratma, bilgi paylaşımı ve bilgiye dayalı uygulamadan oluşan süreçleri, çevrimleri ve disiplini ifade etmektedir.

2.2.1.1. Bilgi Stratejisi

Bilgi yönetimi yoluyla elde edilen bilgiler, etkili kararlar için işletmelerin tüm seviyelerinde kullanılabilmektedir. Bu etkili kararlar, bilgiye dayalı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Ghannay ve Mamlouk, 2012). Ayrıca, bilgi yönetimi, belirsizlik durumundaki öngörülebilirliği artırmaktadır (Muthusamy, 2008). Bir başka ifade ile, bilgi, belirsizliği azaltmaktadır. Bu nedenle, bir işletme, bilginin yaratılmasına odaklanan bir strateji izlemelidir.

Bazı araştırmacılar, bilgi stratejisi ile bilgi yönetimi stratejisini birbirlerinden farklı kavramlar olarak ele almaktadır. Ancak, diğer bazı araştırmacılar ise ikisini aynı kavram olarak incelemektedir. Bu iki stratejinin farklı olduğunu öne süren araştırmacılara göre, bilgi stratejisi bir işletmenin bilgi kaynakları ve yetenekleri hakkındaki genel görüş veya plandır. Bilgi stratejisi ile "Bir işletme için önemli bilgi türleri nelerdir?" sorusuna yanıt aranmaktadır. Bilgi yönetimi stratejisi ise bir işletmenin, sahip olduğu bilgi kaynaklarının yönetimiyle ilgili belirli bir planıdır. Bir başka ifadeyle, belirli bilgi türünü yaratmak için ayrıntılı ve özel bir yöntemdir.

Bratianu ve Bolisani (2015)'ye göre dört tür jenerik bilgi stratejisi vardır. İlk ikisi, bilgi keşfi ve bilgi edinmedir. Bu iki stratejinin konusu açık örgütsel bilgidir. Diğer iki strateji, bilgi paylaşımı ve bilgi yaratımıdır. Bu iki strateji, örtülü bilginin yanında açık örgütsel bilgiyi konu almaktadır. Bir yönetici, örgütsel faktörlere bağlı olarak, bu

stratejilerden birini veya birden fazlasının kombinasyonunu seçebilmektedir. Araştırmacılara göre, bilgi stratejisinin seçimini etkileyen faktörler: bilgi yönetiminin stratejik hedefleri, gerekli bilgi türü, bilgi yönetimde kullanılacak yöntem ve araçlar, bilgi yönetimi programlarında kullanılan varlıklar ve işletmenin bilgi anlayışıdır. Yukarıdaki dört bilgi stratejisinin planlamasının iki boyutu vardır. Bunlardan ilki, stratejik planlamanın doğası, ikincisi ise bu planlamanın dayandığı faktörlerdir. Stratejik planlamanın doğası, bilgi stratejisinin planlanmasına yönelik iki temel yaklaşımı ifade etmektedir. Bu iki temel yaklaşım, rasyonel yaklaşım ve aciliyet yaklaşımıdır. Bir işletmenin, bilgi stratejisi planlamasında rasyonel bir yaklaşım benimseyebilmesi için, kendi iç ve dış çevresindeki değişimi öngörebilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bilgi stratejisinin acil durumlardaki bilgi ihtiyaçlarına cevap vermesine yönelik olarak, aciliyet yaklaşımı benimsenmektedir. Rasyonel yaklaşım, belirli, öngörülebilir ve makul ölçüde kontrol edilebilen iç ve dış çevre unsurları için uygun iken, aciliyet yaklaşımı belirsiz, öngörülemeyen ve istenildiği kadar kontrol edilemeyen iç ve dış çevre unsurları için uygundur.

Bilgi stratejisi planlamanın ikinci boyut olan stratejik planlamanın dayandığı faktörler, kaynak temelli bilgi yaklaşımı ve rekabet çevresidir (Bolisani ve Scarso, 2015). Bu iki boyut temel alınarak, bilgi yönetimine yönelik dört stratejik planlama yaklaşımı geliştirilmiştir. Bunlar, rekabet ortamına dayalı rasyonel planlama, iç bilgi kaynaklarına dayalı rasyonel planlama, rekabet ortamına dayalı aciliyet planlaması ve iç bilgi kaynaklarına dayanan aciliyet planlamasıdır.

2.2.1.2. Bilgi Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi

Bilgi yönetimi, rekabet istihbaratı gibi işletmeler için stratejik bilgiler sağlaması bakımdan stratejik öneme sahiptir. Tablo 7’de bilgi yönetiminin işletmeler için önemini inceleyen başlıca çalışmalarda elde edilen bulgular verilmektedir.

Tablo 7. Literatürde Bilgi Yönetiminin Önemine Dair Temel Bulgular

Çalışma	Temel bulgular
Carneiro, (2000)	Günümüzün son derece çalkantılı iş çevresinde, stratejik karar sistemleri ve stratejik kararlar, bilgi yönetimine ve bilgi teknolojisine dayalıdır. İç ve dış çevre bilgisi ve bilgi teknolojisi stratejik yönetim için kritik başarı faktörleridir. Bir işletme, stratejik hedefleri göz önünde bulundurarak misyon ve vizyondaki amaçlara ulaşabilmek için ne kadar bilginin toplanması ve kullanılmasına karar verebilmektedir. Bilgi yönetimi, alternatif stratejiler oluşturabilmekte, geleceği etkili bir şekilde öngörebilmekte ve bir işletmenin rekabetçiliği ve yenilikçiliği artırabilmektedir.
Bhatt, (2001)	Bilgi yönetimi süreci, bilgi yaratma, bilgi doğrulama, bilgi sunumu, bilgi dağıtımı ve bilginin uygulanması aşamalarından oluşmaktadır. Teknoloji ve yöntemler arasındaki etkileşim işletmelerin bilgi yönetimi süreçlerinin etkililiğini artırmakta ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
Liebowitz, (2001)	Etkili bir bilgi yönetimi anlayışı, işletmenin vizyonu ve misyonuyla uyumlu olmalıdır.
Ndlela ve Du Toit, (2001)	Bilgi yönetimi, bir işletmenin vizyon ve misyonuna ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bir işletmenin, bilgi temelli sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için bütünsel bir bilgi yönetimi programı gereklidir.

Tablo 7'nin devamı

Çalışma	Temel bulgular
Sveiby, (2001)	Bilgi ve bilgi yönetimi, işletmelerin dinamik iç ve dış çevrelerindeki değişime yanıt verme becerilerini geliştirmektedir. Kaynak temelli bilgi yönetimi anlayışına göre, stratejik planlama epistemolojik bir yaklaşıma sahip olmalıdır.
Al-Hawamdeh, (2002)	Rekabetteki bilgi tabanlı ekonomik paradigmaya doğru değişim, bilgi yönetiminin önemini artırmaktadır. Bilgi yönetiminin temel amaçları: örgütsel etkililik ve örgüt potansiyelini üst düzeye çıkarmak, rekabet avantajı elde etmek, öğrenen bir örgüt kurmak ve entelektüel sermayeyi yönetmektir.
Lee ve Hong, (2002)	Bilgi teknolojisi, bilgi yönetiminin temel dört adımını desteklemektedir. Bu dört adım, bilgi toplama, bilgi geliştirme, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımını kapsamaktadır.
Akhter, (2003)	Bilgi yönetimi, stratejik planlamanın bir kaynağı veya etmeni olmasının yanında, stratejik planlamanın bir çıktısıdır.
Abbott, (2004)	Bilgi yönetiminin somut faydaları, bilgiye erişim, bilgi paylaşma ve depolama gibi konularda verimliliği yükselterek çalışanların bilgi paylaşımını ve iletişimini geliştirmesidir. Ayrıca, somut faydalar performans göstergeleri ile ölçülebilmektedir. Somut faydalarının yanında, bilgi yönetimi, işletme kültürü üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bilgi yönetiminin işletme kültürü üzerindeki etkileri, kendisini uzun vadede gösteren ve ölçülmesi daha zor olan faydalara sahiptir. Bu faydalar, bilginin potansiyel değeri hakkında örgütün tüm düzeylerinde bir farkındalık oluşması olarak kendisini göstermektedir.

Tablo 7'nin devamı

Çalışma	Temel bulgular
Abbott, (2004)	Artan farkındalık ile çalışanlar, bilgi iletişiminin işlevlerinin nasıl bir araya geldiğini, kendi rollerini ve gerçekleşen bilgi akışlarını daha iyi anlamaktadırlar. Bilgi paylaşımının artması ve değerli bilgi yaratan süreçlerin geliştirilmesi, işletmenin örgütsel öğrenme yeteneğini artırmaktadır. Örgütsel öğrenme kültürünün gelişmesi, öğrenmeyi çalışanların günlük iş rutinlerinin bir parçası haline getirmektedir. Böylece, çalışanların sürekli öğrenme ve mesleki gelişim içerisinde olmaları, iş memnuniyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.
Malhotra, (2004)	Bilgi yönetimi sistemleri, bir işletmenin performansını ve dolayısıyla karlılığını artırmaktadır. Bu sistemler, rutin ve rutin olmayan karar verme süreçlerine yardımcı olabilmektedir. Bilgi yönetim sistemlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörler: ekonomik getiri, örgüt yapısı, yönetim kontrolü, bilgi paylaşım kültürü, örgütsel kontrol ve iş ve teknoloji stratejileridir.
Shin, (2004)	Bilgi yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması, örgütsel etkililiği, verimliliği ve rekabet gücünü artırmaktadır. İşletme ve çalışanları arasındaki ilişkiler, kaynak üretimi, bilgi paylaşımının faydaları ve maliyeti, bilgi akışını ve bilgi yönetim sistemini etkileyen faktörlerdir.
Herschel ve Jones, (2005)	Bilgi yönetimi yoluyla elde edilen bilgiler, mevcut ve potansiyel karar verme süreçlerinde stratejilerin belirlenmesi için kullanılabilmektedir. Bilgi yönetimi, mevcut stratejiye ilişkin riskleri belirlemek amacıyla kullanılabilmektedir.

Tablo 7'nin devamı

Çalışma	Temel bulgular
Herschel ve Jones, (2005)	Bilgi yönetimi yoluyla elde edilen bilgiler, mevcut ve potansiyel karar verme süreçlerinde stratejilerin belirlenmesi için kullanılabilmektedir. Bilgi yönetimi, mevcut stratejiye ilişkin riskleri belirlemek amacıyla kullanılabilmektedir.
Sumanjeet, (2005)	Günümüz işletmelerinin gelecekteki başarısı, yalnızca bilgi yönetiminin kullanımına bağlıdır. Uygun olmayan örgüt kültürü ve bilgi teknolojisi, bilgi yönetim sistemlerinin etkili bir şekilde uygulanmasının önündeki temel engellerdir.
Halawi ve diğerleri, (2006)	Etkili bir bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi kalitesi, bilgi yönetim sistemlerinin etkililiğini artırmaktadır. Bilgi yönetimi stratejisi ve stratejik planlama birbirlerini etkileyen iki kavramdır. Bu sebeple, bilgi yönetimi, işletme misyonu ile uyumlu hale getirilmelidir. Bilgi yönetimi, vizyon ve stratejik hedeflere ulaşılması için gerekli bilgi ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
Casselman ve Samson, (2007)	Bilgi yönetimi sürecinin adımları, bilgi edinme, bilgi dönüşümü, bilgi uygulaması ve bilgi korumasıdır. Bilgi yeteneği ve bilgi stratejisi, birbirleriyle ilişkili iki kavramdır. Bilgi yeteneği, bilgi yönetimi altyapısına ve bilgi yönetimi sürecine bağlı olarak gelişen bir kavramdır.

Tablo 7'nin devamı

Çalışma	Temel bulgular
Muthusamy, (2008)	Örgütsel öğrenme ve sosyo-bilişsel tekniklere dayalı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi sonucunda, bilginin yaratılmakta ve faydalı bir biçimde kullanılmaktadır. Bilginin yaratılması ve faydalı bir şekilde kullanılması sonucunda, başarılı stratejiler geliştirilmekte ve çalışanların özverisi artmaktadır.
Kongpichayanond, (2009)	Bir işletmenin başka bir işletmeyi sayın alması veya başka bir işletmeyle birleşmesi, işletmenin çevresinde değişim olmasına neden olmaktadır. Bu durum, bilgi yönetimi stratejinde değişiklik yapılması gerektiği anlamına gelmektedir. Değişime uygun bir şekilde ve etkili bir bilgi yönetimi stratejisinin oluşturulması, işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktadır.
Desouza, (2010)	Bilgi yönetimi, teorik olarak pratik bir uygulamaya tabi değildir. Başarılı örnekler, işletmelerin bilgi yönetim uygulamalarına yönelik motivasyonlarını artırmakta ve işletmeler için yeni fırsatlar ortaya koymaktadır.
Al-Hakim ve Hassan, (2014)	Bilgi yönetimi stratejilerinin asıl uygulayıcıları, orta düzey yöneticilerdir. Bilgi yönetim stratejilerinin orta düzey yöneticiler tarafından uygulanması, finansal performans ve yenilik performansı gibi işletme performanslarını yükseltmektedir.
Terzieva, (2014)	Kaynak temelli yaklaşıma göre, rekabet üstünlüğü sağlayan temel kaynak bilgidir. İş süreçlerinde ortaya çıkan sorunlara ve çözümlerine ilişkin bilgiler gelecekte tekrar kullanılmaları amacıyla sistematik bir biçimde saklanmalıdır.

Tablo 7'nin devamı

Çalışma	Temel bulgular
Al-Hakim ve Hassan, (2014)	Bilgi yönetimi stratejilerinin asıl uygulayıcıları, orta düzey yöneticilerdir. Bilgi yönetim stratejilerinin orta düzey yöneticiler tarafından uygulanması, finansal performans ve yenilik performansı gibi işletme performanslarını yükseltmektedir.
Terzieva, (2014)	Kaynak temelli yaklaşıma göre, rekabet üstünlüğü sağlayan temel kaynak bilgidir. İş süreçlerinde ortaya çıkan sorunlara ve çözümlerine ilişkin bilgiler gelecekte tekrar kullanılmaları amacıyla sistematik bir biçimde saklanmalıdır.
Alyoubi, (2015)	Karar destek sistemleri, örgütsel karar vermeye yardımcı olan ve çok yaygın olarak kullanılan bir araçtır. Bu sistemler, karar vermede yardımcı olmak için bilgi yönetim sistemleri ile birlikte kullanılmaktadır.
Pietrzak ve diğerleri, (2015)	Bilgi yönetimi süreçleri ile elde edilen bilgiler, stratejik planlamanın bir girdisi olarak kullanılmaktadır.
Self ve diğerleri, (2015)	Bilgi yönetimi, geçmişe, şimdi zamana ve geleceğe odaklıdır ve stratejik yaklaşımı etkilemektedir. Stratejik yaklaşım, işletme stratejileri, politikaları, süreçleri, prosedürleri ve kuralları arasında uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları bir örgütün; bilgi paylaşımını etkilemekte, performans ölçümüne dair faktörleri kapsamakta ve toplam kalite yönetimi prensiplerine uyum sağlamaktadır. Bilgi yönetiminin bu üç özelliği sonucunda proaktif bir çalışma ortamı oluşmakta, verimlilik ve etkililik artmaktadır.

Tablo 7'nin devamı

Çalışma	Temel bulgular
Singh ve Rao, (2015)	Stratejik insan kaynağı yönetimi, bilgi yönetimini geliştirmektedir.
Venkitachalam ve Willmott, (2015)	Bilgi yönetimi stratejileri; liderlik, örgüt politikaları ve kültürü, rekabet ve teknoloji vb. faktörler ile etkileşim halindedir. Bilgi yönetimi stratejileri, örgütsel bilgiden iyi bir şekilde yararlanmak için kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi stratejileri arasındaki tercih, örgütsel yapıya, bilgi teknolojisine, örgütün büyüklüğüne ve rekabet ortamına bağlıdır.
Corfield ve Paton, (2016)	Bilgi yönetimi, örgüt kültürünü istenilen doğrultuda değiştirmek amacıyla kullanılabilmektedir. Bu değişimin, başarılı olabilmesi için rasyonel karar vermeye dayalı olması gerekmektedir. Örgüt kültürünün değiştirilmesi, bilgi yönetimine dair kapsamlı yöntemlerin ve araçların, geniş bir bakış açısıyla kullanılmasını gerektirmektedir.
De Almeida ve diğerleri, (2016)	Bilgi yönetimi süreçlerinin işletme için değerinin yükseltilmesi amacıyla göz önüne alınması gereken faktörler, bilgi işlem sisteminin performansının yerine, çalışanlara bilgi yönetiminin hedeflerini ve önemini, aralarındaki iletişim ve bilgi paylaşımı aracılığı ile benimsetmektir. Bilgi yönetimi süreçlerinden sorumlu olan yöneticiler, üst düzey yönetimi, sürece başından itibaren dahil etmeli ve katılımcı çalışanlar ile etkileşimde olmaları için motive etmelidir. Üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini ve faydasını anladığı ölçüde bilgi yönetimi süreçlerinin bir parçası olmak için motive olmaktadır.

Tablo 7'nin devamı

Çalışma	Temel bulgular
Razak ve diğerleri, (2016)	Bilgi çalışanları, karar verme, stratejik planlama, işletmenin çevresine uyum sağlaması ve rekabet üstünlüğü elde etmesi konularında işletmelerine yardımcı olmaktadır.
Venkitachalam ve Willmott, (2016)	Örgütsel bilgiyi kullanan iki tür bilgi yönetimi stratejisi vardır. Bu stratejiler, kodlama stratejisi ve kişiselleştirme stratejisidir. Bilgi yönetimi stratejileri örgütsel bilgiden iyi bir şekilde yararlanmak için kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi stratejileri arasındaki tercih (stratejik kaymalar) örgütsel yapıya, bilgi teknolojisine, örgütün büyüklüğüne ve rekabet ortamına bağlıdır.

Tablo 7'de de görüldüğü üzere, bilgi yönetimi, işletmeler için stratejik önemi kapsamında ele alındığında, rekabet istihbaratı ile birtakım benzerliklere sahiptir. Öncelikle, bilgi yönetimi de rekabet istihbaratı gibi bir süreçtir. Bilgi yönetimi süreci, rekabet istihbaratı gibi bilgi çevrimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile, bilgi yönetimi sürecinde, rekabet istihbaratında olduğu gibi veriden bilgiye dönüşüm gerçekleşen bir çevrim bulunmaktadır. Öte yandan, rekabet istihbaratının aksine bilgi yönetimi, içsel bilgileri konu almaktadır. Rekabet istihbaratı ile bilgi yönetimi arasındaki bu stratejik benzerlikler ve farklılıklar bir sonraki başlıkta ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.2.1.3. Rekabet İstihbaratının Bilgi Yönetimi ile Karşılaştırılması

Literatürdeki birtakım çalışmalarda, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koyulmaktadır. Bu iki kavram, aynı bütünün birbirini tamamlayan farklı kısımları olarak görülmektedir. Her ikisi de, bir işletmenin iç ve dış çevreden elde edilen bilgilerini kullanmak ve yönetmek amaçlarına sahiptir.

Tablo 8. Rekabet İstihbaratı ile Bilgi Yönetiminin Kıyaslanması

Rekabet İstihbaratı	Bilgi Yönetimi
Konusu dışsaldır.	Konusu içseldir.
Bilginin kullanmak şekli proaktiftir.	Bilginin kullanmak şekli reaktiftir.
Kısa ve uzun vadeli bir yaklaşıma sahiptir.	Uzun vadeli bir yaklaşıma sahiptir.
Kaynak temellidir.	Teknoloji temellidir.
Veri, enformasyon ve bilgiyi yönetir.	Bilgiyi yönetir.
Çevresel faktörlerden (ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal) etkilenmektedir.	Çalışanların katkı sağlama isteklerine bağlıdır.

(Kaynak: Ghannay ve Mamlouk, 2012: 31)

Rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi, Tablo 8'de gösterildiği gibi birtakım farklılıklar taşımaktadır. Stratejik ve taktiksel kararlar, dış ve iç çevreyle ilgili bilgilerin birlikte kullanılmasını gerektirmekte ise, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı yoluyla elde edilen bilgi ve istihbaratın birlikte kullanılması gerekmektedir. Bu durum, bilgi ekonomisine dayalı dinamik bir çevrede rekabet üstünlüğü kazanmanın temel şartlarından biridir.

Hall ve Bensoussan (2007: 20-21)'a göre bir işletmenin geleceği ve başarısı, tahminler ve öngörüler yerine, stratejik bir şekilde sahip olduğu bilgileri rekabet istihbaratına dönüştürme becerisine bağlıdır. Araştırmacılar rekabet istihbaratının bileşenlerini, bilgi yönetimi kapsamında tanımlamakta ve gelecek odaklı, doğru, objektif, amaca uygun, yararlı ve zamanında olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının etkili bir şekilde birlikte kullanılması, doğru bilgiyi doğru karar vericiye doğru zamanda doğru şekilde ulaştırılmasını sağlamaktadır. Tablo 9'da da görüleceği üzere, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının konusunda ve faaliyetlerinde önemli farklılıklar olmasına rağmen iki kavramın benzer hedefleri vardır. Bu bakımdan, rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi bir bütünün parçalarıdır. Rekabet istihbaratı ve bilgi

yönetimi arasındaki ilişkiyi basit bir modelle açıklamak zor olsa da iki yaklaşımın birbirini tamamladığı açıktır.

Literatürde bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı arasındaki ilişkiye dair başlıca görüşler Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi İlişkisi

Çalışma	Temel Bulgular
Davenport, (1999)	Rekabet istihbaratı, bilgi yönetiminin bir kolu ya da alt kümesidir.
Drew, (1999)	Bilgi yönetimi, rekabet istihbaratına katkı sağlayan bir kavramdır.
Breeding, (2000)	Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde, bilgi yönetimi sisteminin simülasyon çalışmaları ve strateji formülleştirmesi gibi katma değeri yüksek işlere, bilgi yönetimi faaliyetlerine kıyasla daha fazla zaman ayrılmaktadır.
Johnson, (2000)	Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı kendi başlarına birer disiplin olmalarının yanında birbirlerinin parçalarıdır. Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı arasındaki temel fark, bilgi yönetimi çok geniş kapsamlı iken, rekabet istihbaratının ölçeğinin gelişmiş olmasıdır.
Johnson, (2000)	Bilgi yönetimi işletme içerisinde bilginin uygulanmasını konu almaktadır. Rekabet istihbaratı ise, özellikle, işletmenin rekabetteki tehditlere karşı korunması ve rakiplerden pazar payı elde edilmesi amaçlarına odaklanmaktadır.
Miller, (2001)	Rekabet istihbaratı sistemleri, bilgi yönetimi fonksiyonları dahilindedir. Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte bilgi yönetiminin önemli bir işletme fonksiyonuna dönüşmesi, rekabet istihbaratının gelişimine katkı sağlamıştır.

Tablo 9'un devamı

Miller, (2001)	Bilgi yönetiminin örgütsel yapının bir parçası haline gelmesi, rekabet istihbaratının değeri hakkındaki farkındalığı artırmıştır.
Nidumolu ve Subramani, (2001)	Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı sistemleri, bir işletmenin bilgi kaynaklarını geliştirmek için tasarlanmaktadır, ancak, genellikle farklı bilgi türleri ve kaynakları konu almaktadır. Rekabet istihbaratı, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamak için dış ortamdan bilgi toplamayı konu almaktadır. Bilgi yönetimi, çalışanların sahip oldukları bilgileri toplamaya odaklanmaktadır.
Canongia ve diğerleri, (2004)	Rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi arasındaki sinerji, stratejik bir gelecek öngörüsü modeli olarak kullanılabilmektedir. Bu stratejik model, teknolojik, sosyal ve ekonomik yenilikler için kullanılabilmektedir.
Herschel ve Jones, (2005)	Rekabet istihbaratı, bilgi yönetiminin bir alt kümesidir. Rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi arasındaki temel fark, rekabet istihbaratının yalnızca açık bilgileri konu almasına karşın, bilgi yönetiminin açık bilgilerin yanı sıra örtük bilgileri de konu almasıdır.
Taib ve diğerleri, (2008)	Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı, birtakım açılardan benzer kavramlardır. Öte yandan, iki kavram arasında farklılıklar da vardır. İkisi arasındaki temel benzerlik, bilgi ve bilgi kaynaklarını yönetmeleridir. Temel farklılık ise bilgi yönetiminin içsel bilginin yönetimi ile ilgili olması iken, rekabet istihbaratının dışsal bilgiyle ilgili olmasıdır. Her iki kavramın sinerji oluşturacak biçimde kullanımı, bilgi ekonomisi çağında işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Tablo 9'un devamı

Çalışma	Temel Bulgular
Albescu ve diğerleri, (2008)	Rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi arasındaki temel fark, rekabet istihbaratının yapılandırılmış veri yönetimi ile ilgili olması iken, bilgi yönetiminin yapılandırılmamış veri yönetimi ile ilgili olmasıdır. Günümüz işletmelerinin başarısı, dinamik iç ve dış çevreye stratejiler ve politikalar üretmek şeklinde cevap verme yeteneğine bağlıdır. Bunu için kritik başarı faktörü, iç ve dış çevre bilgilerinden yararlanmaktır. Bilginin değer kazanması ve rekabet üstünlüğü sağlaması için anlamlandırılması gerekmektedir. Bu sebeple, rekabet istihbaratı ile bilgi yönetiminin birlikte kullanılması gerekmektedir.
Saayman ve diğerleri, (2008)	Rekabet istihbaratı bilgisinin işletme ihtiyaçlarına yanıt verebilirliği, bir başka ifade ile rekabet istihbaratının etkililiği, işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının bilgiye erişmesi ve bilgiyi paylaşılması ile sağlanmaktadır. Bilgi yönetimi çerçevesinde bilgi envanterinin oluşturulması, istihbarat bilgisinin doğru ve etkili paylaşılmasına katkı sağlamaktadır.
Drew, (2010)	Rekabet istihbaratı, dışarıdan bilgiler sunması bakımından bilgi yönetimine katkı vermektedir.
Parker ve Nitse, (2011: 44)	Rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi, uzun vadeli rekabet üstünlüğü için iç ve dış çevre hakkında kurumsal bilgi üretmek amacıyla tasarlanmış olmaları sebebiyle, aynı bütünün iki parçasını oluşturmaktadır. Rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi arasındaki sinerji, iki yaklaşım arasında bir yakınsamanın olduğunu göstermektedir.

Tablo 9'un devamı

Çalışma	Temel Bulgular
Ghannay ve Mamlouk, (2012)	Herhangi bir düzeyde etkili karar verme, iç ve dış çevreyle ilgili bilgilerin birlikte kullanımını gerektirmektedir. Bu durum, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı yoluyla elde edilen bilgi ve istihbaratın birlikte kullanımını gerektirmektedir. Rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi, büyük miktardaki veriyi yönetmek, bilgiyi zamanında hedefine ulaştırmak, veri analizi için araçlar sağlamak, konunun uzmanlarını belirlemek ve çalışanlar arasında iş birliğini geliştirmek olmak üzere benzer hedeflere sahiptir.
Erickson ve Rothberg, (2012)	İşletmelerin rekabet istihbaratı uygulamaları, bilgi yönetimi bakımından dört sınıfa ayrılmaktadır: Yüksek bilgi yönetimi önceliği, yüksek rekabet istihbaratı etkinliğinde, bilgi yönetiminin yanında, rakiplere ait istihbarat da önemlidir. Düşük bilgi yönetimi önceliği, yüksek rekabet istihbaratı etkinliğinde, bilginin üretilmesi zor ve önemsizdir. Ancak, rakipler ile ilgili bilgiler değerlidir. Yüksek bilgi yönetimi önceliği, düşük rekabet istihbaratı etkinliğinde, işletme bilgi yaratma süreçleri ile çok ilgilidir. Ancak, rakipleriyle ilgi bilgiler, çok önemli değildir. Düşük bilgi yönetimi önceliği, düşük rekabet istihbaratı etkinliğinde ise, bilgi üretmenin yanında, rakiplerden istihbarat toplanması da işletme için önemsizdir.
Momeni ve diğerleri, (2012)	Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı, bir bütünün parçaları olup birbirleri arasında büyük ölçüde benzerlikler konusudur. Bilgi yönetimi daha kapsamlı bir kavram iken rekabet istihbaratı daha spesifiktir. Bilgi yönetiminin birtakım süreçleri, rekabet istihbaratının süreçleri ile aynıdır.

Tablo 9'un devamı

Çalışma	Temel Bulgular
Momeni ve diğerleri, (2012)	İşletmeler, bilgi yönetimini, rekabet istihbaratı olarak kullanmamalı ve tam tersi bir şekilde rekabet istihbaratını, bilgi yönetimi olarak kullanmamalıdır. Çünkü iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Bilgi yönetimi, temel olarak iç çevre bilgileri ile ilgili iken, rekabet istihbaratı sadece dış çevre bilgileri ile ilgilidir. Karar vermede, iç ve dış çevre bilgilerinin birlikte kullanılmasını gerekli olduğu takdirde, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının sinerji oluşturacak şekilde birlikte kullanımı, rekabet üstünlüğünün kaynağıdır.
Rothberg ve Erickson, (2012)	Bilgi yönetiminin büyük değere sahip olduğu endüstri dallarında, rekabet istihbaratı uygulamaları daha sofistikedir Aksine, bilgi yönetiminin büyük değere sahip olmadığı endüstri dallarında, rekabet istihbaratı uygulamaları işletmelerin yüzde 80'inde bir yıldan az bir geçmişe sahiptir. İşletmeler, bilgi yönetimine önem verdiği ölçüde rekabet istihbaratı yetkinlikleri gelişmektedir. Ancak, rekabet istihbaratı uygulamalarının daha sofistike olması, bu alana tahsis edilen bütçenin de büyük olması anlamına gelmemektedir. Bilgi yönetiminin büyük değere sahip olduğu işletmelerin rekabet istihbaratı bütçeleri, bilgi yönetiminin daha küçük değere sahip olduğu işletmelerden anlamlı bir şekilde büyük değildir. Bu bütçeler mutlak büyüklük olarak büyük olmasına rağmen, toplam işletme bütçesine oranlandığında herhangi bir fark yoktur. Bilgi yönetimine verilen önemin büyük olduğu endüstri dallarında rekabet istihbaratı kaynaklarının çeşitliliği yüksek iken küçük olduğu endüstri dallarında kaynak çeşitliliği de düşüktür. Bu işletmeler, daha az sofistike ve yalnızca web tabanlı kaynaklara başvurmaktadır.

Tablo 9'un devamı

Çalışma	Temel Bulgular
Smith ve Lindsay, (2012)	Rekabet istihbaratı, bilgi yönetimi ile kıyasla işletmenin stratejileri ile daha fazla ilişkilidir. Bu sebeple, bilgi yönetimi kendi başına işletmenin stratejik istihbarat ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. İşletmeler, bilgi yönetimi sistemlerini, istihbarat toplayan, analiz eden ve paylaşan sistemlere dönüştürerek bilgi yönetimi uygulamalarını stratejik amaçlarla uyumlu hale getirebilmektedir.
Paletta ve Junior, (2013)	İşletmelerin bilgi yönetimi teknolojileri kullanımı, tek bir ara yüz ile tüm veri tabanlarının ve bilgi depolarının kapsamlı bir biçimde yönetebildiği çözümlere doğru değişim göstermektedir. Etkili bir rekabet istihbaratı sistemi için bilgi yönetimindeki karmaşıklığı ve maliyeti düşürücü teknolojilerin önemli bir rolü vardır. Bu teknolojik evrim, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin koordinasyonun sağlanması için istihbarat fonksiyonlarını entegre edebilen bilgi yönetimi sistemlerinin verimli bir biçimde kullanılmasını mümkün hale getirmektedir.
Chevallier ve diğerleri, (2016)	Rekabet istihbaratı, karar vericiler için bir bilgi yaratma aracı olarak kullanılabilmektedir. Rekabet istihbaratı, bilgi yönetimini operasyonel hale getirmektedir. Bilgi yönetimi, bir işletmenin rekabet istihbaratı sürecini uygulayabilme, müşteri ve tedarikçiler ile güçlü ilişkiler geliştirebilme ve bunlardan etkili sonuçlar yaratabilme yeteneklerinin bir işlevidir. Daha kısa bir ifade ile, bir işletme rekabet istihbaratı sürecindeki uzmanlığını geliştirdiği ölçüde bilgiyi daha iyi yönetebilen bir işletme haline gelmektedir.

Tablo 9'un devamı

Çalışma	Temel Bulgular
Tarek ve Adel, (2016)	İşletmelerin rekabet gücü, yalnızca değişime ve bilgi ihtiyaçlarına tepki verme düzeyinde değil aynı zamanda bilgi yönetimi ve karar alma mekanizmalarının güçlü bir entegrasyonu ve kurumsallaşmış rekabet istihbaratı fonksiyonu ile mümkündür.

Tablo 9'da da görüldüğü üzere, rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi, birbirleri ile önemli benzerliklere sahiptir. Bununla birlikte, her iki kavramın birtakım ayırt edici ve benzersiz nitelikleri vardır. Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı, iç ve dış çevreleri değerlendirmek için kullanılabilmektedir. Bilgi yönetiminin konusu, bir işletmenin içsel bilgileri iken, rekabet istihbaratının konusu dışsal bilgilerdir. Ancak, iki kavram arasında, uzun vadeli rekabet üstünlüğü için iç ve dış çevreye ilişkin kurumsal bilginin kullanılması bağlamında bir ilişki bulunmaktadır. Her iki disiplinin de amacı, iş kararlarının değerlendirilmesi, işletme içinden ve dışından uygun bilginin bulunması, analiz edilerek ve sonuç olarak bilgiye anlam verilerek karar vericilere yardımcı olunmasıdır.

2.2.2. Rekabet İstihbaratı ile Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Rekabet istihbaratı teorilerine, bilgi yönetiminin yanı sıra önemli katkı sağlayan diğer bir alan örgütsel öğrenme literatürüdür. Fai Pun ve Nathai-Balkissoon (2011), örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi alanlarındaki geniş çerçeveli literatür incelemelerinde, iki alanın birbirleri ile son derece yakından ilişkili olduğu ve bu iki alanın birleştiği teorilere dair ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme birbirlerinden farklı kavramlardır ancak, örgütsel öğrenme ve yenilik yönetimi, bilgi yönetiminin önemli birer parçalarıdır (Lee ve Hong, 2002). Örgütsel öğrenme de, bilgi yönetimi gibi bilgi ve istihbaratı konu almaktadır ancak, bu alanların rekabet istihbaratı ile ilişkisi tam olarak bilinmemektedir (Fai Pun ve

Nathai-Balkissoon, 2011). Bununla birlikte, bu üç kavramın hepsi, işletme performansını yükseltmektedir (Lee ve Hong, 2002).

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye dair, Nonaka ve Takeuchi (1995), bilginin dönüştürülme sürecinde örgütsel öğrenme türlerini tanımladıkları bir model geliştirmişlerdir. Araştırmacılara göre, bilginin örtük ve açık olmak üzere iki şekli vardır. Tablo 10'da görüleceği üzere araştırmacılar, bilginin bu iki şeklinin birbirleri ile etkileşimini temel alarak örgütsel öğrenmenin dört türünü tanımladıkları bir yaklaşım geliştirmişlerdir.

Tablo 10. SECI – Bilgi Boyutları Modeli

	Örtük Bilgiye	**Açık Bilgiye**
Örtük Bilgiden	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

(Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62)

Nonaka ve Takeuchi (1995)'nin bilgi boyutları modelinde, örtük ve açık bilgi arasındaki dönüşüm, döngüsel bir süreç izlemektedirler. Modele SECI ismini, bu döngüsel sürecin aşamaları olan "Sosyalleştirme" (Socailization), "Dışsallaştırma" (Externalization), "Birleştirme" (Combination) ve "İçselleştirme" (Internalization) vermektedir. Sürecin ilk aşaması olan sosyalleştirme aşamasında, örtük bilginin bireyler tarafından karşılıklı iletişimle paylaşılmaktadır. Dışsallaştırma aşamasında, örtük bilgi, yazılı, sözlü, sanatsal veya matematiksel olarak formülleştirilerek açık bilgiye dönüştürülmektedir. Birleştirme aşamasında, açık bilgiler değiştirilerek, sıralanarak ve bir araya getirilerek yeni bilgiye dönüştürülmektedir. İçselleştirme aşamasında, açık bilgi bireyler tarafından özümsenerek örtük bilgiye dönüşmektedir. SECI modeli, geniş çaplı ampirik bulguların desteği ile örgütsel bilgi öğrenme teorilerine önemli katkılar vermektedir (Nonaka ve Von Krogh, 2009).

Örgütsel öğrenme, yaygın olarak, bir örgüt içindeki birikimli bilişsel ve davranışsal değişim olarak kabul edilmektedir (Fai Pun ve Nathai-Balkissoon, 2011). Prescott

(1995), rekabet istihbaratının örgütsel öğrenmeye katkıda bulunduğu savunmaktadır. Rekabet istihbaratı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki, özellikle yenilik yönetimi ve iş süreçlerinin geliştirilmesi konularında ağırlık göstermektedir. Rekabet istihbaratı, yenilik ve teknoloji geliştirme kararlarında stratejik bir role sahiptir (Rohrbeck ve Gemünden, 2011). Dishman ve Pearson (2003)'a göre işletmenin geliştirdiği örgütsel yeterlilikler, yöneticiler tarafından rekabet istihbaratının önemli bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, Wright (2011), örgütsel öğrenmenin, rekabet istihbaratı sürecinin bir çıktısı olduğunu ileri sürmektedir.

Literatürde, örgütsel öğrenme ile rekabet istihbaratını bağdaştırmaya yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Günümüzde, öğrenmenin, davranışsal ve bilişsel olmak üzere, iki boyutu olduğu yönünde bir fikir birliği vardır (Garvin, 2003). Bu çerçevede, rekabet istihbaratı, toplanan verilerin istihbarat bilgisine dönüştürülmesi bakımından bilişsel, elde edilen istihbaratın kullanılması bakımından davranışsal öğrenme olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple, etkili bir örgütsel öğrenme yaklaşımından yoksun olarak sürdürülen rekabet istihbaratı faaliyetleri, yalnızca enformasyon yaratmakta, bu enformasyon rekabet istihbaratı bilgisine dönüşmekte ve amaçlar doğrultusunda kullanılmakta yetersiz kalmaktadır (Bonthous, 1995).

Rekabet istihbaratının kullanım alanının genişlemesi, muhtemel fırsatların ve tehditlerin önceden belirlenmesi için bir erken uyarı sistemi gibi rol oynamaktadır. Rekabet istihbaratı bölümü olan işletme sayısı, yıllar geçtikçe arttığı halde, birçok işletme rekabet istihbaratı etkinliklerini başarısızlıklar nedeni ile küçültmektedir (Dishman ve Pearson, 2003). Rekabet istihbaratı uygulamalarında başarısızlıkların çok önemli bir kaynağı, rekabet istihbaratını örgütsel öğrenme ile bütünleştirmede eksik kalınmasıdır (Prescott, 1995).

Bir işletmenin stratejik pazarlama yönetiminde önemli bir payı bulunan örgüt kültürü, doğrudan işletmenin içinde bulunduğu rekabetçi öğrenme ortamı ile ilişkilidir (Slater ve Narver, 2000). Bununla birlikte, bir işletmenin öğrenme ve yenilik yönetimi için rekabet istihbaratını bir girdi olarak kullanması, o işletmenin kültürü ile doğrudan ilişkidir (Prescott, 2001). Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğinin doğru ölçülebilmesi için örgütsel öğrenmeye olan katkısının doğru ele alınması gereklidir (Bonthous, 1995). Öğrenen bir örgüt kültürü olmadığı takdirde, rekabet istihbaratı yalnızca kullanışız bir

bilgiden ibaret olmaktadır. Bu sebeple, bir işletmenin öğrenmeye ve sürekli gelişmeye devam edebilmesi için rekabet istihbaratının örgütsel yetenekleri desteklemesi ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlaması gerekmektedir.

Bonthous (1995), bireysel ve örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi için gerekli dokuz kritik süreç önermiştir. Tablo 11'de de görüleceği üzere, araştırmacı, örgütsel öğrenme çevresinin rekabet istihbaratı bileşenini betimleyen 9 niteliğini ve bu niteliklerin gerçekleştiği iki zıt kavramsal ucu modellemiştir.

Tablo 11. İstihbaratı Öğrenme Olarak Betimleyen Süreçler

Nitelikler	**Aralık**	
1. İstihbaratın örgüt ile bütünleştirilmesine dair genel yaklaşım	Mekanik (Bilgi sadece toplanmaktadır.)	Üretken (Bilgi analiz edilmekte ve dağıtılmaktadır.)
2. İstihbaratın dahil olduğu değişim çabasının yaygınlığı	İzole edilmiş (Problemin benzersiz olduğu inancına dayalı değişim çabası vardır.)	Entegre edilmiş (Problemin örgütsel değişime özgü olduğu inancına dayalı değişim çabası vardır.)
3. İstihbarat faaliyetlerinin etki alanı	Yerelleştirilmiş (İstihbarat faaliyetleri bölümler ve faaliyetler içinde var olmaktadır.)	Örgüt çapında (İstihbarat faaliyetleri tüm şirkete yayılmıştır.)
4. Dünyayı anlamak için istihbarat anlayışı	Sınırlanmış (Sınırlı perspektif vardır.)	Sistematik (Daha geniş bir perspektif ve kavrayış vardır.)
5. Bireysel ve örgütsel öğrenmeye katkı biçimi	Uyarlanmış (Tek bir öğrenme döngüsü vardır.)	Üretken (İki tane öğrenme döngüsü vardır.)

Tablo 11'in devamı

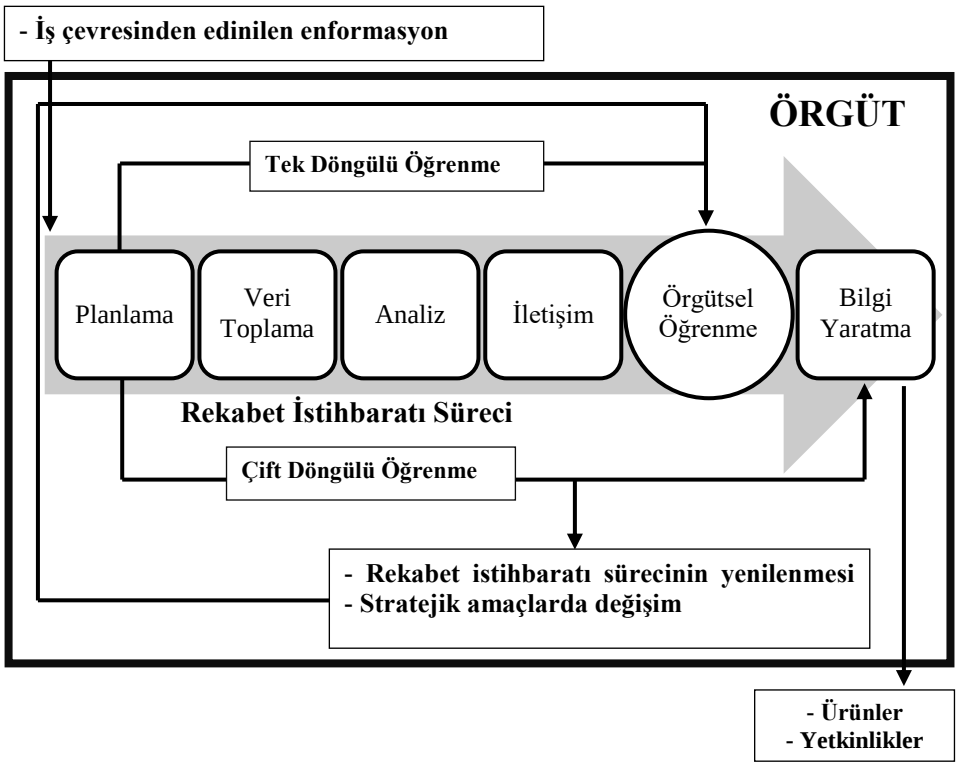
Nitelikler	Aralık	
6. Şirket ve rekabet arasındaki istihbarat akışının türü	Ofansif ve defansif (İstihbarat çalışmaları öncelikle rekabetçi hareketliliklere yöneliktir.)	Ofansif ve defansif olmanın yanında iş birliğine yönelik (İstihbarat çalışmaları aynı zamanda şirket dışındaki unsurlar ile paylaşılmaktadır.)
7. İstihbarat ve çevre arasındaki ilişkinin türü	Reaktif (İstihbarat rekabetçi yanıtlar ve tepkiler verebilmek amacıyla kullanılmaktadır.)	Proaktif (İstihbarat proaktif çözümler yaratmak için kullanılmaktadır.)
8. İnsanların gelişimine dair yaklaşım	Eğitim (Geleneksel, edilgen eğitim düzeni vardır.)	Aktif öğrenme (İş çevresi aynı zamanda öğrenme ortamıdır.)
9. Geliştirilen yetkinliklerin türü	Bireysel (Kişisel yetkinlikler bulunmaktadır.)	Örgüt çapında (Örgütsel yetkinlikler bulunmaktadır.)

(Kaynak: Bonthous, 1995: 11)

Bonthous (1995)'a göre, rekabet istihbaratının örgüt ile bütünleştirilmesine dair genel yaklaşım ya mekaniktir ya da üretkendir. Bu bakımdan, mekanik bir işletmede, bilgiler istihbarat sürecinin bir parçası olarak toplanmaktadır. Ancak, eyleme geçirilebilir istihbarata dönüştürülmemektedir. Bunun aksine, üretken bir işletme, topladığı verilerden faydalı bilgiler oluşturarak, karar vericilerin kullanımına sunulmaktadır. İkinci olarak, elde ettiği bilgilere dayalı olarak bir işletme, değişimi veya kendini

uyarlamayı yönetmekte ise, bu değişim çabasının yaygınlığı, izole veya entegredir. Bir diğer ifadeyle, değişim çabasına karşı tutum, problemin duruma özgü ve izole olduğu yönündedir veya örgütsel değişime özgü (endemik) olduğu ve tüm sistemi etkilediği yönündedir. Bununla ilişkili olarak, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin kapsamı ve etki alanı, işletme bölümleri ve fonksiyonları içerisinde yerelleştirilmiştir ya da örgüt çapındadır. Bu kapsam ve etki alanı, yalnızca istihbarat bilgisinin toplandığı veya dağıtıldığı bölümleri ve fonksiyonları yanında, elde edilen istihbarat ile ulaşılan sonuçların etki alanına giren bölüm ve fonksiyonları içermektedir. Dördüncü olarak, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin anlaşılması, genellikle, işletmelerin ve işletme içindeki bireylerin çevreyi kavrayış biçimleriyle ve bakış açılarıyla ile ilgili olmasının üstünde durulmaktadır. Sınırlanmış anlayışa göre, karmaşık problemler basitleştirilmeye çalışılmaktadır ve sınırlı bir bakış açısı vardır. Ancak, problemin sistematik bir tutumla anlaşılması, daha geniş ve bütüncül bir kavrayış ile gerçekleştirilebilmektedir. Beşinci olarak, uyarlanmış ve üretken öğrenme, istihbaratın örgütsel öğrenmeye katkı biçiminin iki zıt türüdür ve örgüt içinde öğrenmenin hangi düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Uyarlanmış öğrenmede, tek bir süreç tekrar edilirken, üretici öğrenmede ikinci bir öğrenme döngüsü olarak geribildirim vardır. İstihbarat edinmeye dair yaklaşım ve işletme ile istihbarat arasındaki bilgi akışı, genellikle rekabetteki değişim hakkında bilgi toplamak, izlemek veya rakiplerin eylemlerini öngörmek olarak gerçekleşmektedir. Ancak, birçok işletme, kendi istihbarat ağlarının bilgi alışverişini kolaylaştırdığı ortamlarda, örgütler arası bilginin toplanması ve paylaşılması bakımından iş birliğine yatkın olabilmektedir. İşletmelerin istihbarat çabalarına dair diğer bir ölçüt, çevre ve öğrenme çabaları arasındaki ilişkinin türüdür. Bu ölçüt, rekabetçi tehditlere ve rakiplerin eylemlerine, işletmenin yanıtlarının proaktif veya reaktif olmasıdır. Proaktif işletmeler, genellikle, ürünler, tutundurma programları gibi yaratıcı çözümler üretmekte iken, reaktif işletmeler, rakipleri kadar yenilikçi sayılamayacak çözümler ortaya koymaktadırlar. İşletmelerin çalışanlarını eğitmeye dair yaklaşımları, iki yöntemden biri olmaya eğilimlidir. Bunlardan ilki olan eğitim yaklaşımına göre, geleneksel, sınıf tipi öğrenme hakimdir ve bilgi edilgen bir biçimde elde edilmektedir. İkincisi olan aktif öğrenme yaklaşımına göre, öğrenme, her işletme kararının bir ders olduğu, sosyal ve bağlamsal ortamda ve durumlarda gerçekleşmektedir. Sonuncu süreç, işletme tarafından edinilen yetkinliklerin türünü

değerlendirmektedir. İstihbarat ile edinilen bu yetkinlikler, bireysel ya da örgütsel olabilmektedir.



Şekil 6. Rekabet İstihbaratı Süreçleri İle Örgütsel Öğrenmenin Bütünleşmesi

(Kaynak: Oubrich, 2007: 82)

Örgütsel öğrenme ve rekabet istihbaratı süreçlerini bağdaştıran bir başka deneysel çalışma, Oubrich (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, nitel bir tümdengelim yaklaşımı kullanarak, Argyris (1976)'in tek ve çift döngülü öğrenme kuramı ile rekabet istihbaratı süreçlerini bütünleştirmektedir. Bu bağdaştırma, aynı zamanda, Bonthous (1995)'un dokuz süreçli yaklaşımındaki beşinci maddedir. Tek ve çift döngü teorisinde, tek döngü olarak ifade edilen öğrenme şekli, beklenen ile gerçekleşen çıktılar arasındaki farklılıklara bağlı olarak davranışların değişmesi iken, çift döngü öğrenme şekli beklenen ve gerçekleşen arasındaki farka bağlı olmasının yanında, sonuçları referans alarak beklentilerin ve davranışların arkasında nedenleri, varsayımları ve inançları sorgulamayı ve değiştirmeyi ifade etmektedir (Dick ve Dalmau, 2000).

Şekil 6'da da görüldüğü üzere, Oubrich (2007) tarafından geliştirilen model, yalnızca çift döngülü öğrenme ile bilginin üretilebildiğini ortaya koymaktadır. Araştırmacı, çift döngüde öğrenme kaynağını, stratejik amaç ve hedeflerdeki değişim ve rekabet istihbaratı sürecini yeniden tasarlanması olarak tanımlamaktadır. Modelin merkezinde rekabet istihbaratı süreci bulunmaktadır. Model, rekabet istihbaratı süreci ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi, içsel süreçlere odaklanarak açıklamaktadır. Bununla birlikte, iş çevresinden edinilen enformasyon olarak özetlenen dışsal etkenler ise görece daha az önemsenmektedir. Fai Pun ve Nathai-Balkissoon (2011), işletmelerde yüksek kademelerde öğrenme ve yeniliğin bütünleşik kavramlar olduğu görüşleri ile Oubrich (2007)'in bulgularını desteklemektedirler.

2.2.3. Rekabet İstihbaratı ve Yenilik Yönetimi İlişkisi

Rekabet istihbaratının örgütsel öğrenme ile ilişkisi, özellikle yenilik yönetimi alanında gerçekleşmektedir. Rekabet istihbaratı, yenilik ve teknoloji geliştirme kararlarında stratejik bir role sahiptir (Momeni ve Mehrafzoon, 2013).

Fatti ve Du Toit (2013)'e göre yenilik, uygulamalı bilimler, birikmiş bilgi ve insan yaratıcılığı ile elde edilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin, yeniliğin yoğun olarak gerçekleştiği ve yüksek derecede uzmanlık gerektiren endüstri dalları küresel pazarlarda rekabet edebilmeleri için, gelişmiş rekabet istihbaratı sistemlerine ihtiyaçları vardır.

Rekabet istihbaratı, yenilik faaliyetlerini, çalışan ve örgüt düzeylerinde geliştiren bir bilgi yönetimi sistemidir (Glynn, 1996). Bu sebeple, bilgi yönetimi uygulamaları, rekabet istihbaratının sonucunda elde edilen bilgilerin, örgüt içerisinde paylaşılmasını sağlayan sistemler geliştirmektedir. Teorik olarak, işletmeler daha fazla veri topladığı ve topladığı verileri ilişkilendirip analiz edebildiği düzeyde, değer yaratan bilgilere daha fazla sahip olmaktadır. Bu sebeple, etkili iletişim mekanizmaları, işletme içerisindeki bireylerin sahip olduğu bilgileri paylaşmalarına zemin sağlaması bakımından, nihai olarak, işletmenin sahip olduğu bilgi tabanını genişletmektedir (Abbott, 2004).

Tanev ve Bailetti (2008)'ye göre, uzmanlaşmış tedarikçi işletmeler, rekabet istihbaratını yenilik amacıyla verimli bir şekilde kullanan işletmelerdir. Araştırmacıların bulgularına göre, rekabet istihbaratı bilgilerinin yenilik amacı ile kullanılması ile işletme büyüklüğü

arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Öte yandan, yeni teknolojiler geliştiren işletmeler, rekabet istihbaratı bilgilerini yenilik amaçlı kullanmaktadırlar. Bir diğer ifadeyle, yenilik yönetimine yönelik rekabet istihbaratı kullanımı, işletmenin büyüklüğü ile değil, teknoloji odaklı olması ile ilişkilidir.

Rohrbeck ve Gemünden (2011), bir işletmenin yenilik kapasitesini artırmak amacıyla yaptığı rekabet istihbaratı faaliyetlerini, üç sınıfa ayırmaktadırlar. Araştırmacılar bu sınıflandırmayı, stratejist, öncü ve rakip olmak üzere üç jenerik rol ile tanımlamaktadır:

1. Rekabet istihbaratının stratejist rolü, vizyon ve strateji belirleyerek ve rakiplerin yeni iş modellerini tanımlayarak yenilik faaliyetlerine yön vermesidir (Rohrbeck ve Gemünden, 2011).
2. Rekabet istihbaratının öncü rolü, tüketicilerin yeni istek ve ihtiyaçlarını, yeni teknolojileri ve rakiplerin yeni ürünlerini tanımlayarak yenilik faaliyetlerine yön vermesidir. Bununla birlikte, yeni teknolojiler geliştiren işletmeler, teknolojileri takip eden işletmelere göre rakipleri hakkında daha az istihbarat bilgisi toplamaktadır (Tanev ve Bailetti, 2008).
3. Rekabet istihbaratının rakip rolü ise mevcut Ar-Ge projelerinin başarısını sınayan temel varsayımlar geliştirerek, mevcut ve potansiyel yenilik faaliyetlerinin başarısına ilişkin tehdit ve riskleri belirleyerek yenilik faaliyetlerini daha iyi olmaya zorlamasıdır (Rohrbeck ve Gemünden, 2011).

Örnek edinme, işletmelerin yenilik amacıyla uyguladıkları önemli rekabet istihbaratı faaliyetlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Calof ve Wright (2008)'e göre rekabetçi örnek edinme, temel rekabet istihbaratı konularından biridir. Myburgh (2004)'a göre örnek edinme analizi, çevresel tarama ile birlikte çok önemli rekabet istihbaratı veri toplama tekniklerinden biridir.

Örnek edinme, işletmelerin örgütsel öğrenme ve yenilik amacıyla dış çevreyi izledikleri bir süreçtir (Huggins, 2010). Örnek edinme için kabul görmüş tek bir tanım olmadığı halde, genel olarak karşılaştırma yapmak yoluyla, süreçleri geliştirme ve yapılan karşılaştırmalar sonucunda öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, uygulamada çoğunlukla, işletmelerin, rakiplerinin ürünlerini ve uygulamalarını taklit ettikleri bir süreç olarak anlaşılmaktadır.

Küresel pazarlardaki değişim, artan rekabet, belirsizlik ve veri bolluğu, süreçlerde ve yöntemlerde yeniliği zorunlu hale getirmektedir (Canongia ve diğerleri, 2004). Bu yeni rekabet ortamının belirgin özellikleri, farklılaşma, esneklik, hız, maliyet rasyonalizasyonu ve yenilikteki artıştın yanında, tüketicilerin daha kaliteli ürün ve hizmetleri talep etmeleridir. Tüketicilerin taleplerinin karşılanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen yenilik süreçleri için teknolojik öngörü yaklaşımı önem kazanmaktadır (Cowan ve diğerleri, 2004). Teknolojik istihbarat, işletmelerin teknolojik alanlardaki yenilik faaliyetlerinde hedeflerini ve patent stratejilerini belirlemelerine destek olmaktadır (Wang ve diğerleri, 2014). Böylece, işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerinde kaynaklarını daha etkili bir biçimde kullanabilmektedir.

Yenilik yönetimi alanlarında, teknolojik öngörünün, çevresel değişimi analiz ederek, stratejik kararları destekleyebilmesi için, çeşitli tekniklerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin, yenilik alanlarında teknolojik değişimi öngörebilmek amacıyla uzmanların bilgilerinden, karmaşık yenilik süreçlerini planlayabilmek amacıyla da analitik yöntemlerden yararlanmaları gerekmektedir (Zhang ve diğerleri, 2016). Norling ve diğerleri (2000)'ne göre işletmelerin teknolojik istihbaratı, yenilik faaliyetlerinin önemli bir parçası haline getirebilmeleri için, şu hedefleri yerine getirmeli gerekmektedir:

1. Teknolojik istihbarat süreci yapılandırılmış ve organize edilmiş olmalıdır.
2. Yenilik yönetimi belirli istihbarat ihtiyaçlarını tanımlamalı ve teknolojik istihbarata yön vermelidir.
3. İstihbarat verilerini toplamak ve analiz etmek için gelişmiş analitik yöntemler kullanılmalıdır.
4. Teknolojik istihbarat çalışanları alanında tecrübeli ve istihbarat yetkinliklerine sahip olmalıdır.
5. Yenilik yönetimi teknolojik istihbaratın karar almalardaki faydası hakkında motive olmalıdır.

Sonuç olarak, yenilik yönetimi ile rekabet istihbaratı ilişkisini konu alan literatüre göre, yenilik yönetimine ilişkin rekabet istihbaratı uygulamaları, özellikle teknolojik istihbarat alanında gerçekleştiği görülmektedir. İşletmelerin, küresel pazarlarda rekabet etmeyi sürdürebilmeleri, karmaşık yenilik yönetimi süreçlerine bilgi girdisi sağlayan ve

teknolojik öngörü becerilerini geliştiren rekabet istihbaratı faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirmelerine bağlıdır.

2.3. REKABET İSTİHBARATININ ETKİLİLİĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, rekabet istihbaratı uygulamalarının etkililiği konusu araştırılmaktadır. Bu bölümde, başarılı bir rekabet istihbaratı uygulamasına sahip olunması için gerekli şartlar ve etkili rekabet istihbaratının işletmelere sağladığı faydalar tartışılacaktır. Bu çerçevede ilk olarak, rekabet istihbaratının etkililiğinin ölçülmesi, ikinci olarak, rekabet istihbaratının etkililiğinin önemi ve üçüncü olarak, rekabet istihbaratının etkililiğini belirleyen faktörler incelenecektir.

Rekabet istihbaratının stratejik önemi ve faydaları, bilinen bir gerçek olmasına rağmen, rekabet istihbaratı sürecinin etkililiğini inceleyen ampirik araştırmaların sayısı çok azdır. Rekabet istihbaratı süreciyle ilgili yapılmış deneysel çalışmaların odak noktası, ağırlıklı olarak, sürecin aşamaları, işleyişi, amaçları ve hedefleri ile ilgilidir. Bu çalışmalarda, rekabet istihbaratı bilgisi, istihbaratın planlanması, veri toplanması ve verinin analiz edilmesi sürecinin bir çıktısı olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, problem odaklı olması ve problemlerin yapılandırılmış olması bakımından geleneksel pazarlama araştırması yöntemleri ile benzeşen özelliklere sahiptir. Ancak, rekabet istihbaratı, pazarlama araştırmasının aksine, elde edilen bilginin amacı ve değeri hakkında daha fazla belirsizliğe sahiptir (Jaworski ve diğerleri, 2002). Bu sebeple, rekabet istihbaratı sürecini inceleyen araştırmalar, rekabet istihbaratı sürecinin çıktısı olan istihbarat bilgisinin işletmeler için stratejik değerini ölçmede yetersiz kalmaktadırlar. Pratikte, rekabet istihbaratı sürecinin çıktılarının faydası ve değeri, bu alanda uygulamaları bulunan işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla, işletmeler, rekabet istihbaratı sürecinin etkililiğini belirleyen faktörleri anlamak için çaba göstermektedir (Kahaner, 1997).

2.3.1. Rekabet İstihbaratının Etkililiğinin Ölçülmesi

Jaworski ve diğerleri (2002), rekabet istihbaratı sürecinin etkililiğini belirleyen faktörleri ve sürecin örgüt performansı ile ilişkisini, geliştirdikleri model ile açıklamaktadırlar. Araştırmacılar bu modelde, rekabet istihbaratı sürecinin etkililiğini, istihbarat faktörlerinin iş performansı üzerindeki etkisi ile açıklamaktadır. Rekabet istihbaratı süreçlerinin etkililiğini belirleyen faktörler: rekabet istihbaratı ağı, iç çevre, enformasyon çevresi ve rekabet istihbaratı çalışanlardır. Rekabet istihbaratı ağı boyutunun etkililiğini belirleyen faktörler, rekabet istihbaratı ağındaki kişilerin sayısı, çeşitliliği, bilgi düzeyleri ve ağdaki kişilerden veri toplama yöntemleridir. İkinci olarak, iç çevre boyutunun etkililiği, çalışanların ve yöneticilerin rekabet istihbaratına karşı tutumlarının düzeyi, rekabet istihbaratına ayrılan zaman ve işletmenin sahip olduğu bilgilere verilen değerin düzeyinden etkilenmektedir. Üçüncü olarak, enformasyon çevresi boyutunun etkililiğini, enformasyonun zenginliği, farklılığı ve değeri etkilemektedir. Son olarak ise, rekabet istihbaratı çalışanları boyutunun etkililiğini iş sürekliliği etkilemektedir. Bu dört boyut, sürecin ikinci aşamasında rekabet istihbaratı planlaması, veri toplama ve analiz aşamalarını temsil eden üç boyutu etkilemektedir. Sürece ait üç boyuttan ilki olan rekabet istihbaratı planlamasının etkililiği, biçimsel yapı ve tutarlılık ile ölçülmektedir. İkinci boyut olan veri toplamanın etkililiği, verilerin kapsamlılığı, zamanlılığı, doğruluğu ve verimliliği ile ölçülmektedir. Son olarak analiz boyutunun etkililiği ise, çabukluk ve güvenilirlik ile ölçülmektedir. Bu üç boyutun işletme performansına etkisi ile rekabet istihbaratı sürecinin etkililiğini açıklanmaktadır.

Etkililiğin yanı sıra, verimlilik de rekabet istihbaratının işletmeler için faydasının ölçülmesinde bilinmesi gereken bir diğer ölçüttür. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin verimliliği üzerine yapılan ampirik çalışmalarda, rekabet istihbaratının somut faydalarının ölçülen değerleri ile rekabet istihbaratı faaliyetlerine ayrılan kaynakların değerlerinin karşılaştırılması yapılmaktadır. Rekabet istihbaratı konusundaki teknolojik yatırımların getirisinin hesaplanması, rekabet istihbaratının verimliliğini değerlendirmek için kullanılan bir ölçüttür. Bununla birlikte, teknolojik kaynaklara odaklanılması, rekabet istihbaratının verimliliğini tam olarak ifade etmek için yeterli değildir. Çünkü

verimli rekabet istihbaratı faaliyetlerinin her aşaması, teknoloji tabanlı değildir (Marin ve Poulter, 2004).

Rekabet istihbaratının etkililiğinin ve verimliliğinin ölçümü, karmaşık değerlendirmeler gerektirmektedir. Bu sebeple, İşletmeler için rekabet istihbaratının etkililiğinin ve verimliliğinin ölçülmesi, genellikle kaçınılan bir eylemdir.

Smith ve diğerleri (2010)'ne göre, rekabet istihbaratının etkililiğinin ölçümü, nitel ve nicel ölçüm yöntemleri ile yapılmaktadır. Araştırmacılara göre nitel ölçüm araçları:

- Müşteri memnuniyeti,
- İşletmenin genel durumunu iyileştiren somut kararlar,
- Yeni pazarların rakiplerden önce tahmin edilmesi,
- İş geliştirme ve
- Güvenlik testidir.

Nicel ölçüm araçları ise:

- Patent alma,
- Yeni ürünler geliştirme,
- Pazar payını veya satışları artırma,
- Karlılık oranları ve
- Danışmanların değerlendirme araçlarıdır.

Sonuç olarak, rekabet istihbaratının etkililiğinin ölçülmesini konu alan çalışmalar, özellikle rekabet istihbaratı sürecinin sonucunda elde edilen performansa odaklanmaktadır. Bu bakımdan, belirli alanlardaki performans ölçütleri, ilgili alanlardaki rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğinin bir temsilcisi olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple, konu, çalışmanın amaçları çerçevesinde ele alındığında, uluslararası pazar seçimi ile rekabet istihbaratı ilişkisinde, rekabet istihbaratı sürecinin etkililiği, uluslararası pazarlardaki performans göstergeleri ile temsil edilmektedir.

2.3.2. Rekabet İstihbaratının Etkililiğinin Önemi

Etkili bir rekabet istihbaratı sisteminin kurulması, zaman alan bir süreçtir. Viviers ve diğerleri (2005)'ne göre işletmeler, etkili bir rekabet istihbaratı kurmak için, öncelikle çalışanları için gerekli rekabet istihbaratı yetkinliklerini belirlemeli ve daha sonra bu yönde eğitim programları tasarlamalıdır.

Teo ve Choo (2001)'ya göre rekabet istihbaratı bilgisinin değerli niteliklere sahip olması işletme için stratejik yararlar sağlamaktadır. Bu sebeple, işletmeler, rekabet istihbaratı bilgisinin niteliğini artırdığı ölçüde performanslarını yükselmektedirler. Peters ve diğerleri (2016)'ne göre, rekabet istihbaratı bilgisinin kalitesinin üç boyutu: altyapı entegrasyonu, rekabet istihbaratının fonksiyonelliği ve yöneticiler tarafından kullanılmasıdır. Rekabet istihbaratının altyapı entegrasyonunun yüksek bir düzeyde olması, verilerin ortak bir veri tabanı yapılandırmasına sahip olması anlamına gelmektedir. Rekabet istihbaratının fonksiyonelliği, verinin çok boyutlu hiyerarşik modellerinin çeşitli olması ve yapılandırılmış veri işlemeleri için kolay, kapsamlı ve hızlı olması anlamına gelmektedir. Rekabet istihbaratının yöneticiler tarafından kullanılması, rekabet istihbaratı bilgilerinin yöneticilere özet istatistiksel raporlar olarak sunulmasının yanında yöneticilerin veri analizi, değerlendirilmesi ve yorumlanması aşamalarında birer rekabet istihbaratı kullanıcısı olarak görev almaları anlamına gelmektedir.

Rothberg ve Erickson (2012), rekabet istihbaratı fonksiyonlarının daha gelişmiş olduğu işletmelerin ortak özelliklerinin aşağıdakiler olduğunu ileri sürmüşlerdir:

- Daha bilgi yoğun işletmelerdir.
- Daha uzun süreli ve büyük bütçeli rekabet istihbaratı fonksiyonuna sahiptirler.
- Rekabet istihbaratı uygulamaları daha bağımsız ve merkezi değildir.
- Daha gelişmiş birincil veri toplama tekniklerine sahiptirler.
- Daha sofistike ikincil veri toplama kaynaklarına ve çeşitliliğine sahiptirler.
- Rekabet istihbaratına üst düzey yöneticiler tarafından daha fazla değer verilmektedir.

Araştırmacılara göre, rekabet istihbaratı fonksiyonlarının daha az gelişmiş olduğu işletmelerde rekabet istihbaratı bilgilerinin, örgüt performansı üzerinde, işletme tarafından kabul edilen veya tanımlanan bir etkisi yoktur. Ayrıca, söz koşunu işletmelerde, rekabet istihbaratı fonksiyonları biçimsel bir role sahip değildir. Gelişmiş rekabet istihbaratı fonksiyonuna sahip işletmelerde ise, aksine, rekabet istihbaratı uygulamaları biçimsel bir role sahiptir ve üst düzey yöneticilerin kritik karar vermelerinde bir girdi olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, rekabet istihbaratı fonksiyonlarının daha gelişmiş olduğu işletmeler, endüstrileri için kritik öneme sahip istihbarat kaynaklarını daha iyi tespit edebilme yetkinliğine sahiptir. Rekabet istihbaratı alanındaki tecrübe ve bilgi birikimleri sebebiyle, gerekli bilgi kaynaklarının neler olduğunu halihazırda bilmektedirler. Ayrıca, rekabet istihbaratı fonksiyonlarının daha gelişmiş olduğu işletmeler, yerleşmiş bir istihbarat ağına ve daha gelişmiş uygulamalara sahiptir.

2.3.3. Rekabet İstihbaratının Etkililiğini Belirleyen Faktörler

Her koşulda etkili ve verimli olan, evrensel bir rekabet istihbaratı aracı ve yöntemi bulunmamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, işletmeleri için uygun araçları ve yöntemleri seçmelidir (Bose, 2008). Ayrıca, kültürel ve yapısal sorunlardan dolayı, başarılı bir rekabet istihbaratı programının geliştirilmesi için, uygun tek bir sistem mimarisi de bulunmamaktadır (Stanat, 1990). Dolayısıyla, rekabet istihbaratı programlarının geliştirilmesinde durumsal bir anlayışın hakim olması gerekmektedir. Çünkü, rekabet istihbaratı sürecinin her işletmede benzersiz olması muhtemeldir. Bu sebeple, başarılı rekabet istihbaratı süreçleri arasında nadiren benzerlikler vardır. Buna rağmen, bazı genel başarı faktörlerinden ve ilkelerden söz edilebilmektedir. Aslında, rekabet istihbaratı süreci, her işletmenin kendisine özgü örgüt kültürünü, mevcut kaynakları ve hedeflerini yansıtmalıdır (Gilad, 2006).

Bir işletmede rekabet istihbaratı kültürünün oluşturulması, herhangi bir rekabet istihbaratı uygulamasının başarısında kilit unsurdur (Capatina ve Vanderlinden, 2012). Rekabet istihbaratı kültürüne sahip olan işletmeler, endüstriyel (rakip, tedarikçi veya dağıtımcı) profilleme, rekabetçi kıyaslama, pazar analizi, erken uyarı sistemleri, tüketici profillemesi, teknoloji değerlendirmeleri, günlük raporlar, stratejik etki analizi vb.

belirli araçlarla sağlanan değerli bilgileri daha etkili bir biçimde kullanmaktadır (Capatina ve Vanderlinden, 2012).

Rekabet istihbaratı sürecinin başarısında, örgüt kültürünün yanı sıra güven, açık iletişim ve iş birliği gibi liderlik değerleri gibi örgüt iklimine ilişkin kavramların etkisi vardır. Cekuls (2015)'a göre, örgütün kültürel değerleri ile rekabet istihbaratı toplama işlevinin ve rekabet istihbaratının yaygınlaştırılması işlevinin başarısı arasında güçlü bir ilişki vardır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güvene dayalı örgüt kültürü, işletmenin rekabet istihbaratı süreçlerinin yönetiminde başarılı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, iş birliği, yardımseverlik ve ekip çalışmasına uygunluk gibi kültürel değerler de rekabet istihbaratı süreçlerinin başarısını artırmaktadır.

Obeidat ve diğerleri (2015)'ne göre, işletmelerin rekabet istihbaratı uygulamalarında etkililiği artırmaları için örgütsel yapılarında, istihbarat fonksiyonunun esnekleşmesi, örgütsel hiyerarşinin daha alt düzeylerinde çalışanların yetkilerinin artırılması ve özerkleşmeleri ve işletmedeki istihbarata bağlı karar alma mekanizmalarının, istihbarat uygulamaları ile bütünleşmesi gerekmektedir. Saayman ve diğerleri (2008)'ne göre, çalışanların rekabet istihbaratına ilgi düzeyleri, biçimsel altyapının gelişmişliği ve işletmenin içsel bilgi düzeyi, rekabet istihbaratı sürecinin başarısını yükseltmektedir. Ancak, rekabet istihbaratı hakkındaki farkındalık düzeyinin yüksek olması, kendi başına rekabet istihbaratı sürecinin performansını etkileyen bir faktör değildir. Bununla birlikte, işletmelerin büyüklüğü de rekabet istihbaratı sürecinin performansını olumlu yönde etkilemektedir. Rekabet istihbaratı faaliyetleri birçok işletmede, doğrudan "rekabet istihbaratı" olarak tanımlanmamıştır. Küçük ya da büyük birçok işletme, yaptıklarının rekabet istihbaratı olduğunu bilmeksizin rakiplerini muhtelif yöntemlerle izlemektedirler (Miller, 2001).

Rekabet istihbaratı süreçlerinde teknolojinin etkisi artmaktadır (Fleisher, 2004). Sewdass ve Du Toit (2014)'e göre enformasyon ve telekomünikasyon altyapılarının iyileşmesi, rekabet istihbaratı tekniklerinin gelişmesine olanak tanımaktadır. Bu amaçla, enformasyon ve telekomünikasyon altyapılarına yönelik kamu politikaları, özel sektörün rekabet istihbaratı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır. Böylece, KOBİ'ler, rekabet istihbaratını uluslararası rekabette avantaj elde etme amacıyla kullanabilmektedirler. Rekabet istihbaratının ülke ekonomisine ve halkın refah düzeyine

katkısı, işletmelerin uluslararası rekabetçilik düzeyinin yükselmesini sağlaması yoluyla gerçekleşmektedir.

Teknolojinin yanı sıra, ülkeler arası kültür farklılıkları, rekabet istihbaratı süreçlerinde etkili olan bir diğer faktördür. Çeşitli kültürel faktörler, kültürler arası ve sınırlar ötesi rekabet istihbaratı faaliyetlerini etkilemektedir (Capatina ve Vanderlinden, 2012). Ülkeler arası kültürel faktörler, rekabet istihbaratı faaliyetleri üzerinde o denli etkilidir ki oturmuş bir rekabet istihbaratı kültürüne sahip işletmelerin dahi başarısını etkilemektedir (Brody, 2008). Bu nedenle, bir toplumu etkileyen kültürel dinamiklerin araştırılması, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin başarısı için gereklidir. Kültürler arası etkiler, işletmelerin uluslararası rekabetçiliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Küresel ölçekte rekabette başarılı olabilmek için, uluslararası işletmeler, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin kültürler arası farkındalığını artırmalıdır. Teknolojik gelişmeye dayalı yoğun rekabet, işletmeleri yenilik tabanlı bir örgüt kültüründen, rekabet istihbaratı tekniklerinin etkili bir biçimde kullanıldığı, tamamen pazar odaklı bir örgüt kültürüne doğru değişime zorlamaktadır.

Literatür incelendiğinde, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğini, üst yönetimin desteği ve katılımı, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgüt kültürü, farkındalık ve örgüt yapısı ile rekabet istihbaratı araçları ve kaynakları olmak üzere 4 faktörün belirlediği bulunmuştur.

2.3.3.1. Üst Yönetimin Desteği ve Katılımı

Üst yönetimin desteği, rekabet istihbaratı uygulamalarının başarısı için önemli bir başarı faktörü olarak görülmektedir. Nasri ve Zarai (2013)'ye göre, yönetim desteği ve anlayışı rekabet istihbaratı programının kurulması için gerekli kritik başarı faktörlerinin başında gelmektedir. Saayman ve diğerleri (2008), rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkili olabilmesi için, üst düzey yöneticilerin desteğinin gerekli olduğunu bulmuşlardır. Rekabet istihbaratı faaliyetlerini sürdürmekle görevli birimler, üst yönetim tarafından yetkilendirilmiş olmalıdır (Ghannay ve Mamlouk, 2012). Nasri (2011)'ye göre, başarılı rekabet istihbaratı uygulamaları için, çalışanlar arasında güveni teşvik eden, iletişimi ve bilgi paylaşımını kolaylaştıran bir yönetim desteği, örgüt kültürü ve örgütsel yapı

gerekmektedir. İşletme yöneticileri, rekabet istihbaratı çalışmalarını desteklemeli, kararlarında kullanmalı ve işletmenin sektöründe rekabetçiliğini sürdürebilmesi için gerekli bir araç olduğuna dair bir örnek teşkil etmelidirler (Saayman ve diğerleri, 2008). Bununla birlikte, üst düzey yönetimin desteği, rekabet istihbaratının meşrutiyeti ve gerekliliği için önemli bir unsurdur (Nasri, 2011).

Rekabet istihbaratı bilgilerinin üst düzey yönetimin kullanımına uygun ve erişilebilir olması, başarı için önemli bir diğer faktördür (Herring, 1999). Rekabet istihbaratı programlarının üst düzey yönetimin güvenini kazanabilmeleri için, örgütsel performansı yükselten somut ve uygulanabilir sonuçlar ortaya koyulmalıdır (Tanascovici ve Hagiu, 2013).

Yöneticilerin rekabet istihbaratına yönelik tutumları, rekabet istihbaratı faaliyetleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Yüksek başarı ihtiyacına, içsel kontrol anlayışına ve yüksek yenilik eğilimine sahip olan yöneticiler, çevresel değişkenleri dikkatlice takip etme ve pazarda fırsatlar arama eğilimindedirler (Qiu, 2008). Bir diğer ifade ile, başarılı olmak, çevreyi kontrol etmek ve yenilikçi olmak isteyen yöneticiler, daha fazla rekabet istihbaratı bilgisi için güçlü bir motivasyona sahiptir. Buna karşın, başarı ihtiyacı düşük, dışsal kontrol anlayışına sahip ve düşük yenilik eğilimine sahip yöneticiler, pazarı ve işletme çevresini öğrenmek için düşük motivasyona sahiptir. Bununla birlikte, Çolakoğlu (2011), rekabet istihbaratının sürekli gelişebilmesi için, yöneticilerin liderlik, bilgi, beceri ve yeteneklerinin çok önemli olduğunu bulmuştur. Smith ve diğerleri (2010), KOBİ yöneticilerinin rekabet istihbaratı hakkındaki tutumlarının, değişkenlik gösterdiğini ve BÖİ yöneticilerine kıyasla daha heterojen bir yapıya sahip olduğunu bulmuştur.

2.3.3.2. Rekabet İstihbaratı İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Bir rekabet istihbaratı programının etkili olabilmesi için, işletme yönetiminin, rekabet istihbaratını daha iyi kararlar verebilmede önemli bir bilgi kaynağı olarak görmesi gerekmektedir. Yöneticiler, rekabet istihbaratından, tehditlerin tanımlanmasında, fırsatların öngörülmesinde ve kararların etkili olmasında önemli bir kaynak olarak yararlanmalıdır (Ghannay ve Mamlouk, 2012).) Rekabet istihbaratı planlaması ve

programın amaçlarının belirlenmesi, rekabet istihbaratı programının kurulması için gerekli kritik başarı faktörlerinden biridir (Nasri ve Zarai, 2013). Saayman ve diğerleri (2008)'ne göre, etkili rekabet istihbaratı çalışmaları işletmelerin zorunluluk halinde uyguladığı değil, ileriye dönük ve kalıcı istihbarat ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır. Karar vericiler, işletme için ne tür rekabet istihbaratı bilgisinin gerekli olduğunu ve bu rekabet istihbaratı bilgisinin hangi yöntem ve araçlar ile elde etmeleri gerektiğini belirlemelidir (Ghannay ve Mamlouk, 2015). Rekabet istihbaratı sürecinin başlangıç noktası, temel rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının tanımlanmasıdır (Nasri, 2011). Temel rekabet istihbaratı ihtiyaçları, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması için yöneticilere düzenli olarak bilgi verilmesi gereken, karar temelli stratejik konulardır (Nasri ve Zarai, 2013).

2.3.3.3. Örgüt Kültürü, Farkındalık ve Örgüt Yapısı

Bir işletmenin rekabet istihbaratını başarıyla kullanabilmesi için, açık iletişimi, takım ruhunu, enformasyon ve bilgi paylaşımını ve ortak hedeflere odaklanmayı destekleyen bir rekabet istihbaratı kültürüne sahip olması gereklidir (Ghannay ve Mamlouk, 2012). Calof ve Wright (2008)'e göre, çalışanlar ve yöneticiler, rekabet istihbaratına güvenmediklerinde ve bilgi paylaşımında isteksiz olduklarında, rekabet istihbaratına karşı oluşan olumsuz tutum, işletmelerin rekabet istihbaratını etkili bir şekilde toplanasının ve kullanmasının önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu sebeple, işletmeler, çalışanlarının bilgiyi paylaşmaya ve yeni bilgiler edinmeye motive eden rekabet istihbaratı programları geliştirmelidir (Ghannay ve Mamlouk, 2012). Örgütsel bilgi paylaşımı kültürü, rekabet istihbaratının başarılı bir şekilde uygulanmasında ve kullanılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Pazar odaklı planlama yaklaşıma göre, çevresel tarama, analiz ve yorumlama, değerli istihbarat yaratma ve stratejik planlama faaliyetleri işletme genelinde çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır (Rai ve Bajwa, 1997). Bu paylaşım, karar destek sistemleri için geliştirilmesi gereken, temel işletme yetkinliklerinden biridir. Bunula birlikte, bilgiyi yönetebilme kabiliyeti, işletmenin rekabet gücünün temel kaynaklarından biri konumundadır. Dolayısıyla, işletmenin tüm paydaşları, işletmenin çevresel tarama ve bilgi üretme işlevlerine dahil olmalıdır. Sürekli öğrenme ve bilgi yönetimi kültürlerine sahip işletmeler, rakiplere göre daha fazla stratejik açıdan değerli istihbarat bilgilerine sahiptirler. Bu sebeple işletmelerin,

çalkantılı ve dinamik rekabet ortamlarında başarılı olabilmeleri için, doğru bilginin, doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru gerekçeler ile ulaşmasını sağlayan bilgi yönetimi süreçlerine sahip bir kurumsal kültür geliştirmeleri gerekmektedir (Heinrichs ve Lim, 2003).

Rekabet istihbaratı kültürüyle ilişkili bir kavram olan farkındalık, başarılı rekabet istihbaratı için gerekli bir diğer faktördür. İşletmelerde rekabet istihbaratı kültürünün gelişmesi için, işletmenin farklı düzey ve bölümlerindeki çalışan ve yöneticiler tarafından, rekabet istihbaratının değerine yönelik bir farkındalığın oluşması gerekmektedir (Saayman ve diğerleri, 2008). Nasri (2011)'ye göre, örgütsel farkındalık ve örgüt kültürü, rekabet istihbaratının her aşamasına etki eden faktörlerdir.

Farkındalık, bir işletmenin yöneticilerinin ve çalışanlarının rekabet istihbaratına bakışlarını ifade etmektedir. Rekabet istihbaratı işletme kültürünün bir parçası olduğu takdirde, çalışanların rekabet istihbaratı çalışmalarına katkıları (destek, bilgi katkısı, bilgi paylaşımı, hassas bilgilerin korunması, vb.) artmaktadır (Saayman ve diğerleri, 2008). İşletmeler, rekabette başarıya ulaşabilmek için, rekabet istihbaratı çalışanlarını, çevresel unsurlara dair algılarının geliştirilmesi amacıyla, sürekli olarak eğitmelidir (Heinrichs ve Lim, 2003).

Çalışanların ilgisi ve katılımı, rekabet istihbaratı sürecinin etkililiğini artıran bir faktördür. Saayman ve diğerleri (2008)'ne göre, rekabet istihbaratının etkili olabilmesi için, işletme içerisinde rekabet istihbaratı iletişimine dahil olan çalışanların rekabet istihbaratına katkıda bulunmaya istekli olmalı gerekmektedir. İşletme çapında katılım ve destek, rekabet istihbaratı çalışmalarının başarılı olması için önem taşımaktadır. Çalışanların rekabet istihbaratına ilgilerinin ve katılımlarının artırması için, rekabet istihbaratına ilişkin farkındalık düzeyleri artırılmalıdır. Bu sebeple, çalışanların rekabet istihbaratının ve işletme için rolünün ne olduğunu bilmeleri, rekabet istihbaratı çalışmalarına daha fazla katkı sağlamaları ve rekabet istihbaratı çalışmalarından daha fazla fayda elde etmeleri anlamına gelmektedir. Çalışanların rekabet istihbaratına ilişkin farkındalık düzeyleri, duyarlılaştırma toplantıları, eğitimler, istihbarat ihtiyaçlarına ilişkin bilgi paylaşımı ve düzenli iletişim gibi çeşitli yöntemlerle artırılabilmektedir. Öte yandan, çalışanların rekabet istihbaratına katkı sağlamaları, teşvik yöntemleri ve hedefler ile olabilmektedir. Çalışanların rekabet istihbaratına yönelik motivasyonlarının

artırılması için, algılanan faydanın ve memnuniyetin artırılması gerekmektedir (Bhattacherjee, 2001). Çalışanların rekabet bilgi sistemlerini benimsemeye ve kullanmaya motive olmaları için, yöneticiler, bu sistemlerin faydalarına ve kullanım kolaylığına vurgu yapmanın ötesinde, çalışanların sistemi etkili bir biçimde kullanabilmeleri için, yeterli eğitim ve desteği vermelidirler (Hou, 2016a).

Saayman ve diğerleri (2008)'ne göre, çalışanların rekabet istihbaratına ilgisi, büyük işletmelerde, KOBİ çalışanlarına göre daha yüksektir. KOBİ'ler, etkili bir rekabet istihbaratı programı kurmak ve geliştirmek konusunda, büyük işletmelere kıyasla daha fazla zorlanmaktadırlar. Bunun önemli sebepleri, KOBİ'leri yeterliliği yüksek rekabet istihbaratı uzmanlarını istihdam etme ve rekabet istihbaratı sistem ve araçları satın alma konularında kaynak sorunu yaşamalarıdır. Rekabet istihbaratı sürecinin başarısı, finansal kaynak desteğinin yanında, zaman ve işgücü kaynaklarının da kullanılmasını gerektirir. Bu sebeple BÖİ'lerin, rekabet istihbaratı süreçlerine tahsis ettikleri büyük kaynaklar, sürecin başarısını artırmaktadır.

Örgüt kültürü ve farkındalığın yanında, örgüt yapısı da rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğini belirleyen bir diğer faktördür. Rekabet istihbaratı programının başarısı için, çalışanların ilgisinin ve farkındalığın yanında biçimsel rekabet istihbaratı altyapısının varlığı gerekmektedir (Saayman ve diğerleri, 2008). Nasri ve Zarai (2013)'ye göre, rekabet istihbaratı fonksiyonunun örgütteki konumu, rekabet istihbaratı programının kurulması için gerekli kritik başarı faktörlerinden biridir. Saayman ve diğerleri (2008)'ne göre, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkili olabilmesi, rekabet istihbaratından sorumlu merkezi bir birimin varlığını şart koşmaktadır. Öte yandan, Nasri ve Zarai (2012), rekabet istihbaratı programının başarısı için, işletme yönetiminin, öncelikle rekabet istihbaratının ayrı ve izole edilmiş bir fonksiyon olmasının yerine, tüm örgüt birimlerinin faaliyetlere dahil olmasını sağlaması gerektiğini bulmuşlardır. Saayman ve diğerleri (2008), rekabet istihbaratı faaliyetlerinin konuyla ilgili diğer birimlerce desteklendiği ölçüde, merkezi rekabet istihbaratı biriminin verimliliğinin yükseldiğini bulmuşlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, stratejik planlama ve iş geliştirme, rekabet istihbaratı birimi için ideal merkezi bölümlerdir. Ayrıca, rekabet istihbaratından sorumlu merkezi bir birimin varlığı rekabet istihbaratı çalışmaların işletmedeki kalıcı ve stratejik amaçlara yönelik işlevini göstermektedir.

Wright ve diğerleri (2002: 353), işletmeleri rekabet istihbaratı faaliyetlerinin, işletmedeki konumu bakımından ikiye ayırmaktadırlar:

1. tip işletmeler örgüt yapılarında özel bir rekabet istihbaratı birimine sahip olmayan işletmelerdir. Rekabet istihbaratı faaliyetleri genellikle pazarlama veya satış bölümleri tarafından yürütülmektedir. 2. tip işletmeler ise örgüt yapılarında özel bir rekabet istihbaratı birimine sahip olan işletmelerdir. Bu tip işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetleri rekabet istihbaratı biriminin yetki ve sorumluluğundadır. Rekabet istihbaratı birimi aynı zamanda stratejik kararlara ilişkin bölüm ve kişiler ile de iletişim halindedir.

Özetle, bilgi paylaşımını ve iletişimi destekleyen bir örgüt kültürünün varlığı, çalışanların ve yöneticilerin rekabet istihbaratına yönelik farkındalığı ve ilgisi ile rekabet istihbaratı faaliyetlerinden sorumlu bir bölümün veya biçimsel altyapının varlığı rekabet istihbaratının etkililiğini belirleyen örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt yapısı faktörleridir.

2.3.3.4. Rekabet İstihbaratı Araçları ve Kaynakları

Etkili bir rekabet istihbaratı fonksiyonun, yönetim kararlarını destekleyen gerekli bilgileri ve analizleri sunabilmesi için, yeterli kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Rekabet istihbaratının başarılı olabilmesi için, rekabet istihbaratı çalışanlarına ve birimlerine, mesleki gelişim, dış kaynaklardan veri toplama ve araştırma ile teknolojik araçlar gibi konularda, bütçe ve kaynaklar sağlanmalıdır (Ghannay ve Mamlouk, 2012).

Rekabet istihbaratı çalışanlarının nitelikleri, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkililiğini belirleyen bir diğer faktördür. Nasri ve Zarai (2013)'ye göre, rekabet istihbaratı ürünleri ve rekabet istihbaratı personeli, rekabet istihbaratı programının kurulması için gerekli kritik başarı faktörlerindendir. Etkili rekabet istihbaratına sahip işletmelerin ortak özellikleri, ideal rekabet istihbaratı birimleri kurmaları, nitelikli rekabet istihbaratı uzmanlarını istihdam etmeleri, işletme stratejilerine katkı sağlayacak şekilde rekabet istihbaratı araçlarını kullanmaları ve yenilikleri takip etmeleridir (Saayman ve diğerleri, 2008).

Debortoli ve diğerleri (2014)'ne göre, işletmelerin rekabet istihbaratı alanlarında çalışan uzmanlarda aradığı birincil teknik beceri, sektörel bilgi düzeyidir. Rekabet istihbaratı uzmanları, sektöre ve rekabete dair anlayışlarını geliştirebilmek için, işletmenin stratejik iş modellerine ilişkin veri madenciliği araçlarını kullanabilmelidir. Böylece, rekabet istihbaratı uzmanları, stratejik fırsatları ve tehditleri belirleyebilme becerisi kazanmaktadır. Rekabet istihbaratı çalışanlarının işletmenin rekabet ettiği çevreye dair düşünce yapısı, işletmenin bilgi tabanının önemli parçalarından birini oluşturmaktadır (Heinrichs ve Lim. 2003). Bu düşünce yapısı, kanıtlanmış stratejik iş modellerine ve işletmenin rekabet ettiği sektör ve piyasaya paradigmalarına dayanmaktadır.

Fahey (2007)'e göre rekabet istihbaratı uzmanları, stratejik kararları destekleyen istihbarat bilgilerini geliştirebilmek için aşağıdaki yetkinliklere sahip olmalıdır:

- İşletmenin mevcut stratejilerini anlayabilmek,
- İşletmenin gelecekteki muhtemel strateji tahmin edebilmek,
- Stratejilere ilişkin konuları bilmek,
- Stratejik analiz ve istihbarat çalışmalarını ilişkilendirebilmek.

Stiller (2014)'e göre rekabet istihbaratı alanında çalışan uzmanlar, işletme için değer yaratan bilgileri üretebilmek için istihbarat araçlarına ilişkin şu becerilerini geliştirmelidir:

- Bilgiye ulaşmak,
- Bilgi işleme (haritalama, görselleştirme araçları dahil),
- İletişim,
- Paylaşım,
- İş birliği,
- İşletmenin ihtiyaçlarına yönelik veri kaynakları,
- Web teknolojileri.

Yazılım bilgi ve becerisi, rekabet istihbaratı uzmanları için büyük yazılım dağıtıcılarının ticari ürünleri (ofis yazılımları gibi) iken, veri madenciliği için güçlü yazılım geliştirme ve istatistiksel analiz becerileri istenmektedir (Debortoli ve diğerleri, 2014). Buna ek olarak, rekabet istihbaratı çalışanları, veri madenciliği araçlarını kullanarak stratejiler ve çeşitli veri kaynakları arasında ilişkiler kurabilmekte ve rekabet ortamını daha iyi

anlayabilmektedir. Böylece, veri madenciliği gibi analitik rekabet istihbaratı araçlarını geliştiren işletmeler, bilgiyi rekabet üstünlüğü sağlayacak kadar hızlı bir şekilde yönetme yeteneği kazanmaktadır (Heinrichs ve Lim. 2003).

Karar destek sistemlerinin bir parçası olan analitik rekabet istihbaratı araçları, işletmelerin başarısı için tek başına yeterli değildir. İşletmeler, rekabette başarıya ulaşabilmek için rekabet istihbaratı çalışanlarını çevresel unsurlara dair algılarını geliştirmek için sürekli olarak eğitmelidir (Heinrichs ve Lim. 2003).

Özetle rekabet istihbaratını etkililiğini belirleyen kaynak temelli faktörler, rekabet istihbaratı fonksiyonuna veya birimine ayrılan finansal kaynaklar ve rekabet istihbaratı çalışanlarının yetkinlik seviyeleridir.

2.4. REKABET İSTİHBARATI KÜLTÜRÜ

Rekabet istihbaratının etkililiğinde ön plana çıkan bir takım faktörler olan örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgüt iklimi gibi konular, başarılı rekabet istihbaratı uygulamalarında birincil derecede öneme sahiptir. Çalışmanın bu kısmında, rekabet istihbaratının etkililiğini belirleyen ve başarılı rekabet istihbaratı uygulamaları için hayati öneme sahip konuların başında gelen ve rekabet istihbaratı kültürü başlığı altında toplanan bu konular incelenmektedir. Bu kapsamda ilk olarak, rekabet istihbaratı kültürünün geliştirilmesi, ikinci olarak, küresel ölçekte rekabet istihbaratı kültürü ve son olarak da, rekabet istihbaratı uygulamalarının dünya genelindeki mevcut durumu araştırılmaktadır.

2.4.1. Rekabet İstihbaratı Kültürünün Geliştirilmesi

Örgüt kültürü, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin geliştirilmesi için çok önemli bir faktördür. Kurumsal yönelim terimi ile kavramlaştırılan örgüt kültürüne dair faktörler, fırsatları değerlendirmek ve sürdürülebilir bir şekilde büyüyebilmek için, işletmeleri rekabet istihbaratı verileri toplamaya sevk etmektedir (Luu, 2017). Kurumsal yönelim, bir örgütün, proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Gnizy ve Shoham, 2014). Kurumsal yönelim ve rekabet istihbaratı, işletmenin

sürdürülebilir bir biçimde büyümesine yönelik proaktif eylemleri ve karar almaları desteklemektedir (Adidam ve diğerleri, 2009).

Örgüt kültürünün proaktiflik boyutu, bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmek, sürdürmek ve sürdürülebilir bir şekilde büyümek amacı ile, rakiplerinin potansiyel eylemlerine yönelik erken uyarı mekanizmaları geliştirerek, fırsat ve tehditleri öngörebilmesi anlamına gelmektedir (Trim ve Lee, 2008). Rekabet istihbaratının rakipler hakkındaki erken uyarı mekanizması, işletmeyi pazardaki beklenmedik gelişmelere karşı hazır tutmaktadır. Proaktif rekabet istihbaratı kültürü ile, rekabetteki değişimi kavrayabilen işletmeler, öngördükleri fırsat ve tehditlere yönelik stratejik eylemler planlayabilmektedir. Böylece, işletmeler, rekabetteki değişime karşı proaktif bir kurumsal yönelim geliştirmektedirler.

Yenilikçilik, rekabet istihbaratı kültürü üzerinde etkili olan bir diğer kurumsal yönelim boyutudur. Yenilikçi bir kültüre sahip olan işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yeni ürünler ve iş süreçleri geliştirmek ve yaşam döngüsünün gerileme dönemine girmiş işlemleri sonlandırmak gibi stratejik eylemler geliştirebilmektedirler.

İşletmenin yenilikçi ve proaktif bir kültüre sahip olabilmesi için, örgütsel sosyal sermayesini güçlendirmesi gerekmektedir. Örgütsel sosyal sermaye, bir işletmenin, bilgi üretme, bilgi biriktirme ve yaratıcılık yeteneklerini güçlendirmektedir (Maurer ve diğerleri, 2011). Ayrıca, işletmenin yenilikçilik kapasitesini geliştirmektedir (Leana ve Pil, 2006). Bu sebeple, örgütsel sosyal sermaye, çalışanları işletme stratejilerine katkıda bulunmaya ve rekabet istihbaratı verileri toplamaya sevk eden bir kavramdır. Örgütsel sosyal sermaye, örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin niteliğini ve biçimini tanımlayan bir kavramdır. Örgütsel sosyal sermaye, örgüt üyeleri arasındaki kolektif güven ilişkisinin (örgütsel sosyal sermayenin ilişkisel yönü) ve amaç birliğinin (örgütsel sosyal sermayenin bilişsel yönü) bir türevidir (Leana ve Van Buren, 1999). Sosyal sermayeye sahip işletmelerde, çalışanlar arasında yüksek düzeylerde güven ve hedef birliği mevcuttur. Güven düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar işletmelerinin rekabette başarılı olabilmeleri için, kendilerini de etkileyecek değişimlere sebep olan stratejileri, örgüt ve paydaşları için faydalı olduğunu düşünmeleri sebebiyle desteklemektedir. Bu nedenle, yüksek güven düzeyinin bulunduğu ortamlarda

çalışanlar, işletme stratejilerine desteklemekte ve gönüllü olarak rekabet istihbaratı veri toplama süreçlerine dahil olmaktadırlar.

Amaç birliği, rekabet istihbaratı kültürünün gelişmesinde etkili olan bir diğer kavramdır. Amaç birliği, örgütsel amaçlar ile işletme çalışanlarının hedefleri arasında bir uyum ve birlik oluşması anlamına gelmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Çalışanlar, işletmenin misyon ve vizyonu ile aynı düşünceleri paylaşarak, işletme stratejilerinin uygulanmasında rol almaya ve bu stratejilere ilişkin rekabet istihbaratı faaliyetlerine katkı sağlamaya motive olmaktadırlar. Amaç birliğinin örgütsel kültür üzerindeki etkisi sayesinde, çalışanlar, strateji ve rekabet istihbaratına verdikleri destek ile, işlemenin amaçlarında başarılı olacağı beklentisine sahiptirler (Leana ve Van Buren, 1999). Amaç birliği olduğunda, çalışanlar, işletmelerine daha sadık olmakta ve rekabet istihbaratı veri toplama süreçlerine gönüllü olarak katılmaktadırlar.

Rekabet istihbaratı kültürünün gelişmesinde etkili olan bir diğer kavram, pazar odaklılıktır. Rekabet istihbaratı kültürünün oluşumu, pazar odaklı bir yaklaşımla, pratik konulara dayanan rekabet istihbaratı bölümünün veya çalışma ekiplerinin kurulması ile sağlanmaktadır (Beurschgens, 2011). Pazar odaklılık, rekabet istihbaratı bilgilerinin üretilmesi ve yaygınlaştırılması için kurumsal standartları ve beklentileri ifade etmektedir (Murray ve diğerleri, 2007). Narver ve Slater (1990: 21), pazar odaklılığı, "tüketicilere üstün değer yaratmak için gerekli davranışları etkili ve verimli bir şekilde meydana getiren örgüt kültürü ve sürekli üstün performans" olarak tanımlamaktadırlar. Pazar odaklı işletmeler, çalışanların rekabet istihbaratı verisi toplama ve bölümler arasında paylaşma yoluyla, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmeleri beklenen bir kültüre sahiptir (Slater ve Narver, 1995). Pazar odaklılık, işletme performansını ve ürün başarısını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, pazar odaklılık, pazar ve rakiplerden elde edilen veriler ile bilgi üreten bir öğrenen örgüt yapısına olanak tanımaktadır (Slater ve Narver, 1995). Bir işletmenin pazar odaklı olması, çalışanların temel strateji ve davranışlara yönlendiren değerleri paylaşması anlamına gelmektedir (Carr ve Lopez, 2007). Pazar odaklı bir işletmenin çalışanları, rekabet istihbaratı tarama, toplama ve paylaşma faaliyetlerine daha yüksek bir katılım göstermektedir (McDonald ve Madhavaram, 2007). Ayrıca, pazar odaklı işletmelerin yöneticileri, daha yüksek rekabet istihbaratı toplama eğilimi göstermektedir. Pazar

odaklı işletmelerde, rekabet istihbaratı toplama ve yaygınlaştırma faaliyetleri destekleyen bir yönetim kültürü oluşmaktadır. Dolayısıyla, pazar odaklılık, rekabet istihbaratı kültürünün oluşmasını desteklemektedir.

Bir işletmede rekabet istihbaratı kültürünün gelişmesi için gerekli faktörlerden biri, yöneticilerin ve çalışanların farkındalığıdır (Saayman ve diğerleri, 2008). İşletme yöneticileri, rekabet istihbaratının işletmenin rekabet gücünü artıran bir araç olarak değerini kavramalı ve etkili rekabet istihbaratı sisteminin ne olduğunu ve nasıl oluşturulması gerektiğini bilmelidir (Viviers ve diğerleri, 2004). Yöneticilerin farkındalığının yanı sıra çalışanların farkındalığı da rekabet istihbaratı kültürünün gelişmesi için önemli bir etkendir. Sewdass ve Du Toit (2014)'e göre işletmeler, rekabet istihbaratı kültürlerini geliştirmek için çalışanların rekabet istihbaratına yönelik farkındalıklarını artırmalı ve çalışanlarının rekabet istihbaratı konusunda eğitilmesi sağlamalıdır. Ayrıca, işletmenin rekabet istihbaratı faaliyetleri kapsamında çalışanlar arasındaki istihbarat bilgisi iletişiminin artması, işletmenin insan kaynağı bakımından rekabet istihbaratı kapasitesinin yükselmesini sağlamaktadır. Miller (2001)'e göre rekabet istihbaratı hakkındaki farkındalık arttıkça ve bu alandaki teorik ve uygulamalı birikim çoğaldıkça, işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetleri ve rekabet istihbaratı çalışanları profesyonelleşmekte ve uzmanlaşmaktadır. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde uzmanlaşma, temel kavramların yanında veri toplamak, toplanan verileri analiz etmek ve ileri düzey analitik yöntem ve araçları kullanmayı da içermektedir.

Wright ve diğerleri (2002: 352), yöneticilerin rekabet istihbaratına karşı tutumlarını üçe ayırmışlardır:

1. Rakip odaklı yöneticiler: Bu tür yöneticilerin rekabet istihbaratı ihtiyaçları, işletmenin rakipler hakkında cevabını bilmek istedikleri sorulardan oluşmaktadır. Yöneticilerin odak noktası, rakipleri tanımaktır. Yöneticiler rakipler hakkında bilmek istedikleri konular: rakiplerin ürünleri, yeni ürün geliştirmeleri, önemli pozisyonlardaki çalışanları, finansal durumları, pazar payları, konumları, müşterilerin rakipler hakkındaki algıları ve fiyatlarıdır.

2. Çevre odaklı yöneticiler: Bu tür yöneticiler, rekabet istihbaratını, işletmeyi merkez kabul ederek çevresini anlamaya yönelik bir süreç olarak kabul etmektedirler. Rekabet

istihbaratı, işletmenin rekabet ettiği pazarı anlamak ve faaliyet gösterdiği çevreyi analiz etmek ve yorumlamak amacıyla yapılmaktadır.

3. Rekabet odaklı yöneticiler: Bu tür yöneticiler, rakipleri, tüketicilerin mevcut ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları ile tanımlayan, bütünleşik bir süreç olarak görmektedirler. Rekabet odaklı yöneticilerin yanıt aradığı başlıca sorular: "İşletmenin rakipleri kimlerdir?", "İşletmenin karşılamakta olduğu tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayan veya karşılayacak olan diğer işletmeler kimlerdir?", "Bu rakip işletmeler gelecekteki hamleleri neler olabilmektedir?" gibi sorulardır.

Rekabet istihbaratı kültürünün gelişmesi için gerekli faktörlerden bir diğeri, bilgi paylaşımıdır. De Almeida ve diğerleri (2016)'ne göre, çalışanlar tarafından bilgi paylaşımı ve rekabet ortamının algılanışı, pazardaki tehdit ve fırsatları anlama, tahmin etme ve karar verme için önemli bir destek vermektedir. Rekabet istihbaratı süreçlerinde bilgi paylaşımını sağlayan çok önemli bir faktör, bilgi işlem sistemlerinin kullanılmasıdır. Bununla birlikte, yetersiz bilgi işlem sistemi istihbaratın toplanması ve paylaşılmasında bir engel olarak kendisini göstermektedir. Bilişim teknolojileri, yalnızca doğru kullanıldığı takdirde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve iletişimi için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Yöneticiler, çalışanların rekabet istihbaratına yönelik içsel motivasyonlarını yükseltmek için çalışanların bilgi yönetimi ve paylaşımı yetkinliklerini desteklemelidir. Bu çerçevede, bilgi paylaşımı toplantıları, eğitimler ve istihbarat paylaşımı ilişkileri teşvik edilmelidir. Öte yandan, bilgi yönetimine yönelik ekonomik boyuttaki ödüllerin uzun vadede içsel motivasyona zarar verdiği tespit edilmiştir (Bock ve diğerleri, 2005).

Literatürdeki birtakım çalışmaların sonuçlarına göre, bir işletmede rekabet istihbaratı kültürünün gelişmesi için önem arz eden bir diğer faktör, yöneticilerin rekabetçi bir yaklaşıma sahip olmasıdır. Rekabetçi yaklaşım, işletmenin karar verme süreçlerinin bir girdisi olarak rakiplerin kararlarının ve eylemlerinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Clark ve Montgomery, 1996). Rekabetçi yaklaşım üç farklı şekilde gerçekleştirilmektedir (Montgomery ve diğerleri, 2005):

1. Rakiplere ait betimleyici istihbarat çalışmalarının (rakibin hedefleri, güçlü ve zayıf yönleri, varsayımları, stratejileri, geçmiş ve güncel davranışları) yapılması,

ancak, rakiplerin gelecekteki davranışlarının öngörülmesine yönelik çalışmaların yapılmaması,

2. Rakiplerin gelecekteki eylemlerinin öngörülmesine yönelik çalışmaların yapılması, ancak, karşı eylemlerinin öngörülmesine yönelik çalışmaların yapılamaması,
3. Rekabetçi mantık olarak da adlandırılan ve rakiplerin gelecekteki eylemlerinin ve karşı eylemlerinin öngörülmesine yönelik çalışmaların yapılması.

Rekabetçi yaklaşıma göre, yöneticiler rakiplerin eylemlerini ve karşı eylemlerinden haberdar olmanın ötesinde, onların eylemlerinin arka planındaki amaçları da tahmin edebilmelidir (Moore ve Urbany, 1994). Rekabetçi yaklaşım alanındaki çalışmalarda, rakiplerin işletmenin eylemlerine karşı geliştirdikleri eylemleri aşağıdaki özelliklerin bir fonksiyonu olarak incelenmektedir:

1. Eylemde bulunan işletmenin pazar payı, pazardaki konumu gibi özellikleri (Bowman ve Gatignon, 1995),
2. Eylemin özellikleri (örneğin, piyasa tepki süresi, görünürlüğü, ölçeği) (Dickson ve Urbany, 1994),
3. Rakiplerin özellikleri (büyüklük, performans, istenen itibar, örgütsel yanıt verme) (Gatignon ve Reibstein, 1997),
4. Çevresel özellikler (belirsizlik, pazarın büyüme hızı, sektörel yoğunlaşma) (Ramaswamy ve diğerleri, 1994).

Rekabetçi yaklaşımın temel hedefleri, belirsizliği ortadan kaldırmak ve karar verme süreçlerini gerekçelendirmektir. Karar vermede çoğunlukla kullanılan ve güvenilen bilgiler, kolayca ulaşılan, yüksek güvenilirlik düzeyinde tahmin ve öngörüler içeren, kolayca kontrol edilebilen ve alınan kararların savunulması için sağlam bir dayanak oluşturan bilgilerdir. Örgüt kültürü, rekabetçi yaklaşımı etkileyen içsel faktörler arasındadır. Örgüt kültürünün rekabetçi yaklaşım üzerindeki etkileri, yöneticilere dair üç faktörde toplanmaktadır (Montgomery ve diğerleri, 2005):

1. Yöneticilerin kısa vadeli yatırımların getirisine odaklanmış olması,
2. Yöneticilerin kontrol edebildiği faktörlere daha sık başvurması,
3. Yöneticilerin kararlarını haklı çıkarma ihtiyaçları.

Tarek ve Adel (2016)'e göre, işletmelerin kurumsal rekabet istihbaratı yaklaşımı, rekabetçilik düzeyi ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Kurumsallaşmış rekabet uygulamalarına sahip olan işletmeler, rekabetteki ani değişime yanıt verebilme becerisine sahip iken, rekabet uygulamalarının yapısal bir kurumsallaşmaya sahip olmadığı işletmeler, rekabetteki ani değişime yanıt verebilmede ve bilgi ihtiyaçlarını belirlemede yetersiz kalmaktadırlar.

Rekabet istihbaratının faaliyetlerinin işletmenin örgüt yapısındaki konumu, işletmelerin rekabet istihbaratı kültürünün bir göstergesidir. Rothberg ve Erickson (2012)'a göre rekabet istihbaratının gelişmişliğinin bir diğer göstergesi de örgüt içindeki konumudur. Rekabet istihbaratı fonksiyonlarının daha gelişmiş olduğu işletmeler rekabet istihbaratı yöneticilerinin daha bağımsız oldukları bir örgüt yapısı vardır. Rekabet istihbaratı uygulamalarındaki bu merkezi olmayan yapı, kararların örgüt hiyerarşisinin daha alt düzeylerinde alınabilmesine imkan tanımaktadır. Miller (2001)'e göre büyük ölçekli işletmelerin birçoğunun rekabet istihbaratı bölümü vardır. Orta ölçekli işletmeler, istihbarat toplamak ve analiz etmek için rekabet istihbaratı danışmanlığı yapan işletmelerden hizmet alımı yapma eğilimindedir. Küçük işletme sahipleri ise rekabet istihbaratı faaliyetlerini kendileri yürütmektedir. Bir sektördeki lider işletmeler rekabet istihbaratı faaliyetlerinin önemini daha iyi kavrayan ve bu alandaki eğilimleri belirleyen işletmelerdir. Bu işletmeler rekabet istihbaratını rekabet üstünlüğü sağlayan bir araç olarak görmekte ve uygulamaktadır. Liderleri takip eden diğer işletmeler ise rekabet istihbaratındaki eğilimleri takip etmeyi tercih etmektedir. Rekabet istihbaratındaki eğilimleri az sayıdaki sektör lideri işletmeler belirlemekte iken, daha küçük pazar payına sahip ve daha fazla sayıdaki işletmeler de yukarıda belirtilen eğilimleri takip etmektedirler (Tarraf ve Molz, 2006).

Yenilikçilik, proaktiflik, amaç birliği, pazar odaklılık, farkındalık, bilgi paylaşımı, rekabetçilik ve örgüt yapısının yanında, literatürdeki birtakım çalışmalarda rekabet istihbaratı kültürünün geliştirilmesi konusu farklı şekillerde ele alınmıştır. Bunlardan, Garcia-Alsina ve diğerleri (2016)'ne göre, bir işletmede rekabet istihbaratının kurumsallaşması için, ilk olarak, belirgin kurallar çerçevesinde, rekabet istihbaratı fonksiyonunun ve çalışanların sorumluluklarının tanımlanması ve ikinci olarak, çevreyle ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sınıflandırılması gibi bilgi

yönetimi süreçleri için bütüncül prosedürlerin geliştirilmesi yoluyla, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin koordine edilmesi gerekmektedir. Viviers ve diğerleri (2005)'ne göre, bir işletmenin rekabet istihbaratı kültürüne sahip olması için yapması gerekenler şunlardır:

- Örgüt yapısını, rekabet istihbaratı faaliyetlerini bütünleştirecek şekilde değiştirmek (Örneğin, rekabet istihbaratı bilgilerini toplayan bir bilgi yönetimi sistemi kurmak veya merkezi bir rekabet istihbaratı bölümü oluşturmak),
- İşletme genelinde, rekabet istihbaratı faaliyetlerini koordine eden iş pozisyonları belirlemek,
- Bir istihbarat veri tabanı oluşturmak,
- Çalışanlara rekabet istihbaratının ne olduğunu, nasıl katkıda bulunmaları gerektiğini öğretmeye ve bilginin paylaşımındaki değeri ortaya koymaya odaklı, farkındalık oluşturma programları ve eğitimler geliştirmek (Çalışanların nasıl istihbarat toplanacağını, nasıl paylaşılacağını ve işletme dışı ile nelerin paylaşılmayacağını bilmeleri için eğitimler yapmak),
- Rekabet istihbaratı faaliyetleri için teşvik sistemleri geliştirmek (Örneğin, çalışanları rekabet istihbaratı toplamaya ve paylaşmaya teşvik etmek için ödüller vermek),
- Rekabet istihbaratı konulu tartışmaları, öğrenen ve bilgi temelli bir işletme olmanın önemini her toplantının bir gündem maddesi haline getirmek,
- Akademisyenler ve sektörlerindeki rekabet istihbaratı uzmanları ile uzun vadeli ortak çalışmalar yapmak,
- Çalışanlara rekabet istihbaratı faaliyetlerinde nelerin yapılmaması gerektiğini anlatan etik kurallar belirlemek.

Buradan yola çıkarak, bir işletmenin çalışanlarının rekabet istihbaratı tekniklerinin çıktıları hakkındaki tecrübeleri, rekabet istihbaratı kültürünün gelişimini desteklemektedir. Bununla birlikte, Fleisher (2004)'e göre, rekabet istihbaratı kültürünün gelişimi için rekabet istihbaratı uzmanlarının sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- Kişisel özellikler: Yaratıcılık, süreklilik, iletişim becerileri, analitik yetenekler, bilimsel metodolojiye hakim olma, bağımsız öğrenme becerileri,

- Bilişsel özellikler (Öğrenilebilir beceriler): Stratejik bakış açısı, işletme terminolojisine hakim olma, pazar araştırması ve sunum becerileri, birincil bilgi kaynakları ve araştırma yöntemleri hakkında bilgi, derinlemesine görüşme ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi, analitik yetenek ve bilimsel metodolojiye yatkınlık,
- Mesleki deneyim: Kurumsal yapı, görevler, yetkiler ve sorumluluklar hakkında bilgi, karar verme süreçleri hakkındaki bilgi, sektör bilgisi, sektör hakkındaki birincil veri toplayabilme ve ikincil verileri kullanabilme becerisi.

Lackman ve diğerleri (2000), oluşturdukları üç adımlı bir model ile, rekabet istihbaratı fonksiyonu geliştirmek için işletmelerin yapması gerekenleri kavramsallaştırmışlardır. Bu modele göre, rekabet istihbaratı faaliyetlerini geliştirmek için işletmeler üç aşamayı yerine getirmelidir. Araştırmacılara göre rekabet istihbaratı kültürünün geliştirilmesi için, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin, işletme genelindeki birim ve faaliyetler ile uyumlu ve bütünleşmiş olması, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin, işletme altyapısına uyumlu ve tutarlı olması ve rekabet istihbaratı faaliyetlerinin, sektördeki eğilimleri yansıtması ve değişime uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Araştırmacıların geliştirdikleri modelin aşamaları:

1. Rekabet istihbaratının kurulması

Rekabet istihbaratının kurulması için üç temel şart yerine getirilmelidir. Bunlar, kuruluş aşamasında rekabet istihbaratını destekleyen ve rekabet istihbaratının temel değerlerini benimseyen bir yönetim anlayışına sahip olmak, rekabet istihbaratı konusunda yüksek düzeyde motivasyona ve rekabet istihbaratı yetkinliklerine sahip uzmanları işe almak veya görevlendirmek ve rekabet istihbaratı faaliyetlerini uzun vadede destekleyebilecek sermaye yapısına ve operasyonel bütçelere sahip olmaktır.

2. Rekabet istihbaratının biçimselleştirilmesi

Rekabet istihbaratı faaliyetleri üç temel alt birim gerektirmektedir. Bunlar araştırma birimi, rekabet istihbaratı arşivi ve stratejik istihbarat birimidir.
Araştırma birimi, araştırma alanında çalışanlar, rekabet istihbaratı verilerini toplamakla sorumludur. Ayrıca, araştırmacılar, büyük miktarda veri filtrelemesi gerçekleştirmektedir. Bu grubun faaliyetleri, görev ve proje odaklıdır. İstihbarat

sürecinin ihtiyacı olan veya öngördüğü amaçlara yönelik olan veriler, araştırmacılar tarafından toplanarak, rekabet istihbaratı sürecinin diğer parçalarına iletilmektedir.

İstihbarat arşivi, işletmenin rekabet istihbaratı veri deposunu oluşturmak ve verileri saklamakla sorumludur. Veri deposu, dijital kayıtların yanı sıra, fiziki evrakları da arşivlemektedir. Arşiv, işletme genelinde bilgi toplama ve bilgi paylaşımı amacıyla yönetim bilgi sistemleriyle iş birliği halinde çalışmaktadır.

Stratejik istihbarat birimi, istihbarat sürecinin planlama ve analitik yönlerinden sorumludur. Araştırma birimi tarafından geliştirilen bilgiler, bu birimde analiz edilip yorumlanmaktadır. Stratejik istihbarat birimi, verilerin istihbara dönüştürmesini sağlayan analitik yöntemlerde uzmanlaşmalıdır.

3. Rekabet bilgi sisteminin geliştirilmesi

İşletmeler, rekabet istihbaratının üç alt birimini koordine olabilmesi için, yönetim bilgi sistemleri geliştirmelidir. Bu sisteme, rekabet bilgi sistemi denilmektedir. Rekabet bilgi sistemi, sürecin alt birimlerinin koordinasyonunu sağlamasının yanında, veri madenciliği, veri depolama ve bilişim yazılımları gibi rekabet istihbaratı araçlarını sürece dahil edebilmektedir.

Sonuç olarak, rekabet istihbaratı kültürünün geliştirilmesini konu alan literatür incelendiğinde, rekabet istihbaratının geliştirilmesi için, ilk olarak örgüt kültüründe yenilikçilik, proaktiflik, amaç birliği, pazar odaklılık, farkındalık, iş birliği, bilgi paylaşımı ve rekabetçilik değerlerinin benimsenmiş olması gerekmektedir. Bu faktörler örgüt kültürüyle ilgili olmasının yanında örgüt iklimi ile de ilgilidir. Yenilikçilik, proaktiflik, pazar odaklılık ve rekabetçilik örgüt kültürüne ilişkin değerler iken, amaç birliği, farkındalık, iş birliği ve bilgi paylaşımı, örgüt iklimine ilişkin değerlerdir. İkinci olarak, örgüt yapısında, rekabet istihbaratı fonksiyonunun ve çalışanların sorumluluklarının tanımlanması, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin koordine edilmesi ve merkezi bir rekabet istihbaratı bölümünün oluşturulması gerekmektedir. Son olarak ise, rekabet istihbaratı fonksiyonunun veya bölümünün faaliyetleri ile örgütte bilgi paylaşımına dayalı bir örgüt kültürünün gelişmesini destekleyen bir rekabet bilgi sisteminin kurulması gerekmektedir.

2.4.2. Küresel Ölçekte Rekabet İstihbaratı Kültürü

Tian ve Tobar (2000)'e göre, rekabet istihbaratı sürekli gelişmekte olan dinamik bir işletme fonksiyonudur. Küresel ölçekte rekabet istihbaratı programı geliştirebilmek için yöneticiler, kültürel olguları ve eğilimleri doğru anlamalı ve bu amaç doğrultusunda farklı pazarlara yönelik, tarih, politika, kültür ve ekonomi gibi konularda bilgi sahibi olmalıdır. Her kültürü tamamen doğru anlamak ve analiz etmek mümkün olmasa da, dünyada bir küresel düşünce yapısına doğru kültürel bir eğilim vardır. Bir rekabet istihbaratı yöneticisi, yerel rekabet istihbaratı faaliyetleri ile küresel rekabet istihbaratı faaliyetlerinin farklı olması gerektiğini bilmelidir. Bununla birlikte, bir rekabet istihbaratı yöneticisi veya uzmanı, din, etnik faktörler ve tarih gibi etkenlerin belirli bir kültür üzerindeki etkilerini tam olarak anlayabilmelidir. Böylece, küresel çapta rekabet eden işletmeler, farklı kültürlere uyum sağlayan rekabet stratejileri geliştirme becerisine sahip olabilmektedirler. Küresel rekabet ortamında, işletmeler, etkili bir rekabet stratejisi geliştirebilmeleri adına topladıkları veri, enformasyon ve bilgileri analiz ederek istihbarata dönüştürebilmelidirler. Küresel rekabetteki her işletmenin rakiplerin ürünleri, dağıtım kanalları ve pazarlama stratejileri hakkında rekabet istihbaratı bilgilerine sahip olması gerekmektedir. Özellikle, doğrudan aynı pazarda ve benzer ürünler ile rekabet eden işletmeler için, bu rekabet istihbaratı çalışmaları, son derece önemlidir. İşletmeler, ancak bu şekilde küresel rekabette başarıya ulaşabilmektedir. Sewdass ve Du Toit (2014)'a göre, bir ülke ekonomisinin küresel gelişmelere ve eğilimlerden etkilenme düzeyi yükseldikçe, o ülkedeki işletmelerin rekabet istihbaratı kültürü geliştirmelerinin önemi artmaktadır. Bununla birlikte, yerel ve uluslararası pazarlardaki değişimlere uyum sağlamak ve işletme üzerindeki potansiyel etkilerini ölçebilmek, işletmeler için rekabet istihbaratı kültürüne sahip olmanın önemini artırmaktadır.

Günümüzün küresel rekabet ortamında, rekabet istihbaratı, bir karar alma süreçlerinin bir parçası ve rekabette başarı için gerekli bir fonksiyon olmanın yanında, işletmelerin rekabeti sürdürebilmesi için vazgeçilmez bir etkendir (Tian ve Tobar, 2000). Bir başka ifade ile, rekabet istihbaratı uygulamalarından yoksun olan işletmeler, küresel rekabette rakiplerine yenilmeye ve pazar paylarını kaybetmeye mahkum olmaktadırlar. Rekabet istihbaratı ile uluslararası rekabetçilik arasındaki ilişkiyi, yenilik ve bilginin korunması aracı ve düzenleyici değişkenler olarak etkilemektedir (Tarek ve diğerleri, 2016). Bu

sebeple, rekabet istihbaratı bilgilerinin toplanması, analizi, paylaşılması ve dağıtılması ile ilgili stratejiler, savunma amaçlı bir yaklaşımla bilginin korunmasına yönelik olarak ele alınmalıdır. Tarek ve Adel (2016)'e göre, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin uluslararası rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, geleneksel rekabet istihbaratı uygulamalarından daha uzun vadeli ve daha kurumsallaşmış rekabet istihbaratı yaklaşımlarına ihtiyaçları vardır. Kurumsallaşmış rekabet istihbaratı yaklaşımı ile işletmeler, rekabet istihbaratı bilgisini, stratejik kararlara dönüştürebilme becerisi kazanmaktadırlar.

Sonuç olarak, küresel ölçekte rekabet istihbaratı kültürünün geliştirilmesini konu alan literatür incelendiğinde, rekabet istihbaratının küresel rekabet ortamına uyarlanmış bir çalışma alanı olan küresel rekabet istihbaratı, henüz başlangıç aşamasındadır. İşlemeler, küresel ölçekte rekabette başarılı olmak için, rekabet istihbaratı faaliyetlerini küresel ölçekte planlamalı ve uygulamalıdır.

2.4.3. Rekabet İstihbaratının Mevcut Durumu

Bu bölümde rekabet istihbaratının dünya genelindeki mevcut durumuna dair çalışmalar incelenmekte ve karşılaştırılmaktadır.

Patterson ve Martzoukou (2012), Kuzey Amerika genelinde 98 enformasyon uzmanı ile anket, 8 Kanadalı enformasyon uzmanı ile derinlemesine görüşme yaptıkları çalışmalarında, rekabet istihbaratını çok kullananların, yöneticiler (%60) ve araştırmacılar (%30) olduğunu tespit etmişlerdir.

Rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumunu araştıran çalışma sayısı çok azdır. Wright ve diğerleri (2012), İstanbul'daki 154 KOBİ yöneticisi ile anket çalışması yaptıkları araştırmalarında, işletmelerin yüzde 77'sinin yapılandırılmış bir rekabet istihbaratı uygulamasına sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Araştırmada ayrıca, rekabet istihbaratının daha çok kısa vadeli stratejik kararlar için ve satış, pazarlama, tedarik/satın alma ve Ar-Ge bölümlerinde kullanıldığını bulmuşlardır. Araştırmacıların rekabet istihbaratına teknolojik desteğe dair bulguları, işletmelerin yüzde 87'sinin halka açık ve ücretsiz arama motoru ve veri tabanlarını kullanmaktan yana olduğunu, yüzde

56'sının rekabet istihbaratı yönetimi için bir bilişim sistemi kullanmadığını ortaya koymaktadır.

Tao ve Prescott (2000), Çin'deki rekabet istihbaratı uzmanları ile anket çalışması yaptıkları araştırmalarında, Çin'deki yöneticilerin rekabet istihbaratına yönelik algılarını, aşağıdaki bulgularla betimlemişlerdir:

- Yöneticilerin yüzde 54'ü, rekabet istihbaratını taktiksel karar alanlarında, yüzde 46'sı stratejik karar alanlarında, yüzde 61'i proje odaklı, yüzde 39'u da geniş kapsamlı ve sürekli olarak kullanmaktadır.
- İşletmelerin sürdürdüğü rekabet istihbaratı faaliyetlerinin yüzde 33'ü, planlama bölümünde, yüzde 32'si enformasyon/kütüphane servisinde, yüzde 15'i pazarlama/pazar araştırması bölümünde, yüzde 15'i bağımsız rekabet istihbaratı bölümünde ve diğerleri de Ar-Ge bölümündedir.
- Bağımsız rekabet istihbaratı birimleri, üst yönetime doğrudan bilgi aktarabilmektedir. Bu bölümlerde çalışanlar, diğer bölümlerde çalışan rekabet istihbaratı uzmanlarından daha fazla ücret almaktadırlar.
- Bağımsız rekabet istihbaratı birimleri ile Ar-Ge ve enformasyon birimleri, diğerlerine göre daha kapsamlı ve sürekli rekabet istihbaratı faaliyetlerine sahiptir.
- İşletmelerin yüzde 82'isinde birden fazla bölüm, rekabet istihbaratı faaliyetinde bulunmaktadır. Ancak, yalnızca yüzde 18'inde bölümler arası yoğun iletişim vardır.
- Rekabet istihbaratı bölümüne sahip olan işletmelerin yüzde 55'i, diğer bölümlerin rekabet istihbaratı bilgilerini rekabet istihbaratı bölümünde toplamaktadır. Merkezileşmiş rekabet istihbaratı yönetimine sahip bu işletmeler, bölümler arası istihbarat iletişimde ve koordine rekabet istihbaratı faaliyetlerinde daha başarılıdır.
- Merkezi rekabet istihbaratı birimine sahip işletmelerdeki rekabet istihbaratı uzmanlarının üst yönetimle yakın olma ve stratejik kararlarda paydaş olma istekleri, merkezi rekabet istihbaratı birimi olmayan işletmelerdeki rekabet istihbaratı uzmanlarınkinden daha fazladır.

- Çalıştığı bölüm ne olursa olsun rekabet istihbaratı uzmanlarının yüzde 43'ü, üst yönetime erişime sahiptir.
- İşletmelerin ortalama rekabet istihbaratı uzmanı sayısı 14'tür (1'den 98'e kadar dağılım göstermektedir.).
- Rekabet istihbaratı raporlarının yüzde 45'i üst yönetime, yüzde 38'i orta düzey yöneticilere ve yüzde 17'si de işletmedeki başka çalışanlara sunulmaktadır. Rekabet istihbaratı çıktıları, Ar-Ge, planlama, pazarlama ve işletme yöneticileri tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.
- İşletmelerin yüzde 32'si, rekabet istihbaratı faaliyetlerine yönelik etik kurallara sahiptir.
- Yöneticilerin yüzde 70'i, sektörlerinde rekabet istihbaratı etiği konusunda sorunlar yaşandığı görüşüne sahiptir.
- Rekabet istihbaratı faaliyetlerine ayrılan yıllık bütçelerin ortalaması, 92.000 Amerikan Dolarıdır. Yöneticilerin yüzde 91'i, rekabet istihbaratı harcamalarının ileriki yıllarda artacağı fikrine sahiptir.

Vedder ve diğerleri (1999), ABD'de 55 CEO ve 82 CIO ile anket çalışması yaptıkları çalışmalarında, yöneticilerin, rekabet istihbaratına harcanan zaman ve kaynakların, rekabet istihbaratının sağladığı faydalar ile kıyaslandığında, harcanmaya değer olduğunu düşündüklerini bulmuşlardır. Çalışmanın diğer önemli bulguları şunlardır:

- Yöneticiler, rekabet istihbaratı programlarını, geçici veya bir projeye yönelik ve düzenli veya devam eden faaliyetler olmak üzere iki gruba ayırmaktadır.
- Rekabet istihbaratı programları, her iş biriminin karar alıcı veya faaliyet planlayıcı yöneticilerinin sorumluluğundadır.
- Yöneticilerin büyük bir kısmı, rekabet istihbaratı uygulamalarının, etkililiği artırılması gereken çalışmalar olduğu yönünde görüş birliğine sahiptir.
- Yöneticiler, rekabet istihbaratı faaliyetini, iş tehditlerini ve fırsatları belirlemek için önemli bir bilgi kaynağı olarak görmektedirler. Bununla birlikte, rekabet istihbaratının, işletme stratejilerini geliştirmede, uygulamada ve değerlendirmede kullanışlı olduğunu düşünmektedirler.
- Yöneticilerin %75'i, rekabet istihbaratı çalışmalarında bir artış olacağı yönünde beklentilere sahip olduğu halde yalnızca %8'inin işletmelerinde rekabet

istihbaratından sorumlu bir bölüm bulunmaktadır. Rekabet istihbaratı, yöneticiler tarafından çok önemsenen bir konu olduğu halde, bu konuya özel bir örgütsel yapının bulunmaması, rekabet istihbaratına verilen önem ile rekabet istihbaratı çalışmalarına ayrılan kaynaklar arasında bir çelişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun temel sebeplerinden bir tanesi, rekabet istihbaratı çalışmalarının getirisinin hesaplanmasın çok zor olması ve dolaysıyla, rekabet istihbaratının, değerlendirilmesi güç bir fonksiyon olmasıdır. Sonuç olarak, yöneticilerin rekabet istihbaratı çalışmalarıyla ilgili maliyetlere destek vermesi, genellikle zorlaşmaktadır.

- İşletmelerin rekabet istihbaratına olan ihtiyaçları büyüdükçe, bilgi teknolojilerine ve bilgi yöneticilerine olan talepleri de artmaktır. Bu sebeple, CIO pozisyonları, rekabet istihbaratı uygulamalarının önem kazandığı işletmelerde, daha stratejik bir yönetici pozisyonuna dönüşmektedir. Ancak, araştırmalar göstermektedir ki, CEO'lar, CIO'lara kıyasla, rekabet istihbaratı konusunda daha fazla farkındalığa ve etkinliğe sahiptirler.

Fatti ve Du Toit (2013), Güney Afrikalı 30 ilaç sanayii işletmesi yöneticisi ile anket çalışması yaptıkları araştırmalarında, işletmelerin rekabet istihbaratı kültürlerine dair ulaştıkları sonuçlar şöyledir:

- Rekabet istihbaratının işletme için değerinin tüm çalışanlarca anlaşılması için, önemli bir yöntem çalışanların ve yöneticilerin eğitilmesidir.
- Tüm çalışanların elde ettikleri küçük istihbarat bilgilerini toplayabilen bir rekabet istihbaratı veri tabanı ile, üst yönetim, tüm çalışanların rekabet istihbaratına verdikleri değeri artırabilmektedir.
- İşletmeler, rekabet istihbaratı kültürlerini geliştirmek için, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin tüm çalışanlarca desteklenmesini sağlamalıdır.
- Rekabet istihbaratı kültürünün yerleşmesi için, geçici veya özel amaçlı rekabet istihbaratı ekipleri, kalıcı ve tam fonksiyonlu bir rekabet istihbaratı bölümüne dönüştürmelidir.
- İşletmeler, dış çevre unsurlarının takip edilmesinde zaman ve maliyetleri azaltmak için rekabet bilgi sistemleri oluşturmalıdır.

- Daha karmaşık bilgilerin gerektiği kararlar için, rekabet istihbaratı analizleri, daha analitik yöntemlerle yapılmalıdır.
- Üst düzey yönetim, stratejik karar alma süreçlerinde, rekabet istihbaratı kullanımını süreklileştirmelidir.
- Rekabet istihbaratı faaliyetleri yapısallaştırılmalıdır. Yapısal olmayan rekabet istihbaratı faaliyetlerinin stratejik katkısı sınırlıdır.
- İşletme içindeki bilgi paylaşımı ve iş birliğine dayalı örgüt iklimi, rekabet istihbaratının değerini yükseltmektedir.

Özetle, rekabet istihbaratının dünyadaki mevcut durumunun, ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile ilişkili olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkeler, rekabet istihbaratı uygulamalarında öncülük niteliği taşıyan örneklere sahiptir. Gelişmekte olan ülkelerde, rekabet istihbaratı, öneminin daha yakın tarihlerde kavranmakta olduğu bir konudur. Öte yandan, işletmelerin rekabet istihbaratı kültürünün oluşturulmasında ve rekabet istihbaratı uygulamalarının kurumsallaştırılmasında karşılaştıkları güçlükler, işletmelerin menşei ülkelerin gelişmişlik düzeyinden çok, işletme büyüklüğü ile ilgili bir konudur. Bu çerçevede, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kurumsallaşmış rekabet istihbaratı faaliyetlerine sahip olma yolunda benzer zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

2.5. REKABET BİLGİ SİSTEMLERİ

Bu bölümde, işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetlerini, yönetim bilgi sistemleri ile bütünleştirmesiyle ortaya çıkmış bir kavram olan, rekabet bilgi sistemleri konusu araştırılmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak, rekabet bilgi sistemlerinin işletmeleri için önemi, ikinci olarak etkili rekabet bilgi sistemi uygulamaları için olan gerekli şartlar ve rekabet bilgi sistemlerinin etkililiğinin ölçülmesi konuları tartışılmaktadır.

2.5.1. Rekabet Bilgi Sistemlerinin Önemi

Rekabet istihbaratı kültürünün geliştirilmesi konusunda da ele alındığı gibi, işletmelerin, rekabet istihbaratını kurumsallaştırabilmelerinin ve rekabet istihbaratı kültürünü geliştirebilmelerinin temel şartlarından biri, rekabet istihbaratı fonksiyonunun veya bölümünün faaliyetleri ile örgütte bilgi paylaşımına dayalı bir örgüt kültürünün gelişmesini destekleyen bir rekabet bilgi sisteminin kurulmasıdır.

Miller (2001), rekabet istihbaratının kurumsal kültürün bir parçası haline geldiğini, buna rağmen, bilişim sistemleri bünyesinde rekabet bilgi sistemleri oluşturmuş işletmelerin sayısının çok az olduğunu bulmuştur. Rekabet bilgi sistemlerinin, bilişim altyapılarına entegrasyonu, intranet, veri tabanı ve veri yönetimi yazılımları gibi bilişim hizmetlerinin rekabet istihbaratı uygulamalarının kullanımına sunulması ile gerçekleştirilmektedir. Rekabet bilgi sistemi araçları, rekabet istihbaratı bilgilerini saklamak ve kullanıcıların erişimine sunmak amacıyla kullanılan, kurumsal intranet ve veri yönetimi yazılımları ile birlikte çalışmaktadır. Bu araçlar, özellikle, rekabet istihbaratı verilerinin toplanması konusunda, işletmelere kolaylıklar sunmaktadır. Bu araçlar, veri madenciliği, metin içerik analizleri, patent tarama, web sayfası ve internet kaynaklarını izleme özelliklerine sahip yazılımlardır. Öte yandan, rekabet istihbaratı verilerini toplayan ve saklayan paket programlar konusunda bir ilerleme mevcut olduğu halde, rekabet istihbaratının amaçları doğrultusunda gelişmiş veri analizi yazılımı konusunda eksiklik bulunmaktadır. Rekabet bilgi sistemi yazılımlarının çoğunluğu, rekabet istihbaratı verilerini toplamakta, sınıflandırmakta ve ilişkilendirmektedir ancak, işletmenin karar alma süreçlerine yönelik analizleri yapamamaktadır. Bu sebeple, rekabet bilgi sistemi alanındaki çok büyük bir ihtiyaç, ileri düzeyde veri analizi yapabilen gelişmiş yazılımlardır. Shujahat ve diğerleri (2017)'ne göre, tipik bir rekabet bilgi sistemi mimarisi dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar operasyonel veri kaynakları, veri entegrasyonu, veri depolama ve veri gösterimidir.

Bilgi teknolojilerindeki yenilikler ile birlikte, veri işleme sistemleri, büyük miktarlardaki ve ayrıntılı verilerin analiz edilebilmesine olanak tanımaktadır. Yığınsal verilerin, karar verme süreçlerinde kullanılabilmeleri için, yapılandırılmaları ve özetlenmeleri gerekmektedir. Rekabet bilgi sistemlerinin veri ambarı uygulamaları,

yöneticilerin karar destek sistemlerinde kullanabilmeleri için verilerin depolanması, analiz edilmesi ve erişilmesi için teknolojik çözümler üretmektedir. Mohan ve diğerleri (2010)'ne göre, veri ambarı ile karar destek sistemleri, çevrimiçi analitik işleme (OLAP), veri madenciliği, öngörü analizleri, veri sorgulama ve raporlama ve istatistiksel analizler uygulanabilmektedir.

Literatürde, rekabet istihbaratının, yönetim bilgi sistemlerini destekleyen bir faktör olduğunu ortaya koyan az sayıda ampirik çalışma (Tao ve Prescott, 2000; Du Toit, 2003; Saayman ve diğerleri, 2008; Tanev ve Balletti, 2008; Yap ve diğerleri, 2012; Vidigal, 2013) vardır. Bunlardan Saayman ve diğerleri (2008)'ne göre, rekabet istihbaratının yönetim bilgi sistemlerindeki rolü, strateji hedeflerini belirlemek, stratejik analiz, strateji formülleştirmesi ve bu perspektifte uygulama ve kontroldür. Bu sebeple, veri toplama, verileri derleme, analiz etme, bilgi iletişimini ve istihbaratı yaygınlaştırma amacıyla yönetim bilgi sistemlerinin bir parçası olarak istihbarat veri tabanı oluşturulmalıdır. Böylece, rekabet istihbaratı amacıyla oluşturulmuş bir yönetim bilgi sistemi türü olan rekabet bilgi sistemi ortaya çıkmaktadır.

Hou (2016b)'ya göre, rekabet bilgi sistemlerini sahip olan işletmeler, daha hızlı ve daha güvenilir bir biçimde karar verebilmektedir. Rekabet bilgi sistemleri, gerçek zamanlı bilgiler sağlayabilmekte, amaca uygun olarak gelişmiş analizler yapabilmekte, temel performans göstergeleri aracılığıyla iş süreçlerini izleyebilmekte ve yönetebilmekte ve örgütsel veya bireysel hedeflere göre güncel veya geçmiş performans verilerini görüntüleyebilmektedir. Chou ve diğerleri (2005)'ne göre, rekabet bilgi sistemleri, raporlama, analiz etme ve bilgi paylaşımı için teknolojik altyapı sunması sebebiyle yatırımların getirisini maksimize etmeye yönelik olarak kurumsal kaynak planlaması sistemlerine entegre edilebilmektedir. Manglik (2006), bir işletmenin rekabet bilgi sistemine sahip olamamasının sebep olacağı dezavantajları şu şekilde özetlemektedir:

- Rekabet istihbaratı uzmanları ve kullanıcıları, zamanlarını verileri analiz etmekten çok, veri toplamak ve doğrulamak için harcamaktadırlar.
- Gecikmiş veya yanlış kararlar nedeniyle, işletmeler gelir kaybı yaşamaktadırlar.
- Yanlış veya güncelliğini kaybetmiş verilere dayanarak alınan kararlara ilişkin riskler artmaktadır.

- Bilginin erişilebilirliğindeki gecikmeler sebebiyle fırsatlardan yararlanılamamaktadır.
- Sisteme entegre olmayan ve ihtiyaç fazlası veriler, gereksiz veri tabanı maliyetlerine sebep olmaktadır.
- Temel performans göstergelerini zamanında ölçmek mümkün olmadığından, işletmenin esnekliği ve tepki seviyesi düşmektedir.

Sonuç olarak, rekabet bilgi sistemlerinin kurulmasının önemini konu alan literatür incelendiğinde, rekabet bilgi sistemlerinin kurulması konusunda geriye düşen işletmelerin, rekabet bilgi sistemlerine sahip olan işletmeler karşısında rekabette dezavantajlı bir konumda olduğu görülmektedir. İşletmeler, rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla, rekabet istihbaratı uygulamalarını yürütebilen sistemleri, bilişim altyapılarına dahil etmektedirler. Rekabet bilgi sistemleri, işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetlerini, özellikle, veri analizi ve bilgi yönetimi konularında desteklemektedir.

2.5.2. Rekabet Bilgi Sistemlerinin Etkililiği

Vasilopoulos (2010)'a göre, işletme yönetimi, kararlarında başarılı olabilmeleri için rekabet istihbaratına zamanında ihtiyaç duymaktadır. Bu tür rekabet istihbaratı, stratejik ve taktiksel bilgi sağlayacak sistemler sayesinde üretilebilmektedir. Yöneticilere stratejik ve taktiksel rekabet istihbaratı sağlayan bilgi sisteminin etkili olabilmesi için, rekabet istihbaratının uygunluğunu ve yararlılığını gösteren belirli ölçütler koyulmalıdır. Ayrıca, istihbarat işlevini etkili bir biçimde yerine getirebilmek için, sürekli geribildirim yoluyla geliştirilen bir istihbarat döngüsü şeklinde işleyen bir rekabet bilgi sistemi oluşturulmalıdır. Rekabet istihbarat sürecindeki kritik bir unsur, rekabet bilgi sisteminin yapısını ve içeriğini belirleyen rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesidir. Etkili rekabet bilgi sisteminin geliştirebilmesinin temel şartı, rakiplere ve rekabete ilişkin stratejik hedeflerin doğru belirlenmesidir. Bu sebeple, rekabet bilgi sisteminin ilk adımı, işletmenin karşı karşıya olduğu önemli stratejik konuların belirlenmesi ve sınıflandırılmasıdır. Daha sonrasında, stratejik ve taktiksel ihtiyaçlar doğrultusunda, rekabet bilgi sisteminin stratejik ve taktiksel amaçları belirlenmelidir. Rekabet bilgi sisteminin taktiksel düzeydeki istihbarat ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi için, rekabetin

mevcut durumuyla ilgiyi mümkün olduğunca çok verinin toplanması gerekmektedir. Bununla birlikte, rekabet bilgi sisteminin sürekli olarak etkili olabilmesi için sistem yeni veri girişleri ile sürekli güncel tutulmalıdır.

Rekabet bilgi sistemi etkililiğini ölçen yöntemler, risk ve performans arasında bağlantı kurarak iş süreçler hakkında detaylı modeller kurulmasına olanak tanımaktadır (Azvine ve diğerleri, 2007). Weng ve diğerleri (2016)'ne göre, rekabet bilgi sisteminin etkililiği boyutları teknolojik nitelik, çalışanların yetkinlikleri ve destekleyici iş süreçleridir. Araştırmacılar rekabet bilgi sistemlerinin etkililiğini, üç boyuttaki dört gösterge ile ölçülmektedir. Bu göstergeler:

- Teknolojik nitelik boyutunda, bilginin ulaşılabilirliğinin artması,
- Çalışanların yetkinlikleri boyutunda, rekabet istihbaratı toplamanın hızlanması,
- Destekleyici iş süreçleri boyutunda, yeni ürün geliştirme ve yeni müşteri kazanma ile ürün sürekliliği ve
- Destekleyici iş süreçleri boyutunda, müşteri korumanın belirli iş süreçleri ile desteklenmesidir.

Gessner ve Volonino (2005)'ya göre, rekabet istihbaratı sisteminin etkililiğini ölçmek için önemli bir gösterge, rekabet istihbaratı uygulamaları ile hangi ürün sürekliliğinin desteklendiğinin ölçülmesidir. Performans değerlendirme süreçlerinin, rekabet istihbaratı uygulamalarının ürün sürekliliğini sağlama yeteneğini önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşması, rekabet istihbaratı sürecinin performansını yüksek rekabet istihbaratı sistemi etkililiği olarak tanımlaması anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile, rekabet istihbaratı, ürün sürekliliğini ve müşteri korumayı daha iyi desteklediği ölçüde, rekabet bilgi sisteminin etkililiği artmaktadır. Rekabet bilgi sisteminin etkililiğinin tahmin edilmesi için kullanılan ikinci önemli gösterge rekabet istihbaratı uygulamalarının rekabet istihbaratı veri toplamasını geliştirmesidir. Rekabet istihbaratı uygulamaları sayesinde işletmenin rekabet istihbaratı verilerini toplanma hızının artması, rekabet bilgi sistemlerinin etkililiğinin artması anlamına gelmektedir. Yeni ürün veya hizmet geliştirme süreçlerinin iyileştirilmesi, yeni müşteri kazanma faaliyetlerinin etkililiğini artırmaktadır. Rekabet istihbaratı sisteminin etkililiğinin tahmininde üçüncü önemli gösterge, rekabet istihbaratı uygulamalarının yeni ürün geliştirme ve yeni müşteri kazanmayı desteklemesinin ölçümüdür. Rekabet istihbaratı

uygulamaları yeni ürün geliştirmeyi ve yeni müşteri kazanmayı desteklediği ölçüde, rekabet bilgi sisteminin etkililiği artmaktadır. Fırsatları analiz etmek ve yeni hizmet veya ürünler geliştirmek amacıyla uygun zamanlamayı belirleyebilmek için, işletmeler, pazarlama faaliyetlerini ve kararlarını, rekabet bilgi sistemleri ile bütünleşik olarak yürütmelidir. Bunlara ek olarak, rekabet bilgi sisteminin etkililiğini bir diğer göstergesi, rekabet istihbaratı uygulamalarının bilginin ulaşılabilirliğini artırmasıdır. İşletmeler, karar verme süreçlerinin desteklemek için ve kararların etkililiğini artırmak için, rekabet istihbaratı uygulamaları ile yöneticilerin doğru ve güvenilir bilgilere hızla erişmesini sağlamalıdır. Bu sebeple, etkili bir rekabet bilgi sistemi, yöneticilerin istihbarat sisteminin ürünü olan bilgilere hızla ulaşabilmesi ve karar almalarını desteklemek için kullanabilmesi anlamına gelmektedir.

Yin (2015), Tayvanlı yöneticiler ile anket çalışması yaparak, rekabet bilgi sisteminin örgütsel etkilerini incelediği araştırmasında aşağıdaki bulguları elde etmiştir:

- Yöneticilerin bilgi düzeyleri ile rekabet bilgi sistemleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Rekabet istihbaratı süreçlerinin performansı ile rekabet bilgi sistemleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Rekabet istihbaratı süreçlerinin benimsenmesi rekabet bilgi sistemlerinin gelişimini daha verimli hale getirmekte ve rekabet bilgi sistemlerinin etkililiğini yükseltmektedir.
- Rekabet istihbaratı süreçlerinin çıktılarının miktarı yönetim bilgi sistemlerini geliştirmektedir.
- Rekabet istihbaratı süreçlerinin uygulanması ve istihbarat çıktılarının kullanılması, yönetim bilgi sistemlerini geliştirmekte ve dolayısıyla işletmenin stratejik faydalarını artırmaktadır.

Etkili rekabet bilgi sisteminin geliştirebilmesinin temel şartının, rekabet istihbaratı sürecinin planlama aşamasında belirlenen rekabet istihbaratı amaçları ile rekabet bilgi sisteminin uyumlu olmasını sağlamak olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin rekabet istihbaratı ihtiyaçları doğrultusunda programlanan rekabet bilgi sistemleri, etkili sonuçlar verebilmektedir. Öte yandan, rekabet bilgi sistemlerinin etkililiğinin ölçülmesi, rekabet bilgi sisteminin desteklediği ilgili rekabet istihbaratı faaliyetinin performans göstergelerinin ölçülmesidir. Bu performans göstergeleri, ürün

sürekliliğini, müşteri koruma, ürün geliştirme veya yeni müşteri kazanma gibi rekabet istihbaratı süreçlerinin performansının göstergeleri olan ve rekabet istihbaratı faaliyetlerinin amaçladığı örgütsel performans hedeflerinin yanında, veri toplanma hızı ve bilginin ulaşılabilirliği gibi rekabet bilgi sisteminin işleyişine ilişkin performans göstergeleridir.

Sonuç olarak, çalışmanın ikinci bölümünde, rekabet istihbaratına ilişkin örgütsel paradigmalar incelenmiştir. Bu paradigmalar, rekabet istihbaratı sürecini niteleyen birtakım değerler zinciri olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel paradigmalar, rekabet istihbaratı sürecinin etkililiğini belirleyen faktörlerin yanı sıra, etkili bir rekabet istihbaratı programının işletmelere fayda sağladığı konulardır. Bunlar, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmedir.

Örgüt iklimi boyutunda, farkındalık, yönetimsel destek ve çalışanların desteği faktörleri, rekabet istihbaratının etkililiğini belirlemektedir. Örgüt kültürü boyutunda, rekabet istihbaratı kültürü olarak ifade edilebilen kültürel değerler dizisi, rekabet istihbaratının etkililiğini belirlemektedir. Örgüt yapısı boyutunda, biçimsel yapı olarak ifade edilebile, rekabet istihbaratı fonksiyonunun örgüt içindeki konumuna ve görevlerin tanımlanmasına dair faktörler, rekabet istihbaratını etkilemektedir. Bilgi yönetimi boyutunda, bilgi yaratma süreçleri ve rekabet bilgi sistemleri olarak sınıflandırılabilen faktörler, rekabet istihbaratını etkilemektedir. Son olarak, örgütsel öğrenme boyutunda, yenilik yönetimi, süreç iyileştirme ve rekabetçi örnek alma gibi yöntemlerle özetlenebilen faktörler, rekabet istihbaratını etkilemektedir.

Rekabet istihbaratı bu çerçevede incelendiğinde, örgütsel paradigmalar, rekabet istihbaratının etkililiğini belirleyen değerler dizisini oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile, başarılı rekabet istihbaratı uygulamalarına veya gelişmiş rekabet istihbaratı programlarına sahip olan işletmelerin, etkili rekabet istihbaratı süreçlerinin yanı sıra örgütsel paradigmalar dahilinde rekabet istihbaratına ilişkin faktörlerle rekabet istihbaratı uygulamalarını desteklemesi beklenmektedir.

Çalışmanın amaçları göz önünde bulundurulduğunda, rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçiminde kullanılması ve uluslararası pazarlama stratejileri ile ilişkisi çerçevesinde ele alınmalıdır. Bu sebeple, bu bölümdeki örgütsel paradigmalardan biri

olan strateji konusu, rekabet istihbaratı yapısını niteleyen faktörlerden ayrılmaktadır. Bu fark, strateji başlığının rekabet istihbaratını niteleyen bir faktör olmasının aksine, rekabet istihbaratının stratejiyi etkilediği nedensellik mantığı üzerine kurulu olmasıdır. Bu sebeple, rekabet istihbaratının, uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü hedefine uluslararası pazarlama stratejileri aracılığı ile ulaştığı sonucuna ulaşılmaktadır.

3. BÖLÜM

REKABET İSTİHBARATININ ULUSLARARASI PAZAR SEÇİMİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, çalışmanın araştırma sürecinde kullanılan yöntem özetlenmektedir. Bu bölümün amacı, çalışmanın araştırma sürecinin aşamalarını, verileri toplama ve veri analizi için kullanılan yöntemleri açıklamaktır. Araştırma bölümü iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, araştırma sürecinin temel ilkelerine genel bir bakış sunulmakta ve araştırma tasarımı sistematik bir yaklaşımla açıklanmaktadır. İkinci kısımda, araştırmanın hipotez testleri ve bulguları açıklanmaktadır.

Sekaran ve Bougie (2016: 6), işletme alanındaki araştırmaları uygulamalı araştırma ve temel araştırma olmak üzere iki sınıfa ayırmaktadırlar. Uygulamalı araştırma, mevcut bir işletmede yaşanan belirli bir sorunun çözülmesi amacıyla yapılan bir araştırma türüdür. Temel araştırma ise, genellikle çeşitli örgütsel ortamlarda ortaya çıkan problemlere dair bilgi üreten daha genel bir hedefe sahiptir. Temel araştırmanın sonucunda, araştırmacı belirli bir alandaki genel bilgi birikimine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma, rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumunun nasıl olduğu, rekabet istihbaratının hangi amaçlar için kullanıldığı, rekabet istihbaratının, uluslararası pazarlama stratejisinin önemli bir bileşeni olup olmadığı, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasında nasıl bir ilişki bulunduğu ve rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması ile işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı sorularına cevap aranması sorularına yanıt aranmasının amaçlanması sebebiyle, genel anlamda temel araştırma özelliğine sahiptir. Çalışmanın bu özelliği göz önüne alındığında, elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar çerçevesinde, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi özelinde uluslararası pazarlama stratejisinin belirlenmesinde kullanılması konusundaki uygulamacıların ve araştırmacıların anlayışlarını artırmak için öneriler sunulmaktadır.

3.1. YÖNTEM

Bilimsel araştırma, akademik çevrelerce kullanılan çok eski bir kavram olmasına rağmen, kesin bir tanımı üzerine bir fikir birliği bulunmamaktadır. Peters ve diğerleri (2012: 8), bilimsel araştırmayı önemli olguların keşfi yoluyla, bilgiye katkıda bulunmak amacıyla yapılan yöntemsel süreçler olarak tanımlamaktadırlar. Sekaran ve Bougie (2016: 28)'ye göre, bilimsel araştırma, belirli bir probleme yanıt bulmak veya çözüm geliştirmek amacına yönelik olarak gerçekleştirilen organize, sistematik, veriye dayalı, eleştirel ve bilimsel yöntemlerle yapılan bir araştırmadır. Leedy ve Ormrod (2010: 2) ise, bilimsel araştırmayı, bir fenomene dair anlayışı geliştirmek amacıyla sistematik bir biçimde yapılan veri toplama, analiz etme ve yorumlama süreci olarak tanımlamaktadırlar.

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında, bilimsel araştırmaya dair üç özellik ön plana çıkmaktadır. Bunlar, bilimsel araştırmanın yöntemsel olması, sistematik olması ve eleştirel olmasıdır. İlk olarak, bilimsel araştırmanın yöntemsel olması, verilerin objektif yöntemlerle toplanması ve analiz edilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, araştırmacı, diğer araştırmacıların yöntemlerini değerlendirebilmeli ve benzer yöntemler kullanarak elde ettiği bulguları doğrulayabilmelidir (Frankfort-Nachmias ve Nachmias, 2007). İkincisi, bilimsel araştırmanın sistematik olması, araştırmanın amaçlarına ulaşacak bir biçimde tasarlanması anlamına gelmektedir. Bilimsel araştırma tanımlarında vurgulanan sistematiklik özelliği, sıklıkla "araştırma yöntemi" olarak adlandırılmaktadır. Son olarak, bilimsel araştırmanın eleştirel olması, araştırılan konuların göründüğü gibi kabul edilmesinin ötesinde, derinlemesine bir anlayışın geliştirilmesi amacıyla sorgulanması anlamına gelmektedir.

Bilimsel araştırmanın pozitivist veya yorumsamacı mantığa dayalı olması, sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri konusunda uzun süredir tartışılmakta olan bir konudur. Malhotra ve Birks (2008: 136), pozitivist mantığın dayandığı temel inancın, bilimsel araştırmanın doğa bilimlerinin kullandığı bilimsel yöntemlerle yapılması gerektiği olduğunu öne sürmektedirler. Pozitivist mantığı benimseyen araştırmacılar, doğa bilimcilerle benzer bir araştırma çerçevesi oluşturma arayışındadırlar. Pozitivist

araştırmacılar, gözlem ve ölçümün bilimsel araştırmanın temelini oluşturduğu düşüncesi anlamına gelmekte olan amprizme inanmaktadırlar.

Yorumsamacılık, pozitivizmin temel ilkelerinin tamamen reddedilmesidir. Yorumsamacı mantığın dayandığı temel inanç, pozitivist düşüncenin aksine, gerçekliğin bilimsel yöntemlerle kesin bir şekilde bilinebildiği düşüncesini eleştirel bir bakışla ele alınmasıdır (Malhotra ve Birks, 2008: 138).

Creswell (2013: 7)'e göre, pozitivist mantığın gerçekliği nesnel ve tekil iken, yorumsamacı mantığın gerçekliği öznel ve birden fazladır. Tablo 12'de de görüleceği üzere, Collins ve Hussey (2013: 46), pozitivist ve yorumsamacı mantığın temel özelliklerini karşılaştırarak özetlemişlerdir.

Tablo 12. Pozitivist ve Yorumsamacı Paradigmanın Temel Özellikleri

Pozitivist	**Yorumsamacı**
Nicel	Nitel
Nesnel	Öznel
Bilimsel	İnsancıl
Gelenekçi	Fenomenolojik

(Kaynak: Collins ve Hussey, 2013: 46)

Hammersley (1994)'e göre, pozitivist mantık nicel araştırmayı benimsemekte iken, yorumsamacı mantık nitel araştırmayı benimsemektedir. Kothari (2004: 3)'ye göre, nicel araştırma, miktar cinsinden büyüklüklerin ölçülmesine dayanmaktadır ve fenomenin nicel büyüklükler ile ifade edilebileceği durumlarda uygundur. Öte yandan, nitel araştırma ise fenomenin niteliklerle açıklanabildiği durumlarda uygundur.

Bu çalışmada, bilimsel araştırmaya dair iki temel paradigmanın bakış açısının birlikte kullanıldığı karma yöntem kullanılmaktadır. Karma yönteme göre, araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte uygulanmaktadır. Ancak, araştırma tasarımının belirlenmesinden önce, doğru araştırma tasarımının belirlenebilmesi için araştırma problemlerinin ve hipotezlerin ortaya koyulması gerekmektedir. Bu sebeple, çalışmanın

bir sonraki kısmında, öncelikle araştırma problemleri ve hipotezler sunulmakta daha sonrasında araştırma tasarımı konusu tartışılmaktadır.

3.1.1. Araştırma Problemleri ve Hipotezler

Herhangi bir bilimsel araştırmanın başlangıç noktası, araştırılan değişkenler arasındaki ilişkiyi mantıklı bir şekilde sorgulayan araştırma problemlerinin belirlenmesidir. Araştırma tasarımı, bu araştırma problemleri çerçevesinde inşa edilmektedir. Sarantakos (2012: 161)'a göre, araştırma problemlerinin ve değişkenlerin belirlenmesinden sonra, araştırmacının yapması gereken, hipotezlerin formülleştirilmesidir. Hipotezlerin formülleştirilmesindeki amaç, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması için belirgin bir çerçeve ve model oluşturulmasıdır. Bu model, araştırma modeli olarak adlandırılmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde rekabet istihbaratına dair birtakım konular incelenmiştir. Literatür incelemesiyle ulaşılan sonuçların ana hataları şunlardır:

Çalışmanın birinci bölümünde, rekabet istihbaratı literatürüne göre kavramın tanımı ve genel bir taslağı sunulmuştur. Bu tanımlar, rekabet istihbaratı uygulamacıları ve araştırmacılarının bakış açılarını birlikte ele alınarak rekabet istihbaratının kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında bir temel oluşturmuştur. Bu temel, rekabet istihbaratının planlama, veri toplama, analiz ve iletişim aşamalarından oluşan bir süreç olduğu yönündeki yaygın görüştür. Bununla birlikte, bir süreç olan rekabet istihbaratının amaçları ve işletmeler için önemi göz önüne alındığında, nihai hedefin rekabet üstünlüğü olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, çalışmanın kavramsal çerçevesinin merkezinde rekabet istihbaratı süreci ile rekabet üstünlüğü arasındaki nedensel ilişki yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, rekabet istihbaratına ilişkin örgütsel paradigmalar incelenmiştir. Bu paradigmalar, rekabet istihbaratı sürecini niteleyen birtakım değerler zinciri olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel paradigmalar, rekabet istihbaratı sürecinin etkililiğini belirleyen faktörlerin yanında, etkili bir rekabet istihbaratı programının işletmelere fayda sağladığı konulardır. Bunlar, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt yapısı, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmedir. Örgüt iklimi boyutunda, farkındalık, yönetimsel

destek ve çalışanların desteği, rekabet istihbaratının etkililiğini belirlemektedir. Örgüt kültürü boyutunda, rekabet istihbaratı kültürü olarak ifade edilebilen kültürel değerler dizisi, rekabet istihbaratının etkililiğini belirlemektedir. Örgüt yapısı boyutunda, biçimsel yapı olarak ifade edilebilen rekabet istihbaratı fonksiyonunun örgüt içindeki konumuna ve görevlerin tanımlanmasına dair faktörler, rekabet istihbaratını etkilemektedir. Bilgi yönetimi boyutunda, bilgi yaratma süreçleri ve rekabet bilgi sistemleri olarak sınıflandırılabilen faktörler, rekabet istihbaratını etkilemektedir. Son olarak, örgütsel öğrenme boyutunda, yenilik yönetimi, süreç iyileştirme ve rekabetçi örnek alma gibi yöntemlerle özetlenebilen faktörler, rekabet istihbaratını etkilemektedir.

Rekabet istihbaratı bu çerçevede incelendiğinde, birinci bölümde kavramsal çerçevesi belirlenen rekabet istihbaratı sürecinin yanı sıra, daha önce sıralanan örgütsel paradigmalar, rekabet istihbaratının etkililiğini belirleyen değerler dizisini oluşturmaktadır. Bir diğer ifade ile, teorik olarak, başarılı rekabet istihbaratı uygulamalarına veya gelişmiş rekabet istihbaratı programlarına sahip olan işletmelerin, etkili rekabet istihbaratı süreçlerinin yanında, örgütsel paradigmalar dahilinde rekabet istihbaratına ilişkin faktörlerle, rekabet istihbaratı uygulamalarını desteklemesi beklenmektedir. Daha önce belirtilen örgütsel paradigmalar, bu çalışmanın kavramsal çerçevesinde "Rekabet İstihbaratının Yapı Boyutu" olarak adlandırılmaktadır.

Kavramsal çerçevede, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, birinci bölümde kavramsal çerçevesi oluşturulan rekabet istihbaratı süreci ile ikinci bölümde kavramsal çerçevesi oluşturulan rekabet istihbaratı yapısı ile açıklanmaktadır. Bununla birlikte, süreç ve yapı boyutlarından oluşan rekabet istihbaratı, birinci bölümde ulaşılan sonuçlara göre rekabet üstünlüğü elde edilmesi amacına sahiptir. Rekabet istihbaratı ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin nedenselliği üzerinde bir fikir birliği olmasına rağmen, bu ilişkinin çalışma biçimine dair ampirik çalışmaların çok daha az sayıda olduğu görülmektedir. Birinci bölümde özetlenen birtakım araştırmalardan ulaşılan sonuçlara göre, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin sonucunda rekabet üstünlüğü hedefine birtakım amaçlar ile ulaşılmaktadır. Bu amaçlar, işletme stratejilerine dair faaliyetleri konu almaktadır.

Çalışmanın temel amacı göz önünde bulundurulduğunda, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması, rekabet istihbaratının, pazarlama stratejileri

ile ilişkisi çerçevesinde ele alınmalıdır. Bu sebeple, ikinci bölümdeki örgütsel paradigmalardan biri olan strateji konusu, rekabet istihbaratı yapısını niteleyen faktörlerden ayrılmaktadır. Bu fark, strateji başlığının rekabet istihbaratını niteleyen bir faktör olmasının aksine, rekabet istihbaratının stratejiyi etkilediği nedensellik mantığı üzerine kurulu olmasıdır. Bu sebeple, kavramsal çerçevenin tamamlanması için, süreç ve yapı boyutlarından oluşan rekabet istihbaratının, uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü hedefine, araştırma problemi çerçevesinde, uluslararası pazarlama stratejileri aracılığı ile ulaştığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Rekabet istihbaratı literatüründe, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejileri arasındaki bağlantı, eksik olan bir konudur. Bu çerçevede, uluslararası pazar seçimi özelinde, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejisi arasındaki ilişkiye dair literatürdeki belirtilen boşluğun kısmen doldurulması için, bu çalışma önemli bir katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılıp kullanılmadığı, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde nasıl bir rol oynadığı ve bu ilişki sonucunda hangi konularda rekabet üstünlüğü elde edildiği (veya edilmediği) sorularına cevap aranmaktadır.

Kavramsal çerçevede, işletmelerin rekabet istihbaratı etkililiklerini temsil rekabet istihbaratı kavramı, Sawka ve diğerleri (1996)'nin, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyini kavramsallaştıran yapıyı ilk olarak geliştirdiği çalışmaları referans alan çalışmaların sonuncusu olan Saayman ve diğerleri (2008)'nin belirlediği boyutları temel alarak belirlenmektedir. Bununla birlikte, kavramsal yapının gelişim süreci ve literatürdeki diğer çalışmalar göz önünde bulundurularak bazı boyutlar yeniden tanımlanmakta, yeni boyutlar eklenmekte ve birtakım boyutlara da yeni maddeler eklenmektedir.

Boyutları oluşturulan maddeler, temel olarak, Saayman ve diğerleri (2008)'nin çalışmasını referans alarak belirlenmektedir. Ancak, bu çalışmada, Viviers ve diğerleri (2002)'nin çalışmalarından, aslının aynısı olarak alınan maddeler, ifadeyi geliştirmiş olan Viviers ve diğerleri (2002)'ne atıfta bulunulmaktadır. Ayrıca, farklı yapılar üzerine geliştirilen diğer ampirik çalışmalardan (Badr, 2003; Wright ve diğerleri, 2002) birtakım maddeler, Wright ve Calof (2006)'un ifadeleri boyutlar ile ilişkilendirdikleri çalışmalarını referans alınarak eklenmektedir. Literatürdeki birtakım çalışmalar

(Fleisher, 2001; Weiss, 2002; McGonagle ve Vella, 2002; Myburgh, 2004; Bose, 2008; Zeng ve diğerleri, 2012; Lemercier, 2014) referans alınarak oluşturulan "İletişim", yeni maddelerle genişletilmektedir. İletişim boyutundaki birtakım ifadeler, Myburgh (2004)'un çalışmasını referans alarak değiştirilmektedir.

Son yıllardaki rekabet istihbaratı çalışmaları, büyük ölçüde bilgi yönetimi kavramı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Birtakım çalışmalarda (Murphy, 2006; Erickson ve Rothberg, 2012; Ghannay ve Mamlouk, 2012; Rothberg ve Erickson, 2012; Smith ve Lindsay, 2012; Jamil, 2013; Paletta ve Junior, 2013; Pourshahid ve diğerleri, 2014; Chevallier ve diğerleri, 2016; De Almeida ve diğerleri, 2016; Tarek ve Adel, 2016; Shujahat ve diğerleri, 2017) rekabet istihbaratı, bilgi yönetimin perspektifinden incelenmektedir. Ancak, daha önceki yıllarda yapılan ve rekabet istihbaratının kavramsal çerçevesini oluşturan ampirik çalışmalarda bilgi yönetimi kavramına yer verilmemiştir. Bu çalışmada, içsel bilgi boyutu kavramsal olarak genişletilerek "Bilgi Yönetimi" boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Kültür boyutu, literatürdeki birtakım çalışmalar (Malhotra, 2004; Sumanjeet, 2005; Muthusamy, 2008; Nasri, 2011; Fatti ve Du Toit, 2013; Sewdass ve Du Toit, 2014; Ghannay ve Mamlouk, 2015; Venkitachalam ve Willmott, 2015; Garcia-Alsina ve diğerleri, 2016) referans alınarak, farkındalık boyutundan ayrılmakta ve yeni maddeler eklenmektedir.

Rekabet istihbaratının kavramsal çerçevesini oluşturan ampirik çalışmalarda yer verilmeyen, ancak, rekabet istihbaratı konusundaki birtakım çalışmalarda (Bonthous, 1995; Lee ve Hong, 2002; Dishman ve Pearson, 2003; Heinrichs ve Lim, 2003; Abbott, 2004; Muthusamy, 2008; Huggins, 2010) incelenen "Örgütsel Öğrenme", rekabet istihbaratı uygulamalarını tanımlayan önemli kavramlardan biridir. Örgütsel öğrenme, bu çalışmada rekabet istihbaratının bir boyutu olarak tanımlanmaktadır. Böylece, rekabet istihbaratının kavramsal çerçevesi önemli bir eksikliği kapsayacak bir biçimde geliştirilmektedir. Örgütsel öğrenme boyutu ile, işletmelerin rekabet istihbaratı konusundaki gelişmişlik düzeyleri ve rekabet istihbaratı uygulamalarının etkililiği daha doğru ve eksiksiz bir biçimde ölçülebilecektir.

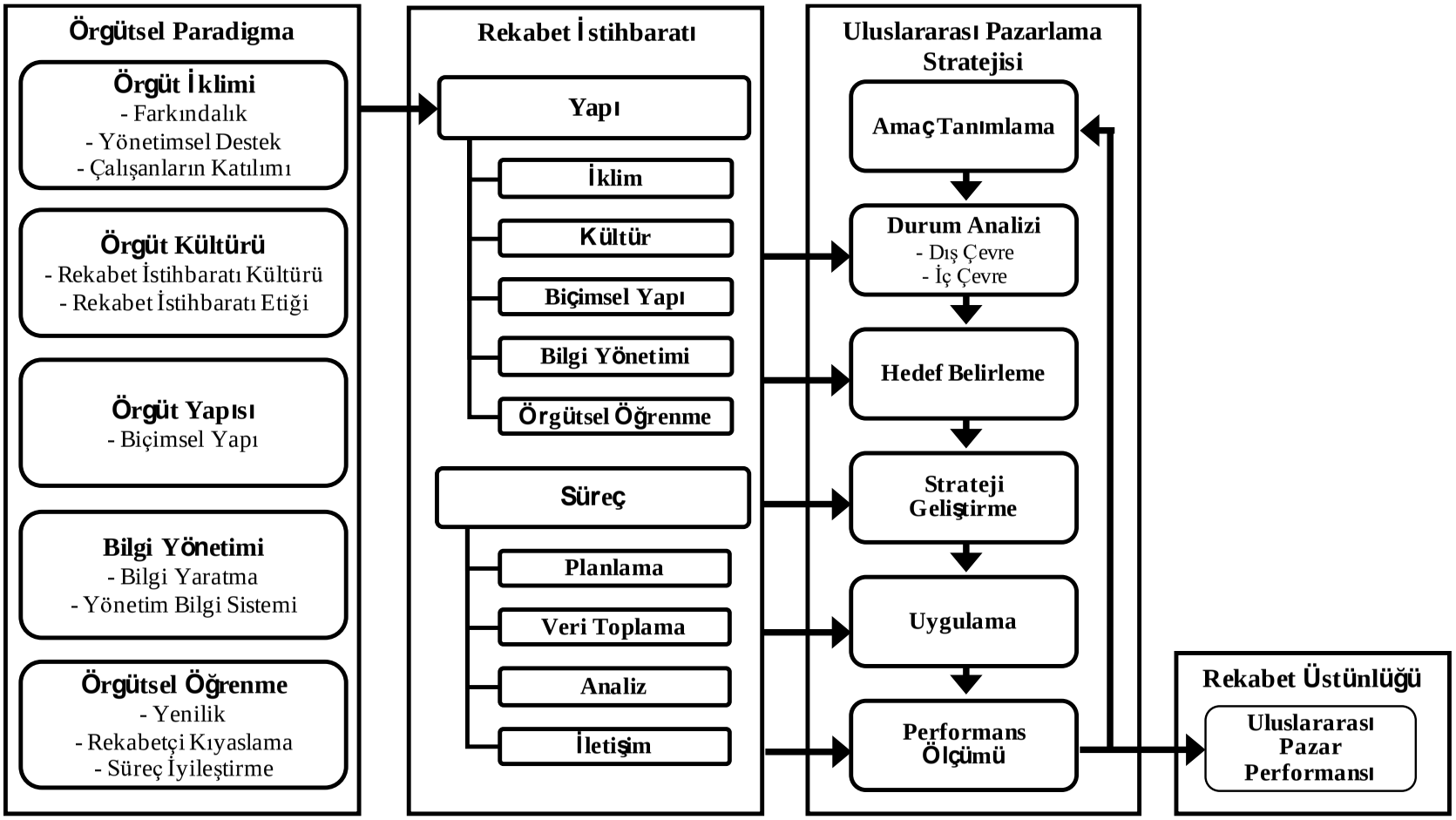
Araştırma sorularına cevap aranan kavramsal çerçeve, Şekil 7'de sunulmaktadır. Kavramsal çerçeve bağlamında, tamamlanmış literatür araştırmasında, rekabet istihbaratı ile ilgili mevcut literatürde üç ana eksiklik tespit edilmiştir. İncelenen eserler aşağıdaki alanları yeterince kapsamamaktadır:

1. Türkiye'deki işletmelerde rekabet istihbaratının mevcut durumu nedir?
2. Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçiminde nasıl kullanılmaktadır?
3. Rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamakta mıdır?

Bu alanların keşfedilmesi ve literatürdeki boşluğun kısmen kapatılmasına katkı sağlanması kapsamında çalışmanın amacı belirlenmiştir. Bu çalışmanın amacı, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan temel araştırma problemleri şunlardır:

1. Rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumunun,
2. Rekabet istihbaratının hangi amaçlar için kullanıldığının,
3. Rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılmasının, işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi.

Araştırma problemlerinden birinci ve ikinci problemler rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin rekabet istihbaratı sürecinin uygulama düzeyini ve uygulanma amaçlarını ifade etmektedir. Üçüncü problem ise, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşiminin ihracat performansı ile ilişkisini ifade etmektedir. Üçüncü araştırma problemi ile, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin işleyişine yanıt aramasının yanında, dolaylı olarak rekabet istihbaratının uluslararası pazarlama stratejilerinin bir bileşeni olup olmadığına yanıt aranmaktadır. Bir diğer ifade ile, uluslararası pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde rekabet istihbaratının rolü, uluslararası pazar seçimi ile olan ilişkisi bağlamında araştırılmaktadır.



Şekil 7. Kavramsal Çerçeve

Literatürdeki birtakım çalışmalarda, ihracat performansını temsil eden ölçütler üzerinde bir fikir birliği vardır. Bu ölçütler, ihracat pazarlarındaki karlılık, ihracat pazarlarındaki satış hacminin artması, ihracat yoğunluğu ve ihracat çeşitliliğidir. Literatürde, ihracat yoğunluğu ve ihracat çeşitliliği, nesnel göstergeler olarak adlandırılmakta iken, ihracat karlılığı ve ihracat artışı öznel göstergeler olarak adlandırılmaktadır. İhracat yoğunluğu, ihracatın işletmenin toplam satışlarındaki payının yüzde cinsinden ifadesi iken, ihracat çeşitliliği, işletmenin ihracat yaptığı ülke sayısıdır.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinin sonucunda, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazarlama stratejileri arasındaki ilişkiyi niteleyen yeterli sayıda araştırmanın bulunmadığı ve mevcut araştırmaların rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklamakta eksik kaldığı ortaya çıkmıştır. Rekabet istihbaratının, uluslararası pazarlama stratejisinde hangi amaçlar için kullanıldığının ortaya koyulması, dolayısıyla araştırma problemlerinden yola çıkarak araştırma sorularının ve hipotezlerin oluşturulması için gerekli verileri toplamak amacıyla çalışmanın nitel araştırma bölümü gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın nitel araştırma kısmında, konunun uzmanları ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejileri arasındaki ilişkiye dair bilgi sağlamayı amaçlanmaktadır. Bu sebeple, nitel araştırma kısmı, gömülü teori yaklaşımına uygundur. Gömülü teori yöntemi, nitel veriler ile sistematik bir yaklaşımla teori inşa edilmesi mantığı üzerine kuruludur (Charmaz, 2014: 1). Nitel araştırmanın veri kaynağını oluşturan uzmanlar, rekabet istihbaratı eğitimi veren uzman ve akademisyenler ile rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmelerin rekabet istihbaratı konusunda yetkin yöneticileridir. Çalışmanın araştırma sorularını ve hipotezlerini belirleyebilmek için bu uzmanlardan nitel verilerin toplanması, derinlemesine görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşmeler, uzmanların bakış açılarından önemli konuları belirlemek, kavramsal çerçevenin formülleştirilmesi için birincil veri toplamak ve temel konuların altında yatan ve hipotezlerde yer alması gereken örtülü faktörleri tanımlamak amacıyla yapılan bir veri toplama yöntemidir (Whyte, 2003: 170). Bu bakımdan, çalışmanın nitel bölümü için derinlemesine görüşme ideal veri toplama yöntemi olarak öne çıkmaktadır.

Derinlemesine görüşmelerin temel amacı, çalışmanın araştırma kısmının ikinci aşaması olan nicel araştırmanın yapılabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularının ve hipotezlerin test edilmesi için ise nicel karakterli verilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Derinlemesine görüşme, çok zaman alıcı ve kaynak gerektiren bir veri toplama yöntemidir. Bu sebeple, sınırlı fonlara sahip bir araştırmacı, derinlemesine görüşmeler için bütçe dahilinde uygulanabilir bir örneklem boyutu elde etmekte zorlanabilmektedir. Bununla birlikte, rekabet istihbaratı uygulamaları Türkiye'de henüz başlangıç aşamasında kabul edilmektedir. Rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin veya konu hakkında farkındalığı sahip işletme yöneticilerinin listesinin tespit edilmesi, araştırmanın kaynak kısıtları sebebiyle mümkün değildir. Dolayısıyla, derinlemesine görüşmeler, konu hakkında bilgi sahibi uzmanların yönlendirmesi ile, kartopu yöntemiyle, rekabet istihbaratı hakkında derinlemesine görüşme soru formundaki konular hakkında bilgi sahibi olduğu düşünülen kişilerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Derinlemesine görüşmeler, 2 rekabet istihbaratı uzmanı ve 10 rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletme yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Toplam 12 uzman ve uygulamacıdan yarı yapılandırılmış veriler toplanmıştır. Görüşmelerin uzunlukları 30 dakika ila 2 saat arasındadır. Tablo 13'te derinlemesine görüşmelere dair detaylar (katılımcıların işletmelerinin sektörleri, işletmelerindeki görevleri, çalışma alanlarındaki tecrübeleri, görüşme yeri ve görüşme süresi) bulunmaktadır. Nitel araştırmanın örneklem büyüklüğü, elde edilen verilerin birbirlerini tekrar etmesi temel alınarak doyuma ulaşması sonucu belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan tema çerçevesinde alınan yanıtların tekrarlanması nitel araştırmanın doyuma ulaşmış olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, nitel araştırmanın örneklemi, doyuma ulaşılan büyüklük olan 12 kişi ile sınırlandırılmıştır.

Görüşmenin odak noktasını kaybetmemek ve ilgili tüm soruların sorulmasını sağlamak için bir derinlemesine görüşme soru formu kullanılmıştır. Derinlemesine görüşmeler, yarı yapılandırılmış ve açık uçlu sorular ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan derinlemesine görüşme formunda, 8 temel açık uçlu soru bulunmaktadır. Konunun daha da derinden anlaşılabilmesi için, alınan yanıtların seyrine göre temel soruları destekleyici 8 alternatif açık uçlu alt soru ile görüşmelerden elde edilen verilerin niteliği

artırılmıştır. Derinlemesine görüşme formu, çalışmanın ekler kısmında (Ek 1) bulunmaktadır.

Tablo 13. Derinlemesine Görüşmeler

Katılımcı	Sektör	Görevi	Tecrübesi	Görüşme Yeri	Görüşme Süresi
1. Katılımcı	Danışmanlık	Eğitmen	32 yıl	Otel Lobisi	2 saat
2. Katılımcı	Yüksek Öğretim	Prof. Dr.	27 yıl	Üniversite	1 saat 30 dakika
3. Katılımcı	Mobilya	İhracat Müdürü	25 yıl	İşletme Ofisi	1 saat 45 dakika
4. Katılımcı	Tekstil	Genel Müdür	26 yıl	İşletme Ofisi	45 dakika
5. Katılımcı	Tekstil	İhracat Temsilcisi	14 yıl	İşletme Ofisi	1 saat 15 dakika
6. Katılımcı	Tekstil	Genel Müdür	18 yıl	İşletme Ofisi	55 dakika
7. Katılımcı	Makina	Genel Müdür	20 yıl	İşletme Ofisi	35 dakika
8. Katılımcı	Mobilya	Pazarlama Müdürü	17 yıl	İşletme Ofisi	40 dakika
9. Katılımcı	Makina	Dış Ticaret Uzmanı	8 yıl	İşletme Ofisi	30 dakika
10. Katılımcı	Medikal	İşletme Koordinatörü	6 yıl	İşletme Ofisi	35 dakika
11. Katılımcı	Dış Ticaret	İşletme Sahibi	17 yıl	İşletme Ofisi	30 dakika
12. Katılımcı	Plastik	Genel Müdür Yardımcısı	15 yıl	İşletme Ofisi	40 dakika

Derinlemesine görüşmelerde alınan bazı yanıtlar kısa ve kesin bir bilgi içermekte iken, bazı yanıtlarda ulaşılan bilgiler daha ayrıntılı ve uzundur. Görüşmeler sırasında katılımcılar, kendi yorumlarını ve kendi deneyimlerini ifade edebilmeleri için teşvik

edilmiştir. Bu nedenle, katılımcılara konu hakkındaki düşüncelerini özgürce ifade etmeleri için mümkün olduğunca fırsat tanınmaya çalışılmıştır.

Creswell (2013: 197-200)'e göre nitel araştırmalarda veri analizi: verilerin organize edilmesi, verilerin gözden geçirilmesi, verilerin kodlanması, verilerin kategorize edilmesi, temaların ilişkilendirilmesi ve bulguların yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır. Bu çalışmanın nitel veri analizi bu aşamalar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler ile QSR Nvivo yazılımı yardımı ile içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinde, birbirleri ile benzerlikleri, birbirleri ile ilişki tespit edilen veriler çalışmanın kavramsal çerçevesi temel alınarak belirlenen kavramlar ve temalar bağlamında bir araya getirilerek yorumlanmıştır.

İçerik analizinde nitel verilerin çözümlenmesi ve içeriklerinin keşfedilmesi amacıyla bir kodlama yöntemi kullanılmıştır. Birbirlerine benzeyen veya ilişkili olan nitel veriler, benzerlikleri ve ilişkileri temsil edecek biçimde kodlanmışlardır. Daha sonra, verileri temsil eden bu kodlar, çalışmanın kavramsal çerçevesi bağlamında bir araya getirilmiş ve anlamlı bir düzene sokulmuştur. Son olarak, nitel araştırmanın bulguları bu düzen çerçevesinde yorumlanmıştır.

1. Verilerin organize edilmesi:

Bu aşamada çalışmanın kavramsal çerçevesi temel alınarak rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi kavramlarının temel öğeleri ve bu öğelerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Rekabet istihbaratının temel öğeleri, kavramsal çerçeve temel alınarak rekabet istihbaratı sürecinin aşamalarıdır. Bununla birlikte, rekabet istihbaratının uluslararası pazar seçiminde kullanılmasına dair temel öğeler ve bu öğelerin özellikleri, uluslararası pazar seçiminin sezgisel ve sistematik yöntemler ile yapılması boyutunda anlam bulmaktadır. Bu doğrultuda, derinlemesine görüşmenin bulgularına göre ilk olarak verilerin organize edilmesi amacıyla işletmeler kategorize edilmiştir.

Tablo 14. Nitel Araştırmanın Kategorileri ve Temsil Ettikleri İşletme Grupları

Kategori	Temsil Ettiği Katılımcı Grubu
1. grup	Gelişmemiş rekabet istihbaratı faaliyetlerine sahip olan işletmelerin yöneticileri
2. grup	Gelişmiş rekabet istihbaratı faaliyetlerine sahip olan işletmelerin yöneticileri
3. grup	Rekabet istihbaratı uzmanları

Tablo 14'te görüldüğü üzere derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler çerçevesinde işletmeler iki kategoriye ayrılmıştır. 1. grup katılımcıların işletmeleri, gelişmemiş rekabet istihbaratı faaliyetlerine sahip olan işletmeler olup uluslararası pazar seçiminde sezgisel yöntemler kullanmaktadırlar. 2. grup katılımcıların işletmeleri, gelişmiş rekabet istihbaratı faaliyetlerine sahip olan işletmeler olup uluslararası pazar seçiminde sistematik yöntemler kullanmaktadırlar. Öte yandan, 3. grup katılımcılar, rekabet istihbaratı faaliyetlerini bir işletme bünyesinde yürütmekte olan kişiler olmayıp rekabet istihbaratı uzmanı veya akademisyen olup rekabet istihbaratı alanında eğitim ve danışmanlık faaliyetleri bulunmaktadır.

Tablo 15. Nitel Araştırmanın Temaları

Tema	Açıklama
A	Rekabet istihbaratı süreci
B	Rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde uygulanması
C	Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin hedefleri

Tablo 15'te nitel araştırmanın temel temaları açıklanmıştır. Bu temalar ile çalışmanın kavramsal çerçevesi temel alınarak araştırma problemlerinden araştırma sorularının oluşturulması için nitel araştırmanın bulguları sınıflandırılmaktadır.

2. Verilerin gözden geçirilmesi:

Bu aşamada, bir önceki aşama çerçevesinde derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler tekrar gözden geçirilmiş ve örneklemin anlatıları, kategoriler ve tematik çerçeve temel alınarak işaretlenmiştir.

3. Verilerin kodlanması:

Bu aşamada ilk olarak her bir örneklem birimi için veriler kodlanmıştır. İkinci olarak, kodlar referans alınarak veriler tek bir yapıda bütünleştirilmiş ve toplu olarak analiz edilmişlerdir. Derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler, Tablo 15'teki tematik çerçeve ile kodlanmıştır. Kodlama yöntemi bir harf ve bir rakam biçimiyle (örneğin A2) gerçekleştirilmiştir. Tematik kodun harf bileşeni, Tablo 15'teki temaları, rakam bileşeni, Tablo 14'teki işletme kategorisini temsil etmektedir. Bu kodlama, Tablo 16'daki örnekte de görüleceği üzere, örneklem anlatısı, anlatının özeti ve kod düzeninde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 16. Derinlemesine Görüşme Verilerinin Kodlanmasına Dair Örnek

Örneklem Anlatısı	Anlatının Özeti	Kod
3. Katılımcı: "…ihracatı proje odaklı olarak yaparız. Yurt dışından yılda bir iki kez proje işleri gelir. Bunlar daha önce çalıştığımız veya bize bağlantılarımız yoluyla ulaşan firmaların proje işleridir. Projeler genelde birkaç ay sürer. Bazen birkaç proje art arda gelir. Bazen de aylarca proje işi çıkmaz. İhracatı bu şekilde yaptığımız için istihbaratla seri üretime yönelik yurtdışından müşteri bulmak söz konusu olmaz."	Uluslararası pazar seçiminin, işletmenin girişimleri dışında uluslararası pazarlardan gelen tekliflere yönelik olarak gerçekleştirilmesi ifade edilmektedir.	**B1**

4. Verilerin kategorize edilmesi:

Tablo 17. Nitel Araştırmanın Tematik Çerçevesi

Kod	Tema
A1	Gelişmemiş rekabet istihbaratı süreci
A2	Gelişmiş rekabet istihbaratı veri toplama ve analiz yöntemleri
B1	Sistematik olmayan uluslararası pazar seçimi
B2	Sistematik uluslararası pazar seçimi
C1	Hedef pazar belirlemek
C2	İhracat çeşitliliğini ve ihracat yoğunluğunu artırmak

Tablo 17'de de görüleceği üzere, nitel verilerin analizi sonrası ortaya çıkan tematik çerçeveye göre, nitel araştırmanın temaları, araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelerinden yapılan alıntılar ile desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Tablo 18'de derinlemesine görüşme katılımcılarına ait anlatıların dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 18. Katılımcılara Dair Anlatıların Dağılımı

Katılımcı	Kategori	Anlatı Sayısı
1. Katılımcı	3	7
2. Katılımcı	3	7
3. Katılımcı	2	6
4. Katılımcı	1	6
5. Katılımcı	1	6
6. Katılımcı	1	6
7. Katılımcı	1	6
8. Katılımcı	1	6

Tablo 18'in devamı

Katılımcı	Kategori	Anlatı Sayısı
9. Katılımcı	2	6
10. Katılımcı	2	6
11. Katılımcı	2	6
12. Katılımcı	2	6

5. Temaların ilişkilendirilmesi:

Nitel çalışmadan elde edilen bulgular, araştırma sorularını, hipotezleri ve anket tasarımını geliştirmeye yardımcı olmuştur. Bu çerçevede yapılan tematik analizin sonuçları ve önemli ifadeler, rekabet istihbaratının, uluslararası pazarlama stratejilerinin nasıl kullanıldığına yanıt getirmiştir. Elde edilen sonuçlar, aynı zamanda araştırmanın örneklem çerçevesinin belirlenmesi için de temel bilgi kaynağını oluşturmuştur.

6. Bulguların yorumlanması:

Görüşmelerden elde edilen verilerin tematik analizi sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Rekabet istihbaratı sürecine dair Türkiye'de rekabet istihbaratı uygulamasına sahip işletmelerce yaklaşım şekli çalışmanın kavramsal çerçevesinde önerilen model ile uyum göstermektedir.
- Türkiye'de rekabet istihbaratını tam olarak uygulayan işletme sayısı (tahmini olarak) yaklaşık olarak 20'dir. 50 kadar işletme, tam olarak uygulama hedefine sahiptir. 200 kadar işletme kısmen uygulamaktadır.
- Türkiye'de rekabet istihbaratının uygulanışın temel amacı, ihracatta hedef pazar belirlenmesidir.
- Rekabet istihbaratı uygulamaları olmadan hedef pazar belirleyen işletmeler, sezgisel yöntemler kullanmaktadır. Ayrıca, yeni pazarlara genişlemeyi, yalnızca yurt dışındaki müşterilerden işletmenin kendi çabaları dışında gelen taleplerine yanıt vererek gerçekleştirmektedirler.

- Rekabet istihbaratı yoluyla ihracat pazarı hedefi belirleyen işletmelerin kullandıkları yöntemler, her bir ürün için ilgili pazarlardaki talebin ve pazar çekiciliği faktörlerinin (ekonomik, politik faktörler ve gümrük engelleri) değerlendirilmesidir.
- Rekabet istihbaratı yoluyla ihracat pazarı hedefi belirleyen ve gelişmiş rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin rekabet istihbaratında ulaştıkları çok ileri bir seviye, hedef pazardaki endüstriyel alıcıların yönetici profillerine kadar istihbarat bulgularını detaylandırmaktır.
- İşletmelerin rekabet istihbaratı yoluyla ihracat pazarı belirlemedeki temel hedefleri şunlardır:
    - İhracat pazarlarındaki talep dalgalanmalarının sebep olabileceği riskleri, pazar portföylerini çeşitlendirerek azaltmak (Araştırma modelinde ihracat performansının göstergelerinden biri olan "ihracat çeşitliliği"),
    - İşletmenin toplam satışlarında ihracatın payını artırarak yurt içi talebindeki dalgalanmalardan ve ekonomik risklerden korunmak (Araştırma modelinde ihracat performansının göstergelerinden biri olan "ihracat yoğunluğu").

Derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejisi arasındaki ilişkinin, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimine katkısı boyutunda gerçekleştiğine işaret etmektedir. Daniels ve diğerlerine (2015: 533) göre, uluslararası pazar seçiminde bilginin kullanımı iki düzeyde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki olan tarama yöntemine göre yöneticiler ülkeleri geniş bir çerçevede değerlendirmekte ve aralarından en elverişleri olanları seçmektedirler. Tarama yönteminde kullanılan bilgiler halka açık kaynaklardır. İkincisi olan detaylı analiz yönteminde, tarama yöntemiyle belirlenen ülkeler, uygulanabilirlik ve çekicilik kriterlerine göre karşılaştırılmaktadır. Detaylı analiz yöntemi için kullanılan bilgiler, halka açık ikincil verilerin yanı sıra birincil verilerdir. Bu bakımdan, detaylı analizde, ileri düzey rekabet istihbaratı uygulamalarında kullanılan veri toplama ve analiz etme yöntemleri kullanılmaktadır.

Tarama ve detaylı analiz çerçevesinde değerlendirildiğinde, ileri düzey rekabet istihbaratı uygulamaları, işletmelerin uluslararası pazar seçimi yeteneklerini güçlendirmektedir. Dolayısıyla, rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi üzerinde düzenleyici bir etkiye sahiptir. Bu bilgiler ve araştırma problemlerinden yola çıkarak araştırma sorularını ve hipotezleri belirleyebilmek mümkün hale gelmiştir.

Bu doğrultuda, çalışmanın araştırma soruları ve hipotezleri şöyledir:

Temel araştırma sorusu

Araştırma Sorusu 1: Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?

Araştırma Sorusu 1, ihracat performansının, ihracat yoğunluğu, ihracat çeşitliliği, ihracat karlılığı ve ihracat artışı olmak üzere dört gösterge ile ölçülmesi sebebiyle, dört alt araştırma sorusundan oluşmaktadır. Bu sebeple alt araştırma soruları:

Araştırma Sorusu 1a: Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat yoğunluğu arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?

Araştırma Sorusu 1b: Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?

Araştırma Sorusu 1c: Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?

Araştırma Sorusu 1d: Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat artışı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?

Temel hipotezler

Hipotez 1: Yöneticiler, rekabet istihbaratının, stratejik amaçlarla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.

Hipotez 2: Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, işletme büyüklüğüne göre değişmektedir.

Hipotez 3: Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat performansına göre değişmektedir.

Hipotez 1, stratejik amaçların, rekabet üstünlüğü ile stratejik planlama ve karar verme olarak tanımlanması sebebiyle, iki alt hipotezden oluşmaktadır. Hipotez 3 ise, ihracat performansının, nesnel göstergeler olan ihracat yoğunluğu ve ihracat karlılığı ile temsil edilmesi sebebiyle, iki alt hipotezden oluşmaktadır. Bu sebeple alt hipotezler:

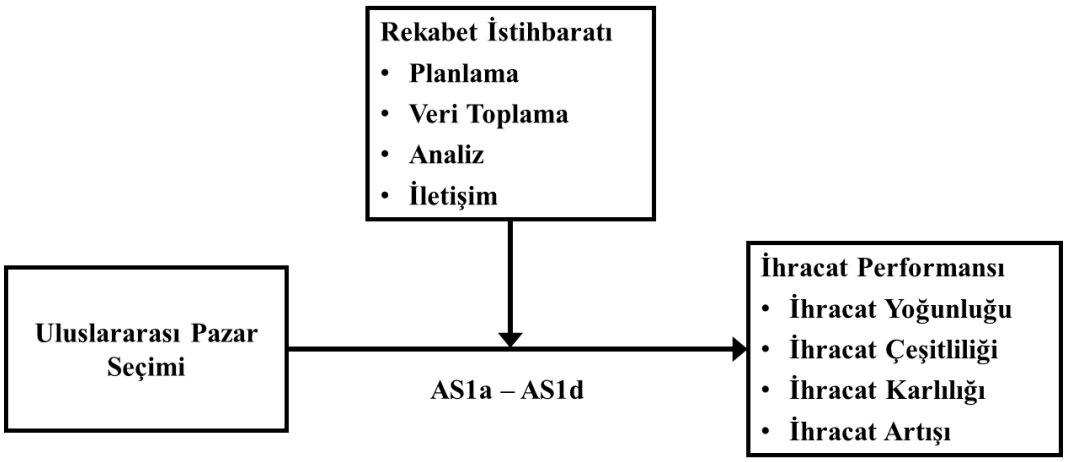
Hipotez 1a: Yöneticiler, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.

Hipotez 1b: Yöneticiler, rekabet istihbaratının, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.

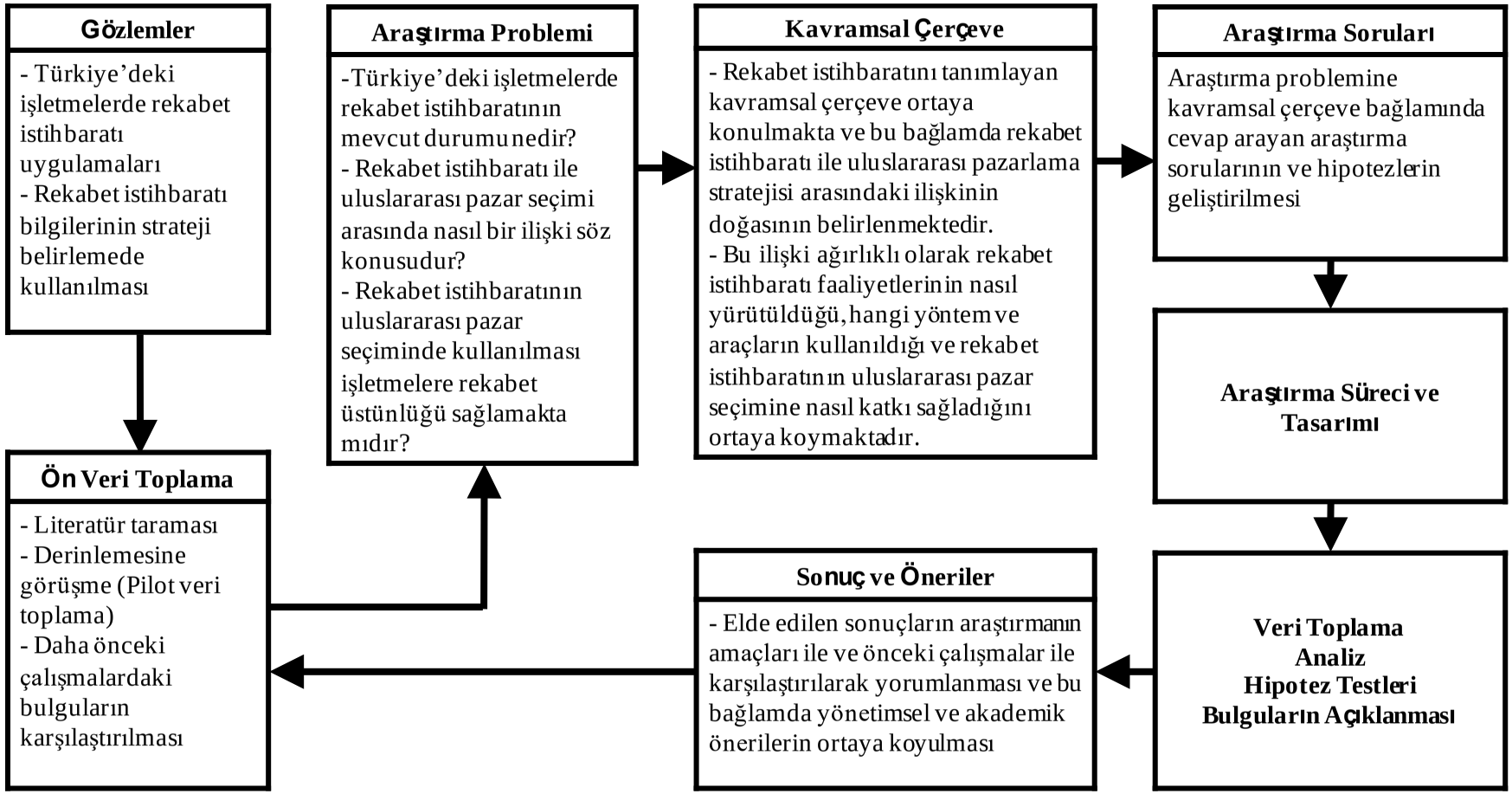
Hipotez 3a: Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat yoğunluğuna göre değişmektedir.

Hipotez 3b: Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat çeşitliliğine göre değişmektedir.

Araştırma Sorusu 1'in alt araştırma sorularının görselleştirildiği araştırma modeli, Şekil 8'de gösterilmektedir. Araştırma modelinde, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü sorgulayan araştırma soruları gösterilmektedir.



Şekil 8. Araştırma Modeli



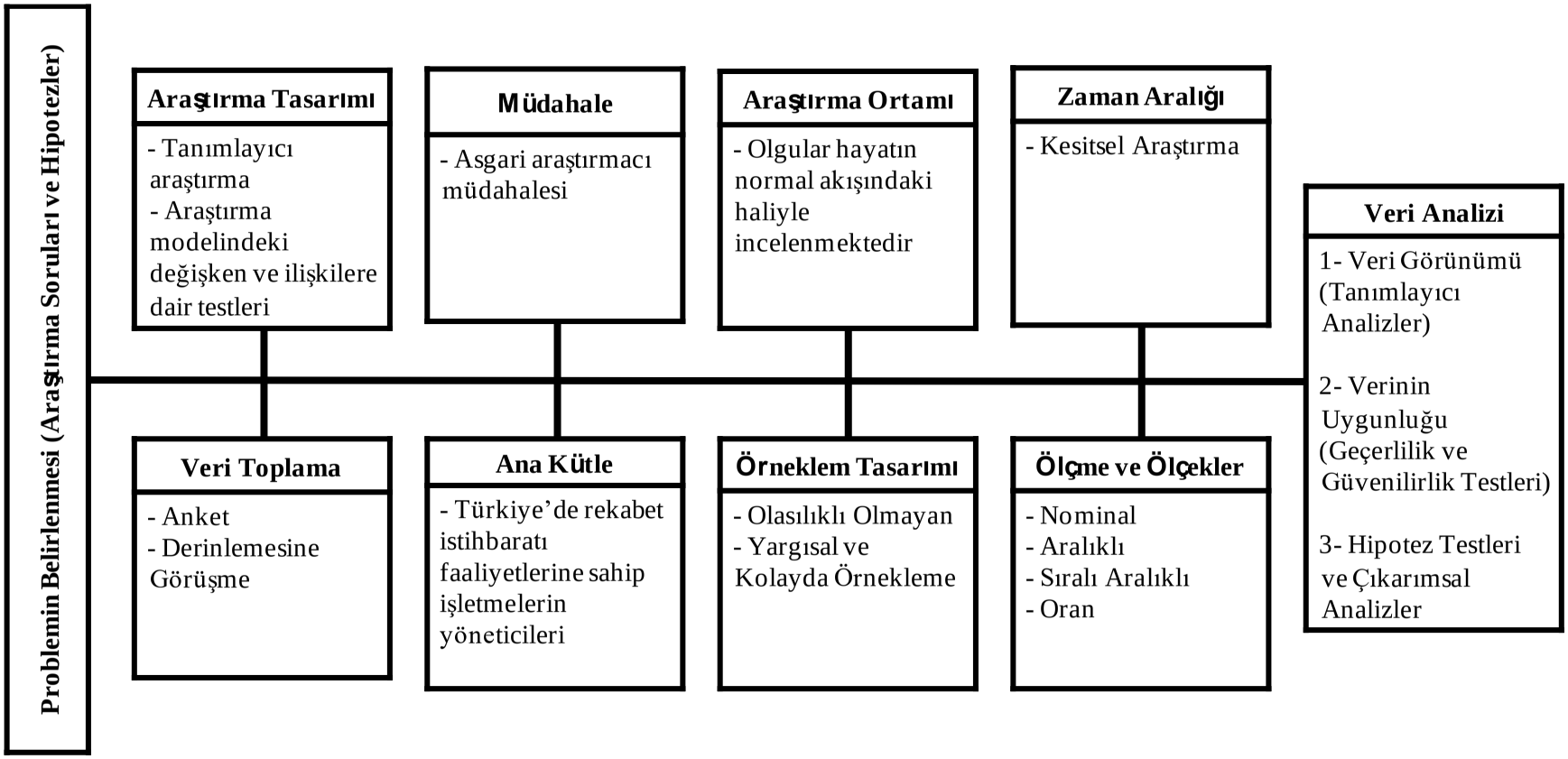
Şekil 9. Çalışmanın Süreci ve Aşamaları

3.1.2. Araştırma Süreci

Bu çalışmanın oluşturulma süreci, Türkiye'deki işletmelerde rekabet istihbaratı uygulamaları ve rekabet istihbaratı bilgilerinin uluslararası pazarlama stratejilerinin belirlemesinde kullanılmasına dair gözlemler ile başlamıştır. İkinci olarak, bu gözlemler temel alınarak, araştırmanın temel amacının kavramsal çerçevesinin bir özeti çıkartılmıştır. Üçüncü olarak, keşifsel araştırma sonucunda çalışmanın araştırma sorularına ve hipotezlerine ulaşılmıştır. Çalışma sürecinin dördüncü aşamasında, yapılan nitel araştırma bağlamında, çalışmanın araştırma problemlerine yanıt aranan kavramsal çerçeve belirlenmiştir. Çalışma sürecinin beşinci aşamasında, araştırma problemine kavramsal çerçeve bağlamında cevap arayan araştırma soruları ve hipotezler geliştirilmiştir. Altıncı aşamada, araştırma süreci ve tasarımı konuları tartışılmıştır. Yedinci aşamada, çalışmanın saha araştırması gerçekleştirilmiş olup elde edilen verilerin analizi ile hipotezler test edilmiş ve bulgular açıklanmıştır. Son olarak, ulaşılan sonuçlar, araştırmanın amaçları ile ve daha önceki çalışmalar ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde, yönetimsel ve akademik öneriler ortaya koyulmaktadır. Çalışmanın süreci ve aşamaları Şekil 9'da gösterilmektedir.

Bu çalışmada, bir önceki bölümde açıklanan hipotezlere dair değişkenlerin ölçülmesi amacıyla, tanımlayıcı araştırma yöntemi, hipotezlerin ve araştırma modelinin geliştirilmesi amacıyla, keşifsel araştırma yöntemi uygulanmaktadır. Sekaran ve Bougie (2016: 96)'nin önerdikleri sistematik araştırma tasarımına göre, bu çalışmanın araştırma süreci ve tasarımı Şekil 10'da gösterilmektedir.

Bu çerçevede, ilk olarak araştırma tasarımı konusu tartışılmaktadır. Araştırma tasarımı, araştırmanın amaçlarına uygun olarak mantıksal bir yaklaşım sunmaktadır. Araştırma süreci kapsamındaki ikinci konu, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleridir. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri, derinlemesine görüşme ve ankettir. Üçüncü konu, araştırmanın ana kütlesidir. Bu araştırmanın ana kütlesi ve ana kütle birimleri incelenecektir. Dördüncüsü, örneklem tasarımıdır. Seçilen örnekleme yöntemleri ve örneklem çerçevesi incelenecektir.



Şekil 10. Araştırma Süreci ve Tasarımı

(Kaynak: U. Sekaran & R. J. Bougie, Research Methods for Business, 2016, s. 96)

Beşinci konu olan araştırma ortamında saha çalışmasının gerçekleştirildiği ortamlar, altıncı konu olan araştırmacı müdahalesinde saha çalışmasına araştırmacının katılımı ve müdahalesi, yedinci konu olan zaman aralığında araştırmanın gerçekleştirildiği zaman aralığı konuları tartışılacaktır. Sekizinci konu olan ölçme ve ölçeklerde, araştırmada kullanılan ölçekler tanıtılacaktır. Son olarak, ölçme ve ölçeklerin uygunluğu konusunda, ölçüm araçlarına ve genel anlamda araştırmaya ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik konuları tartışılacaktır.

3.1.3. Araştırma Tasarımı

Araştırma tasarımı, araştırmanın nasıl gerçekleştirileceğine dair bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Araştırma tasarımı, araştırmacının ihtiyaç duyduğu verilerin toplanması ve analiz edilmesi için kullanılacak yöntem ve prosedürlerin ana planı olarak görev yapmaktadır (Hair ve diğerleri, 2002: 40). Uygun araştırma tasarımının belirlenmesi, araştırmanın amaçlarının ve bu amaçlar doğrultusundaki bilgi gereksinimlerinin bir fonksiyonudur. Araştırma tasarımının planlanmasında, veri toplama yöntemleri (anket, gözlem, deney, vb.), örnekleme yöntemleri ve araştırmanın kısıtlılıkları göz önünde bulundurmalıdır. Her araştırma problemi, eşsiz olmasına rağmen, çoğu araştırmanın amaçlarına üç araştırma tasarımı türünden biri kullanılarak ulaşılabilmektedir. Bu araştırma türleri, nicel araştırma kapsamında tanımlayıcı ve nedensel araştırmalar, nitel araştırma kapsamında ise keşifsel araştırmalardır.

3.1.4. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırma sorularını ve hipotezleri test etmek veya kuramları oluşturmak amacıyla kullanılan çeşitli veri toplama yöntemleri bulunmaktadır. Uygun veri toplama yönteminin seçiminin, herhangi bir araştırmanın başarısında ve güvenilirliğinde önemli bir rolü vardır. Araştırmanın sistematik olarak incelenmesinin, çalışmanın doğrudan amaçlarının dışında olmasına rağmen, bu bölümdeki kısa tartışma, bu çalışmadaki veri toplama yöntemi seçiminin gerekçelendirilmesi için yapılmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışma, ampirik olarak, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile olan ilişkisini konu almaktadır. Nitel araştırma

doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli araştırmanın nicel bölümündeki bulgulara dayanmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın nicel bölümü için gerekli verilerin anket ile toplanmıştır.

Gorard (2003: 90)'a göre nicel verilerin toplanması için ideal yöntem ankettir. Anketler kullanılarak geniş ölçekte bir örneklemden veriler toplanabilmekte ve iyi yapılandırılmış yanıtlar alınabilmektedir. İdeal bir anket çalışması, hipotez testleri için geçerli ve güvenilir veriler sunabilen bir yöntemdir. Buna karşın, anket çalışmasında da birtakım tesadüfi ve tesadüfi olmayan hatalar olabilmektedir. Tesadüfi hatalar katılımcıların soruları yanlış anlamalarından, anketin yapıldığı ortama ve zamana ilişkin durumsal faktörleri içermektedir, tesadüfi olmayan hatalar ise soruların ifadelerinden kaynaklanan yanlış kodlamalar ve yanlılıkları içermektedir (Pötter ve Blossfeld, 2001).

Türkiye'deki farklı endüstrilerden 5 işletme yöneticisi ile pilot çalışma yapılarak anket test edilmiştir. Pilot çalışmanın örnekleminin seçimi, kolaylık açısından ve farklı endüstrileri yansıtan yöneticileri içermesi sebebiyle, farklı endüstrilerden 5 işletme yöneticisi ile yapılmıştır. Pilot çalışmanın katılımcılarına, anketi doldurduktan sonra anket formunun doldurulması konusunda herhangi bir zorlukla karşılaşıp karşılaşmadığı ve soruların yeterince anlaşılır olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar ile, özellikle, anketteki soruların cümle kalıpları ve anket formatı bakımından anketi düzeltme olanağı sağlanmıştır.

Anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, işletmelerin demografik özelliklerine dair 10 soru bulunmaktadır. Bu soruların 5 tanesi açık uçlu, 5 tanesi ise yapılandırılmış sorulardır. İkinci kısımda, uluslararası pazar seçimi konusunda işletmenin uygulama düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulmuş 9 tane 5'li Likert tipi soru bulunmaktadır. Üçüncü kısımda, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulmuş 20 tane 5'li Likert tipi soru bulunmaktadır. Son kısımda ise işletmenin ihracat performansını ölçen iki adet soru bulunmaktadır. Anket formu, çalışmanın ekler kısmında (Ek 2) bulunmaktadır.

Anket uygulaması, yüz yüze, telefonla ve e-posta ile gerçekleştirilmiştir. 11 – 22 Eylül 2017 tarihleri arasında, 7 işletme yöneticisi ile yüz yüze, 23 işletme yöneticisi ile telefonla ve 85 işletme yöneticisi ile e-posta vasıtasıyla anket yapılmıştır.

Katılımcıların gizliliğe ve güvenilirliğe dair tereddütlerini gidermek amacıyla, anketle birlikte çalışmanın amaçlarını, yararlarını, araştırmanın başarısı için her katılımcının cevabının önemini, sonuçların yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağını ve toplu halde değerlendirileceğini açıklayan gönüllü katılım formu sunulmuştur. Araştırmaya davet edilen katılımcılara, araştırmanın amaçları sözel ve yazılı biçimde açık bir şekilde anlatılmıştır. Katılımcılara verilen olan gönüllü katılım formunda, araştırmanın amacı ifade edilmiştir. Araştırmaya katılmaya davet edilen katılımcıların, konu hakkında bilgi sahibi olduğu varsayımı ile anketteki sorular kendilerine sorulmuştur. Anket çalışmasında, katılımcıların işletmelerinde rekabet istihbaratı sürecinin ve uluslararası pazar seçiminin uygulanma düzeyine yönelik sorular bulunmaktadır. Ayrıca, işletmenin kuruluş yılı, çalışan sayısı, faaliyet gösterdiği sektörler, ihracat oranı, ihracat yaptığı ülke sayısı, ihracat karlılığı, ihracat artışı, yazılı misyon, vizyon veya hedef tanımı ve yazılı etik kuralları bulunup bulunmadığı, rekabet istihbaratı faaliyetlerinden hangi bölümlerin sorumlu olduğu sorular ankette bulunmaktadır.

Örneklem kapsamındaki işletme yöneticilerine gönüllü katılım formu teslim edilmiş ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmeleri durumunda, bu formun doldurulup imzalanmasından sonra katılımcılardan teslim alınmasının ardından kendileri ile anket uygulaması yapılmıştır. Gönüllü katılım formunda, araştırma ve anketteki sorular hakkında katılımcı adaylarına ayrıntılı bilgi verilmiş ve gizlilik şüphelerinin giderilmesi amacıyla araştırmanın güvenilirliğini temin edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılmamayı tercih eden, araştırmaya katıldıktan sonra katılımdan vazgeçen veya araştırmaya katılmayı kabul ettikten sonra anketteki muhtelif soruları yanıtlamak istemeyen katılımcıların görüşleri saygıyla karşılanmış ve hiçbir biçimde ısrarcı olunmamıştır. Anketin herhangi bir aşamasında katılımdan vazgeçilmesi durumda, kendileri için hiçbir sorumluluk doğmayacağı bildirilmiştir. Ayrıca, anket uygulaması yüz yüze, telefonla ve e-posta ile yapılmış, katılımcıları yanıltacak, muhtemel yanıtlarını saptıracak veya katılımcıların yanıtlarını kötüye kullanacak herhangi bir eylemde bulunulmamıştır. Katılımcıların işletmeleri ile ilgili bilgileri paylaşmaları sebebiyle ve elde edilen verilerin anonim olmasının sağlanması amacıyla, hiçbir şekilde katılımcılardan kendilerinin veya işletmelerin adı, unvanı, tarifi, adresi gibi kimlik belirleyici bilgileri istenmemiştir. Katılımcılara, ankette araştırmanın kapsamı dışında kalan hiçbir soru sorulmayacağı ve özel hayata müdahale edilmeyeceği bildirilmiştir. Bununla birlikte,

katılımcıların kişisel haklarının ve gizliliğinin ihlal edilmeyeceği ve kişisel bilgilerinin kullanılmayacağı bilgisi verilmiştir.

3.1.5. Araştırmanın Ana Kütlesi

Bir araştırmadaki önemli konulardan biri, araştırmanın ana kütlesidir. Ana kütle, araştırmacıların çalışmalarında topladığı ve analiz ettiği verilerin temsil ettiği birimlerdir (Burgess, 2003: 114). Bir araştırmada, hangi tür verilere gereksinim duyulduğu ve bu verilerin hangi yöntemler ile toplanacağına karar verildikten sonra, verinin hangi gruptan toplanacağı belirlenmelidir. Diğer bir ifadeyle, kimlerin gözlemleneceği veya kimlere sorular sorulacağı belirlenmelidir. Ana kütle, araştırmacının belirli bir çalışma için ilgi duyduğu bütün insanlar, objeler ve değerler gibi kavramlardır (Gegez, 2014: 207).

Ana kütle birimleri, ana kütle içerisinde yer alan ve sorulara cevap verme yeteneğinde olan her obje veya kişidir. “Bu soru neleri/kimleri kapsamaktadır?” ve “Bu soruyu kimler cevaplayabilir” sorularına karşılık gelmektedir. Ana kütle birimleri şunlar olabilmektedir:

- Kişiler,
- Gruplar,
- Eserler (kitaplar, gazeteler, fotoğraflar, sanat eserleri),
- Coğrafi birimler (şehirler, bölgeler, kasabalar),
- Sosyal etkileşimler (ikili ilişkiler, boşanma, tutuklama).

Ana kütle biriminin seçimi, araştırma sorularına ve araştırma sonuçlarının genelleme yapıldığı düzeye bağlıdır (Bryman, 2015: 409). Bu çalışmada, ana kütle birimlerini bireyler oluşturmaktadır. Bu bireyler, Türkiye’de rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmelerin yöneticileridir. Bunun nedeni, araştırma değişkenlerinin, temel araştırma konularında yöneticilerin bireysel tutum ve algılarını ölçmek üzere tanımlanmasıdır. Verilerin analizinde, her bir yönetici işletmesini temsil eden veri kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, istatistiklere dayalı bulgularına doğrultusunda yapılan genellemeler ve öneriler, yöneticilerin bireysel tutumlarına ve algılarına dayanmaktadır.

Rekabet istihbaratının kullanıcılarının, genellikle üst düzey ve orta düzey yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple, Türkiye'de rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmelerin üst düzey ve orta düzey yöneticileri, araştırmanın nicel bölümünün ana kütlesini oluşturmaktadır.

Nitel araştırmanın bulgularına göre, Türkiye'de rekabet istihbaratını tam olarak uygulayan işletme sayısı yaklaşık 20'dir. Yaklaşık 50 işletme tam olarak uygulama hedefine sahiptir. Yaklaşık 200 işletme kısmen uygulamaktadır. Bu durumda araştırmanın ana kütlesini, Türkiye'de rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip toplam 270 işletmenin üst düzey ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Her bir işletmeyi temsil eden bir yönetici seçildiği için, araştırmanın ana kütlesini 270 birey oluşturmaktadır.

3.1.6. Örneklem Tasarımı

Ana kütlenin soru sorulması gereken veya gözlemlenmesi gereken, araştırma dahil edilen alt kategorik gruplarına örneklem denilmektedir (Gegez, 2014: 208). Örneklem, araştırmacının veri topladığı kaynaklarıdır. Araştırmacı, örneklemdeki birimleri araştırarak, tüm ana kütle hakkında çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu çıkarımlar, örneklemin temsil özelliği ile gerçekleştirilebilmektedir. Örneklemenin temel amacı, ana kütleden yeterli sayıda birimi seçmek ve böylece tanımlanan özelliklerin ana kütleye genelleştirilebileceğini savunmaktadır (Sekaran ve Bougie, 2016: 240).

Olasılıklı ve olasılıklı olmayan olmak üzere, iki temel örnekleme yöntemi bulunmaktadır. Olasılıklı örneklemede, ana kütleyi oluşturan her bir birimin örnekleme seçilme olasılığı vardır ve bu olasılık bilinmektedir (Honigmann, 2003: 121). Olasılıklı örneklemenin, olasılıklı olmayan örneklemeye kıyasla istatistiksel çıkarımlarda daha doğru sonuçlara ulaştırdığı hakkında teorik bir beklenti bulunmaktadır. Araştırmanın amacı, elde edilen veriler ile ana kütlenin özelliklerini ortaya çıkartmaktır. Dolayısıyla, elde edilen veriler, doğru ve genelleme yapılabilir olmalıdır. Bu amaca uygun olarak veri toplamanın güvenilir bir yolu, ana kütleden olasılıklı örneklemedir.

Olasılıklı olmayan örnekleme ise, örneklem çerçevesinin bilinmediği durumlarda uygulanmaktadır (Honigmann, 2003: 121). Bu durumda, her bir ana kütle biriminin

örnekleme seçilme olasılığı bilinmemektedir. Dolayısıyla, sonuçların ana kütleyi temsil edebilme ve genelleştirilebilme ihtimalinin düşük olduğu yönünde teorik bir beklenti bulunmaktadır.

Örneklem çerçevesi, ana kütle içerisindeki tüm birimleri tanımlayıcı özellikleri ile birlikte içeren listedir. Örneklem çerçevesinin belirli ve doğru olması, örneklem yönteminin belirlenmesinde önemli bir ön koşuldur (Gegez, 2014: 209). Örneklem çerçevesinin belirlenemediği durumlarda olasılıklı örneklem uygulamanın olanağı bulunmamaktadır.

Bu çalışmada, rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerinden oluşan ana kütlenin ayrıntılı listesini tam olarak tanımlamak imkansızdır. Bu nedenle, bu çalışma, olasılıklı örnekleme yapılması için uygun değildir. Buna ek olarak, daha önceki araştırmalardan, çoğu yöneticinin işletmeleriyle ilgili herhangi bir araştırmaya karşı çekinceli olma eğiliminde oldukları ve çeşitli nedenlerle kişisel görüşlerini vermeye isteksiz oldukları bilinmektedir. Örnek çerçevesinin belirlenememesinden dolayı, mümkün olduğu kadar çok rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Örneklem çerçevesine ulaşabilmek amacıyla, Türkiye'de rekabet istihbaratı yaygınlaşması ve farkındalığın artması için çalışan kuruluşlar temel alınmıştır. Birtakım meslek kuruluşları, Türkiye'deki işletmelerde rekabet istihbaratı uygulamalarının kurumsallaşması için öncülük yapmaktadır. Dolayısıyla, mümkün olduğunca çok sayıda rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletme yöneticilerine ulaşmanın doğru bir yolu, meslek kuruluşlarının düzenlediği rekabet istihbaratı eğitimlerine katılan veya rekabet istihbaratı merkezlerine üye olan işletmelere ulaşmaktır. Bu doğrultuda, Türkiye'de rekabet istihbaratı eğitimlerinin verildiği veya rekabet istihbaratı merkezlerinin kurulduğu meslek odaları, meslek örgütleri ve kalkınma ajansları: İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri, Ankara Ticaret Odası, Başkent Organize Sanayi Bölgesi, OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelenmesi, Trakya Kalkınma Ajansı, Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası, Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası, Çerkezköy Avrupa Birliği İşletmeler Ağı, Edirne Ticaret ve Sanayi Odası, Tohum Sanayicileri ve Üreticileri Alt Birliği, Adana Sanayi Odası, Gaziantep Ticaret

Odası, Gaziantep Sanayi Odası, Karacadağ Kalkınma Ajansı, Kahramanmaraş Sanayici ve İşadamları Derneği, Kayseri Ticaret Odası, Orta Anadolu Kalkınma Birliği, Mevlana Kalkınma Ajansı, Konya Sanayi Odası, Konya Ticaret Odası, Denizli Ticaret Odası, Denizli Sanayi Odası, Aydın Ticaret Odası ve Uşak Ticaret Odası'dır. Bu kuruluşların düzenlediği eğitimlere katılan ve merkezlere üye olan işletmelerin bir listesi oluşturulmuştur. Bu liste, dolaylı olarak örneklem çerçevesini temsil eder niteliktedir. Ancak, listede bulunmayan, dolayısıyla, rekabet istihbaratı eğitimlerine katılmadan ve rekabet istihbaratı merkezine üye olmadan rekabet istihbaratı faaliyeti yürüten işletmeler, araştırmanın ana kütlesine dahil olduğu halde örneklem çerçevesine dahil edilememiştir. Listedeki işletme yöneticileri ile yüz yüze, telefonla ve e-posta yoluyla iletişim kurulmuş ve araştırmaya katılmayı kabul edenler ile anket çalışması tamamlanmıştır. Listede bulunan 262 işletmeden 227'sinin yöneticileri ile iletişim kurulmuştur. 115 yönetici ankete katılım göstermiştir.

Bu çalışmada kullanılan örnekleme yöntemi, yargısal ve kolayda örnekleme olarak sınıflandırılabilmektedir. Yargısal örnekleme, araştırmacının amacına uygun olarak örneklemi belirlediği örnekleme yöntemidir. Hangi ana kütle biriminin örnekleme dahil edileceği hangisinin edilmeyeceğine araştırmacı karar vermektedir (Gegez, 2014: 223). Yargısal örnekleme, hızlı ve düşük maliyetli bir yöntemdir. Ancak, araştırmacının ana kütleyi iyi tanımadığı durumlarda, veri güvenilir olmayabilmektedir. Yargısal yöntemle alt ana kütleler belirlendikten sonra, diğer örnekleme yöntemleri de uygulanabilmektedir. Alt ana kitlelere uygulanan ikinci örnekleme yöntemi, genellikle, kolayda örneklemedir. Kolayda örnekleme, örneklem birimlerinin araştırmacı tarafından tamamen keyfi olarak belirlediği örnekleme yöntemidir. Araştırmacı için kolay bir örnekleme yöntemidir. Ayrıca, kolayda örnekleme, düşük maliyetle ve kısa sürede veri toplanması için uygun bir yöntemdir (Gegez, 2014: 222). Dolayısıyla, kısa zamanda gerçekleştirilmesi gereken derinlemesine görüşme gibi veri toplama araçlarında tercih edilmektedir.

Bu çalışmada uygulanan örnekleme yönteminin yargısal örnekleme olmasının temel nedeni, araştırmanın ana kütlesini, yalnızca rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmelerin yöneticilerinin oluşturmasıdır. Rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olmayan işletmelerin yöneticileri, araştırmanın ana kütlesinin dışında kalmaktadır.

Dolayısıyla, nicel araştırma, yalnızca rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip oldukları bilgisinin olduğu ve bunu onaylayarak ifade eden işletme yöneticileri ile yapılmıştır. Örnekleme yöntemini yargısal örnekleme yapan temel ayrım, böylece, "İşletmeniz rekabet istihbaratı faaliyetlerini sürdürmekte midir?" sorusudur. Bununla birlikte, kolayda örnekleme olmasının temel nedeni, ana kütleyi temsil ettiği düşüncesi ile seçilen örneklem çerçevesinden, araştırmanın yürütüldüğü zaman aralığında ulaşılabilen işletme yöneticilerinden veri toplanmasıdır. Gizlilik nedenleri ve yöneticilerin tutumları nedeniyle, ankete katılımın belirli bir sınırın altında olması kabul edilebilir bir durumdur. Öte yandan, temsil özelliği nedeniyle, örnekleme yönteminin kayda değer bir ölçüde olasılıklı örnekleme yakın olduğu öne sürülebilmektedir. Araştırmanın ana kütlesini oluşturan, 270 işletme yöneticisinin 262'si örneklem dahilindedir. Bu durum, araştırmanın örnekleme yönteminin temsil gücünün, olasılıklı örneklemenin istatistiksel temsil gücüne yakınsamasının temel gerekçesi olarak gösterilebilmektedir.

3.1.7. Araştırma Ortamı

Derinlemesine görüşme ve anket, yapay olmayan ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Örneğin, örneklemi oluşturan rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmelerin yöneticilerinin ile anket çalışması, telefonla ve e-postayla yapılmıştır. Dolayısıyla, yöneticiler hayatın doğal akışında ve doğal ortamlarında sorulara yanıt vermişlerdir. Yüz yüze anketler ve derinlemesine görüşmeler, katılımcıların çalışma ofislerinde ya da önceden belirlenmiş mekanlarda yapılmıştır. Görüşme ortamlarının, doğal olmasının sağlanması için, mümkün olduğunca katılımcıların çalışma ofisleri olmasına özen gösterilmiştir. Bununla birlikte, katılımcının, ofis dışında bir mekanda görüşmeye uygun olduğu tek bir durumda, önceden belirlenmiş bir mekana (katılımcının konakladığı otel lobisi) karar verilmiştir.

3.1.8. Araştırmacı Müdahalesi

Araştırmacı müdahalesi, araştırma tasarımının nedensel veya tanımlayıcı olmasına doğrudan bağlı olan bir konudur. Tanımlayıcı araştırmalarda, veriler doğal ortamlarında toplanmaktadır. Dolayısıyla, araştırmacı, olayların normal akışına asgari şekilde

müdahale etmektedir (Sekaran ve Bougie, 2016: 99). Bu çalışmanın nicel bölümündeki tanımlayıcı kısmında ve nitel bölümündeki keşifsel kısmında, araştırmacı müdahalesinin asgari düzeyde tutulmasına özen gösterilmiştir.

3.1.9. Zaman Aralığı

Zaman aralığı, herhangi bir araştırma tasarımının önemli bir unsurudur. Araştırma tasarımı terminolojisindeki temel ayrım araştırmaların kesitsel çalışmalar ve boylamsal çalışmalar olduğu yönündedir (Badr, 2003: 146). Kesitsel bir çalışma belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilen bir çalışmadır. Öte yandan, boylamsal çalışmalar ise iki veya daha fazla zaman dilimlerinde tekrarlanarak gerçekleştirilen çalışmalardır.

Bu çalışmada, zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle boylamsal bir çalışma yapmanın mümkün olmaması sebebiyle, kesitsel yaklaşım benimsenmiştir. Dolayısıyla, bu araştırma için yapılan anket uygulaması 11 – 22 Eylül 2017 tarihleri arasında sürdürülmüştür.

3.1.10. Ölçme ve Ölçekler

Ölçme, araştırma değişkenleriyle ilgili toplanan verilerin belli ilkeler çerçevesinde sembollere dönüştürülmesidir. Ölçekler, belirli bir ölçüm düzeyini temel alarak geliştirilen ve fenomene ait değişkenlerin ölçülebilmesini sağlayan araçlardır. Tanımlayıcı araştırmalarda değişkenlerin ölçümü, araştırmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Değişkenler doğru bir şekilde ölçülmediği takdirde, hipotezleri test etmek ve karmaşık araştırma konularına cevap bulmak imkansızdır (Sekaran ve Bougie, 2016: 193).

Bu çalışmada, araştırma sorularındaki ve hipotezlerdeki değişkenler için ölçekler geliştirilmesi araştırmanın amaçları arasında bulunmamaktadır. Rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi değişkenlerinin ölçümü amacıyla, 5'li Likert tipi iki ölçek kullanılmıştır. Ankette, soruların niteliği ve ölçeğin sorulara cevap vermek için nasıl uygulanacağı hakkında, her bölümde kısaca bilgiler verilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan rekabet istihbaratı ölçeği, ilk olarak Sawka ve diğerleri (1996) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Calof ve Breakspear (1999), soruları yenilemiş ve 60 maddelik bir anket oluşturmuşlardır. Bu iki anketteki sorular dikotom ("Evet" ve "Hayır" biçiminde) nominal ölçüm düzeyiyle tasarlanmıştır.

Calof ve Dishman (2002)'ın çalışmalarında (Wright ve Calof, 2006'da belirtildiği üzere), anketi başka bir örneklem ile tekrar ederek rekabet istihbaratının üç konu başlığını şu şekilde belirlemiştir:

1. Süreç ve yapı: Rekabet istihbaratı sistemlerine çalışanların etkili bir biçimde katkı sağlamalarını sağlayan ilkeler, süreçler, biçimsel ve biçimsel olmayan altyapılar,
2. Kültür, farkındalık ve tutumlar: İşletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için uygun bir örgütsel farkındalık ve destekleyici bir örgüt kültürü,
3. İstihbarat projesi süreçleri: Planlama, toplama, analiz ve iletişim aşamalarından oluşan istihbarat döngüsü.

Bununla birlikte Calof ve Dishman (2002) çalışmalarında, rekabet istihbaratının kavramsal çerçevesini ortaya koymuşlardır.

Viviers ve diğerleri (2002), anketteki ifadeleri ve ölçüm düzeyini düzelterek ve yeni ifadeler ekleyerek tekrar etmişlerdir. 63 maddelik bu ikinci uygulamada, sorular 5'li Likert tipi ("Tamamen katılmıyorum" ve "Tamamen katılıyorum" skalasında) bir ölçeğe uyarlanmıştır. Viviers ve diğerleri (2002), çalışmalarında literatürü referans alarak rekabet istihbaratının boyutlarını şu şekilde belirlemişlerdir:

1. Planlama ve odak: 10 madde,
2. Toplama: 10 madde,
3. Analiz: 6 madde,
4. İletişim: 2 madde,
5. Süreç/yapı: 18 madde,
6. Örgütsel farkındalık ve kültür: 7 madde.

Çalışmada elde edilen veriler ile içsel tutarlılık analizi yapılmıştır. Yukarıda belirtilen boyutlar için teorik olarak uygun görülen ifadeler belirlenmiş ve Cronbach Alfa katsayısını düşüren 10 madde çıkartılmıştır.

Wright ve Calof (2006), işletmelerin rekabet istihbaratı etkililiklerini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen başka iki ampirik çalışma (Badr, 2003; Wright ve diğerleri, 2002) ile Calof ve Breakspear (1999)'ın çalışmalarını karşılaştırmışlardır. Araştırmacılar, Badr (2003)'ın ve Wright ve diğerleri (2002)'nin ölçeklerindeki maddeleri, Calof ve Dishman (2002)'ın kavramsal çerçevesi ile yorumlamışlardır. Wright ve Calof (2006) çalışmalarında, farklı ampirik çalışmalar arasında kavramsal bir ilişki meydana getirmişlerdir.

Dishman ve Calof (2008), faktör analizi ile 6 boyutta toplam 40 madde belirlemişlerdir. Bu çalışmadaki boyutlar ve madde sayıları şöyledir:

1. Planlama ve odak: 9 madde,
2. Toplama: 7 madde,
3. Analiz: 9 madde,
4. İletişim/yaygınlaştırma: 2 madde,
5. Süreç: 8 madde,
6. Farkındalık/kültür: 5 madde.

Son olarak, Saayman ve diğerleri (2008) ise, faktör analizi ile madde sayısını 35'e düşürmüş ve boyutları şu şekilde belirlemişlerdir:

1. Süreç
    a. İletişim ve analiz: 7 madde,
    b. Toplama: 5 madde,
    c. Planlama ve Odak: 5 madde.
2. Yapı
    a. Farkındalık: 4 madde,
    b. İçsel bilgi: 6 madde,
    c. Biçimsel altyapı: 5 madde,
    d. Çalışanların katılımı: 3 madde.

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, Saayman ve diğerleri (2008)'nin rekabet istihbaratı sürecine ilişkin 20 sorusu belirlenerek anket oluşturulmuştur. Bu sorular ile, verilen ifadelerin, yöneticilerin işletmeleri için ne derecede uygun olduğuna dair katılım düzeyleri ölçülmektedir. Ölçeğin maddeleri şunlardır:

- Başlıca rakiplerimizin, ortaklarımızın, tedarikçilerimizin, dağıtımcılarımızın ve diğer paydaşlarımızın planları ve niyetleri ile ilgileniriz.
- İstihbarat ihtiyaçlarını tespit etmek için yöneticilerle günlük olarak görüşürüz.
- Çalışanlarımızı fuarlara, sergilere, kongrelere vb. gitmeden önce hangi bilgileri bulmaya çalışmaları konusunda eğitiriz/hazırlarız.
- Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır.
- Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vermeleri için doğru yöneticilere rapor eder.
- İşletmemiz bilgi toplamak için çeşitli yöntemlere sahiptir (fuarlar, sektör raporları, web siteleri, vb.).
- Tüm bilgilerin doğruluğu ve geçerliliği başka en az bir kaynak ile kontrol edilir.
- Bilgi kaynaklarımızın (insanlar, yayınlar, internet, vb.) güvenilirliğinin değerlendirmesini yaparız.
- İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi).
- İşletmemiz rakiplerin eylemlerini tahmin edebilmek ve öngörebilmek için planlarını ve stratejilerini analiz eder.
- İşletmemiz rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemlerinin birtakım muhtemel sonuçları hakkında durum tespitleri yapar.
- İşletmemiz temel rakip analizi modelleri (SWOT Analizi, Fark Analizi vb.) kullanır.
- Müşterileri anlayabilmek için bilgi yönetimi araçları (veri madenciliği, veri depolama, ticari istihbarat yazılımları vb.) kullanırız.
- İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar üstünlüklerini daha iyi anlayabilmek için profillerini çıkartır.
- İşletmemiz önemli olduğu düşündüğümüz teknolojik gelişmeler hakkında istihbarat raporları ve durum tespitleri üretir.

- İstihbarat bulgularımız işletmemiz içinde yaygın bir şekilde dağıtılır.
- İstihbarat bulgularını üst düzey yöneticilere rapor ederiz.
- İstihbarat bulgularını sunmamız için çeşitli yollar (brifingler, bültenler, rakip profilleri, sektör raporları, vb.) vardır.
- Üst düzey yöneticiler rekabet istihbaratı sonuçlarını stratejik planlama ve karar vermede kullanır.
- Rekabet istihbaratı, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılabilir.

Bu çalışmada kullanılan uluslararası pazar seçimi ölçeği, Brouthers ve Nakos (2005) tarafından geliştirilen sorulardan oluşmaktadır. Uluslararası pazar seçimi değişkenini ölçen makaleler arasında çok atıf alan ve bu ölçeği geliştiren makaledeki sorular ile, verilen ifadelerin, yöneticilerin işletmeleri için ne derecede uygun olduğuna dair katılım düzeyleri ölçülmektedir. Ölçeğin maddeleri şunlardır:

- Dış pazar seçimini sezgilerimizi kullanarak yaparız.
- Yurt dışında uygun bir hedef pazar seçimine yönelik uluslararası pazar araştırma faaliyetlerimiz çok sistematik ve biçimlendirilmiştir.
- Dış pazarlara girmeden önce keşif turu yapmak için ziyaret ederiz.
- Yabancı ülkelere açılmaya yurtdışındaki müşterilerden talebimiz olmaksızın gelen siparişlere yanıt vererek başladık.
- Ürünlerle ilgili yabancı ülkelerde yapılan etkinlikleri ulusal ve uluslararası ticaret dergilerini okuyarak öğreniriz.
- Dış pazarın değerli olup olmadığını belirlememize yardımcı olması için her bir ürün için belirli kriterler geliştiririz.
- Dış pazarları araştırmak için büyük çaba harcarız.
- Yabancı ülkelerden talebimiz olmaksızın gelen sorgulara, kaynaklı oldukları ülkeden bağımsız olarak cevap vermeye çalışırız.
- Dış pazarları seçmemize yardımcı olması için yayınlanmış istatistiksel kaynakları kullanırız.

Brouthers ve Nakos (2005)'un çalışmalarında, ihracat performansı karlılık ve satış hacmi ile ölçülmektedir. Literatürdeki pek çok çalışmada ihracat performansını ölçmek için kullanılan ve öznel ölçütler olarak adlandırılan bu iki göstergeyle, yöneticilerin ihracat performansına yönelik katılım düzeyleri ölçülmektedir. Derinlemesine

görüşmelerdeki bulgulara dayanarak iki performans ölçüsü daha eklenmiştir. Bu iki ihracat performansı göstergesi (pazar çeşitliliği ve ihracat yoğunluğu), birçok araştırmada kullanılmaktadır. Bu iki gösterge, nesnel ölçütler olarak adlandırılmaktadır.

3.1.11. Ölçme ve Ölçeklerin Uygunluğu

Geçerlilik:

Geçerlilik, bir ölçümün, fenomenin özelliklerini doğru bir şekilde temsil etmesi olarak tanımlanmaktadır (Hammersley, 1987). Birçok araştırmacıya göre geçerlilik, tüm bir araştırmaya bir defada uygulanabilen bir test değildir. Geçerliğin geleneksel ölçütlerinin kökenleri, pozitivist bir geleneğe dayanmaktadır. Pozitivizme göre sistematik bir geçerlik teorisi tanımlanmıştır. Nicel araştırmalar için geçerlilik araştırmanın amacı, gerçekten amaçlananları ölçüp ölçmediğini belirlemektedir (Golafshani, 2003). Nitel araştırmalarda geçerlilik ölçütleri, araştırma sürecinin hangi aşamalarında geçerliliğine ihtiyaç duyulduğu konusunda araştırmacının fikirlerine bağlı olarak farklı şekilde uygulanabilmektedir. Böyle bir yaklaşım, geçerliliği bütün bir araştırama sürecinden ziyade sadece ölçümler, gözlemler, ölçüm değerleri ve ölçüm araçları ile ilişkili bir kavram olarak kabul edebilmektedir (Winter, 2000).

Bu ayrım sebebiyle, geçerliliğin nitel veya nitel olarak ele alınması önem taşımaktadır. Trochim (2006)'e göre geçerliliğin geleneksel ölçütlerinin kökenleri, pozitivist bir geleneğe dayanmaktadır. Bu sebeple, geçerlilik, nicel araştırmanın geleneksel olarak tanımladığı evrensel kanunlar, ampiriklik, nesnellik, gerçeklik, nedensellik gibi terimlerden biridir. Tek, statik veya nesnel gerçeğin reddedilmesinden doğan nitel araştırmalar, bireylerin, grupların ve alt kültürlerin anlam ve kişisel deneyimleri ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda gerçeklik, bir dizi öznel hesapların bir sonucudur. Nicel araştırmacılar, kendilerini araştırma sürecinden mümkün olduğunca ayırmaya çalışırken, nitel araştırmacılar, araştırmadaki katılımlarını ve rollerini artırmak amacını taşımaktadırlar. Nitel araştırmalardaki bu katılım, araştırmanın geçerliliğini önemli ölçüde azaltması beklenmektedir.

Birtakım nitel araştırmacılar, geçerlilik kavramının nitel araştırmalara uygulanamayacağını ve aynı zamanda nitel araştırmaların kalifikasyonunun

değerlendirilmesi için bir dizi ölçüte ihtiyaç duyulduğunu öne sürmektedir. Sonuç olarak, birçok araştırmacı nitel araştırmalara özgü olarak kendi geçerlik teorilerini geliştirmiştir. Daha önce belirtilen birtakım çalışmalardaki teorilerde, geçerlilik, makul, doğrulanabilir, güvenilir olma veya temsil edebilme gibi kavramlardan türetilmiştir. Sosyal bilimlerde ölçümlerin uyum derecesini test etmek için kullanılan, dört temel geçerlilik türü vardır (Garson, 2001: 193):

1. Dışsal Geçerlilik,
2. İçsel Geçerlilik,
3. Yapı Geçerliliği,
4. Sonuç Geçerliliği.

Dışsal geçerlilik, bir örneklemden elde edilen sonuçların ana kütleye genelleme sürecindeki muhtemel yanlılık ile ilişkilendirilmektedir (Garson, 2001: 196). Dolayısıyla, dışsal geçerlilik, sonuçların genellemelerinin yaklaşık olarak ne kadar gerçek olduğunu ifade etmektedir. Dışsal geçerlik, bir çalışmadaki sonuçların, başka mekanlarda ve başka zamanlarda ne derecede geçerli olacağının bir derecesidir (Trochim, 2006).

Bu çalışmanın nitel araştırma süreci, ilk olarak, Türkiye'de rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletme yöneticilerinden oluşan ana kütlenin büyüklüğünün tespit edilmesi ile başlamıştır. Sonrasında, ana kütleden uygun bir örneklem oluşturulmuş ve nicel araştırma bu örneklem ile sürdürülmüştür. 115 işletme yöneticisinden oluşan örneklemin, 270 işletme yöneticisinden oluşan ana kütleyi temsil etme gücünün yüksek olduğu varsayımına dayanarak, araştırma sonuçlarının ana kütleye genelleştirmesinde, dışsal geçerliliğin kabul edilebilir bir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

İçsel geçerlilik, neden – sonuç ilişkileri ile ilgili çıkarımların yaklaşık olarak ne kadar gerçek olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, içsel geçerlik yalnızca nedensel çalışmalar için gerekli bir kavramdır. Keşifsel veya tanımlayıcı araştırmalar ile ilgili bir geçerlilik türü değildir. Fakat, araştırmacının katılımcı-gözlemci olmasının etkilerini değerlendiren çalışmalar için, içsel geçerlilik önemli kriterlerden biridir (Trochim, 2006). Bu çalışmada, içsel geçerlilik, araştırmacının katılımının asgari seviyede tutulması ile sağlanmıştır.

Yapı geçerliliği, bir ölçeğin istenilen ölçümü gerçekten doğru bir şekilde yapıp yapmadığının ifadesidir. “Bir kavramı ölçmek için kullanılan yöntem ile gerçekten de o kavram ölçülmekte midir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Yapı geçerliliği, bir ölçümün sunucunun o ölçümün yapısını doğru bir şekilde yansıtıp yansıtmadığının bir ifadesidir. Bir ölçümün yapı geçerliliği, bir ölçüm ile gözlemlenen ampirik ilişkilerin, ölçümün yapıldığı yapının kuramsal varsayımları ile ne derece uyuştuğunun ölçüsüdür (Trochim, 2006). Sosyal bilimlerde içerik geçerliliği ve kriter geçerliliği olmak üzere iki tür yapı geçerliliği tanımlanmaktadır.

İçerik geçerliliği, ölçümün, ölçülen konuyu ne derece temsil ettiğini ifade etmektedir. Bu bakımdan, içerik geçerliliği, ölçülmek istenen yapının amacının tamamen yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Kriter geçerliliği, olguların mevcut değerlerini ölçmek için kullanılan kriterlerin yaklaşık olarak ne kadar doğru olduğunu ifade etmektedir. Bu bakımdan kriter geçerliliği, ölçümde kullanılan kriterlerin, ölçülmek istenilen olgu ile ilgisinin yüksek olması anlamına gelmektedir. Öte yandan, içerik geçerliliği ve kriter geçerliliği, sosyal bilimlerde teorik kavramların ampirik ölçümlerinin geçerliliğini değerlendirmek için sınırlı bir faydaya sahiptir (Trochim, 2006). Bu sebeple, bu çalışmada yapılan ölçümlerin geçerliliğinin değerlendirilmesi için rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin sonuç geçerliliği üzerine odaklanılmıştır.

Sonuç geçerliliği, önemli bir geçerlilik türü olarak kabul edilmektedir. Sonuç geçerliliği, bir araştırmanın verilerindeki ilişkilerden ulaşılan sonuçların ne derece makul bir seviyede olduğunu ifade etmektedir (Trochim, 2006). Bu bakımdan, sonuç geçerliliği, ulaşılan sonucun güvenilir veya inandırıcı olduğunun bir derecesidir. Bu çalışmada, sonuç geçerliliği, istatistiksel yöntemlerin ve anlamlılıkların güçlü olması, güvenilirliğin yüksek olması ve uygulamanın eksiksiz yapılmasına özen gösterilmesi yoluyla sağlanmıştır.

Güvenilirlik:

Güvenilirlik, aynı olgunun tekrarlanan ölçümlerinde bulunan tutarlılık eğilimidir (Carmines ve Zeller, 1979: 13). Güvenilirlik, herhangi bir ölçümün tekrarlanan denemelerinde aynı sonuçları vermesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple, güvenilirlik

ölçüm ile ilgili bir kavramdır. Bir ölçümün güvenilirliği, sistematik ve tesadüfi hata olarak adlandırılan iki tür hatadan arındırılmış olması ile sağlanmaktadır (Carmines ve Zeller, 1979: 13). Sistematik hata, her ölçümde sonucu aynı şekilde (aynı yönde ve aynı orantıda) etkileyen ve durağan bir hata türüdür. Sistematik hatanın kaynakları bellidir. Bu nedenle, sistematik bir yöntemle hata ortadan kaldırılabilmektedir. Tesadüfi hata ise durumsal olup, sabit olmayan geçici hatalardır. Tesadüfi hataların kaynakları belirsizdir. Bu nedenle giderilmeleri zordur.

Güvenilirliğin temel amacı, sistematik ve tesadüfi hataların kontrol altında tutulabilmesidir. Güvenilirlik, gerçek değerin ölçüm değerine bölünmesiyle, bir diğer ifade ile gerçek değerin, gerçek değer ile hata değerinin toplamına bölünmesi ile ifade edilmektedir.

$$\text{Güvenilirlik} = \frac{\text{Gerçek Değer}}{\text{Gerçek Değer + Hata Değeri}} \qquad [1]$$

Eşitlik 1'de de görüldüğü üzere, güvenilirlik, 0 ila 1 arasında bir değer almaktadır. Güvenilirliğin 0 olması, yapılan ölçümün tamamıyla güvenilmez olduğu ve tekrarlanan ölçümlerde rassal değerler elde edileceği anlamına gelmektedir. Öte yandan, güvenilirliğin 1 olması ise kusursuz güvenilirlik anlamına gelmektedir ve ölçümdeki tüm maddelerin tam olarak aynı şeyi ölçtüğü ve hiç tesadüfi hatanın olmaması durumuna karşılık gelmektedir.

Basitçe ifade edilecek olursa, hatanın azaltılması, güvenilirliğin artırılması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, bir ölçüm aracının güvenilir olabilmesi için hatanın azaltılması gerekmektedir. Bununla birlikte, güvenilirlik tam olarak hesaplanamamakta, yalnızca tahmin edilebilmektedir. Güvenilirliği tahmin etmenin iyi bir yöntemi, bir ölçümün farklı biçimleri arasındaki korelasyonun derecesinin ölçülmesidir. Korelasyon ne kadar yüksek olursa, güvenilirlik o kadar yüksek olmaktadır. Güvenilirliği farklı şekillerde ölçen 4 tür yöntem tanımlanmaktadır (Garson, 2001: 126):

1. Gözlemciler Arası Güvenilirlik,
2. Test – Tekrar Test Güvenilirliği,
3. Eşdeğer Biçim Güvenilirliği,
4. İç Tutarlılık Güvenilirliği.

Gözlemciler arası (ya da puanlayıcılar arası) güvenilirlik, ölçümü gerçekleştiren bireylerin birbirleri ile tutarlı sonuçlar elde etmesini ifade etmektedir. Ölçümü gerçekleştiren farklı araştırmacıların tutarsızlıkları, gözlemciler arası güvenilirliği azaltan bir etkendir. Gözlemciler arası güvenilirliği tahmin etmenin, iki yöntemi bulunmaktadır. İlk olarak, ölçümün kategorik bir ölçüm düzeyinde olması durumlarda, farklı gözlemciler ölçümün hangi kategoriye dahil olduğu işaretlemektedirler. Böylece, gözlemciler arası tutarsızlık hesaplanabilmektedir. İkinci olarak, ölçümün sürekli bir ölçüm düzeyinde olması durumunda, gözlemcilerin elde ettikleri değerler arasındaki korelasyon hesaplanabilmektedir.

Test – tekrar test güvenilirliği, bir ölçümün farklı zamanlarda tekrar yapıldığında tutarlılık göstermesini ifade etmektedir. Test – tekrar test güvenilirliği, bir ölçümün aynı ya da benzer bir örnekleme iki defa uygulanması durumunda ihtiyaç duyulan bir güvenilirlik türüdür. Bu yaklaşıma göre, iki durumda ölçülen yapının önemli bir değişime uğramadığı varsayımı bulunmaktadır. Ölçümler arası geçen zaman, test – tekrar test güvenilirliği için büyük önem arz etmektedir. İki ölçüm arasındaki korelasyon, aradaki zaman kısaldığı ölçüde azalmakta ve tam tersi bir şekilde zaman aralığı uzadığı ölçüde artmaktadır. Bunun temel sebebi, kısa zaman aralıklarında hataya sebep olan faktörlerin uzun zaman aralıklarına kıyasla daha az değişmesidir (Trochim, 2006).

Eşdeğer biçim güvenilirliği, birbirine eş değer iki ölçüm aracının birlikte uygulanmasıyla tahmin edilebilen bir güvenilirlik yöntemidir. Eşdeğer biçim güvenilirliğinin uygulanmasında, aynı yapıyı ölçen geniş bir soru kümesi oluşturulmakta ve ardından soruları iki gruba rasgele bölünmektedir. Oluşturulan her iki ölçüm aracı aynı örnekleme uygulanmaktadır. Güvenilirlik, iki ölçüm aracının ölçüm değerleri arasındaki korelasyonun hesaplanması yoluyla tahmin edilmektedir. Carmines ve Zeller (1979: 34)'e göre, bu yaklaşımdaki önemli bir sorun, aynı ölçek yapısına ait çok sayıda maddenin geliştirilmesi gerektiğidir. Dahası, bu yaklaşım, ölçeğin rasgele bölünmüş yarımlarının eşdeğer olduğu varsayımına sahiptir. Ancak, her durumda bunun mümkün olmamaktadır. Araştırmacılara göre, eşdeğer biçim güvenilirliği, test – tekrar test güvenilirliğinden daha üstün bir yöntemdir, ancak, bir ölçüm aracının iki parçasının eşdeğer olup olmadığı konusunda belirsizlik taşımaktadır.

Gözlemciler arası güvenilirliğin, test – tekrar test güvenilirliğinin ve eşdeğer biçim güvenilirliğinin neden olduğu sorunlar ve kısıtlılıklardan kaçınmak amacıyla, iç tutarlılık güvenilirliği olarak bilinen alternatif bir yöntem kullanılmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği, aynı ölçüm aracının aynı örneklemle ölçüm yapmasına izin vermesi sebebiyle, diğer üç güvenilirlik tahmin yöntemine kıyasla uygulama üstünlüğüne sahiptir. İç tutarlılık güvenilirliği, bir ölçüm aracının maddelerinin aynı yapıyı ne kadar iyi temsil ettiği ve ne kadar benzer sonuçlar elde ettiğinin tahmin edilmesi ile hesaplanmaktadır. Bu yöntem ile bir ölçümdeki aynı yapıya ait farklı maddelerin ne derece tutarlı olduğunu ortaya çıkartabilmek mümkündür. İç tutarlılık güvenilirliğini ölçmek için birçok iç tutarlılık ölçütü bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, ortalama öğeler arası korelasyon, ortalama madde toplam korelasyonu, yarıya bölüm güvenilirliği ve Cronbach Alfa katsayısıdır.

Cronbach Alfa katsayısı, çok noktalı ölçeklerde iç tutarlılığın ölçümü için tanınan bir yöntemdir. Cronbach (1951), tarafından geliştirilen yönteme göre katsayı, ölçekteki her bir maddenin diğer maddeler ile arasındaki korelasyonlardan hesaplanmakta ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. Kısaca ifade edilecek olursa, Cronbach Alfa katsayısı, ölçekteki tüm maddelerin mümkün olan her şekilde bölünmesi ve hepsi için korelasyon değerlerinin hesaplanmasıyla elde edilmektedir.

Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla, güvenilirlik tahmininde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik için kabul edilebilir bir minimum eşik olarak, genellikle, 0.70'in üstünde bir Alfa değeri tavsiye edilmektedir. Bununla birlikte, daha düşük seviyelerdeki (örneğin 0.50 ila 0.60 arasında) Alfa değerleri temel araştırmaların ilk aşamaları için yeterli görülmektedir (Cortina, 1993). Bu çalışmanın Türkiye’de rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejilerinin belirlenmesini inceleyen erken aşamalardaki temel bir araştırma olması sebebiyle, Alfa katsayısı değeri için 0.50 minimum eşik olarak kabul edilmiştir.

3.2. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Bu bölüm, ampirik veri analizlerini ve hipotezlerin test edilmesini konu almaktadır. Araştırma problemleri ve hipotezler başlığı altında tartışıldığı üzere, analizlerin konusu araştırma problemleri şunlardır:

1. Rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumu nedir?
2. Rekabet istihbaratı, hangi amaçlar için kullanılmaktadır?
3. Rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması, işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamakta mıdır?

Çalışmanın veri analizi ve bulgular bölümü, altı ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, verilerin analize hazırlanması konusu ele alınmaktadır. Kullanılan istatistiksel yöntemlerin seçimindeki gerekçeler açıklanmaktadır.

İkinci kısımda, tanımlayıcı (betimsel) analizler ele alınmaktadır. Bu kısımda özetlenen istatistiksel bulgular, katılımcıların profillerini ve genel özelliklerini belirlemek amacıyla yapılmış analizlerin sonuçlarını içermektedir. Tanımlayıcı analizler, başlıca değişkenlere dair elde edilen verilerin tanımlanması için yapılmaktadır.

Üçüncü kısımda, çıkarımsal analizlerin yapılabilmesi için ön şart niteliği taşıyan analizler yapılmaktadır. Bu kısımda, verilerin tesadüfi olmasının ve normalliğinin yanı sıra ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmektedir.

Dördüncü kısımda, önceki bölümde belirtilen temel araştırma sorusu ve hipotezler ile test edilmektedir. Uygulanan testler, T-testi, varyans analizi, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi, etkileşim analizi, keşifsel faktör analizi ve güvenilirlik için Cronbach Alfa testidir. Araştırma modelinin ve hipotezlerin anlamlılığı %99'luk güven düzeyinde test edilmektedir.

Beşinci kısımda, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sıralanmakta ve özetlenmektedir. Son olarak, araştırmanın kapsam ve kısıtları tartışılmaktadır.

Nicel analizlerin önemli bir parçasını, istatistiksel yöntemler oluşturmaktadır. Bu sebeple, çalışmanın veri analiz bölümü, Trochim (2006) tarafından sistematikleştirilmiş analiz yöntemi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yönteme göre, veri analizi ve raporlanması üç aşamaya ayrılmaktadır. Bunlar:

1. Verilerin analize hazırlanması (Analiz için verileri sınıflandırılması ve organize edilmesi),
2. Verilerin tanımlanması (Tanımlayıcı analizler),
3. Verilerin uygunlunun sınanması (Geçerlilik ve güvenilirlik testleri),
4. Hipotezlerin ve modellerin test edilmesidir (Çıkarımsal analizler).

3.2.1. Verinin Analize Hazırlanması

Bu çalışmada, verilerin analize hazırlanması dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Verilerin doğruluğunun kontrol edilmesi,
2. Verilerin bilgisayara girilmesi,
3. Verilerin istatistiksel analizler için uygun biçime dönüştürülmesi,
4. Veri tabanı yapısının geliştirilmesi.

Verilerin doğruluğunun kontrol edilmesi aşamasında, toplanan anketler, cevapların doğruluğu bakımından taranmaktadır. Bu aşama, tüm önemli soruların yanıtlanıp yanıtlanmadığının ve yanıtların okunabilir olup olmadığının kontrol edilmesini içermektedir. Bu nedenle, 2 anket analiz dışı bırakılmıştır. Analizler için 113 anket bırakılmıştır.

Verilerin bilgisayara girilmesi: Analiz için verileri bilgisayara girmenin çok çeşitli yolları bulunmaktadır. Verilerin bilgisayara doğru girildiğinden emin olunması için, iki temel veri kodlama yöntemi kullanılmıştır. Bunlardan ilki, çift kodlama olarak adlandırılan yöntemdir. Bu yönteme göre, veriler bilgisayara iki defa girilmektedir ve her bir örneklem birimine ait verilerin ilk girişleri ile ikinci girişleri karşılaştırılmaktadır. Tespit edilen tutarsızlıklarda, anket formuna tekrar bakılarak, doğru yanıtın bilgisayara kodlandığından emin olunmaktadır.

Çift giriş, verilerin bilgisayara yanlış girilmesini büyük ölçüde önlemektedir. Kullanılan ikinci doğrulama yöntemi, çift kontrol yöntemidir. Bu yöntemde, veri özetinin bir

kopyası, iki kişi tarafından kontrol edilmektedir. Bu kontrol ile tüm tutarsızlık tespit edilmiş ve doğru veri girişleri sağlanmıştır.

Verilerin dönüştürülmesi aşamasında, ham veriler istatistiksel analizler için uygun biçimlere dönüştürülmektedir. Veriler girildikten sonra, ham verilerin analizlerde kullanılabilen değişkenlere dönüştürülmesi hemen hemen her zaman gereklidir (Trochim, 2006). Verilerin dönüştürülmesinde kullanılabilecek birçok yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada, kayıp değerler adı verilen bir veri dönüşümü gerçekleştirilmiştir. Birçok istatistiksel analiz yazılımı, boş değerleri kayıp olarak değerlendirmektedir. Diğer bir ifade ile veri girilmeyen hücreleri kayıp veri olarak tanımlamaktadır ve analizleri bu şekilde yapmaktadır. Bazı yazılımlar, istatistiksel analiz için kayıp değerlerin yerine belirli değerler atanmasını şart koşmaktadır. Bu çalışmada SPSS paket programını kullanmıştır. SPSS programı, boş değerleri kayıp değer olarak değerlendirmektedir. Verilerde kayıp bir değer olmadığından emin olunmuştur. Kayıp verilere bir değer atanmasını şart koşan analizler için kayıp veriler "komşu noktaların ortalaması" yöntemi ile doldurulmuştur.

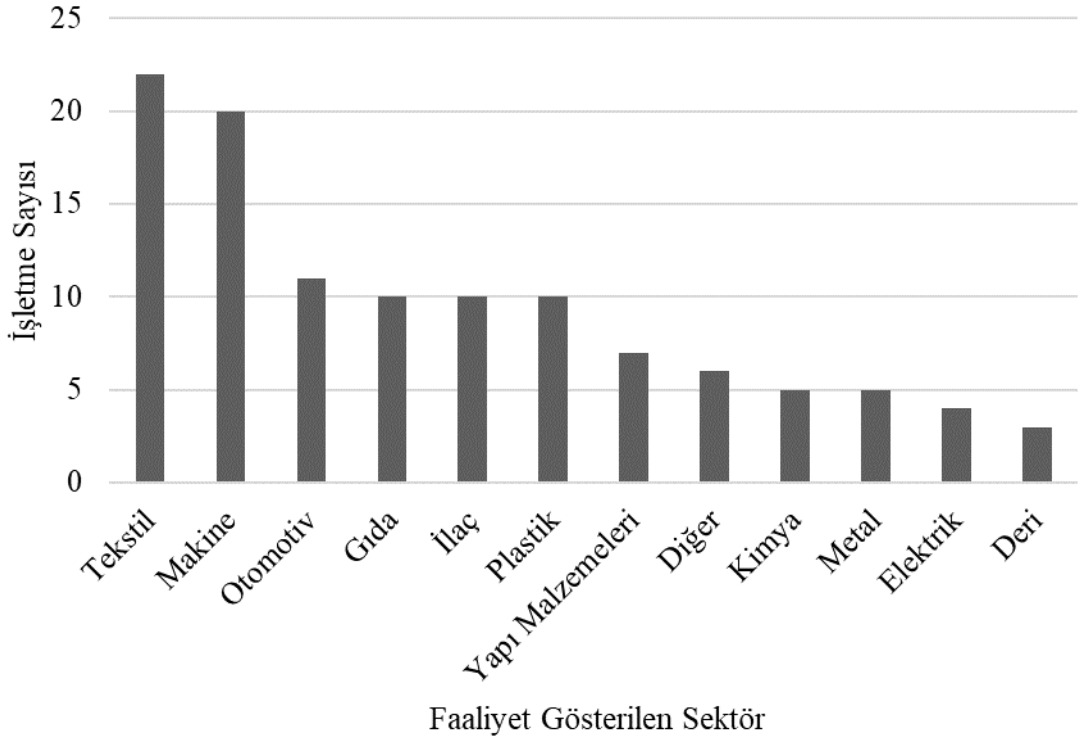
Veri tabanı yapısının geliştirilmesi: Bilgisayarda verileri saklamak için iki seçenek vardır. Bunlar veri tabanı yazılımları ve istatistiksel analiz yazılımlarıdır. Genellikle, veri tabanı yazılımları, istatistiksel analiz yazılımlarından daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu çalışmada, veriler SPSS programında ve Google Drive E-tablolar biçiminde, bulut sürücüde saklanmaktadır.

3.2.2. Tanımlayıcı Analizler

Bir çalışmada, verilerin temel özelliklerini betimlemek için, tanımlayıcı istatistikler kullanılmaktadır. Tanımlayıcı analizler, örneklem ve yapılan ölçümler hakkında özetler sunmaktadır. Bu çalışmada, tanımlayıcı analizler için kişi sayılarının dağılımları, merkezi eğilim ölçütleri ve standart sapma olmak üzere üç temel tanımlayıcı istatistik kullanılmaktadır.

Bu bölümde, ilk olarak, verilere ilişkin kişi sayıları ve ortalamalardan oluşan tanımlayıcı istatistikler verilmektedir. İkinci olarak, çapraz tablolar biçimindeki tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Anket, Türkiye'deki 227 rekabet istihbaratı uygulamasına sahip işletmelerin yöneticilerine gönderilmiştir. Gönderilen anketlerin 115'inden yanıt alınmıştır. Anketlerin yanıtlanma oranı %50,66'dır.

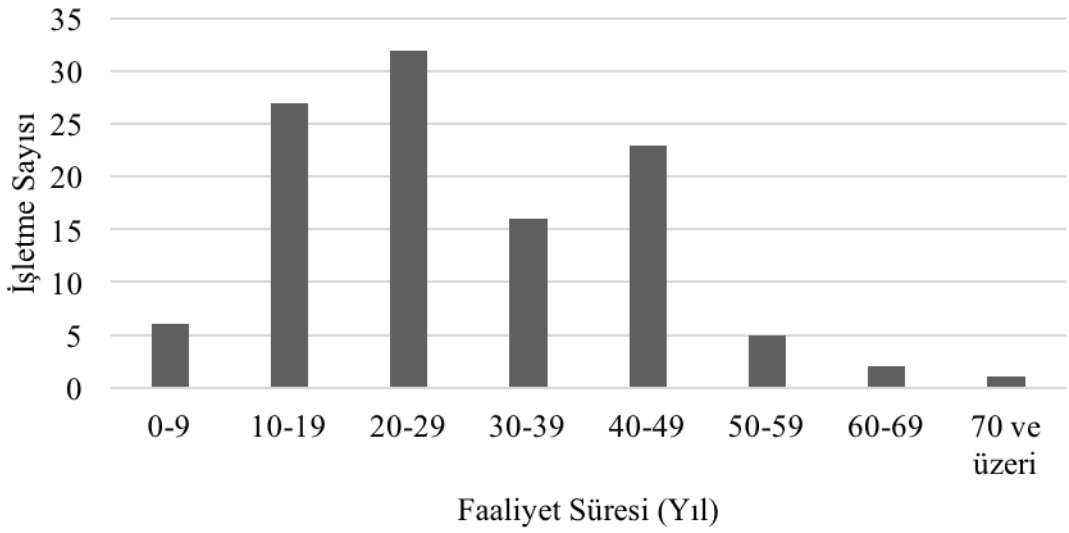


Şekil 11. Faaliyet Gösterilen Sektöre Göre İşletme Sayısı

Şekil 11'de, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre işletme sayısı gösterilmektedir. Dolayısıyla, katılımcıların işletmelerinin sektörlerinin dağılımı görülmektedir. Katılımcılara işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörler açık uçlu bir soru ile sorulmuştur. Elde edilen yanıtlara göre sektörler sınıflandırılmıştır. Sektörlerin örneklem içindeki dağılımı şu şekildedir:

- Tekstil: 22
- Makine: 20
- Otomotiv: 11
- Gıda: 10
- İlaç: 10

- Plastik: 10
- Yapı malzemeleri: 7
- Kimya: 5
- Metal: 5
- Elektrik: 4
- Deri / Ayakkabı: 3
- Diğer: 6

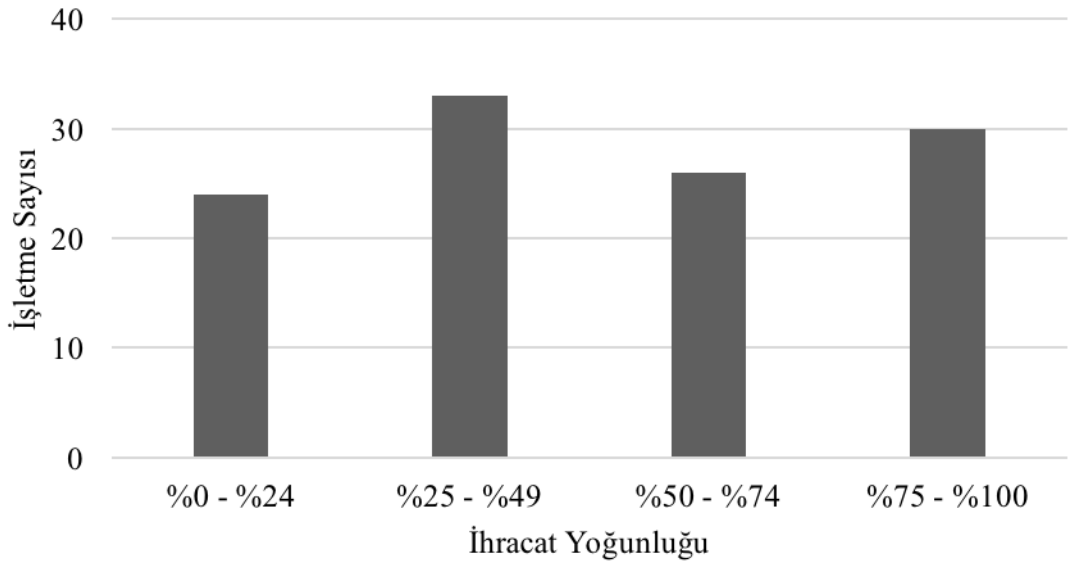


Şekil 12. Faaliyet Süresine Göre İşletme Sayısı

Şekil 12'de, işletmelerin faaliyet süresine göre işletme sayısı gösterilmektedir. Ankette yöneticilere işletmelerinin kuruluş yılı sorulmuştur. Hipotezlerin kurgulanış biçiminde verinin aralıklı ölçeğe uygun bir ölçüm düzeyinde olması gerektiği için, veriler aralıklı ölçeğe dönüştürülmüştür. 32 işletmenin faaliyet süresi, 20-29 yıl arasındadır. 27 işletmenin faaliyet süresi, 10-19 yıldır. 23 işletmenin faaliyet süresi, 40-49 yıl, 16 işletmenin faaliyet süresi, 30-39 yıl, 6 işletmenin faaliyet süresi, 0-9 yıl, 5 işletmenin faaliyet süresi, 50-59 yıl, 2 işletmenin faaliyet süresi, 60-69 yıl ve 1 işletmenin faaliyet süresi ise, 70 yıl ve üzeridir.

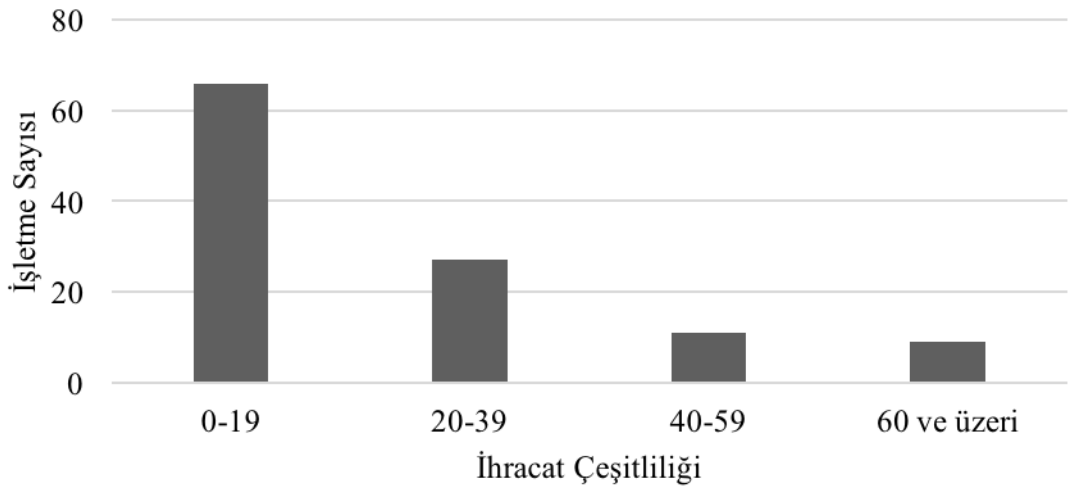
Ankette yöneticilere işletmelerinin çalışan sayısı açık uçlu bir soru ile sorulmuştur. Hipotezlerin kurgulanış biçiminde verinin aralıklı ölçeğe uygun bir ölçüm düzeyinde olması gerektiği için, veriler aralıklı ölçeğe dönüştürülmüştür. Dolayısıyla, işletmeler çalışan sayısı bakımından, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) ve Büyük Ölçekli İşletme (BÖİ) olarak sınıflandırılmıştır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, 250'den az çalışanı olan işletmeler olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2012). Büyük Ölçekli İşletmeler, 250'den fazla çalışanı olan işletmeler olarak tanımlanmıştır. 87 işletme, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme olarak sınıflandırılmıştır. 26 işletme, Büyük Ölçekli İşletme olarak sınıflandırılmıştır.

Ankette, yöneticilere işletmelerinin yazılı misyon, vizyon veya hedef tanımına sahip olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, 7 işletmenin yazılı misyon, vizyon veya hedef tanımına sahip olmadığı, 106 işletmenin ise yazılı misyon, vizyon veya hedef tanımına sahip olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, ankette, yöneticilere işletmelerinin yazılı kurallara sahip olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, 63 işletmenin yazılı misyon, vizyon veya hedef tanımına sahip olmadığı, 50 işletmenin ise yazılı misyon, vizyon veya hedef tanımına sahip olduğu bulunmuştur.



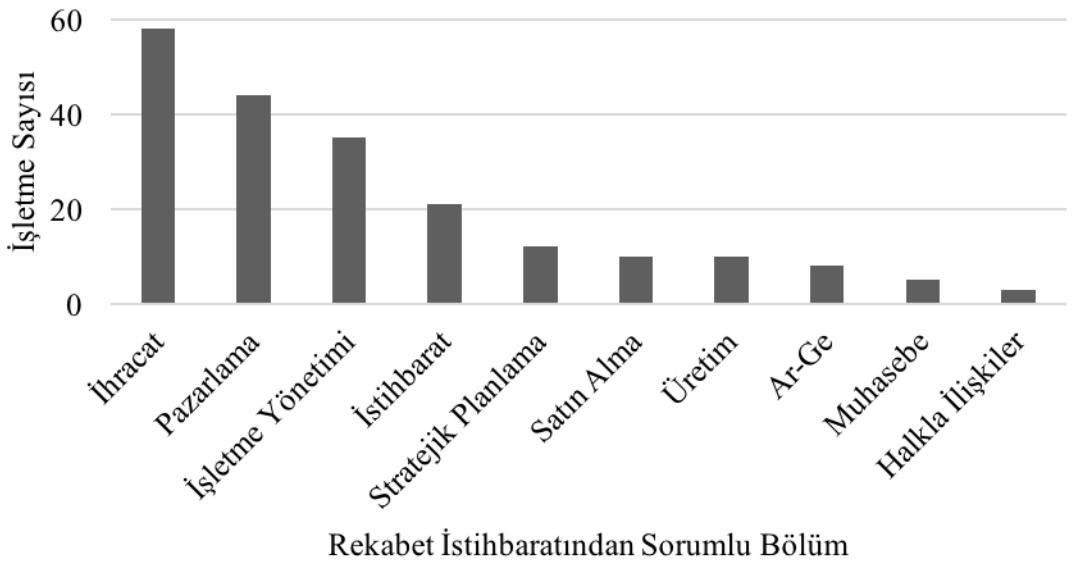
Şekil 13. İhracat Yoğunluğuna Göre İşletme Sayısı

Şekil 13'te, ihracat yoğunluğuna göre işletme sayısı gösterilmektedir. Ankette, yöneticilere ihracatın işletmelerinin toplam satışlarının yüzde kaçını oluşturduğu açık uçlu bir soru ile sorulmuştur. Hipotezlerin kurgulanış biçiminde verinin aralıklı ölçeğe uygun bir ölçüm düzeyinde olması gerektiği için, veriler aralıklı ölçeğe dönüştürülmüştür. Bu sebeple, veriler dört çeyrekte sınıflandırılmıştır. 24 işletmede, ihracatın toplam satışlara oranı, yüzde 0-24 aralığındadır. 33 işletmede, ihracatın toplam satışlara oranı, yüzde 25-49 aralığındadır. 26 işletmede, ihracatın toplam satışlara oranı, yüzde 50-74 aralığındadır. 30 işletmede, ihracatın toplam satışlara oranı, yüzde 75-100 aralığındadır.



Şekil 14. İhracat Çeşitliliğine Göre İşletme Sayısı

Şekil 14'te ihracat çeşitliliğine göre işletme sayısı gösterilmektedir. Ankette, yöneticilere işletmelerinin kaç ülkeye ihracat yaptığı açık uçlu bir soru ile sorulmuştur. Hipotezlerin kurgulanış biçiminde verinin aralıklı ölçeğe uygun bir ölçüm düzeyinde olması gerektiği için, veriler aralıklı ölçeğe dönüştürülmüştür. Bu sınıflandırmaya göre, 66 işletme 0 ila 19 ülkeye, 27 işletme 20 ila 39 ülkeye, 11 işletme 40 ila 59 ülkeye, 9 işletme ise 60'tan fazla ülkeye ihracat yapmaktadır.



Şekil 15. Rekabet İstihbaratından Sorumlu Bölüme Göre İşletme Sayısı

Şekil 15'te, rekabet istihbaratından sorumlu bölüme göre işletme sayısı gösterilmektedir. İhracat bölümleri, 58 işletmenin rekabet istihbaratı faaliyetlerinden sorumludur. İkinci sırada gelen pazarlama bölümleri, 44 işletmede rekabet istihbaratı faaliyetlerinden sorumludur. 35 işletmenin yöneticileri, rekabet istihbaratı faaliyetlerini kendileri sürdürmektedirler. 21 işletmede, rekabet istihbaratı faaliyetlerini sürdürmekle sorumlu merkezi bir istihbarat bölümü bulunmaktadır. Bu rakam, işletmelerin yüzde 18,58'ine karşılık gelmektedir. Rekabet istihbaratı faaliyetlerini sürdürmekle sorumlu diğer işletme bölümlerinin dağılım istatistikleri şöyledir: 12 işletmenin stratejik planlama bölümünün, 10 işletmenin satın alma bölümünün, 10 işletmenin üretim bölümünün, 8 işletmenin Ar-Ge bölümünün, 5 işletmenin muhasebe bölümünün ve 3 işletmenin ise halkla ilişkiler bölümünün, rekabet istihbaratı faaliyetlerinden sorumlu olduğu bulunmuştur.

Tablo 19. Yöneticilerin Uluslararası Pazar Seçiminin Uygulanmasına Yönelik Katılım Düzeyleri

Uluslararası Pazar Seçimi		Katılım Düzeyi				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1 (T)	Dış pazar seçimini sezgilerimizi kullanarak yaparız.	42	12	25	34	0
2	Yurt dışında uygun bir hedef pazar seçimine yönelik uluslararası pazar araştırma faaliyetlerimiz çok sistematik ve biçimlendirilmiştir.	1	13	41	31	27
3	Dış pazarlara girmeden önce keşif turu yapmak için ziyaretler yaparız.	3	11	33	32	34
4 (T)	Yabancı ülkelere açılmaya yurt dışındaki müşterilerden talebimiz olmaksızın gelen siparişlere yanıt vererek başladık.	28	27	36	18	4
5	Ürünlerle ilgili yabancı ülkelerde yapılan etkinlikleri ulusal ve uluslararası ticaret dergilerini okuyarak öğreniriz.	5	14	30	37	27
6	Dış pazarın değerli olup olmadığını belirlememize yardımcı olması için her bir ürün için belirli kriterler geliştiririz.	4	15	38	32	23
7	Dış pazarları araştırmak için büyük çaba harcarız.	2	16	39	29	27
8 (T)	Yabancı ülkelerden talebimiz olmaksızın gelen sorgulara, kaynaklı oldukları ülkeden bağımsız olarak cevap vermeye çalışırız.	29	22	44	13	5
9	Dış pazarları seçmemize yardımcı olması için yayınlanmış istatistiksel kaynakları kullanırız.	2	12	35	33	31

Tablo 19'da uluslararası pazar seçiminin uygulanmasına yönelik yöneticilerin katılım düzeyleri gösterilmektedir. Ankette, uluslararası pazar seçimi ile ilgili ifadelere katılım düzeyi 9 soru ile sorulmuştur. Tablo 19'da gösterilen uluslararası pazar seçiminin boyutlarını ölçen sorular, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Sorularda sunulan seçenekler, "Tamamen katılıyorum", "Kısmen katılıyorum", "Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "Kısmen katılmıyorum" ve "Tamamen katılmıyorum" olarak belirlenmiştir. Tablo 19'da "Katılım Düzeyi" sütunu altındaki 5 rakamı, "Tamamen

katılıyorum" ifadesine, 4 rakamı, "Kısmen katılıyorum" ifadesine, 3 rakamı, "Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "Kısmen katılmıyorum" ifadesine, 2 rakamı, "Kısmen katılmıyorum" ifadesine, 1 rakamı ise, "Tamamen katılmıyorum" ifadesine karşılık gelmektedir. 1, 4 ve 8. sorular ters kurgulanmış sorulardır. Bu nedenle "(T)" ile işaretlenmişlerdir.

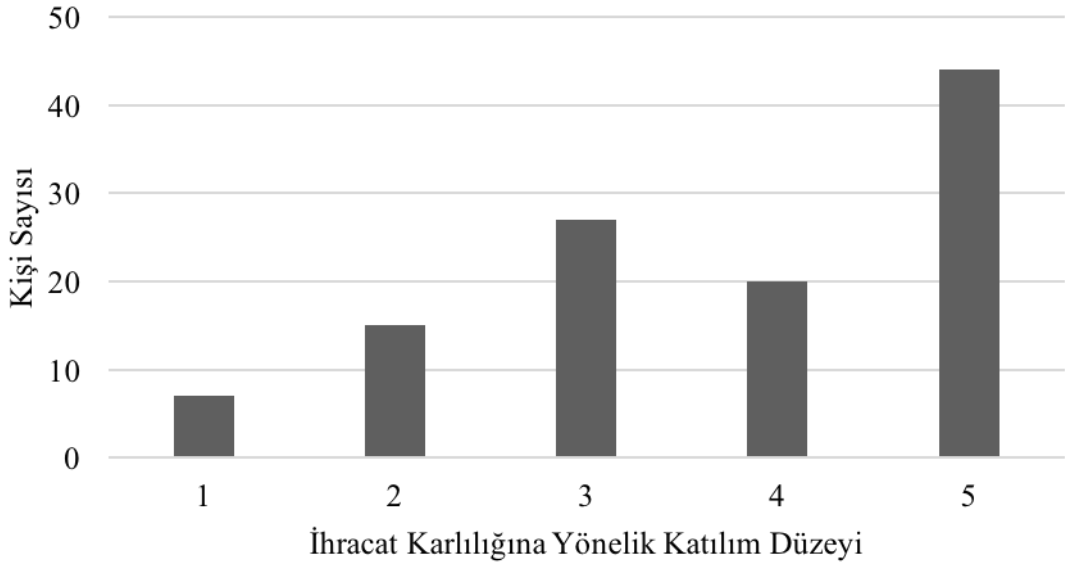
Tablo 20. Yöneticilerin Rekabet İstihbaratının Uygulanmasına Yönelik Katılım Düzeyleri

	Rekabet İstihbaratı	**Katılım Düzeyi**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Başlıca rakiplerimizin, ortaklarımızın, tedarikçilerimizin, dağıtımcılarımızın ve diğer paydaşlarımızın planları ve niyetleri ile ilgileniriz	16	20	17	25	35
2	İstihbarat ihtiyaçlarını tespit etmek için yöneticilerle günlük olarak görüşürüz.	19	26	22	34	12
3	Çalışanlarımızı fuarlara, sergilere, kongrelere vb. gitmeden önce hangi bilgileri bulmaya çalışmaları konusunda eğitiriz/hazırlarız.	15	26	12	27	33
4	Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır.	18	25	27	29	14
5	Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vermeleri için doğru yöneticilere rapor eder.	15	23	16	34	25
6	İşletmemiz bilgi toplamak için çeşitli yöntemlere sahiptir (fuarlar, sektör raporları, web siteleri, vb.).	6	15	24	17	51
7	Tüm bilgilerin doğruluğu ve geçerliliği başka en az bir kaynak ile kontrol edilir.	12	11	22	38	30
8	Bilgi kaynaklarımızın (insanlar, yayınlar, internet, vb.) güvenilirliğinin değerlendirmesini yaparız.	10	14	22	32	35

Tablo 20'nin devamı

	Rekabet İstihbaratı	**Katılım Düzeyi**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
9	İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi).	10	16	30	21	36
10	İşletmemiz rakiplerin eylemlerini tahmin edebilmek ve öngörebilmek için planlarını ve stratejilerini analiz eder.	16	23	14	32	28
11	İşletmemiz rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemlerinin birtakım muhtemel sonuçları hakkında durum tespitleri yapar.	18	23	9	30	32
12	İşletmemiz temel rakip analizi modelleri (SWOT Analizi, Fark Analizi vb.) kullanır.	23	22	10	28	30
13	Müşterileri anlayabilmek için bilgi yönetimi araçları (veri madenciliği, veri depolama, ticari istihbarat yazılımları vb.) kullanırız.	27	19	16	31	20
14	İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar üstünlüklerini daha iyi anlayabilmek için profillerini çıkartır.	23	19	23	23	25
15	İşletmemiz önemli olduğu düşündüğümüz teknolojik gelişmeler hakkında istihbarat raporları ve durum tespitleri üretir.	22	21	18	28	24
16	İstihbarat bulgularımız işletmemiz içinde yaygın bir şekilde dağıtılır.	21	24	19	19	29
17	İstihbarat bulgularını üst düzey yöneticilere rapor ederiz.	7	26	18	17	43
18	İstihbarat bulgularını sunmamız için çeşitli yollar (brifingler, bültenler, rakip profilleri, sektör raporları, vb.) vardır.	12	33	17	19	32

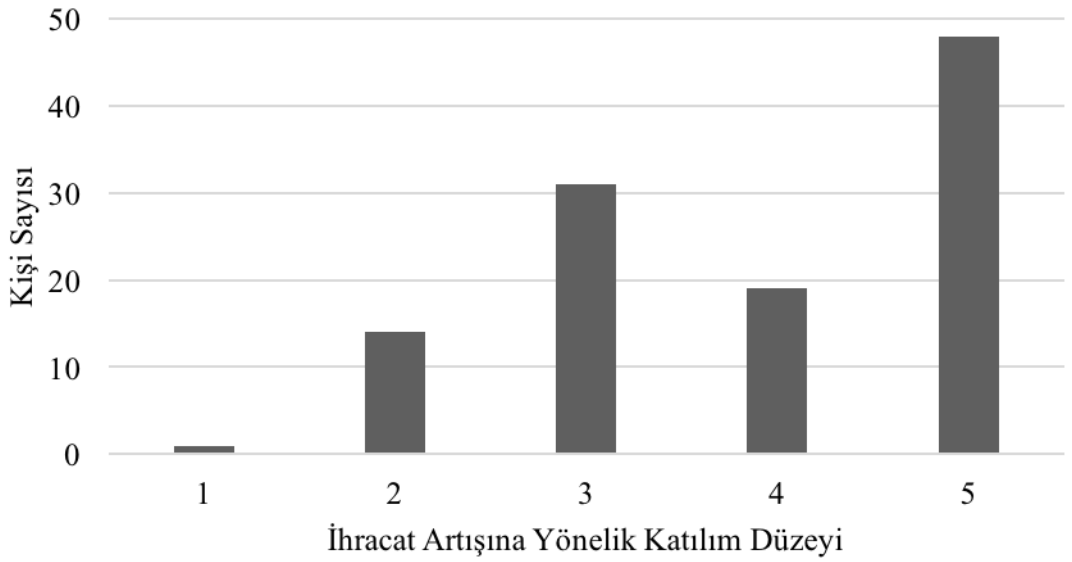
Tablo 20'de yöneticilerin rekabet istihbaratının uygulanmasına yönelik katılım düzeyleri gösterilmektedir. Ankette, rekabet istihbaratının uygulanması ile ilgili ifadelere katılım düzeyi sorulmuştur. Rekabet istihbaratı 18 soru ile ölçülmektedir. Bu sorular, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Sorularda sunulan seçenekler "Tamamen katılıyorum", "Kısmen katılıyorum", "Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "Kısmen katılmıyorum" ve "Tamamen katılmıyorum" olarak belirlenmiştir. Tablo 20'de "Uygulanma Düzeyi" sütunu altındaki 5 rakamı, "Tamamen katılıyorum" ifadesine, 4 rakamı, "Kısmen katılıyorum" ifadesine, 3 rakamı, "Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "Kısmen katılmıyorum" ifadesine, 2 rakamı, "Kısmen katılmıyorum" ifadesine, 1 rakamı ise, "Tamamen katılmıyorum" ifadesine karşılık gelmektedir.



Şekil 16. İhracat Karlılığına Yönelik Katılım Düzeyine Göre Kişi Sayısı

Şekil 16'da yöneticilerin ihracat karlılığına yönelik katılım düzeylerine göre kişi sayısı gösterilmektedir. Ankette, yöneticilere, ihracat karlılığının, yurt içi satışların karlılığına kıyasla ne düzeyde olduğu sorulmuştur. Bu sorular, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Sorularda sunulan seçenekler, "İhracat satışlarının karlılığı çok daha yüksektir", "İhracat satışlarının karlılığı biraz daha yüksektir", "İhracat satışları ile yurtiçi satışların karlılığı yaklaşık olarak aynıdır", "İhracat satışlarının karlılığı biraz daha düşüktür" ve "İhracat satışlarının karlılığı çok daha düşüktür" olarak belirlenmiştir.

Şekil 16'daki 5 rakamı, "İhracat satışlarının karlılığı çok daha yüksektir" ifadesine, 4 rakamı, "İhracat satışlarının karlılığı biraz daha yüksektir" ifadesine, 3 rakamı, "İhracat satışları ile yurtiçi satışların karlılığı yaklaşık olarak aynıdır" ifadesine, 2 rakamı, "İhracat satışlarının karlılığı biraz daha düşüktür" ifadesine, 1 rakamı ise, "İhracat satışlarının karlılığı çok daha düşüktür" ifadesine karşılık gelmektedir.



Şekil 17. İhracat Artışına Yönelik Katılım Düzeyine Göre Kişi Sayısı

Şekil 17'de yöneticilerin ihracat artışına yönelik katılım düzeylerine göre kişi sayısı gösterilmektedir. Ankette, yöneticilere ihracat satışlarındaki artışın yurt içi satışlardaki artışa kıyasla ne düzeyde olduğu sorulmuştur. Bu soru, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Sorularda sunulan seçenekler, "İhracat satışlarının artışı çok daha yüksektir", "İhracat satışlarının artışı biraz daha yüksektir", "İhracat satışları ile yurtiçi satışların artışı yaklaşık olarak aynıdır", "İhracat satışlarının artışı biraz daha düşüktür" ve "İhracat satışlarının artışı çok daha düşüktür" olarak belirlenmiştir.

Şekil 17'deki 5 rakamı, "İhracat satışlarının artışı çok daha yüksektir" ifadesine, 4 rakamı, "İhracat satışlarının artışı biraz daha yüksektir" ifadesine, 3 rakamı, "İhracat satışları ile yurtiçi satışların artışı yaklaşık olarak aynıdır" ifadesine, 2 rakamı, "İhracat satışlarının artışı biraz daha düşüktür" ifadesine, 1 rakamı ise, "İhracat satışlarının artışı çok daha düşüktür" ifadesine karşılık gelmektedir.

Çapraz tablolar:

Tablo 21. İşletme Büyüklüğü ve İhracat Yoğunluğu Bakımından Rekabet İstihbaratının Ortalaması

İşletme Büyüklüğü	İhracat Yoğunluğu			
	%0-%24	**%25-%49**	**%50-%74**	**%75-%100**
KOBİ	2,73	2,78	3,51	4,00
BÖİ	3,60	3,75	4,07	4,12

Katılımcıların tümünün rekabet istihbaratı ortalamaları 3,34'tür. Tablo 21'de de görüldüğü üzere, işletmelerin yüzde 20,35'i (23 işletme) ihracat yoğunluğu %0-%24 aralığında olan KOBİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde rekabet istihbaratının ortalaması 2,73'tür. İşletmelerin yüzde 23,89'u (27 işletme), ihracat yoğunluğu %25-%49 aralığında olan KOBİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde rekabet istihbaratının ortalaması 2,78'dir. İşletmelerin yüzde 15,93'ü (18 işletme), ihracat yoğunluğu %50-%74 aralığında olan KOBİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 3,51'dir. İşletmelerin yüzde 16,81'i (19 işletme), ihracat yoğunluğu %75-%100 aralığında olan KOBİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde rekabet istihbaratının ortalaması 4,00'dır. İşletmelerin yüzde 0,88'i (1 işletme), ihracat yoğunluğu %0-%24 aralığında olan BÖİ sınıfındadır. Bu tek bir işletmede, rekabet istihbaratının ortalaması 3,60'dır. İşletmelerin yüzde 5,30'u (6 işletme), ihracat yoğunluğu %25-%49 aralığında olan BÖİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 3,75'tir. İşletmelerin yüzde 7,07'si (8 işletme), ihracat yoğunluğu %50-%74 aralığında olan BÖİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 4,07'dir. Son olarak, işletmelerin yüzde 9,73'ü (11 işletme), ihracat yoğunluğu %75-%100 aralığında olan BÖİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 4,12'dir.

Tablo 22. İşletme Büyüklüğü ve İhracat Çeşitliliği Bakımından Rekabet İstihbaratının Ortalaması

İşletme Büyüklüğü	İhracat Çeşitliliği			
	0-19	**20-39**	**40-59**	**60 ve üzeri**
KOBİ	2,66	3,13	3,78	3,71
BÖİ	-	3,97	4,12	4,23

Tablo 22'de de görüldüğü üzere, işletmelerin yüzde 19,47'si (22 işletme) ihracat çeşitliliği 0-19 aralığında olan KOBİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 2,66'dır. İşletmelerin yüzde 36,28'i (41 işletme) ihracat çeşitliliği 20-39 aralığında olan KOBİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 3,13'tür. İşletmelerin yüzde 15,04'ü (17 işletme) ihracat çeşitliliği 40-59 aralığında olan KOBİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde rekabet istihbaratının ortalaması 3,78'dir. İşletmelerin yüzde 6,19'u (7 işletme), ihracat çeşitliliği 60 ve üzeri olan KOBİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 3,71'dir. İşletmelerin yüzde 5,30'u (6 işletme), ihracat çeşitliliği 20-39 aralığında olan BÖİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 3,97'dir. İşletmelerin yüzde 11,50'si (13 işletme), ihracat çeşitliliği 40-59 aralığında olan BÖİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 4,12'dir. Son olarak, işletmelerin yüzde 6,19'u (7 işletme), ihracat çeşitliliği 60 ve üzeri olan BÖİ sınıfındadır. Bu tür işletmelerde, rekabet istihbaratının ortalaması 4,23'tür.

3.2.3. Verilerin Uygunluğu

Veri analizinin bir sonraki aşaması olan çıkarımsal analizlerin yapılabilmesi için bir takım ön şartlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, analize tabi tutulacak değişkenlere ait verilerin normal bir dağılıma sahip olmasıdır. İkincisi, verilerin tesadüfi olmasıdır. Üçüncüsü, kullanılan ölçüm araçları ile elde edilen verilerin, kabul edilen güvenilirlik eşiğinin üzerinde (0,5'ten büyük) bir Alfa katsayısına sahip olmasıdır. Sonuncusu ise,

kullanılan ölçüm araçları ile elde edilen verilerin faktör yükleri ile açıklanan varyansın kabul edilen eşik değerin (0,6) üzerinde olmasıdır.

Verilerin tesadüfi olması:

Bu aşamada çıkarımsal analizlerdeki hipotezlere ilişkin değişkenlere ait verilerin tesadüfi olup olmadığı test edilmektedir. Verilerin tesadüfi olmasının analizi, parametrik olmayan bir test olan Runs (Wald-Wolfowitz dizi sayıları) testi, testi ile yapılmaktadır. Runs testinin varsayımına göre anlamlılık sınırları içindeki değişkenler tesadüfidir (Friedman ve Rafsky, 1979).

Tablo 23. Runs Testi Sonuçları

Değişken	N	Runs Sayısı	Z	p
İhracat Yoğunluğu	113	29	-5,386	0,000
İhracat Çeşitliliği	113	21	-6,898	0,000
İhracat Karlılığı	113	29	-5,199	0,000
İhracat Artışı	113	31	-4,907	0,000
Uluslararası Pazar Seçimi	113	39	-3,428	0,001
Rekabet İstihbaratı	113	33	-4,630	0,000
Etkileşim Terimi	113	35	-4,252	0,000

Tablo 23'e göre, çıkarımsal analizlere tabi tutulan değişkenlerin tümü tesadüfidir ($p < 0,01$). Dolayısıyla, parametrik analizlerin yapılabilmesi için bir engel bulunmamaktadır.

Verilerin normalliği

Parametrik analizlerin yapılabilmesi için verilerin tesadüfi olmasının yanında, bir diğer ön şart, verilerin dağılımının normal olmasıdır. Verilerin normalliği için, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) istatistiklerinin -1,5 ila 1,5 arasında bir değer alması ile gerekmektedir (Royston, 1992).

Tablo 24. Normallik Testi Sonuçları

Değişken	N	Çarpıklık	Basıklık
İhracat Yoğunluğu	113	-0,003	-1,323
İhracat Çeşitliliği	113	0,274	-0,732
İhracat Karlılığı	113	0,060	-0,814
İhracat Artışı	113	0,071	-0,789
Uluslararası Pazar Seçimi	113	0,137	-0,801
Rekabet İstihbaratı	113	-0,408	-1,036
Etkileşim Terimi	113	-0,669	0,375

Tablo 24'e göre, çıkarımsal analizlere tabi tutulan değişkenlerin tamamı için çarpıklık ve basıklık istatistikleri kabul edilen aralığın (-1,5 ila 1,5) arasında bulunmaktadır. Bu bakımdan, tüm değişkenlerin normal bir dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla, parametrik analizlerin yapılabilmesi için bir engel bulunmamaktadır.

Ölçüm araçlarının geçerliliği:

Bir önceki başlıkta güvenilirliği sınanan ölçüm araçlarının geçerliliği, keşifsel faktör analizi ile test edilmektedir. Keşifsel faktör analizinin yapılabilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçüsünün 0,6'nın üzerinde olması ve küresellik testinin anlamlı olması gerekmektedir. KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması, faktör analizi için gerekli alt sınır olarak kabul edilmektedir. KMO değerinin 0,80'in üzerinde olması, iyi derecede uyumu göstermektedir (Frohlich ve Westbrook, 2001).

9 maddelik uluslararası pazar seçimi ölçeği için KMO değeri kabul edilen eşiğin üzerindedir (0,876). Bartlett küresellik testi anlamlıdır ($\chi^2(36) = 866{,}988$, $p = 0{,}000 < 0{,}01$). 18 maddelik rekabet istihbaratı ölçeği için KMO değeri kabul edilen eşiğin üzerindedir (0,930). Bartlett küresellik testi anlamlıdır ($\chi^2(153) = 4133{,}994$, $p = 0{,}000 < 0{,}01$). Bu değerlere göre, Uluslararası Pazar Seçimi ve Rekabet İstihbaratı Ölçekleri mükemmel uyum göstermektedir.

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçları olan uluslararası pazar seçimi ve rekabet istihbaratı ölçeklerinin faktör yükleri, SPSS programı kullanılarak keşifsel faktör analiziyle test edilmiştir. Analiz sonucunda, uluslararası pazar seçimi ölçeği için elde edilen uyum iyiliği istatistikleri aşağıda gösterilmektedir.

Uluslararası pazar seçimi ölçeği, 9 adet 5'li Likert tipi sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin keşifsel faktör analizi, SPSS programında Varimax yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Özdeğer istatistiğinin 1'den büyük olması ve açıklanan varyans kriterlerine göre uluslararası pazar seçimi 1 faktör altında toplanmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %68,05'dir.

Ölçek maddelerinin keşifsel faktör analizi istatistikleri Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25. Uluslararası Pazar Seçimi Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddesi	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)	Communality
UPS 2	0,911	6,125	68,05	0,830
UPS 7	0,890			0,792
UPS 3	0,867			0,751
UPS 6	0,854			0,730
UPS 8	0,827			0,683
UPS 9	0,792			0,627
UPS 1	0,773			0,597
UPS 5	0,754			0,568
UPS 4	0,739			0,546

Rekabet istihbaratı ölçeği, 18 adet 5'li Likert tipi sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin keşifsel faktör analizi SPSS programında Varimax yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Özdeğer istatistiğinin 1'den büyük olması ve açıklanan varyans kriterlerine göre rekabet istihbaratı 4 faktör altında toplanmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı

%95,06'dır. Ölçek maddelerinin keşifsel faktör analizi istatistikleri, Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. Rekabet İstihbaratı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddesi	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)	Communality
Faktör 1 (Analiz)		13,022	72,34	
Analiz 5	0,840			0,976
Analiz 4	0,836			0,966
Analiz 2	0,806			0,960
Analiz 6	0,802			0,929
Analiz 1	0,798			0,955
Analiz 3	0,775			0,916
Faktör 2 (Planlama)		2,019	11,21	
Planlama 5	0,857			0,953
Planlama 3	0,851			0,944
Planlama 2	0,839			0,933
Planlama 1	0,826			0,927
Planlama 4	0,803			0,909
Faktör 3 (Veri Toplama)		1,061	5,89	
Veri Toplama 3	0,894			0,972
Veri Toplama 2	0,886			0,961
Veri Toplama 4	0,861			0,934
Veri Toplama 1	0,834			0,935

Tablo 26'nın devamı

Ölçek Maddesi	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)	Communality
Faktör 4 (İletişim)		1,010	5,61	
İletişim 3	0,852			0,984
İletişim 2	0,851			0,987
İletişim 1	0,810			0,971

Keşifsel faktör analizinin sonuçlarına göre, ölçeklerin açıklanan varyansları kabul edilen eşiğin üzerindedir. Ayrıca, ölçekler, literatür çalışmasında öngörülen ve kavramsal çerçevede modeli ortaya koyulan, 4 boyutlu rekabet istihbaratı ölçeğinin yapısı ile uyum göstermektedir.

Ölçüm araçlarının güvenilirliği:

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçları, uluslararası pazar seçimini ve rekabet istihbaratını ölçen iki farklı ölçektir. Bu ölçüm araçlarının güvenilirlik varsayımlarını yerine getirip getirmediği Alfa katsayısı ile tespit edilmektedir.

Keşifsel faktör analizi sonucunda 9 madde olarak belirlenen uluslararası pazar seçimi ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. 18 maddelik rekabet istihbaratı ölçeği için ise Cronbach Alfa katsayısı 0,97 olarak tespit edilmiştir. Bu iki rakam da öngörülen eşik değerinin (0,5) üzerindedir. Dolayısıyla, kullanılan ölçüm araçları yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir.

3.2.4. Çıkarımsal Analizler

Çıkarımsal analizler, toplanan verilerin ötesinde sonuçlara ulaşmak için yapılan istatistiksel analizlerdir. Çıkarımsal analizler, örnekleme ait bulguları ana kütlenin özelliklerinin tahmin edilmesi için kullanılması anlamına gelmektedir. Çıkarımsal analizler ile ana kütledeki gruplar arası farklılıkları, değişkenlere arasındaki ilişkileri

güvenilir bir şekilde tahmin edebilmek mümkündür (Trochim, 2006). Bu çalışmada uygulanan çıkarımsal analizler, T-testi (tek örneklem T-testi ve bağımsız örneklem T-testi), F-testi (varyans analizi), korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve etkileşim analizidir. Çıkarımsal analizlere dair testlerin anlamlılığı %99'luk güven düzeyinde test edilmektedir.

1. Rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı ilişkisindeki düzenleyici rolü:

Bu bölümdeki analizler, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ve ihracat performansı ilişkisi üzerindeki düzenleyici rolünü ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modelinde, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ve ihracat performansı ilişkisindeki düzenleyici rolü, Araştırma Sorusu 1 ile test edilmektedir.

Araştırma Sorusu 1: Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?

Araştırma modelindeki bağımsız değişken, uluslararası pazar seçimidir. Düzenleyici değişken, rekabet istihbaratıdır. Bağımlı değişken ise ihracat performansıdır. Bu çalışmada, ihracat performansının göstergesi olarak dört değişken tanımlanmıştır. Bunlar, ihracat yoğunluğu, ihracat çeşitliliği, ihracat karlılığı ve ihracat artışıdır. Bu sebeple, araştırma modeli dört alt araştırma sorusu ile tek tek test edilmektedir.

İlk olarak, Araştırma Sorusu 1a ile rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat yoğunluğu arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmediği, dolayısıyla, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat yoğunluğu arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi ve yönü test edilmektedir. İkinci olarak, Araştırma Sorusu 2b ile rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat yoğunluğu çeşitliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmediği, dolayısıyla, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi ve yönü test edilmektedir. Üçüncü olarak, Araştırma Sorusu 2c ile, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmediği, dolayısıyla, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar

seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi ve yönü test edilmektedir. Son olarak, Araştırma Sorusu 2d ile, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat artışı arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmediği, dolayısıyla, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat artışı arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi ve yönü test edilmektedir.

Rekabet istihbaratı, araştırmanın modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanmıştır. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen değişkeni ifade etmektedir. Düzenleyici etkinin varlığının sorgulanması amacıyla, etkileşim analizinde, bağımsız değişkenden başlanarak, sırası ile düzenleyici değişken ve etkileşim terimi (bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımı) regresyon modeline dahil edilerek, her aşamada R^2'deki değişimler ve kısmi F değerleri incelenmektedir. Etkileşim teriminin hesaplanabilmesi için, bağımlı ve düzenleyici değişkenlerin standartlaştırılarak çarpımları alınmıştır. Bir değişkenin standartlaştırılması, ortalaması 0 ve standart sapması 1 olacak şekilde dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçla sıklıkla uygulanan yöntem, değişkenin değerinin z normal sapma değerine dönüştürülmesidir. Bu dönüştürme işlemi Eşitlik 2'deki gibi gerçekleştirilmektedir.

$$z = \frac{(x_i - \bar{x})}{\sigma} \qquad [2]$$

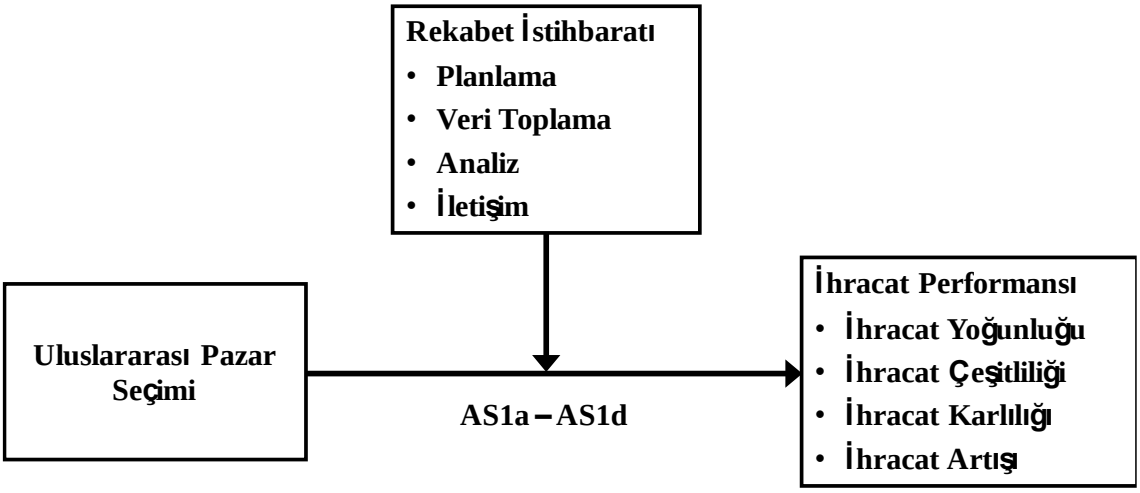
x_i: Değişkenin değeri

$\bar{x}$: Değişkenin ortalaması

σ: Örneklemin standart sapması

z: Normal sapma değeri

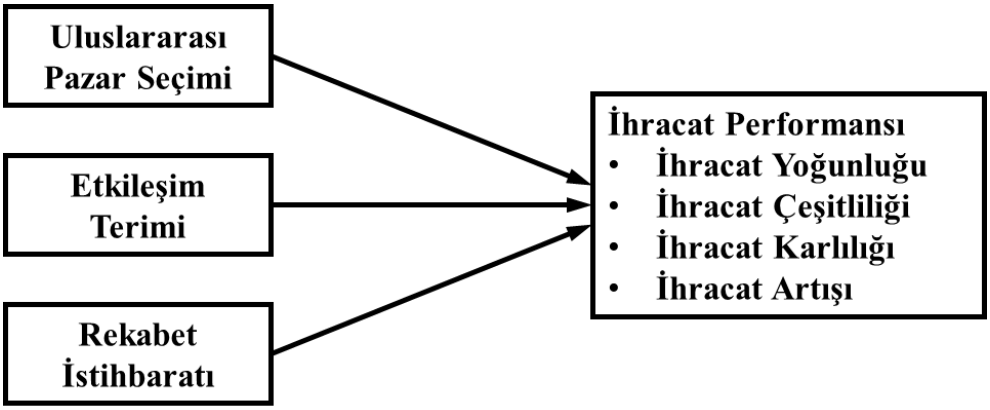
Bu doğrultuda, çalışmada önerilen modeldeki düzenleyici etkinin test edilebilmesi için, uluslararası pazar seçimine ve rekabet istihbaratına dair elde edilen veriler, Eşitlik 2 yardımıyla standartlaştırılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Değişkenler, standartlaştırılmalarının yanı sıra, regresyon modellerinde çoklu eşdoğrusallık sorununu önlemek amacıyla, her bir değişkenden aritmetik ortalamaları çıkarılarak merkezileştirilmişlerdir.



Şekil 18. Uluslararası Pazar Seçimi ile İhracat Performansı Arasındaki İlişkide Rekabet İstihbaratının Düzenleyici Rolünü Gösteren Araştırma Modeli

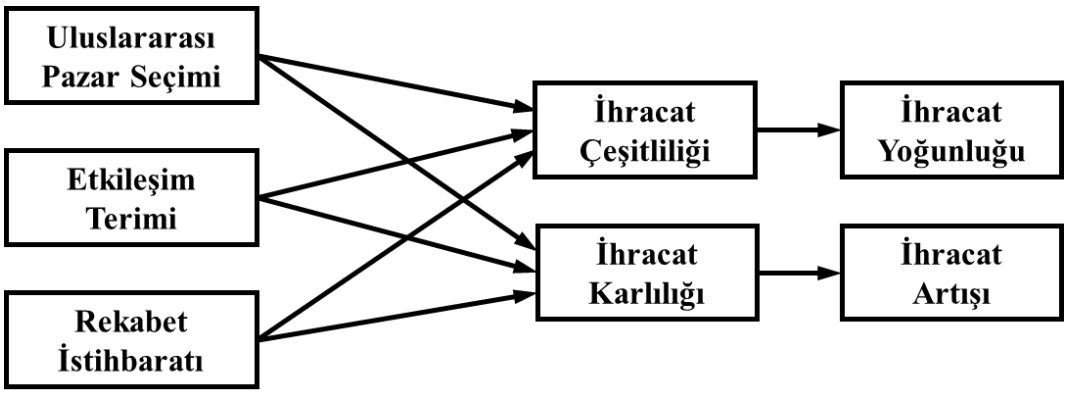
Araştırma modelinin ve araştırma sorularının sınanması amacıyla, SPSS Amos programında etkileşim analizi yapılmıştır. İhracat performansının göstergeleri olan ihracat yoğunluğu, ihracat çeşitliliği, ihracat karlılığı ve ihracat karlılığı, teorik olarak birbirleri ile ilişkili olan kavramlardır. Düzenleyici etkinin, her bir gösterge için ayrı analiz edilmesi, ihracat performansının göstergeleri arasındaki teorik ilişkiyi açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bir başka ifade ile, araştırma sorularının birbirlerinden bağımsız bir şekilde test edilmesi, bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin kavramsal olarak göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Bu eksikliğin ortadan kaldırılabilmesi için, tüm model bir arada değerlendirilip analiz edilmelidir. Bu nedenle, tüm modelin bütüncül bir şekilde analiz edilmesi amacıyla, etkileşim analizi yapılmıştır. Şekil 18'de gösterilen araştırma modeli, etkileşim analizine uygun bir biçimde yenilenmiştir. Etkileşim analizinin modeli, Şekil 19'da gösterilmektedir.

Etkileşim analizi, teorik beklentilerin yanında, modelin uyumunu güçlendiren modifikasyonlar yapılarak teorinin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Etkileşim analizinde modelin uyumunun sağlanmasını için yapılan modifikasyonlar sonucunda, araştırma modeli Şekil 20'de görüleceği gibi geliştirilmiştir.



Şekil 19. Uluslararası Pazar Seçimi ve Rekabet İstihbaratı Etkileşimi ile İhracat Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Araştırma Modeli

Bu modele göre, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı ilişkisindeki düzenleyici etkisi ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığı ölçütlerinde anlamlıdır. İhracat yoğunluğu ve ihracat artışında düzenleyici etki anlamlı değildir. Ancak, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında ihracat çeşitliliğinin, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat artışı arasında ihracat karlılığının aracı rolleri olduğu bulunmuştur. Bu sebeple, bundan sonraki analizlerde, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığı ilişkilerindeki düzenleyici rolü, rekabet istihbaratı – uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında ihracat çeşitliliğinin, rekabet istihbaratı – uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat artışı arasında ihracat karlılığının aracı etkisi incelenecektir.



Şekil 20. Etkileşim Analizi Modeli

Etkileşim analizi ile test edilen modele dair uyum endeksleri, Tablo 27'de sunulmaktadır.

Tablo 27. Etkileşim Analizi Uyum Endeksleri

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değer	Modelin Başarısı
Genel Model Uyumu				
χ^2 / SD	$0 \leq \chi^2 / SD \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / SD \leq 3$	1,32	İyi uyum
p	$0,05 < p$	$0,01 < p \leq 0,05$	0,23	İyi uyum
Kalıntılara Dayanan Uyum Endeksleri				
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,97	İyi uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,90	İyi uyum
Bağımsız Modele Dayanan Uyum Endeksleri				
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,98	İyi uyum
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,99	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,99	İyi uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,96	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,99	İyi uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü				
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,05	İyi uyum

Tablo 22'de görüldüğü üzere, etkileşim analizi ile yenilenen modelin uyumu, kabul edilebilir düzeydedir. Ki-Kare istatistiği (χ^2), elde edilen veriler ile önerilen modelin uyumunun bir göstergesidir. Ki-Kare istatistiğinin serbestlik derecesine (SD) bölünmesi yoluyla gerçekleştirilen Ki-Kare testi, önerilen model ile gözlemlenen değişkenler arasındaki kovaryans değerleri sonucunda ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığını test etmektedir. Hesaplanan "Ki-Kare bölü serbestlik derecesi" (χ^2 / SD) istatistiğinin

2'den küçük olması, önerilen modeli ile elde edilen uyumunun iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, Ki-Kare testinin anlamlı olması önerilen model ile gözlemlenen arasında anlamlı bir fark olduğu anlamına gelmektedir. Bu sebeple önerilen modelin uyumunun yeterli olduğunu ifade edebilmek için Ki-Kare testinin anlamlı olmaması ve istatistik değerinin 3'ten küçük olması gerekmektedir (Cudeck ve diğerleri, 2001: 74). Tablo 27'de referans alınan uyum değeri sınırları, Schumacker ve Lomax (2004)'ın önerdikleri değerlerdir.

Bu araştırmanın etkileşim analizi modelinde, Ki-Kare değeri χ^2 = 9,30 olarak hesaplanmıştır. Modelin serbestlik derecesi, SD = 7'dir. Ki-Kare bölü serbestlik derecesi, χ^2 / SD = 1,32 olarak hesaplanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir (p = 0,23 > 0,01). Dolayısıyla, modelin uyumu iyi bir düzeydedir ve önerilen model ile gözlemlenen değerlerle elde edilen model arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kalıntılara dayanan uyum endekslerinden biri olan GFI (Goodness of Fit Index) model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüttür. GFI örneklem hacmine duyarlı bir endekstir ve 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Örneklem hacmi yükseldikçe GFI değeri de yükselmektedir. Bazı yazarlara göre 0,90 ve üzeri iyi uyum, 0,85'in üzerindeki değerler ise kabul edilebilir uyum değerleri olarak kabul edilirken, bazı yazarlar da 0,95 ve üzerini iyi uyum göstergesi olarak kabul etmektedir (Sarı, 2014).

Kalıntılara dayanan uyum endekslerinden bir diğeri olan AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ise düzeltilmiş uyum iyiliği endeksidir ve serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmaktadır. AGFI da GFI gibi 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır ve örneklem hacmine duyarlıdır. Bu araştırmanın etkileşim analizi modelinde GFI = 0,97 ve AGFI = 0,90 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir.

Bağımsız modele dayanan uyum endekslerinden olan NFI (Normed Fit Index: Normlaştırılmış Uyum Endeksi) ve NNFI (Non-normed Fit Index: Normlaştırılmamış Uyum Endeksi), test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesiyle bulunmaktadır (Bentler, 1990). 0 ile 1 arasında değişen NFI ve

NNFI'nın 0,90 ve üzerinde bir değer alması, kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir. 0,95 ve üzerinde bir değer alması ile iyi uyum anlamına gelmektedir.

Bağımsız modele dayanan uyum endekslerinden olan CFI (Comperative Fit Index: Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), RFI (Relative Fit Index: Göreli Uyum Endeksi) ve IFI (Incremental Fit Index: Fazlalık Uyum Endeksi) veriler ile varsayımsal model arasındaki tutarsızlığı inceleyerek model uygunluğunu analiz eden endekslerdir (Bentler, 1990). Bu endeksler de diğerleri gibi, 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. CFI'nın 0,95 ve üzerinde bir değer alması, IFI ve RFI'nın 0,90 ve üzerinde değerler almaları kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir. CFI'nın 0,97 ve üzerinde bir değer alması, IFI ve RFI'nın 0,95 ve üzerinde değerler almaları, iyi uyum anlamına gelmektedir (Sarı, 2014). Bu araştırmanın etkileşim analizi modelinde NFI = 0,98, NNFI = 0,99, CFI = 0,99, RFI = 0,96 ve IFI = 0,99 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir.

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation) 0 ile 1 arasında değişen bir değer almaktadır. RMSEA'nın 0,05'e eşit veya daha küçük bir değer alması iyi uyumu, 0,08'e eşit veya daha küçük bir değer alması ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (He ve Bentler, 1999). Bu araştırmanın etkileşim analizi modelinde RMSEA = 0,05 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinin uyumunun yeterli olmasının yanında, değişkenlerin açıklama güçlerinin de istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Değişkenlerin regresyon katsayılarını standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları ifade etmektedir. Etkileşim analizine göre, Şekil 20'deki modelin regresyon ağırlıkları Tablo 28'de sunulmaktadır..

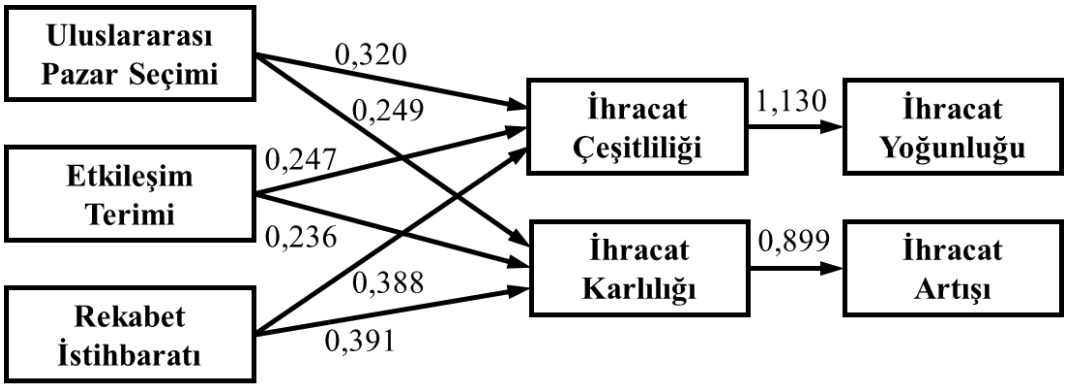
Regresyon analizinde standartlaştırılmış katsayıların kullanılması, sonuçlarının yorumlanması açısından daha uygundur (Malhotra ve Birks, 2008: 539). Bu doğrultuda, etkileşim analizi sonuçlarında, standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları (β) sunulmuş ve sonuçlar standartlaştırılmış katsayılara göre yorumlanmıştır.

Tablo 28. Etkileşim Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	p
Rİ	**İÇ**	0,423	0,000
Rİ	**İK**	0,331	0,000
UPS	**İÇ**	0,353	0,000
UPS	**İK**	0,365	0,000
ET	**İÇ**	0,286	0,002
ET	**İK**	0,214	0,023
İÇ	**İY**	0,967	0,000
İK	**İA**	1,004	0,000

Tablo 28'deki standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları, regresyon denklemlerindeki Beta (β) katsayılarına karşılık gelmektedir. Etkileşim analizi sonucunda, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği ilişkisindeki düzenleyici etkisine dair elde edilen standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları, rekabet istihbaratı için 0,423, uluslararası pazar seçimi 0,353, etkileşim terimi için ise 0,286'dır. Rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı ilişkisindeki düzenleyici etkisine dair elde edilen standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları, rekabet istihbaratı için 0,331, uluslararası pazar seçimi 0,365, etkileşim terimi için ise 0,214'tür.

Etkileşim analizine göre, rekabet istihbaratının düzenleyici rolü, uluslararası pazar seçiminin ihracat karlılığı ve ihracat çeşitliliği ile ilişkilerinde anlamlıdır. Öte yandan, uluslararası pazar seçimi ve rekabet istihbaratı etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında ihracat çeşitliliğinin, uluslararası pazar seçimi ve rekabet istihbaratı etkileşimi ile ihracat artışı arasında ihracat karlılığının aracı etkileri anlamlıdır. Etkileşim analizinin çıktıları, çalışmanın ekler kısmında (Ek 3) bulunmaktadır



Şekil 21. Etkileşim Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

Etkileşim analizinin bir diğer önemli sonucu, Şekil 21'de gösterilen modeldir. Bu modele göre rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ve ihracat çeşitliliği ile uluslararası pazar seçimi ve ihracat karlılığı aralarındaki ilişkilerde düzenleyici etkiye sahip iken, uluslararası pazar seçimi ve ihracat yoğunluğu ile uluslararası pazar seçimi ihracat artışı aralarındaki ilişkilerinde düzenleyici etkiye sahip değildir. Öte yandan, rekabet istihbaratı – uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında ihracat çeşitliliğinin , rekabet istihbaratı – uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat artışı arasında da ihracat karlılığının aracı etkisi bulunmaktadır.

Etkileşim analizine ek olarak, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminin ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla elde edilen standartlaştırılmış regresyon katsayıları ile regresyon modellerindeki düzenleyici etkiye dair ileri düzey analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği ilişkisindeki düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Düzenleyici değişkenin farklı değerler alması durumunda, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi grafiksel olarak ifade etmek için aşağıdaki yöntem takip edilmiştir. İlk aşamada, bağımlı değişken bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim teriminin fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, uluslararası pazar seçimi için standartlaştırılmış regresyon katsayıları, Beta = 0,353 ($p = 0,000 < 0,01$), rekabet istihbaratı için standartlaştırılmış regresyon katsayıları, Beta = 0,423 ($p = 0,000 < 0,01$) ve etkileşim terimi için standartlaştırılmış regresyon

katsayıları, Beta = 0,286'dır ($p = 0,002 < 0,01$). Buna göre, ihracat çeşitliliği, rekabet istihbaratı ve etkileşim teriminin fonksiyonu olarak Eşitlik 3'teki gibi ifade edilebilmektedir.

$$\hat{Y} = 0,353X + 0,423Z + 0,286XZ \qquad [3]$$

Y: İhracat çeşitliliği
X: Uluslararası pazar seçimi
Z: Rekabet istihbaratı
XZ: Etkileşim terimi (Uluslararası pazar seçimi × Rekabet istihbaratı)

İkinci aşamada, regresyon fonksiyonu düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek değerleri için çözümlenerek bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki grafiksel olarak gösterilmektedir. Düzenleyici değişkenin düşük değeri aritmetik ortalamasından bir standart sapma çıkarılarak, yüksek değeri ise aritmetik ortalamasına bir standart sapma eklenerek hesaplanmaktadır.

Düzenleyici değişken olan rekabet istihbaratının aritmetik ortalaması merkezileştirilmiş olması sebebiyle 0'dır. Standart sapması ise 1,128'dir. Buna göre, $Z_{düşük} = -1,128$, $Z_{orta} = 0$, $Z_{yüksek} = 1,128$. Merkezileştirilmiş uluslararası pazar seçiminin çok düşük olduğu nokta –1,58'dir. Çok yüksek olduğu nokta ise 3,28'dir.

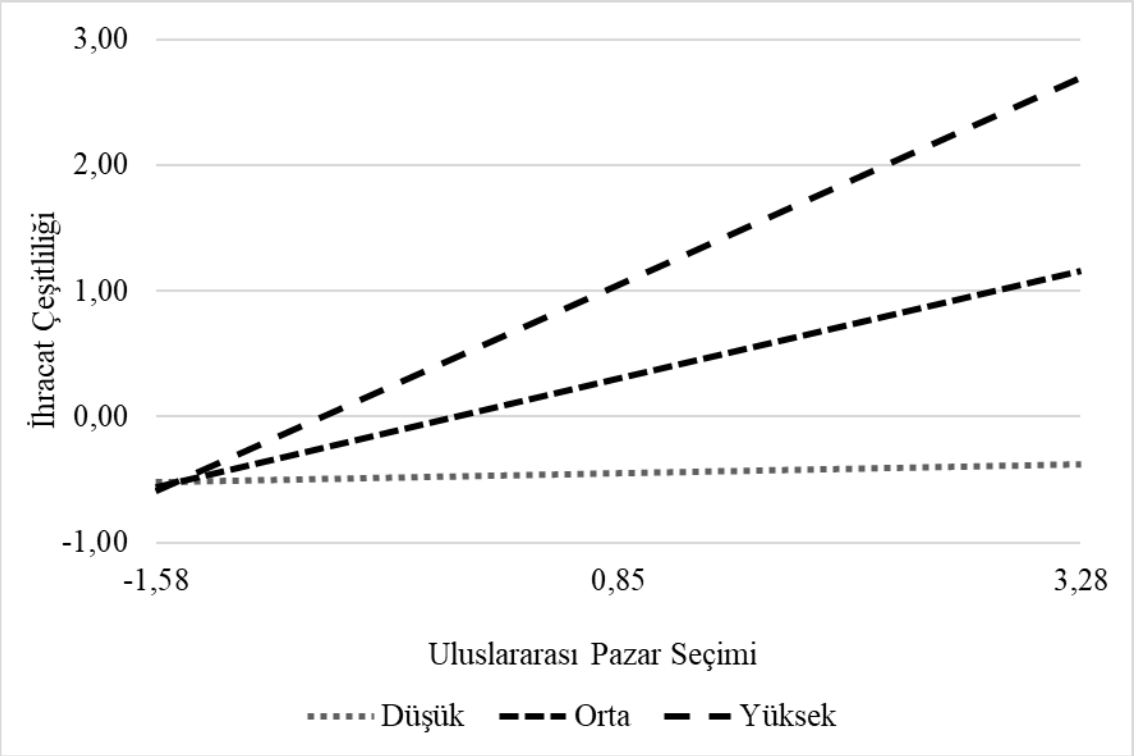
Düzenleyici değişkene düşük, orta ve yüksek değerler verilerek, Eşitlik 4, 5 ve 6 elde edilmektedir.

$$\hat{Y} = 0,353X + 0,423Z_{düşük} + 0,286XZ_{düşük} = -0,477 + 0,030X \qquad [4]$$

$$\hat{Y} = 0,353X + 0,423Z_{orta} + 0,286XZ_{orta} = 0,353X \qquad [5]$$

$$\hat{Y} = 0,353X + 0,423Z_{yüksek} + 0,286XZ_{yüksek} = 0,477 + 0,676X \qquad [6]$$

Eşitlik 4, 5 ve 6'nın grafikleri Şekil 22'de sunulmaktadır.



Şekil 22. Uluslararası Pazar Seçimi ile İhracat Çeşitliliği Arasındaki İlişkide Rekabet İstihbaratının Düzenleyici Rolü

Şekil 22'de görüldüğü üzere, rekabet istihbaratının yüksek olduğu durumda, uluslararası pazar seçimi arttıkça ihracat çeşitliliği artmaktadır. Rekabet istihbaratı düşük olduğunda, uluslararası pazar seçimi arttıkça ihracat çeşitliliği hemen hemen aynı kalmaktadır. Şekil 22'deki üç doğrunun paralel olmayışı, düzenleyici etkinin varlığını doğrulamaktadır. İhracat çeşitliliğinin yüksek olduğu nokta, rekabet istihbaratının ve uluslararası pazar seçiminin yüksek olduğu durumdur. İhracat çeşitliliğinin düşük olduğu nokta ise rekabet istihbaratının ve uluslararası pazar seçiminin düşük olduğu durumdur. Uluslararası pazar seçiminin düşük olduğu noktada, rekabet istihbaratı, ihracat çeşitliliği üzerinde bir değişim yaratmazken, uluslararası pazar seçimi yükseldikçe, rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçiminin ihracat çeşitliliği üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Bulgular, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ve ihracat çeşitliliği ilişkisindeki düzenleyici etkisini doğrulamaktadır.

İkinci olarak, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Düzenleyici değişkenin farklı değerler alması durumunda, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi grafiksel olarak ifade etmek için aşağıdaki yöntem takip edilmiştir. İlk aşamada, bağımlı değişken bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim teriminin fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, uluslararası pazar seçimi için standartlaştırılmış Beta = 0,365 ($p = 0,000 < 0,01$), rekabet istihbaratı için Beta = 0,331 ($p = 0,000 < 0,01$) ve etkileşim terimi için Beta = 0,214'tür ($p = 0,003 < 0,01$). Buna göre, ihracat karlılığı, rekabet istihbaratı ve etkileşim teriminin fonksiyonu olarak Eşitlik 7'deki gibi ifade edilebilmektedir:

$$\hat{Y} = 0,365X + 0,331Z + 0,214XZ \qquad [7]$$

Y: İhracat karlılığı
X: Uluslararası pazar seçimi
Z: Rekabet istihbaratı
XZ: Etkileşim terimi (Uluslararası pazar seçimi × Rekabet istihbaratı)

İkinci aşamada, regresyon fonksiyonu düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek değerleri için çözümlenerek bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki grafiksel olarak gösterilmektedir. Düzenleyici değişkenin düşük değeri aritmetik ortalamasından bir standart sapma çıkarılarak, yüksek değeri ise aritmetik ortalamasına bir standart sapma eklenerek hesaplanmaktadır.

Düzenleyici değişken olan rekabet istihbaratının aritmetik ortalaması merkezileştirilmiş olması sebebiyle 0'dır. Standart sapması ise 1,128'dir Buna göre, $Z_{düşük} = -1,128$, $Z_{orta} = 0$, $Z_{yüksek} = 1,128$. Merkezileştirilmiş uluslararası pazar seçiminin çok düşük olduğu nokta –1,58'dir. Çok yüksek olduğu nokta ise 3,28'dir.

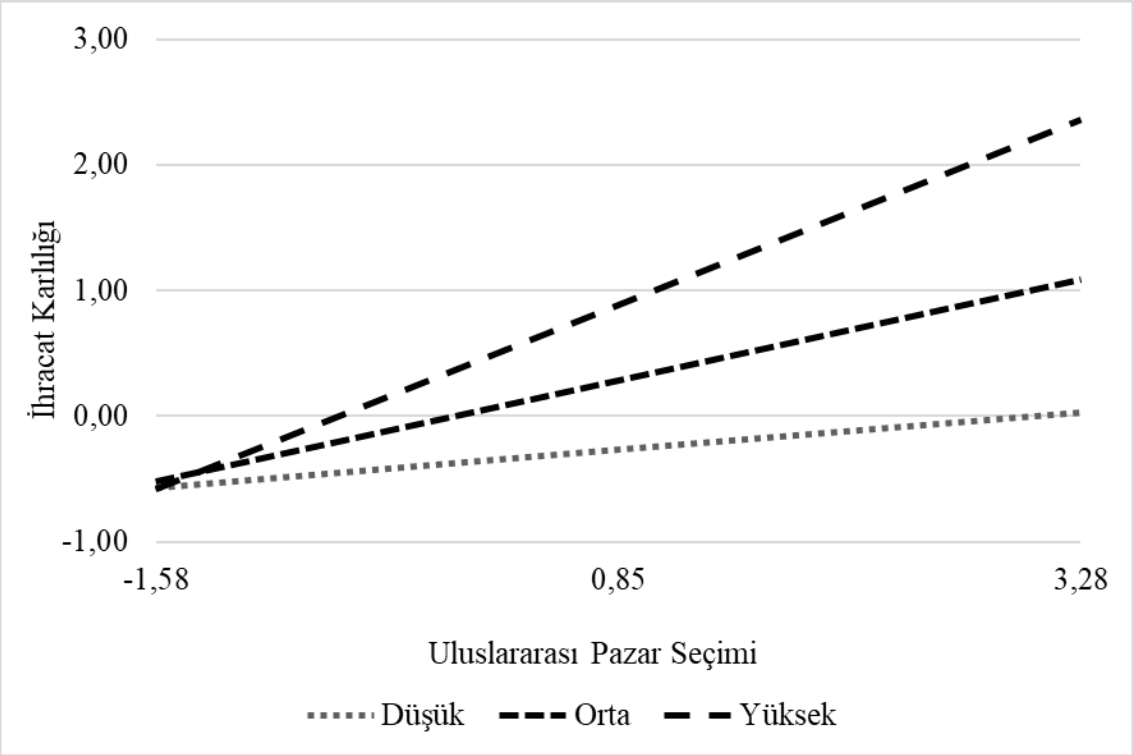
Düzenleyici değişkene düşük, orta ve yüksek değerler verilerek, Eşitlik 8, 9 ve 10 elde edilmektedir.

$$\hat{Y} = 0,365X + 0,331Z_{düşük} + 0,214XZ_{düşük} = -0,373 + 0,124X \qquad [8]$$

$$\hat{Y} = 0,365X + 0,331Z_{orta} + 0,214XZ_{orta} = 0,331X \qquad [9]$$

$$\hat{Y} = 0,365X + 0,331Z_{yüksek} + 0,214XZ_{yüksek} = 0,373 + 0,607X \qquad [10]$$

Eşitlik 8, 9 ve 10'un grafikleri Şekil 23'te sunulmaktadır.



Şekil 23. Uluslararası Pazar Seçimi ile İhracat Karlılığı Arasındaki İlişkide Rekabet İstihbaratının Düzenleyici Rolü

Şekil 23'te görüldüğü üzere, rekabet istihbaratı yüksek olduğunda, uluslararası pazar seçimi arttıkça ihracat karlılığı da artmaktadır. Rekabet istihbaratı düşük olduğunda, uluslararası pazar seçimi arttıkça ihracat karlılığı daha az artmaktadır. Şekil 23'teki üç doğrunun paralel olmayışı düzenleyici etkinin varlığını doğrulamaktadır. İhracat karlılığının yüksek olduğu nokta, rekabet istihbaratının ve uluslararası pazar seçiminin yüksek olduğu durumdur. İhracat karlılığının düşük olduğu nokta ise, rekabet istihbaratının ve uluslararası pazar seçiminin düşük olduğu durumdur. Uluslararası pazar seçiminin düşük olduğu noktada, rekabet istihbaratı, ihracat karlılığı üzerinde bir değişim yaratmazken, uluslararası pazar seçimi yükseldikçe, rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçiminin ihracat karlılığı üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Bulgular, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ve ihracat karlılığı ilişkisindeki düzenleyici etkisini doğrulamaktadır.

Bu çalışmada, çoklu eşdoğrusallık sorununun aşılması amacıyla, Weinberg ve Abromowitz (2002: 100)'in önerdikleri yöntem doğrultusunda, bağımsız (uluslararası pazar seçimi) ve düzenleyici (rekabet istihbaratı) değişkenlerin aritmetik ortalamaları her bir ölçüm biriminden çıkarılarak merkezileştirilmesi ile analizler gerçekleştirilmiştir. VIF değerleri 3'ün üzerinde bulunan değişkenler arasında çoklu eşdoğrusallık olduğu kabul edilmektedir (Mansfield ve Helms, 1982). Değişkenlerin tümünün VIF değerleri, 3'ün altındadır (1,000 ila 1,513). Dolayısıyla, hiyerarşik regresyon analizinde çoklu eşdoğrusallık sorunu ortadan kaldırılmıştır.

Etkileşim analizinde Durbin-Watson istatistiğinin 1,741 değerlerini aldığı tespit edilmiştir. Bu değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde (1,5 ila 2,5) yer aldığından yapılan analizde artık değerler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, etkileşim analizine göre, araştırma modeli kısmen kabul edilmektedir. Araştırma Sorusu 1b (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulgusu ile, Araştırma Sorusu 1c (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulgusu ile yanıtlanmıştır. Araştırma Sorusu 1a (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat yoğunluğu arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) ve Araştırma Sorusu 1d (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat artışı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) ileri düzey bulgular ile yanıtlanmıştır. Analizin sonucunda ortaya konan modelde, Araştırma Sorusu 1a ve Araştırma Sorusu 1d'ye ilişkin aracı etkiler ortaya koyulmuştur. Etkileşim modeline göre, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında ihracat çeşitliliğinin aracı etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat artışı arasında ihracat karlılığının aracı etkisi bulunmaktadır. Bir başka ifade ile rekabet istihbaratı ile desteklenen uluslararası pazar seçimi, doğrudan ihracat yoğunluğu sağlamamakta, ancak, ihracat çeşitliliğinin artması yoluyla ihracat yoğunluğu artmaktadır. Buna ilaveten, rekabet istihbaratı ile desteklenen uluslararası pazar seçimi doğrudan ihracat artışını sağlamamakta, ancak, ihracat karlılığının artması yoluyla ihracat satış hacmi

artmaktadır. Kısaca ifade edilecek olursa, rekabet istihbaratı ile desteklenen uluslararası pazar seçimi daha çeşitli ihracat pazarları sağlamakta ve dolayısıyla işletmelerin ihracat yoğunluğu artmakta, ayrıca, daha karlı ihracat pazarlarına ulaşılmasını sağlamakta ve dolayısıyla ihracat hacmi artmaktadır.

2. Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi ve amaçları:

Araştırma modeline ek olarak, araştırma problemlerine yanıt aramak ve rekabet istihbaratına dair ileri düzey bilgi elde etmek amacıyla, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyine ve uygulanma amaçlarına yönelik olarak geliştirilen hipotezler bu bölümde test edilmektedir.

İlk olarak, Hipotez 1 ile yöneticilerin, rekabet istihbaratının, stratejik amaçlarla kullanıldığı düşüncesine sahip olup olmadıklarına yanıt aranmaktadır. İkinci olarak, Hipotez 2 ile işletme büyüklüğüne göre rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin değişip değişmediğine yanıt aranmaktadır. Son olarak, Hipotez 3 ile, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, ihracat performansına göre değişip değişmediğine yanıt aranmaktadır.

Hipotez 1: Yöneticiler, rekabet istihbaratının, stratejik amaçlarla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.

Bu hipotez iki alt hipotezler ile tek tek test edilmektedir. İlk olarak, Hipotez 1a ile, yöneticiler, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahip olup olmadıkları test edilmektedir. İkinci olarak, Hipotez 1b ile, yöneticiler, rekabet istihbaratının, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahip olup olmadıkları test edilmektedir.

Hipotez 1a: Yöneticiler, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.

Hipotez 1a'nın test edilmesi, tek örneklem T-testi ile SPSS'de yapılmıştır. Tek örneklem T-testi, sıralı aralıklı ölçüm düzeyindeki tek bir bağımlı değişkenin ortalamasının bir test değeri ile karşılaştırılması durumda uygulanan bir analiz yöntemidir (Malhotra ve Birks, 2008: 471). Bu hipotezdeki değişken, yöneticilerinin

rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılmasına yönelik katılım düzeyleridir. Bu değişken, 1'in, yöneticilerin, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılmamasına yönelik katılımlarına karşılık geldiği, 5'in ise, yöneticilerin, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılmasına yönelik katılımlarına karşılık geldiği, 5'li Likert tipi bir anket sorusu ile ölçülmüştür. Yöneticilerin, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahip olup olmadıkları, bir başka ifade ile, yöneticilerin, rekabet istihbaratını, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılmasına yönelik katılım düzeyleri ile nötr katılım düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, örneklem dağılımının ortalamasının nötr katılım düzeyini temsil eden 3 değeri ile karşılaştırılması ile test edilmiştir.

Tablo 29. Rekabet İstihbaratının, Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek Amacıyla Kullanılmasına Yönelik Tek Örneklem T-Testi Sonuçları

N	$\bar{X}$	SS	t	p
113	3,61	1,319	4,921	0,000

Tablo 29'da görüldüğü üzere, tek örneklem T-testine göre (test değeri olarak 3 alınmıştır) yöneticilerin, rekabet istihbaratının rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılmasına yönelik katılım düzeyleri ile nötr katılım düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu ($t\ (112) = 4{,}921$, $p = 0{,}000 < 0{,}01$) sonucuna varılmıştır.

Tek örneklem T-testinde bulunan farklılığın yönü, ortalamanın ($\bar{x} = 3{,}61$), nötr katılım düzeyine karşılık gelen 3'ten yüksek olması sebebiyle, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanıldığına yönelik yöneticilerin yüksek düzeyde katılımları yönündedir.

Bu sonuçlara göre, Hipotez 1a (Yöneticiler, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.) kabul edilmektedir.

Hipotez 1b: Yöneticiler, rekabet istihbaratının, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.

Hipotez 1b'nin test edilmesi, tek örneklem T-testi ile SPSS'de yapılmıştır. Bu hipotezdeki değişken, yöneticilerin, rekabet istihbaratının, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanılmasına yönelik katılım düzeyleridir. Bu değişken, 1'in, yöneticilerin, rekabet istihbaratının, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanılmamasına yönelik katılımlarına karşılık geldiği, 5'in ise, yöneticilerin, rekabet istihbaratının, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanılmasına yönelik katılımlarına karşılık geldiği, 5'li Likert tipi bir anket sorusu ile ölçülmüştür. Yöneticilerin, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahip olup olmadıkları, bir başka ifade ile, yöneticilerin, rekabet istihbaratını, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanılmasına yönelik katılım düzeyleri ile nötr katılım düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, örneklem dağılımının ortalamasının nötr katılım düzeyini temsil eden 3 değeri ile karşılaştırılması ile test edilmiştir.

Tablo 30. Rekabet İstihbaratının Stratejik Planlama ve Karar Verme Amacıyla Kullanılmasına Yönelik Tek Örneklem T-Testi Sonuçları

N	$\bar{X}$	SS	t	p
113	3,59	1,327	4,749	0,000

Tablo 30'da görüldüğü üzere, tek örneklem T-testine göre (test değeri olarak 3 alınmıştır), yöneticilerin, rekabet istihbaratını, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanılmasına yönelik katılım düzeyleri ile nötr katılım düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu ($t\ (112) = 4{,}749$, $p = 0{,}000 < 0{,}01$) sonucuna varılmıştır.

Tek örneklem T-testinde bulunan farklılığın yönü, ortalamanın ($\bar{x} = 3{,}59$), nötr katılım düzeyine karşılık gelen 3'ten yüksek olması sebebiyle, rekabet istihbaratının, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanıldığına yönelik yöneticilerin yüksek düzeyde katılımları yönündedir.

Bu sonuçlara göre, Hipotez 1b (Yöneticiler, rekabet istihbaratının, stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.) kabul edilmektedir.

Hipotez 2: Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, işletme büyüklüğüne göre değişmektedir.

Hipotez 2 ile, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, işletme büyüklüğüne göre değişip değişmediği test edilmektedir. Hipotez 2'nin test edilmesi, bağımsız örneklem T-testi ile SPSS'de yapılmıştır. Bağımsız örneklem T-testi, kategorik bir değişkenin iki grubuna ait sürekli bir değişkenin ortalamalarının, birbirleri ile karşılaştırılması durumda uygulanan bir analiz yöntemidir (Tabachnick ve Fidell, 2006: 29).

Bu hipotezdeki sürekli değişken, rekabet istihbaratının 18 değişkenli 4 faktörünün aritmetik ortalamasıdır. İşletme büyüklüğünü ölçen kategorik değişken, işletmeleri çalışan sayısına göre iki sınıfa ayırmaktadır. 250'nin altında çalışana sahip olan işletmeler, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) olarak tanımlanmıştır. 250 ve üzeri çalışana sahip olan işletmeler ise, Büyük Ölçekli İşletme (BÖİ) olarak tanımlanmıştır. KOBİ'lerde ve BÖİ'lerde, rekabet istihbaratının farklı olup olmadığı, örneklem dağılımlarının ortalamalarının birbirleri ile karşılaştırılması ile test edilmiştir.

Tablo 31. İşletme Büyüklüğü ile Rekabet İstihbaratı İlişkisine Yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

İşletme Büyüklüğü	N	$\bar{X}$	SS	t	p
KOBİ	87	3,18	1,131	-2,644	0,009
BÖİ	26	3,83	0,981		

Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan 113 işletme yöneticisinin %76,99'u (87 işletme yöneticisi) KOBİ yöneticisi iken, %23,01'i (26 işletme yöneticisi) BÖİ yöneticisidir. Katılımcıların tümünün rekabet istihbaratı ortalamaları 3,32'dir (SS = 1,128). Araştırmaya katılan KOBİ'lerin rekabet istihbaratı ortalamaları 3,18'dir (SS = 1,131). Öte yandan, araştırmaya katılan BÖİ'lerin rekabet istihbaratı ortalamaları 3,83'dır (SS = 0,981).

Tablo 31'de görüldüğü üzere, bağımsız örneklem T-testine göre, rekabet istihbaratı, işletme büyüklüğüne göre değişmektedir ($t = -2,644$, $p = 0,009 < 0,01$). Dolayısıyla, Hipotez 2 (Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, işletme büyüklüğüne göre değişmektedir.) kabul edilmektedir. Bir diğer ifadeyle, KOBİ'lerin rekabet istihbaratı ortalamaları, BÖİ'lerin rekabet istihbaratı ortalamalarından farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak, örneklem ortalamaları karşılaştırıldığında, rekabet istihbaratının ortalaması, BÖİ'lerde KOBİ'lerden daha yüksektir.

Hipotez 3: Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat performansına göre değişmektedir

Hipotez 3, iki alt hipotez ile test edilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak, Hipotez 3a ile rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, ihracat yoğunluğuna göre değişip değişmediği test edilmektedir. İkinci olarak, Hipotez 3b ile, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, ihracat çeşitliliğine göre değişip değişmediği test edilmektedir.

Hipotez 3a: Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat yoğunluğuna göre değişmektedir.

Hipotez 3a'nın testi, varyans analizi (One-way ANOVA) ile SPSS'de yapılmıştır. Varyans analizi, kategorik bir değişkenin üç ve üzeri grubuna ait sürekli bir değişkenin ortalamalarının birbirleri ile karşılaştırılması durumda uygulanan bir analiz yöntemidir (Tabachnick ve Fidell, 2006: 29).

Bu hipotezdeki sürekli değişken, rekabet istihbaratının ortalamasıdır. İhracat yoğunluğunu ölçen kategorik değişken, işletmeleri ihracatın toplam satışlar içindeki payına göre dört çeyreğe ayırmaktadır. İhracatın yoğunluğunun yüzde 0 ila 24 arasında olduğu işletmeler birinci kategoriyi, yüzde 25 ila 49 arasında olduğu işletmeler ikinci kategoriyi, yüzde 50 ila 74 arasında olduğu işletmeler üçüncü kategoriyi ve son olarak yüzde 75 ila 100 arasında olduğu işletmeler dördüncü kategoriyi oluşturmaktadır.

Tablo 32. İhracat Yoğunluğu ile Rekabet İstihbaratı İlişkisine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

İhracat Yoğunluğu	N	$\bar{X}$	SS	F	p
%0–%24	24	2,77	1,117	11,064	0,000
%25–%49	33	2,83	1,202		
%50–%74	26	3,65	0,926		
%75–%100	30	4,03	0,666		

Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan 113 işletme yöneticisinin %21,23'ünün (24 işletme yöneticisi) işletmelerinde ihracat yoğunluğu %0–%24 aralığındadır. %29,20'sinin (33 işletme yöneticisi) işletmelerinde ihracat yoğunluğu %25–%49 aralığındadır. %23,01'inin (26 işletme yöneticisi) işletmelerinde ihracat yoğunluğu %50–%75 aralığındadır. %26,54'ünün (30 işletme yöneticisi) işletmelerinde ihracat yoğunluğu %75–%100 aralığındadır. Katılımcıların tümünün rekabet istihbaratı ortalamaları 3,32'dir (SS = 1,128). %0–%24 aralığında ihracat yoğunluğuna sahip işletmelerin rekabet istihbaratı ortalamaları 2,77'dir (SS = 1,117). %25–%49 aralığında ihracat yoğunluğuna sahip işletmelerin rekabet istihbaratı ortalamaları 2,83'tür (SS = 1,202). %50–%74 aralığında ihracat yoğunluğuna sahip işletmelerin rekabet istihbaratı ortalamaları 3,65'tir (SS = 0,926). Son olarak, %75–%100 aralığında ihracat yoğunluğuna sahip işletmelerin rekabet istihbaratı ortalamaları 4,03'tür (SS = 0,666).

Tablo 32'de görüldüğü üzere, varyans analizine göre, rekabet istihbaratının, ihracat yoğunluğuna göre değiştiği ($F = 11,064$, $p = 0,000 < 0,01$) sonucuna varılmıştır.

Varyans analizi sonucunda rekabet istihbaratının, ihracat yoğunluğu kategorilerinin hangilerinde farklı olduğunu tespit edebilmek için Post Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, 4. grubun rekabet istihbaratı ortalaması ($\bar{x} = 4,03$), 1. gruptan ($\bar{x} = 2,77$) ve 2. gruptan ($\bar{x} = 2,83$) daha yüksektir.

Çalışmada, ihracat yoğunluğu, oran ölçeği ile hazırlanmış açık uçlu bir soru ile sorulmuştur. Bu nedenle, ihracat yoğunluğuna dair veriler sürekli bir niteliğe sahiptir. Hipotez 3a'nın kurgulanış biçimi bakımından, ihracat yoğunluğu, 4 gruplu bir sıralı

ölçekli değişkene dönüştürülmüştür. İhracat yoğunluğunu temsil eden sürekli verilere sahip değişken, rekabet istihbaratı ile ihracat yoğunluğu arasındaki ilişkinin gücünün hesaplanabilmesine imkan tanımaktadır. Bu çerçevede, sürekli iki değişken olan ihracat yoğunluğu ile rekabet istihbaratı arasındaki ilişkinin gücünü hesaplamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tek uçlu korelasyon analizi sonuçlarına göre ihracat yoğunluğu ile rekabet istihbaratı arasında orta düzey ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,446$, $p = 0,000 < 0,01$). Bu sonuçlara göre, ihracat yoğunluğu ile rekabet istihbaratı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, Hipotez 3a (Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat yoğunluğuna göre değişmektedir.) kabul edilmektedir.

Hipotez 3b: Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat çeşitliliğine göre değişmektedir.

Hipotez 3b'nin testi, varyans analizi (One-way ANOVA) ile SPSS'de yapılmıştır. Bu hipotezdeki sürekli değişken, rekabet istihbaratının ortalamasıdır. İhracat çeşitliliğini ölçen kategorik değişken, işletmeleri ihracat yaptıkları ülke sayılarına göre dört kategoriye ayırmaktadır. İhracat yapılan ülke sayısının 0 ila 19 arasında olduğu işletmeler birinci kategoriyi, 20 ila 39 arasında olduğu işletmeler ikinci kategoriyi, 40 ila 59 arasında olduğu işletmeler üçüncü kategoriyi ve son olarak 60 ve üzerinde olduğu işletmeler dördüncü kategoriyi oluşturmaktadır.

Tablo 33. İhracat Çeşitliliği ile Rekabet İstihbaratı İlişkisine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

İhracat Çeşitliliği	N	$\bar{X}$	SS	F	p
0–19	22	2,66	1,093	7,736	0,000
20–39	47	3,12	1,164		
40–59	30	3,90	0,860		
60 ve üzeri	14	3,81	0,810		

Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan 113 işletme yöneticisinin %19,46'sının (22 işletme yöneticisi) işletmelerinde ihracat çeşitliliği 0–19 aralığındadır. %41,59'unun

(47 işletme yöneticisi) işletmelerinde ihracat çeşitliliği 20–39 aralığındadır. %26,54'ünün (30 işletme yöneticisi) işletmelerinde ihracat çeşitliliği 40–59 aralığındadır. Son olarak, %12,39'unun (14 işletme yöneticisi) işletmelerinde ihracat çeşitliliği 60 ve üzerindedir. Katılımcıların tümünün rekabet istihbaratı ortalamaları 3,32'dir (SS = 1,128). 0–19 aralığında ihracat çeşitliliğine sahip işletmelerin rekabet istihbaratı ortalamaları 2,66'dır (SS = 1,093). 20–39 aralığında ihracat çeşitliliğine sahip işletmelerin rekabet istihbaratı ortalamaları 3,12'dir (SS = 1,164). 40–59 aralığında ihracat çeşitliliğine sahip işletmelerin rekabet istihbaratı ortalamaları 3,90'dır (SS = 0,860). Son olarak, 60 ve üzerinde ihracat çeşitliliğine sahip işletmelerin rekabet istihbaratı ortalamaları 3,81'dir (SS = 0,810).

Tablo 33'te görüldüğü üzere, varyans analizine göre, rekabet istihbaratının, ihracat çeşitliliğine göre değiştiği ($F = 7,736$, $p = 0,000 < 0,01$) bulunmuştur.

Varyans analizi sonucunda rekabet istihbaratının, ihracat çeşitliliği kategorilerinin hangilerinde farklı olduğunu tespit edebilmek için Post Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, 3. grubun ($\bar{x} = 3,90$) ve 4. grubun ($\bar{x} = 3,81$) rekabet istihbaratı ortalamaları, 1. grubun ($\bar{x} = 2,66$) ve 2. grubun ($\bar{x} = 3,12$) rekabet istihbaratı ortalamalarından daha yüksektir.

Çalışmada, ihracat çeşitliliği, oran ölçeği ile hazırlanmış açık uçlu bir soru ile sorulmuştur. Bu nedenle, ihracat çeşitliliğine dair veriler sürekli bir niteliğe sahiptir. Hipotez 3b'nin kurgulanış biçimi bakımından ihracat çeşitliliği 4 gruplu bir sıralı ölçekli değişkene dönüştürülmüştür. İhracat çeşitliliğini temsil eden sürekli verilere sahip değişken, rekabet istihbaratı ile ihracat çeşitliği arasındaki ilişkinin gücünün hesaplanabilmesine imkan tanımaktadır. Bu çerçevede, sürekli iki değişken olan ihracat çeşitliği ile rekabet istihbaratı arasındaki ilişkinin gücünü hesaplamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tek uçlu korelasyon analizi sonuçlarına göre, ihracat çeşitliliği ile rekabet istihbaratı arasında orta düzey ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,305$, $p = 0,001 < 0,01$). Bu sonuçlara göre, ihracat çeşitliliği ile rekabet istihbaratı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, Hipotez 1e (Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat çeşitliliğine göre değişmektedir.) kabul edilmektedir.

3.2.5. Bulgular

Bir önceki bölümdeki araştırma sorularının ve hipotezlerin testlerinin bulguları özetle şöyledir:

1. Araştırma Sorusu 1a'nın (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat yoğunluğu arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) yanıtlanmasında, rekabet istihbaratı – uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında, ihracat çeşitliliğinin aracı bir rolü olduğu bulunmuştur.

2. Araştırma Sorusu 1b'nin (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) yanıtlanmasında, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuştur.

3. Araştırma Sorusu 1c'nin (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) yanıtlanmasında, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuştur.

4. Araştırma Sorusu 1d'nin (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat artışı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) yanıtlanmasında, rekabet istihbaratı – uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat artışı arasında ihracat karlılığının aracı bir rolü olduğu bulunmuştur.

5. Hipotez 1a (Yöneticiler, rekabet istihbaratının rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.) kabul edilmiştir.

6. Hipotez 1b (Yöneticiler, rekabet istihbaratının stratejik planlama ve karar verme amacıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler.) kabul edilmiştir.

7. Hipotez 2 (Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, işletme büyüklüğüne göre değişmektedir.) kabul edilmiştir.

8. Hipotez 3a (Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat yoğunluğuna göre değişmektedir.) kabul edilmiştir.

9. Hipotez 3b (Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat çeşitliliğine göre değişmektedir.) kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, çalışmanın araştırmanın modelini oluşturan Araştırma Sorusu 1'in (Rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte midir?) yanıtlanmasında rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ve ihracat çeşitliliği ilişkisi ile uluslararası pazar seçimi ve ihracat karlılığı ilişkisini güçlendirdiği, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında, ihracat çeşitliliğinin, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat artışı arasında ihracat karlılığının aracı rolleri olduğu bulunmuştur. Öte yandan, çalışmanın ana hipotezleri olan Hipotez 1 (Yöneticilerin, rekabet istihbaratının stratejik amaçlarla kullanıldığına yönelik katılım düzeyleri anlamlıdır.), Hipotez 2 (Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, işletme büyüklüğüne göre değişmektedir.) ve Hipotez 3 (Rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat performansına göre değişmektedir.) kabul edilmiştir.

Araştırma Sorusu 1'in test edilmesiyle, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmediğine yanıt aranmıştır. Bir diğer ifade ile, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü ve yönü test edilmiştir. Hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgulara göre, düzenleyici etkinin, ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığı için anlamlı olduğu, ihracat yoğunluğu ve ihracat artışı için anlamlı olmadığı bulunmuştur. Öte yandan, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında ihracat çeşitliliğinin, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat artışı arasında ihracat karlılığının aracı bir rolü olduğu bulunmuştur.

Hipotez 1'in alt hipotezlerinin test edilmesi sonucunda, yöneticilerin, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etmek, stratejik planlama ve karar verme amaçlarıyla kullanıldığı düşüncesine sahip oldukları bulunmuştur. Hipotez 2'nin test edilmesi sonucunda, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, işletme büyüklüğüne göre değiştiği bulunmuştur. Bulgulara göre, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, büyük ölçekli işletmelerde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden daha yüksektir. Hipotez 3'ün test edilmesi sonucunda, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin,

ihracat performansına göre değiştiği bulunmuştur. Bulgulara göre, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, ihracat yoğunluğuna ve ihracat çeşitliliğine göre değişmektedir. Bir diğer ifade ile, gelişmiş rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmelerin ihracat yoğunluğu ve ihracat çeşitliliği yüksektir.

Araştırmanın daha önce sıralanan bulgulardan yapılan çıkarımlar, çalışmanın "Sonuç" bölümünde tartışılmakta ve öneriler sunulmaktadır.

3.2.6. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bir araştırmanın kapsamı ve kısıtları, ölçüm araçları ile yapılan çıkarımların kapsam ve sınırlarının belirlenmesi anlamına gelmektedir (Jupp, 2006: 325). Bu çalışmanın belirgin bir kısıtı, örneklem büyüklüğüdür. Ancak, araştırmanın nitel bölümünde belirlenen ana kütle büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda, örneklem büyüklüğünün temsil gücünün yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çalışmanın amaçlarının örneklemi Türkiye ölçeği ile sınırlaması sebebiyle, nitel ve nicel araştırmanın kapsamı, Türkiye'de rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerine yöneliktir. Örneklem çerçevesi, rekabet istihbaratı eğitimi aldığı veya rekabet istihbaratı merkezlerine üye oldukları bilinen işletmeler oluşturmuştur. Bu kapsam dışında kalan ve örneklem çerçevesi listelerinde kayıtlı herhangi bir rekabet istihbaratı eğitimi almamış veya rekabet istihbaratı merkezlerine üye olmayan işletmeler, örneklem çerçevesi dışında kalmışlardır. Öte yandan, derinlemesine görüşmeler ile yapılan nitel araştırma, doğası gereği küçük ölçeklidir.

Bu çalışma, rekabet istihbaratı alanında, özellikle kültürlerarası karşılaştırmalarının yapılması için önemli bir kapsam oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının güçlü oldukları istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Ancak, ölçüm araçları ile elde edilen bilgilerin, işletmeler için stratejik bilgileri içermesi sebebiyle, yöneticilerin bu bilgileri paylaşmak konusundaki tereddütleri, elde edilen veriler üzerinde muhtemel bir sapma oluşturmaktadır. Bir diğer muhtemel tesadüfi hata kaynağı, Türkiye'de yeni kabul edilen bir uygulama alanı olan ve sınırlı sayıda işletme tarafından uygulanan

rekabet istihbaratı konusunda, yöneticilerin bilgi eksiklikleri sebebiyle, doğru veya tam bilgi verememiş olmalarıdır.

Türkiye'deki rekabet istihbaratı uygulamalarına, işletmelerin bu konulardaki yeteneklerine ve sorunlarına dair hala az şey bilinmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, rekabet istihbaratının mevcut durumunun ve uluslararası pazar seçimi ile ilişkisinin daha derin bir şekilde anlaşılması için önemli bir başlangıç noktası oluşturacağı beklenmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma problemleri ile rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumunun nasıl olduğu, rekabet istihbaratının hangi amaçlar için kullanıldığı ve rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması ile işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı sorularına yanıt aranmıştır.

Rekabet istihbaratı, pazarlama literatüründe nispeten yeni bir alan olarak kabul edilmektedir. Rekabet istihbaratının işletmenin diğer fonksiyonları ile birlikte uygulanması, farklı disiplinden araştırmaların konusunu teşkil etmektedir. Bu sebeple, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasında, rekabet istihbaratının işleyişine dair geniş bir bakış açısı ile sorunun ele alınması gerekmektedir. Buna karşın, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejileri arasındaki ilişkiye dair derinlemesine çalışmaların sayısı oldukça azdır. Üstelik, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkinin işleyişini ortaya koyan yayınlanmış bir çalışma bulunmamaktadır. Öte yandan, rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumu hakkında sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır ve bu konuda az şey bilinmektedir. Bu çalışmanın araştırma soruları ve hipotezleri, rekabet istihbaratı literatüründeki boşluğu kısmen doldurmaya yönelik olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejileri arasındaki ilişkiye dair sınırlı literatüre katkı sağlayacağı beklenmektedir. Çalışmanın araştırma soruları ve hipotezleri ile, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmediği, rekabet istihbaratının, stratejik amaçlarla kullanılıp kullanılmadığı, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, işletme büyüklüğüne göre değişip değişmediği ve rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, ihracat performansına göre değişip değişmediği sorgulanmıştır. Alt araştırma soruları ile, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat yoğunluğu, ihracat çeşitliliği, ihracat karlılığı ve ihracat artışı arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmediğine yanıt aranmıştır. Alt hipotezler ile, yöneticilerin,

rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etme ile stratejik planlama ve karar verme amaçlarıyla kullanılması düşüncesine sahip olup olmadıklarına dolayısıyla, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etme, stratejik planlama ve karar verme amaçlarıyla uygulanıp uygulanmadığına, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, ihracat performansının nesnel göstergeleri olan ihracat yoğunluğuna ve ihracat çeşitliliğine göre değişip değişmediğine yanıt aranmıştır.

Bu çalışmanın araştırma yöntemi, bilimsel araştırmaya dair pozitivist paradigma bakış açısının kullanıldığı nicel araştırma yöntemidir. Nicel araştırmanın yanı sıra, araştırma problemleri çerçevesinde araştırma sorularının ve hipotezlerin oluşturulması amacıyla 2 rekabet istihbaratı uzmanı ve 10 işletme yöneticisiyle yapılan derinlemesine görüşmeler yoluyla nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel bölümünde, araştırma sorularının ve hipotezlerin istatistiksel yöntemlerle test edilmesi amacıyla, araştırma modelindeki değişkenleri ölçen bir anket formu oluşturulmuştur. Anket, Türkiye'de rekabet istihbaratı uygulamasına sahip işletme yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimine katkısını araştırma sorusu ve hipotez testleri aracılığı ile ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın ana kütlesini, Türkiye'deki rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmada gerekli olan veri, yargısal ve kolayda örneklem yoluyla Türkiye'deki rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinden elde edilmiştir. Uygulama sonucunda 113'ü geçerli olmak üzere toplam 115 anket formuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada uygulanan örnekleme yöntemi, araştırmanın ana kütlesini yalnızca rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olan işletmelerin yöneticilerinin oluşturması nedeniyle yargısal örneklemedir. Rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip olmayan işletmelerin yöneticileri, araştırmanın ana kütlesinin dışında kalmaktadır. Dolayısıyla, nicel araştırma, yalnızca rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip oldukları bilgisinin bulunduğu ve bunu onaylayan işletme yöneticileri ile yapılmıştır. Örnekleme yöntemini yargısal örnekleme yapan temel ayrım, "İşletmeniz rekabet istihbaratı faaliyetlerini sürdürmekte midir?" sorusudur. Bununla birlikte, yalnızca Türkiye'deki birtakım meslek kuruluşlarının düzenlediği rekabet istihbaratı eğitimlerine katılan veya rekabet istihbaratı merkezlerine üye olan işletmeler listesinde ismi bulunan işletmeler arasından

anket çalışmasına katılan işletme yöneticilerinden veri toplanmış olması nedeniyle de kolayda örneklemedir.

Araştırmada iki adet ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki olan rekabet istihbaratı ölçeği, Saayman ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilmiştir. 20 adet 5'li Likert tipi sorudan oluşan bu ölçek ile, işletme yöneticilerinin, rekabet istihbaratının uygulanmasına yönelik katılım düzeyleri ölçülmektedir. Araştırmada kullanılan ikinci ölçek olan uluslararası pazar seçimi ölçeği, Brouthers ve Nakos (2005) tarafından geliştirilmiştir. 9 adet 5'li Likert tipi sorudan oluşan bu ölçek ile, işletme yöneticilerinin, uluslararası pazar seçiminin uygulanmasına yönelik katılım düzeyleri ölçülmektedir.

Rekabet istihbaratı ölçeğinin yayınlandığı makaledeki içsel güvenilirliğini temsil eden Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.83'tür. Keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin yapı eşitliğini temsil eden Tucker Phi katsayısı 0.95'in üzerindedir. Bu ölçek, temel olarak, Sawka ve diğerleri (1996)'nin geliştirdikleri anket sorularına dayanmaktadır. Bu anketteki sorular, dikotom nominal ölçüm düzeyinde tasarlanmıştır. Viviers ve diğerleri (2002), anketteki ifadeleri ve ölçüm düzeylerini düzeltmiş ve yeni ifadeler eklemişlerdir. 63 maddelik bu ikinci uygulamada, sorular 5'li Likert tipi bir ölçeğe uyarlanmıştır. Dishman ve Calof (2008), faktör analizi ile 6 boyutta toplam 40 madde belirlemişlerdir. Son olarak, Saayman ve diğerleri (2008) ise, keşifsel faktör analizi ile rekabet istihbaratı sürecinin madde sayısını 20'ye düşürmüşlerdir. Uluslararası pazar seçimi ölçeğinin yayınlandığı makaledeki içsel güvenilirliğini temsil eden Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.93'tür.

Çalışmanın veri analizi aşamasında, ilk olarak tanımlayıcı (betimsel) analizler yapılmıştır. Tanımlayıcı analiz kısmında özetlenen istatistiksel bulgular, katılımcıların profillerini ve genel özelliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada uygulanan tanımlayıcı analizler, kişi sayılarını, ortalamaları ve çapraz tabloları içermektedir. İkinci olarak, çıkarımsal analizlerin yapılabilmesi için ön şart niteliği taşıyan analizler yapılmıştır. Bu kısımda, verilerin tesadüfi olması ve normalliği test edilmiştir. Daha sonra, ölçüm araçlarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu kısımda yapılan analizler, keşifsel faktör analizi ve güvenilirlik için Cronbach Alfa testidir. Analiz sonuçlarına göre, ölçüm araçlarının yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Uluslararası pazar seçimi ölçeği için Cronbach Alfa

katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. Rekabet istihbaratı ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı 0,97 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, faktör yapılarının, uluslararası pazar seçimi ölçeği için tek faktörlü, rekabet istihbaratı ölçeği için ise dört faktörlü olduğu bulunmuştur. Tek faktörlü uluslararası pazar seçimi ölçeğinin keşifsel faktör analizine göre açıklanan toplam varyansı yüzde 68,03'tür. Rekabet istihbaratı ölçeğinin keşifsel faktör analizine göre açıklanan toplam varyansı yüzde 95,06'dır. Hesaplanan Tucker Phi katsayısı 0,96'dır. Bu sonuçlar teorik beklentiler ile uyuşmaktadır. Üçüncü olarak, çalışmanın araştırma modeli, araştırma soruları ve hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sorularının ve hipotezlerin testleri için uygulanan analizler, T-testi, varyans analizi, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve etkileşim analizidir.

Analizlerin sonucunda, rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumu ve kullanılma amaçlarının yanında, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılmasının, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı sorularına yanıtlar bulunmuştur.

İlk olarak, araştırma modelini oluşturan Araştırma Soruları 1'in ve alt araştırma sorularının test edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara göre, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkisindeki düzenleyici etkisinin, ihracat performansını temsil eden kriterlerden ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığı için anlamlı olduğu, ihracat yoğunluğu ve ihracat artışı için anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat yoğunluğu arasında, ihracat çeşitliliğinin aracı bir rolü olduğu, rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi etkileşimi ile ihracat artışı arasında, ihracat karlılığının aracı bir rolü olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat yoğunluğu arasındaki ilişkiyi, ihracat çeşitliliği aracılığı ile güçlendirdiği, uluslararası pazar seçimi ile ihracat artışı arasındaki ilişkiyi ise, ihracat karlılığı aracılığı ile güçlendirdiği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, rekabet istihbaratı, uluslararası pazar seçimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu bakımdan, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılması ile rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Dolayısıyla, rekabet istihbaratı,

uluslararası pazar seçimi ile elde edilen ihracat performansını artırması sebebiyle, uluslararası pazarlama stratejisinin belirlenmesinde önemli bir bileşeni oluşturmaktadır.

İkinci olarak, Hipotez 1'in alt hipotezlerinin test edilmesi sonucunca elde edilen bulgulara göre, yöneticiler, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etme, stratejik planlama ve karar verme amaçlarıyla kullanıldığı düşüncesine sahiptirler. Ayrıca, Hipotez 2'nin ve Hipotez 3'ün alt hipotezlerinin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara göre, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin, büyük işletmelerde, ihracat yoğunluğunun ve ihracat çeşitliliğinin yüksek olduğu işletmelerde, daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, rekabet istihbaratının Türkiye'deki mevcut durumuna açıklık getirmektedir.

Türkiye'de rekabet istihbaratının durumuna dair literatürde az sayıda çalışma bulunmaktadır. Wright ve diğerleri (2012), İstanbul'daki 154 KOBİ yöneticisi ile anket yaptıkları çalışmalarında, Türkiye'deki işletmelerde rekabet istihbaratı uygulamalarının davranışsal ve operasyonel tipolojisini ortaya çıkarmışlardır. Araştırmacıların bulgularına göre, Türkiye'deki işletmelerde rekabet istihbaratı, daha çok stratejik kararlar için kullanılmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgularla, Wright ve diğerleri (2012)'nin ulaştıkları sonuçlar desteklenmektedir. Benzer bir diğer çalışmada, Wright ve diğerleri (2013), İstanbul'daki 144 KOBİ yöneticisinden topladıkları veriler ile, satış hacminin, çalışan sayısının ve uluslararasılaşma seviyesinin yüksek olduğu işletmelerde, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyinin yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre, rekabet istihbaratının uygulanma düzeyi, büyük işletmelerde, ihracat yoğunluğunun ve ihracat çeşitliliğinin yüksek olduğu işletmelerde daha yüksektir. Dolayısıyla, Wright ve diğerleri (2013)'nin ulaştıkları sonuçlar desteklenmektedir. Ayrıca, rekabet istihbaratının stratejik planlamaya destek sağladığını ortaya koyan birtakım çalışmalar (Bernhardt, 1994; Prescott ve Bhardwaj, 1995; Attaway Sr., 1998; Badr ve diğerleri, 2006; Calof ve Wright, 2008; Saayman ve diğerleri, 2008; Tanascovici ve Hagiu, 2013) ile rekabet istihbaratının karar vermelere destek sağladığını ortaya koyan birtakım çalışmalar (Prescott ve Bhardwaj, 1995; Attaway Sr., 1998; Cobb, 2003; Fleisher, 2008; Saayman ve diğerleri, 2008; Fleisher ve Wright, 2009; Xu ve diğerleri, 2011; Tanascovici ve Hagiu, 2013; Soilen, 2016) desteklenmektedir.

Tian ve Tobar (2000), yeni pazarlara girebilmenin, rekabet istihbaratının amaçlarından biri olduğunu bulmuşlardır. Salles (2006), uluslararası pazarlardaki dağıtım kanallarının tespit edilmesinin, rekabet istihbaratının, uluslararası pazarlama stratejisine ilişkin amaçlarından biri olduğunu bulmuştur. Nasri (2012)'ye göre, rekabet istihbaratının işletmeler için stratejik faydalarından bazıları, yeni pazarları ve pazar fırsatlarını öngörebilmektir. Lackman ve Lanasa (2013), rekabet istihbaratı faaliyetlerinin, stratejik pazarlama planı sürecinin de dört aşamasından biri olan hedef belirleme aşamasında, pazar hedefleme amacıyla uygulandığını bulmuşlardır. Rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat çeşitliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğine dair bu çalışmada elde edilen bulgular, Tian ve Tobar (2000)'ın, Salles (2006)'in, Nasri (2012)'nin, Lackman ve Lanasa (2013)'nın çalışmalarını desteklemektedir. Rekabet istihbaratı ile işletmeler, uluslararası pazar seçimi faaliyetleri sonucunda eriştikleri pazarlarda daha yüksek çeşitliliğe ulaşmaktadırlar. Bir başka ifade ile, rekabet istihbaratı, işletmelerin, ihracatta yeni pazarlara ulaşabilmelerini ve pazar çeşitliliğini artırabilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat karlılığı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği yönünde elde edilen bulgu, Calof ve Wright (2008)'ın rekabet istihbaratı faaliyetlerinin işletmelerin karlılığı artırdığı yönündeki bulgularını desteklemektedir. Öte yandan, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ile ihracat artışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği yönünde bir bulguya ulaşılmamıştır. Rekabet istihbaratının pazar payını attırdığını ortaya koyan birtakım çalışmaların (Miller, 2001; Ghannay ve Mamlouk, 2012) bulguları ile Calof ve Wright (2008)'ın rekabet istihbaratının gelirleri artırdığını ortaya koyan bulguları desteklenmemektedir.

Bu çalışmada ulaşılan önemli bir sonuç, rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi sonucunda elde edilen ihracat performansını artırdığıdır. Bu sonuç, rekabet istihbaratının ihracat performansını artırdığı anlamına gelmektedir. Bir diğer ifade ile, rekabet istihbaratı, işletmelere ihracatta rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu sonuç, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin temel hedefinin rekabet üstünlüğü elde edebilmek olduğunu ortaya koyan birtakım çalışmaları (Powell, 1997; Calof ve Skinner, 1999; Tian ve Tobar, 2000; Pemberton ve diğerleri, 2001; Marin ve Poulter, 2004; Calof ve Wright, 2008; Zangoueinezhad ve Moshabaki, 2009; Ghannay ve Mamlouk, 2012; Tanascovici ve Hagiu, 2013; Tarek ve diğerleri, 2016; Tarek ve Adel, 2016; Banerjee ve

Mishra, 2017; Shujahat ve diğerleri, 2017) ve işletme performansını yükseltmek olduğunu ortaya koyan birtakım çalışmaları (Miller, 2001; Rouach ve Santi, 2001; Teo ve Choo, 2001; Dishman ve Pearson, 2003; Fleisher ve Wright, 2009; Ghannay ve Mamlouk, 2012; Luu, 2013; Yin, 2015; Luu, 2016) desteklemektedir.

Rekabet istihbaratı ve uluslararası pazar seçimi ilişkisine dair literatürde yayınlanmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bakımdan, çalışmada elde edilen sonuçlar, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi ilişkisine dair bilgiye katkı vermektedir.

Çalışmanın teoriye katkısı, elde edilen bulgular sonucunda rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara bir zemin teşkil etmesidir. Türkiye'de rekabet istihbaratının mevcut durumunu konu alan ampirik çalışmaların sayısı azdır. Bu çalışma, rekabet istihbaratı alanında temel bir araştırma olması sebebiyle, rekabet istihbaratı alanında daha ileri araştırmalar için referans kaynağı niteliği taşımaktadır.

Ayrıca, belirtilmesi gereken önemli bir konu, çalışmanın örneklemine ilişkin kısıttır. Çalışmada, Türkiye'deki rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinin katılımı ile uygulama yapılmıştır. Böylece, Türkiye'deki rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerde, rekabet istihbaratının mevcut durumu, kullanım amaçları, uluslararası pazar seçimi ve ihracat performansı ile ilişkisi tespit edilebilmiştir. Ancak, örneklemin yalnızca rekabet istihbaratı uygulamalarına sahip işletmelerden oluşması, sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

Rekabet istihbaratının, Türkiye'de gelişim göstereceği yönündeki teorik beklenti ve araştırmanın nitel bölümündeki, rekabet istihbaratının Türkiye'deki öngörülen gelişimi yönündeki bulgular, gelecek çalışmalarda daha fazla işletmenin araştırmaların ana kütlesine dahil olacağını göstermektedir. Bu bakımdan, gelecekteki çalışmalarda, daha büyük örneklemler ile uygulamalar yapılması faydalı olacaktır.

Araştırmanın sonucunda, rekabet istihbaratının, ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığı boyutlarında ihracat performansı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkiyi düzenlediği bulunmuştur. Araştırmanın nitel bölümünde, işletmelerin, rekabet istihbaratını, uluslararası pazarlarındaki talep dalgalanmalarının sebep olabileceği

riskleri, pazar portföylerini çeşitlendirerek azaltmak ve ihracatın, işletmenin toplam satışlarındaki payını artırarak, yurt içi talepteki dalgalanmalardan ve ekonomik risklerden korunmak amacıyla uyguladıkları bulunmuştur. Nicel araştırmanın sonuçlarıyla birlikte ele alındığında, işletmeler, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi süreçlerini destekleyerek, ihracat çeşitliliğini ve ihracat karlılığını artırabilmektedirler. Dolayısıyla, rekabet istihbaratı, işletmelerin uluslararası pazar seçimi yeteneklerini, uluslararası pazar portföylerini çeşitlendirmelerini sağlayacak biçimde geliştirmektedir. Rekabet istihbaratı ile, yüksek ihracat çeşitliliği sağlayan uluslararası pazar seçimi süreçleri gerçekleştirebilen işletmeler, talep dalgalanmalarının sebep olabileceği risklerden önemli ölçüde korunmaktadırlar.

Bununla birlikte, rekabet istihbaratı ile kazanılan ihracat çeşitliliği, işletmelerin ihracat yoğunluğunu artırmaktadır. Bir diğer ifade ile, işletmeler, ihracatta pazar portföylerini çeşitlendirerek, ihracatın işletmenin toplam satışlarındaki payını artırabilmektedirler. Bu çerçevede, çeşitlendirilmiş ihracat pazarlarını seçebilme becerisi, işletmelerin ihracat yoğunluğu artırmaktadır. Rekabet istihbaratı ile işletmeler, dolaylı olarak, ihracat yoğunluğunu artırarak, yurt içi talepteki dalgalanmalardan ve ekonomik risklerden önemli ölçüde korunmaktadırlar.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, rekabet istihbaratı ile kazanılan ihracat karlılığının, işletmelerin ihracat hacmini artırmasıdır. Rekabet istihbaratı ile desteklenmiş uluslararası pazar seçimi faaliyetleri sonucunda, işletmeler ihracat karlılıklarını artırabilmektedirler. Bir başka ifade ile, rekabet istihbaratı ile desteklenmiş uluslararası pazar seçiminde daha karlı pazarları seçebilmek mümkün olmaktadır. Daha karlı uluslararası pazarları seçebilmeleri, ihracatı, işletme için daha karlı bir faaliyet haline getirmektedir. Dolayısıyla, çekiciliği artan uluslararası pazarlarını seçebilmeleri sayesinde, işletmeler, toplam ihracat hacimlerini artırabilmektedir. Böylece, rekabet istihbaratı, işletmelerin daha karlı uluslararası pazarları seçebilmelerini sağlamakta ve dolaylı olarak ihracat hacimlerini artırmaktadır.

Bu sonuçlar, gelişmiş uluslararası pazar seçimi uygulamalarına sahip olmanın yanı sıra, uluslararası pazar seçimi uygulamalarını pozitif şekilde destekleyen rekabet istihbaratı uygulamalarının gerçekleştirilmesinin, istenilen ihracat performansı hedeflerine ulaşılması için gerekli olduğuna işaret etmektedir. Uluslararası pazar seçimi süreçlerini

sistematik bir biçimde gerçekleştiren işletmelerde, rekabet istihbaratı uygulamalarının geliştirilmesi ve bu uygulamaların daha etkili bir biçimde, hedef ihracat pazarlarının belirlenmesi yönünde hayata geçirilmesi, ihracat performansı bakımından işletmelere katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, ilk olarak, yöneticiler, rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi faaliyetlerini desteklemeli ve bu doğrultuda ihracat performansının göstergeleri olarak ihracat çeşitliliğini ve ihracat karlılığını hedeflemelidirler. Bir diğer ifade ile, rekabet istihbaratı ile desteklenmiş uluslararası pazar seçimi faaliyetleri sonucunda ulaşılması gereken ihracat performansı kriterleri, ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığıdır. Dolayısıyla, uluslararası pazar seçimlerini rekabet istihbaratı ile destekleyerek ve sistematikleştirerek, işletmeler, ihracatta pazar çeşitliliklerini artırmalı ve daha karlı pazarları seçebilmelidirler.

İkinci olarak, yöneticiler, ihracat yoğunluğunu artırabilmek için, uluslararası pazar seçimi faaliyetlerini rekabet istihbaratı ile destekleyerek ihracat çeşitliliğini artırabilmelidir. Bir diğer ifade ile, işletmelerin toplam satışlarında ihracatın payının artırılması için, rekabet istihbaratı uygulamalarıyla uluslararası pazar seçimi yaparak ihracattaki pazar çeşitliliğinin artırılması gerekmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler, ihracatın işletme satışlarındaki payını artırabilmeleri için, uluslararası pazar seçimi faaliyetlerini rekabet istihbaratı ile sistematikleştirerek işletmelerinin ihracat pazar çeşitliliğini artırmalıdırlar.

Son olarak, yöneticiler, ihracat artışını sağlayabilmek için, uluslararası pazar seçimi faaliyetlerini rekabet istihbaratı ile destekleyerek ihracat karlılığını artırmalıdır. Bir diğer ifade ile, işletmelerin toplam ihracat hacimlerinin artırılabilmesi için, rekabet istihbaratı uygulamalarıyla uluslararası pazar seçimi yaparak kar oranı daha yüksek ihracat yapabilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler, işletmelerinin ihracat hacmini artırabilmeleri için, uluslararası pazar seçimlerini, rekabet istihbaratı ile sistematikleştirerek işletmelerinin ihracat karlılığını artırmalıdırlar.

KAYNAKÇA

Abbott, R. (2004). Integration and structuring for enhanced knowledge management. *Drug Information Journal*, 38(2), 187-196.

Adidam, P. T., Gajre, S. ve Kejriwal, S. (2009). Cross-cultural competitive intelligence strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 27, 666–680.

Agnihotri, R. ve Rapp, A. (2011). Perspectives on competitive intelligence within business: A tactical tool for sales-people to gain a competitive advantage. *The Marketing Review*, 11(4), 363-380.

Akbar, H. (2003). Knowledge levels and their transformation: Towards the integration of knowledge creation and individual learning. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1997-2021.

Akhter, S. H. (2003). Strategic planning, hypercompetition, and knowledge management. *Business Horizons*, 46(1), 19-24.

Albescu, F., Pugna, I. ve Paraschiv, D. (2008). Business intelligence & knowledge management–technological support for strategic management in the knowledge based economy. *Revista Informatica Economica*, 4(48), 5-12.

Alyoubi, B. A. (2015). Decision support system and knowledge-based strategic management. *Procedia Computer Science*, 65, 278-284.

Al-Hakim, L. A. Y. ve Hassan, S. (2014). Who are the crew members on implementation of knowledge management strategies to enhance innovation and improve organizational performance?. *Journal of Resources Development and Management*, 3, 54-63.

Al-Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management: Re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information Research*, 8(1), 143-162.

Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-375.

Ashton, W. B. ve Stacey, G. S. (1995). Technical intelligence in business: Understanding technology threats and opportunities. *International Journal of Technology Management*, 10(1), 79-104.

Aspinall, Y. (2011). Competitive intelligence in the biopharmaceutical industry: The key elements. *Business Information Review*, 28(2), 101-104.

Attaway Sr., M. C. (1998). A review of issues related to gathering and assessing competitive intelligence. *American Business Review*, 16(1), 25-35.

Azvine, B., Cui, Z., Majeed, B. ve Spott, M. (2007). Operational risk management with real-time business intelligence. *BT Technology Journal*, 25(1), 154-167.

Badr, A. (2003). *The role of competitive intelligence in formulating marketing strategy*. Doktora tezi, De Montfort Üniversitesi, Leicester.

Badr, A., Madden, E. ve Wright, S. (2006). The contribution of CI to the strategic decision making process: Empirical study of the European pharmaceutical industry. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 15-35.

Bajaria, H. J. (2000). Knowledge creation and management: Inseparable twins. *Total Quality Management*, 11(4-6), 562-573.

Banerjee, M. ve Mishra, M. (2017). Retail supply chain management practices in India: A business intelligence perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 248-259.

Bartes, F. (2015a). Defining a basis for the new concept of competitive intelligence. *ACTA Universitatis Agriculturae ET Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1233-1242.

Bartes, F. (2015b). The objectives of competitive intelligence as a part of corporative development strategy. *ACTA Universitatis Agriculturae ET Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1243-1250.

Bayandin, N. I. ve Kretov, V. S. (2012). A competitive intelligence monitoring system for small businesses. *Scientific and Technical Information Processing*, 39(4), 236.

Beal, R. M. (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.

Belich, T. J. ve Dubinsky, A. J. (1999). Information processing among exporters: An empirical examination of small firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(4), 45-58.

Beltramini, R. F. (1986). Ethics and the use of competitive information acquisition strategies. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 307-311.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.

Beurschgens, A. (2011). Tale of two FTSE companies: Building a competitive intelligence culture top down/bottom up. *Competitive Intelligence Magazine*, 14(2), 74-78.

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

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.

Bhattacherjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351-370.

Blenkhorn, D. L. ve Fleisher, C. S. (2007). Performance assessment in competitive intelligence: An exploration, synthesis, and research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(2), 4-22.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. ve Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Boisot, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. Oxford: Oxford University Press.

Bolisani, E. ve Scarso, E. (2015). Strategic planning approaches to knowledge management: A taxonomy. *Vine*, 45(4), 495-508.

Bonthous, J. M. (1995). Intelligence as learning. *Competitive Intelligence Review*, 6(1), 4-14.

Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510-528.

Bourret, C. (2012). Standards, evaluation, certification and implications for the study of competitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(1). 59-67.

Bowman, D. ve Gatignon, H. (1995). Determinants of competitor response time to a new product introduction. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 42-53.

Bratianu, C. ve Bolisani, E. (2015). Knowledge strategy: An integrated approach for managing uncertainty. *16th European Conference on Knowledge Management* (s. 169-177). Udine: Udine Üniversitesi.

Breeding, B. (2000). CI and KM convergence: A case study at Shell Services International. *Competitive Intelligence Review*, 11(4), 12-24.

Brody, R. (2008). Issues in defining competitive intelligence: An exploration. *IEEE Engineering Management Review*, 3(36), 1-3.

Brouthers, L. E. ve Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.

Bryman, A. (2015). *Social research methods* (5. bs.). Oxford: Oxford University Press.

Bulger, N. J. (2016). The evolving role of intelligence: Migrating from traditional competitive intelligence to integrated intelligence. *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 18(1), 57-84.

Burgess, R. G. (2003). Elements of sampling in field research. R. G. Burgess (Ed.), *Field research: A sourcebook and field manual* (114-120). Londra: Routledge.

Calof, J. L. ve Breakspear, A. (1999). Competitive intelligence practices of Canadian technology firms. *National Research Council/Canadian Institute of Scientific and Technical Information*, 2(3), 10-14.

Calof, J. L. ve Brouard, F. (2004). Competitive intelligence in Canada. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 1-21.

Calof, J. L. ve Dishman, P. (2002). *The intelligence process: Front-end to strategic planning*. Erişim: 02 Kasım 2016, http://ruor.uottawa.ca/handle/10393/18349.

Calof, J. L., Richards, G. ve Smith, J. (2015). Foresight, competitive intelligence and business analytics—tools for making industrial programmes more efficient. *Foresight-Russia*, 9(1), 68-81.

Calof, J. L. ve Skinner, B. (1999). Government's role in competitive intelligence: What's happening in Canada. *Competitive Intelligence Magazine*, 2(2), 20-23.

Calof, J. L. ve Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730.

Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.

Camus, C. ve Brancaleon, R. (2003). Intellectual assets management: From patents to knowledge. *World Patent Information*, 25(2), 155-159.

Canongia, C., Antunes, A. ve Pereira, M. D. N. F. (2004). Technological foresight—the use of biotechnology in the development of new drugs against breast cancer. *Technovation*, 24(4), 299-309.

Cantonnet, M. L., Aldasoro, J. C. ve Cilleruelo, E. (2015). Analysis of the competitive intelligence activities of small and medium-sized enterprises from the industrial sector. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 646-658.

Capatina, A. ve Vanderlinden, B. (2012). Modelling the dimensions of a competitive intelligence-based corporate culture using the digital memory BRAIN 7. *Revista de Management Comparat International*, 13(3), 366-377.

Cappel, J. J. ve Boone, J. P. (1995). A look at the link between competitive intelligence and performance. *Competitive Intelligence Review*, 6(2), 15-23.

Carmines, E. G. ve Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Thousand Oaks: Sage.

Carr, J. C. ve Lopez, T. B. (2007). Examining market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationships between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 113-125.

Casselman, R. M. ve Samson, D. (2007). Aligning knowledge strategy and knowledge capabilities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 19(1), 69-81.

Cekuls, A. (2015). Leadership values in transformation of organizational culture to implement competitive intelligence management: The trust building through organizational culture. *European Integration Studies*, 9, 244-256.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2. bs.). Dorchester: Sage.

Chevallier, C., Laarraf, Z., Lacam, J. S., Miloudi, A. ve Salvetat, D. (2016) Competitive intelligence, knowledge management and coopetition: The case of European high-technology firms. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1192-1211.

Chou, D. C., Tripuramallu, H. B. ve Chou, A. Y. (2005). BI and ERP integration. *Information Management & Computer Security*, 13(5), 340-349.

Clark, B. H. ve Montgomery, D. B. (1996). Perceiving competitive reactions: The value of accuracy (and paranoia). *Marketing Letters*, 7(2), 115-129.

Cobb, P. (2003). Competitive intelligence through data mining. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(3), 80-89.

Collins, J. ve Hussey, R. (2013). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students* (4. bs.). Londra: Palgrave Macmillan.

Corfield, A. ve Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: Can KM really change organisational culture?. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 88-103.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98.

Cowan, R., Jonard, N. ve Özman, M. (2004). Knowledge dynamics in a network industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(5), 469-484.

Crane, A. (2005). In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. *Business Horizons*, 48(3), 233-240.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative and quantitative approaches* (4. bs.). Thousand Oaks: Sage.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

Cronin, B. ve McKim, G. (1996). Science and scholarship on the world wide web: A North American perspective. *Journal of Documentation*, 52(2), 163-171.

Çolakoğlu, T. (2011). The problematic of competitive intelligence: How to evaluate & develop competitive intelligence?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1615-1623.

Cudeck, R., Du Toit, S. ve Sorbom, G. (2001). *Structural equation modeling: Present and future*. Lincolnwood: Scientific Software International.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. ve Sullivan, D. P. (2015). *International business: Environments and operations* (15. bs.). Harlow: Pearson Education.

Das, S. R. (2010). Competitive technical intelligence tools for innovation and technology forecasting. *Asia Pacific Business Review*, 6(2), 30-40.

Davenport, T. H. (1999). Knowledge management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance. *Knowledge Management Handbook*, 2, 2-11.

David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13. bs.). Upper Saddle River: Peaeson/Prentice Hall.

Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9–31.

Day, G. S. ve Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(1), 31-44.

Day, G. S. ve Schoemaker, P. J. (2006). *Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company*, Boston: Harvard Business School Press.

De Almeida, F. C., Lesca, H. ve Canton, A. W. (2016). Intrinsic motivation for knowledge sharing–competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1282-1301.

De Pelsmacker, P., Muller, M. L., Viviers, W., Saayman, A., Cuyvers, L. ve Jegers, M. (2005). Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 606-620.

Debortoli, S., Müller, O. ve Vom Brocke, J. (2014). Comparing business intelligence and big data skills. *Business & Information Systems Engineering*, 6(5), 289-300.

Deschamps, J. P. ve Nayak, P. R. (1995). *Product juggernauts: How companies mobilize to generate a stream of market winners*. Brighton: Harvard Business Press.

Desouza, K. C. (2010). Winning the business case for knowledge management. *Business Information Review*, 27(3), 159-174.

Dick, B. ve Dalmau, T. (2000). *Argyris and Schön: Some elements of their models*. Erişim: 17 Kasım 2016, http://www.uq.net.au/action_research/as/argyris2.html.

Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56(1), 69-83.

Dickson, P. R. ve Urbany, J. E. (1994). Retailer reactions to competitive price changes. *Journal of Retailing*, 70(1), 1-21.

Dishman, P. L. ve Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766-785.

Dishman, P. L. ve Pearson, T. (2003). Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: A pilot study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 615-620.

Drew, S. (1999). Building knowledge management into strategy: Making sense of a new perspective. *Long Range Planning*, 32(1), 130-136.

Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.

Du Toit, A. S. A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: What is in it for South African manufacturing enterprises?. *International Journal of Information Management*, 23(2), 111-120.

Du Toit, A. S. A. (2013). Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(2), 30-39.

Du Toit, A. S. A. (2015). Competitive intelligence research: An investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 14-21.

Duhon, B. (1998). It's all in our heads. *Inform*, 12(8), 8-13.

Erickson, G. S. ve Rothberg, H. N. (2009). Intellectual capital in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 159-165.

Erickson, G. S. ve Rothberg, H. N. (2012). Balancing knowledge management and competitive intelligence, initial insights. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), 15-22.

Fahey, L. (2007). Connecting strategy and competitive intelligence: Refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. *Strategy & Leadership*, 35(1), 4-12.

Fai Pun, K. ve Nathai-Balkissoon, M. (2011). Integrating knowledge management into organisational learning: A review of concepts and models. *The Learning Organization*, 18(3), 203-223.

Fatti, A. ve Du Toit, A. S. A. (2013). Competitive intelligence in the South African pharmaceutical industry. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(1), 5-14.

Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G. ve Smyth, P. (1996). The KDD process for extracting useful knowledge from volumes of data. *Communications of the ACM*, 39(11), 27-34.

Fleisher, C.S. (2001). An introduction to the management and practices of competitive intelligence (CI). C. S. Fleisher ve D. L. Blenkhorn (Ed.). *Managing Frontiers in Competitive Intelligence* (s. 3-18). Westport: Quorum Books.

Fleisher, C. S. (2004). Competitive intelligence education: Competencies, sources, and trends. *Information Management*, 38(2), 56-62.

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

Fleisher, C. S. ve Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River: FT Press.

Fleisher, C. S. ve Bensoussan, B. E. (2015). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River: FT Press.

Fleisher, C. S. ve Wright, S. (2009). Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West. *Thunderbird International Business Review*, 51(3), 249-261.

Fleisher, C. S., Wright, S. ve Allard, H. T. (2008). The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques. *European Journal of Marketing*, 42(7), 836–851.

Fouche, P. (2006). *A competitive intelligence implementation model*. Doktora tezi, University of South Africa, Pretoria.

Francis, D. ve Herring, J. (1999). Key intelligence topics: A window on the corporate competitive psyche. *Competitive Intelligence Review*, 10(4), 10-19.

Frankfort-Nachmias, C. ve Nachmias, D. (2007). *Study guide for research methods in the social sciences* (7. bs.). Londra: Macmillan.

Frates, J. ve Sharp, S. (2005). Using business intelligence to discover new market opportunities. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(2), 16-28.

Friedman, J. H. ve Rafsky, L. C. (1979). Multivariate generalizations of the Wald-Wolfowitz and Smirnov two-sample tests. *The Annals of Statistics*, 697-717.

Frohlich, M. T. ve Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.

Fuld, L. (2011). *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley & Sons.

Gaidelys, V. ve Meidute, I. (2012). Instruments and methods of competitive intelligence. *Economics and Management*, 17(3), 971-977.

Galvin, R. W. (1997). Competitive intelligence at Motorola. *Competitive Intelligence Review*, 8(1), 3-6.

Garcia-Alsina, M., Cobarsi-Morales, J. ve Ortoll, E. (2016). Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. *ASLIB Journal of Information Management*, 68(1), 57-75.

Garson, G. D. (2001). *Guide to writing empirical papers, theses, and dissertations*. New York: Marcel Dekker.

Gatignon, H. ve Reibstein, D. J. (1997). Creative strategies for responding to competitive actions. G. S. Day ve D. J. Reibstein (Ed.). *Wharton on dynamic competitive strategy* (s. 237-255). Hoboken: John Wiley & Sons.

Gay, B. (2012). Competitive intelligence and complex systems. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), 5-14.

Gegez, A. E. (2014). *Pazarlama araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gessner, G. H. ve Volonino, L. (2005). Quick response improves returns on business intelligence investments. *Information Systems Management*, 22(3), 66-74.

Ghannay, J. C. ve Mamlouk, Z. B. A. (2012). Synergy between competitive intelligence and knowledge management–a key for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), 23-34.

Ghannay, J. C. ve Mamlouk, Z. B. A. (2015). Influence of organizational culture on competitive intelligence practice: A conceptual framework. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(1), 35-39.

Gilad, B. (2006). Strategic early warning revisited. *Competitive Intelligence*, 9(2), 14-17.

Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.

Gnizy, I. ve Shoham, A. (2014). Uncovering the influence of the international marketing function in international firms. *International Marketing Review*, 31, 51–78.

Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.

Gorard, S. (2003). *Quantitative methods in social science*. Norfolk: Continuum.

Grabowski, H. G. ve Vernon, J. M. (1987). Pioneers, imitators, and generics—a simulation model of Schumpeterian competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 102(3), 491-525.

Graef, J. L. (1997). Using the Internet for competitive intelligence: A survey report. *Competitive Intelligence Review*, 8(4), 41-47.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Grezes, V. (2015). The definition of competitive intelligence needs through a synthesis model. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(1), 40-56.

Groom, J. R. ve David, F. R. (2001). Competitive intelligence activity among small firms. *SAM Advanced Management Journal*, 66(1), 12.

Guimaraes, T. (2000). The impact of competitive intelligence and IS support in changing small business organizations. *Logistics Information Management*, 13(3), 117-125.

Guthrie, R. A. ve Austin, L. D. (1996). Competitive implications of the Internet. *Information Systems Management*, 13(3), 90-92.

Hair, J. F., Bush, R. P. ve Ortinau, D. J. (2002). *Marketing research: Within a changing information environment* (2. bs.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Halawi, L. A., McCarthy, R. V. ve Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, 13(4), 384-397

Hall, C. ve Bensoussan, B. (2007). The state of business competitive intelligence in Australia. C. Hall ve B. Bensoussan. *Staying ahead of the competition: How firms really manage their competitive intelligence and knowledge, evidence from a decade of rapid change* (s. 17-22). Singapur: World Scientific.

Hall, C. ve Lundberg, D. (2010). Competitive knowledge and strategy in high velocity environments. *IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1/2), 7-17.

Hammersley, M. (1987). Some notes on the terms ‘validity’ and ‘reliability’. *British Educational Research Journal*, 13(1), 73-82.

Hammersley, M. (1994). Introducing ethnography. D. Graddol, J. Maybin ve B. Stierer (Ed.). *Researching language and literacy in social context* (s. 1-17). Brigend: Multilingual Matters.

Harkleroad, D. (1996). Too many ostriches, not enough eagles. *Competitive Intelligence Review*, 7(1), 23-27.

Heinrichs, J. H. ve Lim, J. S. (2003). Integrating web-based data mining tools with business models for knowledge management. *Decision Support Systems*, 35(1), 103-112.

Heinrichs, J. H. ve Lim, J. S. (2008). Impact of marketing model application and competitive intelligence utilization on strategic response capability. *Journal of Strategic Marketing*, 16(2), 91-110.

Herring, J. P. (1992). Business intelligence in Japan and Sweden: Lessons for the US. *Journal of Business Strategy*, 13(2), 44-49.

Herring, J. P. (1999). Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.

Herschel, R. T. ve Jones, N. E. (2005). Knowledge management and business intelligence: The importance of integration. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 45-55.

Honigmann, J. J. (2003). Sampling in ethnographic fieldwork. R. G. Burgess (Ed.), *Field research: A sourcebook and field manual* (121-139). Londra: Routledge.

Hou, C. K. (2016a). Understanding business intelligence system continuance intention: An empirical study of Taiwan's electronics industry. *Information Development*, 32(5), 1359-1371.

Hou, C. K. (2016b). Using the balanced scorecard in assessing the impact of BI system usage on organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor industry. *Information Development*, 32(5), 1545-1569.

Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

Huggins, R. (2010). Regional competitive intelligence: Benchmarking and policy-making. *Regional Studies*, 44(5), 639-658.

Hughes, D. E., Le Bon, J. ve Rapp, A. (2013). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: The pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 91-110.

Hughes, J. (2005). Bringing emotion to work: Emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character. *Work, Employment and Society*, 19(3), 603-625.

Jaharuddin, N. S., Dato'Mansor, Z. ve Yaakob, S. (2016). Assessing the supply chain intelligence practices of small medium enterprises in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 515-521.

Jamil, G. L. (2013). Approaching market intelligence concept through a case analysis: Continuous knowledge for marketing strategic management and its complementarity to competitive intelligence. *Procedia Technology*, 9, 463-472.

Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

Jaworski, B. J., Macinnis, D. J. ve Kohli, A. K. (2002). Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market-Focused Management*, 5(4), 279-307.

Johnson, A. R. (2000). Competitive intelligence and competitor analysis as knowledge management applications. J. W. Cortada ve J. A. Woods (Ed.). *The knowledge management yearbook 2000-2001* (s. 85-97). Woburn: Butterworth-Heinemann.

Jourdan, Z., Rainer, R. K. ve Marshall, T. E. (2008). Business intelligence: An analysis of the literature. *Information Systems Management*, 25(2), 121-131.

Jupp, V. (2006). *The Sage dictionary of social research method*s. Londra: Sage.

Kahaner, L. (1997). Competitive intelligence. *Security Journal*, 1(8), 209-210.

Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–19.

Kongpichayanond, P. (2009). Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 375-387.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. Yeni Delhi: New Age International.

Kotler, P. ve Keller, K. L. (2014). *Marketing management* (14. bs.). Upper Saddle River: Peaeson/Prentice Hall.

Köseoglu, M. A., Ross, G. ve Okumuş, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172.

Lackman, C. L. ve Lanasa, J. M. (2013). Competitive intelligence and forecasting systems: Strategic marketing planning tool for SME's. *Atlantic Marketing Journal*, 2(2), 98-110.

Lackman, C. L., Saban, K. ve Lanasa, J. M. (2000). Organizing the competitive intelligence function: A benchmarking study. *Competitive Intelligence Review*, 11(1), 17-27.

Lahrmann, G., Marx, F., Winter, R. ve Wortmann, F. (2011). Business intelligence maturity: Development and evaluation of a theoretical model. *44th Hawaii*

International Conference on System Sciences (HICSS), (s. 1-10). Manoa: University of Hawaii.

Leana, C. R. ve Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.

Leana, C. R. ve Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.

Lee, S. M. ve Hong, S. (2002). An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, 102(1), 17-25.

Leedy, P. D. ve Ormrod, J. E. (2010). *Practical research: Planning and design* (9. bs.). Upper Saddle River: Pearson.

Leitch, M. (2003). Risk management and beyond budgeting. *Internal Controls Design*. Erişim: 26.04.2017, http://www.internalcontrolsdesign.co.uk/RMandBB/ index.shtml

Lemercier, P. (2014). The fundamentals of intelligence. *Information Evaluation*, 55-102.

Lemos, A. D. ve Porto, A. C. (1998). Technological forecasting techniques and competitive intelligence: Tools for improving the innovation process. *Industrial Management & Data Systems*, 98(7), 330.

Liebl, F. (2015). Knowledge management for strategic marketing. H. Spotts. *Assessing the different roles of marketing theory and practice in the jaws of economic uncertainty* (s. 48-57). Cham: Springer.

Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1-6.

Lim, L. K. (2013). Mapping competitive prediction capability: Construct conceptualization and performance payoffs. *Journal of Business Research*, 66(9), 1576-1586.

Luhn, H. P. (1958). The automatic creation of literature abstracts. *IBM Journal of Research and Development*, 2(2), 159-165.

Luu, T. T. (2013). Competitive intelligence and other levers of brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 217-239.

Luu, T. T. (2016). Organisational ambidexterity and supply chain agility: The mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 583-603.

Luu, T. T. (2017). Organizational social capital as a moderator for the effect of entrepreneurial orientation on competitive intelligence. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 301-315.

Malhotra, N. K. ve Birks, D. F. (2008). *Marketing research: An applied orientation*, (5. bs.). Harlow: Pearson Education.

Malhotra, Y. (2004). Why knowledge management systems fail: Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. C. W. Holsapple (Ed.). *Handbook on Knowledge Management 1* (s. 577-599). Heidelberg: Springer.

Mamawi, O. (2012). Foundations of competitive intelligence system to form business coalitions. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), 35-41.

Manglik, A. (2006). Increasing BI adoption: An enterprise approach. *Business Intelligence Journal*, 11(2), 44.

Mansfield, E. R. ve Helms, B. P. (1982). Detecting multicollinearity. *The American Statistician*, 36(3a), 158-160.

Mariadoss, B. J., Johnson, J. L. ve Martin, K. D. (2014). Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions. *Journal of Business Research*, 67(11), 2393-2402.

Mariadoss, B. J., Milewicz, C., Lee, S. ve Sahaym, A. (2014). Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 136-145.

Marin, J. ve Poulter, A. (2004). Dissemination of competitive intelligence. *Journal of Information Science*, 30(2), 165-180.

Mathias, A., Kessler, K. ve Bhatnagar, S. (2011). Using business intelligence for strategic advantage in REMS. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 11(1), 84-89.

Maurer, I., Bartsch, V. ve Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, 32(2), 157-185.

McDonald, R. E. ve Madhavaram, S. (2007). What firms learn depends on what firms know: The implications of prior knowledge for market orientation. *Marketing Management Journal*, 17(1), 171-183.

McGonagle, J. J. (2007). An examination of the classic CI model. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(2), 71-86.

McGonagle, J. J. ve Vella, C. M. (2002). A case for competitive intelligence: 90% of the information a company needs to understand its market and competitors and to

make key decisions is already public. *Information Management Journal*, 36(4), 35-41.

Miller, S. H. (2001). Competitive intelligence–an overview. *Competitive Intelligence Magazine*, 1(11), 1-14.

Miller, S. H. ve Bentley, S. (1998). CI newswatch: Microsoft, Motorola Declared CI "eagles". *Competitive Intelligence Magazine*, 1(1), 5-6.

Mohan, K. K., Harun, R. S., Srividya, A. ve Verma, A. K. (2010). Quality framework for reliability improvement in SAP netweaver business intelligence environment through lean software development—a practical perspective. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 1(4), 316-323.

Momeni, A., Fathian, M. ve Akhavan, P. (2012). Competitive intelligence and knowledge management's affinities and relations: Developing a model. *Invertis Journal of Science & Technology*, 5(1), 1-7.

Momeni, A. ve Mehrafzoon, M. (2013). Critical factors of competitive intelligence in the power plant industry: The case study of MAPNA Group. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(1), 31-43.

Montgomery, D. B., Moore, M. C. ve Urbany, J. E. (2005). Reasoning about competitive reactions: Evidence from executives. *Marketing Science*, 24(1), 138-149.

Moore, M. C. ve Urbany, J. E. (1994). Blinders, fuzzy lenses, and the wrong shoes: Pitfalls in competitive conjecture. *Marketing Letters*, 5(3), 247-258.

Murphy, C. (2006). Competitive intelligence: What corporate documents can tell you. *Business Information Review*, 23(1), 35-42.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., Kotabe, M. ve Zhou, N. (2007). Assessing measurement invariance of export market orientation: A study of Chinese and non-Chinese firms in China. *Journal of International Marketing*, 15(4), 41-62.

Muthusamy, S. (2008). Minding the cognition: Toward a strategic knowledge management for competitive advantage. *Strategic Change*, 17(5-6), 145-153.

Myburgh, S. (2004). Competitive intelligence: Bridging organizational boundaries. *Information Management*, 38(2), 46-55.

Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 53-67.

Nasri, W. (2012). Conceptual model of strategic benefits of competitive intelligence process. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 25-35.

Nasri, W. ve Zarai, M. (2013). Key success factors for developing competitive intelligence in organisation. *American Journal of Business and Management*, 2(3), 239-244.

Ndlela, L. T. ve Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151-165.

Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61-74.

Nidumolu, S. R. ve Subramani, A. A. M. (2001). Situated learning and the situated knowledge web: Exploring the ground beneath knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 115-150.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I. ve Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.

Norling, P. M., Herring, J. P., Rosenkrans Jr, W. A., Stellpflug, M. ve Kaufman, S. B. (2000). Putting competitive technology intelligence to work. *Research-Technology Management*, 43(5), 23-28.

Obeidat, M., North, M., Richardson, R., Rattanak, V. ve North, S. (2015). Business intelligence technology, applications, and trends. *International Management Review*, 11(2), 47-56.

Opait, G., Bleoju, G., Nistor, R. ve Capatina, A. (2016). The influences of competitive intelligence budgets on informational energy dynamics. *Journal of Business Research*, 69(5), 1682-1689.

Oubrich, M. (2007). L'intelligence economique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 42(226/227), 77-88.

Paletta, F. C. ve Junior, N. D. V. (2013). ICT lifecycle and its major role in the development of strategic intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(2), 62-78.

Pargaonkar, Y. R. (2016). Leveraging patent landscape analysis and IP competitive intelligence for competitive advantage. *World Patent Information*, 45, 10-20.

Parker, K. R. ve Nitse, P. S. (2011). Competitive intelligence gathering. D. G. Schwartz (Ed.). *Encyclopedia of knowledge management* (s. 44-50). Hershey: Idea Group Reference.

Patterson, L. ve Martzoukou, K. (2012). An examination of Canadian information professionals' involvement in the provision of business information synthesis and analysis services. *Journal of Librarianship and Information Science*, 44(1), 47-64.

Patton, K. M. ve McKenna, T. M. (2005). Scanning for competitive intelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, 8(2), 24-29.

Pellissier, J. M. ve Van Buer, M. G. (1996). Entrepreneurial proclivity and the interpretation of subjective probability phases. *Journal of Applied Business Research*, 12, 129-37.

Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H. ve Barber, C. E. (2001). Competing with CRS-generated information in the airline industry. *Journal of Strategic Information Systems*, 10(1), 59-76.

Peters, M. D., Wieder, B., Sutton, S. G. ve Wakefield, J. (2016). Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: Implications for enhanced competitive advantage. *International Journal of Accounting Information Systems*, 21, 1-17.

Peters, M. J., Howard, K. ve Sharp, M. J. A. (2012*). The management of a student research project* (3. bs.). Aldershot: Gower.

Pickton, D. W. ve Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis?. *Strategic Change*, 7(2), 101-109.

Pietrzak, M., Jalosinski, K., Paliszkiewicz, J. ve Brzozowski, A. (2015). A case study of strategic group map application used as a tool for knowledge management. *Journal of Computer Information Systems*, 55(2), 68-77.

Pirttila, A. (1998). Organising competitive intelligence activities in a corporate organisation, *ASLIB Proceedings*, 50(4), 79-84.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2008a). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 23-40.

Porter, M. E. (2008b). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 86(1), 2-22.

Pourshahid, A., Johari, I., Richards, G., Amyot, D. ve Akhigbe, O. S. (2014). A goal-oriented, business intelligence-supported decision-making methodology. *Decision Analytics*, 1(9), 1-36.

Powell, J. H. ve Bradford, J. P. (2000). Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment. *International Journal of Information Management*, 20(3), 181-195.

Powell, T. (1997). Competitive knowledge management: You can't reengineer what never mas engineered in the first place. *Competitive Intelligence Review*, 8(1), 40-47.

Pötter, U. ve Blossfeld, H. P. (2001). Causal inference from series of events. *European Sociological Review*, 17(1), 21-32.

Prahalad, C. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Prescott, J. E. (1995). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6, 71-90.

Prescott, J. E. (2001). Competitive intelligence: Lessons from the trenches. *Competitive Intelligence Review*, 12(2), 5-19.

Prescott, J. E. ve Bhardwaj, G. (1995). Competitive intelligence practices: A survey. *Competitive Intelligence Review*, 6(2), 4-14.

Priporas, C. V., Gatsoris, L. ve Zacharis, V. (2005). Competitive intelligence activity: Evidence from Greece. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(7), 659-669.

Qiu, L., Li, Y. ve Wu, X. (2008). Protecting business intelligence and customer privacy while outsourcing data mining tasks. *Knowledge and Information Systems*, 17(1), 99-120.

Qiu, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: A managerial perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 814-835.

Rai, A. ve Bajwa, D. S. (1997). An empirical investigation into factors relating to the adoption of executive information systems: An analysis of EIS for collaboration and decision support. *Decision Sciences*, 28(4), 939-974.

Ramaswamy, V., Gatignon, H. ve Reibstein, D. J. (1994). Competitive marketing behavior in industrial markets. *Journal of Marketing*, 58(2), 45-55.

Rapp, A., Agnihotri, R. ve Baker, T. L. (2011). Conceptualizing salesperson competitive intelligence: An individual-level perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2), 141-155.

Rapp, A., Agnihotri, R. ve Baker, T. L. (2015). Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: How managers' recognition and autonomy moderate individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 357-374.

Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M. ve Asnawi, N. H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37, 545-553.

Resmi Gazete. (2012). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. Erişim: 13 Kasım 2017, http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/ 11/20121104-11.htm.

Rittenburg, T. L., Valentine, S. R. ve Faircloth, J. B. (2007). An ethical decision-making framework for competitor intelligence gathering. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 235-245.

Rohrbeck, R. ve Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231-243.

Rothberg, H. N. ve Erickson, G. S. (2012). Benchmarking competitive intelligence activity. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(3), 5-11.

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

Royston, P. (1992). Which measures of skewness and kurtosis are best?. *Statistics in Medicine*, 11(3), 333-343.

Saayman, A., Pienaar, J., De Pelsmacker, P., Viviers, W., Cuyvers, L., Muller, M. L. ve Jegers, M. (2008). Competitive intelligence: Construct exploration, validation and equivalence. *ASLIB Proceedings*, 60(4), 383-411.

Safa, M., Shahi, A., Haas, C. T., Fiander-McCann, D., Safa, M., Hipel, K. ve MacGillivray, S. (2015). Competitive intelligence (CI) for evaluation of construction contractors. *Automation in Construction*, 59, 149-157.

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

Sarantakos, S. (2012). *Social research* (4. bs.). Londra: Palgrave Macmillan.

Sarı, M. H. (2014). Developing a mathematics teaching anxiety scale for classroom teachers. *Elementary Education Online*, 13(4), 1296-1310.

Sawka, K. A., Francis, D. B. ve Herring, J. P. (1996). Evaluating business intelligence systems: How does your company rate. *Competitive Intelligence Review*, 7(1), S65-S68.

Saxby, C. L., Parker, K. R., Nitse, P. S. ve Dishman, P. L. (2002). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 28-34.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2. bs.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7. bs.). New York: John Wiley & Sons.

Self, D. R., Self, T., Matuszek, T. ve Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.

Sewdass, N. ve Du Toit, A. (2014). Current state of competitive intelligence in South Africa. *International Journal of Information Management*, 34(2), 185-190.

Shih, M. J., Liu, D. R. ve Hsu, M. L. (2010). Discovering competitive intelligence by mining changes in patent trends. *Expert Systems with Applications*, 37(4), 2882-2890.

Shin, M. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information & Management*, 42(1), 179-196.

Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Muhammad, I. M., Thursamy, R. ve Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. V*INE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93.

Singh, B. ve Rao, M. K. (2015). Exploring the linkages between human resource configuration and knowledge management process: a strategic human resource management perspective. S. Chatterjee, B. Singh, D. P. Goyal ve N. Gupta (Ed.). *Managing in recovering markets* (s. 295-302). Yeni Delhi: Springer India.

Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

Slater, S. F. ve Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.

Smith, J. R., Wright, S. ve Pickton, D. (2010). Competitive intelligence programmes for SMEs in France: Evidence of changing attitudes. *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), 523-536.

Smith, R. ve Lindsay, D. (2012). From information to intelligence management. *Business Information Review*, 29(2), 121-124.

Snyman, R. ve Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 5-19.

Soilen, K. S. (2016). A research agenda for intelligence studies in business. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(1), 21-36.

Speier, C. ve Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.

Stanat R. (1990). *The intelligent corporation: Creating a shared network for information and profit*. New York: Amacom.

Stiller, H. (2014). Information professionals in the corporate sector: A survey of French companies. *Business Information Review*, 31(1), 41-49.

Stojanovic, A. ve Kessler, K. (2011). Case study: Solutions for multidisciplinary decision making. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 11(1), 60-70.

Strategic & Competitive Intelligence Professionals (2017). *What is competitive intelligence (CI) and what it should include?*. Erişim: 02 Mart 2017, http://www.scip.org.

Subramanian, R. ve Ishak, S. T. (1998). Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation. *MIR: Management International Review*, 38(1), 7-23.

Sumanjeet, K. (2005). Knowledge management: Generating business value through knowledge. *Management and Labour Studies*, 30(2), 173-181.

Sun, L. (2015). Knowledge element-based competitive intelligence analytics serving for SWOT situation assessment. *8th International Symposium on Computational Intelligence and Design (ISCID)* (s. 576-579). Hangzhou: Zhejiang University.

Sun, L. ve Wang, Y. Z. (2015). Identifying the core competitive intelligence based on enterprise strategic factors. *Journal of Shanghai Jiaotong University (Science)*, 20, 118-123.

Sun Tzu (t.y.). *Savaş sanatı* (Demir, A., Çev.). İstanbul: Kartaş Yayınları.

Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2006). *Using multivariate statistics* (5. bs.). Needham Height: Allyn & Bacon.

Taib, K. M., Yatin, S. F. M., Ahmad, A. R. ve Mansor, A. N. (2008). Knowledge management and competitive intelligence: A synergy for organizational competitiveness in the K-economy. *Communications of the IBIMA*, 6, 25-34.

Tanascovici, M. ve Hagiu, A. (2013). Competitive intelligence in the knowledge-based organization. *Network Intelligence Studies*, 1(1), 44-53.

Tanev, S. ve Bailetti, T. (2008). Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 786-803.

Tao, Q. ve Prescott, J. E. (2000). China: Competitive intelligence practices in an emerging market environment. *Competitive Intelligence Review*, 11(4), 65-78.

Tarek, B. H. ve Adel, G. (2016). Business intelligence versus entrepreneurial competitive intelligence and international competitiveness of North African SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 539-561.

Tarek, B. H., Adel, G. ve Sami, A. (2016). The relationship between ‘competitive intelligence’ and the internationalization of North African SMEs. *Competition & Change*, 20(5), 326-336.

Tarraf, P. ve Molz, R. (2006). Competitive intelligence at small enterprises. *SAM Advanced Management Journal*, 71(4), 24-34.

Taylor, J. W. (1992). Competitive intelligence: A status report on US business practices. *Journal of Marketing Management*, 8, 117-125.

Teo, T. S. ve Choo, W. Y. (2001). Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. *Information & Management*, 39(1), 67-83.

Terzieva, M. (2014). Project knowledge management: How organizations learn from experience. *Procedia Technology*, 16, 1086-1095.

Tian, R. G. ve Tobar, B. G. (2000). Challenges vs. opportunities: Competitive intelligence and global strategies. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 8(1), 49-59.

Trim, P. R. ve Lee, Y. I. (2008). A multi-organizational resilience value system enhanced by an intelligence culture. *European Journal of Marketing*, 42(7-8), 731–745.

Trochim, W. M. (2006). *Research methods knowledge base*. Erişim: 22 Haziran 2017, http://www.socialresearchmethods.net/kb/index.php.

Türk Dil Kurumu. (2004). *İktisat Terimleri Sözlüğü*. Erişim: 12 Kasım 2017, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a09fa9279b570.23315764

Türk Dil Kurumu. (2006). *Güncel Türkçe Sözlük*. Erişim: 09 Kasım 2017, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a04bdf011d8f4.32969697

Vasilopoulos, A. (2010). Development of a competitive business intelligence system. *Proceedings of The Northeast Business & Economics Association*, 1(1), 614-618.

Vaughan, L. ve You, J. (2006). Comparing business competition positions based on Web co-link data: The global market vs. the Chinese market. *Scientometrics*, 68(3), 611-628.

Vedder, R. G., Vanecek, M. T., Guynes, C. S. ve Cappel, J. J. (1999). CEO and CIO perspectives on competitive intelligence. *Communications of the ACM*, 42(8), 108-116.

Venkitachalam, K. ve Willmott, H. (2015). Factors shaping organizational dynamics in strategic knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 344-359.

Venkitachalam, K. ve Willmott, H. (2016). Determining strategic shifts between codification and personalization in operational environments. *Journal of Strategy and Management*, 9(1), 2-14.

Vidigal, F. (2013). Competitive intelligence: Functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil. *Transinformacao*, 25(3), 237-243.

Viviers, W., Saayman, A. ve Muller, M. L. (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-589.

Viviers, W., Saayman, A., Muller, M. L. ve Calof, J. (2002). Competitive intelligence practices: A South African study. *South African Journal of Business Management*, 33(3), 27-37.

Walle, A. H. (1999). From marketing research to competitive intelligence: Useful generalization or loss of focus?. *Management Decision*, 37(6), 519-525.

Wang, B., Liu, S., Ding, K., Liu, Z. ve Xu, J. (2014). Identifying technological topics and institution-topic distribution probability for patent competitive intelligence analysis: A case study in LTE technology. *Scientometrics*, 101(1), 685-704.

Wang, Y. H. (2016). Identifying competitive intelligence of collaborative intellectual property alliances: Analytic platform and case studies. *Information Systems and e-Business Management*, 14(3), 491-505.

Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 385-390.

Weinberg, S. L. ve Abramowitz, S. K. (2002). *Data analysis for the behavioral sciences using SPSS*. New York: Cambridge University Press.

Weiss, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence: How to gather and use information on competitors. *Business Information Review*, 19(2), 39-47.

Weng, S. S., Yang, M. H., Koo, T. L. ve Hsiao, P. I. (2016). Modeling the prediction of business intelligence system effectiveness. *SpringerPlus*, 5(1), 1-17.

West, C. (1999). Competitive intelligence in Europe. *Business Information Review*, 16(3), 143-150.

Whyte, W. F. (2003). Interviewing in field research. R. G. Burgess (Ed.), *Field research: A sourcebook and field manual* (170-188). Londra: Routledge.

Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of 'validity' in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4(3), 1-14.

Wright, S. (2011). *A critical evaluation of competitive intelligence and insight management practice*. Doktora tezi, De Montfort Üniversitesi, Leicester.

Wright, S., Bisson, C. ve Duffy, A. P. (2012). Applying a behavioural and operational diagnostic typology of competitive intelligence practice: Empirical evidence from the SME sector in Turkey. *Journal of Strategic Marketing*, 20(1), 19-33.

Wright, S., Callow, J. ve Pickton, D. W. (1999). *Competitive intelligence in action*. Leicester: De Montfort University Press.

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

Wright, S., Eid, E. R. ve Fleisher, C. S. (2009). Competitive intelligence in practice: Empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 941-964.

Wright, S., Pickton, D. W. ve Callow, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: A typology. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 49-60.

Xu, K., Liao, S. S., Li, J. ve Song, Y. (2011). Mining comparative opinions from customer reviews for competitive intelligence. *Decision Support Systems*, 50(4), 743-754.

Yap, C. S., Rashid, M. Z. A. ve Sapuan, D. A. (2012). Organizational strategy and competitive intelligence practices in Malaysian public listed companies. *Information Research*, 17(4), 1-13.

Yap, C. S., Rashid, M. Z. A. ve Sapuan, D. A. (2013). Perceived environmental uncertainty and competitive intelligence practices. *Vine: Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 43(4), 462-481.

Yin, C. Y. (2015). Measuring organizational impacts by integrating competitive intelligence into executive information system. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 1(1), 1-15.

Yoo, H., Ramanathan, C. ve Barcelon-Yang, C. (2005). Intellectual property management of biosequence information from a patent searching perspective. *World Patent Information*, 27(3), 203-211.

Yuan, S. T. ve Huang, M. Z. (2001). A study on time series pattern extraction and processing for competitive intelligence support. *Expert Systems with Applications*, 21(1), 37-51.

Zangoueinezhad, A. ve Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 262-280.

Zeng, L., Li, L. ve Duan, L. (2012). Business intelligence in enterprise computing environment. *Information Technology and Management*, 13(4), 297-310.

Zhang, Y., Robinson, D. K., Porter, A. L., Zhu, D., Zhang, G. ve Lu, J. (2016). Technology roadmapping for competitive technical intelligence. *Technological Forecasting and Social Chang*e, 110, 175-186.

EK 1. GÖRÜŞME FORMU

1. Rekabet istihbaratını nasıl tanımlarsınız?

2. Rekabet istihbaratı sürecinin aşamaları nelerdir? (Hangi aşamalar niçin sürece dahildir ya da değildir? Planlama, veri toplama, analiz ve iletişim aşamaları hakkındaki fikirleriniz nelerdir?)

3. Rekabet istihbaratı, işletmelere hangi konularda fayda sağlamaktadır? (Niçin?)

4. Rekabet istihbaratının kullanılma amaçları nelerdir? (Niçin?)

5. Rekabet istihbaratı ile uluslararası pazarlama stratejileri arasında nasıl bir ilişki vardır? (Niçin?)

6. Başarılı bir rekabet istihbaratı programını nasıl tanımlarsınız? (Cevaplardaki etkenler rekabet istihbaratı faaliyetlerinin başarısını nasıl etkilemektedir?)

7. Türkiye'de rekabet istihbaratının mevcut durumu nasıldır? (Sorunlar, öneriler nelerdir?)

8. Türk işletmeleri rekabet istihbaratını hangi amaçlar için kullanmaktadır? (Kullanmalıdır?)

EK 2. ANKET FORMU

"Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü"
Konulu Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında doktora tezi kapsamında hazırlanmış olup bilimsel bir çalışma niteliği taşımaktadır. Verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Araştırmanın güvenilirliği açısından, sorulara objektif ve samimi bilgiler vereceğinize inanıyoruz.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Danışman	Araştırmacı
Prof. Dr. Leyla ÖZER	Mehmet Akif GÜNDÜZ

Not: Rekabet istihbaratı, stratejik bilgi ihtiyaçlarına göre, çeşitli kaynaklardan toplanan verilerin analiz edildiği, iletildiği ve karar verme süreçlerinde kullanıldığı bir süreçtir.

1. İşletmeniz hangi sektörlerde faaliyet göstermektedir? (Birden fazla sektör yazabilirsiniz.)

……

2. İşletmenizin kaç yılında kurulmuştur? ……

3. İşletmenizin çalışan sayısı kaçtır? ……

4. İhracat işletmenizin toplam satışlarının yüzde kaçını oluşturmaktadır? %……

5. İşletmenizin ihracat yaptığı ülke sayısı kaçtır? ……

6. İşletmenizin yazılı misyon tanımı bulunmakta mıdır? ☐ Evet ☐ Hayır

7. İşletmenizin yazılı vizyon tanımı bulunmakta mıdır? ☐ Evet ☐ Hayır

8. İşletmenizin yazılı hedef tanımı bulunmakta mıdır? ☐ Evet ☐ Hayır

9. İşletmenizin yazılı etik kuralları bulunmakta mıdır? ☐ Evet ☐ Hayır

10. İşletmenizde rekabet istihbaratı faaliyetlerinden hangi bölümler sorumludur? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

☐ Pazarlama ☐ İhracat ☐ İstihbarat ☐ Stratejik Planlama
☐ İşletme Yönetimi ☐ Ar-Ge ☐ Satın Alma ☐ Üretim
☐ Halkla İlişkiler ☐ Muhasebe

11. Aşağıdaki ifadelerin işletmeniz için ne derecede uygun olduğunu belirtiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum … 5 = Kesinlikle katılıyorum

1	Dış pazar seçimini sezgilerimizi kullanarak yaparız.	1	2	3	4	5
2	Yurt dışında uygun bir hedef pazar seçimine yönelik uluslararası pazar araştırma faaliyetlerimiz çok sistematik ve biçimlendirilmiştir.	1	2	3	4	5
3	Dış pazarlara girmeden önce keşif turu yapmak için ziyaretler yaparız.	1	2	3	4	5
4	Yabancı ülkelere açılmaya yurt dışındaki müşterilerden talebimiz olmaksızın gelen siparişlere yanıt vererek başladık.	1	2	3	4	5
5	Ürünlerle ilgili yabancı ülkelerde yapılan etkinlikleri ulusal ve uluslararası ticaret dergilerini okuyarak öğreniriz.	1	2	3	4	5
6	Dış pazarın değerli olup olmadığını belirlememize yardımcı olması için her bir ürün için belirli kriterler geliştiririz.	1	2	3	4	5
7	Dış pazarları araştırmak için büyük çaba harcarız.	1	2	3	4	5
8	Yabancı ülkelerden talebimiz olmaksızın gelen sorgulara, kaynaklı oldukları ülkeden bağımsız olarak cevap vermeye çalışırız.	1	2	3	4	5
9	Dış pazarları seçmemize yardımcı olması için yayınlanmış istatistiksel kaynakları kullanırız.	1	2	3	4	5

12. Aşağıdaki ifadelerin işletmeniz için ne derecede uygun olduğunu belirtiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum … 5 = Kesinlikle katılıyorum

1	Başlıca rakiplerimizin, ortaklarımızın, tedarikçilerimizin, dağıtımcılarımızın ve diğer paydaşlarımızın planları ve niyetleri ile ilgileniriz.	1	2	3	4	5
2	İstihbarat ihtiyaçlarını tespit etmek için yöneticilerle günlük olarak görüşürüz.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlarımızı fuarlara, sergilere, kongrelere vb. gitmeden önce hangi bilgileri bulmaya çalışmaları konusunda eğitiriz/hazırlarız.	1	2	3	4	5
4	Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vermeleri için doğru yöneticilere rapor eder.	1	2	3	4	5
6	İşletmemiz bilgi toplamak için çeşitli yöntemlere sahiptir (fuarlar, sektör raporları, web siteleri, vb.).	1	2	3	4	5
7	Tüm bilgilerin doğruluğu ve geçerliliği başka en az bir kaynak ile kontrol edilir.	1	2	3	4	5
8	Bilgi kaynaklarımızın (insanlar, yayınlar, internet, vb.) güvenilirliğinin değerlendirmesini yaparız.	1	2	3	4	5
9	İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi).	1	2	3	4	5
10	İşletmemiz rakiplerin eylemlerini tahmin edebilmek ve öngörebilmek için planlarını ve stratejilerini analiz eder.	1	2	3	4	5
11	İşletmemiz rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemlerinin birtakım muhtemel sonuçları hakkında durum tespitleri yapar.	1	2	3	4	5

12	İşletmemiz temel rakip analizi modelleri (SWOT Analizi, Fark Analizi vb.) kullanır.	1	2	3	4	5
13	Müşterileri anlayabilmek için bilgi yönetimi araçları (veri madenciliği, veri depolama, ticari istihbarat yazılımları vb.) kullanırız.	1	2	3	4	5
14	İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar üstünlüklerini daha iyi anlayabilmek için profillerini çıkartır.	1	2	3	4	5
15	İşletmemiz önemli olduğunu düşündüğümüz teknolojik gelişmeler hakkında istihbarat raporları ve durum tespitleri üretir.	1	2	3	4	5
16	İstihbarat bulgularımız işletmemiz içinde yaygın bir şekilde dağıtılır.	1	2	3	4	5
17	İstihbarat bulgularını üst düzey yöneticilere rapor ederiz.	1	2	3	4	5
18	İstihbarat bulgularını sunmamız için çeşitli yollar (brifingler, bültenler, rakip profilleri, sektör raporları, vb.) vardır.	1	2	3	4	5
19	Üst düzey yöneticiler rekabet istihbaratı sonuçlarını stratejik planlama ve karar vermede kullanır.	1	2	3	4	5
20	Rekabet istihbaratı, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılabilir.	1	2	3	4	5

13. İşletmenizin ihracat satışlarındaki karlılığı nasıldır?

	İhracat satışlarının karlılığı çok yüksektir.
	İhracat satışlarının karlılığı biraz yüksektir.
	İhracat satışlarının karlılığı ne yüksek ne de düşüktür.
	İhracat satışlarının karlılığı biraz düşüktür.
	İhracat satışlarının karlılığı çok düşüktür.

14. İşletmenizin ihracat satışlarının artışı nasıldır?

	İhracat satışlarının artışı çok yüksektir.
	İhracat satışlarının artışı biraz yüksektir.
	İhracat satışlarının artışı ne yüksek ne de düşüktür.
	İhracat satışlarının artışı biraz düşüktür.
	İhracat satışlarının artışı çok düşüktür.

EK 3. ETKİLEŞİM ANALİZİ ÇIKTILARI

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	9,305	7	,231	1,329
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	860,486	21	,000	40,976

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,132	,977	,909	,244
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	91,455	,339	,119	,254

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,989	,968	,997	,992	,997
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,330	,332
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2,305	,000	14,469
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	839,486	747,239	939,134

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,083	,021	,000	,129
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	7,683	7,495	6,672	8,385

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,054	,000	,136	,404
Independence model	,597	,564	,632	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	51,305	54,536	108,581	129,581
Saturated model	56,000	60,308	132,367	160,367
Independence model	874,486	875,563	893,578	900,578

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,458	,438	,567	,487
Saturated model	,500	,500	,500	,538
Independence model	7,808	6,984	8,698	7,818

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	170	223
Independence model	5	6

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IHR_CESITLILIGI	<---	UPS	10,902	2,787	3,912	***	
IHR_KARLILIGI	<---	UPS	9,516	2,413	3,944	***	
IHR_CESITLILIGI	<---	ET	7,364	2,369	3,109	,002	
IHR_KARLILIGI	<---	ET	4,648	2,048	2,270	,023	
IHR_CESITLILIGI	<---	RI	9,861	2,230	4,422	***	
IHR_KARLILIGI	<---	RI	6,516	1,929	3,378	***	
IHR_YOGUNLUGU	<---	IHR_CESITLILIGI	,040	,001	39,956	***	
IHR_ARTISI	<---	IHR_KARLILIGI	,042	,001	32,824	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
IHR_CESITLILIGI	<---	UPS	,353
IHR_KARLILIGI	<---	UPS	,365
IHR_CESITLILIGI	<---	ET	,286
IHR_KARLILIGI	<---	ET	,214
IHR_CESITLILIGI	<---	RI	,423
IHR_KARLILIGI	<---	RI	,331
IHR_YOGUNLUGU	<---	IHR_CESITLILIGI	,967
IHR_ARTISI	<---	IHR_KARLILIGI	1,004

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
UPS	<-->	RI	,451	,100	4,525	***	
UPS	<-->	ET	-,347	,088	-3,942	***	
ET	<-->	RI	-,573	,121	-4,742	***	
e1	<-->	e2	311,433	48,263	6,453	***	
e3	<-->	e4	,004	,006	,684	,494	
e3	<-->	e2	-,816	,352	-2,320	,020	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
UPS	<-->	RI	,473
UPS	<-->	ET	-,401
ET	<-->	RI	-,501
e1	<-->	e2	,765
e3	<-->	e4	,062
e3	<-->	e2	-,173

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
UPS	,721	,096	7,483	***	
ET	1,035	,138	7,483	***	
RI	1,262	,169	7,483	***	
e1	464,291	62,044	7,483	***	
e2	357,148	47,400	7,535	***	
e3	,062	,009	7,261	***	
e4	,079	,011	7,483	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IHR_KARLILIGI	,270
IHR_CESITLILIGI	,324
IHR_ARTISI	,927
IHR_YOGUNLUGU	,934

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

08 Eylül 2017

Sayı : 35853172/ 633-2923

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 10.08.2017 tarih ve 4995 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencilerinden **Mehmet Akif GÜNDÜZ**'ün **Prof. Dr. Leyla ÖZER** danışmanlığında yürüttüğü **"Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü"** başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **15 Ağustos 2017** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon: 0 (312) 305 3001 - 3002 • Faks: 0 (312) 311 9992
E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr • www.hacettepe.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi için:
Yazı İşleri Müdürlüğü
0 (312) 305 1008

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 22/11/2017

Tez Başlığı: Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü

Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 311 sayfalık kısmına ilişkin, 22/11/2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç
3- Alıntılar ~~hariç~~/dâhil
4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

22.11.2017

Adı Soyadı: Mehmet Akif Gündüz
Öğrenci No: N11244109
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme Doktora
Statüsü: ☐ Y.Lisans ☒ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Leyla Özer

HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DISSERTATION ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
TO THE DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Date:22/11/2017

Thesis Title: The Role of Competitive Intelligence on International Market Selection

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options stated below on 22/11/2017 for the total of 311 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 13 %.

Filtering options applied:

1. Approval and Decleration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes ~~excluded~~ included
4. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

22.11.2017

Name Surname:	Mehmet Akif Gündüz
Student No:	N11244109
Department:	Business Administration
Program:	Ph.D. on Business Administration
Status:	☐ Masters ☒ Ph.D. ☐ Integrated Ph.D.

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

Prof. Dr. Leyla Özer