

**T.C
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE
REKABET İSTİHBARATI FAALİYETLERİ
VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

HÜLYA ABDULA

DANIŞMAN: PROF. DR. İ. CEMİL ULUKAN

ESKİŞEHİR 2021

**İŞLETMELERDE
REKABET İSTİHBARATI FAALİYETLERİ
VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

HÜLYA ABDULA

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. İ. Cemil Ulukan

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2021

ÖZET

İŞLETMELERDE REKABET İSTİHBARATI FAALİYETLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Hülya ABDULA

İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2021

Danışman: Prof. Dr. İ. Cemil Ulukan

Günümüzde gerek ülke içi gerekse uluslararası pazarlarda işletmeler arasındaki rekabet ekonomik bir savaşı anımsatmakta, dolayısı ile rekabete yönelik istihbarat işletmeler için gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. İstihbarat faaliyetlerinin günümüzde ekonomik ve ticari alanlarda işletmelere kadar uzandığını söylemek mümkündür. Rekabet istihbaratı (Rİ) kavramı bu konuda kilit bir rol oynamaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayarak küresel rekabet ortamında başarılı olabilmesi için etkin bir rekabet istihbaratı işlevine sahip olması önemlidir. Bununla birlikte, Türkiye’de rekabet istihbaratı alanında akademik çalışma sayılarının azlığı, işletmelerdeki farkındalık ve uygulama durumlarının belirsizliği, bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesindeki temel motivasyon olmuştur. Rekabet istihbaratı alanındaki literatürün incelenmesinin ardından, işletmelerin rekabet istihbaratına yönelik farkındalık durumu, uygulama düzeyleri, veri toplama ve analiz faaliyetleri ile istihbarat faaliyetlerinin işlevselliğine yönelik bilgi toplamak üzere Eskişehir Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Anket uygulamasından elde edilen bilgiler betimsel istatistikler; ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans şeklinde sunulmuştur. Çalışanların ve işletmelerin özelliklerine göre rekabet istihbaratı konusundaki uygulama farkındalık, başarı, fayda seviyelerinin incelemesinde frekans analizi uygulanmıştır. Rekabet istihbaratı konusundaki uygulama farkındalık, başarı, fayda seviyelerinin oransal olarak değerlendirilmesi için çapraz tablolar yapıp oransal değerlendirmelere yer verilmiştir. Analizler SPSS 25 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ankete katılan işletmelerin Rekabet istihbaratı farkındalık ve uygulama düzeylerinin oldukça düşük seviyelerde olduğu görölmüştür. Bu konudaki eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak üzere, işletmelerin ölçekleri de dikkate alınarak, rekabet istihbaratı işlevinin işletmelerde oluşturulmasına yönelik bir model önerisinde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Rekabet Avantajı, Rekabet İstihbaratı, İşletmelerde İstihbarat,
Rekabet İstihbaratı Model Önerisi



ABSTRACT

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS AND A MODEL PROPOSAL

HULYA ABDULA

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2021

Advisor: Prof. Dr. İ. Cemil Ulukan

In today's world, competition between businesses both in domestic and international markets is regarded as an economic war, so competitive intelligence is gaining more importance for business organizations. It can be asserted that intelligence activities are available in economic and commercial operations of business organizations. In this respect, the concept of competitive intelligence (CI) plays a key role.

It is significantly important for businesses to have an effective competitive intelligence function so as to be successful in the global competitive environment by providing a competitive advantage. On the other hand, the main motivation behind this thesis study is the low number of academic studies in the field of Competitive Intelligence, lack of awareness and uncertainty of application methods in businesses in Turkey. After a literature review in the field of Competitive Intelligence, a survey was conducted on organizations in Eskişehir Industrial Zone to collect information on the awareness of enterprises regarding competitive intelligence, their application levels, data collection and analysis activities and functionality of intelligence activities.

Descriptive statistics, the information obtained from the survey results, are presented as mean, standard deviation, percentage, and deviation. To examine the application awareness, success, and benefit levels on Competitive Intelligence, frequency analysis is applied based on the characteristics of the employees and enterprises. Cross tables are prepared and proportional evaluations are included to proportionally evaluate the application awareness, success and benefit levels in the field of Competitive Intelligence. The analyses are carried out with the SPSS 25 package program.

In line with the findings obtained as a result of the study it is observed that the Competitive Intelligence awareness and application levels of the enterprises participating in the survey are quite low. To eliminate this deficiency, the scales of the enterprises are taken into account and a model is proposed for the establishment of Competitive Intelligence function in enterprises.

Keywords: Competitive Advantage, Competitive Intelligence, Intelligence in Enterprises, Competitive Intelligence Model Proposal



TEŞEKKÜR

Doktora eğitimimin başlangıç safhasından itibaren her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyerek çalışmalarına ışık tutan, engin bilgi ve tecrübelerini aktaran, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler öğretim üyesi, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İbrahim Cemil Ulukan'a şükranlarımı sunmayı bir borç biliyorum. Tez izleme jürimde katkılarını esirgemeyen çok değerli hocalarım Sayın Pof. Dr. Avni Barış Baraz ve Sayın Prof. Dr. Nuray Tokgöz'e teşekkürlerimi sunarım.

Yıllar boyu süregelen sonsuz desteği ve sınırsız sevgileri için çok kıymetli Babam Aşim ve Annem Aynur Abdula'ya, sevgisi ve masumiyetiyle her zaman destekçim olan kardeşim Emircan Abdula'ya ve bütün aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Doktora tez çalışmam sırasında inancımı ve kararlılığımı kaybetmemem için beni destekleyen ve yalnız bırakmayan Sayın Recep Çevik'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Burada ismini sayamadığım arkadaşlarıma ve dostlarıma sarsılmaz ve sonsuz destekleri için her birine ayrı ayrı teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	viii
TABLolar DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ	xix
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

İSTİHBARAT, İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI VE REKABET İSTİHBARATI KAVRAMLARI

1.1 İstihbarat Kavramına Genel Bir Bakış.....	4
1.1.1 İstihbaratın tanımı	4
1.1.2 İstihbarat tarihinin gelişimi	7
1.1.3 İstihbarat türleri.....	8
1.1.3.1 Alanlarına göre istihbarat.....	9
1.1.3.1.1 Siyasi istihbarat.....	9
1.1.3.1.2 Askeri istihbarat	10
1.1.3.1.3 Ekonomik istihbarat	10
1.1.3.1.3.1 Rekabet istihbaratı	12
1.1.3.1.4 Sosyal istihbarat	14
1.1.3.1.5 Coğrafi istihbarat	14
1.1.3.1.6 Biyografik istihbarat	14
1.1.3.1.7 Teknik istihbarat	15
1.1.3.1.8 Siber istihbarat	16
1.1.3.2 Tekniklerine göre istihbarat	17
1.1.3.3 Ölçeklerine göre istihbarat.....	18

1.1.3.3.1 Taktik istihbarat	18
1.1.3.3.2 Operasyonel istihbarat	18
1.1.3.3.3 Stratejik istihbarat	19
1.2 İşletmelerde Rekabet Avantajı	20
1.2.1 İşletmelerde rekabet stratejileri	22
1.2.2 İstihbarat kaynağı olarak işletme çevresi	26
1.2.2.1 İşletme çevresi kavramı	26
1.2.2.2 Siyasal-yasal çevre.....	30
1.2.2.3 Ekonomik çevre	30
1.2.2.4 Sosyo-kültürel çevre	31
1.2.2.5 Teknolojik çevre	32
1.2.2.6 Doğal çevre	33
1.2.2.7 Sektörel çevre (ekonomik faaliyet çevresi)	33
1.2.3 Rekabet avantajı olarak bilgi.....	37
1.2.3.1 Bilgi paylaşımının rekabet avantajına etkisi	40
1.3 Rekabet İstihbaratı Kavramı ve Kapsamı	45
1.4 Rekabet İstihbaratı ile ilgili Kavramlar	51
1.5 Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi.....	54
1.6 Rekabet İstihbaratı Alanında Yapılan Akademik Çalışmalar	58
1.7 Çeşitli Ülkelerde Rekabet İstihbaratı Farkındalığı ve Akademik Çalışmalar ..	63
1.8 Dünya’da Rekabet İstihbaratı Uygulamaları.....	67

BÖLÜM II

REKABET İSTİHBARATI VE KAPSAMI

2.1 Rekabet İstihbaratı için Bilgi Kaynakları.....	70
2.1.1 İşletmelerde elde edilen rekabet istihbaratı bilgi kaynakları	79
2.1.2 Pratikte kullanılan rekabet istihbaratı uygulamalarında ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarının toplanması ve analiz edilmesi için kritik dört veri noktası	83
2.1.3 Bilgi paylaşımında zaman ve mekânın özellikleri	85
2.2 Rekabet İstihbaratı Süreci.....	87
2.2.1 Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama	91
2.2.2 Verilerin toplanması.....	95
2.2.3 Verilerin analiz edilmesi	98
2.2.3.1 Doğrulama aşaması.....	99
2.2.3.2 Analiz ve yorumlama aşaması	101
2.2.3.3 Raporlama aşaması	101
2.2.4 Elde edilen istihbaratın dağıtımı	103
2.3 Rekabet İstihbaratı İhtiyaçlarının Tanımlanmasında Kritik İstihbarat Konularının Belirlenmesi	108
2.3.1 Karar konuları	111
2.3.2 Kritik rakip konuları.....	111
2.3.3 Erken uyarı konuları.....	113
2.3.4 Karşı istihbarat konuları.....	115
2.4 Rekabet İstihbaratı için Kullanılan Araçlar	116
2.5 Rekabet İstihbaratının Örgütsel Boyutu.....	120
2.6 Rekabet İstihbaratının İnsan Boyutu.....	122
2.6.1 Rekabet istihbaratının başarıyla yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynakları beceri ve yetenekleri	124

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI

3.1 Problem.....	127
3.2 Araştırmanın Amacı.....	129
3.3 Araştırmanın Önemi.....	129
3.4 Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	130
3.5 Yöntem.	131
3.6 Araştırma Modeli.....	132
3.7 Evren ve Örneklem.....	133
3.8 Veri Toplama Aracının Tasarımı ve Verilerin Toplanması	135
3.9 Bulgular.....	136
3.9.1 İşletmelerde rekabet istihbaratı farkındalığı	140
3.9.1.1 Farkındalık ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu.....	142
3.9.2 Rekabet istihbaratı süreçlerinin veri toplama ve analiz yönünden incelenmesi.....	148
3.9.2.1 Rekabet istihbaratı ihtiyacı yoğunlukta olan bölümler	148
3.9.2.2 Rekabet istihbaratı verilerinin sağlandığı bölümler.....	149
3.9.2.3 Rekabet istihbaratı toplanan konular	150
3.9.2.4 Bilgilerin toplandığı rekabet istihbaratı kaynakları	152
3.9.2.5 Rekabet istihbaratı toplamadaki engeller.....	153
3.9.2.6 Rekabet istihbaratı bilgilerinin kullanım amaçları.....	153
3.9.2.7 İşletmelerin yabancı ortaklığı ile veri toplama ve analiz yönünden incelenmesi	154
3.9.2.7.1 İşletmelerde rekabet istihbaratı ihtiyacı yoğunlukta olan bölümler ile yabancı ortaklık durumu.....	155
3.9.2.7.2 Rekabet istihbaratı verilerinin sağlandığı bölümler ile yabancı ortaklık durumu.....	156
3.9.2.7.3 Rekabet istihbaratı toplanan konular ile yabancı ortaklık durumu	157

3.9.2.7.4 Bilgilerinin toplandığı rekabet istihbaratı kaynakları ile yabancı ortaklık durumu.....	159
3.9.2.7.5 Rekabet istihbaratı toplamadaki engeller ile yabancı ortaklık durumu	162
3.9.2.7.6 Rekabet istihbaratı bilgilerinin kullanım amaçları ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu	163
3.9.3 İşletmelerde rekabet istihbaratı uygulamaları	165
3.9.3.1 İşletmelerde rekabet istihbaratı uygulamaları ile yabancı ortaklık durumu	166
3.9.4 İşletmelerde rekabet istihbaratının işlevselliği.....	168
3.9.4.1 Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki başarı durumu	168
3.9.4.2 Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki fayda durumu.....	170
3.9.4.3 Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar	175
3.9.4.4 İşletmelerin yabancı ortalığı olması ile işlevsellik bakımından değerlendirilmesi	179
3.9.4.5 Rekabet istihbaratının sağladığı faydalar ile işletmenin yabancı ortaklık durumu.....	180
3.9.4.6 Rekabet istihbaratı sorunları ile işletmenin yabancı ortaklığı	182
3.10 Bulguların Yorumlanması.....	186
3.10.1 İşletmelerde rekabet istihbaratı farkındalığı	187
3.10.2 İşletmelerde verilerin toplanması ve analiz edilmesi	189
3.10.3 İşletmelerde rekabet istihbaratı uygulamaları	190
3.10.4 İşletmelerde rekabet istihbaratı işlevsellik durumu	191
3.10.4.1 Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki başarı durumu	191
3.10.4.2 Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki fayda durumu.....	191
3.10.4.3 Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar	192

BÖLÜM IV

REKABET İSTİHBARATI İŞLEVİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ

4.1 Rekabet İstihbaratı Biriminin Amacı	194
4.2. Rekabet İstihbaratı Biriminin Örgüt İçindeki Konumu ile Yetki ve Sorumlulukları.....	196
4.3 Rekabet İstihbaratının İç Örgütlenmesi	204
4.4 Rekabet İstihbaratı Biriminin Özellikleri.....	205
4.5 Rekabet İstihbaratı Ekibi	207
4.6 Rekabet İstihbaratı Biriminin İzlemesi Gereken Rekabet İstihbaratı Süreçleri.....	209
4.6.1 İşletme ihtiyaçlarının belirlenmesi.....	212
Kritik istihbarat konuları.....	212
4.6.2 Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama	213
4.6.3 İstihbarat verilerinin toplanması	214
4.6.4 İstihbarat verilerin analiz edilmesi.....	215
4.6.5 Rekabet istihbaratı dağıtımı	216
4.7 Rekabet istihbaratı Faaliyetlerinin Koordinasyonu.....	217
4.8 Rekabet İstihbaratı Modelinin Başarısı	219
SONUÇ VE ÖNERİLER	222
KAYNAKÇA	232
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2. İşletmelerde dış çevre analizi ve özellikleri	29
Tablo 3. Rekabet İstihbaratını tanımlayan ifadeler.....	49
Tablo 1. Rİ ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Karşılaştırma	53
Tablo 4. Rekabet istihbaratının tarihsel gelişimi	56
Tablo 5. Rekabet istihbaratı alanında araştırılan bilimsel konular	61
Tablo 6. Rekabet istihbaratı alanında akademik çalışmaların yapıldığı ülkeler	65
Tablo 7. Literatürde Rekabet istihbaratı süreci.....	88
Tablo 8. Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi.....	94
Tablo 9. Verilerin toplandığı alanlar.....	97
Tablo 10. Kilit istihbarat konuları anket formu.	109
Tablo 11. Pazardaki Kilit Rakip Örnekleri	112
Tablo 12. Erken uyarı konularına örnekler	114
Tablo 13. Rekabet istihbaratı için kullanılan modeller	117
Tablo 14. Rİ sürecinde kullanılabilecek analitik araçlar.	118
Tablo 15. Anketin uygulandığı sektörler	135
Tablo 16. İşletme ile katılımcıların özellikleri.....	137
Tablo 17. İşletmelerin sektörel özellikleri	139
Tablo 18. Farkındalık düzeylerinin incelenmesi.....	141
Tablo 19. İşletmelerin yabancı ortaklığı ile Rİ farkındalık durumu	142
Tablo 20. İşletmelerin yabancı ortaklığı ile Rİ farkındalık durumu	146
Tablo 21. Rİ ihtiyacı yoğunlukta olan bölümler	148
Tablo 22. Rekabet istihbaratı verilerinin sağlandığı bölümler	149
Tablo 23. Rekabet istihbaratı toplanan en önemli konular	150
Tablo 24. Bilgi toplanan konular için kullanılan rekabet istihbaratı kaynakları	152
Tablo 25. Rekabet istihbaratı toplamanın önündeki en önemli engeller	153
Tablo 26. İstihbarat bilgilerinin işletmedeki kullanım amaçları.....	153
Tablo 27. Rİ İhtiyacının yoğunlukta olduğu bölümler ile ortaklık durumu	155
Tablo 28. Rİ verilerinin sağlandığı bölümler ile yabancı ortaklık durumu	156

Tablo 29. Rİ Toplanan konular ile yabancı ortaklık durumu	157
Tablo 30. Bilgilerin toplandığı Rİ kaynakları ile yabancı ortaklık durumu	160
Tablo 31. Rİ Toplamanın önündeki en önemli engeller ile yabancı ortaklık durumu..	162
Tablo 32. Rİ Bilgilerinin kullanım amaçları ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu	163
Tablo 33. Rekabet istihbaratı uygulama düzeyleri	165
Tablo 34. Rİ Uygulama düzeyleri ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu	166
Tablo 35. Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki başarı durumu	168
Tablo 36. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin fayda durumu	171
Tablo 37. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar	176
Tablo 38. İşletmenin yabancı ortaklığının olması ile Rİ süreçlerinin başarı düzeyleri	179
Tablo 39. Rİ Sağladığı faydaları ile işletmenin yabancı ortaklığı	180
Tablo 40. Rİ Sorunları ve işletmenin yabancı ortaklığı	182

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Alanlarına göre istihbarat.	9
Şekil 2. İşletmelerde dış çevre analizi.	28
Şekil 3. Ekonomik çevre unsurları.....	31
Şekil 4. Sosyokültürel çevre unsurları	32
Şekil 5. İş ve yakın çevre analizi	34
Şekil 6. Bilgi ve bilgi hiyerarşisi	37
Şekil 7. Rekabet istihbaratı nedir, ne değildir.....	50
Şekil 8. Rekabet istihbaratı bilgi kaynakları.....	71
Şekil 9. Rekabet istihbaratı kaynakları	77
Şekil 10. İşletmelerin yabancı ortaklığı ile Rİ farkındalık durumu	145
Şekil 11. İşletmelerin yabancı ortaklığı ve Rİ farkındalık durumu	147
Şekil 12. Rekabet istihbaratı için gerekli verilerin en çok sağlandığı bölümler	149
Şekil 13. Rekabet istihbaratı için gerekli verilerin en fazla sağlandığı bölümler	150
Şekil 14. Rekabet istihbaratının toplandığı en önemli konular.....	151
Şekil 15. İstihbarat bilgilerinin işletmedeki kullanım amaçları	154
Şekil 16. İşletmelerde istihbarat ihtiyacının en fazla olduğu bölümler ve ortaklık durumları.....	156
Şekil 17. Rekabet istihbaratı için gerekli verilerin en çok sağlandığı bölümler	157
Şekil 18. Rekabet istihbaratında bilgilerin toplandığı en önemli konular	159
Şekil 19. Bilgilerin toplandığı konular için kullanılan rekabet istihbaratı kaynakları..	161
Şekil 20. İşletme yapılarına göre rekabet istihbaratının kullanımı	164
Şekil 21. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin başarı düzeyleri	170
Şekil 22. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin fayda durumu -1-.....	173
Şekil 23. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin fayda durumu -2-.....	174
Şekil 24. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar -1-	177
Şekil 25. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar -2-	178
Şekil 26. Rİ biriminin kuruluşundaki temel hususlar	194

Şekil 27. İşletmenin yönetim kuruluna ve ilgili diğer işlevlere kurmay hizmet verecek bir birim oluşturmak	199
Şekil 28. Yönetim kuruluna ve ilgili diğer işlevlere kurmay hizmet verecek bir birim oluşturmak ve aynı zamanda işletme birimlerinin altında Rİ işlevi kurulan bir örgüt yapısı önerisi	200
Şekil 29. İşletme işlevleriyle aynı seviyede rekabet istihbaratı birimi oluşturmak.	201
Şekil 30. İşletme işlevlerinin birinin kapsamında bir Rİ birimi oluşturmak	202
Şekil 31. İşletme ihtiyaçlarının belirlenmesi	212
Şekil 32. Rİ ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama.....	213
Şekil 33. Verilerin toplanması	214
Şekil 34. Verilerin analiz edilmesi.....	216
Şekil 35. Rekabet istihbaratı dağıtımı.....	217

KISALTMALAR DİZİNİ

RI	Rekabet İstihbaratı
KİK	Kritik İstihbarat Konuları
KRK	Kritik Rakip Konuları
EUK	Erken Uyarı Konuları
SCIP	Stratejik Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri



GİRİŞ

Küreselleşen dünyanın getirdiği değişim, rekabet ortamının şiddetlenmesi, rakiplerin sayısının artması, bilginin önemli bir sermaye unsuru haline gelmesi, istihbaratın devletlerin yanı sıra işletmeler açısından da önemli hale gelmesine neden olmaktadır.

İşletmeler geleceklerini yönetebilmek üzere sürekli olarak istihbarat bilgisini dönüştürme becerisine ihtiyaç duymaktadırlar. Çevrelerinde ortaya çıkan fırsat ve tehditleri, uyarı ve beklentileri tespit edebilmek ve bunları değerlendirebilmek için sistematik bir yönetime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yöntem ile aynı zamanda işletmenin stratejik planlaması da desteklenmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak, rakiplerin eylemlerini ve stratejilerini önceden öngörmek, piyasayı anlamak, teknolojik değişimlerin sonuçlarını önceden değerlendirebilmek ve bunu uzun vadede başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri karar vericilerin doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmalarına bağlıdır. Bu bilgi, rekabet istihbaratı bilgisidir ve işletmelerin rekabet gücünün önemli bir bileşenini oluşturmaktadır

Rekabet istihbaratı günümüzün modern organizasyonlarının bir parçasını oluşturmaktadır. Rekabet istihbaratı, son yıllarda özellikle Batı dünyasında işletmeler tarafından yoğun olarak ilgi gören konulardan biridir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin stratejilerini yönlendirmek, belirsizliğin ve değişim hızının yüksek olduğu modern bir dünyada taktik konuları yönetmeye yönelik yanıtların bir parçasını oluşturmaktadır. Rekabet istihbaratı belirsizliği ortadan kaldırmaz, fakat sistematik yapısı ile bilginin etkin kullanımını mümkün kılar. Öte yandan, riski de ortadan kaldırmaz, ancak onu yönetmeye yardımcı olur.

Bu tez çalışmasının başlangıcı, Eskişehir’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 14 işletmenin yönetim kurulu başkanı veya üst düzey yöneticileri ile 2016 yılında yapılandırılmış bir anket formu üzerinden yapılan yüz yüze görüşmelere dayanmaktadır. Rekabet istihbaratının bilinirliği, kullanımı ve uygulamaları hakkında mevcut durum hakkına bir fikir sahibi olmak adına yapılan ön görüşmelerden

elde edilen veriler, tez çalışmasının çerçevesinin oluşturulmasına ve veri toplama aracının geliştirilmesine yardımcı olmuştur.

Sözü edilen görüşmelerde işletmelerin büyük bir kısmının rekabet istihbaratını nasıl kullanacakları konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları görülmüştür. Rekabet istihbaratının Türk işletmelerinde yeterince bilinmemesinin ve kullanılmamasının temel nedenlerinden birinin işletmelerin Rekabet istihbaratının sağladığı üstünlüklerden haberdar olmamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yapılan ön görüşmeler yoluyla işletmelerin stratejik nitelikteki kararları hangi bilgiler ışığında aldıkları, verilerin nasıl ve nereden toplandığı, işletmelerde rekabet istihbaratı sistemini nasıl kurulması gerektiği, mevcut verilerin nasıl analiz edileceği, rekabet istihbaratının nasıl yönetilmesi gerektiğini ve bu elde edilen çıktıların karar verme süreçlerinde nasıl kullanılacağı konusunda bilgi düzeylerinin çok yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Rekabet istihbaratı uygulamalarının, bir kısmının doğaçlama bir şekilde işletmelerde kullanılmaya çalışıldığı tespit edilmiştir.

Bu tez çalışmasının birbiri ile ilişkili iki amacından bahsetmek mümkündür. İlki, işletmelerin Rİ farkındalığı, Rİ verilerinin toplanması ve analiz edilmesi, Rİ uygulama ve Rİ işlevsellik durumunun saptanmasıdır. İkincisi ise, işletme bünyelerinde uygulamaya yönelik bir model önerisi geliştirmektir.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilk olarak istihbarat kavramı ele alınmıştır. İstihbarat tarihinin gelişimine değinildikten sonra istihbarat çeşitleri ele alınmıştır. İşletmelerin en önemli başarı kaynaklarından olan rekabet avantajının elde edilmesi, işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri, istihbarat kaynağı olarak işletme çevresi ve rekabet avantajı olarak bilgi konuları ele alınmıştır. Daha sonrasında rekabet istihbaratı kavramı ve kapsamı, tarihsel gelişimi, rekabet istihbaratı alanında yapılan akademik çalışmalar, çeşitli ülkelerdeki rekabet istihbaratı farkındalığı ve akademik çalışmaları ile Dünya'daki rekabet istihbaratı uygulamaları detaylıca incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet istihbaratı bilgi kaynakları ele alınmıştır. Rekabet istihbaratı süreci ve bu sürecin aşamaları hangi aşamada nelerin yapıldığı ve yapılması gerektiği tartışılmıştır.

Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının tanımlanmasında kritik istihbarat konularının belirlenmesi ve bu konuların neleri kapsadığı ele alınmıştır. Daha sonra ise rekabet istihbaratı için kullanılan araçlar ve rekabet istihbaratının örgütsel ile insan boyutu detaylıca ortaya konulmuştur.

Tez çalışmasının uygulama bölümünde öncelikle araştırmanın problemi, amacı, önemi ve sınırlılıkları tartışılmıştır. Sonrasında araştırma yöntemi, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracının tasarımı ile verilerin toplanması aşamalarına yer verilmiş, daha sonra yapılan araştırma ile ilgili genel analizler sunulmuş, veriler ve bulgular sınıflandırılmıştır. Eskişehir ilinde faaliyet gösteren işletmelere yönelik Rİ farkındalığı, uygulamaları, veri toplama ve analiz ile işlevselliğin başlıkları altında elde edilen bulgulara yer verilip detaylı analizler ışığında sonuçlar değerlendirilmiştir.

Doktora çalışmasının dördüncü bölümünde işletmeler için rekabet istihbaratı biriminin oluşturulmasına yönelik bir model önerisi sunulmuştur. Bu model önerisinde rekabet istihbaratı biriminin amacı, rekabet istihbaratı biriminin örgüt içindeki konumu ile yetki ve sorumlulukları, kurgulanacak rekabet istihbaratı biriminin iç örgütlenmesinde dikkat edilmesi gereken unsurlar ele alınmıştır. Rekabet istihbaratı biriminde görev yapacak olan rekabet istihbaratı uzman ekibinin görevlendirilmesi, taşınması gereken özelliklerinden detaylıca bahsedilmektedir. Biriminin izlemesi gereken rekabet istihbaratı süreçleri ve koordinasyon aşamaları ele alınmıştır. Rekabet İstihbaratı Model önerisi ile rekabet istihbaratı biriminin işletmelerde kurulmasının kolaylaştırılması açısından büyük önem taşıdığını söylemek mümkündür.

BÖLÜM I

İSTİHBARAT, İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI VE REKABET

İSTİHBARATI KAVRAMLARI

1.1 İstihbarat Kavramına Genel Bir Bakış

İstihbarat, ülkelerin güvenliği kapsamında sıkça kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda, varlıklarını korumak ve istikballerini teminat altına almak üzere şahıs, grup ve devletlerin içinde bulundukları durumları ile niyet, imkân, kabiliyet ve zaaflarını öğrenmek adına yapılan bilgi toplama faaliyetlerini içeren genel bir kavramdır. İstihbarat faaliyetleri insanlık tarihi kadar eskidir. İstihbarat insanoğlunun ilk çağlardan itibaren kullandığı bilgilerin toplanması ve rakiplerine karşı elde edilen bilgilerle kendisinin güvenliğini sağlamak üzere yapmış olduğu faaliyetlerin tümüdür.

Günümüz modern istihbarat teşkilatlarına ve hatta devlet politikalarına önderlik yapmış olan fikirleri ile Sun Tzu, istihbarat çalışmalarının ilk öğreticisi konumundadır. Sun Tzu'ya göre; olgun bir hükümdarla iyi bir komutanın kolayca savaş kazanması ve zafere ulaşması ancak iyi elde edilmiş istihbarat sayesinde mümkün olabilir (Demir, 2008:9).

En temelde bilgi üzerine kurulu olan istihbarat, bilginin kim tarafından istendiği, nereden geldiği, nasıl ele alındığı, kimlerle paylaşılacağı ve hangi amaçla kullanılacağı gibi tartışmalar kapsamında değerlendirilmektedir (Clark, 2007:1).

İstihbarat kavramı gün geçtikçe hem akademik hem de politik alanda etkisini daha fazla hissettirmektedir. Savaşların ve çatışmaların şekil değiştirdiği günümüz ortamında istihbarat farklı yönleri ile çalışılmaktadır.

1.1.1 İstihbaratın tanımı

Devletler tarafından binlerce yıldan bu yana bir politika aracı olarak kullanılan istihbarat tarihsel süreçlerle beraber önemi oldukça artmış ve 70'li yıllarda bir disiplin olarak ele alınmaya başlamıştır. Geçmiş yıllarda sadece devlet ve güvenlik seviyesinde

yapılan istihbarat faaliyetleri günümüzde siyaset, ekonomi, sosyal ve kültürel alanlara genişlemiştir.

İstihbarat kelimesi; Arapça “haber” kökünden türeyen genellikle “malumat, yeni öğrenilen bilgiler, duyumlar, bilgi toplama, haber alma” şeklinde tanımlanmaktadır. İngilizce ’de istihbarat kelimesinin karşılığı ise “intelligence” “akıl, zekâ, anlayış ve istihbarat” anlamlarına gelmektedir. Anlamlardaki bu farklılık, şüphesiz ki milletlerin geçirdiği tarihsel süreç ve sosyolojik yapıyla oldukça ilişkilidir. ¹

İstihbarat, dünyanın değişen şartlarına göre kendini yenileyen, gelişen ve farklı boyutlara sahip olan bir çalışma alanıdır. İstihbarat sözcüğü haber sözcüğünden türetilmiş olsa bile, haber alma ve istihbarat kelimelerini eş anlamda kullanmak yanlıştır. Bu yanlışlık, Arapçanın Türkçeye çevrildiğinde tam karşılığının bulunamayışından ileri gelmektedir. Haber, hiçbir işlemde geçirilmemiş bilgidir. Haberin işleme tabi tutulmasına kadar olan safhaya haber alma, kıymetlendirme, tahlil, sentez ve yorum ile birlikte haber almayı da kapsayan tüm faaliyetlere istihbarat denilmektedir (Tezsever, 1999:100).

İstihbarat bir bilgi mücadelesi olarak görülmektedir. Bu yüzden bilgi savaşlarında ekonomik üstünlük elde etmek için bilgiyi kontrol etmek veya bilgilerin yayılmasını engellemek oldukça önemlidir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin artması, yüksek teknoloji üretim alanlarının trend haline gelmesi ve bütün bunlarla birlikte küreselleşme ortamı bilgi toplumunu yaratarak bilginin en önemli güç kaynağı haline gelmesini sağlamıştır. Ekonomik değer taşımakta olan bilginin gerek devletler gerekse işletmeler için önemli olduğu bir süreç ortaya çıkmıştır.

İstihbaratı sadece belirli faaliyetler sonucunda elde edilmiş bilgi olarak görmemek gerekir. İstihbarat kavramından bahsedebilmek için elde edilen bilgilerin analiz edilmesi, kıymet derecesinin belirlenmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Böylelikle sistematik işlemlerden geçirilerek elde edilen bilgilerin istihbarat değeri olduğu söylenebilir. Bu aşamaları tamamlamamış olan bilgi istihbarat değeri taşımayacaktır.

¹T.C. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Osmanlı Arşivi Daire Başkanlığı Yayın Nu: 148:5

İstihbarat döngüsü istihbarat ihtiyacının belirlenmesinden uygun kişilerin görevlendirilmesine, sonrasında ise toplama, analiz ve dağıtıma kadar uzanan aşamalardan oluşmaktadır (Treverton, 2004: 104-105).

Özdağ (2008:31) istihbaratı şöyle tarif etmektedir: istihbarat ulaşılabilen bütün açık, yarı açık veya gizli kaynaklardan, her türlü aracın kullanılması sonucunda elde edilen her türlü veri, malumat ve bilginin ulusal genel veya ulusal özel plandaki politikaların gerçekleştirilmesi ve ulusal politikalara zarar verilmesinin engellenmesi amacı ile toplandıktan sonra önemine ve doğruluğuna göre sınıflandırılması, karşılaştırılması, analiz edilerek değerlendirilmesi süreci sonucunda ulaşılan bilgidir. Bu tanımda istihbaratın bir süreç kapsamında üretilen bir ürün olduğu ve istihbaratın güvenlik kaygısı taşıdığı vurgusunu yapmıştır.

Kent (2003:30) “Stratejik İstihbarat” adlı çalışmasında İstihbaratı hem bilgi hem bir organizasyon hem de bir faaliyet olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama daha önce farklı yazarlar tarafından da yapılmıştır. *Bilgi olarak* istihbarat taraflardan birinin zafiyetlerini tespit ederken kendisine yönelik olanları saklamasını sağlayan verileri kapsamaktadır. *Organizasyon olarak* istihbaratta bir kurumdan bahsedilmektedir. Bilgiyi kovalayan aktif kişilerin oluşturduğu bir birimi kapsamaktadır. *Faaliyet olarak* istihbarat ise bir süreci kapsamaktadır.

İstihbarat, ihtiyaç duyulan bilgilerin tespitinden başlayarak, bunların açık ve kapalı kaynaklardan temin edilmesi, değerlendirilmesi ve elde edilen sonucun ilgili birimlere ulaştırılmasını kapsayan bir süreçtir. Bu süreç kesintisiz süren bir çarka benzetilir (İlter, 2002:2). İstihbarat tanımında kritik nokta, elde edilen ham verinin analiz edilmiş olmasıdır. Aksi takdirde elde edilen her veri, işlenmediği takdirde istihbarat olarak nitelendirilmeyecektir.

Bu tanımlardan hareketle, konu hakkında vurgulanması gereken en önemli husus istihbaratın salt bilgi anlamına gelmediği, istihbaratın, yetkilendirilmiş bir teşkilat tarafından çeşitli kaynaklardan açık veya gizli şekilde elde edilen bilginin belirli bir süreç içerisinde işlenmesiyle elde edilen bir ürün olduğudur.

Akademik bir dal olarak istihbaratın araştırılması ve hakkında teoriler üretilmeye başlanması II. Dünya Savaşı'nın sonlarına doğru rastlanmaktadır. Yapılan bütün tanımlar dikkate alındığında istihbaratın beş boyutuna değinildiği görülmektedir. Bunlar;

- Her türlü faaliyet için gerekli olan “bilgi”,
- İstihbarat çarkı, karşı istihbarat ve örtülü faaliyetleri de içine alan “süreç”,
- İstihbarat faaliyeti için teşkilatlanmış bir “organizasyon”,
- Geleceğe dair öngörülerden oluşan “kanaat”,
- Bütün çalışmalar sonucu ortaya çıkan “ürün”.

İstihbaratı çeşitli açık ve potansiyel tehditlere karşı karar alıcıları önceden uyarabilmek, bu sayede önleyici politika ve stratejileri zamanında uygulayabilmek için gizli bir şekilde yürütülen, bu anlamda örtülü faaliyetleri de kapsayan, planlama ve bilgi toplamadan analiz ve dağıtılmaya kadar bir dizi faaliyeti içeren şemsiye bir kavram olarak tanımlamak mümkündür (Gill ve Phythian, 2006:7).

1.1.2 İstihbarat tarihinin gelişimi

İstihbarat alanının tarihsel gelişimi incelendiğinde, literatürde üç temel kırılma noktasından bahsedilmektedir. Bu kırılma noktalarına göre istihbaratın kökleri, askerî harekâtlara, hükümet uygulamalarına ve iş uygulamalarına kadar dayanmaktadır (Juhari ve Stephens 2006; Prescott 1999; Bouthillier ve Jin 2005; Anica ve Cucui 2009; Maune 2014).

İnsanlık tarihinin başlangıcı ile görülmeye başlanan istihbarat faaliyetlerinin ilk yazılı metinleri M.Ö 5000 tarihlerine dayanmaktadır. Bu kaynakta bir ajan kullanılarak kuşatılan şehri daha az maliyetle ele geçirmeye çalışan III Mısır Kralından bahsedilmektedir. Bir diğer yazılı kaynak ise Savaş Sanatı kitabı ile tanınan Sun Tzu'ya aittir, milattan önce altıncı yüzyılda istihbarat ile savaş kazanmanın mümkün olabileceğine dikkat çekmektedir (Özdağ, 2016:18).

Modern dönemlerde ilk kurumsal istihbarat örnekleri 1530’larda İngiliz Kraliyet ailesinde görülmektedir. On yedinci yüzyılda geleneksel istihbarat anlayışı hüküm sürmektedir. Birinci dünya savaşı dönemine kadar olan süreçte geleneksel istihbarat anlayışından modern istihbarata geçilmiştir. On sekizinci yüzyılda çeşitli batı ülkeleri, Almanlar ve Fransızlar kendi gizli servislerini kurmuşlardır. İkinci dünya savaşı döneminde ise Stratejik istihbarattan profesyonel istihbarata geçiş yapılmıştır. Yirmi birinci yüzyılda ise teknolojik istihbarattan uzmanlaşmaya geçiş sağlanmıştır (Avcı, 2004: 6-9).

Soğuk Savaş döneminin hüküm sürdüğü 40’lı ve 50’li yıllarda istihbaratın kurumsallaşması süreci genişlemiş ve derinleşmiştir. Birçok alanda olduğu gibi Soğuk Savaş sonrası istihbarat alanında da bir paradigma değişikliğine gidilmiştir. Bunlar ise; birinci faktör istihbaratın karşılamak zorunda olduğu görev alanında meydana gelen değişimlerdir. İkinci faktör; bilgi teknolojileri ve insanların bilgiyi nasıl kullandıklarına dair değişimlerdir. Aslında, bu “Bilgi Devrimi” günümüzde istihbaratı etkileyen en önemli faktördür, çünkü istihbarat; bilginin toplanması ve analiz edilmesi, istihbarat servisi ise; bu işi yapmak üzere dizayn edilmiş bir bilgi servisidir. Üçüncü faktör ise; devletlerin iç politikaları ve vatandaşlarının istihbarata bakış açılarındaki genel eğilimlerde meydana gelen değişimlerdir (Ercan, 2006:221).

1.1.3 İstihbarat türleri

Günümüzde bilgi üretiminin ve üretim çeşitlerinin sürekli kendini yenilemesi ve hızla artması ile birlikte istihbaratında faaliyet alanı genişlemektedir. Bu genişleme, istihbarat kavramı hakkında öne sürülen tanımlamaların çeşitliliğinin artmasına da sebebiyet vermektedir.

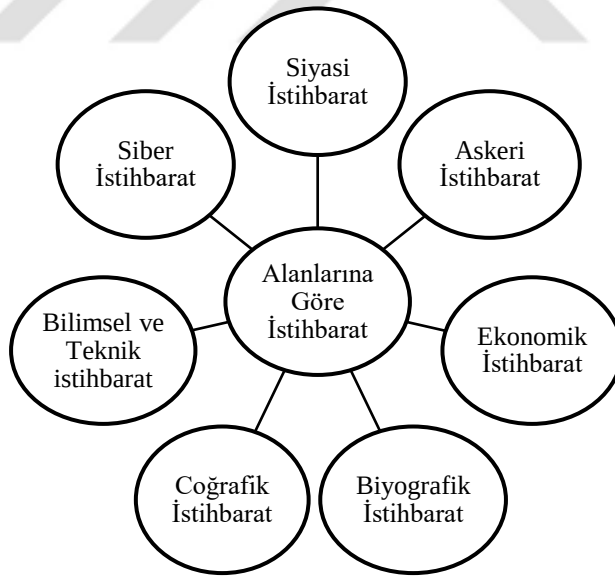
İstihbarat, elde edilecek bilginin türüne ve kapsamına göre farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. İstihbarat eğer bir askerî bilgiye dayanmaktaysa “askerî istihbarat”, siyasî bir bilgiye ulaşılması sonucu ortaya çıkmışsa “siyasî istihbarat” ve finansal, ticarî nitelikli bir veri kapsamında ise “ekonomik istihbarat” olarak adlandırılmaktadır. Nitekim bilgi, herhangi bir alanda değerlendirilebilecek

düzeyde ise o alana ait istihbarat çeşidi olarak isimlendirilmektedir (Duramaz ve Gökbnar, 2017:51).

İstihbaratın gelişim sürecinde ilgilendiği konularda sınıflandırmaya gidilmiştir ve alanlarına göre istihbarat çeşitleri oluşmuştur. Alanlarına göre istihbarat çeşitlerinden temel olarak aşağıdaki gibi bahsedilebilir (Özdağ, 2008:66):

1.1.3.1 Alanlarına göre istihbarat

- Siyasi istihbarat
- Askeri istihbarat
- Ekonomik istihbarat
- Biyografik istihbarat
- Coğrafik istihbarat
- Teknik istihbarat
- Siber istihbarat



Şekil 1. Alanlarına göre istihbarat (Yazar tarafından hazırlanmıştır).

1.1.3.1.1 Siyasi istihbarat

Bir ülkenin siyasal yapısını oluşturan, devlet sistematığının düzenin yapısında yer alan bütün unsurlara karşı yapılan istihbarattır (Özdağ, 2008:66). Siyasi istihbaratta;

siyasal güç dağılımının nasıl olduğu, politik gücün kaynakları, politik kültür, politik süreçler ile politik tarih araştırılmaktadır. Hedefteki bir ülkenin siyasal olarak yapısını meydana getiren ve devletin sistematığının yani anayasal düzenin yapısındaki mevcut tüm ögelere ulaşma çerçevesinde gerçekleştirilen istihbarat türüdür. Askerî ve siyasî istihbaratın gelişimleri ve kaynakları tarihsel açıdan çok eskilere dayanmaktadır.

Siyasî istihbarat kapsamındaki verilerin toplanması genellikle diplomatik temsilcilikler ve kuruluşlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Özdağ, 2002:130). Ekonomik perspektiften baktığımızda ülkelerin siyasi hareketliliklerinden kaynaklı olmak üzere işletmelerin performanslarını ve çalışmalarını etkileyecek durumların oluşması söz konusu olabilmektedir. Bu doğrultuda siyasi istihbaratın akışını doğru bir şekilde analiz etmek işletmeler açısından faydalı olacaktır.

1.1.3.1.2 Askeri istihbarat

Bir ülkenin askeri kapasitelerini, savaşma yeteneklerini anlamak için yapılan yabancı ordular ve hava, deniz ve karalardaki harekât bölgeleri ile ilgili, arazi ve iklim koşullarını da kapsayıcı bir istihbarat faaliyeti olarak bilinmektedir (Connable, 2012:81).

İstihbarat doğduğu günden bugüne askeri güç elinde şekillenmiştir. Askeri gücün büyük ölçüde milli güç ile eşdeğer tutulması, istihbaratın güvenlik odaklı bir faaliyet olarak algılanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla çok uzun bir süre istihbarat, konvansiyonel harplerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde planlanarak yürütülmüş ve bu vazgeçilmez istihbarat faaliyeti “askeri istihbarat” olarak ifade edilmiştir (Bayraktar, 2015:28).

1.1.3.1.3 Ekonomik istihbarat

Sanayi devrimi ile birlikte bilginin ekonomik boyutu daha fazla ön plana çıkmaya başlamış günümüzde ise ekonominin ana girdisi haline gelmiştir. Bilginin sistematik bir şekilde üretimi, planlı bir bilgi ekonomisine geçişi zorunlu kılmaktadır. Gerek ekonomik bilginin elde edilmesi gerekse bu bilginin güvenliğinin sağlanmasının ekonomik istihbarat sistemleriyle mümkün olduğu söylenebilir (Güldiken 2006:170).

Ekonomik istihbarat, diğer istihbarat türleri arasında verilere ulaşma açısından en pratik istihbarat türü olarak görülmektedir. Çünkü bu tarz ekonomik verilerin büyük bir bölümüne açık kaynaklardan ulaşılabilmektedir. Bununla birlikte ekonominin bir ulusun gücünü oluşturan önemli unsurlardan biri olduğu göz önüne alındığında, ekonomik istihbaratın ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Ekonomik istihbarat, “teknolojik, finansal, ticarî ve resmî bir bilgi gibi politika ya da ticaretle ilgili bir ekonomik bilginin elde edilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik değeri olan her türlü bilginin elde edilmesi, üretilmesi, değerlendirilmesi ve ekonomik yarar sağlayacak hale getirilerek kullanılması süreci, küresel alanda faaliyet gösteren organizasyonların esas hedefleri arasında yer almaktadır (Miman, 2007:14). Bu bilgilerin yabancılar tarafından elde edilmesi ülkeyi ekonomik olarak dezavantajlı konuma getirebilir ve bu durum bir ekonomik konu olmaktan çok, güvenlik konusu haline dönüşebilir. Ekonomik istihbaratı elde eden ülke ise ekonomi, yatırım, AR-GE, üretkenlik ya da rekabet gibi konularda doğrudan ya da dolaylı olarak avantaj sağlayabilir (Potter, 1988 aktaran Durmaz ve Gökbnar, 2017:54-55).

Ekonomik istihbaratın önemli bir rolü ekonomik güvenliği desteklemektir. Ekonomik istihbarata bir başka bakış açısıyla yaklaşan Porteous (1994:156) da şu tanıımı yapmaktadır “Ekonomik istihbarat; teknik veri, finans, tescil, hükûmet ve ticari bilgileri içeren bir politika ya da ticaretle alakalı ekonomik bilgiler; toplayan organizasyonun ülkesinin ekonomisine dolaylı ya da dolaysız olarak nispi üretkenlik ve rekabet pozisyonunu korumasını sağlayacak kazanımlardır.”

Sonuç olarak, ekonomik istihbarat iki biçimden oluşmaktadır: Devlet ve devlet dışı. Kullandıkları metotlar ve amaçlarına göre çeşitli isimlerle anılmaktadır. Yasal süreçlerin yanında yasa dışı, örtülü faaliyetler de icra edilebilmekte ve ekonomik istihbarat çeşitleri arasında bazı bağlantılar bulunmaktadır. Devlet istihbarat teşkilatları, ekonomik istihbarat formlarının geliştirilmesi ve aralarındaki iş birliğinin düzenlenmesi konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Ercan, 2006: 158).

Makroekonomik istihbaratın üzerinde önemle durduğu konular küresel ekonomik eğilimler, uluslararası finans ve ticaret konuları olmaktadır. Bu nedenle

makroekonomik istihbaratın amaçları da stratejik seviyeleri barındırmaktadır. Bu amaçlar (Johnson, 1996: 148-149; 2001: 251- 261);

- Yabancı devletlerin ekonomik kararlarını nasıl aldıkları ve ticari amaçlarının neler olduklarına dair bilgilerin geliştirilmesi,
- Uluslararası ticaret modellerini analiz etmek ve dünya pazarlarında devletin çıkarlarını koruyacak fırsatlar araştırmak,
- Yabancı devletler veya şirketler tarafından yürütülen dürüst olmayan ticari ilişkilerin gözlemlenmesi,
- Uluslararası ekonomik görüşmelere katılan müzakerecilere, diğer devletler ve ekonomik stratejileri hakkında istihbarat temin etmek,
- Yabancı devletlerin ekonomik antlaşmalarla uymayı vaat ettikleri yükümlülükleri yerine getirip getirmediğini denetlemek,
- Teknolojik gelişmeleri gözlemlemek,
- Ekonomik yaptırımları düzenlemek ve gözlemlemek,
- İhraç edilen ürünlerin kontrollerinden kaçma girişimlerini gözlemlemek,
- Askerî harcamalar ve uluslararası silah transferleri gibi yabancı devletlerin öncelik verdikleri harcama kalemlerini belirlemek.

1.1.3.1.3.1 Rekabet istihbaratı

Ekonomilerde rekabetin şiddetinin artması, yöneticilerin dikkatini işletmeyi başarıya götüren ve başarıyı sürdüren faktörleri aramaya ve anlamaya yönlendirmektedir. İşletmelerin risk almaları, yenilikçi olmaları ve pazarlarında müşterilerin değişen ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamalarını gerektirmektedir (Özdemir, 2010:68).

Rekabet İstihbaratı, rekabet faaliyetlerini tahmin etmek, geçmiş piyasa aksamalarını görmek ve olayları yorumlamak için bilgilerin toplanması, analiz edilmesi² ve kullanma yeteneğini kapsamaktadır. Rekabet istihbaratı işletmelerin rekabet ortamlarını, bu ortamların sunduğu fırsat ve zorlukları anlamaya yardımcı olmaktadır.

²<https://improvido.io/blog/32-best-competitive-intelligence-companies> Hailey Freidman, Erişim Tarihi 07 Nisan, 2020

Herhangi bir iş stratejisinin önemli bir bileşeni olarak görülür. Rekabet istihbaratı hem yayınlanmış hem de yayınlanmamış kaynakları kullanarak pazardaki dinamikler ve zorluklar hakkında fikirler vermektedir.

Rekabet istihbaratı, işletmenin planlarını, kararlarını ve faaliyetlerini etkileyen dış bilginin toplanması, analiz edilmesi ve yönetimi için sistematik ve etik bir program oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Rakipler ve bütün işletme çevresindeki yasal ve etik bilgilerin toplanmasını içermektedir (Weiss, 2002:41).

Rekabet istihbaratı işletmelerin müşterileri ve faaliyet gösterdikleri pazarlar da dâhil olmak üzere rakiplerin iş planlarının daha ince noktalarını ortaya çıkardığı bir sistemdir. Rekabet istihbaratı, çok çeşitli olayları farklı perspektiflerden inceleyerek rakip işletmeleri nasıl etkilediğini de analiz etmektedir.

Rekabet istihbaratı doğası gereği, farklı işletmeler için gerek endüstriye gerek diğer birçok faktöre bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Örneğin, devlet politikaları ve yasalardan etkilenen işletmeler ve bu işletmelerin faaliyetlerini etkileyebilecek yasal değişiklikler hakkında bilgiler istemektedir. Herhangi bir işletme için, rekabet istihbaratının amacı, riskleri ve fırsatları kolayca ortaya çıkmadan önce keşfederek daha bilinçli kararlar alınmasına ve kurumsal performansı artırmaya yardımcı olmaktır. Başka bir ifade ile rekabet istihbaratı, işletmelerin herhangi bir muhalif güç tarafından korunmasını engellemeyi amaçlamaktadır.³

Rekabet istihbarat faaliyetleri iki ana grupta sınıflandırılabilir: Taktik ve stratejik. İşletmelerde uygulanan taktik istihbarat daha kısa vadelidir ve pazar payını arttırmak veya gelirleri artırmak gibi konulara ilgilidir. Stratejik istihbarat ise işletmenin karşılaştığı temel riskler ve fırsatlar gibi daha uzun vadeli konulara odaklanmaktadır.

Her iki durumda da rekabet istihbaratı, haksız rekabet avantajı elde etmek için yasadışı ve etik olmayan yöntemlerin kullanılmasını veya endüstriyel casusluk gibi konuları içermemektedir.

³<https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> Andrew Bloomenthal Erişim Tarihi 3 Şubat 2020

1.1.3.1.4 Sosyal istihbarat

Bir ülkenin sosyal yapısı ile ilgili sosyolojik veriler ve durumlar hakkında yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır. Sosyal istihbaratın yöneldiği sekiz temel alan mevcuttur: Bunlar ise: sosyal karakteristikler, nüfus yapısı, kamuoyu ve bu çerçevede basın yayın araçları, eğitim düzeyi, sağlık ve sosyal güvenlik sistemi, genel kültür özelliklerini kapsamaktadır (Özdağ, 2008:97-98).

Sosyal istihbaratın özellikle ülkelerin iç politik süreçlerinde ve karar alma süreçlerinde bilgi sahibi olmak açısından oldukça önemli olduğu bilinmektedir.

Sosyal istihbaratın amacı; düşmanın milli yapısı, nüfus hareketliliği, azınlıklar, sosyal sınıfların mücadeleleri, halkın durumu, tutumu, inanışları, kamuoyu, sağlık, eğitim, sanat ve sosyal güvenlik kurumları hakkında bilgi toplamaktır. Aynı zamanda sosyal istihbarat, toplum içindeki ilişkiler, halkın düşünüş, yaşayış, inanış biçimleri, arzuları, üzüntüleri, şikâyetleri, kabiliyetleri hakkında güncel bilgiler elde etme amaçlı yürütülen faaliyetlerdir (Özdağ, 2011:97-98).

1.1.3.1.5 Coğrafi istihbarat

Bir ülkenin coğrafi konumunu ve koşullarını göz önüne alarak yapılan istihbarat faaliyetlerini kapsamaktadır. Coğrafi unsurlar dâhil olmak üzere savunma ihtiyaçları, iklim koşulları ve olası bir savaş durumunda ülkenin coğrafi olarak savunmasında kolay ve zor bölgelerinin tespitine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. ⁴

1.1.3.1.6 Biyografik istihbarat

Bir ülkenin siyasi, ekonomik ve kültürel alanda önemli şahsiyetlerinin hakkında yapılan istihbarat faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu kapsama özellikle siyasi platformda yer alan siyasi liderler girmektedir. Biyografik istihbarat kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin karar alma mekanizmaları hakkında öngörüler belirlenerek politik avantaj sağlanmaya çalışılmaktadır (Weiner, 2007:192).

⁴United States Department of the Navy “Geographic Intelligence” Marine Corps War-fighting Publication (MCWP) 2-12, Washington D.C. 6 Temmuz 2000:1-3.

Geçmişte bu bilgilere ulaşmak meşakkatli ve bir süreç içeriyorken, günümüzde internet alanında yaşanan gelişmeler ve sosyal medyanın kullanılışında yaygınlaşma, biyografik istihbaratın elde edilişinde yeni bir bakış açısı ortaya çıkarmıştır. Artık biyografik istihbarat toplayabilmek kolaylaşmıştır. Kişilere fiziksel temasta bulunmadan, sosyal medya beğenileri, takipçileri, paylaşımları, beğenileri gibi benzeri araçlar üzerinden kişilik analizleri ve memnuniyetsizlik analizleri çıkarılabilmektedir. İnternet’te gezdiği sayfalar, sosyal medya araçlarında kaldığı süreler biyografik istihbaratın elde edilişinin temel analiz parametreleri olarak kabul edilmektedir (Aköz, 2019:31).

1.1.3.1.7 Teknik istihbarat

Bir milletin bilimsel ve teknik kapasite ve faaliyetlerini tespiti yönelik kullanılan istihbarat türünü kapsamaktadır (Özdağ, 2008:123). Temel konusu devletlerin askeri teknolojileri ve bu teknolojilerdeki gelişmeleri oluşturmaktadır.

İnsanlık tarihinin büyük bir bölümünde istihbarat toplama işi düşmanı sürekli olarak izleyen ve gizli belgeleri ele geçiren casuslar aracılığıyla yapılmıştır. Şifrelenmiş mesajların çalınması ve şifrelerinin kırılmasıyla da önemli bilgilere ulaşılmıştır. Fakat 20. yüzyıldaki gelişmelerle birlikte teknik istihbarat toplama yöntemleri giderek öne çıkmaya başlamıştır (Richelson, 2007:105).

Teknik istihbaratın önemli bir bölümünü oluşturan görüntü istihbaratı, oldukça yaygın olarak kullanılan bir istihbarat toplama türüdür. Fotoğraf makineleri, sensor ve lazerle elde edilen görüntüler, bilgi işleme süreciyle yorumlanıp değerlendirilmektedir. Kişilerin çektikleri görüntülerden uyduların aldıkları resimlere kadar geniş bir uygulama alanı olan bir tür istihbarattır. Yeni sistemlerin geliştirilmesi, elektro optik kameralarının kullanım alanlarının çoğalması, insansız hava araçlarının işe konulması, askeri teknolojideki takip edilemez gelişmeler, uyduların özel sektörün bile kullanabileceği kadar yaygınlaşması görüntü istihbaratının günümüzde en çok başvurulanan yöntemlerden biri olmasını sağlamaktadır (Dupre, 2011: 62).

Sinyal istihbaratını oluşturan diğer alt başlık olan elektronik istihbarat, hedef ülkenin iletişim istihbaratı kapsamında düşünülen yazılı ve sözlü mesajları içermeyen

elektronik sinyallerden bilgi elde etme yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Bernard, 2009:1).

Sinyal istihbaratı (SIGINT); haberleşme istihbaratı (COMINT), elektronik istihbarat (ELINT) ve yabancı cihaz sinyal istihbaratını (FISINT) oluşturan veri iletiminden elde edilen istihbarattır. Sinyal istihbaratı üretiminde hem ham veri hem de ham verinin analizi kullanılmaktadır. Haberleşme istihbaratı (COMINT); iletişim kanallarının ve muhabere trafiğinin izlenmesi, birbirleriyle ilişkili taraf veya gruplar arasında ilişki kurulması ve şahıslar arasındaki irtibatın içeriğinin analiz edilmesi sonucu elde edilen istihbarattır. Yabancı cihaz sinyal istihbaratı (FISINT); yabancı devletlerin uzaktan ölçüm, işaret ölçümü, elektronik sorgulayıcı ve video veri bağlantılarını içeren uzay, yerüstü ve yer altı sistemlerinin konuşlanma biçiminin ve yabancı elektromanyetik iletiminin kestirilmesinden elde edilen istihbarattır. Elektronik istihbarat (ELINT); daha çok konuşma veya metin içermeyen elektronik sinyallerden elde edilen istihbarattır. Elektronik istihbaratın en yaygın kaynakları radar sinyalleridir (ODNI, 2011:55-56).

1.1.3.1.8 Siber istihbarat

Bilgi sistemleri teknolojilerinin gelişmesi ülkelerin ulusal, ekonomik güvenliklerini tehdit eden bir siber alan ortaya çıkarmıştır. Günümüzde internet, ticari işlemlerin gerçekleştirildiği kişiler ve devletlerarası iletişimin sağlandığı bir alan olarak görülmektedir. Ulusal güvenlik açısından kritik öneme sahiptir.

Siber tehdit ve potansiyel siber savaş, post modern çağda toplumlar ve hükümetler açısından korunmasızlığın ve denetimsizliğin en önemli göstergesi olarak kabul edilmektedir. Fiziksel olarak kablolar, santraller, uydular, radyolinkler, bilgisayarlar, modemler, sanal olarak oluşturulan kütüphaneler, bankalar ve mağazalar gibi hizmetler ‘siber uzay’ olgusunu atıf yaparken toplumların ve hükümetlerin korunmasızlığının da ne ölçüde olduğuna dikkat çekmektedir (Bayraktar, 2015:48).

Siber istihbarat yüksek teknolojiye sahiptir. İstihbarat örgütlerine stratejik bilgiye ulaşırken ekonomi ve zaman avantajı sağlamaktadır. Geleneksel istihbarat niteliklerini de değiştiren siber istihbarat olgusu, daha az emek ve daha az sermaye

gerektiren istihbarat türüdür (Ersanel, 2001:10). Bu nedenle ekonomisi güçlü ve öngörüsü yüksek devletler, siber istihbarat alanına büyük yatırım yapmaktadır.

Siber istihbarat temel olarak iki aşamada ele alınmaktadır. Birincisi; siber ortam vasıtasıyla istihbarat toplanmasıdır. Siber ortamda istihbarat, bilgisayar, cep telefonu gibi bilginin işlendiği cihazlar ve sayısal veri toplama ortamlarındaki bilgilerin, yine siber alan içerisinde kullanılan teknikler kapsamında elde edilmesi ve karar vericiler tarafından kullanılabilecek sürece getirilmesidir. İkincisi ise; güvenlik tehditlerini ön plana çıkartan, zararlı yazılımlar, siber saldırılar, siber saldırganları izleme, analiz etme ve değerlendirme, siber korsanlarla ve teröristlerle mücadele etmek amacıyla kullanılan yöntemdir (Çiftçi, 2013:290-291).

1.1.3.2 Tekniklerine göre istihbarat

Çok eskiden bu yana yürütülen istihbarat faaliyetlerinde çeşitli veri toplama teknikleri ortaya çıkmıştır. Gelişen teknoloji beraberinde klasik yöntemler yanı sıra teknolojik yöntemlerden de yararlanmaktadır. İstihbarat toplama teknikleri temelde iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar ise: İnsan istihbaratı ve teknik istihbarattır.

İnsan istihbaratı isminden de anlaşılacağı gibi bilgi insan faktöründen elde edilmektedir. İnsan istihbaratı yetişmiş insan kaynağı aracılığıyla, insanlardan görsel ve işitsel kaynaklardan ihtiyaç duyulan unsurların, niyetlerin, kapasitelerin imkân ve kabiliyetlerin, taktiklerin, mevcut donanımların, personelin ortaya çıkarılabilmesi için toplanan bilgilerin analizinden elde edilen istihbarat olarak ifade edilmektedir (Pick, 2002:4 aktaran Güner, 2017:35).

Teknik istihbarat ise çeşitli yöntemler ile sağlanmaktadır. Teknik istihbarat faaliyetleri bir işletmenin tehditlere hızlı bir şekilde cevap vermesini ve teknik ve bilimsel gelişmeden kaynaklanan fırsatları tanımlamasını sağlar. İstihbarat teorisinin önemli bir parçasını teknik istihbarat oluşturmaktadır. Bir işletme açısından teknolojik düzey olarak, küresel dünyada bulunduğu yeri ve seviyeyi tespit edebilmek için ilk adımdır. Teknik istihbarat yeni teknolojilerin öğrenilmesi ve buna göre olası tehditlerin

analizinin yapılması süreçlerini içermektedir. Bu konuda artık birincil veri kaynaklarına İnternet üzerinden ulaşmak mümkün olabilmektedir. Rakiplerle teknik düzeyde rekabet edebilme gücünün tespiti ve değerlendirilmesi ülkelere yeni harekât alanları açmaktadır (Koç, 2014:6). Teknik istihbarat rakiplerin kullandığı yöntemler ve süreçler, dış teknolojiye bağımlılıkları, edinilen yeni teknoloji, rakiplerin Ar-ge personelinin kabiliyeti ve bu bölümün harcamaları ile ilgili tahminleri içermektedir.

1.1.3.3 Ölçeklerine göre istihbarat

Ölçeklerine göre istihbarat türleri temelde;

- Taktik düzeyde istihbarat,
- Operasyonel düzeyde istihbarat
- Stratejik istihbarat olarak ele alınmaktadır.

1.1.3.3.1 Taktik istihbarat

Taktik istihbarat konuları genellikle iç istihbarat çerçevesinde yürütülmektedir. Suç ile mücadelede gerçekleşen istihbarat çalışmaları taktik istihbarata örnek teşkil etmektedir. Taktik istihbarat çalışmaları çalışma konusu olan sorunun veya durumun (amaç, niyet kapasite vb.) hakkında bilgi vermektedir.

Çalışma alanlarına bakıldığında, İngilizcede “tactical intelligence” olarak ifade edilen “taktik istihbarat”, karar alıcıların ve askeri komuta kademesinin günlük organizasyonlarına yönelerek rutin ve acil işlemleri kapsayan faaliyetler olarak kabul görmektedir (McDowell, 2009:19 aktaran Aköz, 2019:24).

1.1.3.3.2 Operasyonel istihbarat

Birden fazla benzer hedefleri içine alan ve uzun dönemli soruşturmaları desteklemek için kullanılan istihbarat faaliyetlerini kapsamaktadır. Operasyonel istihbarat daha uzun dönemde gerçekleştirilen amaca yönelik birden fazla taktik istihbarat faaliyetini içermektedir.

“Operasyonel istihbarat” Operasyon alanları içerisinde stratejik amaçların elde edilebilmesi, operasyonel faaliyetlerin planlanabilmesi ve yerine getirilebilmesi için gerek duyulan istihbarat çalışmalarıdır (Kuloğlu, 2015:22).

1.1.3.3 Stratejik istihbarat

Ulusal güvenlik ve tehdit düzeyinde strateji, politika ve askeri plan ve operasyonların oluşturulması için gerekli olan istihbaratı kapsamaktadır (Heinderich, 2002:16).

Bir ülkenin karar alıcılarına yönelik üretilen istihbarattır ve en temel hedefi karar alıcılarının mümkün olan en iyi istihbarat ile desteklenmesidir (Yılmaz, 2018:128-129). Stratejik istihbarat sayesinde karar alıcılar, ülkeye yönelen tehditlerden önceden haberdar olurlar ve buna göre yeni politikalar üretirler.

Stratejik istihbarat adlı kitabı ile Sherman Kent stratejik istihbarat kavramını istihbarat literatürüne kazandıran ve stratejik istihbaratı ilk olarak tanımlayan araştırmacıdır. Aynı zamanda stratejik istihbaratın yedi aşamadan oluştuğunu belirtmiştir: Sorunun doğuşu, sorunun hangi aşamalarının ülke için önemli olduğunu tespiti ve analizi için hipotezin geliştirilmesi, hipotez ile ilgili bilgi toplama, toplanan bilginin tasnifi ve analizi hipotezin test edilmesi, hipotezin doğrulanması veya yanlışlanması için sona gidiş ve hipotezin belirlenmesi (Kent, 2002:11 aktaran Özdağ, 2008:152).

Bu aşamalarda hipoteze dâhil olan istihbarat alanlarında (siyasi, ekonomik vb.) çeşitli istihbarat teknikleri (insan istihbaratı, sinyal istihbaratı vb.) çerçevesinde elde edilen bilgiler kıymetlendirilerek stratejik istihbarat elde edilmektedir.

Stratejik istihbaratın önceliklerinin başında politika belirleyicilerin istihbarat ihtiyacını karşılamak gelmektedir. Bu ihtiyaçlarında başında tehditlerin değişen doğası, özellikleri ve yöntemleri ile tehditle nasıl mücadele edileceğine ilişkin stratejileri geliştirme, kaynak tahsisi ve önleme amacına yönelik karar vericilere bilgi sağlamak gelmektedir (Kuloğlu, 2015:20).

1.2 İşletmelerde Rekabet Avantajı

Günümüzde iş ortamı daha rekabetçi, daha küresel, daha fazla bilgi tabanlı ve daha dinamik hale gelmektedir dolayısıyla rekabet kararlarının hızlı olması gerektiği bir dönemde bulunmaktayız. Karar vericiler daha karmaşık, daha hızlı değişen sorunlarla başa çıkmak zorundadırlar. Karar vericilerin rakiplerinin ne yapabileceğini önceden tahmin edebilmeleri ve rekabet değişimlerinde ayakta kalabilmeleri için kurumsal bir kültüre ihtiyaç duymaktadırlar. İyi rekabetçi kararlar sadece karar vericilere daha fazla bilgi vermekten kaynaklanmamaktadır.

Özellikle son on yılda, yöneticilerin çok fazla bilgi ile donatılmış bir vaziyette oldukları düşünülmektedir. Çok bilgi aktarılması iyi rekabet kararlarına yol açmamakla beraber aynı zamanda, iyi bir rekabet kültürüne de yol açmamaktadır. İyi rekabet kararları "akıllı bilgiye" sahip ve ihtiyaç duyduklarında karar vermeleri için gereken bilgi ve istihbarata erişimi olan yöneticilerden gelmektedir (Hall ve Bensoussan 2007:1).

Her yönetici işletmenin yönetiminde sayısız kararlar almaktadır. Karar alma süreçlerinin temel girdilerinin en önemlilerinden birisi bilgidir. Yöneticilerin temel işlevlerinden birisi, bu bilgiyi işletmenin amaçları doğrultusunda akılcı bir biçimde kullanmaktır. Yöneticiler çoğu kez yoğun rekabet ortamlarında faaliyet gösteren işletmeleri yönettikleri için karar süreçlerinin temel konularından birisini “rekabet avantajı yaratacak koşulların nasıl yaratılacağı” hususunu önemle çalışmaktadırlar.

(Krafft, 2000:1) rekabeti bir işletmenin tercihlerinin gerçekleşmesi ve rakiplerinin hareket alanının kısıtlanması için gerçekleştirdiği eylemler olarak tanımlamakta ve bu anlamda rekabetin dinamik bir süreç olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede rekabeti, benzer mal ve hizmetler üreten ve satan işletmeler arasında daha çok gelir, kâr, pazar payı, müşteri sadakati, daha hızlı büyüme için ortaya konan strateji, bu stratejiler temelinde geliştirilen planlar ve planlarda öngörülen aktiviteler olarak tanımlamak olanaklıdır.

Porter’a (1998:21) göre, “Rekabet avantajı, bir işletmenin rekabetçi piyasalardaki performansının merkezidir.” Diğer taraftan Barney’e (2002:9) göre “Bir işletmenin, bir endüstri veya pazardaki faaliyetleri ekonomik değer yarattığında ve benzer faaliyetlerde az sayıda rekabet eden işletmeyle uğraştığında edindiği rekabet avantajıdır.”

Ulrich ve Lake (1991:77) rekabet avantajının geleneksel olarak finansal, stratejik ve teknolojik kapasite ve yetenek kazanmak anlamına geldiğini, ancak modern anlamda bir rekabet avantajının bir organizasyon kapasitesi yaratmayı da içermesi gerektiğini ifade etmektedir. Böylece, bir işletmenin geleceğini yönetebilmesi için bir organizasyon kapasitesi yaratması ve bu amaçla sürekli olarak istihbarat bilgisi üretebilmesi ve bu bilgiyi kullanılabilir bir formata dönüştürme becerisi olmalıdır. Bu durum dinamik bir strateji geliştirme ve uygulama kapasitesini ve bu kapasiteyi yönetebilmeyi gerektirmektedir.

İşletme yönetimi, sadece işletmeyle ilgili bilgileri toplayarak, dinamik ve uygulanabilir bir strateji oluşturamaz. İşletme ile ilgili bilgi, ancak diğer koşullar veri iken işletmenin potansiyelini belirlemede kullanılabilir. Bununla birlikte, her farklı dışsal koşul altında işletme potansiyelinin belirlenmesi gerekmekte ve karmaşık modelleme ve çözümleri gerektirecek bu süreç için rakiplerin de içerisinde bulunduğu dışsal koşulların bilgisine sahip olunması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tartışma, bilginin bizatihi kendisinin rekabet avantajının temeli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Belki de vurgulanması gereken en önemli faktör, Rİ’nin kendisinin işletmenin iş verimliliği ve etkililiğini arttıran stratejiler geliştirmesini ve uygulamasını mümkün kılan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olabileceğidir (Daft, 1983:136). Başarılı bir strateji tasarlayanın anahtarı, rakiplere karşı bir rekabet üstünlüğü saptayıp geliştirmek ve bu üstünlüğü korumaktır. Kaynak veya yetenek, işletme için kar üretebildiği takdirde, pazardaki rakiplerin aynısını üretmekte veya taklit etmekte zorluk yaşayacağından sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için bir kaynak olabilir (Gracanin ve Kolac ve Jovanovic 2015:29).

Rekabet avantajı kazanmada etkili olan faktörler dışsal ve içsel faktörler olarak iki grupta toplanmışlardır. Dışsal faktörler beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar Porter (1979) tarafından tedarikçilerin ve/veya alıcıların pazarlık gücü, sektöre yeni girecek işletme tehditleri, ikame ürün veya hizmet tehdidi ve mevcut işletmeler arasındaki rekabet olarak belirlenmiştir. İçsel faktörler ise kaynak, kapasite ve bilgi temelli rekabetçi güçlerdir (Grant, 1991; Peteraf, 1993; Bharadwaj, 2000; Cater, 2004). Kaynak temelli rekabetçi güç aslında bir entelektüel sermaye olarak kabul edilen bilgiyi de kapsamaktadır (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Bharadwaj, 2000).

1.2.1 İşletmelerde rekabet stratejileri

Rekabet avantajı uygulanacak olan stratejilere bağlıdır. Rekabet stratejileri özünde rekabet üstünlüğü elde etmeyi ve bu üstünlüğü elde tutmayı ve sürdürülebilir kılmayı amaçlamaktadır. Rakipler karşı rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmeleri üstün ve farklı kılacak eylemlerin uygulanması ve bunların işletmenin her departmanına somutlaştırmış ve bunu pazara yansıtabilmiş olma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Rekabet stratejileri; rakiplerle nasıl rekabet mücadelesine girişileceği, bu mücadelenin nasıl sürdürüleceği, ne şekilde davranışsal özelliklerle söz konusu mücadelenin kazanılacağı gibi durumlara ilişkin bilgileri ve tasarımları kapsamaktadır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte pazardaki fırsat ve tehlikeler, işletme politikaları ve uzun dönemli amaçlar ışığında oluşturulan ve geliştirilen rekabet stratejileri, işletmenin genel stratejilerinin etkisi altında, bu stratejilerin yönelimine göre şekillenmektedir (Kanıbir, 2000:26).

Stratejik yönetim literatüründe, Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisi, Hambrick'in (1980, 1985) strateji çevre kombinasyonu, Treacy ve Wiersema'nın (1995) operasyonel üstünlük modeli ve Porter'ın (1980,1985) jenerik rekabet stratejileri, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik seçimleri ifade eden çalışmalar arasında en fazla benimsenen ve kabul gören modeller olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu modeller arasında, özellikle Porter'ın jenerik rekabet stratejileri uzun yıllar boyunca

akademik literatürde ön planda olmuş ve birçok araştırmaya konu teşkil etmiştir (Douglas ve Rhee, 1989; Lumpkin ve Dess, 2006).

Genel rekabet stratejileri bir işletmenin başarılı olabilmesi için alıcı veya tüketicilerini rakiplerinden daha iyi tatmin etmesi gereken bir süreçtir. Rekabet ya da rakip analizi, başlıca rakiplerin belirlenmesi, bu rakiplerin amaçlarının, uyguladıkları stratejilerin güçlü ve zayıf yanlarının öğrenilmesi, değerlendirilmesi, bunların işletmeye karşı reaksiyon biçimlerinin saptanması ve rakiplerin hangilerinden nasıl kaçınılacağını ve hangilerine nasıl saldırılacağına karar verilmesi sürecini içerir (Tek, 1999:102).

Strateji, daha önceden belirlenen uzun vadeli amaçlara ulaşmak için izlenen yol, uygulama ve yöntemler bütünüdür. İşletme stratejisi geliştirmesinde kullanılan analizlerden biri olan beş güç analizi, ekonomi profesörü Porter tarafından geliştirilmiştir. Porter'ın beş güç modeli bu güçlerin etkisinin analizi, çevresel olasılıkları ve tehditleri yönetilebilir bir şekilde ele almak için güçlü bir araç sağladığı düşünülmektedir. Rekabet istihbaratı bağlamında Porter'ın modeli, rekabet ortamını incelemede bir başlangıç noktası olarak kullanılabilir. Model, sadece rakipleri değil, aynı zamanda işletme ve organizasyon için tehdit olarak görülen unsurları da kapsamaktadır.

Porter'ın beş güç modelinin unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Sektördeki rekabet
2. İkame malların tehdidi
3. Tedarikçilerin pazarlık gücü
4. Pazara yeni rakip giriş tehdidi
5. Müşterilerin pazarlık gücü

Porter'a göre (1980), farklı ürün ve hizmetlere veya işletme portföyündeki iş düzeyinde stratejilere uygulanabilen ve işletmeleri rekabet avantajına götürecek üç farklı rekabet stratejisi (maliyet liderliği- farklılaşma- odaklanma) bulunmaktadır.

▪ ***Maliyet liderliği stratejisi:***

Bu stratejinin altında yatan temel düşünce şudur: Maliyetlerini rakiplerinden daha aşağıya düşürerek daha fazla değeri yaratan bir işletme, bu fazla değerin bir kısmını düşük fiyatlar şeklinde tüketicilere yansıtarak pazar payını ve karını arttırabilir. (Kotha vd., 1995:76).

Porter (1980)'a göre Maliyet Liderliği stratejisini benimseyen şirketlerin faaliyette bulundukları endüstri içinde en düşük maliyetle üretim yapmayı ve pazar payını arttırmayı hedeflemektedirler. İşletmeler, ölçek ekonomisi, insan kaynağı maliyetini azaltan etkin sistemlerin kullanılması ile sabit maliyet giderlerinin asgari düzeye indirgenmesi, ucuz hammadde veya kütle üretimi veya dağıtım vb. yoluyla maliyet avantajı elde ederler (Timmers, 1999; Koo vd. 2007; Chathoth ve Olsen, 2005; Akan vd., 2006 aktaran Erarslan, 2014:43).

İşletmeler bu stratejiyi izleyebilmeleri için düşük maliyet kaynaklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Kaynağı ne olursa olsun, maliyet liderliği avantajına sahip işletme, ürün yaşam döngüsünün en rekabetçi aşamasında, alıcıya en ucuz fiyatlı ama değeri daha yüksek ürün sunabilme imkânına sahiptir (Porter, 1998).

▪ ***Farklılaşma stratejisi***

Pazara benzersiz bir ürün ve/ veya hizmet sunma yeteneği farklılaşma stratejisinin temelini oluşturur. Diğer bir ifade ile farklılaştırma stratejisinin dayandığı nokta; bir ürün veya servisi, müşterinin gözünde değerli kılabilecek şekilde benzersiz yaparak ve özellikler ekleyerek farklılaştırmaktan geçmektedir (Porter, 1985:14).

Ürün farklılaştırma, işletmenin yerine getirdiği faaliyetlerde rakiplerinden daha iyi olmasını gerektirdiği için, genellikle ilave maliyetlere yol açar. Ancak farklılaştırmanın rekabet üstünlüğüne yol açabilmesi için, farklılaştırma yoluyla yaratılan ilave değerin, farklılaştırmanın ilave maliyetini aşması gerekir.

Burada bahsi geçen değeri; ürünün kalitesi, tasarım, performans artırımı, prestij, özgün nitelikli özellikler, servis, destek hizmetleri, teknoloji, garanti veya marka imajı vb. boyutlardır (Wren, 2007:82). Farklılaştırma stratejisi, ürün veya hizmetin müşterinin arzu ve isteklerine yönelik yönlendirilmesini içermektedir (Akan vd., 2006:47).

Bu strateji türünün rekabet üstünlüğüne yol açabilmesi için, farklılaştırmanın tüketici için değerli olması gerekmektedir. İşletmelerin ürün farklılaştırma stratejisini uygulayabilmeleri için farklılaştırma kaynaklarının net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Ürünün özellikleri, servis ve destek hizmetleri, marka imajı, satış yerlerinin özellikleri, işletmenin çeşitli faaliyetleri arasında bağlantı kurma farklılaştırma kaynakları olarak sayılabilir (Seviçin, 1999:126-129).

Bu stratejinin uygulanabilmesi, etkili pazarlama, kalite yönetimi, yaratıcılık ve güçlü işletme imajı gibi becerilere bağlı olmakta, ancak farklılaştırma stratejisini başarı ile uygulayabilen işletmeler, pazarda sahip oldukları özgün pozisyon sayesinde, gerek sadık müşteri portföylerini genişletebilmekte, gerekse ürün ve hizmetlerini daha yüksek fiyatlara müşterilere sunarak karlılıklarını arttırabilmektedirler (Miller ve Friesen, 1984; Treacy ve Wiersema, 1995; Porter, 1996; Lumpkin ve Dess, 2006 aktaran Kamaşak, 2010:50).

▪ ***Odaklanma stratejisi:***

Bu stratejinin temelinde geniş tabanlı bir strateji izlemek yerine daha dar piyasa bölümlerine yoğunlaşma vardır. Hedef alınan bu dar piyasa bölümünün ihtiyaçları ve giderilme şekilleri üzerinde yoğunlaşarak uzmanlaşma sağlanmaya çalışılır. Diğer bir ifade ile odaklaşma stratejisinde, pazarın belirli bir yönü üzerinde yoğunlaşma, yoğunlaşılan alan üzerinde uzmanlaşma, uzmanlık ve imaj yönetimi yardımıyla da rakiplerin pasifleştirilmesi söz konusudur (Kanıbir, 2000:43).

İşletmelerin, özel ihtiyaçlara sahip sınırlı sayıdaki müşteri grubu (niş pazarlar), belirli bir ürün kategorisi ya da küçük bir coğrafi alan gibi dar hedefi kitleler üzerine yoğunlaşarak rekabet avantajı sağlama çabalarını ise, odaklanma olarak tanımlayan Porter (1996), odaklanmanın ancak dar hedef kitleler üzerinde gerek maliyet avantajı gerekse ürün/hizmet farklılaştırması ile etkili olabileceğini ifade etmektedir. Odaklanma, diğer stratejilerde olduğu gibi beş rekabet gücü karşısında savunma sağlar. İkamelere karşı en savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de odaklanma kullanılabilir (Porter, 1998 aktaran Kamaşak, 2010:56).

Rekabet stratejisi; bir işletmenin ilgili stratejik iş birimlerinde rakiplerine göre üstün bir performans sağlayarak uzun dönemde üstün rekabet pozisyonu elde etmesidir.

İşletme bu şekilde uzun dönemde büyümesini garantileyecektir. Amaç tüketicinin önemli olarak algılayabileceği performans özelliklerine ilişkin avantajlar yaratmaktır (Göl, 1995:34).

Porter (1985), işletmelerin uzun dönemde rakiplerinden daha başarılı bir performans gösterebilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları gerektiğini vurgularken, sürdürülebilir rekabet avantajının da ancak ve ancak yukarıda tanımlanan jenerik stratejilerden sadece bir tanesinin başarı ile uygulanması sayesinde gerçekleşebileceğini iddia etmektedir.

Porter'a (1985 aktaran Kamaşak, 2010:51) göre, farklı stratejileri kombine etmeye çalışan işletmeler hiçbir stratejiyi tam olarak uygulayamayacak ve stratejik seçimler arasına sıkışıp kalacaklardır. Bu durum da şüphesiz işletmeleri başarısızlığa götürebilecektir. Kimi yazarlar örneğin (Dess ve Davis, 1984:472), bu yaklaşımın tamamı ile doğru olduğunu ve işletmelerin sadece tek bir jenerik strateji üzerine yoğunlaşarak, tüm kaynaklarını bu doğrultuda kullanmaları gerektiğini savunurken, kimileri ise örneğin (Wright ve diğerleri, 1990) bu görüşe karşı çıkarak, birden fazla stratejinin de aynı anda başarı ile uygulanabileceğini ve işletmelerin bundan çok büyük yararlar sağlayabileceğini iddia etmişlerdir.

1.2.2 İstihbarat kaynağı olarak işletme çevresi

1.2.2.1 İşletme çevresi kavramı

Her örgüt çevresiyle etkileşim halindedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevre hem işletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli koşulları ve olanakları sunarken hem de işletmenin varlığını tehdit eden unsurları içinde barındırır. Bu nedenle yöneticiler işletmelerin içinde bulunduğu çevre hakkında bilgiye ve bu bilginin sürekli güncellenmesine ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin çevrenin sunduğu olanakları değerlendirmesi ve tehditleri en aza indirebilmesi için bu bilginin varlığı ve sürekli güncellenmesi bir zorunluluktur.

İşletme çevresi işletme faaliyetlerinin bir bölümünü ya da bütünü etkileme potansiyeline sahip tüm faktörlerdir. Bu faktörleri çeşitli şekillerde sınıflandırmak

mümkündür. Bu sınıflandırmalardan en genel olanı, genel çevre ve iş çevresi sınıflandırmasıdır. Genel çevre işletmenin faaliyetlerini ve dolayısıyla performansını dolaylı yoldan etkileyen koşulları ve faktörleri, iş çevresi ise işletme faaliyetlerinin her sürecini etkileyen koşulları ve unsurları kapsamaktadır. Buradan, çevrenin, işletme faaliyetleri bağlamında, basit olarak girdilerin elde edildiği ve çıktıların sunulduğu ortamın ötesinde bir işleve sahip olduğu ileri sürülebilir. Öte yandan, işletme ile çevre arasındaki etkileme tek yönlü değildir; çevre işletme faaliyetleri ve çıktılarını etkilerken, işletmenin faaliyetleri ve çıktıları da çevreyi etkiler. Bunun anlamı nedenselliğin iki yönlü oluşudur (Ülgen ve Mirze, 2010:81-82).

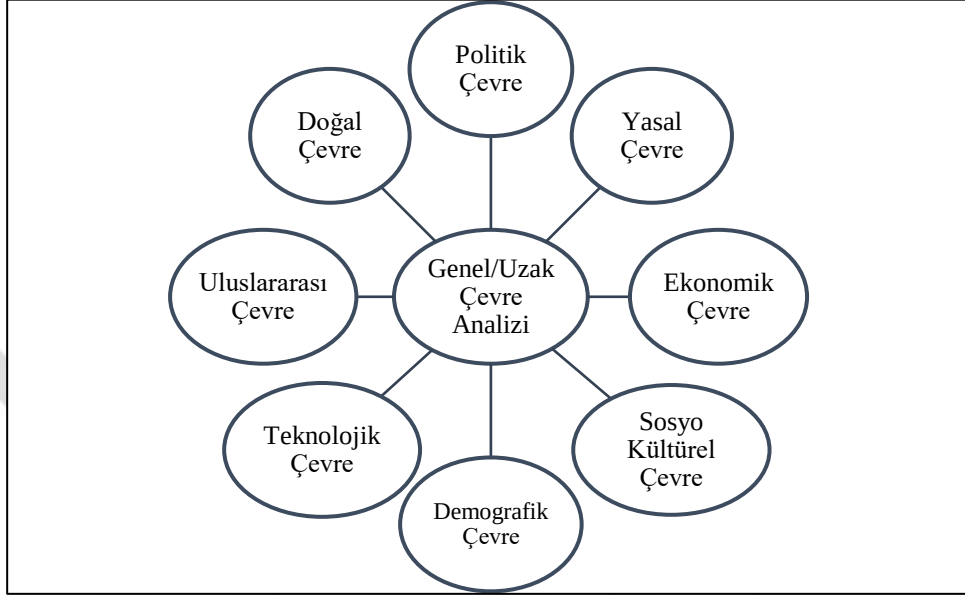
İşletme çevresi belli seviyeler çerçevesinde ele alınır. Bu seviyeleri öncelikle iç ve dış çevre olarak ayırmak gerekmektedir. İç çevre, işletmenin kuruluş amacı ve yapısı, örgütlenme biçimi, yönetim modeli, fiziksel ve insan sermayesinin niteliği, kuruluş yeri gibi öğelerden oluşmaktadır.

İç çevre, kuruluşun sınırları içinde yer alan ilgili fiziksel ve sosyal faktörlerden veya bu sistemdeki bireylerin karar verme davranışlarında etkili olan faktörlerden oluşmaktadır (Duncan, 1972: 314; Duncan, Ginter ve Swayne, 1998: 6-9; Ataman, 2002: 243).

Dış çevre ise, yukarıda da belirtildiği gibi, faaliyet alanının kapsamı bağlamında yerel, ulusal ve küresel olarak üç farklı boyutta ya da bu boyutların ikili ve üçlü bileşkeleri biçiminde de ele alınabilir. Dış çevrenin en önemli öğeleri doğal olarak işletme faaliyetinin kurumsal ve yasal çerçevesini belirleyen yerel ve ulusal hükümetler ve ulusal ve uluslararası diğer kuruluşlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve diğer paydaşlardan ve unsurlardır. Dış çevre, işletme faaliyetinin ve ürettiği ürünün teknik tanımı bağlamında sektörel çevre ve genel çevre olarak da ayrılabilir. Buradan dış çevre, işletmenin sınırları dışında kalan çevreyi kapsayan, işletmeyi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilen çeşitli bileşenleri içeren bir çeşit üst sistem olarak tanımlanabilir (Mucuk, 2010:33-34).

İşletmeler her gün hem dış hem de iç ortamlarında meydana gelen olaylarla ilgilenmek durumundadırlar. Çevreyi tarayan, değişiklikleri izleyen ve değişikliklerin

neden ve sonuç açısından etkisini değerlendiren kuruluşların daha avantajlı olacakları açıktır (Albanese, 1998:144–145; Harrison ve John, 1994:21).



Şekil 2. İşletmelerde dış çevre analizi (Ülgen ve Mizre 2004, şekil yazar tarafından hazırlanmıştır).

İşletmenin genel çevresi, işletmenin tanımlı faaliyetleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olmakla birlikte, işletme faaliyetlerinin sınırlarını belirlemesi anlamında bağlayıcıdır. Böylece, işletmeler için, işletme bilgisi dışında kalan *bilginin* kaynağını genel çevreleri oluşturur. Bu nedenle de işletmeler genel çevrelerini öğrenmek ve gelişmeleri izleyebilmek için genel çevreleri ile ilgili bilgi toplarlar. Bu bilgi toplama süreci toptancı olabileceği gibi, genel çevrenin bileşenleri temelli de olabilir. Bu çerçevede, bilginin kaynağı ve kapsamı göz önüne alınarak, genel çevrenin bileşenlerini Tablo 2.de gösterilmiştir (Dinçer, 1998:108).

Tablo 1. *İşletmelerde dış çevre analizi ve özellikleri (Ülgen ve Mizre 2004, Dinçer 2003)*

Demografik Çevre	▪ Nüfusun yapısı ▪ Nüfusun özellikleri ▪ Nüfusun trendleri
Doğal Çevre	▪ İklim değişiklikleri ▪ Arazinin yapısı
Ekonomik Çevre	▪ Enflasyon ▪ Üretim faktör maliyetleri ▪ Dış ödemeler bilançosu ▪ Para ve maliye politikaları ▪ Konjunktör devreleri
Politik Çevre	▪ Devlet ve hükümet rejimleri ▪ Seçim sonuçları ▪ İktidar muhalefet ilişkileri ▪ Güç dengeleri ▪ Politik istikrar veya istikrarsızlık ▪ Politik saygınlık ▪ Resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik dereceleri ▪ Hak arama yöntemleri ▪ Devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimleri ▪ Özelleştirme ve devletleştirme eğilimleri
Sosyokültürel Çevre	▪ Değer yargıları ▪ Yaşam biçimleri ▪ Tutumlar ▪ Davranış biçimleri ▪ Olaylara bakış açısı ▪ Kültürel alışkanlıklar
Teknolojik Çevre	▪ Sektördeki ar-ge faaliyetleri ▪ Yeni teknolojilerin ortaya çıkması
Uluslararası Çevre	▪ En fazla kayırlan ülke statüsü ▪ Savaş olasılıkları ▪ Ülkelerarası birleşmeler ve ayrılmalar (politik) ▪ Serbest ticaret bölgeleri ▪ Gümrük birliği anlaşmaları ▪ Ekonomik iş birlikleri ▪ Globalleşme eğilimleri ▪ Ambargo ve kotalar
Yasal Çevre	▪ Ticaret hukuku ▪ Borçlar hukuku ▪ Eşya hukuku ▪ İcra ve iflas hukuku ▪ Vergi hukuku ▪ İş hukuku

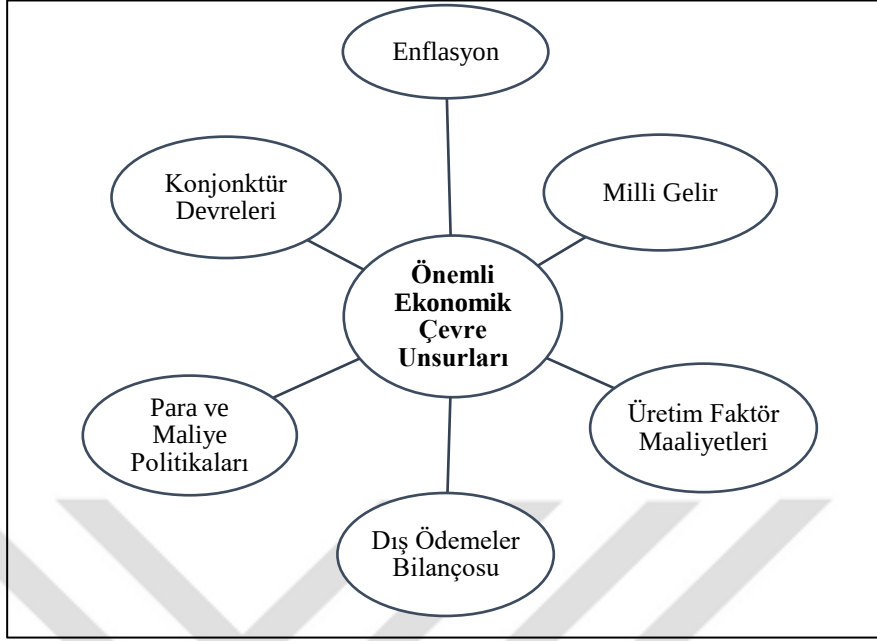
1.2.2.2 Siyasal-yasal çevre

Yasal ve siyasal kurumlar, yasalar, diğer çeşitli düzenlemeleri de içine alan bir yapı olarak tamamlanabilir. İşletme faaliyetlerini düzenleyen yasaların kaynağıdır. İşletmeler faaliyetlerinin sınırlarını tanımlayan yasal ve kurumsal çevrenin bilgisine sahip olmak ve bu bilgiyi içselleştirerek faaliyetlerini planlamak ve uygulamak zorundadırlar.

Politik ve yasal faktörler, işletmelerinin yerel ve uluslararası pazarlarda nasıl başarılı olacaklarını ve büyüyeceklerini belirlemede etkili olan önemli faktörlerdir (Bauman, 1999:233; Okumuş vd. 2010:48).

1.2.2.3 Ekonomik çevre

İşletmenin faaliyet bulundukları bölge, ülke ve küresel ekonominin yapısal ve spesifik özelliklerini ifade eder. İşletmeler, bir yandan, sözü edilen ekonomik çevrenin kaynaklarını kullanırken, diğer yandan bu ekonomik çevre içinde yer alan müşterileri için mal ve hizmetler üretirler. Dolayısıyla, ekonomik çevrenin bileşenleri işletme faaliyetleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ekonomik çevre işletmeler için en kritik bilgi alanını oluşturur. Bununla birlikte, siyasal ve yasal çevre ile kıyaslandığında, çok daha devingen bir yapıdadır. Piyasa ekonomilerini tanımlayan en önemli yapı özelliklerinden birisi, birçok öncü gösterge olmakla birlikte, tam bir kesinlikle öngörülmesi olanaklı olmayan, derinlikleri ve uzunlukları farklı ve tekrarlayan konjonktürel dalgalanmalar göstermeleridir. Dolayısıyla, işletmeler ekonomik çevreye ilişkin bilginin toplanması, işlenmesi ve kullanılmasını yöneten dinamik ve etkin bilgi yönetim sistemlerine ihtiyaç duyarlar.



Şekil 3. Ekonomik çevre unsurları (Ülgen ve Mirze, 2013:84)

1.2.2.4 Sosyo-kültürel çevre

İşletmelerin faaliyette bulundukları ve ürünlerini pazarladıkları toplumlardaki toplumsal ve kültürel öğelerin oluşturduğu çevredir. Siyasal ve yasal çevre ve ekonomik çevre ile de yakın bir belirlenme ilişkisi içerisinde olan sosyo-kültürel çevre, sınıfsal yapı, demografik özellikler, yaşam tarzları, toplumsal hareketlilik ve toplumsal eylem ve potansiyeli, eğitim, din ve sanat ve iletişim gibi birçok bileşeni içerisinde toplar. Dolayısıyla, sosyo-kültürel çevre işletmeler için en geniş bilgi toplama alanlarında birisini oluşturmaktadır. Bilgi alanının genişliği hem bilgini toplanması hem de işlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, işletmelerdeki bilgi sistemleri bu özellik dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Sosyo-kültürel bilginin işlenmesi çoğu kez çok sayıda farklı alanda uzmanlaşmış işgücü ve kapsamlı ve uzun süreli önsel saha çalışmaları gerektirdiğinden, küçük işletmeler için bu çevre ile ilgili bilginin toplanması ve işlenmesinin bir dışsal hizmet alımı biçimde kurgulanması maliyet etkinliği için gerekli olabilmektedir (Dinçer, 2003:121-122).



Şekil 4. Sosyokültürel çevre unsurları (Ülgen ve Mizre, 2013:87)

Yaş, cinsiyet, meslek, gelir, ırk ve doğum/ölüm oranıyla ilgili faktörler bir ürün pazarını kolaylıkla değiştirebilecek güce sahiptir. Bu faktörlerin işletme üzerindeki stratejik etkisi dikkate alınmazsa işletme bu durumu yönetmekte zorlanabilir. Bu değişimler bir yöneticinin dikkatinden kolayca kaçabilen yavaş ve kademeli değişimlerdir. Bu nedenle iş konusunda, sosyokültürel çevreye ilişkin faktörlerin önemini kavramak ve bunları neden-sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirmek önem teşkil etmektedir (Gee, 1994: 342; Zaharna, 1996: 78).

1.2.2.5 Teknolojik çevre

Yenilik ve bu yeniliklerin teknolojiye dönüştüğü süreçleri kapsayan çevredir. İşletmenin genel çevresinin en devingen ve rekabet avantajı ve dolayısıyla işletme performansı ve varlığı için en önemli alt çevresinin teknolojik çevre olduğunu ileri sürebiliriz. Bunun yanında en karmaşık, toplanması ve işlenmesi en zor bilgi alanının da teknolojik çevre olduğu vurgulanmalıdır.

İşletmeler üzerinde ciddi seviyede etkisi olan teknolojik çevre işletmeyi ve işletmeyi etkileyen tüm faktörler üzerinde etkisi olabilen dinamik bir çevredir.

Dolayısıyla teknolojik çevreden ayrı bir işletme düşünülemez (Tutar, 2000: 22; Vicini, Bellini ve Sanna, 2012: 59).

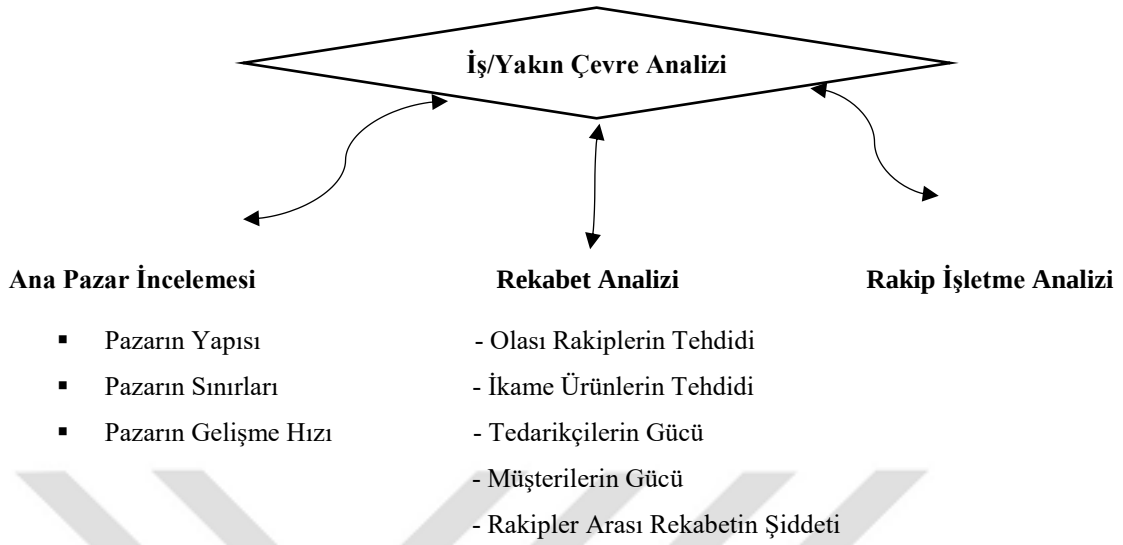
1.2.2.6 Doğal çevre

İşletmelerin hem kuruluş yeri ve girdilerinin elde edilmesi hem üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi hem de pazarlama kanalları ve ulaştırma süreçlerinde coğrafi ve iklimsel koşullarca tanımlanan çevreyi ifade eder. İşletmelerin kuruluş yeri seçimi karar sürecinin temel girdilerinden birisi doğal çevreye ilişkin bilgidir. Öte yandan, bu alt çevre, bilginin göreceli olarak daha kolay elde edildiği ve işlendiği bir bilgi alanıdır.

1.2.2.7 Sektörel çevre (ekonomik faaliyet çevresi)

İşletmenin dış çevresinin bir alt bir alt sistemi olmakla birlikte, işletme genel çevresi ile işletme iç çevresi arasında bir konumda yer alır. İşletmelerin sektörel çevresinin temel bileşenleri; faktör piyasaları (doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye), tedarikçiler, müşteriler, rakipler, yasal ve kurumsal düzenleyici ve denetleyiciler ve stratejik ortaklıklardır. Bu çerçevede işletmeler için yaşamsal bilgi alanı sektörel çevredir. Buna karşın, her bir çevre bileşeni işletmeye bir yandan olanaklar sunarken, diğer yandan tehditler oluşturabilir. Dolayısıyla, işletmeler için bilgi alanının geniş anlamda çevresini oluşturan tüm öğeler olduğu vurgulanmalıdır.

İş/yakın çevre işletmelerin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetlerinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevreyi kapsamaktadır.



Şekil 5. İş ve yakın çevre analizi (Ülgen ve Mizre, 2013:87)

Yukarıda gösterilen şekilde sektör/iş çevresi incelemesinde ilk başta ana pazar, daha sonra işletmenin rekabet durumunu etkileyen faktörler ve en son olarak işletmenin esas rakip veya rakip işletme analizlerinden bahsedilmektedir.

Ana pazarın incelenmesi işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri sunduğu, rakip işletmelere rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi umduğu pazarı kapsamaktadır. Ana pazarın analizi üç açıdan yapılmaktadır onlar da pazarın yapısı, pazarın sınırlarının belirlenmesi, pazarın gelişme (büyüme) hızı veya pazar hayat evresidir. Pazarın yapısını belirleyen özellikler arasında pazardaki işletme sayısı, rekabet durumu ve pazara giriş zorluk derecesidir (Anderton, 1992:122-125 aktaran Ülgen ve Mizre, 2013:92). Pazarın sınırlarının tanımlanmasında iki ölçüden bahsedilmektedir. Birinci ölçü “ürün yapısının özelliği” yani bu durumda pazarı ürün yapısı ile tanımlarsınız. Pazar tanımlamasının ikinci ölçüsü ise “coğrafi veya bölgesel konum” bu tanımlama işletmenin faaliyette bulunduğu veya pazarlama hedefi olarak seçtiği bölge, pazarın sınırını belirtmektedir.

Michael Porter işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün iş çevresinde bulunduğunu dolayısıyla iş çevresindeki bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesi ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir (Porter, 1980 aktaran Ülgen ve

Mizre, 2013:94). İş çevresine girebilecek yeni işletmelerin yarattığı tehditler, burada işletmenin iş çevresinin çekiciliği aynı iş alanına başka işletmelerin de girebilmesini teşvik etmektedir. Sektörün yapısı ve büyüklüğü, gelişme hızı, içinde bulunduğu hayat evresi, sektörün karlılık derecesi, sektöre giriş çıkış kolaylığı, taleplerin dengeli olup olmadığı, belirsizlik ve risk durumu gibi unsurları kapsamaktadır.

Olası rakiplerin yarattığı tehditlere bakıldığında, sektörde yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu, mevcut işletmelerin maliyet avantajları, dağıtım kanallarına sahip olamama ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması, sermaye gereksiniminin yüksekliği pazara yeni girecek olan işletmeler açısından olası rakiplerin yarattığı tehditleri kapsamaktadır.

İkame mallar, başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak alternatifi olabilecek malları kapsamaktadır. İkame malların olası rakip olup olamayacağı bazı koşullara bağlıdır. Onlar ise değişen tüketici eğilimleri, ikame mallara geçişin maliyeti, ikame malların yarar /fiyat/kalite üstünlüğüne sahip olmasıdır.

Tedarikçilerin pazarlık gücüne baktığımızda bazı koşullara bağlı olduğunu görmekteyiz. Onlar ise; Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması, başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği, tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması, tedarikçilerin ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (ileriye doğru entegrasyon tehdidi).

Müşterilerin pazarlık gücü ise müşterilerin alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahip olduğu takdirde, işletmenin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa, müşterilerin malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı (geriye doğru entegrasyon tehdidi) yüksek ise, müşterilerin sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları halinde, müşterilerin işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya çok düşük olması halinde müşterilerin pazarlık gücünden bahsedilebilmektedir.

Genel olarak işletmelerin rekabet analizini odakladığı grup rakipler ve aralarındaki rekabetin şiddetidir. Rakipler arasındaki rekabetin şiddetine baktığımızda

ise aşağıdaki koşullara bağı olduğı söylenebilir: sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı, pazarın büyüme hızının düşük olması, sektörden çıkma engelleri, standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünlerin olmasıdır.

Rakip işletme analizi, esas rakip (veya rakipler) işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli unsurdur. Rakip işletme analiz süreci: esas rakibin gelecekle ilgili amaçlarının, sektör ve kendi işletmesi ile ilgili oluşturduğu varsayımların, esas rakibin uyguladığı mevcut cari stratejileri (nereye doğru yöneldiğini göstermektedir), esas rakibin sahip olduğu yeteneklerin belirlenmesi, esas rakibin neler yapabileceğini göstermektedir.

Gasparaniene vd. (2013:11)'nin de altını çizdikleri gibi, işletmelerin yukarıda sıralanan bilgi alanlarından elde ettikleri bilgi hem bir ürün hem de bir süreçtir. Bilginin süreç oluşu bilgi toplamanın alanları gibi çok sayıda yöntemlerinin de olduğu anlamına gelmektedir. Dahası her bilgi alanı kendine özgü bilgi toplama yöntemlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bilginin süreç oluşu aynı zamanda birden çok aşama içerdiğine işaret etmektedir. Bilgi süreci aşamalarından ilki, doğal olarak bilgiye olan ihtiyaçtır. Bilgi sürecinin ikinci aşamasını bu ihtiyacın karşılanması için uygun bir planın hazırlanması oluşturmaktadır. Bilgi sürecinin üçüncü aşamasını bilginin toplanması ve işlenmesi için gerekli finansman kaynağının yaratılmasıdır. Bilgi sürecinin dördüncü aşamasını toplanan bilginin işlenerek karar süreçlerinde girdi olabilir niteliğe kavuşturulması oluşturur.

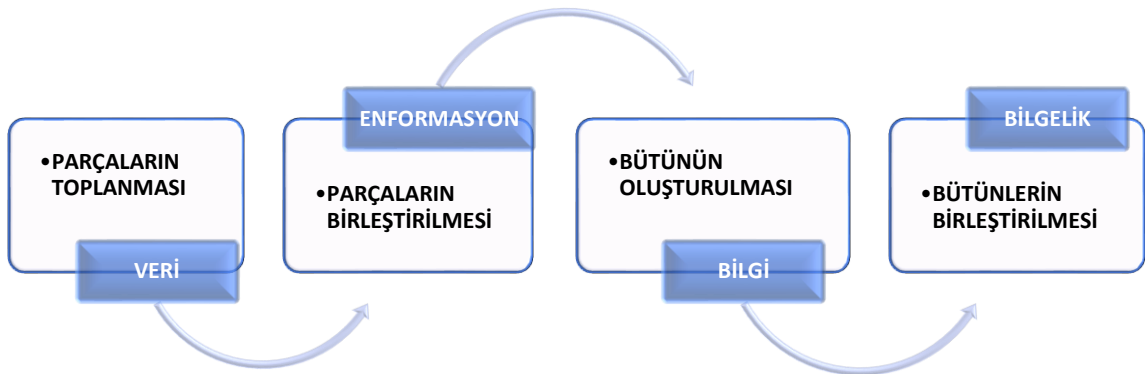
1.2.3 Rekabet avantajı olarak bilgi

Bilgi, ekonomik değeri olan ve verimliliği arttırmada stratejik öneme sahip kaynak teşkil eden bir sermaye şekli olarak görülmektedir. Bir işletmenin hedeflerine ulaşması, rakiplerine karşı üstünlük sağlaması, uyumlu bir strateji için gerekli taktiklerin geliştirilmesi ve uygulanması için “bilgi” gereklidir. Rekabet istihbaratı bu bilgi ihtiyacının karşılanması için bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile deneyimlerinin bir toplamıdır. İnsanlar arasındaki iletişim ile oluşan enformasyon akışı, bilginin yaratılmasını sağlayacaktır. Deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi; bilgiyi oluşturan bileşenlerdir (Barutçugil, 2002:58–59).

Artan rekabet koşulları çerçevesinde bilgi, işletmelerin temel üretim faktörlerinden biri haline gelmiştir. Böylece, gerekli bilginin zamanında ve uygun bir maliyetle elde edilmesi, doğru analiz edilmesi ve yönetilmesi ve bu bilginin karar verme aşamasında etkin bir biçimde kullanılması oldukça önemli hale gelmektedir.

Bilginin tanımlanması için bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramlarının iyi bilinmesi gerekmektedir. Bilginin ve bilgi hiyerarşisinin detaylarına yönelik Cleveland (1982) tarafından yapılan çalışmada veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik başlıkları ele alınmıştır.



Şekil 6. Bilgi ve bilgi hiyerarşisi (Cleveland, 1982:35)

Bu çalışmada bilgi olgusunun ilk aşamasındaki veri, gerçekler olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler açısından veri ise, yapılan işlemlerin belli biçimde

tutulmuş kayıtlardır. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamaz (Davenport ve Prusak, 2001:22).

Enformasyon ise organize olmuş bir veri dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Türk, 2003:78).

Bilgi için ise, bilginin anlamlı bir enformasyon olduğunu söylemek mümkün görülmektedir. Bu kavramların arasındaki ilişkinin son derece bağlantılı olduğu düşünülmektedir çünkü işletmeye ve bunları yorumlama seviyesine bağlı olarak değişim göstermektedir.

Enformasyon ile bilgi arasındaki değişiklikler sadece yorumlamaya dayandırıldığında görülmektedir. Enformasyon ile bilgi arasındaki ayrım kullanıcının hangi açıdan baktığına göre değişim göstermektedir (Celep ve Çetin, 2003:10-12 aktaran Coşkun, 2019:10-11). Bilgi, veri ve enformasyondan farklıdır ancak, çoğu insan sezgisel olarak bilginin veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin, daha zengin olduğunu bilmemektedir. Oysa veri, ham gerçeklerdir ve düzenlendiğinde enformasyona dönüşmektedir ve anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturmaktadır (Yahya ve Goh, 2002: 458).

Bilgelik ise öğretici bilgi, kullanıcıya kılavuzluk eden bilgiyi kapsamaktadır. Örneğin sadece kâğıt üzerinde görülen bir haritadan pek bir şey öğrenmek mümkün değildir. Fakat haritanın elektronik ortama aktarılması varılmak istene yere gitmek için kullanıcıyı yönlendirerek en uygun mesafenin bulunması bilginin bir üst derece bilgiye dönüşmesini göstermektedir (Demircan, 1992:2).

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan bilgilerin ayırt edici özellikleri vardır. Bu özelliklerden ilki, stratejik bilgiler niteliğinde olmalarıdır. Bunun yanında, bilginin açıklığı, ifade edilebilirliği, kodlana bilirliği, paketlenabilir ve dolayısıyla kolayca transfer edilebilirliği rekabet avantajı bilgisinin diğer önemli özelliklerini teşkil eder. Ancak, bu niteliklere sahip bilgi, sorunsuz bilgi sayılmaz. Bu özelliklere sahip bilgilere işletme gibi, rakipleri de kolayca ulaşabilir. Barca, (2002:519-521)'nın da vurguladığı gibi, bu nitelikteki bir bilgi setinin işletmeler arasında uzun vadede korunabilir rekabet

avantajı yaratması beklenemez. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun dönemde rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü olması ve rakipler için elde edilebilirliğinin ve yapılabilirliğinin zor olması gerekmektedir. Öte yandan, rekabet avantajı sağlayan bilginin ortaya çıkarılması için bu bilgiye sahip olanlar ile ilişki kurmayı gerektiği unutulmamalıdır. Böylece, (Aramide ve Arabisi 2018:39)'nin de vurguladığı gibi, artan ve daha karmaşık hale gelen bilginin ortaya çıkarılması yanında işletme stratejisi ve misyonu ile entegre edilmesi için bilgi sistemleri geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin içerisinde bulunduğu ekonomik çevrenin değişkenliği, işletmelerin varlıklarının sürdürülebilir olması için bu değişken yapıyı üreten faktörlerin bilgisine sahip olmayı gerektirmektedir. Bir işletmenin rekabet avantajına sahip olması, rekabet ortamında rakipleri karşısında kaynaklarını kullanma ve faaliyet alanı nedeniyle üstünlük sağlaması olarak ortaya çıkacaktır. Bu çerçevede kurgulanmış bir yapı, teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilen, yenilikleri takip edebilen, kaliteli ve ucuz üreterek müşteri taleplerine hızla cevap verebilen bir işletmenin yaratılmasını sağlayacağından, bu işletmeye rekabet açısından avantajlı işletme denebilecektir (Baltacı, Burgazoğlu ve Kılıç, 2012:5-6).

Dilber (2006) tarafından da vurgulandığı gibi, rekabetin odağı işletmenin içinde bulunduğu sektör olduğundan, rekabet stratejisi geliştirmek isteyen bir işletme, içinde yer aldığı sektör ile ilgili yapısal ve işletme bazlı tüm bilgilere sahip olmalı, bu bilgilerin ileriye dönük fırsat ve tehditler ile ilgili taşıdığı mesajları iyi analiz edebilmelidir. Bu mesajlar içerisinde, rakiplerinin rekabet etme kapasiteleri ve işletmenin rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğuna ilişkin bilgiler öne çıkmaktadır.

Şerif ve Bahadır (2003:88), genel anlamıyla rekabet veya rekabetçi üstünlük kavramının, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj sağladığına işaret ettiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda, rekabetçi olmanın birçok yolu mevcuttur. Bunlar ise: rakipler karşısında kalite ve fiyat avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatlarını değerlendirmek ve değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerine hızla cevap verebilmektir.

Igbaekemen (2014:17)'in de vurguladığı gibi, işletmelerin faaliyet alanları hızla yerelden ulusals ve küresele kaymakta, böylece işletmeler kuruluş amaç ve vizyonlarından bağımsız olarak, yalnızca yerel ve ulusal piyasalarda değil, küresel ortamda da rekabet edebilir konumda olmalıdırlar. Bu nedenle günümüzde işletmeler için pazarlama, iletişim, müşteri hizmetleri, kalite, yeni ürünler yaratma, bilgi teknolojileri gibi rekabet avantajını belirleyen unsurların küresel parametreleri de karar süreçlerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu tespit, rekabet avantajını belirleyecek unsurların parametrelerin hesaplanmasına olanak kılacak modellerin tasarlanması için ihtiyaç duyulan bilginin önemini ortaya koymaktadır.

Barutçugil, (2002:68)'in de ifade ettiği gibi, bütün işletme organizasyonlarının temel amacının uzun dönemde sürdürülebilir büyüme ve makul bir karlılık olduğundan, rekabet avantajı sağlayan bilginin etkin bir biçimde yönetimini sağlayacak bir bilgi yönetim sistemine olan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Sürdürülebilir büyüme ve amaçlanan karlılık düzeylerini korumak için, işletmelerin iç ve dış çevrede meydana gelebilecek değişimlere hazır olmaları yeterli değildir. Bu amaçla, işletmeler, müşterileri için rakiplerden önce daha iyi alternatifler sunabilmelidir. Bu alternatiflerin keşfedilebilmesi ve işletmenin faaliyet süreçlerine entegre edilebilmesi için ilgili bilgilerin kararlar sürecine sokulması ve bu bilgilerden yararlanmaları gerekmektedir.

1.2.3.1 Bilgi paylaşımının rekabet avantajına etkisi

Günümüzde işletmelerin başarılı olmasında, üstünlük elde edebilmesinde ve hedeflerine ulaşılabilmesinde organizasyon içinde bilginin oluşturulması ve paylaşımı ciddi öneme sahip kilit unsurlardan birisidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. İşletmelerin bilgi paylaşım seviyeleri ve performansları incelendiği bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Mesmer ve DeChurc, 2009).

Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen bilgi paylaşımı ile hem performans yükselmekte hem de örgütsel çevrenin değiştirilebilme gücü ortaya çıkmaktadır. Ancak

başarılı bilgi paylaşımı, iş görenlerin etkileşim ağları vasıtasıyla edindikleri bilgi kaynaklarını örgütleyebilme becerilerine dayanmaktadır (Jalal, vd., 2013:151).

Bilgi bilerek veya bilmeden kişiler arasında paylaşılmaktadır. İşletmelerde bilgi paylaşımı değişik düzeylerde görülmektedir. Bir işletmede bilginin bilinçli bir biçimde paylaşılması, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşümünü sağlamaktadır (Coşkun, 2019:87).

İşletmelerin başarılı olmasında ve rekabet avantajı elde edebilmesinde organizasyon içinde bilginin oluşturulması ve bu oluşturulan bilginin bir çalışanda saklı kalmayıp diğer çalışanlarla paylaşılmasının önemi büyüktür. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içi bilgi paylaşımını sağlayabilmesi gerekmektedir.

Bazı sektörlerde ise örneğin, bilişim sektöründe her geçen gün yeni bir gelişme yaşandığından bu sektörde elde edilen bir bilginin geçerlilik süresi daha az olduğundan elde edilen her yeni bilginin paylaşımının önemi yüksektir. Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşım seviyesini başarıyla bir sisteme oturtmayı başaran işletmeler şüphesiz rakiplerinden daha önde olacaktır. Böylece işletme rakiplerine karşı bir avantaj sağlayacaktır (Coşkun, 2019: 87).

Bilgi paylaşımının rekabet avantajı üzerine de etkisi daha önce de araştırma konusu olmuş ve bu araştırmalar incelendiğinde işletmelerin bilgi paylaşım seviyesi ile işletme performansı arasında anlamlı ilişkilerin olduğu daha önce de ortaya konulmuştur.

Bu araştırmalarından bazılarında bilginin rekabet avantajı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mata vd. 1995; Grant, 1996; Chatfield ve Bjorn-Andersen, 1997; Cockburn, Henderson ve Stern, 2000; Grando-ri ve Kogut, 2002; Szulanski vd., 2004; Van de Ven ve Johnson, 2006: 817; Felin ve Hesterly, 2007; Ismail vd., 2012, Lado ve Zhang, 1998; Tzokas ve Saren, 2004). Ayrıca bu konular üzerinde bilgi kullanımının rekabet avantajı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğuna ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Lado ve Zhang, 1998; Bharadwaj, 2000; Tzokas ve Saren, 2004; Gloet ve Terziovski, 2004; Zack ve diğer. 2009; Ifinedo, 2011, Sözbilir ve Yeşil, 2016).

Bu alanda yapılan yerli ve yabancı olmak üzere bazı çalışmalar ele alınacak olursa: Örneğin, Demirel ve Seçkin'in (2009:200-202) yılında bankacılık sektöründe bilgi ve bilgi paylaşımı konusunun işletmelerin performansları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı incelenen çalışmada bilgi ve bilgi paylaşımıyla performans ölçütleri arasında olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır. Bilgi paylaşımıyla kaybedilen müşterilerin kazanımı, yeni müşterilerin kazanımı gibi konuları etkilediği ve bu durumun şirket için bir rekabet avantajı sağladığı görülmüştür.

Luu (2014) tarafından Vietnam'da gemi işletmeciliği yapan 127 işletmedeki 635 orta düzey yönetici üzerinde yaptığı ampirik araştırmanın sonucunda bilgi paylaşımının rekabetçilik üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Voon-Hsien Leea, Alex Tun-Lee Fooa, Lai-Ying Leonga, Keng-Boon Ooi, (2016) yılında başarılı bir bilgi yönetimi sürecinin rekabet avantajı sağladığını ortaya koymuşlardır. Yaptıkları çalışmayı Malezya'daki tüm işletme kuruluşlarının, %99,2'sini temsil eden küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelere odaklanmıştır. Vaka çalışması olarak değerlendirilen bu çalışmada, Bilgi Yönetimi uygulamaları, teknolojik yenilikçilik ve rekabet avantajı arasındaki üç boyutlu ilişki analiz edilmiştir. Araştırmaların ardından, bilgi yönetiminin hem teknolojik yenilikler hem de rekabetçi üstünlük ile pozitif ve çok önemli bir ilişkisi olduğunu ve aynı zamanda teknolojik yeniliklerin, rekabetçi üstünlük üzerinde bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Coşkun, 2019:48).

Cavusgil vd. (2003:6-21), tarafından ABD'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 182 hizmet işletmesinin her birinin Ar-Ge biriminde üst düzey yöneticisinin katılımı ile yapılan alan çalışmasında bir işletmenin iş birliği yaptığı işletmeden örtük bilgi transfer edebildiği belirlenmiştir. Transfer edilen örtük bilginin, taklit edilmesinin güçlüğüne işletme için rekabetçi avantaj sağlamada çok değerli bir kaynak olduğu anlaşılmıştır.

Ming-Ji James Lin ve Chih-Jou Chen, (2008) yılında yayınladıkları makalelerinde, entegrasyon ve bilgi paylaşımı üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmada, müşteriler ve tedarikçiler tarafından paylaşılan bilgilerle iç/dış entegrasyonun uzun vadeli işletme yenilikçi yeteneğinin ve yüksek teknoloji işletmelerindeki iç kapasitelerin rekabet avantajı için önemli bir faktör olduğunu

gösterilmektedir. Çalışma, üç tür paylaşılan bilginin merkezileştirildiği ve bağlamsal faktörlerle ilişkisinin iç / dış entegrasyonun ve bilgi paylaşımının sonuçları olduğu varsayımını doğrulamaktadır.

Türkiye’de yapılan bir alan araştırmasında bilgi yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki etkisi çalışılmıştır. Türkiye’de ilk 500’e giren 274 işletmede çalışan 456 yöneticiden anket yardımıyla işletmelerindeki bilgi yönetimi ve rekabetçi avantaj algılarına ilişkin veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular, bilgi yönetiminin boyutları olan bilgi kullanımı, bilgi toplama ve bilgi paylaşımının rekabetçi avantaj üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Sözbilir ve Yeşil, 2016:92).

İngiltere’de ileri teknoloji kullanan beş sektörde faaliyet gösteren 180 işletmede yapılan alan çalışmasında, bilgi toplamanın rekabetçi pozisyonu geliştirebildiği öne sürülmüştür (Yli-Renko, 2001 aktaran Sözbilir ve Yeşil 2019:98).

Örgütsel bilgi ile rekabet avantajı arasındaki ilişkinin uyumu işletmenin bilgiyi bütünleştirme, aktarma ve uygulamadaki yeteneğine bağlı olarak gerçekleştirmektedir. (Matusik ve Hill, 1998). Üst düzey bilgi, rekabet avantajının sadece kaynağı değil, adeta önkoşuludur (Terrett, 1998).

Tsai (2001) tarafından hem büyük ölçekli hem de çok uluslu iki işletmenin altmış ayrı biriminden 120 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, bilgiye erişim ve onu geliştirme yeteneğinin, tam olarak rekabet avantajı kaynağı olduğu belirlenmiştir. İhtiyaç duyulan bilgileri toplayarak veri tabanı oluşturan organizasyonlar faaliyetleri için gerekli bilgileri tam zamanında kullanarak önemli bir rekabet avantajı kazanmış olurlar.

Bilgiye olan gereksinim, işletmeler arasında bilgi bağları oluşmasını sağlamıştır. Bilgi bağları, riskleri ve maliyetleri azaltmanın ve pazara girişi hızlandırmanın yanı sıra partnerlerin yeni bilgiler öğrenmelerini ve yeni kapasiteler yaratmalarına yardımcı olur (Badaracco, 1999 aktaran Sözbilir ve Yeşil, 2019:108).

İşletmelerde yapılan çalışmalarla ilgili bilginin diğer ekiplerle paylaşılması oldukça önem arz etmektedir. Bunun için işletme içerisinde gerekli bilgi sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgilerin etkisi paylaşmak ile çoğaldığı gibi, bir

bireyin zihninde sahip olduğu bilgi, sadece o bireyin algısı, yorumu ve bilgiyi kullanabilme kapasitesi kadar etkinlik sağlamaktadır. Bu bilgilerin başkaları ile paylaşılması durumunda farklı bakış açıları, algılar ve yorumlar ile yeniden şekillenerek bilgiden bilgi üretimi sağlanmış olmaktadır. Bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde takım ruhunun oluşması ve takımın canlılığını artırması bakımından da önemli bir değişkendir. Bu bağlamda, bilginin belirli merkezlerde ya da kişilerin hafızasında sadece depolanmak yerine paylaşılarak miktarı artırılmış olur, sinerji oluşturulur ve sinerji de rekabetçi avantajı artırır. Yapılan araştırmaların sonuçları da bu gerçeği işaret etmiştir (Dierickx ve Cool, 1989: 1509-1510; Grant, 1996: 385; Kogut ve Zander, 1992: 384; Nonaka ve Takeuchi, 1995: 7; Teece vd., 1997: 528-529; Cavusgil vd., 2003: 15; Haas ve Hansen, 2007: 1133. 108-109).

Yukarıda bahsedildiği gibi işletmelerin çevresi belirsizliklerle kuşatılmıştır ve çevrenin değişimi sürekli dir. Bu şartlarda çevredeki herhangi bir değişime karşılık işletmenin gelen değişikliklere karşı hızla cevap verebilmesi gerekir. Bir işletmenin bunu yapabilmesi için yukarıda da belirtildiği gibi çevredeki değişimleri hızla anlaması ve işletmenin en uygun zamanda en uygun reaksiyonu alması demektir.

İşletmeler çevreleri belirsizlik ile kuşatılmış ve çevrenin değişiminin sürekli yaşandığı ortamlardır. Bilginin bu kadar hızla değiştiği bir faaliyet ortamında başarılı bir işletme olabilmek için işletmede bir bilgi yönetim sisteminin olmasının etkisinin olduğu ve bilgi paylaşımının ne kadar kritik bir öneme sahip olduğu görölmektedir (Coşkun, 2019:83).

1.3 Rekabet İstihbaratı Kavramı ve Kapsamı

Bir işletmenin hedeflere ulaşması, rakiplere karşı olan konumu iyileştirilmesi, uyumlu bir strateji için gerekli taktiklerin geliştirilmesi ve uygulanması için “bilgi” gereklidir. Rekabet istihbaratı bu ihtiyaçların karşılanması için bir süreç olarak ortaya çıkmıştır. (David, 2011:47) Rekabet İstihbaratı karar vermede kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap vermek için ilgili kaynakların belirlenmesi, analiz edilmesi, toplanması ve bilgilerin kullanılması için yöntemler geliştirmeyi amaçlamaktadır.

İşletmelerde rekabet hakkında kullanılmak üzere kaliteli ve faydalı bilginin nasıl elde edileceği önemli sorular arasında yer almaktadır. Rekabet hakkındaki bu tür yüksek kaliteli bilginin işletmelerin kullanımına hazır olması, sadece rekabet hakkındaki bilginin toplanması ve analiz edilmesi için bütünleşik ve akıllı bir sistem kurulduğu takdirde mümkündür. Bu sistem ise (Rekabet İstihbaratı- Rİ) olarak bilinir. Rİ hem taktik hem de stratejik karar alma için çok önemli bilgi desteği sağlamakta ve modern rekabetçi mücadelede geçtiğimiz her gün yeri doldurulamaz bir araç haline gelmektedir (Gracanın, Kolac ve Jovanovic, 2015:27).

Rekabet istihbaratının tek ve evrensel bir tanımı yoktur. En sık kullanılan ve atıf yapılan tanımı, Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu (Strategic & Competitive Intelligence Professionals) tarafından yapılmıştır ve “rekabet ortamının izlenmesi süreci” olarak tanımlanmıştır.⁵

Rekabet istihbaratının artan öneminin kanıtı için, 1972'de ABD'de kurulan Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Derneği'nin (SCIP) oluşturulmuştur. Bu küresel kâr amacı gütmeyen kuruluş, endüstri, akademi alanında düzenli olarak kongreler düzenleyerek istihbarat altyapısı inşa etmektedir. 2010 yılında “Stratejik ve Rekabetçi İstihbarat Profesyonelleri” olarak yeniden adlandırılan bu grup, her yıl çeşitli ulusal ve uluslararası konferans ve zirveler düzenlemektedir.

Rİ her büyüklükteki şirketlerde yöneticilerin pazarlama, araştırma geliştirme, yatırımlar ve uzun vadeli iş stratejileri hakkında karar almalarına imkân vermektedir.

⁵<https://www.scip.org/> Strategic and Competitive Intelligence Professionals, Erişim Tarihi 20.04.2020

Rİ, bilginin yasal ve etiğe uygun olarak toplanması, istenmeyen sonuçları da hesaba katacak bir şekilde analizi ile malumat ve bilginin karar alıcılara kontrollü bir şekilde yayılmasını içeren devamlı bir süreçtir (Gracanin, Kolac ve Jovanovic: 2015:27).

Seviğin ve diğerleri (2014: 1565) rekabet istihbaratını işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin hem dışsal hem de içsel bilgisi olarak tanımlamaktadır. Rekabet avantajı yaratabilmek, işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerinin miktar ve nitelikleri, üretim teknolojisi, organizasyon yapısı ve endüstri ve müşteri bilgisi yanında rakiplerine ilişkin bilgi, istihbarat bilgisine sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Buna karşın Pellissier ve Nenzhelele (2013:1-7) istihbarat bilgisinin tanımına ilişkin yaptıkları alanyazın taramasından sonra, bu konuda çalışan bilim adamlarının üstünde anlaşılabildikleri tek bir tanımın olmadığı sonucuna ulaşmaktadırlar. Bu durum istihbarat bilgisinin belli boyutlarını içeren, ama diğer önemli boyutlarını dışarıda bırakan tanımların yapılmasına neden olmaktadır. İstihbarat bilgisinin tüm boyutlarını kapsayan bir tanımlamanın yapılmamış olması, açıkça belirlenmiş sınırlarının olmayışını da beraberinde getirmiştir. Genel kabul görmüş ve sınırları belirli bir tanımlamasının yapılmamış olması, istihbarat bilgisinin toplanması ve kullanımını zorlaştıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan okumalar sonucunda Rİ için kapsayıcı ve genel kabul gören bir tanımlama şöyle yapılabilir: İstihbarat bilgisi, planlanarak, etik ve legal olarak toplanan, işlenen ve analiz edilen iç ve dış çevre veya rekabetçi çevre ile ilgili işletmedeki karar vericilere işletmeye rekabet avantajı sağlayacak bir biçimde karar vermelerinde yardımcı olacak bilgidir. Bu tanımlamanın, istihbarat bilgisi adı verilen bilginin üretilmesini ve dağıtımını içeren bir uygulanabilir süreci ve pratiği kapsadığı vurgulanmalıdır (Wright, Calof, Fleisher, McGonagle, Rouch ve Santi gibi araştırmacıların tanımlamalarından esinlenerek yazar tarafından yapılmıştır).

Rekabet istihbaratının faaliyet alanını rakipler hakkında bilgi toplamaktan çok daha geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Bu çerçevenin sınırları yukarıda ayrıntılı bir biçimde tartışılan ve işletmenin çevresini oluşturan bilgi alanlarını içermektedir. Birçok durumda, bu bilgi alanlarından toplanan bilgi, ihtiyaç alanları ile ilgili gözlemleri ifade etmek üzere veri olarak adlandırılmaktadır. Farklı ihtiyaç alanlarının farklı öğeleri ile ilgili verilerden oluşan bilgi setlerini toplamanın kaynakları öncelikle kamu ve özel

olarak ayrılabilir. Her iki kaynak için de temel kural, bilgi setinin yasal ve etik bir çerçeve içerisinde derlenmesi ve saklanmasıdır. Bilgiyi toplamanın nesnelerini ise, basılı ve elektronik kaynaklar ve bireyler oluştururlar.

Bilginin birden çok alanı olması gibi, rekabet istihbaratının da birden çok kapsama alanı ve odaklanmaları söz konusudur: Bu alanları ve odaklanmaları aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır. Rekabet istihbaratı;

- Rakiplerin kabiliyet ve planlarını inceler;
- Endüstrinin yapısı ve eğilimlerini takip eder;
- Teknolojik gelişmeleri yakından izler;
- Piyasa ve müşteri bilgilerine önem verir ve
- Yerel, ulusal ve küresel sosyo-politik ve ekonomik gelişmeleri yakından izeler.

Rekabet istihbaratı bilgisinin ürün niteliği, işletmenin kâr temelli performansı yanında, şirketin piyasa değerini, bu çerçevede hisse senetleri fiyatlarını etkileyecek bilginin toplanması için yapılan çalışmaları istihbarat kapsamına almamızı gerektirir. Ancak, istihbarat bilgisi yalnızca kısa dönem kâr ya da piyasa temelli performansın yanında uzun dönemli sürdürülebilirlik için şart olan işletme itibarını etkileyecek bilgileri de kapsar. Rekabet İstihbaratı ister kısa dönem performans ister uzun dönem sürdürülebilirlik ile ilgili olsun, işletmelerin stratejik şirket kararları ile ilgili bilgiler olup, doğru bir biçimde derlenmesi, analiz edilmesi ve karar süreçlerine girdi olarak sunulmaları gerekmektedir. Bartes (2011: 45) tarafından da vurgulandığı gibi, istihbarat bilgisi ancak karar süreçlerinde kullanılabilir olduklarında rekabet avantajı sağlayacaktır.

Rekabet istihbaratının ayırt edici önemli bir özelliği, ilgili konu ile ilgili her türlü bilgi olmayıp, yararlı olabilecek bilgileri kapsamasıdır. İşletmeye rekabet avantajı sağlamayan bilgi hem bilginin toplanmasını ve analizini zorlaştıracak hem de maliyetini artıracaktır. Rekabet istihbaratı hedef odaklı bir bilgi toplama ve yönetim sürecidir. Bunun anlamı, rekabet istihbaratının, Prescott (1999: 34) tarafından da vurgulandığı gibi, sistematik ve organize edilmiş bir aktivite olmasıdır. Calof ve Skinner (1998:40) ise, rekabet istihbaratının yalnızca işletmeler değil, ama aynı zamanda ülkenin rekabet

durumunu etkileyen potansiyel gelişmeler ve fırsatları belirlemek için gerekli bilgiyi kapsadığını, ancak bir plan çerçevesinde toplanması ve analiz edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Alanyazında birçok araştırmacı ise, rekabet istihbaratı ve kanallarını daha dar kapsamlı olarak görmektedir. Örneğin, Myburgh (2004: 46-56) rekabet istihbaratını pazar eğilimleri ve sanayi gelişmeleri hakkında açık ve ulaşılabilir kaynaklardan bilgi toplanması olarak ele almaktadır. Öte yandan, diğer birçok araştırmacı ise hem kapsam hem süreç anlamında çok daha kapsamlı bir yaklaşımı benimsemektedirler. Örneğin, Koç (2014: 18-19) rekabet istihbaratını stratejik ve sürdürülebilir bir avantaj yaratmanın aracı olarak görmekte ve belirli taktikler ve planlar çerçevesine toplanmasını önermektedirler. Kimi araştırmacılar ise, bilginin kaynağı ve yasallığını öne çıkarmaktadırlar. Örneğin, Tarraf ve Molz (2006:28), istihbarat bilgisini kamusal alanda mevcut olan bilginin hukuksal olarak toplanması ile sınırlandırmaktadırlar. Benzer biçimde, Bartes (2010: 43-50) rekabet bilgisinin toplanmasını sistematik, yaratıcı ve etik bir istihbarat uygulaması ürünü olarak tanımlamakta ve bu uygulamanın aşağıdaki yöntemsel adımları içermesi gerektiğini ifade etmektedir:

- Elde edilen bulguları, veri ve bilgi kaynaklarını tanımlamak;
- Toplanan verileri ve bulguları analiz etmek, önem derecelerine göre değerlendirmek ve onları bilgiye dönüştürmek;
- Elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılacak öngörülere yönelik hipotezlerin oluşturmak ve
- İşletme yönetiminin karar vermesi için istihbarat raporları üretmek.

Aenor (2011:166) rekabet istihbaratının rekabet bilgisi toplama ve işlemenin sistematik ve etik bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Vella ve McGonagle (1987:48) ve Fleisher (2001:22) ise, rekabet istihbaratının kamu erişim kaynaklarından toplanan ve yalnızca rakipler değil ama aynı zamanda piyasa ile ilgili bilgi yönüne işaret etmektedir. Piyasa bilgisi, rekabet bilgisinin yapısal niteliğine, kamusal kaynaklardan erişilebilirliği ise, bir casusluk aktivitesi olmaması yönüne işaret eder. Fleisher

(2001:23) rekabet istihbaratı yapısının kamuya açıklık, dahası kimi durumda resmi olması özelliğini vurgulamaktadır.

Brody (2008: 3-16) rekabet istihbaratı süreçlerini tanımlamada en çok kullanılan anahtar kelimeleri tespit etmek için yaptığı alanyazın taramasının sonuçlarını paylaşmaktadır (Köseoğlu ve Akdeve 2013). Bu anahtar kelimeler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 2. *Rekabet İstihbaratını tanımlayan ifadeler (Köseoğlu ve Akdeve, 2013)*

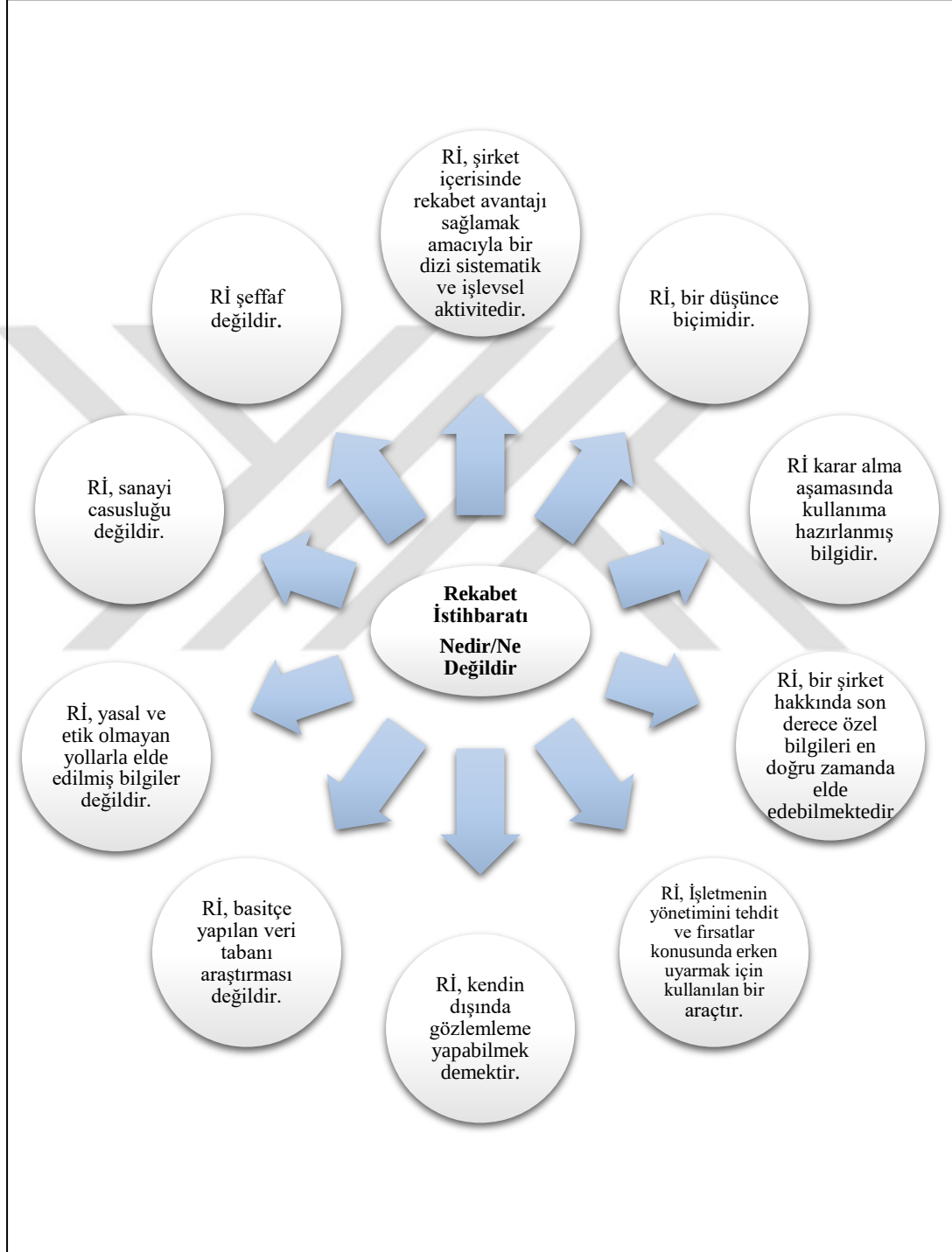
Tanımlayıcılar			
1	Rekabet İstihbaratı	11	Online hizmetler
2	Yönetim	12	Eğilimler
3	Bilgisayar yazılım sektörü	13	Genel yönetim
4	Pazarlama ve satış	14	Planlama
5	Bilgi teknolojisi	15	Hizmetler
6	Stratejik planlama	16	Analiz
7	İşletme istihbaratı	17	Kullanım
8	Pazar araştırması	18	Bilgi Yönetimi
9	Bilgi yönetimi	19	Web Siteleri
10	İnternet	20	Bilgi hizmetleri
		21	Rekabet avantajı
		22	Pazar stratejisi
		23	Stratejik yönetim
		24	Teknoloji uygulaması
		25	Rekabet
		26	İşletmeler
		27	Endüstriyel casusluk
		28	Karar verme
		29	Bilgiye erişim
		30	Ticari sırlar

Tablo 3’de görüldüğü gibi, rekabet istihbaratı alanyazında çok farklı kavramsal temellerden yola çıkılarak ele alınmaktadır. Bilgi teknolojisinin en önemli kavramsal temellerden birisi olması, bu sürecin teknolojik niteliğine ve rekabet avantajı sağlamada teknolojisinin önemine işaret etmektedir. Öte yandan, Sammon ve diğerleri (1984:16) rekabet istihbaratını uzun dönemli bir iş stratejinin bir bileşeni olarak görmektedir.

Alanyazında rekabet istihbaratı yalnızca bilginin alanı ve yasallığı boyutları ile değil, amacı çerçevesinde de sınıflandırılarak değerlendirilmektedir. Elbette, rekabet istihbaratının temel amacı rakiplere karşı stratejik ve taktik üstünlük oluşturmaktır. Bu üstünlüğün yaratılabilmesi için işletmenin çevre, piyasa, tedarikçi, müşteri ve bilginin diğer alanlarından bilgi toplaması gerekmektedir. Ayrıca bu bilgi, hedef odaklı ve işlevsel olmalıdır.

Myburgh (2004:48) rekabet istihbaratının amacını; riski azaltmak, bilgiyi daha avantajlı yapmak, aşırı bilgi yükünden kaçınmak, bilgi güvenliğinin korunmasını sağlamak ve kurumsal bilginin stratejik olarak kullanılması şeklinde tanımlamaktadır.

Rekabet istihbaratı alanında derinlemesine yapılan literatür taramasına bağlı olarak, Rİ'nın kapsamı Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Rekabet istihbaratı nedir, ne değildir (Yazar tarafından hazırlanmıştır).

Rekabet istihbaratının ne olup olmadığı tartışması yanında, günümüzde bir diğer önemli tartışma çoğu işletmenin rekabet istihbaratının farkında olup olmadıklarına yöneliktir. Rekabet istihbaratı uygulamalarının farkında olmayan birçok işletme gibi, farkında olduğu halde kullanmayan ya da yeterli derecede yararlanmayan işletme bulmak da mümkündür. Bunun temel nedenin rekabet istihbaratının rollerinin yeterli derecede bilinmemesi olabilir. Bu bağlamda Gilad (2008:21-25) istihbarat bilgisinin işletmenin risk yönetiminin bir parçası olduğunu önermektedir.

Böylece, istihbarat bilgisi;

- Teknolojik ve ticari gelişmeler hakkında yerel çevreden gelen uyarılar olup, işletmelere beklentiyi yönetme yeteneği sağlar;
- Şirketlerin yapılandırılmamış karar verme sürecine katkıda bulunur;
- Fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönlerini tanımlar.

Marro (2014:148) rekabet istihbaratını bir örgütsel işlev veya yönetim yaklaşımı olarak kabul etmektedir. Bu iki yönü ile rekabet istihbaratı, bilginin bir sistematik içerisinde toplanması, işlenmesi ve kullanılmasını içeren tamamlayıcı alt süreçlerden oluşur.

1.4 Rekabet İstihbaratı ile ilgili Kavramlar

Rekabet istihbaratının tek ve evrensel bir tanımı yoktur. Her araştırmacı sürecin farklı bir boyutuna yoğunlaşarak yeniden tanımlama yaptığından, alanyazında birçok anlam kargaşası gözlemlenebilmektedir. Bununla birlikte, rekabet istihbaratına ilişkin temel terimleri şöyle açıklamak olanaklıdır (Sharp, 2009: 90-91):

Veri: Veriler ölçüm, sayım, deney, gözlem ya da araştırma yolu ile elde edilen ham bilgi olarak tanımlanabilir.

Bilgi: İnsan aklının alabileceği gerçek, olgu ve ilkelerin tümüne verilen adıdır.

İstihbarat: Kullanıcılara sunulmak üzere toplanmış ve çözümlenmiş bilgilerin toplamıdır. İstihbarat piramidin en tepesidir.

Kritik Başarı Faktörleri: Bir işletmenin stratejik plan ve amaçlarını ne derece başardığını ölçmek için kullanılan göstergedir. Bir işletmenin başarısı için çok önemli ve gerekli olan faktörleri ve faaliyetleri ifade ederler.

Teorik düzlemde rekabet istihbaratı ile ilgili terminolojideki anlam kargaşası yanında, güncel kullanımda da rekabet istihbaratı genellikle aşağıdaki benzer kavramlarla karıştırılır.

İş İstihbaratı kavramı ilk olarak 1958 de IBM araştırmacılarından Hans Peter Luhn tarafından dile getirilen bir kavramdır. Luhn iş istihbaratı sistemini istenilen amaca ulaşmada yapılacak olan eylemlere rehberlik edecek bir sistem olarak tanımlamaktadır (Marcet, 2011:19).

Piyasa istihbaratı, pazar bilgisi, profesyonel uzmanlık ve pazarlama anlayışı sağlamak için son derece gelişmiş yazılım araçlarına ve analitik uzmanlara bağlıdır. Verilerin hızlı ve detaylı bir şekilde alınabilmesi için, ürün tanıtımının başarısızlığının başarısı, rakiplerin promosyonları ve ürünün çapraz tanıtımı ile ilgili olasılıkları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Piyasada istihbarat kullanıcıları çoğunlukla pazarlama bölümleri ve pazar planlama departmanıdır, çünkü önceki satış çabalarının başarısızlığı ile ilgili geri bildirimleri kullanırlar.

Rakip İstihbaratı, rakipler hakkında bilgiye dönüştürülecek planları, niyetleri, yetenekleri, mevcut faaliyetleri ve bunların geliştirilmesi için kamu kaynaklarının kullanılmasıdır. Rakip istihbaratı, rekabeti sadece rakiplere indirgemektedir.

Teknik istihbarat, faaliyetleri bir işletmenin tehditlere hızlı bir şekilde cevap vermesini ve teknik ve bilimsel gelişmeden kaynaklanan fırsatları tanımlamasını sağlar. Teknik istihbarat, rakiplerin kullandığı yöntemler ve süreçler, dış teknolojiye bağımlılıkları, edinilen yeni teknoloji, Rakiplerin Ar-Ge personelinin kabiliyetleri, bu bölümün harcamaları ile ilgili tahminlerdir. Teknik istihbarat öncelikli olarak pazardakilere göre teknolojik trendlere odaklanmaktadır.

Stratejik istihbarat, stratejik karar vermeyi desteklemek için sağlanan rekabet istihbaratını temsil eder. Bu tür istihbarat, genel strateji için üst düzey yönetimi destekler. En yaygın uygulamalar stratejik planların, sermaye yatırımlarının, politik

risklerin, birleşme, devralmaların, ortak girişimlerin, kurumsal planların, Ar-Ge planlamasının geliştirilmesinde yer almaktadır.

Alanyazındaki kavram kargaşalarına **iş istihbaratı**, **bilgi yönetimi** ve **stratejik istihbarat** terimleri iyi birer örnek olarak verilebilir. Gray (2004:32)'ün de vurguladığı gibi, bu terimler birbiriyle bağlantılıdır ve hepsi bir şirketin bilgi toplama süreçlerinin bir parçasıdır. Örneğin, iş istihbaratı ve rekabet istihbaratı arasındaki fark, iş istihbaratının daha çok niceliksel bilgiye; rekabet istihbaratının ise niteliksel bilgiye dayanmasıdır. Buna karşın, Britt (2006:10) birçok araştırmacının bu iki kavramı birbirinin yerine kullandığını ifade etmektedir. İş istihbaratı şirketin kendi içindeki istihbarat ile ilgili iken, rekabet istihbaratı, şirketin rakipleri ile ilgili olup, dış istihbarat çalışmaları üzerinde durur (Akpınar ve Edin, 2007: 4).

Rekabet istihbaratı ile ilgili bir diğer önemli kavram **bilgi yönetimidir** (Aspinwall ve Wong 2006: 633-641), bilgi yönetimini işletmelerdeki bilgi kaynaklarını ve belgelerini bilinçli olarak derlemeyi ve kapsamlı olarak analiz etmeyi içeren süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Rİ genellikle rekabet bilgisinin tasavvur edilen tüm kaynaklardan toplama, analiz etme ve karar verilmesine odaklanır. Bilgi yönetimi ise organizasyonun bilgi değerlerinin tanımlama, toplama, kodlama ve paylaşımı ile ilgilidir (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008:25-34 aktaran Varol, 2015:46).

Tablo 3. *Rİ ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Karşılaştırma (Taib, Yatin, Ahmad ve Mansor, 2008:25-34 aktaran Varol, 2015:46)*

Bilgi Yönetimi	Rekabet İstihbaratı
İç	Dış
Reaktif	Proaktif
Teknoloji tabanlı	Kaynak tabanlı
Çalışanların katkıda bulunma istekliliğine bağlı	Politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik ve çevre tarafından yönlendirilen

1.5 Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi

Rekabet istihbaratının gelişimi evrimsel bir süreçte ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, günümüzde işletme temelli ve ekonomik amaçlı olarak kullanılan rekabet istihbaratı devletlerin bekası için vazgeçilmez olarak görülen istihbarat süreç ve faaliyetlerinden oldukça etkilenmiştir. Bu etkileşim sürecinin öznesini, rekabet istihbaratının istihbarat üretim süreci oluşturmaktadır. Bunun anlamı, istihbaratın elde edilmesinin ve karar süreçlerinde ihtiyaç duyulduğunda kullanılmasının kendiliğinden ortaya çıkmadığı, planlanan ama aksiyon temelli ve birden çok karmaşık katmanı olan bir süreci gerektirdiğidir.

İstihbaratın tarihi askeri ihtiyaçla başlamakta olup, ilk referans kaynağı Milattan Önce V. yüzyılda Çinli filozof Sun Tzu tarafından yazılan Savaş Sanatı eseridir. Buradan yola çıkarak Prescott (1999:38) istihbarat üretim sürecinin tarihsel süreç içerisinde birinci aşamasının askeri istihbarat elde etmek ve kullanmak olduğu tespitini yapmaktadır. *İlk aşama* tümüyle aksiyon temellidir. Öte yandan, *ikinci aşama* daha çok bir hazırlıklı olma kaygısını içermekte olup, ulusal güvenliğin bir politika sorunsalı olarak görüldüğü aşamadır ve kökleri özellikle ABD’de II. Dünya Savaşı döneminde saklıdır. *Üçüncü aşama* işletmeyi merkeze koyan ve göreceli olarak yakın geçmişi kapsayan aşamadır.

Bu tarihsel süreci tanımlayan temel özellik dinamik olması, yani rekabet istihbaratını içerdiği katman sayının artması ve aralarındaki ilişkinin giderek daha karmaşık olmasıdır. Rekabet istihbaratının gelişimi perspektifinden, II. Dünya Savaşından sonraki dönemi tanımlayan temel işlev istihbarat toplamadır. Albaum (1962 ve 1964)’un pazarlamada bilginin işlevi ve yatay bilgi akışı üzerine yaptığı çalışmalar rekabet istihbaratının teorik düzeydeki ve uygulamadaki gelişim sürecine önemli bir katkı sağlamıştır. Rİ, küreselleşme, liberalleşme ve sonuç olarak ulusal ekonominin dünya ekonomisi ile entegrasyonunun hızlandığı 1980’lerde sektör ve rakip analizi bağlamında kavramsallaştırılabilir. 2000’li yıllarda ise, rekabet istihbaratını, stratejik karar verme sürecinin istihbarat girdisi sağlanması ile karakterize edilebilir.

Rekabet istihbaratının gelişiminin açıklanması ve kavramlaştırılmasında Juhari ve Stephens (2006)’in rekabet istihbaratının tarihteki kökleri üzerine yaptığı çalışma

önemli katkılar sağlamıştır. Rekabet istihbaratının kökenlerine ve gelişimine yönelik çalışmalardan yola çıkarak, işletme temelli rekabet istihbaratının bir sonraki aşamada rekabet için temel kapasiteyi oluşturacağı ileri sürülebilir. Öte yandan, Taib, Yatin, Ahmad ve Mansor (2008)'un bilginin yönetimine ilişkin tespitleri, rekabet istihbaratına ilişkin bilginin hem toplanma hem de karar verme süreçlerinde kullanımının yönetiminin aslında rekabet istihbaratının tarihsel gelişimin trendini belirlediğine işaret etmektedir. Üstelik rekabet istihbaratın kullanım amacından bağımsız olarak, sürecin her katmanında bilginin etkin yönetimi bir zorunluluktur. Fuld (1988,1995), Gilad (1988) ve Roukis, Conway ve Charnov (1990) rekabet istihbaratına ilişkin bilginin yönetiminin öneminin özellikle stratejik karar verme süreçlerinin etkinliği için önemine vurgu yapmaktadırlar.

Her üretim faktörünün etkin kullanımın hem uygun bir örgütlenme biçimini hem de uygun araçları gerektirmesi gibi, rekabet istihbaratı bilgisinin etkin kullanımı da uygun araçları gerektirmektedir. Tarihsel bir perspektiften bakıldığında hem örgütlenme biçimlerinin hem de araçların giderek çeşitlendiğini ve daha sofistike hale geldiğini gözlemliyoruz. Örneğin, Underwood (2002) istihbarat bilgisinin bir küreselleşme boyutu olduğunu ve 1990'larda internet ve diğer iletişim teknolojilerinin gelişimiyle kullanım alanının çapının ve derinliğinin arttığını ifade etmektedir. Bu araçsal gelişim hem çevirim içi ve dışında geniş veri tabanlarına erişimi olanaklı kılmıştır. İhtiyaç duyulan ve üretilen bilginin çapındaki ve derinliğindeki bu artış bilgi yönetiminin filtreleme, organize etme ve analiz boyutlarında da gelişmeleri teşvik etmiştir. Rekabet istihbaratı faaliyetinin en önemli zorluklarından biri, gelecekteki fırsatların analizi ve tahminidir. Ancak, rekabet istihbaratı için bir referans modelinin olmaması ilgili süreçlerin verimliliğinin ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, örneğin, Anica-Popa ve Cucui (2009) internet teknolojileri ile veri madenciliğine ilişkin bir çerçeve sunmaktadırlar. Öte yandan, Bergeron ve Hiller (2002)'in de vurguladığı gibi hem ülkeler bağlamında hem de işletmeler bağlamında rekabet istihbaratı ve araçlarının gelişim trendleri belirgin bir biçimde ayrışabilmektedir.

Rekabetçi istihbaratın gelişimi, entegre edilmesi ve uygulanması, müşteriler için değer artırılması amacına hizmet eder (Blenkhorn, Fleisher, 2001). RI'nin geliştirilmesi

birkaç sebepten dolayı her organizasyon için önemli bir süreçtir: rekabet hakkında bilgi toplayarak şirketler yeteneklerini ve yeterliliklerini analiz edebilirler, pazar konumlarını korumak veya geliştirmek amacıyla rakiplerinin gelecekteki davranış ve hareketlerini tahmin edebilirler. Daha da önemlisi, Rİ, şirketlerin güçlü yanlarını vurgulamaları ve ürün farklılaştırma ve/veya pazarda sunulan hizmetler sayesinde rakiplerin zayıf yanlarını görerek kendi ürünlerini geliştirmelerine imkân veren karşılaştırmalı bilgi yaratır (Cobb, 2003: 81). Artan şekilde çevresel tarama uygulayan ve verinin işlenmesi ve dağıtımı için Rİ bilgi sistemlerine yatırım yapan şirketler, ürünlerini rakiplerine göre daha başarılı bir şekilde piyasaya sürerler (Kumar, Subramanian, Strandholm, 2001: 31).

Tablo 4. Rekabet istihbaratının tarihsel gelişimi (Prescott 1999:39 aktaran Uyanık, 2019:17)

Zaman Aralığı	1980'den Önce	1980-1987	1988-2000'ler Başı	Gelecek
Aşamalar	Rekabetçi veri toplanması	Sanayi ve rakip analizi	Rekabet istihbaratı	Temel yetenek olarak rekabet istihbaratı
Kilit Olaylar	Porter'in 1980 yılında yayınladığı "Rekabet Stratejisi" kitabı	Rekabet istihbaratı uzmanları Derneği'nin kuruluşu	Rekabet istihbaratı dergisinin yayınlanması	Dünyadaki tüm işletme okullarında rekabet istihbaratının öğretilmesi
Öznitelikler:				
Resmiyet Derecesi	Gayri Resmi	Resmi birimlerin oluşturulması	Resmi	Resminin ve gayri resminin entegrasyonu
Yönlendirme	Taktiksel	Taktiksel	Taktiksel ve stratejik	Stratejik
Analiz	Çok az ya da yapılmamakta	Sınırlı Nicel	Nicel ve nitel	Niteliksel vurgu
Üst Yönetimin Dikkati	Düşük	Sınırlı	Orta	Yüksek
Karar Verme Süreçleri ile ilişkisi	Çok az	Zayıf	Güçlü	Doğrudan girdi
Faaliyet Yerleri:				
Personelin Esas Yeri	Kütüphane / pazarlama	Planlama / pazarlama	Pazarlama / planlama / rekabet istihbaratı birimi	Rekabet istihbaratı birimleri / pazarlama / planlama
Anahtar Bilgiler:				

	*Bilgi edinme becerilerinin geliştirilmesi	*Rekabet istihbaratı için bir iş vakası oluşturma *Casus imajı *Analitik becerilerin geliştirilmesi	*Alt düzey çalışanların sunumları *Talep ve arz odaklı Rekabet istihbaratı *Karşı istihbarat *Uluslararası rekabet istihbaratı *Rekabet istihbaratı teknolojisi *Bilgi teknolojisinin rolü	*Paralel süreç, yönetimi * Uluslararası işletmelerde istihbarat altyapılarının oluşturulması *Rekabet İstihbaratının ders olarak verilmesi *İnternet ağı analizleri
--	--	---	---	--

Rekabet istihbaratının gelişimini gösteren tablonun aşamaları arasındaki geçişler, önemli kırılma noktalarına dayanmaktadır. Bu kırılma noktaları rekabet istihbaratının iş dünyasındaki yönünü, kapsamını ve kabulünü temelden değiştirmiştir. Rekabet istihbaratının gelişimindeki aşamaları belirleyen kırılma anları dört odak noktası üzerinde sınırlandırılmıştır (Prescott, 1999: 38 aktaran Uyanık, 2019:18):

- İlk odak noktası tarihsel analizdir. 1960-1970 dönemi ile başlar. Bu tarih seçiminin, dönemin işletme hareketleri ve kısıtlı olsa döneme ait literatür içerikleri bakımından kabul edilebilir olduğu gözükmemektedir.
- İkinci odak noktası, tarihsel dönemlerin analizi ve yorumlanması amacıyla sektöründe öncü olan işletmeler üzerinde yoğunlaşmasıdır. Lider işletmeler belli bir süre içerisinde en son teknolojiyi temsil ettikleri için seçilmişlerdir. Birçok işletmenin zamanla rekabet istihbaratı programlarını uygulamaya başlaması hem rekabet istihbaratının genel gelişimini hem de belirli bir işletme içerisinde uygulanan rekabet istihbaratı programının gelişim aşamalarını gözlemleyebilmek için önemlidir.
- Üçüncü odak noktası, Kuzey Amerika ve bir dereceye kadar Batı Avrupa ve Avustralya'daki tarihsel analiz merkezlerinin yaptıkları araştırmalardır.
- Dördüncü odak noktası ise, doğrudan rekabet istihbaratıyla bağlantılı bir literatür taramasıdır (Uyanık, 2019:17-18).

1.6 Rekabet İstihbaratı Alanında Yapılan Akademik Çalışmalar

Rekabet İstihbaratı alanında uluslararası literatürde önemli sayıda akademik çalışmalara rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra bu alanda faaliyet gösteren önemli kuruluşlar da mevcuttur. Rekabet istihbaratı bir süreci içerdiğinden sürecin farklı boyutları bağlamında analize tabi tutulmuştur. Daha önce de bahsedildiği üzere, bunun bir nedeni, evrensel olarak kabul edilmiş rekabet istihbaratı tanımının yapılamamış olmasıdır (Calof ve Viviers, 2005; Brody, 2008; Jourdan vd, 2008; Smith ve diğerleri, 2010; Wright ve diğerleri, 2009; Wright, 2010; Wright ve arkadaşları, 2012; Yap vd., 2013).

Rekabet istihbaratı ile ilgili akademik çalışmaların bir kısmı işletme ölçeğini temel almıştır. Rekabet istihbaratı uygulanması durumunda küçük ve orta ölçekli işletmelerin tutum ve davranışlarını tanımlamak ve sınıflandırmak üzerine yapılan belli başlı çalışmalar bu bağlamda değerlendirilebilir. Örneğin, Wright vd. (2012) tarafından yapılan rekabet istihbaratı araştırması altı farklı kategoriye analiz etmektedir: rekabet istihbaratına karşı tutum, istihbarat toplama stratejileri, karar verme sürecinde rekabet istihbaratının kullanımı, rekabet istihbaratının konumu, rekabet sistemleri tarafından kullanılan bilgi teknolojileri sistemleri ve teknoloji desteği.

Rekabet istihbaratı alanyazınında, rekabet istihbaratının aşamalarını inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır (Wright vd, 2009; Calof ve Viviers, 2005; Saayman vd., 2008; Priporas vd., 2005; Nasri, 2011; Bose, 2008 ve Gaidelys, 2009). Bu çalışmalar, rekabet istihbaratını hem ürün hem de süreç olarak ele almaktadırlar. Rekabet istihbaratı, piyasadaki rakipler hakkında bilgi sağladığında bir *ürün* olarak değerlendirildiğinde pazardaki bir eylem stratejisini seçen araç olarak kullanılır. Öte yandan, rekabet istihbaratı, ürünler, rakipler, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar hakkındaki bilgilerin toplandığı, analiz edildiği ve planlandığı bir *süreç* olarak da ele alınabilir.

Rekabet istihbaratı ile ilgili çalışmalara yönelik önemli bir alanyazın taraması (Toit, 2015: 14-21) tarafından verilmektedir. Bu çalışma 1994'ten 2014'e kadar yapılan çalışmaları büyük ölçüde kapsamaktadır. Taramada incelenen çalışmaların yarısına yakını Amerika Birleşik Devletleri'nde (%43,7) yapılırken, bu ülkeyi %37,5 ile Güney

Afrika, %12,5 ile Kanada ve %6,3 ile Fransa takip etmektedir. Rekabet istihbaratı konusundaki bir başka önemli alanyazın çalışması (Köseoğlu ve Akdeve 2013) yapılmıştır. Bu çalışmada 1997- 2006 yılları arasında bilgi sistemleri alanında önde gelen dergilerde yer alan iş istihbaratı konusunda yapılan çalışmalar analiz edilmektedir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında 2003 yılından sonra rekabet istihbaratı konusunda yapılan çalışmalarda önemli bir artış olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmaların çoğunun teorik çalışmalar olduğu ortaya çıkmıştır.

Öte yandan, rekabet İstihbaratı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ele alan çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların birisinde, Cappel ve Boone, (1995) rekabet istihbaratı ile performans ilişkisini araştırmak için rekabet istihbaratı uygulaması yapan 152 işletme ile uygulamayan 1396 işletmenin satışları, pazar payları ve karlılıklarını karşılaştırmaktadır. Önemli bir alt-örneklem büyüklük sapması söz konusu olmasına karşın, bu çalışmanın bulgularına göre, rekabet istihbaratı uygulayan işletmelerin bu üç gösterge bağlamındaki performanslarının rekabet istihbaratı uygulamayan işletmelerinkinden daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır.

Tej Adidam, Banerjee ve Shukla (2012) Hindistan'da gerçekleştirdikleri çalışmada yüksek rekabet istihbaratı kullanım seviyesine sahip işletmelerin finansal performanslarının daha iyi olduğunu tespit etmişlerdir.

Uygulamalı bir diğer çalışma örneği, Tanev ve Bailetti, (2008)'nin Kanada'daki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin rekabet istihbaratı ile yenilik performansları arasındaki ilişkiyi ölçmek için yaptıkları çalışmadır. Bu araştırma sonucu rekabet istihbaratı ile yenilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer biçimde (Yap ve Rashid, 2011) de Malezya'da yaptıkları araştırmada rekabet istihbaratı uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif ilişki bulmaktadırlar.

Zangoueznezhad ve Moshabaki (2009) tarafından yapılan çalışmada rekabet istihbaratının temel amacının rekabet üstünlüğü sağlamak olduğu bulgusuna varılmaktadır. Yazında benzer sonuçlar elde eden çalışmalar mevcuttur (Banerjee ve Mishra, 2017; Hagi ve Tanascovici, 2013; Shujahat vd., 2017; Tarek ve Adel, 2016; Zangoueznezhad ve Moshabaki, 2009).

Al Saed (2013) rekabet istihbaratı ile işletme başarısı arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Bu araştırma ile rekabet istihbaratı ile iş başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Smith vd. (2010) ise, küçük ve orta boy işletme yöneticilerinin süreçlerin merkezinde yer aldığı, rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının şirket niteliği, şirket stratejisi ve şirket ortamıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

İstihbarat bilgisi sürecinde kullanılan teknoloji dikkate alındığında ise, (Tanev ve Bailetti, 2008) kullanılan bilişim teknolojileri ile istihbarat bilgisi ve yenilik performansları arasında açık bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu çalışma ayrıca, uzman tedarikçilerin işletmenin istihbarat bilgisinin en etkin kullanıcıları olduğuna, sanayi ile rakiplerin bilgisinin en az kullanıldığına, ancak işletmelerin, yenilik performansı ve müşterilerine ilişkin bilgilerinin de belirgin biçimde kullanıldığına işaret etmemektedir.

Al-Weshah (2017) rekabet istihbaratının müşteri ilişkileri üzerindeki rolünü araştırdığı çalışmaya göre, rekabet istihbaratının yeni müşteri ilişkileri oluşturmada ve mevcut müşteri ilişkilerini sürdürmede pozitif bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

Wright ve Calof (2006: 5-6) ise, istihbarat bilgisi ile ilgili yapısal özellikler bağlamında bir değerlendirme yapmaktadırlar. Çalışmanın bulgularına göre, istihbarat faaliyetinin varlığı işletmenin bir istihbarat birimi olması anlamında gelmemektedir. Öte yandan, kültür, farkındalık ve tutum önemli bir işlev görmektedir. Benzer bir biçimde planlama ve odaklanma da istihbarat bilgisinin kapsam ve etkinliğini belirleyen önemli bir unsur olmaktadır. Çalışmanın önemli bulgularından birisi, istihbarat bilgisinin daha çok ikincil veri kaynaklarından elde edildiğidir. İstihbarat bilgisinin analiz etkinliğine ilişkin olarak ise, farklılaşan gözlemler söz konusudur. Analiz sonuçlarının sunumlarında da benzeri farklılaşmalar gözlemlenmektedir.

Heinrichs ve Lim, (2008) ise, rekabet istihbaratının kullanımının kullanıcıların tahmin, veri sunumu ve işletme içerisindeki bilgi araçlarını kullanma yeterliliğini artırdığını ortaya koymaktadır.

Chawinga ve Chipeta (2017) bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının rekabet avantajı üzerindeki rolünü incelemiş, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının rekabet avantajı oluşturmada dinamik bir rolünün olduğu sonucuna varmıştır.

Erickson ve Rothberg iş odaklı ve müşteri odaklı endüstrilerdeki şirketlerde rekabet istihbaratı düzeyini araştırmışlardır. Araştırmalarının ana sonucu, rekabet istihbaratı düzeyinin müşteri odaklı endüstrilerde kurumlar arası iş yapan sektörlerle göre daha yüksek olduğudur (Erickson, Rothberg, 2009: 163).

Søilen (2010) İsveç'te iki grup işletme çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmada rekabet istihbaratının elde ediminde bilgi toplama aracı olan fuarların, pazarın yapısını çözmede önemli bir yerinin olduğu sonucuna varmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda da görüldüğü üzere rekabet istihbaratı alanyazınında rekabet istihbaratının farklı yönlerini inceleyen oldukça fazla sayıda çalışmanın olduğu gözlemlenmektedir. Tablo 5. Rİ alanında akademik çalışmaların incelediği konular ele alınmıştır.

Tablo 5. Rekabet istihbaratı alanında araştırılan bilimsel konular

Rekabet İstihbaratı Alanında Yapılan Akademik çalışmalar	Araştırmacılar
Rekabet alanyazınında rekabet istihbaratı aşamalarını inceleyen çalışmalar	Wright vd. 2009 Calof ve Viviers 2005 Sayman vd. 2008 Priporas vd. 2005 Nasri 2011 Bose 2008 Gaidlys 2008
İşletme ölçeğini temel alan çalışmalar	Wright vd. 2012
Rekabet istihbaratı ve işletme performansı arasında ilişkiyi ele alan çalışmalar	Cappel ve Boone 1995
Rekabet istihbaratının önemi ve sağladığı faydaları üzerine yapılan çalışmalar	Du Toit 2003 Vriens 2004 Rouach ve Santi 2001 Bernhardt 2003 Fleisher ve Blenkhorn 2001

Rekabet istihbaratı ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan çalışmalar	Tanev ve Bailetti 2008
Rekabet istihbaratı uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişki	Yap ve Rashid 2011
İstihbarat bilgisi sürecinde kullanılan bilişim teknolojileri ile istihbarat bilgisi ve yenilik performansları arasındaki ilişki	Tanev ve Bailetti 2008
Rekabet istihbaratının etik boyutu alanında yapılan çalışmalar	Richardson veLuchsinger 2007 Shing ve Spence 2002 Crane 2005
Rekabet istihbaratının müşteri ilişkileri üzerindeki rolünü araştırmıştır	Weshah, 2017
Rekabet istihbaratının devlet politikalarında kullanması üzerine	Calof 2017
Rekabet istihbaratının temel amacının rekabet üstünlüğü sağlamak olduğu üzerine yapılan çalışmalar	Zangoueinezhad ve Moshabaki 2009 Banerjee ve Mishra 2017 Hagiu ve Tanascovici 2013 Shujahat vd 2017 Tarek ve Adel 2016 Zangoueinezhad ve Moshabaki 2009
İstihbarat bilgisi ile yapısal özellikler bağlamında bir değerlendirme	Wright ve Cafor 2006
İş odaklı ve müşteri odaklı endüstrilerdeki şirketlerde rekabet istihbaratı düzeyinin araştırılması	Erickson ve Rothberg 2009
Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının rekabet avantajı üzerindeki rolü incelenmektedir	Chawinga ve Chipeta 2017

Kaynak: (Yazar tarafından hazırlanmıştır).

1.7 Çeşitli Ülkelerde Rekabet İstihbaratı Farkındalığı ve Akademik Çalışmalar

Küreselleşme süreci işletmeleri rakipleri hakkında daha çok bilgiye ihtiyaç duyar hale getirebilmektedir. Bu ise işletmelerin rekabet istihbaratı farkındalığının daha önceki dönemlere nazaran arttırmalarına sebebiyet verebilir. Genişleyen piyasalar, işletmelerin dünyanın her yerine mal satabilme imkânı yaratması anlamına gelirken aynı zamanda uzak piyasalardaki rakiplerini tanıma gereği yaratabilir.

Ülkelerin sosyo-ekonomik, teknolojik ve politik gelişmişlik düzeyleri hem işletmelerin rekabet istihbaratı farkındalığını hem de rekabet istihbaratı araçların erişimini belirleyebilir. Örneğin, Viviers, Saayman, Calof ve Muller (2002) Güney Afrika'da 2000'ler öncesinde işletmelerin istihbarat için gerekli örgütlenme biçimi ve süreç yönlerinden eksik olduklarını ifade etmektedirler. Buna karşın, uluslararası işletmelerin büyük çoğunluğu ülkelerinin sınırlılıklarını aşma olanağı elde ettikleri ve az sayıda da olsa çok daha güçlü rakiplerle yüz yüze olduklarından hem daha yüksek bir rekabet istihbaratı farkındalığına sahiptirler hem de hem personel sayısı ve niteliği hem de diğer kaynaklar bağlamında daha karmaşık rekabet istihbaratı birimlerine sahiptirler.

Rİ hakkındaki literatür ve bilhassa ülkeye özgü çalışmalar dikkate alındığında, bir işletme pratiği olarak Rİ'nin ABD'de çok yaygın olduğu görülmektedir. Bu konu hakkındaki literatürün büyük kısmı ABD'de yaşayan araştırmacılar ve/veya uygulayıcılardan çıkmaktadır. ABD dışında ise, sadece birkaç tane ampirik çalışma Avrupalı araştırmacılar tarafından yayınlanmıştır. Daha önce yapılan çalışmaların hedefleri ve sonuçları hakkında genel bir bilgi vermek amacıyla AB'nin farklı ülkelerinde ve diğer gelişmiş ülkelerde Rİ hakkında yapılan ülkeye özgü ampirik çalışmaları sunulmaktadır (Gracanin, Kolac ve Jovanovic, 2015:31).

1995 yılında Kuzey Amerika'da, amacı ABD'deki Rİ uygulamalarını sunmak ve bunları sistemli bir şekilde tasvir ve analiz etmek olan kapsamlı bir çalışma yürütülmüştür. (Prescott ve Bhardwaj, 1995) Bu çalışmanın inceleme araçları Çin (Tao ve Prescott, 2000) Japonya (Sugasawa, 2004) ve Avusturya'daki (Roitner, 2004) Rİ

farkındalığı ve uygulamasını araştırmak için üç kez tekrarlanmıştır (Gracanin, Kolac ve Jovanovic, 2015:31).

Benzer çalışmalar, Finlandiya’da Rİ uygulamalarının ne kadar yaygın olduğunu ve Rİ’nin mevcut durumda hangi şekilde uygulandığını ortaya çıkarmak için en büyük 50 Fin şirketine anket uygulayan Hannula ve Pirttimäki (2003) tarafından yapılmıştır. Bir diğer çalışma (De Pelsmacker, ve diğerleri, 2005), Belçikalı ve Güney Afrikalı ihracatçıları araştırmış ve Rİ’yi kullanan şirketlerin pazardaki tehditleri ve fırsatları öngörme yeteneklerini iyileştirdiklerini göstermiştir (Gracanin, Kolac ve Jovanovic, 2015:29).

Fransa (Smith ve Kossou, 2008), İspanya (Tena ve Comai, 2004), Almanya (Michaeli, 2004), İsveç (Hedin, 2004), Litvanya (Stankeviciute ve diğerleri, 2004) ve İngiltere (Wright ve diğerleri, 2004) gibi birkaç AB ülkesinde de genel anlamda Rİ üzerine ampirik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların genel sonucu Rİ sistemlerinin ileri düzey bilgi ve istihbarat sağladığı ve karar alma için yönetime daha iyi başlangıç noktası sağladığıdır. Ancak, yazarlar Rİ uygulamalarında AB ülkeleri arasında büyük farklılıklar olduğu sonucuna varmışlardır.

Calof (2017) rekabet istihbaratının devlet politikalarında da kullanılabileceğini savunduğu çalışmasında, rekabet istihbarat temelli ekonomik büyüme programlarının sektörel ve bölgesel büyümeyi desteklediğini ortaya koymuştur. Smith, Wright ve Larivet (2012) ise Fransa’da rekabet istihbaratı konusundaki devlet desteklerinin işletmelerde rekabet istihbaratı kurulumunu ve gelişimini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Çeşitli ülkelerde rekabet istihbaratı farkındalığındaki farklılaşmanın yukarıda sözü temel gelişmişlik düzeyi göstergeleri dışında da nedenleri vardır. Bu nedenlerin en önemlilerinden birisi kültürel farklılıktır. Ancak, ülkelerin hükümet sistemleri ve bu sistemlerin belirlediği politik örgütlenme ile iş dünyası arasındaki ilişkinin formatı işletmeler için hem farkındalık yaratma hem de olanak yaratmak anlamında önemli bir işlev görmektedir. Örneğin Fransa, İsrail, İsveç ve Kanada’da gibi ülkelerde hükümetler farkındalık yaratma ve olanak yaratmada önemli katkılar sağlamaktadırlar. Bu ülkelerde ve diğer birçok ülkedeki hükümetler şirketlerinin rekabet istihbaratı yeteneklerinin

geliştirmelerine yardımcı olmak için büyük ölçekli kaynaklar ayırmaktadırlar. Bu sağlamda, Kalinowski ve Maag, (2012) rekabet istihbaratının önde gelen ülkelerinin işletmede önemli avantajlar sağladıklarını ifade etmektedirler. Buna karşın, Blagg (2002) Avrupa'nın rekabet istihbaratının şirketler için önemli bir araç olduğunu göreceli olarak daha geç gördüğünü, ancak bu ülkelerde rekabet istihbaratının gelecekte işletme yönetimi eğitiminin önemli bir parçası olacağına işaret etmektedir.

Öte yandan, Tao ve Prescott (2000), Adidam, Banerjee ve Shukla (2012) ve Flint (2002)'nin ortaya koydukları gibi, Çin, Hindistan ve Rusya gibi yükselen piyasa ekonomileri ülkelerinde de rekabet istihbaratı bu ekonomilerin küresel ekonomi ile bütünleşme dereceleri arttıkça, rekabet istihbaratı farkındalığı giderek artmıştır. Dahası, bu ülkelerin ihracat temelli bir sanayileşme ve ekonomik büyüme modeli seçmiş olmaları, bu ülkelerin şirketlerini giderek daha katı bir uluslararası rekabetle yüz yüze bırakmış ve böylece bu ülkelerde de hükümetlerin özellikle uluslararası rekabet istihbaratı için şirketlere sağladıkları olanaklar giderek artmıştır.

Yukarıda bahsedilen bazı çalışmalardan da görüldüğü üzere uluslararası yazında rekabet istihbaratı çok disiplinli bir konu olarak ele alınmış, ve farklı alanlarda çalışılmıştır. Fakat Türkiye'deki yazında rekabet istihbaratı konusunda yeterli çalışmanın olmadığı dikkat çekmektedir. Tablo 6'da Rİ alanında farklı ülkelerde yapılan akademik çalışmalardan bahsedilmektedir.

Tablo 6. Rekabet istihbaratı alanında akademik çalışmaların yapıldığı ülkeler

Rekabet İstihbaratı Alanında Akademik çalışmaların Yapıldığı Ülkeler	Bilimsel Araştırma Konuları	Araştırmacılar
ABD Çin Japonya Avusturya	Rekabet istihbaratı farkındalığı ve uygulaması üzerinde çalışmalar yapılmıştır	Prescott ve Bhardwaj 1995 Tao ve Prescott 2000 Sugasawa 2004 Roitner 2004
İsveç	Rekabet istihbaratında bilgi toplama yöntemleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır	Soilen 2010

Fransa İspanya Almanya İsveç Litvanya İngiltere	Rekabet istihbaratı üzerinde ampirik çalışmalar yapılmıştır	Smith ve Kossou 2008 Tena ve Comai, 2004 Michaeli 2004, Hedin 2004 Stankevicius vd. 2004 Wright 2004
Hindistan	Yüksek rekabet kullanım seviyesine sahip işletmelerin finansal performanslarının tespit edilmesi üzerinde yapılan çalışmalar	Tej, Banerjee ve Shukla 2012
Kanada İngiltere Avrupa	Rekabet istihbaratını: planlama, odaklanma, kültür, farkındalık ve tutum, süreç ve yapı uygulamaları bakımında çalışma yapılmıştır	Wright ve Calof 2006
Çek Cumhuriyeti	Banka sektöründe rekabet istihbaratı uygulamaları üzerine çalışma yapılmıştır	Šperkova, Škola ve Bruckner 2015
Fransa	Rekabet istihbaratı konusundaki devlet desteklerinin işletmelerde rekabet istihbaratı kurulumu ve gelişimi üzerine yapılan çalışmalar	Smith, Wright ve Larivet 2012
Finlandiya	Rekabet istihbaratı uygulamalarının ne kadar yaygın olduğunu ve rekabet istihbaratı mevcut durumda hangi şekilde uygulandığı üzerinde yapılan çalışmalar	Hannula ve Pirttimäki 2003
Güney Afrika	İlaç sektöründeki rekabet istihbaratı uygulamaları üzerinde yapılan çalışmalar	Fatti ve Toit 2013
Kuzey Afrika	KOBİ'lerin rekabet istihbaratı ile uluslararası rekabet gücü arasındaki ilişki araştırılmıştır	Tarek, Adel ve Sami 2016
Belçika Güney Afrika	Rekabet istihbaratı kullanan şirketlerin pazardaki tehdit ve fırsatlarını öngörme ve yetenekleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır	Pelsmacker vd 2005
Türkiye	Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabet istihbaratı davranışları ve tutumlarını belirlemek amacı ile yapılan çalışma Türkiye'de ilk 500'e giren büyük işletmelerde rekabet istihbaratı uygulamalarını tespit etmeye yönelik yapılan çalışmalar	Wright vd. 2012 Sevinçin 2005

Farklı ülkelerde rekabet istihbaratı düzeyinin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır	Barnea 2016 Bensoussan ve Densham, 2004 Toit ve Sewdass, 2014a Hedin 2004 Hirvensalo 2004 Kim 2004 Michaeli ve Denkfabrik 2004 Millán ve Comai 2004 Wilma ve Marie-Luce 2004
---	---

Kaynak: (Yazar tarafından hazırlanmıştır).

1.8 Dünya’da Rekabet İstihbaratı Uygulamaları

Dünya genelinde işletmeler Rİ modelleri gibi yeni, modern yönetim konseptlerinin yatırım değerleri ve faydasının farkına giderek daha çok varmaktadırlar. Rİ sürecini ve Rİ’nin işletmelerin rekabet stratejileri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüklerine katkılarını tamamiyle sağlamalarının yanı sıra bu sistemlerin daha fazla geliştirilmesi ve uygulanmasına dönük potansiyelin keşfedilmesi için Rİ sistemlerinin gerçek uygulamalarıyla ilgili tecrübelerin daha fazla analiz edilmesi çok önemlidir. Bu şekilde şu konulara daha net cevaplar verilebilecektir:

- İşletme türleri ve gerçek hayatta Rİ faaliyetlerinin uygulanma yöntemleri
- Rİ bilgilerinin kilit kullanıcıları
- Rİ’nin stratejik iş kararı vermede önemi
- Rİ sistemlerinin işletmenin iş sonuçlarını iyileştirmeye katkısı
- Rİ sistemlerinin pratik uygulamalarının iyileştirilmesi ve potansiyelinin keşfedilmesi

Rİ’nin dünya genelindeki pratik kullanımlarına yönelik incelemeler, temel Rİ faaliyetlerinin (Rİ döngüsü) bütün dünyada farklılaşan seviyelerde uygulandığını göstermektedir. Gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmelerin çoğu Rİ tekniklerinin bazı türlerini kullanırken, küçük şirketler Rİ tekniklerini ara sıra kullanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler gelişmiş ülkelerde uygulanan Rİ süreçlerinin benzerlerini

uygulasalar da bunu daha basit yazılım ve tekniklerle gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bütün işletmeler için kamuya açık ve kolayca erişilebilen bilgiler Rİ analizi için gereken verilerin birincil kaynağıdır. Gelişmiş ülkelerde, Rİ uzmanları bilgi toplamak için kullanılan internet araçlarına takıntılıdır. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler Rİ analizi için asıl bilgi kaynağı olarak çalışanların ağlarını ve istihbaratını kullandıkları görülmektedir (Gracanin, Kalac ve Jovanovic 2015:30).

Kurumsal işletmelerde farklı alanlarda (satış, planlama, araştırma geliştirme, üretim, kurumsal düzey vb.) icra edilen farklı türlerde (erken uyarı, stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanması) Rİ teknikleri olduğu görülmektedir. Ancak, buna rağmen Rİ faaliyetlerinin ve programlarının evrimi hakkında çok az şey bilinmektedir. Genel olarak, dünya genelinde yöneticiler ve diğer Rİ kullanıcıları Rİ sistemleri tarafından sunulan bilgi ve malumatı henüz tam olarak kullanmamaktadırlar. En azından pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini geliştirebilmek için kullanmaları gerektiği kadar kullanmadıklarını söylemek mümkündür. (Ganesh, Miree ve Prescott, 2003: 2).

Rekabet istihbaratının hem kısa vadeli hem uzun vadeli ihtiyaçlara yönelik olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise hem taktik hem stratejik yönetime yönelik özelliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Rekabet İstihbaratı sürekli takip halinde, çevreden gelen sinyalleri değerlendiren, zayıf sinyalleri belirleyerek bunlardan stratejik bir anlam çıkaran, (Aguilar, 1967; Choo, 1998); acil soruları cevaplamak için geçici, taktiksel, kısa vadeli bir yaklaşımla veya sorunun çözümlenmesinde yardımcı olmak adına ortaya çıkmıştır (Baumard, 1991; Fahey, 1999; Fuld, 1995; Gilad ve Gilad, 1988; Moon, 2000; Pollard, 1999; Prescott, 1995; Villain, 1990; Westney ve Ghoshal, 1994).

Cartwright, Boughton ve Miller (1995:420-434), rekabet istihbaratı uygulamalarını dört kategoride sınıflandırmaktadır:

- Geçici, önceden tasarlanmamış
- Sürekli-Kapsamlı
- Sürekli-Odaklı
- Proje Bazlı

Yaklaşık yetmiş dört Amerikan işletmesine uygulanan araştırmada bu dört kategorideki uygulamaların en yaygın olarak kullanıldığını ortaya çıkmıştır. Bu uygulamaların işletmelerin stratejik yönelimleri, uygulanan rekabet istihbaratı türünü ve elde edilen faydalarını etkilemektedir. (Cartwright vd 1995; Julien, Lachance, Raymond, Jacob ve Ramangalahy 1995; Julien, Raymond, Jacob ve Ramangalahy 1997; Martinet ve Marti 1995).

Rekabet istihbaratı ayrıca işletmeleri potansiyel veya algılanan bilgi tehditlerine karşı korumakla ilgilidir. Bu, genellikle işletmeleri diğer işletmelerin Rİ'sine karşı korumayı amaçlayan konudur (Gilad 1988; Nolan 1999).

Bugüne kadar, karşı istihbarat Rİ'nin ana tanımlarının bir parçası olarak görülmemiştir. Karşı İstihbarat, özellikle telekomünikasyon ve bilgisayar güvenliği önlemleri, kayıt yönetimi uygulamaları ve gizlilik, güvenlikle ilgili genel kurumsal bilgi politikaları ile ortak bir zemin paylaşmaktadır. “Bilgi savaşı çağında” (Cronin ve Crawford 1999) bilgi savaşı, “kazan- ya da kaybet” bilgi kaynaklarına karşı saldırı ve savunma operasyonları” olarak tanımlanmaktadır (Denning, 1999:21). Bilgi savaşı olarak nitelendirilen bu dönemde karşı istihbarat ve savunma istihbarat stratejileri daha yaygın hale gelebilir (Bu konuyla ilgilenen araştırmacılar: Cronin 2001, Cronin ve Crawford 1999'a, 1999b, Gilad 1988, McGonagle ve Vella 1998, Nolan 1999, Nolan ve Quinn 2000, Shaker ve Gembicki 1999, Winkler 1997).

BÖLÜM II

REKABET İSTİHBARATI VE KAPSAMI

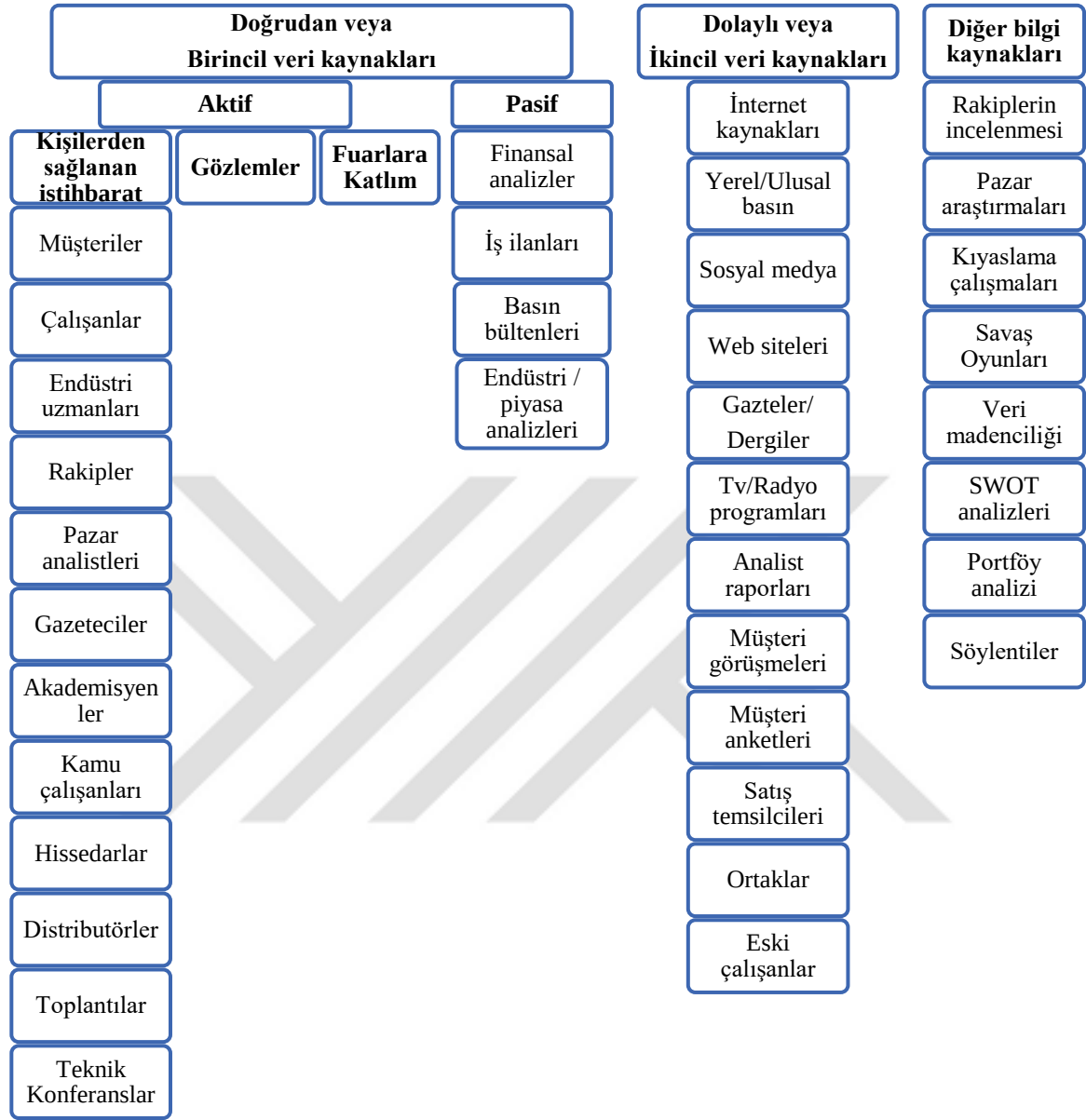
2.1 Rekabet İstihbaratı için Bilgi Kaynakları

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, işletmelerin belirli amaç ve hedeflere ulaşmaları için doğru kaynakları belirleme ve seçmeleri gerekmektedir. İşletmelerin Rİ süreci boyunca kullanabilecekleri, rakiplerin bilgilerine dair muazzam çeşitlilikte kaynaktan söz edilebilir. Rakiplerin neler yaptığını ve pazardaki rekabet pozisyonlarını takip etmek için hangi bilgi kaynaklarının ne sıklıkta kullanıldığı sorusu oldukça önemlidir.

Çoğu iyi kurgulanmış Rİ modellerinde bir bilgi kaynağı kombinasyonundan söz edilmektedir. İşletmeler açısından bilgi kaynaklarının dikkatli bir şekilde seçilmesi oldukça önemli görülmekte, hangi kategorideki kaynakların kullanıldığından ziyade kaynakların sağlamlığı, güvenilirliği ve zamanında elde edilmesi göz önünde bulundurulması gereken önemli kriterler arasında yer almaktadır.

İşletme açısından bakıldığında hangi Rİ kaynaklarının kullanım için uygun olduğu birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler ise, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri ve çevresi, alınması gereken yönetim kararları, işletmenin örgüt kültürü vb. özelliklere bağlı olarak şekillenmektedir (Hall ve Bensoussan 2007:81).

Rİ alanındaki akademik çalışmalara baktığımızda Rİ bilgi kaynakları oldukça fazla sayıda sistematik olmayan geniş bir yelpazede karşımıza çıkmaktadır. Bu doktora çalışmasında genel olarak rekabet istihbaratı kaynaklarını içeren kapsamlı bir analiz yapılarak bilgi kaynakları kategorilendirilmeye çalışılmıştır. Rİ bilgi kaynaklarını şekil 8’de olduğu gibi özetlenmektedir.



Şekil 8. Rekabet istihbaratı bilgi kaynakları (Choo 1988'a; Davenport ve Cronin 1994; Fuld 1995; Hall 2000; Kassler ve Sandman 2000, Nolan 1999; Westney ve Ghoshal 1994, bilgilerden derlenerek yazar tarafından hazırlanmıştır).

Rekabet istihbaratının iki ana kaynağı olduğundan bahsetmek mümkündür (Kotler, 1991 aktaran Bartes, 2001:667) doğrudan kaynaklar ve dolaylı kaynaklar. Rİ doğrudan kaynakları kendi içinde pasif ve aktif olmak üzere ikiye ayırır.

Rekabet istihbaratı hem birincil hem de ikincil (dahili ve harici) olmak üzere bütün kaynaklardan yararlanmaktadır (Choo 1998a; Davenport ve Cronin 1994; Fuld 1995; Kassler ve Sandman 2000; Nolan 1999; Westney ve Ghoshal 1994).

Birincil veri kaynakları arasında kişilerden sağlanan istihbarat, gözlemler, fuarlara katılım yer almaktadır. Görüldüğü üzere birincil kaynaklar insandan elde edilen veriye vurgu yapmaktadır. Kişilerden sağlanan istihbarat müşteriler, çalışanlar, endüstri uzmanları, rakipler, pazar analistleri, gazeteciler, akademisyenler, kamu çalışanları, hissedarlar, distribütörler, tedarikçiler gibi çok sayıda kişileri kapsamaktadır. Ayrıca kişilerden sağlanan istihbarat kapsamına özellikle toplantılar veya teknik konferanslarda elde edilen bilgiler oldukça kıymetli sayılır. Çalışanlar, bilhassa müşterilerle doğrudan temasta olanlar, rekabet istihbaratının en değerli kaynaklarından biri işlevini görmektedirler. Rakipler kapsamlı bir şekilde tedarikçileriyle, müşterileriyle, dağıtıcılarıyla, hissedarlarıyla ve kamu kurumları ile irtibatta bulunmaktadır. Bu kaynaklardan herhangi biriyle temasta bulunmak işletmeler açısından bilgi sağlayabilmektedir (Gracanin, Kalac ve Yovanovic 2015:33).

Birincil kaynaklardan alınan bilgiler çok önemlidir ve istihbarat bazen sadece bir veri üzerine bile inşa edilebilir. Ancak bu verilerin doğru olması, operasyona karar verilecek içeriğe sahip olması ve teyit edilebilir olması önemlidir. Son yıllarda internetin gelişimi ile birlikte birincil kaynaklara internet üzerinden ulaşılma imkânı doğmuştur. Belirli uzmanların görüşlerine ulaşılabilen siteler, forumlar, tedarikçinin, ihracat müdürlerinin yayınlamış oldukları makaleleri, işletmelerin birçok sorularına cevap olabiliyor. Bütün bunlara rağmen insandan elde edilen birinci kaynaklar önemini ilk sırada muhafaza etmektedir. İşletmeler tarafından yapılan masa başı çalışmaları her daim ilgili insanlardan yani birincil veri kaynaklarından alınan bilgilerle teyit edilmesi, kontrol edilmesi ve bu bilgiler ikincil kaynaklarla da teyit edilmeye çalışılması en önemli işlemlerden biri olarak yerini almaktadır.

İkincil kaynaklar insanların dışındaki tüm veri kaynaklarını kapsamaktadır. İkincil veri kaynakları arasında çevrimiçi veri tabanları, internet kaynakları, yerel ve ulusal basın, sosyal medya, web siteleri, gazeteler ve dergiler, Tv veya radyo

programları, analist raporları, müşteri görüşmeleri, müşteri anketleri, satış temsilcileri, ortaklar, eski çalışanlar yer almaktadır (Choo 1998'a; Davenport ve Cronin 1994; Fuld 1995; Hall 2000; Kassler 2000).

Bu iki veri türü birbirinin karşısı değildir ve gerçeğe ulaşmak için kullanılan araçların bütününi temsil etmektedir. Bu iki bilginin doğru ve yaratıcı bir şekilde birleştirilmesi işletmeler için Rİ adına büyük fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Başarılı bir Rİ'nın uygulaması farklı bilgi kaynaklarının kullanımına bağlı olarak da şekillenmektedir. Bu kaynakları genellikle rakiplerin incelenmesi, pazar araştırmaları, kıyaslama çalışmaları, stratejik incelemeler, savaş oyunları, veri madenciliği, swot analizleri, portföy analizi, söylentiler, kişisel temaslar, olarak sıralamak mümkündür.

Pazar araştırmaları

Hangi ürünü, hangi fiyata, nerede ve hangi promosyonla sunulması gerektiği hakkında cevaplar üreten sürece pazar araştırma süreci denilebilir. Özetle hedef kitlenin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını açıklayan ya da tespit eden süreçlerin tamamıdır. Pazarlama aşamasında ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, müşteri gibi konularla ilgili soru yada sorunları bilimsel yöntemlere dayanarak yanıt toplanması, toplanan verilerin analiz edilmesi, ve raporlanmasını ayrıca elde edilen sonuçların da stratejik öneriler ortaya çıkaran sürecin tamamını kapsamaktadır.

Pazar araştırması soruları genellikle girilecek olan yeni pazarın büyüklüğünü, potansiyel müşterilerin alışveriş alışkanlıklarını, hedef kitlenin satışları arttırmak için örneğin (ambalaj rengi, markanın logosu, ürün ve müşterilerin kurduğu duygusal bağlar) gibi sorular araştırma konusu sayılabilir.

Pazar ve hedef kitle ile ilgili istenilen sorulara ulaşabilmek adına pazar araştırmaları yöntemi kullanılmaktadır. Genel olarak kullanılan sorular aşağıdaki gibi özetlenebilir: Pazar büyüklüğü ne kadardır? Hedef kitlenin alışveriş alışkanlıkları nelerdir? Hedef kitlenin alışveriş davranışları nelerdir? Hedef kitlenin rakip ürününü ne kadar tanımaktadır? Tercih yapılırken dikkat edilen unsurlar nelerdir? Alışveriş yapılırken dikkat edilen unsurlar nelerdir? Ürün ve markalardan nasıl haberdar olunmakta? İşletmenin tanınırlılığı ne kadardır? Marka imajının nasıl olduğu? Hedef

kitleye hangi mesajlarla hangi kanallardan yaklaşılmalıdır? İletişim çalışmalarınız ne kadar etkili? Değer önermelerinizin alışverişe dönüşmede etkisi nedir? ⁶

Kıyaslama çalışmaları

İşletmelerin kendi zayıf yönlerini tespit ederek sektörlerinde ya da farklı sektörlerdeki en iyi uygulamaların neler olduğunu belirleyip bunları kendi amaçlarına ulaşmada kullanmaları, bir başka deyişle işletme içi aktiviteler, işlevler ve işlemlerde sürekli gelişme sağlanması için iç odaklanma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kıyaslama süreçleri bir işletmenin performansının diğer işletmelere göre nasıl daha iyi olduğuna dair bilgi toplanmasından daha fazlasını içerir. Kıyaslama endüstrinin hem üretim hemde servis kollarında ilerleme sürecinde yeni fikirler üretmek üzere bir yöntem olarak kullanılabilir (Topaloğlu ve Sökmen 2002:1).

Savaş oyunları

Savaş oyunları simüle edilmiş bir rekabet biçimidir. Senaryo oluşturma, belirli bir ilgi alanı ile ilgili gelecekteki olaylar hakkında düşünmeyi ve planlamayı içermektedir.

Burada önemli konulardan biri olarak savaş oyunlarının rekabet istihbaratı ekiplerine verecekleri destektir.

Savaş oyunları fikir, varsayım ile bir rekabet durumu yaratarak daha sonra iki veya daha fazla takımın savaşa girmesini sağlamaktır. Burada takımdan kasıt işletmelerdir. Bu simüle edilmiş savaş, rakiplerin nasıl tepki vereceği ve kendi stratejik girişimlerin savaş alanında ne kadar iyi oynayabileceği hakkında bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır. Savaş oyunu rekabet konusunun veya senaryonun belirlenmesi ile başlamaktadır.

Senaryo, doğrudan rakipler ve hatta üzerinde çalışılan konuyu etkileyebilecek dolaylı rakipler de dahil olmak üzere kilit oyuncularını içermelidir. Senaryo analizinde kilit oyuncuların ardından takımlar belirler. Takımları nasıl kurulduğu çok önemlidir ve dengelerin birçoğunu değiştirebilir. Farklı formatlarda takımlar kurulabilir ve

⁶<https://www.pazarinsesi.com/kategori/pazar-arastirma> Ersin Topçuoğlu, erişim tarihi 08.03.2019

bunlar örneğin biri işletmeyi, biri rakibi temsil ederek iki veya daha fazla ekipten oluşabilir. Bunlardan her biri farklı bir ürün fikri geliştirebilir. Savaş oyunlarını tamamladıktan sonra, işletmenin faaliyet gösterdiği alanda gerçekte ne olacağına dair bir fikir birliği belgesi geliştirmeye başlamak için grupla birlikte çalışılabilir. Savaş oyunları sonucunda elde edilen bilgiler yöneticilerin paradigma körlüğünün üstesinden gelmesine ve gerçekte çok daha uyumlu kararlar vermelerine yardımcı olmaktadır.⁷

Senaryo planlama

Senaryolar, yüksek düzeyde belirsizlikle uğraşan işletmeler ve endüstriler için çok yardımcı olabilecek bir planlama yöntemidir. Senaryolar, aşağıdaki alanlarda bir dizi potansiyel fayda sunabilirler: Değişime karşı oluşabilecek direnci yönetmek, beklenmedik olaylar için beklenmedik olay planları geliştirmek, gelecekteki olası olayların derinlemesine analiziyle bir takıma liderlik etmek.

Senaryo planlama oluşturulması için belirlenmesi gereken basit yaklaşımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışma yapılacak alanların belirlenmesi,
- Çalışma alanında, incelenen her alanın sonucunu etkileyebilecek kuvvetler veya değişkenler etrafında analizlerin yapılması,
- Konuyu veya çalışma alanını etkilediği anlaşılan her kilit konu hakkında istihbarat toplanması.
- İlgili konu ile olası sonuçların aralığını en iyi açıklayan üç senaryo oluşturulmasını kapsamaktadır.

SWOT analizi

SWOT analizi başarılı bir stratejik yönetim aracıdır. İşletmelerde yön belirleyici bir etkiye sahip olan SWOT analizi ile aynı zamanda yeni bakış açıları elde edebilir, rakipleri tanımada yardımcı olabilir ve rekabet sürecinin daha başarılı olması için kullanılabilir. SWOT analizinde işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise

⁷<https://www.dummies.com/business/business-strategy/how-to-use-war-games-and-scenario-building-for-competitive-intelligence/> James D. Underwood, 2016. Erişim tarihi: 15.04.2020

işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir. Burada özellikle belirtilmesinde yarar görülen SWOT analizi sonucunda fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları belirten matris işletmenin tüm üstünlük ve zayıflıklarının yer aldığı ‘mutlak’ liste değildir. Böyle bir mutlak liste ise karmaşıklığa neden olarak analizi amacından uzaklaştırır ve fazla yarar sağlamamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:160).

Bu analizin en belirgin şartı dürüst ve objektif cevaplar vermektir. Tüm yönleriyle kurum ve kişilerin kendilerini benimsemesi gidişatın kötü tarafına dur demek, iyi tarafını ise desteklemek olacaktır.

Rekabet istihbaratı açısından değerlendirildiğinde işletmeler karar süreçlerinde ortak aklı kullanmak için yıl içinde veya yıl sonunda çalışanları ile değerlendirme toplantıları yapılmalıdır. Bu toplantılarda SWOT analizi ve diğer analizlerin bir moderatör eşliğinde yapılmasının çok daha büyük faydası olduğu düşünülmektedir. Bu süreçte işletmeler kendilerini ve rakiplerini mercek altına alarak yöneticilerinin ihtiyaç duydukları verileri elde etmelerine yardımcı olacaktır. Eksik veriler olması durumunda ise veri toplama çalışmaları yapılarak ki böyle bir durumda önceden hangi bilgilerin toplanacağı belirlenmiş olmaktadır. Bu tarz toplantılarda elde edilen bilgilerin ortak akıl çıktıları ile yöneticilere karar verme aşamasında ciddi kolaylıklar sağlayacaktır.

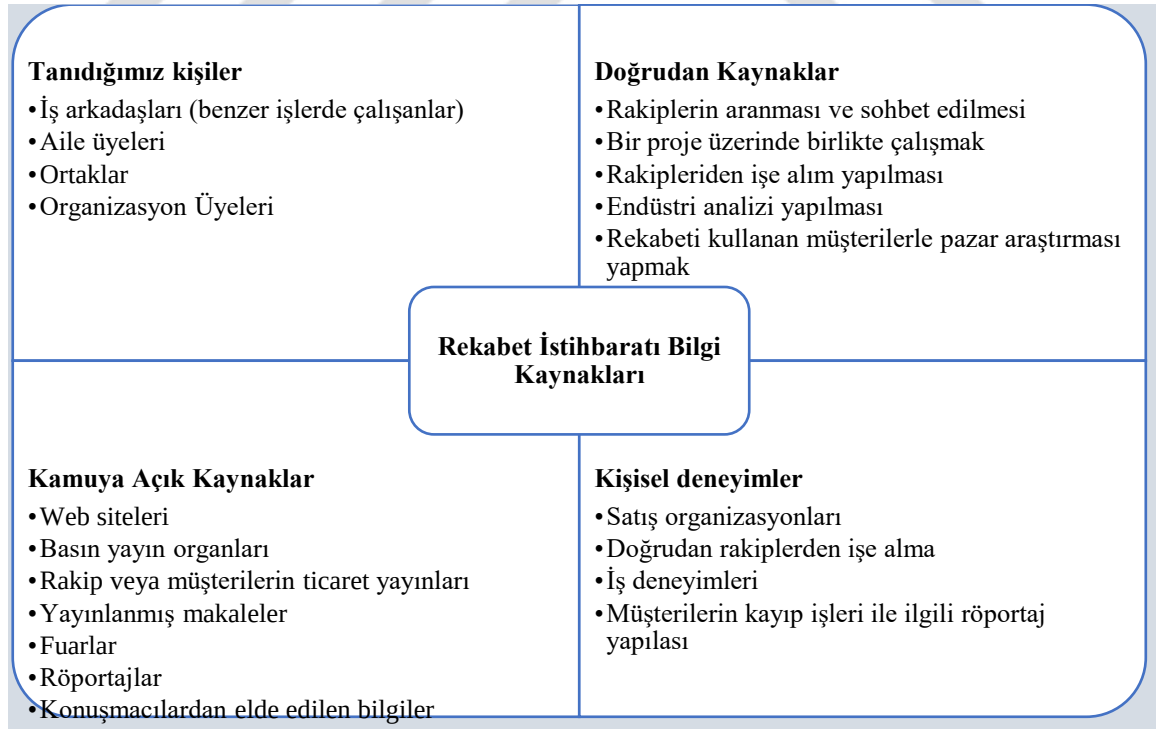
Veri madenciliği

Veriler arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve gerektiğinde ileriye yönelik tahminlerde bulunmak veri madenciliği çalışmaları sayesinde mümkün olmaktadır. Bunun anlamı, veri madenciliği bir kurumda üretilen tüm verilerin belirli yöntemler kullanarak var olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek gizli bilgiyi ortaya çıkarma süreci olarak değerlendirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında veri madenciliği işinin kurumların karar destek sistemleri için önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Veri madenciliği çalışmaları, sınıflandırma, ilişki kurma, kümeleme, regresyon, veri özetleme, değişikliklerin analizi, sapmaların tespiti gibi belirli sayıda teknik yaklaşımları içerir. (http-3) ⁸

⁸Veri Madenciliği, (Data Mining) sunumu Dr.Öğretim Üyesi Kadriye Ergün
http://kergun.baun.edu.tr/veri_madenciligi_ie_hafta1.pdf

Genel olarak rekabet istihbaratı bilgi kaynakları daha önce de bahsettiğimiz üzere çok farklı bilgi kaynaklarından oluşmaktadır. Rekabet istihbaratı bilgi kaynaklarını içeren bir araştırma Sheila Wright (2012:19-33) tarafından yapılmıştır. Yapılan araştırmada işletmelerin kullandıkları bilgi kaynakları incelenmiştir. En yaygın bilgi kaynakları olarak, işletmenin kendi çalışanlarından elde ettiği bilgiler, rakiplerin web sitelerinde yaptıkları aramalar, fuarlar veya sergilere sağlanan katılım sonucunda elde edilen kaynaklar olarak sıralamıştır. Elde edilen bu veriler her zaman güvenilir ya da doğrulanmış olmasa da bu çalışma ile bu bilgilere erişimin kolayca olabileceğini göstermektedir. Araştırmaya katılmış şirketlerin %60'ı, kendi çalışanlarından oldukça rekabetçi bilgiler aldıklarını belirtmişlerdir.

Johns ve Van Doren 2010 yılında yaptıkları başka bir çalışmada dört çeşit Rİ kaynağını tanımlamaktadırlar. Bunlar: tanıdığımız kişilerden elde edilen bilgi kaynakları, doğrudan kaynaklar, kamuya açık kaynaklar ve kişisel deneyimlerden elde edilen kaynaklar olarak belirtmişlerdir. Şekil 9'da bu bilgi kaynakları gösterilmiş ve tartışılmıştır.



Şekil 9. Rekabet istihbaratı kaynakları (Johns ve Doren, 2010; aktaran Nenzhelele 2012:64)

Tanıdığımız olarak nitelendirilen kişiler:

İşletmelerin ve işletme çalışanları tarafından tanınan ve bilinen kişilerden alınan bilgileri kapsamaktadır. Bunlar benzer işletmeler, meslektaşlar, ortaklar ve üyelik organizasyonlarındaki kişilerden toplanabilir (Johns ve Doren, 2010; aktaran Nenzhelele 2012:64).

Doğrudan kaynaklar:

İşletmeler belirli bilgileri dış çevredeki iş ortamından gizlemeye çalışsalar da, belirli türdeki bilgileri (ör. Vizyon ve misyon) rakiplerine sunmaktadırlar. İşletmeler, bazı durumlarda pazar araştırma işletmelerini kiralayarak, rakiplerini arayarak ve ya sohbet ederek, bir proje üzerinde birlikte çalışarak, rakiplerinden çalışanları işe alarak, sektör analizleri yaparak ve rakip müşteriler arasında pazar araştırması yaparak rakiplerinden bilgi alabilmektedirler (Johns ve Doren, 2010; aktaran Nenzhelele 2012:64).

Kamuya açık kaynaklar:

Rakipler hakkında bazı bilgiler farklı kaynaklardan kamuya açıktır. Bu kaynaklar web siteleri, rakiplerin müşterileri, ticari yayınlar, basın bültenleri, yayınlanmış makaleler, fuarlar, röportajlar ve konuşmacılar olarak sınıflandırılabilir (Johns ve Doren, 2010; aktaran Nenzhelele 2012:64).

Kişisel deneyimler:

Bu yolla bilgiyi elde edebilmenin en iyi yolu deneyim sahibi olmaktır. İşletme, daha önce rakiplerde çalışan, rakipler hakkında gizli ve gizemli konulara hakim olan, rakiplerin müşterileri ile görüşen kişileri işe alabilmektedirler (Johns ve Doren, 2010; aktaran Nenzhelele 2012:64). Burada kişilerin kişisel deneyimi, tecrübesi ve birikimi öne çıkmaktadır.

Rekabet istihbaratı bilgi kaynakları ile ilgili daha önce de bahsettiğimiz gibi çok karmaşık ve farklı araştırmacıların farklı bilgi kaynaklarını vurguladıkları çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak genel olarak bakıldığında işletmelerin ihtiyaçlarına göre şekillenerek öncelikler doğrultusunda bilgi kaynakları elenerek kullanılmaktadır.

2.1.1 İşletmelerde elde edilen rekabet istihbaratı bilgi kaynakları

Daha önce özetlendiği üzere, rekabet istihbaratı bilgi kaynakları çok farklı çeşitlerde ve alanlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bu kısımda işletmelerde Rİ bilgi kaynaklarının nasıl, hangi yöntemler kullanılarak elde edildiğine yönelik bilgilerden bahsedilmektedir.

Günümüzde sıklıkla kullanılan kaynakların başında sosyal platformlarda özellikle web ortamında yapılan taramaların yer aldığı görülmektedir. Ancak kritik nokta bu platformlardan elde edilen bilgilerin doğrulanmasına duyulan ihtiyaçtır. Web arama motorları kaynak kullanımında önemli bir yer kapsamaktadır. Bunun yanı sıra daha fazla bilgi toplamanın artık daha iyi bir Rİ'ye yol açmadığı da bilinmektedir. Daha fazla bilgiye sahip olmak, daha iyi Rİ'ye sahip olmak veya daha iyi rekabet kararlarına yol açtığı anlamına gelmemektedir.

Rakiplerin web sitelerinin incelenmesi

İşletmelerin web siteleri dünyaya açılan pencereleridir. Dolayısıyla, bir rakibin web sitesini incelemek, çalışma biçimleri hakkında muazzam bilgi sağlayabilmektedir. Web siteleri, işletmelerin ürünlerini, yönetim ekibini, coğrafi varlığı gibi kurumsal bilgilerin yanı sıra pazarlama stratejileri hakkında oldukça farklı bilgiler sağlamaktadır. Örneğin, basın bültenleri pazar genişlemesi, ortaklıklar ve ürün değişiklikleri gibi en son işletme haberlerini de ortaya çıkarabilmektedir. Kariyer sayfalarında yayınlanan iş tanımları, mevcut projeler, yatırım alanları ve organizasyon yapıları hakkında oldukça bilgi sağlayabilir.

Yıllık raporların takip edilmesi

İşletmelerin yıllık raporları işletmenin faaliyetleri ve finansal durumları hakkında kapsamlı bir görüş sunmaktadırlar. Yıllık raporlar, gelir durumları, çalışan sayıları, paydaşlar vb. bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır.

Ücretli veri tabanlarının incelenmesi

Serbestçe erişilebilen bilgilerin sınırlı olduğu durumlarda ücretli veri tabanları, rekabet istihbaratında kullanıcıları için faydalı kaynaklar olarak görülmektedir. Bu veri

tabanları, diğer iş bilgilerinin yanı sıra işletmeler, ürünler, fiyatlandırma, yatırımlar, yenilikler hakkında derinlemesine bilgi sağlamaktadır.

Araştırma / analist raporlarının takip edilmesi

Sektör kıyaslamalarını ve en iyi uygulamaları ortaya çıkarmak söz konusu olduğunda, araştırma raporları inanılmaz derecede değerlidir. Pazarla ilgili rakamlardan trendlere, büyüme tahminlerine, sektöre özgü işletme profillerine kadar her şey hakkında geçerli bilgiler sağlarlar. Bu, sektördeki kilit oyuncular, kendilerini nasıl farklılaştırdıkları ve hizmetlerinin pazar ihtiyaçları ile nasıl eşleştiği de dahil olmak üzere odak pazarınıza genel bir bakış sunar ve rekabet ortamınızın daha net olmasını sağlar.

Patent veri tabanlarının takip edilmesi

Rakiplerin patent portföyünü analiz etmek, ürettikleri ürünleri, Ar-Ge çalışmalarının yönünü ortaya çıkarabilir ve buna göre etkili yenilik stratejileri geliştirmeye yardımcı olabildiği düşünülmektedir.

İç personelden elde edilebilecek bilgilerin takibinin yapılması

Rekabet istihbaratı araştırmaları yapılırken diğer işletmelerin ve kurumların çalışanlarını göz ardı etmemek oldukça önemlidir. Özellikle Ar-Ge, mühendislik, üretim bölümlerindeki çalışanlar bu sürece dahil edilmelidirler. Tüm bu bireylerin değerli ağlara ve rekabetçi faktörlere ilişkin benzersiz bakış açılarına sahip oldukları öngörülmektedir.

İşletmelerin bünyesinde önceki yıllara nazaran çoğu kaynağın kullanımında oldukça belirgin artışlar olduğunu görülmektedir. Örneğin, iç personelin kullanımı satış ve pazarlama personeline farklı olarak, dış danışmanların kullanımı, iç piyasa araştırmalarında konferanslar, fuarların kullanımında ciddi bir artış görülmektedir (Hall ve Bensoussan 2007:87).

İşletme bünyesindeki bütün bireyler bilgiye ve bilgi paylaşımına katkıda bulunmalıdır. Bunu daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse bir işletmedeki hedef grupları analiz etmek, haritalamak, önceliklendirmek ve ağ bağlantılarını kurmak oldukça önemli sayılmaktadır (Choo, 2002:59). Kimlerin hangi bilgilere sahip

olduğunu bilmek, farklı türdeki bilgilerin nasıl kullanıldığını ve aktarıldığını tespit edebilmek son derece önemli sayılmakta.

Bilgi paylaşımının işletme yapısı içinde nasıl çalıştığını öğrenmek ve işletmenin ihtiyaçlarını çalışanlarının bilgi yollarıyla eşleştirmek işletmenin sorumluluğunda bulunmaktadır. Bu bilgiler arasında taktik ve açık bilgi türlerinden bahsedilebilir. Taktik bilgiler, daha önce de belirtildiği gibi, işletmelerdeki kişilerin görevlerini en iyi bir şekilde yerine getirmek için kullandıkları gizli bilgileri kapsamaktadır. Eylem odaklı bir performans olarak gerçekleştirildiğinden tanımlanması oldukça zordur. Bir bütün olarak bir araya getirilmiş birtakım becerilerde var olan bilgidir. Bu bilgi, kuruma yeni ve yenilikçi bilgilere katkıda bulunmaktadır (Choo, 2002:260).

Fuarların takip edilmesi

Bu etkinlikler her zaman sektörel profesyoneller ve rakipler ile ya gayri resmi görüşmeler yapan ya da ara oturumları, basın toplantıları ve stant gösterileri gibi ortamlarda ortaya çıkmaktadır. İşletme temsilcilerinin bu tarz fuarlarda dikkatlerini yalnızca toplantı ve showroomlarla sınırlamaktan kaçınmaları oldukça önemlidir. Bunun yerine, önemli verileri sağlayabilecek diğer alanlar arasında yemek yerlerinde, otel fuayelerinde ve ulaşım istasyonlarında dikkatlerini açık tutmaları son derece elzem görülmektedir.

Sosyal medya analizlerinin yapılması

Sosyal medya platformları ve çevrimiçi forumlar, müşteri ve rekabet istihbaratının altın madeni olarak görülmektedir. Sosyal medya konuşmalarını analiz etmek, markaların müşteri stratejisi hakkında bilgi vermesine yardımcı olan müşteri yorumları ve paylaşımları işletmelerin rekabet ile karşılaştıkları durumları ortaya koymaktadırlar. Bu bilgiler daha sonra ürün ve pazarlama stratejilerinizi bilgilendirmek için kullanılabilir. Ayrıca, rakibinizin sosyal profillerini izlemek, en son gelişmeler, sponsor oldukları veya katıldıkları etkinlikler, iş birlikleri, mesajlaşma ve diğer konular hakkında bilgi sahibi olmanıza yardımcı olabilir.

Rakipler hakkında bilgi toplanması

Rİ modelinde rakipler hakkında bilgi toplamanın farklı yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler Kotler (1991) tarafından dolaylı gözlem, koşullu gözlem, resmi ve gayri resmi araştırma olarak ele alınmaktadır. *Dolaylı gözlem* herhangi bir spesifik amaç olmaksızın verilerin genel olarak izlenmesi kapsamaktadır. *Koşullu gözlem* belirli bir alanın belirli bir bilgi elde etmek amacı için izlenmesini ele almaktadır. Bunun yanı sıra *resmi araştırma* önceden belirlenmiş prosedürler eşliğinde, belirli bir planlama ve programa uygun olarak, özel bilgilerin toplanmasını kapsamaktadır. Rakamlar, veriler ve bilgiler genellikle Rİ departmanının çalışanları tarafından gerçekleştirilen rutin bilgi analizinin çerçevesini oluşturmaktadırlar. Resmi araştırmanın aksine *gayri resmi* araştırma ise açık bir şekilde yapılandırılmış bir yöntemsel metodoloji olmaksızın belirli bilgileri araştırılmasını kapsamaktadır (Kotler, 1991 aktaran Bartes, 1997:57). Bu tür analizlerin sonuçları, rekabet istihbaratı departmanı tarafından incelenen konular hakkında önceden toplanmış bilgileri güncellemek için kullanılmaktadır. Sonuçlar çoğunlukla işletmenin günlük yönetim sürecinde kullanılmaktadır.

Bu kaynaklardan herhangi biri aldatma veya yanlış bilgiyi açığa çıkarmak amacıyla yanlış bilginin ortaya çıkması ve dağılmasını hedefleyebilmektedir. Bu süreç ise dezenformasyonu kapsamaktadır (Dishman ve Nitse 1999:23). Aktif dezenformasyon teknikleri arasında yanlış bilgilerin verilmesi veya yanlış bilgilerin yer alması durumunda tepkime ya da sessizlik durumlarına geçilmesi söz konusudur (Dishman ve Nitse 1999:22).

2.1.2 Pratikte kullanılan rekabet istihbaratı uygulamalarında ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarının toplanması ve analiz edilmesi için kritik dört veri noktası

Rekabet istihbaratından faydalanabilmek için işletmelerin hem detaylara hem de büyük resme odaklanması gerekmektedir. Zamanında doğru taktiklerin yanı sıra doğru stratejiler geliştirmek için piyasayı sürekli olarak değerlendirmelidirler. Mevcutta bulunan veriler çok fazla olduğu için bu durumda kritik bilgileri tanımlamak oldukça zor görünebilir.

Başarılı bir Rİ süreci kurgulamanın en önemli adımlarından biri işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında ihtiyaç duyulan bilgilerin nerede aranacağını bilmekten geçmektedir. Bunu yapmanın en iyi yollarından biri ise faydalı olabilecek kaynakların bir haritasını oluşturmaktır. Bu hususa oluşturulmaya çalışılan genel harita tüm kaynak türlerini ve çerçeveyi kapsamaktadır. İşletmeler Rİ projesine göre bu haritayı özelleştirmelidir. Her bir kaynağın işletmeye özgü proje için ne kadar önemli olduğuna karar verilmelidir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları kaynak türlerini tanımladıktan ve önemlerini tarttıktan sonra, bir sonraki adımları haritaları tamamlamak için gereken kaynakları listelemektir (http-4).

Rekabet istihbaratının pratikte kullanılan uygulamalarında özellikle işletmelerin rekabet ortamında mücadele edebilmesi için toplanması ve analiz edilmesi gereken dört veri noktasından bahsedilmektedir: Bunları aşağıdaki başlıklardaki gibi özetlemek mümkündür.

- **İşletmelerin satış bilgileri**

Rİ'nin en önemli parçası olarak görülmektedir. Rakiplerin satış bilgilerine olan erişim işletmelere avantaj sağlamaktadır. Rakipler için neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görmek için bu bilgileri incelemek, onların yanlış adımlarını öğrenmek işletmeler için avantaj sağlayacaktır. Rakiplerin ürün serilerini sonlandırdığını, yenilerini piyasaya sürdüğünü veya bir ürünü veya başka bir ürünü şiddetle tanıtmaya karar verdiği bilgilerine ulaşılabilir. Bu bilgiler, rekabeti ve genel olarak pazarı takip etmeyi sağlamaktadır.

▪ **Ürün sürümleri**

Rakiplerin sunduğu ürün yelpazesi, zaman içinde bunların nasıl geliştiği ve ürün sürümleri konusunda sürekli bilgi sahibi olmak, yeni pazar eğilimlerini ve fırsatlarını belirlemeye yardımcı olabilmektedir.

Teknoloji sektörü gibi hızla gelişen endüstrilerde işletmeler, rakiplerinin neyi geliştirdiğini veya geliştirmeyi planladığını öğrenerek kendileri hakkında kritik bilgilere ulaşmaktadırlar.

▪ **Promosyonlar**

Rakiplerinizin sunduğu ürün veya hizmetlere yönelik fiyatlandırma politikalarında fiyat düşürme, yükseltme veya sınırlı süreli teklifleri mi teşvik etme mekanizmaları incelenmektedir. Bu bilgilere ulaşmak için genelde rakiplerin bültenlerine abone olmak, sosyal medyadan takip etmek kaçınılmazdır. Özel etkinliklerde ve özel günlerde yapılacak olan promosyonlara özellikle dikkat edilmelidir.

▪ **Kurumsal haberler**

Rakiplerinizin para ve kaynak tahsis ettikleri yerleri takip etmek rakip işletmelerin yeni ofisler açtığı veya yüksek profilli işe alım yaptığı yerleri öğrenmek, planladıkları şeye ışık tutabilir. Rakiplerin blogları da harika Rİ kaynaklarını oluşturmaktadır. ⁹

⁹<https://www.imediaconnection.com/article/231760/160610-deren-baker-4-sources-of-competitive-intelligence-to-dominate-your-market> Deren Baker, 2016 erişim tarihi 10 Haziran 2016.

2.1.3 Bilgi paylaşımında zaman ve mekânın özellikleri

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi kapsamında işletme içerisinde bireylerin sahip olduğu bilginin diğer bireylere aktarılmasını kapsamaktadır. Bilgi paylaşımı başarıyı hedefleyen tüm örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bugün işletmeler küresel pazarın gerisinde kalmamak için bilgiyi hızlı ve etkin şekilde elde etmek ve örgüt içerisinde o bilgiyi dağıtmak için gerekli yapılarını kurmaları gerekmektedir.

Rekabet istihbaratı kapsamında son derece önemli olan bilgi paylaşımının en hızlı sürede en doğru zamanda yapılmasıdır. Bu başlıkta bilgi paylaşımında zaman ve mekânın özelliklerinin ne derece kritik olduğundan bahsedilmektedir. Choo, (2002 aktaran Hakansson ve Nelke 2015:56) tarafından yapılan araştırmada bilgi paylaşımının zaman ve mekân içinde nasıl etkileşime girildiğini gösteren bir modelden bahsedilmektedir.

Dört düzlem kullanılarak bilgi paylaşımının zaman ve mekân özellikleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Birinci düzlem: Mevcut ve şu andaki bilgiyi kapsamaktadır. Burada ve şimdiki bilgi etkileşimini açıklamaktadır. Örneğin bir toplantıda, resmi veya gayri resmi bir gelişme veya ani bir olay yaşanabilir. Burada karşılaşılan durum sonucunda elde edilen bilginin hemen ilgililere aktarılmasından bahsedilmektedir.

İkinci düzlem: Orada ve şimdi hem gizli hem de açık bilgileri içermektedir. Anlık bir gelişme sonucunda ortaya çıkan durumun e-posta, telefon, video konferans veya başka bir şekilde aktarılmasını kapsamaktadır. Burada kullanılacak olan belgeler bilgiyi açık hale getirerek iletmeyi kapsamaktadır.

Üçüncü düzlem: Burada ve daha sonra elde edilebilecek açık bilgiyi kapsamaktadır. Bu düzlem bilgiyi alma imkânını sunmaktadır. Bilgi paylaşımı sırasında mevcut olan gruptan daha büyük bir grup için bu bilgilerin açıkça belgelendirilmesi ve uygun hale getirilmesini kapsamaktadır.

Dördüncü düzlem: Orada ve daha sonra ve söz konusu hedef gruplarla iletişim kurmak için çok önemli olan açık bir bilgiyi kapsamaktadır. Toplantıya katılan katılımcılara

toplantı sonunda (veya gayri resmi toplantılarda) bu bilgilerin kime yönelik olduğunu, kimlerin bilmesi gerektiği hususunda sorular sorulmasını kapsamaktadır.

Bu modelde, bilginin insanları hem zaman hem de mekândaki erişilebilirliği yoluyla etkilediği sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda bütün çalışanların bir işletmedeki açık ve net bilgilerin dağıtımı ve toplanmasının farkında olması gerektiğinin vurgusu yapılmaktadır (Choo, 2002 aktaran Hakansson ve Nelke 2015:56).

Rouach ve Santi (2001) üç farklı bilgi ayrımı yaparak beyaz bilgi, gri bilgi ve siyah bilgi olarak bir sınıflandırmadan bahsetmektedirler. *Beyaz bilgi* (açık-kaynak bilgi), olarak nitelendirilen bilgilerin herkese açık olan veri tabanları, gazeteler, elektronik veri tabanları ve internetten oluşmaktadır. *Gri bilgi*, rekabet ortamında çoğunlukla görmezden gelinen ticari gösteriler ya da yayınlar gibi özel bilgi alanlarını içermektedir. *Siyah bilgi* bilgisayar korsanlığı telefon dinleme gibi yasa dışı yolları da içerisine alan etik olmayan işletme davranışlarını kapsamaktadır. Birinci kategoride toplanan bilgiler toplam bilginin %80'ni oluşturmaktadır. Siyah bilgi alanı işletmelerin özelini kapsamaktadır ve bu alana ilişkin bilgileri elde etmeye çalışan işletmeler endüstriyel casusluk olarak ifade edilen etik olmayan davranışları kapsamaktadır (Tüfekçi, 2014:187-188).

2.2 Rekabet İstihbaratı Süreci

Rekabet istihbaratı hem bir süreç hem de bu sürecin bir sonucu olarak görülmektedir. Rİ genellikle karar vericilerin bir karara varmalarına yardımcı olan ve daha etkin bir şekilde rekabet etmelerine olanak sağlayan ‘‘akıllı bilgi’’ olarak görülmektedir (Hall ve Bensoussan 2007:19). Süreç ise bu sonucun nasıl elde edildiği ile ilgilidir. Süreç kısmı, genellikle rekabet istihbaratının bir sonucu olan ‘‘akıllı’’ veya nihai bilginin elde edilmesi için bir dizi kaynaktan toplanan verilerin bir dizi faaliyet ile yönetilmesini ifade etmektedir (Hall ve Bensoussan 2007:20).

Rekabet istihbaratı birden fazla kaynaktan gelen bilgilerin toplandığı, yorumlandığı ve iletildiği bir süreçtir. Günümüzde işletmeler bir tür Rİ’ni organizasyonlarına dahil etmeye çalışmaktadırlar (Tresko, 1999 aktaran Lackman, Saban ve Lanasa, 2001:195).

Akademik çalışmalara baktığımızda Rİ önemine rağmen rekabet istihbarat sürecinin etkin bir şekilde nasıl düzenlenmesi ve nelerden oluşması gerektiğini göstermek için çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. (Rose, 1999 aktaran Lackman, Saban ve Lanasa, 2001:195). Araştırmacılar çeşitli fonksiyonları istihbarat sistmine dahil ederek kapalı bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu model kullanıcıları tanımlamak, istihbarat ihtiyaçlarını değerlendirmek, bilgi kaynaklarını tanımlamak, bilgileri yorumlamak ve istihbaratı iletmek olarak sınıflandırılmıştır (Bartholomew, 1999 aktaran Lackman, Saban ve Lanasa, 2001:195).

Rekabet istihbaratı bir süreçten oluşmaktadır. İşletmelerde daha büyük kapsamlı, büyük ölçekli bir istihbarat sistemi kurulumak ve çalıştırmak istenildiğinde, işletmenin gereken adımları dışa doğru genişletmesi gerekmektedir.

Rekabet istihbaratının temelini, işlenmemiş verilerin bilgiye dönüştürüldüğü süreç oluşturmaktadır (Kahaner 1996: 43). Rekabet istihbaratı sürecinde karşılaşılan birçok etken ve faktör, süreci karmaşık bir hale getirmektedir (Prescott 1999: 44). Bazı yazarlar rekabet istihbaratı sürecini üç aşamaya (örneğin, Westney ve Ghoshal, 1994) veya yedi (Kanada Yönetim Muhasebecileri Derneği, 1996) aşamaya ayırabilirken, bunların hepsi temel bileşenleri aynı öğeleri kapsayan az veya çok

ayrıntıyı ele alarak aşamaları inceleyen çalışmaları kapsamaktadır (Bergeron, Hiller ve Montreal 1995:360).

Literatürde rekabet istihbaratı sürecini incelerken, bu sürecin aşamalarının çok belirsiz olduğu görülmektedir. Rekabet istihbaratı süreci, farklı şekillerde ele alınmış ve oldukça farklı yapıların mevcut olduğu görülmektedir.

Tablo 7’ de görüleceği üzere, rekabet istihbaratı sürecini bir döngü olarak değerlendiren ve modelleyen çalışmalar mevcuttur. Yapılan akademik çalışmalarda araştırmacılar birbirinden farklı yapısı olan rekabet istihbaratı süreçlerini ortaya koymuşlardır. Ancak, ihtiyaç belirleme ve planlama, toplama, analiz ve dağıtımdan oluşan rekabet istihbaratı süreci dört aşamalı modeli en sık kullanılanlar arasında yer almaktadır. Bu işlem kümesi genellikle bir döngüyü oluşturmaktadır. (İstihbarat döngüsü) bu süreç bir kereye mahsus veya devam eden bir istihbaratın parçası olabilmektedir.

Tablo 7. *Literatürde Rekabet istihbaratı süreci (Algül, 2019:55-57)*

Araştırmacı	İstihbarat Modeli
Bartes 2013	1. İstihbarat döngüsünün planlanması ve yönlendirilmesi 2. Bilgi toplamak ve araştırma yapmak 3. Bilgi işleme ve depolama 4. Bilginin istihbarat analizi 5. İstihbaratın dağıtımı
Botha ve Boon 2008	1. İstihbarat ihtiyaçlarını ve kilit istihbarat konularını belirleme. 2. Planlama ve yönlendirme 3. Toplama 4. Bilgiyi işleme 5. Analiz 6. Yayma 7. İstihbarat kullanıcıları ve karar vericiler

Calof ve Skinner 1988 Kahaner 1996 Rouch ve Santi 2001	1. Planlama ve yön 2. Veri ve bilgi toplama 3. İstihbaratın analizi 4. İstihbaratı kullanıcılara yayma
Calof ve Dishman 2002 Calof ve Viviers 1999 Muller 2007, 2016 Nasri 20120, 2013 Sewlal 2004 Viviers ve Saymaan 2004, Viviers, Sayman ve Muller 2005 Wright ve Calof 2006	1. Planlama ve yön 2. Verilerin toplanması 3. Bilgi analizi 4. İstihbarat dağıtımı 5. Proses ve yapı 6. Örgütsel farkındalık ve kültür
Herring 1992	1. Planlama ve yön 2. Bilgi işleme ve paylaşımı 3. İstihbarat toplama ve raporlama 4. Analiz ve üretim 5. Yayma
Lackman, Saban ve Lanansa 2001	1. Kullanıcıları tanımlama 2. İstihbarat ihtiyaçlarını değerlendirme 3. Bilgi kaynaklarını tanımlama 4. Bilgiyi toplama 5. Bilgiyi yorumlama 6. İstihbarat yayma
Mc Gonagle ve Vella 2012	1. Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının tespiti 2. Ham verilerin toplanması 3. Ham verinin değerlendirmesi ve analizi 4. Bitmiş istihbaratı iletme 5. Harekete geçme 6. Her aşamada geri bildirim
Michaeli 2012	1. Planlama 2. Veri toplama 3. Hazırlık ve analiz 4. Rapor oluşturma, belgeleme ve iletişim

Pellissier 2013	1. Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi 2. Planlama ve yön 3. Bilgi toplama 4. Bilgi işleme 5. Bilgi analizi 6. İstihbarat yayımı 7. Harekete geçme 8. Beceri geliştirme 9. Süreç ve yapı 10. Örgütsel farkındalık ve kültür 11. Geri bildirim
SCIP 2007 Bose 2008 Nasri ve Zarai 2013	1. Planlama ve yön 2. Toplama faaliyetleri 3. Analiz 4. Yayma 5. Geri bildirim
Strauss ve Du Toit 2009	1. Planlama ve odaklanma 2. Toplama 3. Analiz 4. İletişim 5. Süreç ve yapı 6. Örgütsel farkındalık ve kültür 7. Beceri geliştirme

Algül (2019:55-57) tarafından hazırlanan bu çalışmadan da görüleceği üzere tek bir ideal veya en iyi Rİ süreci olmadığı görülmektedir. Rekabet istihbaratı süreci işletmelerin elindeki konulara ve ihtiyaçlara neyin uygun olduğuna bağlıdır. Rekabetçi baskılar arttıkça ve rekabetin hızı arttıkça, süreçler uyum sağlamak ve daha verimli olmak zorundadırlar.

İşletme yöneticilerinin hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda Rİ süreci de şekillenmektedir. Rİ sürecinde sorumlu olarak görülen kişilerden (üst düzey yönetici, genel müdür, vb.) daha sonraki yazında karar vericiler olarak bahsedilecektir.

Rekabet istihbaratı sürecinin karmaşık yapısı sonucunda rekabet istihbaratı sürecinin dört geniş aşama ile temsil edilebileceğini söylemek mümkündür.

Bu süreçler ise:

- Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama,
- Verilerin toplanması,
- Verilerin analiz edilmesi,
- Elde edilen istihbaratın dağıtımı.

2.2.1 Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama

İstihbarat ihtiyaçları, karar vericilerin istekleri doğrultusunda tespit edilebileceği gibi önceden üretilmiş istihbarat raporunun sonucunda ortaya çıkan bilgi ihtiyaçlarıyla da tespit edilebilir. Böylelikle istihbarat süreci karar vericilerin istekleriyle başlatılabildiği gibi önceki istihbaratın sonucunda da başlatılabilir (Özdağ, 2009:373 ve Laquer, 1995:20).

Karar vericiler bazen karar verme durumlarında ihtiyaç duydukları bilgilerin tam olarak ne olduğunu bilemeyebilirler. Bunun sebebi ise içinde bulunduğu durumun veya geleceğin karmaşık olmasından kaynaklanabilir (Laquer, 1995:21). Böyle bir durumda karar vericilere tehdit ve fırsatları gösterebilecek olan rekabet istihbaratı sistemindeki görveli olan kişilerdir.

İstihbarat ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve planlanması bu sürecin devamındaki diğer süreçlerin yönünü de etkilemektedir. Kaynak israfına neden olunmaması açısından karar vericilerin amaçlarının iyi anlaşılması gerekmektedir (Özdağ, 2009:381). Bir işletmenin rekabetçiliğini arttırmak adına izlenebilecek bütün metodları denemeye çalışmak veya denemek oldukça verimsiz olabilir. Bir işletme başarılı bir rekabet istihbaratı modelinde fayda sağlayacak ihtiyaç duyulan bilgilere ve konulara öncelik vermek ve bu konulara göre süreçler geliştirmelidir.

Rekabet İstihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama rekabet istihbaratı sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu aşama işletme yöneticilerinin ya da karar vericilerin, hangi istihbarata ihtiyaç duyduklarını, neyin keşfedilmesi gerektiği, kime, nasıl ne için ve ne zaman kullanılacağını belirlenmesi açısından önemlidir. Bu aynı zamanda işletmenin ihtiyaçlarının belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bir yandan

işletme yöneticileri rekabet istihbaratına olan ihtiyacı tanımaya çalışırken diğer yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu rekabet istihbaratını tanımlamaktadırlar.

İstihbarat bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Dolayısıyla kullanıcılar temel dayanağı olan istihbarata ihtiyaç duymaktadırlar (Herring 1992:58). Planlama aşaması işletmenin ihtiyaçlarını tanımladığı aşamadır. İşletmelerin rekabet ortamında bazen neye ihtiyaç duydukları çok açıkken bazen de belirsizdir.

İstihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesinin ardından mevcut kaynaklara ve sınırlılıklara göre bir plan yapılmaktadır. Bu plan istihbaratta ‘haber toplama planı’ olarak adlandırılmaktadır. Haber istihbaratın hammaddesi olarak sayılmaktadır. Hazırlanacak planda amaç, hedef ve istihbarat üretim aşamaları açık bir şekilde ifade edilmelidir (Urhal, 2008:215).

Bu planda öncelikle karar vericilerin isteklerine yönelik ana sorular ve daha sonra bunlara yönelik emare sorular ve alt sorular belirlenir. Eldeki mevcut haber kaynaklarından sorumlu birimlerin sorulara cevap verebilmeleri durumu göz önünde bulundurularak ve belli bir zaman tahdidi konarak haber toplama görevleri tespit edilir (Yarman ve Ünal, 2015:129-130).

İstihbarat sürecinin bu ilk aşaması işletmenin üst yönetimi tarafından verilen bir görev ile başlamaktadır. Verilen görev doğrultusunda ayrıntılı olarak problemin analiz ve formülasyonu yapılmalıdır. Bu adım ile işletmenin yapı, fonksiyon, ilişkiler, özellikler vb. üzerine ayrıntılı analizler yapılmaktadır. Belirtilerin muhtemel kaynaklarından bahsedilebilmelidir. Bu sıraladığımız faaliyetlerin yürütülme kalitesi, sonraki istihbarat süreçlerinin kalitesini belirlemektedir (Farrell, 2007:23).

İstihbaratın hangi amaçlar için kullanılacağı üç anahtar istihbarat konusu ile tespit edilebilir:

- *Stratejik kararlar ve eylemler*

Stratejik plan ve stratejilerin geliştirilmesini rakip girişimleri, teknoloji gelişmelerini ve hükümet eylemlerini kapsamaktadır. Örneğin; teknolojiye yapılan yatırımlar, yeni bir pazara giriş veya bir şirket ile ortaklık kurulması bu karar ve eylemlerin sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

- *Erken uyarı konuları*

Buradaki istihbarat üretimi, işletmenin ileride karşılaşılabileceği işletme aleyhine olan gelişmelere karşı önlem almasını sağlamaktadır. Sürdürülebilir, teknik ve teknolojik gelişmelere, sosyo ekonomik ve jeopolitik değişimlere, bunların etkilerine, yönetmeliklerine ve uyulması gereken standartlara ilişkin olası girişimleri kapsamaktadır. Bunlar arasında ise rakipler, tedarikçiler, müşteriler, olası müttefikler veya bir piyasa düzenleyicisi bulunmaktadır.

- *Pazar yapısının Tanımlanması*

Pazardaki hâkim yapıyı tespit etmek amacıyla üretilecek istihbarat, işletmenin pazardaki rekabet durumunu güncel olarak bilmesini ve kendini ona göre konumlandırmasını sağlayacaktır (Cook, 2000:17; Murphy, 2005:56-57).

Bu ihtiyaç gurubunun her biri farklı bir sonuç türü gerektirir ve bu da danışılacak kaynakları, uygulanacak analiz tekniklerini ve ayrıca cevabı içerecek olan raporu belirlemekte önemli bir rol almaktadır.

Bir işletmenin en önemli istihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesi istihbarat döngüsündeki en kritik adımlardan sayılmaktadır. İstihbarat ihtiyaçlarının net bir şekilde tanımlanması ve açıkça ifade edilmesi, istihbarat kullanıcılarının ve istihbarat uzmanlarının ortak sorumluluğundadır. İstihbarat uzmanı için, iyi tanımlanmış istihbarat ihtiyaçları, doğru istihbarat operasyonlarını planlamak ve yürütmek ve uygun istihbarat ürünlerini üretmek için son derece önemlidir. Bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iyi eğitilmiş bir kullanıcı ve birlikte işletme genelinde gerçek istihbarat ihtiyaçlarını belirlemek ve iletmek için gerekli profesyonel ortamı yaratan deneyimli bir Rİ yöneticisine ihtiyaç duyulmaktadır.

McGonagle ve Vella yaptıkları araştırmada Rİ sürecinin ilk aşaması olan ihtiyaçların belirlenmesi ve planlama sürecinin ihtiyaçların kurgulanması, ne tür Rİ'ye ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi, hangi alanda ihtiyacın bu beklentiye doğurduğunu saptaması (stratejik, taktik, pazarlama, teknolojik vb) Rİ ile hangi sorulara cevap bulunacağını önceden tespiti, Rİ kimin tarafından, nasıl ve kime karşı kullanılacağını belirlenmesi (zaman kısıtı) ve Rİ son olarak ne zaman kullanılması

gerektiğinin belirlenmesi (zaman kısıtı) olarak belirtmişlerdir (Varol, 2011:58).

Rekabet istihbaratı ihtiyaçların belirlenmesinde Prescott ve Miller (2001:251-252) tarafından yapılan bir çalışmada tablo 8. de iki ana başlık olarak istihbarat ihtiyaçları temel istihbarat konuları ve istihbarat yetenekleri ve kullanım alanları belirlenmiştir. Daha sonra alt başlıklar oluşturulmuştur. Bunun üzerinden detaylandırmalar yapılarak istihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesinde işletmeler için kolaylık sağlayabilecek bir şablon geliştirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 8. *Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi (Prescott ve Miller, 2001:251)*

Amaç
• Rekabet istihbaratı konusundaki ihtiyaçları belirlemek • Bir istihbaratın en iyi şekilde nasıl geliştirileceğine ilişkin fikir ve önerilerinizi edinmek
I.İstihbarat ihtiyaçları: Temel İstihbarat Konuları (Kit'ler)
A. Karar verme / Operasyonel Sorumluluklar
• Planlı/gelecekteki kararalar veya eylemler • Stratejik planlar ve ilgili eylemler • Stratejik formülasyon ve uygulama
B. Erken Uyarı İstihbaratı
• Geçmiş sürprizlerden örnekler • İşletme, endüstri, sanayi ile ilgili endişeler • Rakiplerin hareketleri ve niyetleri
C. Aktörler, Rakipler, Tedarikçiler, Diğerleri
• En çok hangi aktörlerle ilgileniliyor? • Ne tür bilgi ve istihbarata ihtiyaç duyuluyor? • Böyle bir istihbarat ne şekilde kullanılır?
II. İstihbarat Yetenekleri ve Kullanım Alanları
• İşletme istihbarat konusunda ne gibi deneyime, bilinirliğe sahip? • Halen ne tür istihbarat alınıyor? • Kurumun (işletmenin) hangi istihbarat yetenekleri vardır? • Kurum (işletmede) kim düzenli kullanıcı olmalıdır? • Kurum (işletme) diğerlerine yardım etmek için istihbarat operasyonları yürütmekte midir? • İstihbarat paylaşma konusunda herhangi bir engel bulunmakta mıdır?

- Kurum (işletmeniz) ne tür istihbarat bilgilerine ihtiyaç duymaktadır? (Örneğin: saha raporları, analitik uyarılar, rakip ve rakip ürün değerlendirmeleri, istihbarat brifingleri)
- İşletmenin istihbarat sistemi nasıl örgütlenmeli?
- Alınan istihbaratın değerlendirilmesi nasıl yapılacaktır?

İşletme yönetimi temel istihbarat ihtiyaçlarını belirleme ve tanımlama sürecinde farklı zorluklar ve sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İstihbarat birimini veya departmanını yönetmek, yasal ve etik uygulamalardan sorumlu olmak ve işletmenin en önemli karar ve eylemlerinden bazıları için yararlı ve uygulanabilir istihbarat üretmeyi içeren önemli bir sorumluluğu kapsamaktadır. Rİ yöneticisinin işi için doğru kişiyi seçmek, işletmenin en önemli istihbarat ihtiyaçlarını tanımlamak için uygun kişiyi seçmekle aynı derecede önemlidir.

2.2.2 Verilerin toplanması

İstihbarat verilerinin toplanması, istihbarat sürecinin ikinci aşamasıdır. Veri toplama süreci istihbarat biriminin ihtiyaç duyulan ham veri ve bilgiyi nasıl elde edeceğini belirlemektedir. Bose (2008:515) Verilerin toplanma sürecini bilginin tüm kaynaklarının tanımlanması ve araştırılması ile mümkün olan tüm kaynaklardan etik, yasal ve doğru bilgiyi toplama ve düzenli bir şekle getirme eylemi olarak tanımlamaktadır. Bu aşamada işletme tarafından haber toplama planına göre bu verileri toplayacak personele görev verilerek başlanmalıdır. Bu bilgileri ne zaman ve hangi kaynaklardan alacağını, kimin hangi özel toplama sorumlulukları ile görevlendirileceğini, hangi formatta bu verilerin toplanacağı ve analiz edilmesi için analistlere teslim edileceği kararlaştırılmaktadır.

Verilerin toplanma faaliyetleri başlamadan önce işletmenin bilgileri arasında veya istihbarat dosyalarında bu konu ile ilgili varsa daha önceden toplanmış bilgiler taranarak kullanılabilir (Yarman ve Karan, 2001 aktaran Yarman ve Ünal, 2015:130).

Verilerin toplanma aşamasında özellikle işletmeler tarafından tahsis edilecek olan bütçenin oldukça etkili olabileceği düşünülmektedir. Örneğin insan kaynaklarında insanlardan haber toplanmakta, açık kaynaklarda herkesin yasal olarak ulaşabildiği yazılı, işitsel ve görsel yayınlardan veriler toplanabilir, teknik kaynaklar olarak teknolojik donanımlar sayesinde toplanılan haberleri kapsamaktadır. Dolayısı ile etkin bir haber toplama için bu saydığımız kaynakların sınırlılıklar çerçevesinde kullanılması gerekmektedir. Burada teknik kaynaklarla elde edilen verilerin insan kaynaklarıyla doğrulanmasının da gerekli olduğu hususu ortaya çıkmaktadır (Yarman ve Ünal, 2015:130- 131). Verileri toplama esnasında mevcut kaynaklara ilave olarak çıkabilecek kaynaklar da türeyebilir (Urhal, 2008:215). Bu durumda hem eski hemde yeni olan kaynakların güvenilirliklerini ve toplanan haberlerin doğrulukları test edilmelidir.

Veri toplama faaliyetlerinin daha hedefe yönelik ve etkin hale getirilebilmesi için bilgi kaynaklarının doğru belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu veriler genellikle herkesin kolayca ulaşabileceği, yasal ve kamuya açık alanlardan toplanması gerekmektedir. Örneğin: periyodik yayınlar, yıllık raporlar, işletme rehberleri, veri tabanları, kitaplar, yayınlar, konuşmalar, fuarlar, konferanslar, internet, sosyal medya araçları vb.

Rekabet İstihbaratı sürecinde en yaygın olarak toplanan verileri şu şekilde sıralandırmak mümkündür: işletmelerde finansal göstergelerin karşılaştırması, yeni gelişen pazarların gözden geçirilmesi, yatırımların gözden geçirilmesi, en üst düzey yöneticilerin biyografileri hakkında verilerin toplanması, basında yer alan bilgilerin araştırılması, yabancı iş analizi yapmak, araştırma ile ilgili raporlar ve araştırma sonuçları ekonomik göstergeleri incelemek vb. olarak sıralamak mümkündür.

Westney ve Ghoshal (1994:440) yaptıkları araştırmada veri toplama yönetimini on sürece ayırmışlardır. Onlar ise: Elde etme (acquisition), Sınıflandırma (classification), Depolama (storage), Geri alma (retrieval), Düzenleme (editing), Doğrulama ve kalite kontrolü (verification and quality control), Sunum (format seçimi) (presentation/choice of format), Toplama, dağıtım ve değerlendirme (aggregation, distribution and assessment).

Chun Wei Choo (2002:258) tarafından yapılan başka bir araştırmada verilerin toplanması sonucunda elde edilen bilgi birikimiyle öne çıkan başlıklar ele alınmıştır. Bunlar ise: Ne bildiğimizi biliyoruz, ne bilmediğimizi biliyoruz, ne bildiğimizi bilmiyoruz, ne bilmediğimizi bilmiyoruz. Bu ifadelerin işletmelere bilgi paylaşımını dahil ederken akılda tutulması oldukça önemli görülmektedir. Aynı zamanda işletmelerin kendi iç çalışma süreçlerinde dış bakış açısını ekleyerek rekabet istihbaratı süreçlerine önem verilmelidir.

Verilerin toplanma aşaması dört farklı ana kategoride yapılmaktadır. Bunlar insan, dökümanlar, bu ikisinin karışımı ve diğer kaynaklar olmak üzere sınıflandırılabilir. Verilen tablo 9’da bu kategoriler iç ve dış kaynaklar olarak detaylıca gösterilmiştir.

Tablo 9. Verilerin toplandığı alanlar

	<i>İç Kaynaklar</i>	<i>Dış Kaynaklar</i>
<i>İnsan Kaynağı</i>	Yönetim Satış Müşteri hizmetleri Bilgi merkezi Pazarlama Teknik servis	Müşteriler Tedarikçiler Araştırmacılar Danışmanlar Gazeteciler Hükümet
<i>Dökümanlar</i>	Intranet Raporlar Veri tabanları İş planı	İnternet sayfaları Bloglar Medya Raporlar İstatistikler Patentler
<i>Karışım</i>	Site ziyaretleri Toplantılar	Ticaret Fuarları Seminerler Saha gezileri
<i>Diğer Kaynaklar</i>	İşletmenin web siteleri Arama motorları Sosyal medya platformları (Linkedin, Twitter vb).	

Verilerin toplanma aşamasında haber toplamanın gayretleri ile haberin önemi arasında açık ve direk bir bağlantı bulunmamaktadır (Laquer, 1995:23). Haber, ilk kaynaktan çıktıktan sonra ne kadar zaman geçer ve arada başka yerlere uğrarsa o kadar tahrip olabilir (Özdağ, 2009:409).

Özetleyecek olursak, verilerin toplanması haber toplama planına göre toplanır, varsa işletmenin istihbarat dosyalarındaki önceden tespit edilmiş bilgilerden ilgili olanlar alınır, haber kaynaklarının güvenilirlikleri ve doğruluklarına göre haberler sıralanır ve bunları işleyecek olan birime teslim edilir (Yarman ve Ünal, 2015:132).

2.2.3 Verilerin analiz edilmesi

İstihbarat analizi, işletmenin üst yönetiminin stratejik karar verme faaliyetlerinde kullanılabilecek rekabet avantajı üretme amacı ile toplanan verilerin ve bilgilerin analiz ve sentezinin özel bir süreci olarak tanımlanabilmektedir. Özdağ'a (2009:414) göre analiz aşaması istihbarat çarkının kalbini oluşturmaktadır. Yapılan analizlerin rasyonel ve objektif bir şekilde yapılması istihbaratın kıymetli olmasını sağlayabilir.

Verilerin analiz edilmesi istihbaratın kullanabilecek formlara dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. İstihbarat bilgileri önceden belirlenmiş, kullanıcıların özel ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmaktadır. Bilgilerin toplanma sürecinden sonra elde edilen verilerin düzenlenmesi gerekmektedir. Her bir bilginin doğruluğunun ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi, bilgilerin mantıksal kategoride ayrılması, bilgi kaynaklarının eleştirel olarak incelenmesi, gerçeklerin birbiri ile ilişkisi ve önemi hakkında sonuçlar çıkarıp analizleri değerlendirmek oldukça önemlidir (Krizan, 1999 aktaran Bernhart, 2003:51).

Haber toplayıcılardan alınan verilerden karar vericilerin ihtiyaç duydukları konu ile ilgili olmayanlar ayıklanır ve kalanlar kaydedilmektedir. İhtiyaç duyulan konu ile ilgili verilerin analiz edilecek hale getirilmesi işlemleri bu aşamada yapılmaktadır (FM 2-22.3, 2006:1-2; aktaran Yarman ve Ünal, 2015:132).

McDowell'e (2009:261) göre analiz aşamasına gelen veriler için dört alt faaliyet yürütülmektedir. Bunlar ise:

- Toplanan veriler, mevcut soruları cevaplamak açısından gereken şekillerde parçalara ayrılır.

- Verilerin sorularla ilgili parçaları seçilir, birbirleri ile karşılaştırılır ve yeniden yapılandırılır.
- Yeniden yapılandırılan verilerin daha detaylı incelenebilmesi için analitik yöntemler belirlenir ve kullanılır.
- Karar vericilerin ihtiyacını karşılayacak ana sorusuna cevap olabilecek mantıklı ve savunulabilir görüşler oluşturulur.

Toplanan verilerin analiz aşamasında bilgisayarlardan yararlanılabilir. Bilgisayarlarda oluşturulacak modeller veya istatistik teknikleriyle ölçülebilir veriler arasında ilişkiler kurularak gelecek eğilimleri ortaya konulabilir (McDowell, 2009:225-228 aktaran Yarman ve Ünal, 2015:134).

Verilerin analiz edilme sürecinde ele alınması gereken bir diğer önemli husus analizcilerin eğitimleri, donanım ve becerileridir. Analizcilerin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Örneğin: problemleri kavramlaştırabilmesi, uygun problem çözme araç ve yöntemlerini belirleyebilmesi ve bunları kullanabilmesi. Ayrıca detaylara dikkat ederek, önem vererek yaratıcı, doğru, dürüst disiplinli ve düzenli bir şekilde yerine getirmelidirler (McDowell, 2009:262 aktaran Yarman ve Ünal, 2015:134). Bu aşamada verilerin analizciler tarafından işlenmesi ile birlikte karar vericilerin ihtiyacını karşılayacak bilgi, öngörü veya seçenekler oluşturulmuştur. Bu aşamadan sonra bunların istihbarat raporuna dönüştürülmesi ve raporun karar vericilere ulaştırılması aşaması kalmaktadır (Yarman ve Ünal, 2015:134).

Verilerin analiz süreçleri önemli aşamaları kapsamaktadır. Bu aşamalar aşağıda ele alınmıştır:

2.2.3.1 Doğrulama aşaması

Bilgi doğrulanmadığı ve güvenilir olduğu kabul edilmediği sürece faydasız ve yanıltıcı olabilmektedir. Toplanan bütün veriler bir klasifikasyon (sınıflandırma) sürecinden geçmelidirler. Klasifikasyon süreci toplanan verilerin geçerlilik ve güvenilirliklerine göre yapılmaktadır. Elde edilen bilgilerin doğru olup olmadığını test edebilmek için işletmeler kendi yöntemlerini kullanmaktadırlar.

1. Kişilerden sağlanan istihbaratta genelde güvenilir olarak belirlenen kişiden bu istihbarat alınıyorsa ve daha öncesinde de kendini ispatlamış biri ise bu kaynak güvenilir olarak sayılmaktadır.
2. Daha önceki analizlerin çoğunda güvenilir olarak belirlenen kaynaklar genelde orta derecede güvenilir olarak sayılmaktadırlar.
3. Daha önceki analizlerin çoğunda güvensiz olarak belirlenen kaynaklar ise güvensiz kaynaklar olarak sınıflandırılmaktadırlar (Dimovski, 2007:50).

Uygulamada işletmelerin büyük bir kısmı verilerin doğrulamasında aşağıdaki yöntemleri kullanmaktadır (Underwood, 2016):

1. Veri çeşitlendirme (Nirengi) : En az iki güvenilir kaynaktan gelen bilgilere karşı sahip olunan bilgilerin geçerliliğinin test edilmesini veya sorgulanmasını kapsamaktadır. Okunan veya duyulan herşeye karşı şüpheli olunmalıdır.
2. Öngörü: Herhangi bir şey okunmadan bilgilerin sadece gözlem yaparak, rakibin nedenlerinin veya öngörülen sonuçlarının ne olabileceğini değerlendirerek (gözlemlere bağlı olarak) yönlendirilen, işletmelerin nasıl yanıt vermesi gerektiğine karar veren, bu karara göre hareket eden ve durumu gözlemlemeye (izlemeye) devam etmeyi kapsamaktadır.
3. Zayıf sinyallerle (belirsizlik) uğraşırken verilerin sorgulanması: Kimin, ne, nerede, ne zaman, neden ve nasıl soruların daha derine ineceğini ve belirsizliğin nasıl giderileceğinin sorulması.
4. Savaş oyunu simülasyonları: rakip işletmeler olarak hizmet etmek için iki veya daha fazla takım oluşturularak ve her takımın hayali bir duruma nasıl tepki verdiğini öngörerek yapılmaktadır.
5. Senaryolar: En kötü durum, beklenen durum ve en iyi durum senaryoları gibi üç veya daha fazla olası sonucu hayal ederek ve işletmenin her durumda nasıl yanıt vermesi gerektiğine dair önerilerin geliştirilmesini kapsamaktadır.
6. CEO profili oluşturma: Kararlarının ve eylemlerinin ne kadar öngörülebilir olduğunu ve herhangi bir durumda hangi yöne gitme olasılığını ölçmek için rakiplerinizin CEO'larının dikkatle incelenmesi.

7. Pazar tahmini: Bilgilerin faaliyette bulunulan sektörün veya segmentin durumu bağlamında incelenmesini kapsamaktadır. Örneğin, gelişmekte olan bir pazarda meydana gelen bir olay, olgun veya azalan bir pazarda meydana gelen aynı olaydan çok farklı bir hareket tarzı gerektirebilir.

Verilerin analiz edilmesi aşamasında şimdiki zaman odaklı ve geleceğe odaklanmayan geleneksel SWOT (güçlü yanlar, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi kullanılan yöntemler arasında yer alsa da uzak durmakta fayda vardır. SWOT genellikle değişimin karmaşıklığını ve hızını önler veya kaçırır ve oldukça hatalı sonuçlara yol açabilir. Analizin faydalı olması için geleceğe ışık tutması gerekmektedir.

2.2.3.2 Analiz ve yorumlama aşaması

Ham veya yarı yapılandırılmış bilgiye katma değer yaratacak bağlamda analiz edilmesini kapsamaktadır. Bu işlemler hazır analitik şablonlar olan (swot, pest vb) ile gerçekleştirilebilir.

2.2.3.3 Raporlama aşaması

Analiz sonuçlarını raporlanması oldukça önemli sayılmaktadır. Burada farklı karar seçeneklerinin sonuçlarını diğer süreçler ile bir araya getirme çok önemlidir. Aynı zamanda ‘‘akıllı bilgi’’ veya rekabet istihbaratı için kullanılan birçok raporlama formatı mevcuttur. Raporlamanın yapılacağı uygun format işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir (Hall ve Bensoussan, 2007:21).

Verilerin analiz edilmesi aşaması bazen istihbarat faaliyetinin ‘‘kara kutusu’’ olarak kabul edilmektedir. Aslında, istihbarat toplama operasyonlarının ana itici gücüdür ve ‘‘ham verileri değerlendirme ve istihbarat tüketicileri için sonuçlara dönüştürme’’ sürecini içermektedir (Berkowitz ve Goodman, 1989:87). Rekabet istihbaratının amacı, ‘‘analistlere, stratejistlere, yöneticilere ve karar vericilere çevreyi ve işletmelerini anlamalarına yardımcı olmak’’ için kendi içinde gelişen ve dinamik gelişmelerle ilgili bilgi sağlamaktır (Fleisher ve Bensoussan, 2002:53).

İşletmelerde verilerin analiz edilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan bilgilerin kullanıcılarına en iyi şekilde aktarılabilmesi için analiz sürecinin odak noktaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Fırsatlar ve tehditler göz önünde bulundurulması, özellikle yönetim eylemi veya tepkisini gerektirebilecek beklenmedik gelişmelerin öngörülmesi;
- Rakiplerin ve diğer kritik oyuncuların motivasyonları, planları, niyetleri, güçlü yönleri ve zayıf yönlerinin belirlenmesi;
- Kuruluşun hedeflerini ilerletmek için taktiksel alternatifler veya mevcut seçeneklerin göz önünde bulundurulması (Bernhart, 2003:51).

Analiz aşamasında işletmelerin etkili bir strateji oluşturmaları karar almalarının temelini oluşturmaktadır. Etkili bir analiz karar vericilerin bu değişimleri anlamalarına ve bu değişimlere öncesinde müdahale etmelerine yardımcı olmaktadır (Fleisher ve Bensoussan, 2015:66).

Modern çağın ve elektronik döneminin olumlu tarafı bilgi mevcudiyetinin oldukça fazla olmasıdır. İhtiyaç duyulan bilginin çoğunluğuna kolayca ve genellikle maliyetsiz olarak erişilebilirliği mümkün olmaktadır. İşletmeler rakiplerini ve ortamı incelerken sadece belli bilgilere odaklanmalıdırlar. Bu bir işletmenin genel performansı ve verimliliği için hayati önemi haizdir çünkü yöneticiler “her zaman bütün bilgiyi” bilememekte ve kullanamamaktadırlar.

Verilerin analiz edilmesi aşamasında farklı tekniklerden yararlanılmaktadır. Bu kapsamda portföy analizi, SWOT analizi, değer zinciri analizi, finansal ve çevre analiz teknikleri gösterilebilmektedir (Fleischer ve Bensoussan, 2003). Ayrıca Rİ faaliyetlerinde senaryo planlama, Delphi metodu, kritik başarı faktörleri analizi, veri madenciliği teknikleri, veri ambarlama, savaş oyunları başta olmak üzere simülasyonlar kullanılabilmektedir (Myburgh, 2004; Lemos ve Porto, 1998; Aiken, 1999; Bisp vd., 1998; Mahoney, 1998; Hamrefors, 1998; Marin Lianes vd., 2001).

Rekabet istihbaratı sürecinde çoğunlukla ihtiyaçların belirlenmesi ve planlama ile verilerin toplanmasına oldukça fazla zaman harcandığı düşünülmektedir. Bu sebeple

verilerin analiz edilmesi için yetersiz zaman bırakılarak (Myburg, 2004:49) hızlıca sonuç almaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

2.2.4 Elde edilen istihbaratın dağıtımı

İşletmelerde rekabet istihbaratı sürecinin en son aşamasını elde edilen istihbaratın dağıtılması kapsamaktadır. Bu aşama Rİ sürecinin aynı zamanda en zayıf halkası sayılmaktadır. İşletmelerin karar vericileri ve bu istihbarat bilgilerini kullanan diğer kullanıcılar için bir rapor yazılarak kendilerine sunulmaktadır.

Elde edilen istihbaratın işletme için önemi ve özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yapılan analizlerin sonucunda elde edilen istihbaratın yöneticilerin ve kullanıcıların ihtiyaçlarına karşılık verebilmesi;
- Elde edilen istihbaratın analiz ve dağıtımının zamanında gerçekleştirilmesi; Aksi halde gecikmiş bir istihbarat yanlış kararlara sebebiyet verebilmektedir;
- Üretilen istihbaratın güvenilirlik seviyesi üst seviyede olduğu takdirde karar vermede kullanıldığında tehdit ve risklerin önüne daha kolay geçilebilmektedir;
- Üretilen istihbarat sonucu oluşturulan stratejileri ve uygulamaların takip edilebilmeleri;
- Dağıtımı gerçekleştirilecek olan istihbaratın son kullanıcıyı eyleme itme durumunun oluşturulması (Sancı, 2019:30).

Bu sürecin devamında döngü, planlama ve yöneltme aşamasına dönerek süreç tekrar baştan başlamaktadır. İşletme ve işletmenin çevresi sürekli bir değişim içerisindedir. Bu değişim aynı zamanda işletme için yeni ihtiyaçlar doğurmaktadır. Bu nedenle rekabet istihbarat süreci tek seferlik bir işletme faaliyeti olmamakla beraber, birbirini takip eden süreçler döngüsü olarak kabul edilmektedir. (Kahaner, 1997:136 aktaran Sancı, 2019:30).

Rekabet istihbaratı sürecinin başarılı olması genellikle işletme içerisinde yer alan yönetsel hiyerarşilerin azaltılması veya ortadan kaldırılması durumunda olabilmektedir (Hall ve Bensoussan, 2007:21). Elde edilen istihbaratın dağıtımını aynı zamanda ilgili mesajın bir hedef alıcıya uygun bir teknolojik yolla iletilmesi anlamına

da gelmektedir. Bu unsurlar tamamen işletmenin örgüt kültürüne bağlı olarak değişim sağlamaktadır.

Elde edilen istihbaratın yayılması, bu süreci başlatan karar vericilere (kullanıcılara) dağıtımı içermektedir. Tamamlanmış istihbarat her zaman karar vericilerin tercihlerine uygun olarak, tercih ettiği formatta teslim edilmelidir. Bazı yöneticiler, en iyi bilgiyi nokta atışı sunumlarda; bazıları ise tüm destekleyici kanıtlarla kapsamlı ve ayrıntılı raporlar halinde tercih etmektedirler. Bu durumlarda müşterilerini ve bireysel karar alma stillerini bilmek istihbarat personelinin yeteneklerine bağlı olmaktadır. Bu stillerin esnek mi, hiyerarşik mi, belirleyici mi, bütünleştirici mi olduğu görülmektedir.

Elde edilen istihbarat bilgilerinin, kamuya açılması veya rakiplerin eline geçmesi durumunda işletmeye zarar vermesi muhtemel zarar derecesine göre sınıflandırılmalıdır. Bu aynı zamanda sadece belirli bir sınıflandırma seviyesi için belirli personelin istihbarat ürününe erişmesine izin verilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Bernhart (2003:55) tarafından işletmenin istihbarat yayma aşamasının dört etkili ana faktörden oluştuğu bahsedilmektedir:

İstihbaratın yüz yüze teslim edilmesi:

İstihbarat analistlerinin, elde edilen istihbarat bilgilerini karar vericilere sunmak için kullanılacak en ideal yollardan biridir. Yüz yüze görüşmelerde istihbarat personeli ve müşterileri arasında gerçekleşen diyalog ve geri bildirimlerin sonuçlarının bu şekilde aktarılması son derece önemli görülmektedir.

Sahadan elde edilen istihbaratın raporlara eklenmesi

İstihbarat konularının veya sorunlarının değerlendirmeleri, merkezi bir istihbarat bölümü tarafından tamamlanan analizlere önemli bir güvenilirlik kazandırmaktadır.

Kanıtların ortaya koyulması

Karar vericiler, analiz ve sonuçları destekleyen kanıtları görmeye oldukça önem vermektedirler. İstihbarat tüketicisi pratikte nihai analist olarak çoğu durumda bu ayrıcalığı kullanmak istemektedir.

İsteğe bağlı eylemlerin ve sonuçların dahil edilmesi

Karar vericiler hangi eylemleri gerçekleştirmeyi düşündüklerini veya düşünebileceklerini, bunların etkilerinin ne olabileceğini, bu tarz öngörülerin eklenmesine oldukça önem vermektedirler (Bernhart, 2003:55).

İstihbarat süreci basit bir konu olarak görülmemelidir. Rİ süreci her durumda istihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesinden yayılmasına kadar sorunsuz işleyen bir süreç olarak ele alınmamalıdır. Tarihsel olarak baktığımızda, çoğu “istihbarat başarısızlığının” sebebi olarak istihbaratın yayılma başarısızlığından söz edilebiliriz. İstihbaratın dağıtılmasında karşılaşılan başarısızlıkların dört ana nedeninden bahsedilebilmesi mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Bürokrasi ve kültür

İstihbaratın zamanında doğru kullanıcılara ulaşmasını engellemektedir. Birçok işletmede hiyerarşi farkları, bakış açıları, işletme içi bölümler arası iletişim istihbaratın yayılmasını oldukça etkilemektedir.

Teknik başarısızlık

Sistemdeki teknik aksama kullanıcının istihbarata erişmesini önlemektedir. İstenen kullanıcıya zamanında ulaşamayan istihbaratın analizi ne kadar iyi yapılmışsa yapılsın hiçbir değeri olmayacaktır.

Koordinasyon başarısızlığı

İstihbarat üretimi, toplama ve analiz aşaması ile bitmemektedir. Bunların koordineli bir akış ile karar vericilere ulaştırılması gerekmektedir. Gerekli koordinasyon sağlanmadığı durumda istihbarat aşamasının yayılmasındaki başarısızlıktan bahsedilebilmektedir (Bernhart, 2003:55-56).

Yukarıda bahsedilen rekabet istihbaratı sürecini oluşturan aşamalar ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama, verilerin toplanması, verilerin analiz edilmesi, elde edilen istihbaratın dağıtımından oluşmaktadır. İstihbarat süreci bir kereye mahsus yapılan veya devam eden bir istihbaratın parçası olabilir. Devam eden bir istihbarat sürecinde toplanan istihbarat stratejik karar vermede kullanılarak bir sonraki aşama için daha fazla istihbarat ihtiyacını doğurmaktadır.

Rİ çıktılarının yayılması bütün Rİ uygulayıcıları için önemli bir görev olarak görülmektedir çünkü bu adım olmaksızın bulgular ve istihbarattan asla yararlanılmayacağından icra edilen veri analizi faydasız olarak sonuçlanabilmektedir. Rİ bulgularının yayılma, dolayısıyla teorik bulguların yanı sıra ampirik bulguların özetlenme yollarına bakınca (Marin ve Poulter, 2004 aktaran Saban, Kalac ve Jovanovic 2015:37), genel olarak e-postaların Rİ dağıtımında en yaygın yöntem olarak kullanıldığı öne sürülebilir. Bu bağlamda, e-postaların yaygın oluşu Rİ'nin çok sayıda farklı alıcıya hemen ve hızlı bir şekilde iletilmesi ihtiyacıyla açıklanabilmektedir.

Rİ bilgisinin yayılma yöntemleri hakkındaki mevcut literatür ve çalışmalarına bakıldığında, ABD, İngiltere, Avusturya ve Çin'deki Rİ uygulamaları hakkındaki ampirik çalışmalar, gazeteler ve intranetin Rİ istihbaratının iletilmesi için en sık kullanılan araçlar olarak tespit edilmiştir (Prescott ve Bhardwaj, 1995; Wright, Badr, Weiss ve Pickton, 2004; Andreas, 2008; Tao ve Prescott, 2000).

Japonya, Almanya ve Fransa'da bu yöntemler, “son kullanıcılar için yazılı veya özel tasarlanmış raporlar”, “son kullanıcılara yapılan sunumlar”, “bilgisayarlı veri tabanları”, ve “düzenli toplantılardır” ayrıca “son kullanıcılara yapılan sunumlar” ile “kişisel iletişim” en etkili iletişim yolları olarak ortaya çıkmıştır (Sugasawa, 2004; Michaeli , 2004; Smith ve Kossou, 2008).

Sonuç olarak Rİ sürecinin analitik aşamalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkün olabilir:

- Sorular belirlenir;
- Veriler toplanır;
- Toplanan veriler organize edilir;
- Sentezleme ve verilerin süzülmesi yapılır;

- Analiz süreçleri gerçekleştirilir;
- Toplanan veriler hazırlanır;
- Görüş oluşturulur;
- Taslak Rİ raporu açıklanır;
- Raporun değerlendirilmesi ve onaylanması gerçekleştirilir;
- Rapor yayınlanır;
- Raporun değerlendirilmesi ve geliştirilmesi yapılır.



2.3 Rekabet İstihbaratı İhtiyaçlarının Tanımlanmasında Kritik İstihbarat Konularının Belirlenmesi

Kritik İstihbarat Konuları (KİK) süreci işletmenin istihbarat personelinin, kurumun istihbarat gereksinimlerini belirleme ve önceliklendirme mekanizmasıdır. Bu süreç işletme yöneticilerini kilit karar verme gereksinimlerinin Rİ birimi tarafından toplanması ve analizi için konulara ve sorulara dönüştürülmesini içermektedir. İstihbarat gerekliliklerinin belirlenmesi istihbarat personelinin sorumluluğunda bulunmaktadır.

KİK'ler istihbarat toplanmasına rehberlik etmek, odaklanmak ve analiz için öncelikler düzenlemek ve belirlemekle yükümlüdür. Ayrıca yeni ve mevcut işletmenin istihbarat programının tasarlanması ve planlanmasında kritik girdileri sağlamakta yükümlüdür (Herring, 2002 aktaran Bernhart, 2003:28).

Yukarı da bahsettiğimiz gibi herhangi bir istihbarat faaliyetine başlamadan önce işletmenin istihbarat personeli KİK sorunlarının doğru olduğundan, neyin, ne zaman, yapılacağından emin olmalıdır (Prescott ve Miller, 2001:249). Ancak yönetimin gerçek istihbarat ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirlemek ve bu gereksinimlere dayalı sistematik bir istihbarat toplama ve analiz süreci KİK'in amacını ve değerini temsil etmektedir.

Bir işletme rekabet istihbaratının ihtiyaçlarını belirlemek için istihbaratın nasıl kullanılacağını, istihbarat işlevinin veya sistemin işletme tarafından nasıl geliştirebileceği ile ilgili fikir ve önerilere sahip olmalıdır. Bunun için anahtar istihbarat konularını içeren tablo 10'da gösterilen anket formu oldukça yön gösterici olabilir.

Tablo 10. Kilit istihbarat konuları anket formu iMentor yönetim danışmanlığı SA, Cenevre 2002 aktaran Bernhart, 2003:35-36.

I.	İstihbarat İhtiyaçları
	A. Karar Verme (sorumluluk alanı)
	- Geleceğe yönelik planlar - Geçmişteki örnekler - Dış Bilgi kaynakları - Yazılı girdiler, uzmanlardan alınan bilgiler, kişisel ağlar - Karar Verme Süreci - Birim/departman/işletme - Karar vermek için gereken dış bilgilerin kalitesini arttırmaya yönelik öneriler
	B. Erken Uyarı Sistemi
	- Geçmişteki öngörülemeyen örnekler - İşletmenin iyi bilgilendirilmesi gerektiğine inandığımız konular
	C. Rakipler
	- En çok hangi rakiplerle ilgileniyorsunuz? - Ne tür istihbarata ihtiyaç duyuyorsunuz? - Rakip istihbarattan ne kadar yararlanıyorsunuz?
	D. Farkındalık
	- İşimizi iyi yapmak için düzenli olarak izlenmesi gereken konular hangileridir? - İş stratejilerinin ve faaliyetlerinin üzerinde etkisi olan dış konular nelerdir? Örneğin: ülke riski, terör tehditleri, düzenlemeler.
II.	İstihbarat Kullanımları
	- İstihbarattan ne gibi faydalar beklenmektedir? (Örneğin Pazar araştırması, ürün veya teknoloji geliştirme, stratejik planlama, satış vb.) - İşletmenizde düzenli istihbarat kullanıcısı olarak kimleri görmek istemektesiniz? - Ne tür istihbarat çıktıları görmek istersiniz? (Örneğin: saha raporları, istihbarat brifingleri, araştırma raporları, erken uyarılar)
III.	İstihbarat Yetenekleri
	- Şu anda ne tür istihbarat topluyorsunuz? - İşletmeniz (biriminiz) şu anda hangi istihbarat yeteneklerine sahiptir? - İşletmenizin hangi istihbarat yeteneklerine ihtiyacı vardır? - İşletmenizin istihbarat sistemi sizce nasıl örgütlenmelidir?
IV.	Yorumlar, Fikirler, Öneriler
	- Bugün için - Gelecekte

Bir işletmenin istihbarat ihtiyaçlarını tanımlamak ve yönetimini harekete geçirmek oldukça zor bir aşama olarak görülmektedir. Sistematik bir uygulama kullanılarak “yönetim ihtiyaçlarının tanımlaması süreci” ve kullanımı, KİK görevinin başarıyla tamamlamış olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal alana uyarlanmaya çalışılan Kritik İstihbarat Konuları (KİK) süreci, üst yönetimin temel istihbarat ihtiyaçlarını belirlemek ve önceliklendirmek için birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. KİK sürecinin merkezinde, işletmelerdeki kilit karar vericilerle etkileşimli bir diyalogdan söz edilmektedir. KİK görüşmelerinin sonucunda, etkin istihbarat operasyonlarını yürütebilmek için gerekli olan odak konuları sağlanırken, Rİ program tasarımcılarının ve yöneticilerinin işletmenin gerçek istihbarat ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli kaynakların belirlemesine izin vermektedir.

Kritik İstihbarat Konuları, bir Rİ programının etkin istihbarat işlemlerini yürütmek ve uygun istihbarat üretmek için gereken odak ve önceliklendirmeyi sağlamaktadır. Ayrıca, Rİ uzmanlarının sayısını, becerilerini ve kurumun gerçek istihbarat ihtiyaçlarını karşılamak için gereken dış kaynak seviyesinin belirlenmesi için program tasarımcılarına ve geliştiricilere de hizmet verilmektedir.

Bir işletmenin istihbarat ihtiyaçlarının genellikle üç işlevsel kategoriden oluşmaktadır (Herring, 2002 aktaran Bernhart 2003:27):

- Stratejik plan ve stratejilerin geliştirilmesi de dahil olmak üzere stratejik kararlar ve eylemler.
- Rakip inisiyatifleri, teknolojik sürpriz ve hükümet eylemlerini içeren erken uyarı konuları.
- Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, potansiyel ortaklar dahil olmak üzere belirli pazardaki anahtar oyuncuların açıklamaları.

Bu sınıflandırmanın Rİ yöneticilerine oldukça fazla katkısı mevcuttur. Çünkü farklı tip KİK’ler farklı tür istihbarat operasyonları gerektirmektedir. Örneğin, karar vermeyi desteklemek için istihbarat, genellikle mevcut insan kaynakları toplama girdileri ile yapılan ikincil kaynak araştırmasıyla desteklenen hem iş hem de istihbarat

analizini gerektirmektedir. Erken uyarı algılaması kritik bir şekilde, insan kaynağının toplanmasına ve izlenmesine bağlıdır, analiz için bir şirketin uygulamaya hazır olması gereken gelecekteki gelişmeleri “işaret eden” tespit mekanizmasını kapsamaktadır.

İhtiyaçların tanımlanmasında kullanılması gereken dört KİK kategorisinden bahsedilebilir (Bernhart, 2003:28):

- Karar konuları
- Kritik rakip konuları
- Erken uyarı konuları
- Karşı istihbarat konuları

2.3.1 Karar konuları

Genellikle strateji sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan mevcut istihbarat ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Bir bitiş tarihi ile karakterize edilen karar konuları, önceden tanımlanmış bir süre içinde talep edilir, bekleyen tüm iş kararları ve eylemlerle ilgilidir. Bu konular örneğin stratejik planların geliştirilmesi ve uygulanması, rekabetçi konumu etkileyebilecek sermaye harcaması veya girişimleri, satın almalar, elden çıkarmalar ile ilgili olabilmektedir (Bernhart, 2003:28).

2.3.2 Kritik rakip konuları

Kritik Rakip Konuları (KRK) sektördeki rakiplerin ve diğerlerinin faaliyetleri, niyetleri, yetenekleri ve planları ile ilgilidir. Kilit rakip konuları rakiplerinin yeteneklerine ve amaçlarını daha iyi anlamalarını sağlamak ve gelecekteki eylemleri ile ilgili derinlemesine bilgi sağlamak için tasarlanmıştır. KRK amacı yöneticilerin hedef oyuncularla ilgili kritik konular hakkında ortak kanıta dayalı bir anlayış geliştirmelerini sağlamaktır (Herring, 2002 aktaran Bernhart 2003:28).

Rakip KİK'ler, yönetim ekiplerinin ihtiyacına ve karmaşıklığına bağlı olarak büyük ölçüde değişim gösterebilmektedirler. Bu tür KİK'lerin en önemli yönü, oyunculara ilişkin özel kullanıcı sorularıdır. Örneğin, “üretim veya dağıtım stratejilerini neden değiştirmektedirler?” Nihai istihbarat raporu veya profili bu tür tüm kullanıcı sorularını yansıtmalıdır.

Prescott ve Miller (2001) tarafından yapılan bir çalışmada pazardaki kilit rakip örnekleri üzerinde durulmuştur. Bu çalışma aşağıdaki Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Pazardaki Kilit Rakip Örnekleri (Prescott ve Miller, 2001:248-249)

Pazardaki Kilit Rakip Örnekleri
1. Büyük rakiplerin profillerinin belirlenmesi
Stratejik planları, rekabet stratejileri, finansal ve piyasa performansları, Ar-ge operasyonları, satış ve pazarlama vb.
2. Temel rakiplerin derinlemesine değerlendirmesini sağlamak
• İşletmemize ve büyük müşterilerimize karşı rekabet edilen niyet planları • Uluslararası hedefleri içeren stratejik planlar ve hedefler • Anahtar stratejiler: Finansal, teknolojik, üretim, iş geliştirme, dağıtım ve satış pazarlama • Mevcut operasyonel ve rekabetçi yetenekler
3. Yeni ortaya çıkan rakipleri, özellikle de tamamen farklı endüstrilerden ve işletmelerden gelenlerin belirlenmesi
4. Mevcut ve gelecekteki rekabet ortamını tanımlamak ve değerlendirmek üzere: müşteriler ve rakipler; pazarlar ve tedarikçiler, üretim ve ürün teknolojileri; politik ve çevresel değişimler ve eğilimler dahil, endüstri yapısının değerlendirilmesi
8. Yeni müşterilerin, ihtiyaçları ve gelecekteki çıkarlarının tespiti
Bunların neler olduğu ve rakiplerimizin bu ihtiyaçları nasıl karşılamaya çalıştığının tespit edilmeye çalışılması
6. Endüstri ve müşteri görüşlerinin belirlenmesi, markalı ürünlerin, hizmetlerin vb. “değerine” ilişkin tutum ve algılamaların tespit edilmeye çalışılması
9. Yeni endüstri Pazar oyuncularının belirlenmesi ve değerlendirilmesi:
İşimize girmeyi düşünen tedarikçilerin, ana distribütörlerin, müşterilerin veya rakipler tespit edilmeye çalışılması
8. Yeni teknoloji ürün geliştiricileri: Sektörümüzde rekabet etmek için plan ve stratejilerinin belirlenmesi
9. Yönetim, planlama ve karar verme için düzenleyici ve çevresel faaliyetlerle ilgili daha iyi istihbaratın elde edilmeye çalışılması
11. Yatırım finans topluluğunun işimiz ve sektörümüz hakkındaki görüşleri ve algılarının tespit edilmeye çalışılması
12. Çeşitli tedarikçilerin ve endüstri gözlemcilerinin işletme hakkında bilgi toplamadaki ilgi ve amaçlarının belirlenmesi

2.3.3 Erken uyarı konuları

Stratejik erken uyarı sistemi bir işletmenin rekabet istihbaratı programının temel taşıdır. Uyarı konuları sabit bir bitiş tarihi olmayan önceden düzenlenmiş göstergelere göre düzenli olarak izlenen konuları kapsamaktadır.

Uyarı konuları genellikle yöneticilerin şüphelerini veya korkularını yansıtmaktadır. Erken uyarı konularının (EUK) üç ana amacı vardır (Bernhart 2003:29):

- Sektör, hükümet ve teknolojiadaki yıkıcı değişiklikler dahil mevcut ve gelecekteki tehditleri tanımlamak;
- Stratejik sürprizlerden özellikle rakip inisiyatiflerinden kaçınmak;
- Yeni iş fırsatlarını tespit etmek.

Gilad, istihbaratın yalnızca rakipler ile ilgili olmadığını, rekabet alanının tamamı ile ilgili olduğunu ve piyasa değişimlerini önlemek, riski kontrol etmek ve güçlü stratejiler yaratmak için istihbarat kullanılması gerektiği görüşünü savunmaktadır. Bu, işletmenin stratejisini uyarlamasına veya aşırı durumlarda değişiklik yapmasına izin verecek kadar erken zamanda riskleri ve fırsatları tanımlamak anlamına gelmektedir (Gilad, 2015 aktaran Algül, 2009:34).

Fuld (2010:326) yaptığı araştırmada aşağıdaki erken uyarı sistemi konseptini önermiştir. Bu kavramın kapsamı şu şekildedir:

- Her olası gelecek senaryosunda hangi sinyallerin izlenmesinin gerekli olduğunun belirlenmesi;
- Bu sinyallerin günlük işlerinin bir parçası olarak izlenmesi için personel görevlendirilmesi;
- Gelecek senaryolardan birinin gerçeğe dönüşmesi durumunda işletmenin hızlı yanıt vermesinin sağlanması.

Rekabet istihbaratının birinci seviyesinde rutin olarak yürütülen bilgi toplama faaliyetlerinin analiz sonuçlarına yanıt olarak, erken uyarı sistemi tarafından önemli bir sinyal tespit edildiğinde (örn. Bir rakibin değişmeyi düşündüğü sinyal, rakibin

başarısı veya başarısızlığı, beklenmeyen bir rakip hamlesi), işletmenin üst yönetiminin kararı gibi faktörlerden oluşabilmektedir.

Erken uyarı konularını örneklendirmek gerekirse Herring (2001) tarafından hazırlanan Erken uyarı KİK'leri setini rakiplerle ilgili özel örnekleri kapsamaktadır. Bu KİK'ler genellikle karar ve oyuncu KİK'lerinden daha şifrelidir, çünkü çoğu zaman yöneticilerin rakiplerine yönelik ümit veya korkularını ifade etmektedirler. Yöneticilerin olabilecek beklenmedik durum planları olsa dahi, istihbarat bu korkuların veya endişelerin gerçekleşmesinin erken uyarı işaretlerini keşfetmekle yükümlüdür. Tablo 12'de erken uyarı konuları örnekleri ele alınarak bahsedilmiştir:

Tablo 12. Erken uyarı konularına örnekler (Herring, 2001:247)

Erken Uyarı Konularına Örnekler

1. İşletmelerin mevcut ve gelecekteki rekabetçiliğini çarpıcı bir şekilde etkileyebilecek olası teknolojik “atılım” alanları
2. Üretim yeteneklerini veya ürün geliştirmeyi etkileyen teknolojik gelişmeler ve bunların rakipler ve diğerleri tarafından kullanımları
3. Anahtar tedarikçilerin durumları ve performansları
 - Finansal durumları
 - Maliyet ve kalite problemleri
 - Muhtemel ittifaklar
4. Ham petrol / parça / vb. malzemelerinde yaşanabilecek muhtemel aksaklıklar
5. Endüstri tedarik politika ve süreçlerindeki değişimler
6. Müşterilerin / rakiplerin / işletmelerin hizmetlerine ilişkin algılarındaki değişimler
7. İşletmelerin bulunduğu sektöre işimize veya pazarlarımıza olası girişlerinin göz önüne alınması
8. İşletmelerin rekabet gücünü etkileyebilecek uluslararası politik, sosyal, ekonomik veya düzenleyici durumlarda meydana gelen değişiklikler
9. Düzenleyici konular: yakın vadeli değişiklikler; uzun vadeli eğilimlerdeki sapmalar, Örneğin, insanlar için politika gibi mevcut düzenleyici rejimleri etkileyebilecek diğer hükümet değişiklikleri
10. Rakiplerimiz, müşterilerimiz ve tedarikçilerimiz arasında ittifaklar, devralsmalar ve elden çıkarmalar hakkında istihbarat.
 - Bu duruma neden olan sebepler ve güçler

- Tamamlanmış anlaşmaların amaçları

11. Başlıca rakiplerin finansal girişimleri:

- Mevcut finansal stratejilerdeki değişiklikler
- İttifaklar, satın almalar, elden çıkarmalar, vb.

12. Başkalarının işletmeleri edinmeye yönelik ilgi ve çabaları.

2.3.4 Karşı istihbarat konuları

Karşı istihbarat konusu anahtar istihbarat konuları sürecinin temel bileşeni olarak göz ardı edilmemesi gereken konulardan biri olarak görülmektedir. Karşı istihbarat konuları bir işletmenin bilgi varlıklarının korunmasına ilişkin en az dört önemli soru seti ile ilgilidir. Bu soru setleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmeler neleri korumak zorundadır?
- Rakiplerin veya yabancı devlet kurumlarının işletmelerde keşfetmeye çalıştıkları unsurlar nelerdir? Ve neden bunları keşfetmeye çalışmaktadırlar?
- Rakipler işletmeyi nasıl keşfetmeye çalışıyor?
- Rakiplerin işletmeyi keşfetmelerini önlemek için neler yapılmaktadır, neler yapılabilir, özel bilgilerimiz korumak için hangi meşru taktikler kullanılabilir? (Bucakoski, 2005:320).

2.4 Rekabet İstihbaratı için Kullanılan Araçlar

İstihbarat üretmenin yolunun doğru yapılmış analiz aşamasından geçtiği öne sürülmektedir. Dolayısıyla analiz süreci Rİ sürecinin en kritik aşaması olarak görülmektedir. İşletmeler bu analizleri çeşitli analitik araçlar ve modeller kullanarak yapmaktadırlar. İstihbarat üretmek için kullanılan araç ve modeller amaca, kapsama ve içeriğe göre farklılık göstermekte olup, tek tek ya da bir arada kullanılabilirler.

İyi bir rekabet istihbaratı modeli çok sayıda ortak işlem veya teknik işlem gerektirmektedir. Örneğin en iyi Rİ modeli rakiplerin veya rekabetçi piyasa güçlerinin rakip denetimlerini kullanarak düzenli olarak izlenmesini içermektedir. Bunlar Beş Güç, PEST, PESTEL vb. analizlerine dayanabilir. Benzer şekilde iyi bir Rİ modeli müşteri ve rakip davranışlarını anlamak, bu bilgileri analiz edebilmek ve buna değer katmak için iç veri madenciliği veya savaş oyunlarının kullanılmasını içerebilmektedir.

Wright (2010) yaptığı araştırma rakipler hakkında bilgi toplamak için uygulanan metotları araştırmış ve bunları PEST, SWOT, takım çalışması ve beyin fırtınası; değerlendirme teknikleri, finansal analizler; istatistiksel programlar, yayma ve paylaşım (briefingler ve yüz yüze toplantılar, e-postalar, intranet, yazılı raporlar, bültenler, konferanslar) olarak sıralanmıştır. Rekabet istihbaratı dağıtma ve paylaşma yöntemlerini inceleyen Wright, bilgi edinmenin en etkili yolunun, ilgili kişilerle yüz yüze iletişim kurması olduğunu vurgulamaktadır. Yüz yüze iletişim istihbarat toplamanın en etkili faktörlerinden biri olarak görülebilmektedir.

Başka bir çalışmada ise Rİ'nda kullanılan teknik ve işlemlerine yönelik sorular sorularak kısaca sorulan sorular özetlenmeye çalışılmış bu çalışma ise Chris Hall ve Babette Bensoussan (2007) tarafından yapılmıştır. Sorulan sorular arasında: rekabetin ne yaptığını (ya da muhtemelen yapabileceğini), rekabet gücünüzü etkileyebilecek diğer faktörleri (örneğin yeni teknolojiler) izlemeye yardımcı olacak süreçleri veya sistemleri en iyi şekilde tarif edebilecek cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Ankete katılanlar tarafından rekabet güçlerini takip etmek için kullanılan süreçlerin genellikle basit yoldan elde edilmiş olduğu görülmektedir. Bunların %66'sı düzenli veya sürekli

olarak dedikodular ve kişisel temasların en önemli süreçlerin başında yer aldığı görülmüştür.

Ankete katılan katılımcılardan çok az sayıda katılımcı %31 ham bilgiye değer katmak için en temel Rİ yönetim tekniklerinden biri olan SWOT' dan düzenli veya sürekli faydalandıklarını belirtmektedirler. İşletmelerden yaklaşık %26'sı rakip denetimleri düzenli olarak kullanmıştır; Rakiplerinin neler yaptıklarına dair net, kapsamlı, düzenli olarak güncellenen bir resmi Rİ olmadığında yöneticilerin nasıl doğru rekabet kararları verebildiklerini görmek ve takip etmenin oldukça zor olduğu vurgulanmıştır (Hall ve Bensoussan 2007:80-81).

İşletmeler istihbarat toplama süreçlerinde analizleri gerçekleştirmek için çeşitli analitik araçlar ve modeller kullanmaktadırlar. İstihbarat üretmek için kullanılan araç ve modeller amaca, kapsama ve içeriğe göre farklılık göstermekte olup, tek tek ya da bir arada kullanılabilirler. Tablo 13'de Rİ için kullanılan modeller sıralanmıştır:

Tablo 13. Rekabet istihbaratı için kullanılan modeller (Yazar tarafından hazırlanmıştır).

Ansoff Matrisi	İgor Ansoff, 1957
BCG Büyüme Matrisi	Boston Consulting Group, 1970
Beş Güç Modeli	Michael Porter, 1979
Değer Ağı Modeli	Adam Branden ve Barry Naebuff, 1997
Değer Zinciri Analizi	Michael Porter, 1985
Dokuz Güç Modeli	Fleisher ve Bensoussan, 2007
Elmas Modeli	Michael Porter, 1990
GE İş Tarama Matrisi	Mc Kinsey, 2008
MC Kinsey 7S Modeli	Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, 1982

Rİ sürecinde kullanılabilecek modeller dışında ihtiyaçlar doğrultusunda analitik araçlar da kullanılmaktadır. Analitik araçlar kısa birer açıklaması ile birlikte aşağıdaki tablo 14'de gösterilmektedir:

Tablo 14. *Rİ sürecinde kullanılabilecek analitik araçlar (yazar tarafından hazırlanmıştır).*

Analitik Araçlar	Açıklama
Delphi yöntemi	Geleceğe ilişkin tahminler yapmak üzere kullanılan bir yöntemdir.
Durum analizi	Analistlerin kilit karar vericiler için ihtiyaç duyulduğu veya talep edildiği esnada ürettiği daha özgün ürünlerden biridir.
Finansal analiz	İşletmelerin finansal göstergelerinin işlenmesi ve yorumlanması ile finansal kapasitesi ve faaliyetleri hakkında değerlendirmeler sağlayan bir yöntemdir.
İş modeli analizi	İşletmenin ürünleri, hizmetleri ve işletmenin elde ettiği ekonomik kâr arasındaki bağlantıdır.
İşlevsel yetenek ve kaynak analizi	İşletmeyi maddi ve maddi olmayan duran varlıkların yanı sıra temel yeteneklerden oluşan bir kaynak derlemesi olarak görmektedir.
Kritik başarı faktörleri analizi	İşletmelerin hedeflere ulaşılmasını sağlamak için iyi performansın gerekli olduğu alanlar olarak tanımlanabilir.
Kuramsal itibar analizi	İşletmenin mevcut imajını, gelecekteki paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmeye ve sonuçta işletmenin kârlılığını artırmaya yöneliktir.
Müşteri değer analizi	Kuruluşun müşterileri için sağladığı değeri derecelendiren bir tekniktir. Bu teoriye göre değer, kalite ve fiyat arasındaki ilişkidir.
Öngörü yöntemi	Mevcut ve geçmiş bilgi ve verileri kullanarak gelecekteki olayların veya sonuçların tahmin edilmesini sağlayan istatistik modelleme olarak tanımlanabilir.
Paydaş analizi	İşletmenin ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, işletmeden etkilenen veya işletmeyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır
Pazar analizi	Organizasyonlar, sektör ve pazar yapısını, gelişmekte olan fırsatları ve kendi güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili tehditleri anlayarak bir piyasanın gelecekteki çekiciliğini değerlendirmektedirler.
PEST/STEEP/STEEPLE analizleri	Dış ortamın belirli bir işletmenin stratejik planını nasıl rekabetçi olarak etkileyeceğini ölçmek için belirli faktörleri ve bunlardaki eğilimleri inceleyen bir çerçeve sunmaktadırlar.

Portföy analizi	İşletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir.
Rakip analizi	Gelecekteki pazar ortamı, rakiplerin ve potansiyel rakiplerin eylemleri ve etkileşimleri tarafından belirlenecektir.
Savaş oyunları	Rakiplerin beklenen hareketlerine ve karşı hamlelerine dayanan bir strateji oluşturmayı amaçlayan, sektörün seçkin oyuncularından oluşan, titizlikle yapılandırılmış, analitik bir rol oyunudur
Senaryo analizi	Gelecekteki rekabet faaliyetlerini tanımlayacak bir çerçeve sunar böylelikle, rekabetçi stratejilerin esnekliğini artırarak daha fazla karar seçeneğine olanak tanımaktadır.
SERVO analizi	Bir işletmenin stratejik karar ve girişimlerini oluşturmak ve test etmek için kullanılan, rekabetçi yanıt ve strateji geliştirme durumlarında ele alınması gereken birincil faktörlere odaklanan geniş ve bütüncül bir çerçeve sunan bir yönetim aracıdır.
SWOT analizi	Bir işletmenin potansiyel fırsat ve tehditlerinin yanı sıra, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendiren ve buna uygun strateji geliştirmede kullanılan bir modeldir.
Trend (eğilim) analizi	Belirli bir süre boyunca piyasanın genel olarak aldığı yöndür. Analiz, geleceğe yönelik projeksiyon yapmak, yöneticilerin dikkat etmesi gereken alanları belirlemek ve sektörü sektördeki rakiplere göre kıyaslamak için kullanılır.
WIN/LOSS analizi	İşletmelerin kazançlarını artırabilmeleri ve daha fazla iş yapabilmeleri için organizasyonel kayıp ve kazançlarının nedenlerini analiz etmek üzere kurgulanmıştır.

Dünya genelinde işletmelerin, Rİ analizlerinin yapılmasında kullanılabilecek çok çeşitli araç ve teknolojiye sahip oldukları bilinmektedir (Bouthillier ve Jin, 2005 :43). Rİ yazılım şirketleri, rakibin verilerini toplama sürecini iyileştiren, veri madenciliğini ve analiz yöntemlerini basitleştiren ve sistematik bir Rİ bilgi depolama sistemi ve veri tabanlarıyla karar alma sürecini destekleyen özel Rİ yazılımları

sunmaktadır. Bu yazılım araçları, karar vericilere faydalı ve çabuk bilgi sağlayarak bütün Rİ sürecini daha verimli kılmakta olduğu belirtilmiştir.

Gracanin, Kalac ve Jovanovic (2015:35) tarafından yapılan bir araştırmada işletmelerin rekabet hakkında raporlama yapmak (Rİ sürecinin basitleştirilmesi) için teknik destek (yazılım) kullanıp kullanmadıkları sorusuna bir cevap aramışlardır. Araştırmanın uygulandığı Sırp işletmeleri tarafından hiçbir özel Rİ yazılımı veya başka teknik araç kullanılmadığı ortaya çıkmıştır.

Andreas (2008:44) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise Avusturya’da, bilgi depolama ve yayma amaçları için veri tabanı kullanan birkaç işletme dışında, hiçbir işletmenin Rİ amaçları için özelleştirilmiş yazılım kullandığını bildirmemiştir. AB ülkelerindeki işletmelerin çoğunluğu için benzer sonuçlar kaydedildiği görülmektedir (Michaeli, 2004; Smith ve Kossou, 2008; Wright, Badr, Weiss ve Pickton, 2004; Tena ve Comai, 2004; Stankeviciute ve diğerleri, 2004).

2.5 Rekabet İstihbaratının Örgütsel Boyutu

Rekabet istihbaratı, pazarlama biriminin bir işlevi olarak ortaya çıkmasına rağmen, sınırlarını genişleterek işletmenin tüm birimlerine hizmet vermekte olan, dış çevrenin sürekli olarak tarandığı ve analiz edildiği bir araca dönüşmüştür (Akpınar ve Edin, 2007:3). Rİ günümüzün stratejik karar verme aşamasında kilit bir rol üstleniş olup işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri açısından önemli bir model haline gelmiştir.

Rekabet istihbaratı çalışması, işletmenin hangi yöne gideceği ve başarı için hangi aksiyonları alacağınıza dair kararların temeli oluşturmaktadır. Örgüt kültürüne bağlı olarak bazı durumlarda işletmeler rekabet istihbaratı faaliyetlerini destekleyebilmek veya engelleyebilmektedirler (Nelke, 2012: 23).

Çalışanların dış dünyadaki izleme ve gözlemlene tarzının, işletmenin rekabet istihbaratına verdiği önem söz konusu olduğunda, büyük ölçüde etkilendiği görülmüştür. Hamrefors (1999) yaptığı çalışmada çeşitli işletmelerle çalışarak dört farklı gözlemlene davranışı ortaya çıkarmıştır. Bunlar özel gözlemlene, bağımsız

gözlemleme, prensip olarak gözlemleme ve yönlendirilmiş gözlemleme olarak sıralanmıştır (Hamrefors, 1999 aktaran Hakansson ve Nelke, 2015:51).

Özel gözlemleme davranışının hakim olduğu işletmelerde, işletmenin yararına yönelik bir gözlemleme söz konusu değildir. Her birey çevreyi özel nedenlerle izlemektedir. İşletme bu tarz gözlemlemeye kayıtsız olduğu için izlemeyi teşvik etmemektedir ve bu nedenle çalışanların işle ilgili tarama, gözlemleme yapmak için motivasyonları bulunmamaktadır.

Bağımsız gözlemleme birimlerin nispeten bağımsız faaliyet gösterdiği merkezi olmayan işletmelerde, geçerli olan gözlemleme davranışını kapsamaktadır. Her bölüm kendi iş ortamını diğer bölümlerden bağımsız olarak izlemektedir. Resme bir bütün olarak bakmak için hiçbir çaba gösterilmemektedir.

Prensip olarak gözlemleme gözlemlemelerin profesyonelce yapıldığı koşullarda yalnızca mevcut durumları ve görüşleri doğrulamak için kullanılan bir gözlemleme türüdür. Bu davranışlara sahip organizasyonlar kendi alanlarında büyük ve baskın bir özelliğine sahiptirler. Aynı zamanda bunlar bilinmesi gereken her şeyi bildiklerine zaten ikna olmuşlardır. Bu işletmeler, genellikle iş ortamındaki hoş olmayan değişikliklere açık olduklarında, etkili rekabet istihbarat etkinlikleri gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Yönlendirilmiş gözlemleme tarzı, işletmeye yön veren vizyon ve misyon ile yönetilmektedir. İşletme ayrıca sistematik istihbarat çalışmasını teşvik etmekte ve desteklemektedir. Bu gözlemleme davranışının, tüm işletmenin yararına en iyi sonuçları ürettiği söylenmiştir. Çoğu kuruluşlar, işletmeler, otoriteler ve diğer kamu veya özel kuruluşlar yerinde sistematik bir rekabet istihbaratı süreci bulunmadığından, özel veya bağımsız tarama ve gözlemlemeyi muhtemelen en yaygın olarak tercih etmektedirler (Hamrefors, 1999 aktaran Hakansson ve Nelke, 2015:52).

İşletmeler Rİ sistemlerini doğru örgütlenme ve kurgulama ile sorumludurlar. Rİ sisteminin en iyi şekilde sonuç verebilmesi için Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nin 1997 yılında yayınlamış olduğu çalışmada beş genel odak noktasından bahsedilmektedir (Prescott, 1999:45):

- Birinci odak noktası, sektör içerisinde bulunan işletmelerin tümü için belirgin hale gelmeden önce, rekabet ortamındaki fırsatları ve tehditleri tanımlamak amacıyla erken uyarı merkezlerine odaklanması gerektiği vurgulanmıştır. Bu odak merkezlerinin öncelikli hedefi, işletmenin potansiyel bir fırsat veya tehdit ışığında nasıl konumlanması gerektiği üzerine çalışmaktır.
- İkinci odak noktası ise, hazırlanacak olan programın stratejik karar vermede sağlayacağı destek ile ilgilidir. Rekabet istihbaratı faaliyetleri, önemli stratejik baskılara dayanabilmek amacıyla bilgi ve analiz sağlanması üzerine tasarlanmıştır.
- Üçüncü potansiyel odak alanı, taktiksel karar verme üzerine inşa edilmiştir. Bir işletmenin günlük operasyonlarını vurgulamaktadır. Rekabet istihbaratı satış, fonksiyonuna bağlandığında, genellikle taktik bir odak gözlemlenmektedir.
- Dördüncü potansiyel rekabet istihbaratı programının odağı rekabeti izleme ve değerlendirme üzerine tasarlanmıştır. Bu durumda dikkatler, rakiplerin stratejik ve taktiksel niyetlerini derinlemesine kavramak ve işletmelerin nasıl konumlandırılacağı üzerine yoğunlaştırılmıştır.
- Beşinci odak alanı, işletmenin stratejik planlama sürecine yardımcı olmak üzere kurgulanmıştır. Bu odak alanını destekleyen rekabet istihbaratı programı, stratejik planların hem tasarlanması hem de uygulanması için önemli bir girdi olan bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi üzerine odaklanmaktadır (Prescott, 1999:45 aktaran Uyanık, 2019:6).

2.6 Rekabet İstihbaratının İnsan Boyutu

Rİ, örgütün insan kaynakları tarafından yürütülen bir eylemdir dolayısı ile nitelikli bir rekabet istihbaratı modeli, nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Buna istinaden kısmen eksik bulunan insan kaynağı faktörlerin, Rİ sürecinin tüm aşamalarındaki sonuçları etkilemektedir. Bu nedenle, insan kaynağı olarak hangi davranışlar içinde bulunulduğunu ve Rİ görevlerini yerine getirmek için nasıl bir performans sergilendiğini bilmek oldukça önemlidir.

İnsan davranışının yan etkileri de Rİ profesyonel ve sistematik bir yaklaşımın olmasını çok önemli kılmaktadır. Başarılı bir çalışma için olumsuz olabilecek faktörler bilinçli ve sistematik bir sürece dahil edildiğinde ortadan kaldırılabilir veya olumlu bir şeye dönüştürülebilir.

Rekabet İstihbaratı çalışanlarının hem bilgi toplama aşamasında hem de analiz aşamasında temel gerçekleri görmezden gelmeleri büyük bir risk taşımaktadır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda en büyük risk mevcut dünya görüşlerine veya gelecekle ilgili isteklerine uymadığı için ilgili karar vericilerin sonucu görmezden gelmeleri veya güvensiz olmalarından kaynaklanmaktadır.

İnsanın, kendisini çevreleyen dünyada nasıl tepki vereceği, çevre koşullarından etkilenir. Hamrefors (1999 aktaran Nelke ve Hakansson 2015:65) bunu inceleyerek ve bireylerin bulunduğu duruma bağlı olarak üç tür çevre hakkında araştırmalarda bulunmuştur, onlar ise: Devletin uygulamaları ve yasalar, iç çevre ve uzak çevre.

Bireysel açıdan bakıldığında, *devletin uygulamaları ve yasalar* bireyin bulunduğu yaşadığı yer ve durumu doğrudan etkileyen çevresel faktördür. Bu çevresel faktöre bireyin etkisi pek mümkün olamamaktadır. Bu ortamda birey devamlı gözlemci olmalı ve oluşabilecek gelişmelere tepki vermeye hazır olmalıdır.

İç çevre içinde bulunulan ortama en yakın veya en fazla etkiye sahip olan çevredir. İç çevre bireyin daha çok etkilendiği ve etki edebildiği yakın çevredir. İçinde bulunulan çevrede risk oluşturabilecek ortamlardan biri bireyin bazı durumlarda bazı sinyallere karşı aşırı tepki göstererek daha önemli olabilecek diğerlerini görmezden gelmesidir.

Uzak çevre bireye en uzak olan çevredir. Bu çevrede uzaktan gelen sinyalleri takip etmek zor olduğundan bu sinyallere daha az önem verilmektedir. Ancak, bu durumda uzaktaki sinyallerle ilgili önemli olabilecek bazı konuların gözden kaçırılması risk teşkil edebilir.

Sonuç olarak rekabet istihbaratının insan boyutuna bakıldığında en önemli faktör olduğu görülmektedir. İnsanı etkileyen yakın ve uzak çevresel faktörler bireyleri etkilemekte ve buna karşı bireylerin göstermiş olduğu tepkileri şekillendirmektedir.

2.6.1 Rekabet istihbaratının başarıyla yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynakları beceri ve yetenekleri

İşletmelerin rekabet istihbaratını iyi bir şekilde gerçekleştirmeleri için birtakım yetkinliklere, becerilere ve yeteneklere sahip olmaları gerekir. Analitik düşünme becerileri, olgulara ve rakamlara eleştirel bir yaklaşım getirme becerisi çok değerli olduğundan, iyi bir iş yapabilmek için son derece gerekli olduğu görülmektedir. Beceriler elbette uygulama ve deneyim yoluyla da edinilebilir.

Başarılı bir rekabet istihbaratı gerçekleştirmede genel beceriler ve yetenekler oldukça önemlidir. Bun yetenekler arasında: yaratıcı, meraklı ve sorgulayıcı olmak; ileri görüşlü olmak, takım ruhuna sahip olmak; önemsiz gibi görünen ama önemli sinyalleri yakalayabilmek, geleneksel olmayan kaynakları kullanabilmek; beklenmeyen durumlara maruz kalındığında içinden çıkabilmek, açık fikirli olmak; diğer işletmelerde neler olduğunu görebilmek, paradigma değişikliğine neden olabilecek şeyleri araştırmak, vb. (Nelke ve Hakansson 2015:66).

Başarılı bir istihbarat uzmanının sahip olması gereken özelliklere baktığımızda yaratıcılık, analitik beceri, sabır ve dayanıklılık olduğu söylenebilir. Bireysel olarak bir istihbarat uzmanından tek başına böyle bir performans beklemek her zaman çok iyi sonuçlar vermeyebilir, ancak ekip çalışması ile bu yönde iyi sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Genel beceri ve yeteneklerin bir tamamlayıcısı olarak, rekabet istihbaratının farklı aşamalarında ek becerilere de ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmeler iş ortamındaki ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda yol haritalarını hazırlamaları gerekmektedir. Bu harita hazırlıkları tamamlandıktan sonra neyin izlenmesi gerektiğine karar verilmelidir. Öncelikle işletme ve işletmenin sunduğu ürün veya hizmetler hakkında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Burada işletmeler ilk başta kendi vizyon ve misyonlarını bilmelidirler.

Bir sonraki aşamada, bilgiyi elde etmek, temel bir beceri ve bilgi akışı için ağlar oluşturmayı kapsamaktadır. İşletmelerdeki iyi bağlantılar, başarılı bir ağ iletişimi için ön koşuldur sayılmaktadır. Hangi bilgi kaynaklarının hangi amaç için kullanılacağı, kaynaklara eleştirel bir yaklaşım ile yaklaşılması, bilgi tedarikçilerini

değerlendirebilmek bu aşamada gerekli olan beceriler arasında sayılmaktadır. Farklı kaynak türlerinin nasıl araştırılacağını ve bilgi için bilgi kaynaklarından nasıl yararlanılacağını bilmesi gerekmektedir. Burada bilgi uzmanları, bilgi kaynaklarının sunumunun, anahtar kelimelerin seçiminin nasıl yapıldığı dahil olmak üzere bilgi stratejisini tanımlamak için özel yetkinliklerini kullanmalıdır (Nelke ve Hakansson 2015:66).

Rekabet istihbaratının yönetim aşamasında ilgisizliğin giderilmesi ve değerli bilgi parçalarının seçilmesi esastır ve aynı zamanda en zor görevlerden biridir. Bunu yapabilmek için, işletme ve izlemekte olduğumuz alanlar hakkında bilgi sahibi olmamızın yanı sıra, içinde bulunduğumuz işler için iyi bir gözlemleme yeteneğine ihtiyacımız bulunmaktadır. Aynı zamanda büyük miktarda bilgiyi hızlıca inceleme yeteneğine de ihtiyaç bulunmaktadır (Nelke ve Hakansson 2015:67).

Analiz ve iletişim aşamalarında yeterlilik işletme bilgisi için kritik öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Hangi durumda hangi analiz yönteminin kullanılacağı ve bu yöntemlerin nasıl kullanılacağı bilgisi de oldukça değerlidir. Sonuçların iletişim aşamasındaki iletişim becerilerine, sunum tekniklerine ve kısa ve özlü raporlar yazma yeteneğine ihtiyacımız bulunmaktadır. İletişim sadece burada ve şimdi olmadığından, raporları aynı zamanda gelecekteki kullanım için araştırılabilir hale getirmemiz gerekmektedir (Nelke ve Hakansson 2015:67).

Bilgi profesyonelinin yeterliliği, ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarının, doğru bir şekilde nasıl elde edileceği ile doğrudan ilişkilidir. Bilgi profesyonelleri, hangi kaynakların hangi amaç için kullanılacağını ve farklı kaynaklara nasıl erişileceğini iyi bildikleri düşünülmektedir. Bir sonraki adım, söz konusu konu hakkında bu kaynaklardan araştırma yapmak, bilgiyi seçmek, yapılandırmak ve yönetmeyi kapsamaktadır. En tepede yer alan bilgi çok yoğundur. Analizin kapsayacağı konuyla ilgili derin bir bilgi elde etmek, çok önemlidir. Bilgi profesyoneli, çoğu zaman birçok konuyla ilgilendiği için bu bilgiye sahip olmayabilir. Bu durumda analistler devreye girerek, bilgi profesyonelinin elde ettiği sonuçlara dayanarak ekip çalışmasının bir parçasını devralarak analizlerini yapmaktadırlar. Bilgi profesyonelleri, üretimden bilgi

tüketimine kadar bilgi değeri zincirinin büyük bir bölümünü kapsamaktadırlar (Nelke ve Hakansson, 2015:70).

Bilgi profesyonelleri, ihtiyaçların analizi konusunda eğitilmektedir. Gerçek ihtiyaçların hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ne olduğunu belirlemek oldukça önemlidir. Ayrıca, bilginin kendisi hakkında da çok fazla bilgi ve yeterliliğe sahiptirler: nasıl üretilir ve iletilir, nasıl edinilir, bilgi pazarındaki aktörler kimlerdir, sundukları içerik, bilginin edinildiği yer neresidir, hangi fiyatlar söz konusudur gibi. Bilgi araştırması ve bilginin araştırılabilir hale getirilmesi, bilgi profesyonellerinin sahip olduğu kilit bir yeterliliktir.

Bilgi profesyonelleri, istenen bilgileri bulmak için bilgi kaynaklarını ve araçlarını bu süreci yönetmek için kullanmaktadırlar. Bilgi uzmanları, kullanıcıların bilgi kaynaklarını ve araçlarını kullanma konusunda eğitim ve deneyim sahibidirler. Bilgi profesyonelinin çalıştığı kuruluş hakkında bilgilere sahip olması son derece önemlidir. Çoğu zaman bilgi uzmanı, kuruluştaki kimin ne yaptığını ve hangi bilgilerin nerede barındırıldığını bilen bir tür merkezdir.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI

Araştırmanın ilk iki bölümünde incelenen konular çerçevesinde Eskişehir’de faaliyet gösteren işletmelere yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları hakkında bilgilendirme sonrasında araştırmanın yöntemi, araştırma modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgular başlıklar halinde verilmiştir.

3.1 Problem

Günümüzün iş ortamı her gün biraz daha rekabetçi, daha küresel, daha fazla bilgi tabanlı ve dinamik hale gelmektedir, dolayısıyla işletmeler rekabet kararlarının hızlı alınması gerektiği bir dönemde bulunmaktadır.

Karar vericiler daha karmaşık, daha hızlı değişen sorunlarla başa çıkmak, rakiplerinin neler yapabileceğini önceden tahmin edebilmek ve rekabet değişimlerinde ayakta kalabilmeleri için sistematik bir yapıya ihtiyaç duymaktadırlar. Artan rekabet koşulları çerçevesinde bilgi işletmelerin temel üretim faktörlerinden biri haline gelmiştir. Böylece gerekli bilginin zamanında uygun bir maliyetle elde edilmesi, doğru analiz edilmesi ve bu bilginin karar verme aşamasında etkin bir biçimde kullanılması oldukça önemli hale gelmektedir. Rekabet istihbaratı bu ihtiyaçların karşılanması için bir süreç ve ürün olarak ortaya çıkmıştır.

Rekabete ilişkin bilginin toplanması, analiz edilmesi ve rekabette öne geçmek üzere karar alma mekanizmalarıyla bütünleştirilmesi birçok işletmenin en önemli öncelikli konuları arasına girmektedir.

Genel olarak, dünya genelinde işletmeler rekabet istihbaratı gibi yeni, modern yönetim konseptlerinin yatırım değerleri ve faydasının farkına giderek daha çok varmaktalar. Ancak buna rağmen, yöneticiler ve diğer rekabet istihbaratı kullanıcıları rekabet istihbaratı sistemleri tarafından sunulan bilgi ve malumatı henüz tam olarak yeterince kullanamadıklarını söylemek mümkündür (Ganes, Miree ve Prescott, 2003:2).

Bir işletme pratiği olarak rekabet istihbaratının ABD’de çok yaygın olduğu görülmektedir (Prescott ve Bhardwaj, 1995 aktaran Gracanin, Kolac ve Jovanovic, 2015:31). AB ülkeleri arasında ise rekabet istihbaratı sistemlerinin kullanılması ve uygulanması konusunda büyük farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır (Rointer, 2004; Soilen 2010; Smith ve Kossou, 2008; Michaeli, 2004; Wright, 2004; Smith, Wright ve Larivet 2012).

Fransa, İsrail, İsveç ve Kanada gibi ülkelerde hükümetler farkındalık yaratmada önemli katkılar sağlamaktadır, bazıları büyük ölçekli kaynaklar ayırmaktadırlar. Fransa’da rekabet istihbaratı konusundaki devlet desteklerinin işletmelerde rekabet istihbaratı kurulumunu ve gelişimini olumlu yönde etkilediği sonucuna varıldığını belirtmekte fayda vardır (Larivet, 2012).

Ülkelerin rekabet istihbaratı alanında farkındalığındaki farklılaşmanın nedenlerinden biri olan gelişmişlik düzeyi dışında, kültürel farklılıklar da diğer önemli nedenler arasında sayılabilir.

Rekabet istihbaratı hakkında dünya literatürüne baktığımızda sözü edilen önemine rağmen Türkiye’de yapılan çalışma sayılarının çok az olduğunu görmekteyiz.

Avrupa’da da rekabet istihbaratının işletmeler için önemli bir araç olduğunu göreceli olarak daha geç görüldüğünü ancak bu ülkelerde gelecekte önemli bir yer edineceğine işaret etmektedir (Blagg, 2002). Çin, Hindistan ve Rusya gibi yükselen piyasa ekonomilerinde rekabet istihbaratı farkındalığı gittikçe artmış ve hükümetlerin işletmelere sağladıkları olanaklar da giderek artmıştır (Tao ve Prescott, 2000; Adidam, Banerjee ve Shukla, 2012; Flint, 2002).

Uluslararası yazında rekabet istihbaratı çok disiplini bir konu olarak ele alınmış ve farklı alanlarda çalışılmasına rağmen Türkiye’deki yazında rekabet istihbaratı konusunda yeterli çalışmanın olmadığı dikkat çekmektedir. Uygulama alanındaki belirsizlik de bu çalışmanın yapılmasında bir önemli husus olarak görülmüştür.

Buradan yola çıkarak Türkiye’deki literatür çalışmaları dışında Rİ alanında işletmelerdeki farkındalık ve uygulama düzeyi hakkında bilgi edinmek üzere Eskişehir ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 14 işletmenin yönetim kurulu ve üst düzey yöneticileri ile bir ön saha çalışması gerçekleştirilmiştir. (Ek-2) Bu çalışma ile Rİ probleminin söz konusu örneklem işletmelerde yeterince bilinmediği,

sistemli bir şekilde uygulanmadığı, özellikle üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmının kavramın önemini dahi pek fazla bilmediğini ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle Türkiye’deki teorik çalışmaların sıklığı ve farkındalık ile uygulamada yeterli olmadığı düşünüldükten bu tez çalışmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

3.2 Araştırmanın Amacı

Yukarıda bahsedilen problem bağlamında bu tez çalışmasının birbiriyle bağlantılı iki amacı vardır: ilki, işletmelerin rekabet istihbaratına yönelik farkındalık, veri toplama ve analiz, uygulama düzeyi ve işlevsellik açısından mevcut durumunun saptanmasıdır.

İkinci amaç ise, elde edilen bulguların ışığında işletmelerdeki rekabet istihbaratı faaliyetlerinin kurulması ve etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik bir model önerisinde bulunmaktadır.

Sözü edilen amaçlara ulaşabilmek üzere aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır: İşletmelerin;

- Rekabet istihbaratına yönelik olarak yönetici ve çalışanların farkındalık düzeyinin ne olduğu;
- Rekabete yönelik ne tür verilerin nasıl ve hangi etkinlikte toplanmakta ve analiz edilmekte olduğu;
- Rekabet istihbaratı uygulamalarının nasıl ve ne ölçüde yerine getirildiği;
- Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin rekabetle başa çıkma açısından ne kadar işlevsel olduğu araştırılmıştır.

3.3 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma işletmelerdeki Rİ farkındalık düzeyinin artırılması açısından önemlidir. İşletmeler tarafından Rİ’nın bilinirliğinin artırılması, Rİ’nın işletmeler açısından ne denli önemli olduğunun farkına varılması, uygulama ile ilgili yol gösterici fikirler vermesi açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, Eskişehir ilinde yapılan anket çalışması ile işletmelerin içinde bulundukları sektörlerle göre genel rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde faaliyet

gösterdikleri görülmüştür. Rekabet yapısına göre sektörlerin genelde yoğun rekabet yaşadığı ve işletmelerin yaptıkları değerlendirmelerin bu yönde ağırlık kazanacağı ortaya çıkmıştır. Bu anket çalışması ile Rİ'nin farkındalık ve uygulama düzeylerinin oldukça düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla rekabetin yoğun olduğu sektörlerde durum böyle iken Rİ'nin işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı da düşünüldüğünde Rİ'nin ne denli önemli olduğu aşikârdır.

Bu araştırma işletmelerin Rİ alanında farkındalık ve uygulama düzeylerinin artırılmasında önemli rol oynayacağı öngörülmektedir.

Akademik çalışmalara bakıldığında ise Türkiye'de Rİ alanında yapılan bilimsel çalışmaların sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla ülkemizde bu alanın yeni yeni gelişeceğine işaret etmektedir.

Bu çalışmanın Türkiye'de yapılmış önemli çalışmalar arasında yer alacağı yapılan model önerisi ile birlikte uygulama alanında işletmelere yol gösterici öncü bir rol oynayacağı öngörülmektedir.

3.4 Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada görüşme sağlanan yöneticilerin işletmelerine dair verdikleri bilgilerin doğru kabul edilmesi bir varsayım olarak görülmektedir.

Ankete katılan işletme yöneticilerinin verdikleri cevapların çalışma sonucunu doğrudan etkilediğinin bilincinde oldukları varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıklarına bakıldığında;

Araştırma Türkiye genelinde değil Eskişehir ilinde faaliyet gösteren işletmeler bazında yapılmıştır bu da çalışmanın sınırlılıklarından birini ifade etmektedir.

Sektörel bazda bakıldığında tabakalı örneklem ile seçilerek anket soruları gönderilen işletmelerin bir kısmı bunları yanıtlamamıştır. Dolayısı ile sadece cevap alınan sektörlerle sınırlı kalmıştır.

Uygulamaya yönelik yapılan model önerisi konusunda öncü başka bir çalışma olmaması diğer sınırlılıklar arasında yer almaktadır.

3.5 Yöntem

Araştırmaya konuyla ilgili literatür çalışması yapılarak başlanmıştır. Teorik kısmının hazırlanmasında bu alanda erişim sağlanan kaynakların üzerinde incelemeler ve çalışmalar yapılmıştır. Yapılan tez çalışmasında değerlendirilen konu hakkındaki kavramsal bilgilerden sonra burada araştırmanın modelinden bahsedilmekte, örneklem seçimi hakkında bilgi verilmektedir. Anketlerin dağıtılması ile eldi edilen verilerin toplanması ve analiz edilmesi ardından ise elde edilen bulgular detaylıca analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın ana kütlesi Eskişehir’de faaliyet gösteren işletmeler arasından seçilerek belirlenmiştir. 2018 yılında aktif olan işletmeler arasından sektörlerine göre tabakalandırma yöntemi kullanılarak tabakalandırılmış ve daha sonra her sektörü temsil edecek işletmeler belirlenmiştir.

Ana kütlenin belirlenmesinden sonra araştırmanın yürütüleceği işletmelerin bilgilerine ulaşarak daha önce tasarlanan anket soruları gönderilmiştir. İşletmelerde genellikle tepe yöneticiler tarafından doldurulması beklenen anketlerin bu yöneticilerin işlerinin yoğunluğundan ötürü ertelendiği olasılığı artmakla beraber çoğu işletme yöneticisi ile defalarca görüşmeler sağlanarak anketlerin cevaplanması için yoğun çaba sarf edilmiştir. Konunun güncelliği ve önemi ile beraber Rekabet istihbaratı kavramı bu tip araştırmanın dışarıya bilgi sızdırılması şüphesi, rakiplere bilgi vermek endişesi ile bütünleşerek ilk başta çoğu işletme tarafından sıcak bakılmamıştır bunun üzerine ankete katılan işletmelerin gizlilik ve güvenlik açısından kimler olduğu, kimlerin hangi cevapları verdiği tamamen gizli tutulmaktadır.

Soruların tepe yönetimine ilişkin olması görüşülen kişi sayısını sınırlamış, bu sayının yüksek olma şansını azaltmıştır. Toplamda 103 işletme Mart 2018 ve Kasım 2018 dönemi içerisinde görüşme sağlanarak bu çalışma tamamlanmıştır.

3.6 Araştırma Modeli

Bu araştırma Türkiye'nin Eskişehir ilinde faaliyet gösteren işletmeler arasından seçilerek belirlenmiştir. Bu araştırma ile hedeflenen, işletmelerde rekabet istihbaratı ile ilgili farkındalık düzeyinin belirlenmesi, rekabet istihbaratı verilerinin toplanması ve analiz edilme aşamalarının saptanması, uygulamaya yönelik durumu ortaya koymak ve uygulayan işletmeler arasından Rİ'nin işlevselliğinin belirlenmesidir.

Araştırmada nicel veri toplama teknikleri kullanılmış olup, betimsel türdedir. Nicel araştırma olaylar arasında ilişkileri tanımlamak için sayısal veriler kullanmaktadır. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak özellikle araştırma yapılan farkındalık, analiz, uygulama ve işlevsellik alanında genelleştirilebilir sonuçlar üretilmiştir. Farklı gruplar arasında karşılaştırma yapılarak, belirli gruplar arasında ilişkiler incelenmiştir.

Betimsel araştırma herhangi bir konuda derinlemesine bilgi edinmeyi sağlayarak niçin sorularını gündeme getirir ve bu sayede iyi bir betimsel çalışma açıklayıcı araştırmalara temel oluşturabilir (Vaus, 2001 aktaran Başol, 2008:123).

Betimsel türde olan bu araştırma var olan durumu olduğu şekliyle ortaya koymaya yönelik araştırmadır. Betimsel araştırmalar standartlar doğrultusunda değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yürütülürler. Bu yöntemin en temel özelliği mevcut durumu kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi ortaya koymaktır. Asıl amaç incelenen durumu etraflıca tanımlamak ve açıklamaktır.

Kaptan'a (1998) göre betimsel araştırmalar “mevcut durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz?” gibi sorular sorulmalıdır.

Çalışmada betimsel istatistikler; ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans şeklinde verilmiştir. Çalışanların ve işletmelerin özelliklerine göre Rİ konusundaki farkındalık, veri toplama ve analiz, uygulama ve işlevsellik açısından başarı, fayda, sorun seviyelerinin incelemesinde frekans analizi uygulanmıştır. Rİ konusundaki uygulama farkındalık, başarı, fayda seviyelerinin oransal olarak değerlendirilmesi için çapraz tablolar yapıp oransal değerlendirmelere yer verilmiştir. Analizler SPSS 25 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

3.7 Evren ve Örneklem

Araştırma evreninin, verilere ulaşmanın nispeten kolay olması, homojenlik ve karşılaştırılabilirlik sağlanması açısından Eskişehir’de faaliyet gösteren işletmeler olması kararlaştırılmıştır.

Örneklem, evren içerisinde belirli yöntemlerle seçilen ve evreni temsil etme yeteneklerine sahip birimlerin oluşturduğu topluluktur (Ural ve Kılıç, 2006)

Örneklem seçiminde olasılıklı örnekleme türleri içerisinde yer alan katmanlı (tabakalı) örnekleme tercih edilmiştir. Olasılıklı örnekleme türlerinin tercih edilmesinin sebebi daha güvenilir olmalarından kaynaklanmaktadır çünkü bu tarz örneklem seçme tekniklerinde evrendeki her bir birimin örnekleme girme şansı eşit derecededir. Bu tarz örneklem sonucunda elde edilen veriler, bilgiler ve sonuçlar literatüre daha çok genellenebilir.

Tabakalı örnekleme belli bir değişken dikkate alınarak, evrende bu değişkene ilişkin özelliklerin örnekleme de aynı oranda temsil edildiği örnekleme yöntemidir (Altunışık ve diğerleri, 2005).

Tabakalı örneklem türünün seçilmesinin nedeni ise belli bir değişken dikkate alınarak bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekleme de aynı oranda temsil edilmesidir. Bu doğrultuda Eskişehir Sanayi Odasına Kayıtlı işletmelerden her sektör evrenin alt tabakası olarak alınmıştır.

Evren 455 işletme ile temsil edilmekte olup 103 işletmeden sağlanan dönüş ile Mart 2018 ve Kasım 2018 dönemi içerisinde tamamlanmıştır.

Evren Büyüklüğü: 455 (olduğu Durumlarda) %75’lik bir örneklem hata payı ile Gözlenme sıklığı %15 ile %50 arasında olan olayları 0,075’lik bir örneklem hata payı ile tahminler üretebilmek için ihtiyaç duyulan örnek sayısı sırasıyla 73 ile 124 arasında değişkenlik göstermektedir. (Gözlenme sıklığı %15 olan sorular için 73, %50 olanlar için 124’tür).

$$n_0 = \frac{p * (1 - p) * t^2}{d^2}$$

$$n = \frac{n_0 * N}{n_0 + N - 1}$$

P: Gözlenme sıklığı (en düşük 0,15; en yüksek 0,5) ***

t: Güven aralığı kritik değeri (1,96) →Güven aralığı: %95

d: Örneklem hata payı (0,075)

N: Kitle (455)

n: Örneklem sayısı

n₀: doğrulama katsayısız örneklem

*** Gözlenme sıklığı anket çalışmalarında sorudan soruya değişebileceği için çoğunlukla 0,5 olarak alınmaktadır çünkü bu değer diğer parametrelerin sabit olduğu durumlarda ihtiyaç duyulan maksimum örnek hacmini vermektedir. Bu çalışmada 0,5 gözlenme sıklığı ile %95 düzeyinde bir güven aralığında tahmin üretebilmek için ihtiyaç duyulan örnek hacmi 124'tür. Fakat evren çok kısıtlı olduğu durumlarda güven aralığı %95 yerine %90 alındığında ihtiyaç duyulan örnek **hacmi 96** olmaktadır.

Alternatif 1: ihtiyaç duyulan örnek sayısı 72 < n < 125

P=0,15; d=0,075; t=1,96 (GA:%95) iken **n= 73**

P=0, 5; d=0,075; t=1,96 (GA:%95) **iken n= 124**

Tablo 15.'te anket araştırmasının uygulandığı sektörler ve ankete katılım sağlayan işletme sayıları verilmiştir. Örneğin, Eskişehir'de Ağaç ve ürünleri alanında 2018 yılında kayıtlı olarak görünen 8 işletme mevcuttur. Örneklemde ise ağaç ve ürünleri alanında faaliyet gösteren işletmelerin 2'si ankete katılım sağlamıştır. Diğer sektörler için detaylı olarak (Bkz. Tablo.15).

Tablo 15. *Anketin uygulandığı sektörler*

Sektör	Faaliyet Gösteren İşletme Sayısı	Ankete Katılan İşletme Sayısı
Ağaç ve Ürünleri	8	2
Ana Metal Sanayi ve Metal Ürünleri	118	17
Elektrik Elektronik ve Bilgisayar	7	6
Tekstil, Hazır Giyim ve Deri	10	5
Gıda	51	11
Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	79	4
Makine Ekipman İmalatı	53	7
Mobilya	20	1
Diğer	109	50
Toplam	455	103

3.8 Veri Toplama Aracının Tasarımı ve Verilerin Toplanması

Ülkeler arasında kültürel ve kurumsal faktörlerin rekabet istihbaratı uygulamalarına etkileri göz önünde bulundurularak ve farklı ülkelerde uygulanmış akademik çalışmalar incelenerek, Türk işletmelerine uyarlanabilecek özgün bir anket hazırlanmıştır. Ankete kaynaklık eden başlıca çalışmalar arasında Sheila Wright ve Pickton 2002, Tao ve Prescott 2000, Jamie R. Smith 2012, Tshilidzi Eric Nenzhelele 2012, yer almaktadır.

Sheila Wright ve Pickton (2002) tarafından İngiltere’deki Rİ alanında aktif işletmeler incelemesinde oluşturulmuş bir model mevcuttur. “En pratik model” şeklinde adlandırılan bu model, çok sayıda ülke ve ekonomik sektörde kullanılmıştır. Rİ faaliyetlerinin 4 özelliğini yansıtacak şekilde geliştirilmiştir. Bunlar: tutum, toplama, kullanım ve yer seçimidir. Tutum, rekabet istihbaratına karşı olan tutumu; toplama, bilgi toplama stratejilerini; kullanım, karar verme sürecinde Rİ kullanımını; yer seçimi bilgilerin toplanacağı yerleri kapsamaktadır.

Bu çalışmalar ve özellikle Wright ve Pickton modeli incelenerek Türkiye’deki işletmelerin yapısal, yönetsel ve sosyolojik yapıları gözetilerek özgün bir anket

tasarlanmıştır. Bu anket çalışması aşağıdaki 4 boyut üzerine oturtulmuştur. Bunlar ise; farkındalık, veri toplama ve analiz, uygulama ile işlevsellik (Bkz.Ek -1).

Farkındalık boyutunu belirlerken buradaki amacımız öncelikle Türkiye’deki işletmelerde Rİ bilinirliğinin tespit edilmesi, işletmeler tarafından bilinirliğinin hangi boyutta olduğu amaçlanmıştır. Ayrıca rekabet istihbaratına yönelik olarak yönetici ve çalışanların farkındalık düzeyi ölçülmesi hedeflenmektedir.

Veri toplama ve analiz boyutunda güdülen amaç, işletmedeki farkındalık düzeyine göre rekabete yönelik ne tür verilerin nasıl ve hangi etkinlikte toplanmakta ve analiz edilmekte olduğunun belirlenmesidir. Uygulama boyutu belirlenirken amaç, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin Rekabet istihbaratının mevcut durumunu ve düzeyini belirlemektir. İşlevsellik boyutunda rekabet istihbaratı faaliyetlerinin rekabetle başa çıkma açısından ne kadar etkin olduğunun saptanması amaçlanmıştır.

3.9 Bulgular

Bu bölümde yapılan araştırma ile ilgili ilk önce genel analizler sunulmuş, daha sonra elde edilen veriler sınıflandırılmış ve tablo ile grafikler halinde verilmiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmelere yönelik Rİ istihbaratı farkındalığı, veri toplama ile analizi, uygulama ve işlevsellik ile ilgili durum analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Demografik, sektörel ve katılımcı bilgileri

Örnekleme oluşturan işletmelerin %10,7’nin 1 milyon TL ve altında, %56,3’nün 1-50 Milyon TL, %10,7’nin 50-100 Milyon TL, %6,8’nin 101-200 Milyon TL, %4,9’nun 201-300 Milyon TL, %10,7’nin 301 milyon TL üzeri yıllık ciroları olduğu görülmüştür. İşletmelerin yıllık ciroları bakımından 1-50 milyon TL arasında yoğunlaştığı ifade edilebilir (Bkz. Tablo 16).

İşletmelerin %17,5’nin 1-9 kişi, %32’nin 10-49 kişi, %27,2’nin 50-249 kişi, %10,7’nin 500 kişi ve üzerinde çalışana sahip olduğu görülmüştür. Çalışan kişi bakımından işletmelerin yaklaşık olarak yarısının 50 kişi altında ve üzerinde olmak üzere ayrıldığı görülebilir.

Tablo 16. İşletme ile katılımcıların özellikleri

Kategori		n	%
2.Şirketinizin yıllık cirosu?	1 milyon TL ve altında	11	10,7%
	1-50 Milyon TL	58	56,3%
	50-100 Milyon TL	11	10,7%
	101-200 Milyon TL	7	6,8%
	201-300 Milyon TL	5	4,9%
	301 milyon TL üzeri	11	10,7%
3.Şirketinizin çalışan sayısı?	1-9 kişi	18	17,5%
	10-49 kişi	33	32,0%
	50-249 kişi	28	27,2%
	250-499 kişi	13	12,6%
	500 kişi üzeri	11	10,7%
4.Şirketinizin faaliyette olduğu süre?	1-5 yıl	14	13,6%
	6-10 yıl	17	16,5%
	11-15 yıl	20	19,4%
	16-20 yıl	9	8,7%
	21 yıl ve üzeri	43	41,7%
5.Şirketteki pozisyonunuz?	Yönetici	93	90,3%
	Çalışan	10	9,7%
6.Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?	Evet	12	11,7%
	Hayır	91	88,3%
7.Eğitim Düzeyiniz?	Lise ve altında	16	15,5%
	Lisans	60	58,3%
	Lisansüstü	27	26,2%
Toplam		103	100

İşletmelerin %13,6'sı 1-5 yıl, %16,5'i 6-10 yıl, %19,4'ü 11-15 yıl, %8,7'si 16-20 yıl, %41,7'si 21 yıl ve üzerinde sürelerde faaliyette olduğu görülmüştür. Faaliyet yılları bakımından işletmeler ağırlıklı olarak 21 yıl üzerinde süredir faaliyette olduğu görülsede faaliyet süresi 15 yıl ve altında olan işletme oranında yaklaşık olarak %50 civarlarında olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların %90,3'nün üst düzey yönetici pozisyonunda, %9,7'nin ise üst düzey yönetici görevi olmayan personel olduğu görülmüştür. Araştırma genelinde elde edilen veriler ağırlıklı olarak yöneticilerin görüşlerini yansıtmaktadır. Katılımcıların %15,5'nin lise ve altı düzeyinde, %58,3'nün lisans ve %26,2'nin lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların genel olarak lisans düzeyinde eğitim görmüştür. Lisansüstü eğitime sahip olan bireylerin oranlarının da oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Lise ve altında olan birey oranının sadece %15,5 olması da konunun değerlendirilmesi konusunda daha tutarlı sonuçların alınması bakımından önem arz etmektedir.

Tablo 16'da görüldüğü üzere işletmelerin ilgili oldukları sektörler ağırlıklı olarak %16,5 ile metal, %15,5 ile inşaat, %10,7 ile gıda, %6,8 ile makine, %4,9 ile eğitim, tekstil, deri sanayi, diğer sektörler, %3,9 ile enerji, kimya-petrol-lastik, otomotiv ve sağlık sektörleri olduğu saptanmıştır. İşletmeler ağırlıklı olarak metal, inşaat ve gıda sektörlerinde yer almaktadır. Çalışmada Rİ süreçlerinin değerlendirilmesinde katılımcı işletmelerin ağırlıklı olarak metal, inşaat, gıda ve makine sektörlerinde yer almaları bu sektördeki Rİ süreçlerine göre yapılan değerlendirmelerin ağırlıklı olarak yansıtacağı düşünülebilir. Birçok farklı sektörden işletmeler çalışmaya dâhil edilse de metal, inşaat, gıda ve makine sektörleri yaklaşık katılımcı işletmelerin yarısını oluşturmaktadır.

Tablo 17. İşletmelerin sektörel özellikleri

	Kategori	n	%
1.Faaliyet Gösterdiğiniz Sektör?	Metal	17	16,50%
	İnşaat	16	15,50%
	Gıda	11	10,70%
	Makine Sektörü	7	6,80%
	Elektrik ve Elektronik	6	5,80%
	Diğer	5	4,90%
	Eğitim	5	4,90%
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	5	4,90%
	Enerji	4	3,90%
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	4	3,90%
	Otomotiv	4	3,90%
	Sağlık ve Sosyal hizmetler	4	3,90%
	Maden	3	2,90%
	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	3	2,90%
	Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri	2	1,90%
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	2	1,90%
	Bilişim teknolojileri	1	1,00%
	Cam, Çimento ve Toprak	1	1,00%
	Kültür, Sanat ve Tasarım	1	1,00%
	Medya, İletişim ve Yayıncılık	1	1,00%
	Mobilya Sektörü	1	1,00%
Faaliyet gösterdiğiniz endüstride Rekabet yoğunluğunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Çok az	4	3,9%
	Orta derece	26	25,2%
	Çok yoğun	73	70,9%

İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerle göre rekabet düzeyinin %3,9 ile çok az, %25,2 ile orta derece ve %70,9 ile çok yoğun düzeyde olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin genel rekabetin yoğun olduğu sektörlerin içerisinde faaliyet gösterdikleri saptanmıştır.

3.9.1 İşletmelerde rekabet istihbaratı farkındalığı

Anket katılımcılarının %29,1'i Rekabet İstihbaratı kavramını ilk kez duyduğunu, daha önceden konu ile ilgili herhangi bir bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Konu ile ilgili bilgisi olan bireylerden %23,3'ü daha önceden duyduğunu ama ne olduğunu bilmediğini, %35,9'u bildiğini ama bilgisinin az olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların sadece %12,6'nın Rİ kavramını duyduğunu ve konu hakkında yeterli bilgisinin olduğunu görmekteyiz. Ortaya çıkan sonuca göre, katılımcıların çok düşük bir bölümü Rİ hakkında yeterli bilgiye sahip olup, önemli bir bölümünün konu hakkında bilgisi yoktur.

Katılımcılara göre yöneticilerin %31,1'inin Rİ konusunda bilgisi olmadığı, %41,7'i kısmen bilgili olduğu, %21,4'ü yeterli ve %5,8'i çok bilgili olduğu saptanmıştır.

Katılımcılara göre çalışan personelin Rİ konusundaki bilgi düzeylerinin; %47,6 ile bilgisinin olmadığı, %40,8 ile kısmen bilgili olduğu, %11,7 ile yeterince bilgili olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılara göre personelin yaklaşık yarısının Rİ konusunda bilgisinin olmadığı, çok az bir bölümünün ise bilgi düzeyinin yeterli olduğu yönünde değerlendirilmiştir.

Katılımcılara göre işletmelerinde rekabet istihbaratı alanında %41,7 ile kayda değer bir faaliyet olmadığı, %48,5 ile sistematik olmasa da çalışmaların yapıldığı ve %9,7 ile sistematik ve tatmin edici faaliyetlerin olduğu saptanmıştır. Sonuçlara göre işletmelerin yaklaşık %10'u sistematik şekilde Rİ faaliyetlerini gerçekleştirildiği görülmektedir. Özetle işletmelerin çok az bir bölümü gerçekten Rİ faaliyetlerini etkili şekilde yaptığını görmekteyiz.

Katılımcılara göre işletmelerin %31,1'inin teknoloji hırsızlığı ya da sanayi casusluğu konusunda önlem almadığı, %43,7'nin aldığı önlemler konusunda yetersiz olduğunu, %25,2'nin gereken önlemleri aldığı ortaya çıkmıştır. Sonuçlara göre her dört işletmeden sadece biri Teknoloji hırsızlığı ya da sanayi casusluğu konusunda önlemleri gereken şekilde aldığı, işletmelerin önemli bir bölümünün ise önlemleri aldığını ama yetersiz kaldığını görmekteyiz (Bkz. Tablo 18).

Tablo 18. *Farkındalık düzeylerinin incelenmesi*

Farkındalık ile ilgili ifadeler		n	%
9. Yukarıda açıklanan Rekabet İstihbaratı kavramını daha önce duydunuz mu?	Hayır, İlk Kez Duydum	30	29,1%
	Evet, Duydum Ancak Ne Olduğunu Bilmiyordum	23	22,3%
	Evet, Duydum ve Kavramın Ne Anlama Geldiğini Az Çok Biliyordum	37	35,9%
	Evet, Duydum ve Kavramın Ne Anlama Geldiğini Çok İyi Biliyordum	13	12,6%
10. Şirket yöneticilerinizin Rekabet İstihbaratı kavramına ilişkin bilgi düzeyi nedir?	Bilgisi Yoktur	32	31,1%
	Kısmen Biliyor	43	41,7%
	Yeterince Bilgili	22	21,4%
	Çok İyi Biliyor	6	5,8%
11. Şirket personelinizin Rekabet İstihbaratı kavramına ilişkin bilgi düzeyi nedir?	Bilgisi Yoktur	49	47,6%
	Kısmen Biliyor	42	40,8%
	Yeterince Bilgili	12	11,7%
	Çok İyi Biliyor	0	0,0%
12. Şirketinizde rekabet istihbaratı faaliyetleri hangi düzeyde yürütülmektedir?	Kayda Değer Bir Faaliyet Yok	43	41,7%
	Sistemati Olmasa Da Çalışmalar Var	50	48,5%
	Sistemati ve Tatmin Edici Düzeyde	10	9,7%
21. Teknoloji hırsızlığı ya da sanayi casusluğu konusunda önlemler alıyor musunuz?	Önlem Alınmıyor	32	31,1%
	Önlem Alınmıyor Ama Yetersiz	45	43,7%
	Önlem Alınmıyor ve Yeterli	26	25,2%
22. Şirketinizin web sayfasında sunulan bilgilerin Rekabet İstihbaratı açısından miktarı ve içeriği konusuna yeterince önem veriyor musunuz?	Evet	40	38,8%
	Hayır	63	61,2%
Çok Yetersiz		14	13,6%
Yetersiz		23	22,3%

23. Rakipleriniz hakkında sahip olduğunuz istihbaratın yeterlilik düzeyi nedir?	Normal	50	48,5%
	Yeterli	16	15,5%
24. Şirketinizin diğer şirketlerin istihbarat faaliyetlerine karşı aldığı önlemlerin düzeyi nedir?	Önlem yok	28	27,2%
	Önlem Alınıyor ama Yetersiz	56	54,4%
	Önlem Alınıyor ve Yeterli	19	18,4%

Katılımcıların ancak %38,8'i, işletmenin web sayfasında Rekabet İstihbaratı açısından sunulan bilgilerin miktar ve içeriğine yeterince önem verildiğini ifade etmiştir. Şirketlerin çoğunluğunun bu konuya önem vermediği ifade edilebilir.

Katılımcılara göre rakipler konusunda yapılan Rİ faaliyetlerinin %13,6 ile çok yetersiz, %22,3 ile yetersiz, %48,5 ile normal ve %15,5 ile yeterli seviyelerde olduğu ifade edilmiştir. Genel olarak işletmelerin rakiplerine göre Rİ faaliyetlerini yapma konusunda yetersiz olduğu görülmektedir. Ayrıca Rİ faaliyetlerini yeterli düzeyde yapan işletmelerin oranının çok düşük olduğu söylenebilir.

İşletmelerin diğer işletmelerin istihbarat faaliyetlerine karşı aldıkları önlemlerin düzeyine bakıldığında %27,2 ile önlemlerin olmadığı, %54,4 ile önlemlerin alınıp yeterli olmadığı, %18,4 ile önlemlerin alınıp yeterli olduğu yönündedir.

3.9.1.1 Farkındalık ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu

Araştırmanın bu aşamasında işletmelerin yabancı ortaklığı olma durumunda Rİ'na yönelik gösterdikleri farkındalık düzeylerinin karşılaştırılması yapılmıştır (Bkz. Tablo 19).

Tablo 19. İşletmelerin yabancı ortaklığı ile Rİ farkındalık durumu

	Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Hayır, ilk kez duydum	2	16,7%	28	30,8%

9. Yukarıda açıklanan Rekabet İstihbaratı kavramını daha önce duyduunuz mu?	Evet, duydum ancak ne olduğunu bilmiyordum	2	16,7%	21	23,1%
	Evet, duydum ve kavramın ne anlama geldiğini az çok biliyordum	6	50,0%	31	34,1%
	Evet, duydum ve kavramın ne anlama geldiğini çok iyi biliyordum	2	16,7%	11	12,1%
10. Şirket yöneticilerinizin Rekabet İstihbaratı kavramına ilişkin bilgi düzeyi nedir?	Bilgisi yoktur	1	8,3%	31	34,1%
	Kısmen Biliyor	7	58,3%	36	39,6%
	Yeterince Bilgili	2	16,7%	20	22,0%
	Çok İyi Biliyor	2	16,7%	4	4,4%
11.Şirket personelinizin Rekabet İstihbaratı kavramına ilişkin bilgi düzeyi nedir?	Bilgisi Yoktur	3	25,0%	46	50,5%
	Kısmen Biliyor	5	41,7%	37	40,7%
	Yeterince Bilgili	4	33,3%	8	8,8%
12. Şirketinizde rekabet istihbaratı faaliyetleri hangi düzeyde yürütülmektedir?	Kayda Değer Bir Faaliyet Yok	0	0,0%	43	47,3%
	Sistemati Olmasa Da Çalışmalar Var	8	66,7%	42	46,2%
	Sistemati ve Tatmin Edici Düzeyde	4	33,3%	6	6,6%

Çalışmaya katılan yabancı ortaklı işletmelerde çalışan personelin %16,7'si Rekabet İstihbaratı kavramını ilk kez duyduğunu, daha önceden konu ile ilgili herhangi bir bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Yerli firmalarda bu oranın %30,8 olduğu görülmüştür. Yerli firmalarda çalışan katılımcıların %12,1'nin Rİ kavramını duyduğunu ve konu hakkında yeterli bilgisinin olduğunu görmekteyiz. Bu sonuçlara göre ortaklık tipine göre Rİ bilgi düzeyinin düşük olduğu ve ama yabancı işletme personelinin daha yüksek Rİ hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

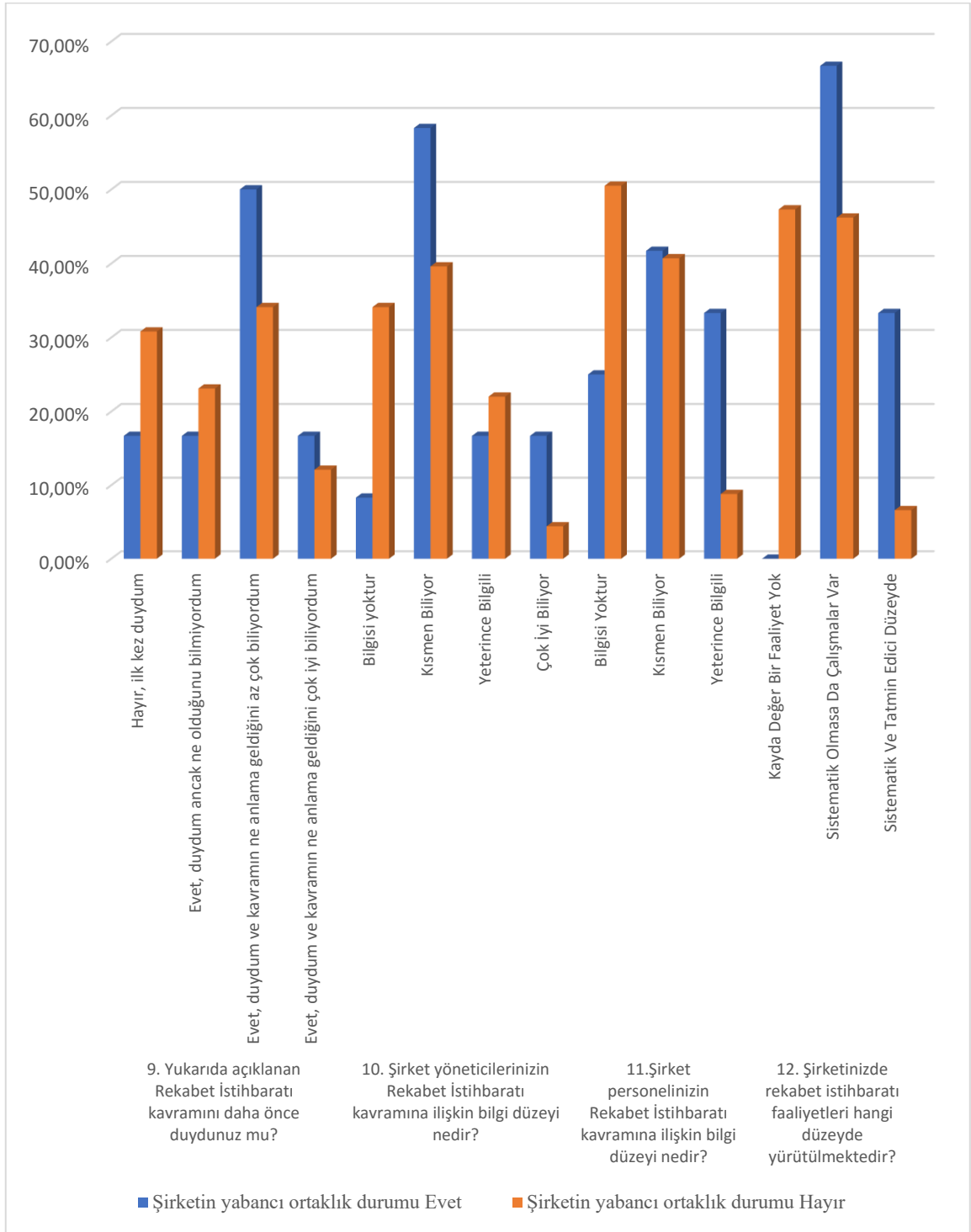
Yabancı ortaklı işletmelerde çalışan personele göre yöneticilerin Rİ konusundaki bilgi düzeylerinin; %8,3 ile bilgisi olmadığını, %58,3 ile kısmen bilgili, %16,7 ile yeterli ve %16,7 ile çok bilgi olduğunu ifade etmiştir. Yerli firmalarda çalışan personelin göre

yöneticilerin Rİ konusundaki bilgi düzeylerinin; %34,1 ile bilgisi olmadığını, %39,6 ile kısmen bilgili, %22 ile yeterli ve %4,4 ile çok bilgi olduğunu ifade etmiştir.

Yabancı ortaklı işletmelerde çalışanlara göre işletmelerin çalışanların Rİ konusundaki bilgi düzeylerinin; %25 ile bilgisi olmadığını, %41 ile kısmen bilgili, %33,3 ile olduğunu ifade etmiştir. Yerli firmalarda ise çalışanlara göre firmaların çalışanların Rİ konusundaki bilgi düzeylerinin; %50,5 ile bilgisi olmadığını, %40,7 ile kısmen bilgili, %8,8 ile olduğunu ifade etmiştir. Yabancı işletme personellerinin çalışma arkadaşlarının Rİ konusunda bilgisinin daha yüksek olduğu yönünde değerlendirme yapmışlardır.

Yabancı işletme personellerinin işletmelerinde rekabet istihbaratı faaliyetleri %66,7 ile sistematik olmasa da bir çalışma olduğu ve %33,3 ile sistematik ve tatmin edici faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yönünde olmuştur. Yerli işletmelerde ise rekabet istihbaratı faaliyetleri %41,7 ile kayda değer bir faaliyet olmadığı tespit edilmiştir. Yabancı ortaklı işletmelerde Rİ faaliyetlerini daha sistematik gerçekleştirildiği ifade edilebilir.

Yerli işletmelerde ise rekabet istihbaratı faaliyetleri %41,7 ile kayda değer bir faaliyet olmadığı, çalışmaya katılan yabancı ortaklı işletmelerde çalışan personelin %66,7'nin gereken önlemleri aldığını, yerli işletmelerde ise bu oranın 19,8 olduğunu görülmüştür. Yabancı işletmelerde %8,3 ile önlemlerin alınmadığı yerli işletmelerde ise bu oranın %34,1 olduğu görülmüştür.



Şekil 10. İşletmelerin yabancı ortaklığı ile Rİ farkındalık durumu

Yabancı ortaklı işletmelerin %50'si işletmelerinin web sayfasında sunulan bilgilerin Rekabet İstihbaratı açısından miktarı ve içeriği konusuna yeterince önem

verildiği ifade etmiştir. Yerli işletmelerde ise işletmelerinin web sayfasında sunulan bilgilerin Rekabet İstihbaratı açısından miktarı ve içeriği konusuna yeterince önem verme oranını %37,4 olduğu görülmüştür.

Yabancı ortaklı işletmelerde rakipler konusunda yapılan Rİ düzeyleri %16,7 ile çok yetersiz, %33,3 ile normal ve %50 ile yeterli seviyelerde olduğu görülmüştür. Yerli firmalarda rakipler konusunda yapılan Rİ düzeyleri %13,2 ile çok yetersiz, %25,3 ile yetersiz, %50,5 ile normal ve %11 ile yeterli seviyelerde olduğu görülmüştür.

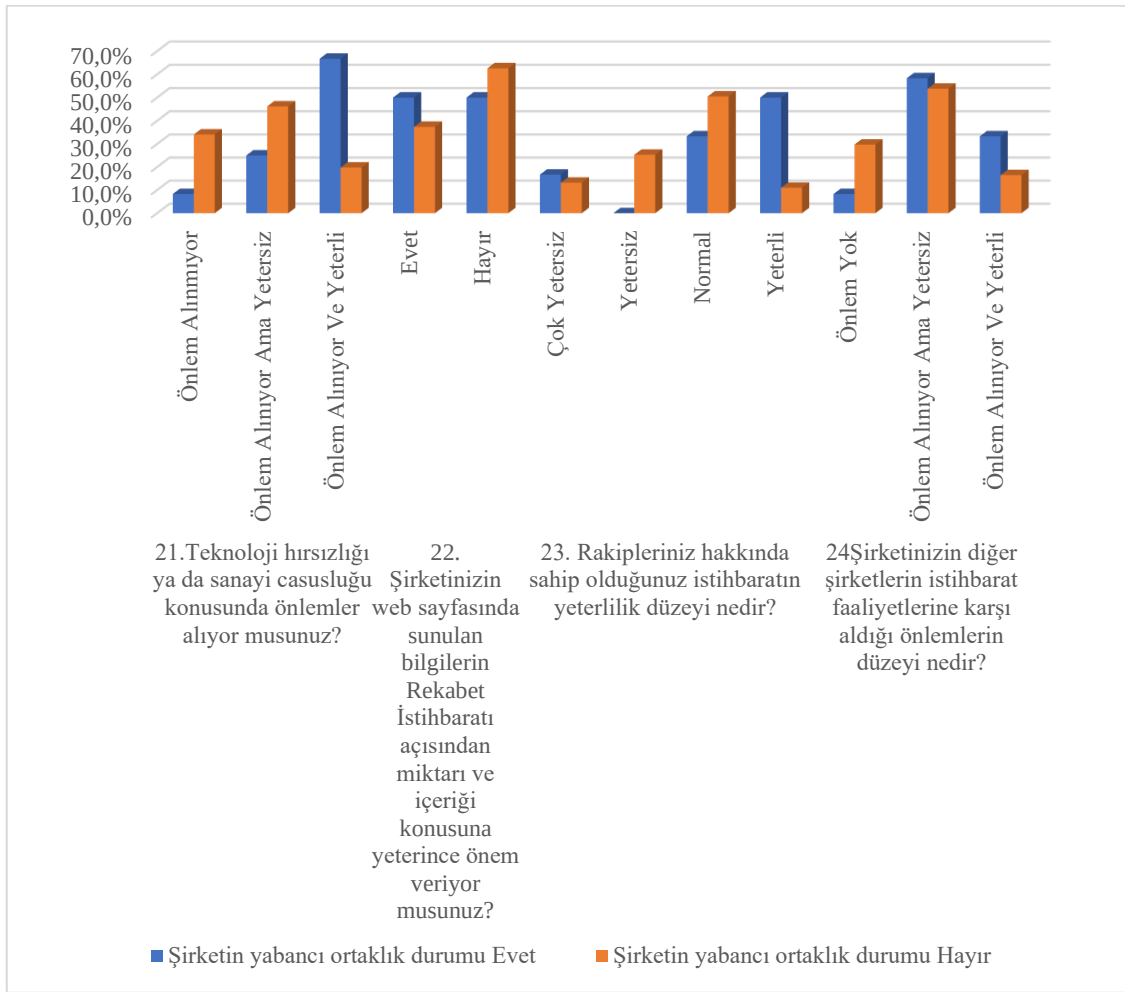
Genel olarak yerli işletmelerde rakiplerine göre Rİ faaliyetlerini yapma konusunda yetersiz olduğu görülmektedir. Yabancı ortaklı işletmelerde ise yeterli düzeyde Rİ yapan şirketlerinde çok yüksek oranlarda olduğu görülmüştür.

Yabancı ortaklı işletmelerde rakiplerin Rİ konusunda aldığı önlemler %33,3 ile yeterli olduğu ve bu oranın yerli işletmelerde %16,5 olduğu görülmüştür. Yerli işletmelerin çok büyük bir bölümünün ya önlem almadığı ya da aldığı önemlerin yeterli olmadığı yönünde sonuçlar çıkarmak mümkün olacaktır (Bkz. Tablo. 20).

Tablo 20. İşletmelerin yabancı ortaklığı ile Rİ farkındalık durumu

		Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
21. Teknoloji hırsızlığı ya da sanayi casusluğu konusunda önlemler alıyor musunuz?	Önlem Alınmıyor	1	8,3%	31	34,1%
	Önlem Alınmıyor Ama Yetersiz	3	25,0%	42	46,2%
	Önlem Alınmıyor ve Yeterli	8	66,7%	18	19,8%
22. Şirketinizin web sayfasında sunulan bilgilerin Rekabet İstihbaratı açısından miktarı ve içeriği konusuna yeterince önem veriyor musunuz?	Evet	6	50,0%	34	37,4%
	Hayır	6	50,0%	57	62,6%
23. Rakipleriniz hakkında sahip	Çok Yetersiz	2	16,7%	12	13,2%
	Yetersiz	0	0,0%	23	25,3%

olduğunuz istihbaratın yeterlilik düzeyi nedir?	Normal	4	33,3%	46	50,5%
	Yeterli	6	50,0%	10	11,0%
24. Şirketinizin diğer şirketlerin istihbarat faaliyetlerine karşı aldığı önlemlerin düzeyi nedir?	Önlem Yok	1	8,3%	27	29,7%
	Önlem Alınmıyor Ama Yetersiz	7	58,3%	49	53,8%
	Önlem Alınmıyor Ve Yeterli	4	33,3%	15	16,5%



Şekil 11. İşletmelerin yabancı ortaklığı ve Rİ farkındalık durumu

3.9.2 Rekabet istihbaratı süreçlerinin veri toplama ve analiz yönünden

incelenmesi

Araştırma sorularının bir diğeri rekabet istihbaratı süreçlerinin veri toplama ve analiz yönünden incelenmesini kapsamaktadır. Burada istihbarat ihtiyacını en çok barındıran bölümler, Rİ verilerinin en fazla sağlandığı bölümler, Rİ'nin toplandığı en önemli konular, kullanılan rekabet istihbaratı kaynakları, Rİ toplamının önündeki engeller, istihbarat bilgilerinin işletmedeki kullanım amaçları analiz edilmiştir.

3.9.2.1 Rekabet istihbaratı ihtiyacı yoğunlukta olan bölümler

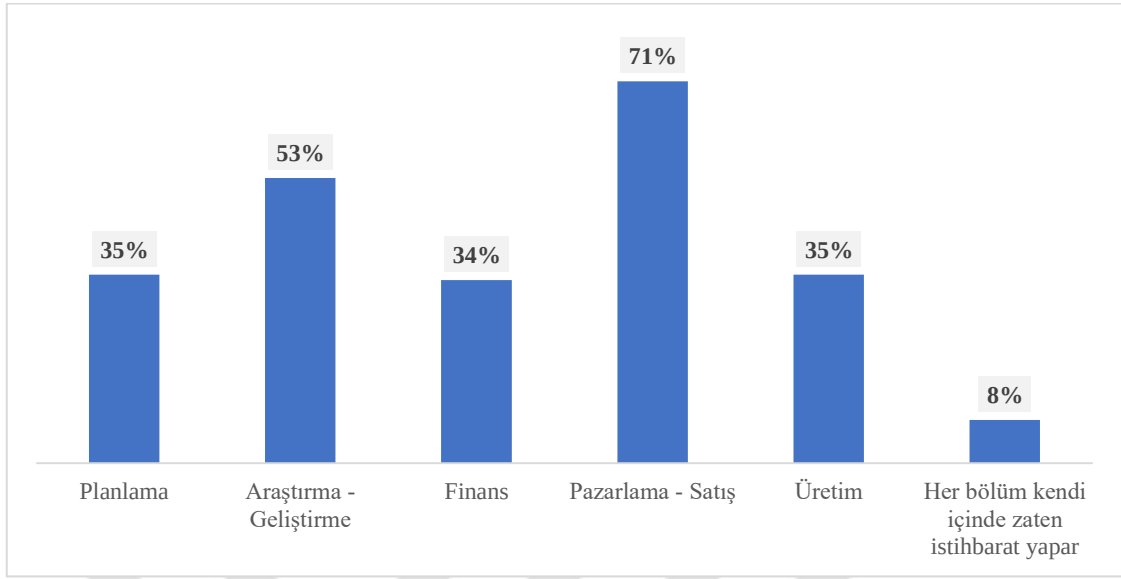
Katılımcılara göre en çok Rİ ihtiyaç duyan bölümler %35 ile planlama, %53 ile AR-GE, %34 ile finans, %72 ile pazarlama satış, %35 ile üretim, %8 ile her bölüm şeklinde yanıt vermişlerdir (Bkz Tablo 21).

Tablo 21. Rİ ihtiyacı yoğunlukta olan bölümler

14. Şirketinizde istihbarat ihtiyacı en fazla olan bölümler	n	%
Pazarlama - Satış	74	71%
Araştırma - Geliştirme	55	53%
Planlama	36	35%
Üretim	36	35%
Finans	35	34%
Her bölüm kendi içinde zaten istihbarat yapar	8	8%

*Anket sorusunda çoktan seçmeli cevaplar olduğundan dolayı her seçenek kendi içerisinde % olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcılara göre istihbarat ihtiyacı en fazla olan birim Pazarlama – Satış birimi olarak ortaya çıkmıştır. Onu sırasıyla Ar-Ge, planlama, üretim ve finans bölümleri takip etmektedir.



Şekil 12. Rekabet istihbaratı için gerekli verilerin en çok sağlandığı bölümler

3.9.2.2 Rekabet istihbaratı verilerinin sağlandığı bölümler

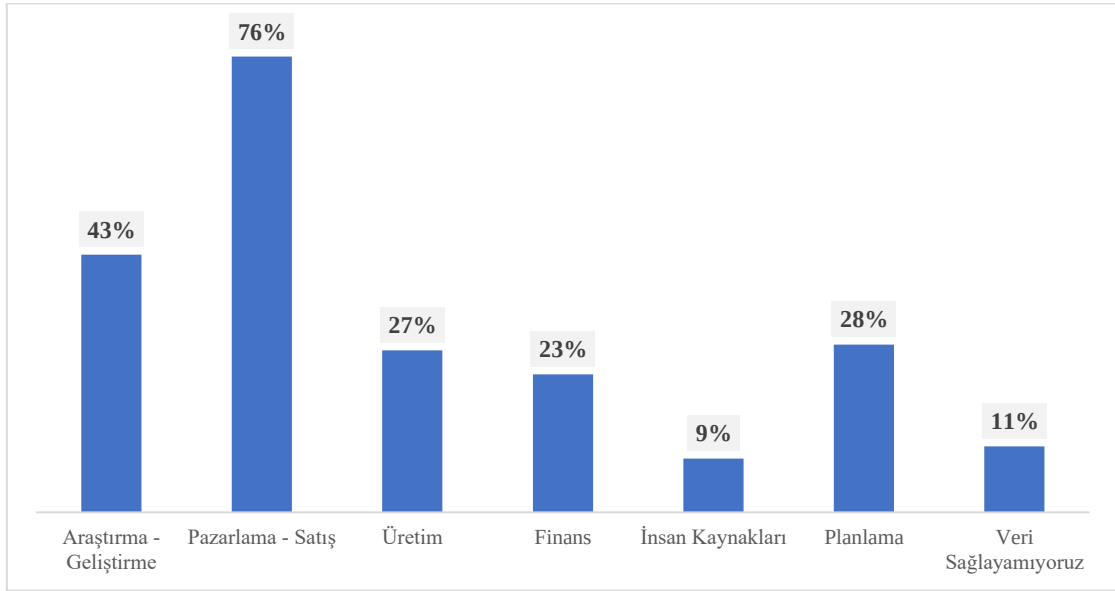
Tablo 22’de görüldüğü üzere işletmelerde Rİ verilerinin en fazla sağlandığı bölümler analiz edilmiştir.

Tablo 22. Rekabet istihbaratı verilerinin sağlandığı bölümler

15. Rekabet istihbaratı için gerekli verileri en çok hangi bölümlerden sağlamaktasınız?	n	%
Pazarlama - Satış	78	76%
Araştırma - Geliştirme	44	43%
Planlama	29	28%
Üretim	28	27%
Finans	24	23%
Veri Sağlayamıyoruz	11	11%
İnsan Kaynakları	9	9%

*Anket sorusunda çoktan seçmeli cevaplar olduğundan dolayı her seçenek kendi içerisinde % olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcılara göre Rekabet istihbaratı verilerinin en fazla sağlandığı birimler %76 ile pazarlama ve satış , %43 ile ARGE birimleri olduğu saptanmıştır. Bunları ise üretim, finans ve insan kaynakları birimleri takip etmektedir.



Şekil 13. Rekabet istihbaratı için gerekli verilerin en fazla sağlandığı bölümler

3.9.2.3 Rekabet istihbaratı toplanan konular

Bir diğer sorun ise rekabet istihbaratı toplanan en önemli konuların hangileri olduğu ile ilgilidir. Tablo 23’de bu konular detaylıca ele alınmıştır.

Tablo 23. Rekabet istihbaratı toplanan en önemli konular

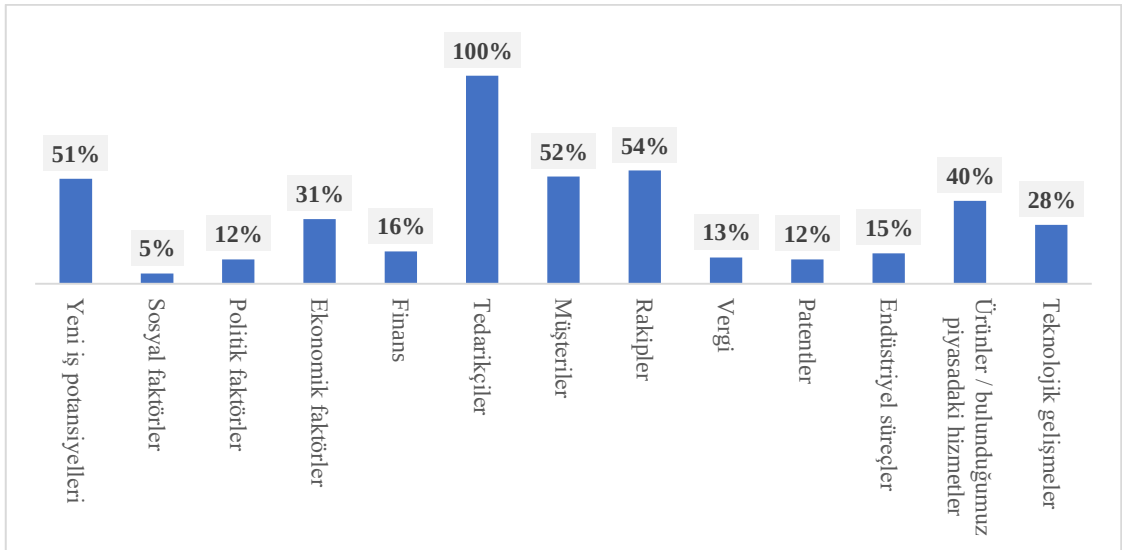
16. Rekabet istihbaratı topladığınız en önemli konular hangileridir?	n	%
Tedarikçiler	103	100,0%
Rakipler	56	54,4%
Müşteriler	53	51,5%
Yeni iş potansiyelleri	52	50,5%
Ürünler / bulunduğumuz piyasadaki hizmetler	41	39,8%
Ekonomik faktörler	32	31,1%
Teknolojik gelişmeler	29	28,2%

Finans	16	15,5%
Endüstriyel süreçler	15	14,6%
Vergi	13	12,6%
Politik faktörler	12	11,7%
Patentler	12	11,7%
Sosyal faktörler	5	4,9%

*Anket sorusunda çoktan seçmeli cevaplar olduğundan dolayı her seçenek kendi içerisinde % olarak değerlendirilmiştir.

Rİ toplanan en önemli konuların başında %100 ile tedarikçiler gelmektedir. Bunu sırasıyla %54 ile rakipler, %51 ile müşteriler ve %50 ile yeni iş potansiyelleri takip etmektedir.

Katılımcılara göre en önemli istihbarat konusunun açık ara tedarikçiler olduğu saptanmıştır. İstihbarat toplanan diğer önemli konular ise sırasıyla rakipler, müşteriler ve yeni iş potansiyelleridir. Diğer taraftan en az önemli görülen konular Sosyal faktörler, Patentler, Politik Faktörler ve vergi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bkz. Tablo 23).



Şekil 14. Rekabet istihbaratının toplandığı en önemli konular

3.9.2.4 Bilgilerin toplandığı rekabet istihbaratı kaynakları

Bu başlıkta işletmelerin bilgi topladıkları konular hakkında kullandıkları rekabet istihbaratı kaynakları ele alınmıştır. (Bkz. Tablo 24).

Tablo 24. Bilgi toplanan konular için kullanılan rekabet istihbaratı kaynakları

17. Bilgi topladığınız konular için kullandığınız Rekabet İstihbaratı kaynaklarınız nelerdir?	n	%
Gözlemler	44	42,7%
Fuarlar	39	37,9%
Web siteleri	30	29,1%
Yıllık veya Mali Raporlar	28	27,2%
Şirket dâhilinde yapılan rakip araştırması	27	26,2%
İşletme içi analizler	25	24,3%
Sanayi/Sektör odaklı dergiler	22	21,4%
Medya Analizi (Reklam Gibi)	21	20,4%
Yöneticilerin Bireysel Network ağı	16	15,5%
Sanayi/Sektör uzmanlar kaynaklı analizler	16	15,5%
Seminer ve uzman grup toplantılardan raporlar	14	13,6%
Yönetim Danışmanları	14	13,6%
Tahmin Modelleri	10	9,7%
Basın Bültenleri	9	8,7%
Sezgi/ Hisleriniz	3	2,9%

İşletmelerde bilgi toplanan konular için kullanılan rekabet istihbaratı kaynakları %43 ile gözlemler, %38 ile fuarlar, %29 ile web siteleri, %27 ile yıllık ve mali raporlar, %26 ile rakip araştırmaları, %24 ile işletme içi analizler ve %21 ile sektör odaklı dergilerdir. Diğer kaynaklar ise %20 ile medya analizleri, %16 yöneticilerin bireysel network ağı, %16 ile sektör uzmanlar kaynaklı analizleri, %14 ile seminer ve uzman grup toplantıları, %14 ile yönetim danışmanları, %10 ile tahminleme modelleri, %9 ile basın bültenleri ve %3 ile sezgi ve hisler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.9.2.5 Rekabet istihbaratı toplamadaki engeller

Rekabet istihbaratı toplamının önündeki en önemli engellerin neler olduğuna ilişkin alınan karşılıklar Tablo 25’te görülmektedir.

Tablo 25. *Rekabet istihbaratı toplamının önündeki en önemli engeller*

19. Şirketinizdeki rekabet istihbaratı toplamının önündeki en önemli engeller	n	%
Kaynak eksikliği	47	46%
Güvensiz veri	45	44%
Sektör bazlı veri eksikliği	44	43%
Kabiliyet eksikliği	42	41%
Zaman eksikliği	38	37%
Rekabetçi bilgi yöneticiler tarafından yatırım değil harcama olarak görülüyor.	18	18%

Katılımcılara göre işletmelerdeki rekabet istihbaratı toplamının önündeki en önemli engeller %46 ile kaynak eksikliği, %44 ile güvensiz veri, %43 ile sektör bazlı veri eksikliği, %41 ile kabiliyet eksikliği, %37 ile zaman eksikliği ve %18 ile Rekabetçi bilginin yöneticiler tarafından yatırım değil harcama olarak görülmesi olarak sıralanmıştır.

3.9.2.6 Rekabet istihbaratı bilgilerinin kullanım amaçları

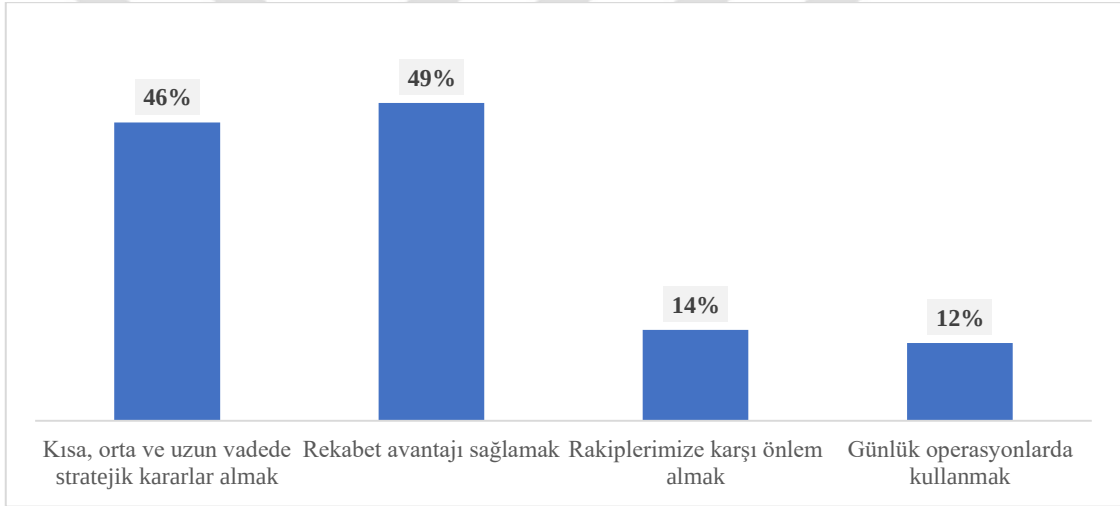
Toplanan rekabet istihbaratı bilgilerinin işletmelerde hangi amaçlarla kullanılacağına ilişkin olarak katılımcılardan alınan yanıtlar Tablo 26’te yer almaktadır.

Tablo 26. *İstihbarat bilgilerinin işletmedeki kullanım amaçları*

20. İstihbarat bilgileri şirketinizde hangi amaçlarla kullanılmaktadır?	n	%
Rekabet avantajı sağlamak	50	49%
Kısa, orta ve uzun vadede stratejik kararlar almak	47	46%
Rakiplerimize karşı önlem almak	14	14%
Günlük operasyonlarda kullanmak	12	12%

Katılımcılara göre işletmeler istihbarat faaliyetlerini %46 ile kısa, orta ve uzun vadede stratejik kararlar almak, %49 ile rekabette avantaj sağlamak, %14 ile rakiplere karşı önlem almak ve %12 ile günlük operasyonlarda bulunma adına yerine getirmektedirler.

İşletmeler en yüksek Rİ'yi oranlarda kısa, orta ve uzun vadede stratejik kararlar almak ve rekabette avantaj sağlama adına yaptıkları görülmüştür. Genel olarak düşünüldüğünde rakiplere karşı önlem alma konusunda kullanımının beklenen düzeyden daha düşük olduğu görülmektedir. Bu konuda rakiplere karşı yeterli düzeylerde önem alınmadığının göstergesi olarak görülmektedir.



Şekil 15. İstihbarat bilgilerinin işletmedeki kullanım amaçları

3.9.2.7 İşletmelerin yabancı ortaklığı ile veri toplama ve analiz yönünden incelenmesi

Rekabet istihbaratının Türkiye'deki işletmelerde mevcut uygulama durumunu daha net bir şekilde ele almak adına işletmeleri yabancı ortaklığı olup olmadığı hususuna da değerlendirerek analizler yapılmıştır.

3.9.2.7.1 İşletmelerde rekabet istihbaratı ihtiyacı yoğunlukta olan bölümler ile yabancı ortaklık durumu

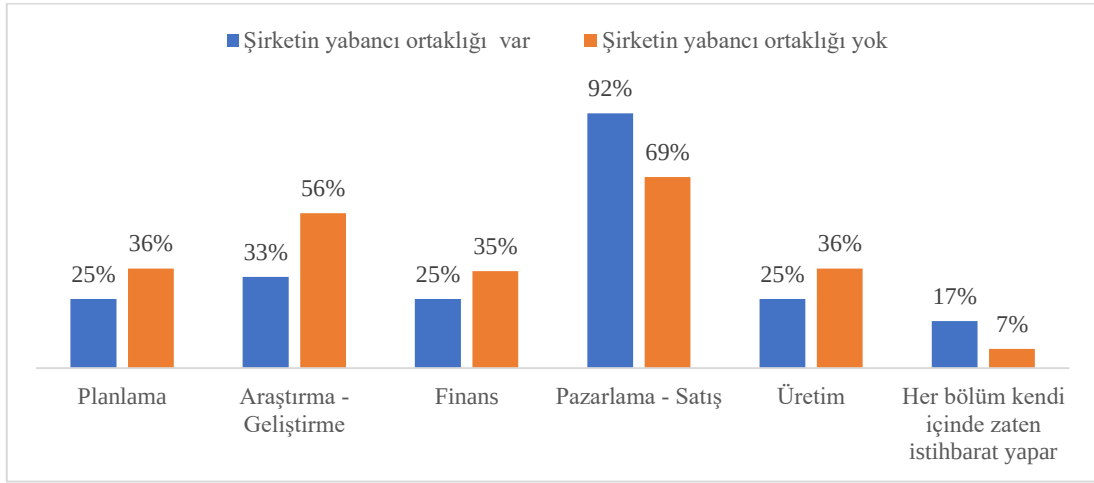
Yapılan araştırmada işletmelerden en fazla istihbarat ihtiyacının olduğu bölümler ile ortaklık durumuna da yer verilmiştir (Bkz. Tablo 26).

Tablo 27. Rİ İhtiyacının yoğunlukta olduğu bölümler ile ortaklık durumu

14. Şirketinizde istihbarat ihtiyacı en fazla olan bölümler	Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Pazarlama - Satış	11	92%	63	69%
Araştırma - Geliştirme	4	33%	51	56%
Planlama	3	25%	33	36%
Finans	3	25%	32	35%
Üretim	3	25%	33	36%
Her bölüm kendi içinde zaten istihbarat yapar	2	17%	6	7%

Yabancı ortaklığı olan işletmelerde istihbarat ihtiyacı en fazla olan bölümler %92 ile Pazarlama – Satış ve %33 ile Araştırma – Geliştirme bölümleri olduğu görülmüştür. Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerde istihbarat ihtiyacı en fazla olan bölümler %69 ile Pazarlama – Satış ve %56 ile Araştırma – Geliştirme bölümleri olduğu saptanmıştır.

Yabancı ortaklığı olan şirketlerde Pazarlama – Satış biriminin daha çok Rİ ihtiyaç duyduğu, Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerde ise ortaklığı olan işletmelere göre AR-GE birimlerinin Rİ ihtiyacı olduğu belirlenmiştir.



Şekil 16. İşletmelerde istihbarat ihtiyacının en fazla olduğu bölümler ve ortaklık durumları

3.9.2.7.2 Rekabet istihbaratı verilerinin sağlandığı bölümler ile yabancı ortaklık durumu

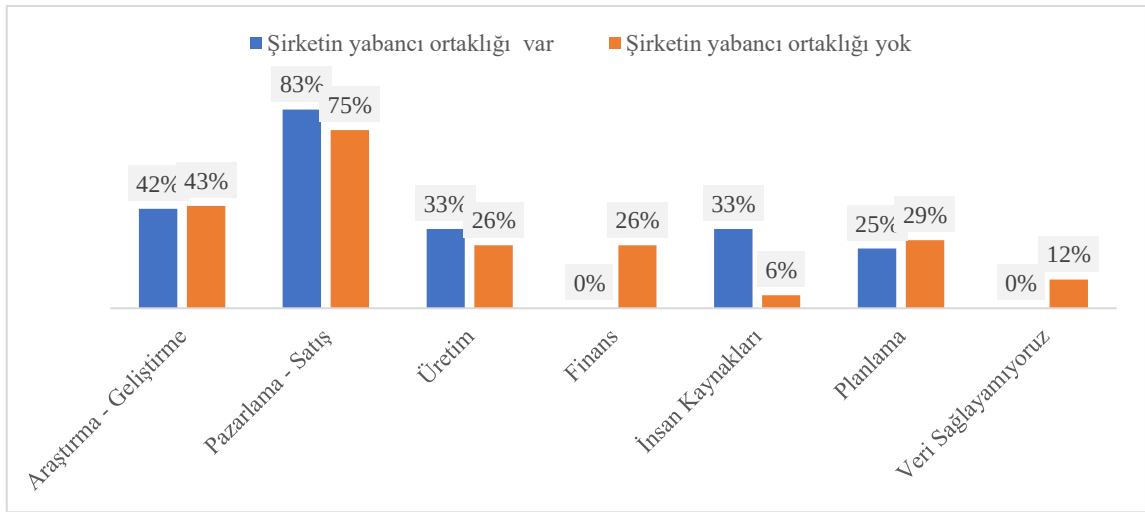
Tablo 28’de görülebileceği üzere, işletmelerin rekabet istihbaratı için gerekli olan verilerin en çok sağladıkları bölümler ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu ele alınmıştır.

Tablo 28. RI verilerinin sağlandığı bölümler ile yabancı ortaklık durumu

15. Rekabet istihbaratı için gerekli verileri en çok hangi bölümlerden sağlamaktasınız?	Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Pazarlama - Satış	10	83,3%	68	74,7%
Araştırma - Geliştirme	5	41,7%	39	42,9%
Üretim	4	33,3%	24	26,4%
İnsan Kaynakları	4	33,3%	5	5,5%
Planlama	3	25,0%	26	28,6%
Finans	0	0,0%	24	26,4%
Veri Sağlayamıyoruz	0	0,0%	11	12,1%

Yabancı ortaklığı olan işletmelerde istihbarat en yüksek oranlarda pazarlama-satış bölümleri, Arge, üretim, insan kaynakları ve planlama birimlerinden yapılmıştır. Yerli işletmelerde pazarlama-satış bölümleri, Arge, üretim, finans, insan kaynakları ve

planlama bölümlerinden bilgi sağlanmıştır. Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerdeki durum ise rekabet istihbaratı bilgilerinin bir kısmının finans bölümünden sağlanmış olması ile bazılarında hiçbir bilgi sağlanamamasıdır. Yabancı ortaklık durumuna göre bilgi kaynakları arasındaki farklılıkların olduğu fakat en önemli farkın, yabancı ortaklığı olmayan işletmelerin finans gibi Rİ istihbaratı ile ilgisiz olan birimlerden istihbarat sağlaması veya hiç veri sağlamaması olarak gösterilebilir.



Şekil 17. Rekabet istihbaratı için gerekli verilerin en çok sağlandığı bölümler

3.9.2.7.3 Rekabet istihbaratı toplanan konular ile yabancı ortaklık durumu

Yapılan araştırmada rekabet istihbaratı kapsamında bilgilerin toplandığı en önemli konuların hangileri olduğu ile işletmelerin yabancı ortaklık durumuna da bakılmıştır.

Tablo 29. Rİ Toplanan konular ile yabancı ortaklık durumu

16. Rekabet istihbaratı topladığımız en önemli konular hangileridir?	Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Tedarikçiler	12	100,0%	91	100,0%
Rakipler	8	66,7%	48	52,7%
Teknolojik gelişmeler	6	50,0%	23	25,3%
Endüstriyel süreçler	5	41,7%	10	11,0%

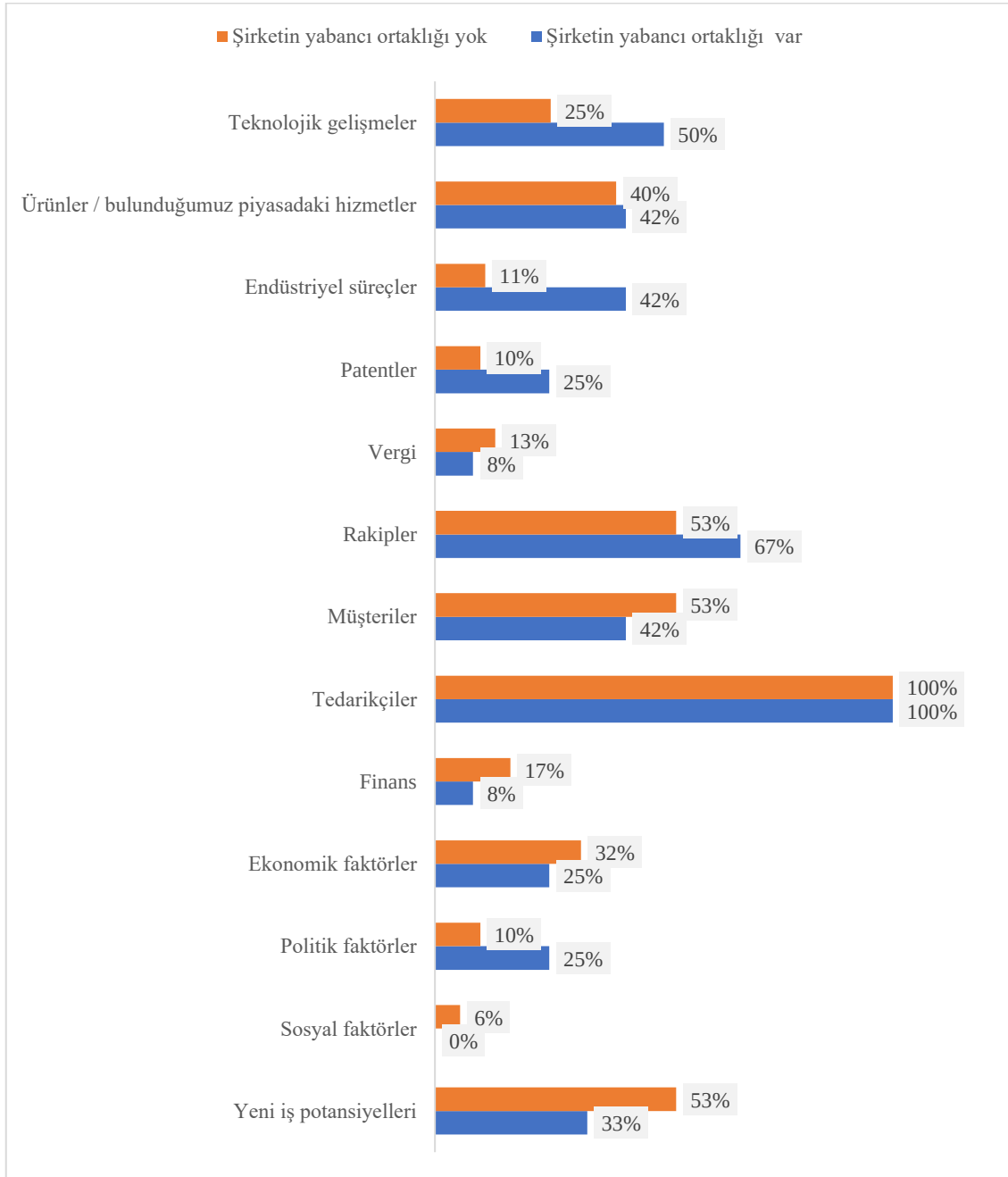
Müşteriler	5	41,7%	48	52,7%
Ürünler / bulunduğumuz piyasadaki hizmetler	5	41,7%	36	39,6%
Yeni iş potansiyelleri	4	33,3%	48	52,7%
Ekonomik faktörler	3	25,0%	29	31,9%
Patentler	3	25,0%	9	9,9%
Politik faktörler	3	25,0%	9	9,9%
Finans	1	8,3%	15	16,5%
Vergi	1	8,3%	12	13,2%
Sosyal faktörler	0	0,0%	5	5,5%

Yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin en Rİ bakımından en çok önemsendiği konunun Tedarikçiler olduğu görülmüştür. Farklı oranlarda olsa da önem yüzdesi bakımından rakipler, müşteriler ve yeni iş potansiyelleri her iki grupta da benzer oranlarda önemli olarak görülmektedir.

Yabancı ortaklığı olan işletmeler ise endüstriyel süreçler, ürünler bulunduğumuz piyasadaki hizmetler, teknolojik gelişmeler, patentler ve politik faktörleri Rİ istihbaratı için daha önemli olarak gördükleri ifade edilebilir.

Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerin en Rİ bakımından vergi, sosyal faktörler, finans ve ekonomik faktörleri yabancı ortaklığı olan işletmelere göre daha önemli buldukları görülmektedir.

Önemli bulunan konular bakımından aslında yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin farklı düzeylerde olmadığı ama yine de işletmelerin önemsendiği konuların yabancı ortaklığı olma durumuna göre farklılıklar gösterdiği ifade edilebilir.



Şekil 18. Rekabet istihbaratında bilgilerin toplandığı en önemli konular

3.9.2.7.4 Bilgilerinin toplandığı rekabet istihbaratı kaynakları ile yabancı ortaklık durumu

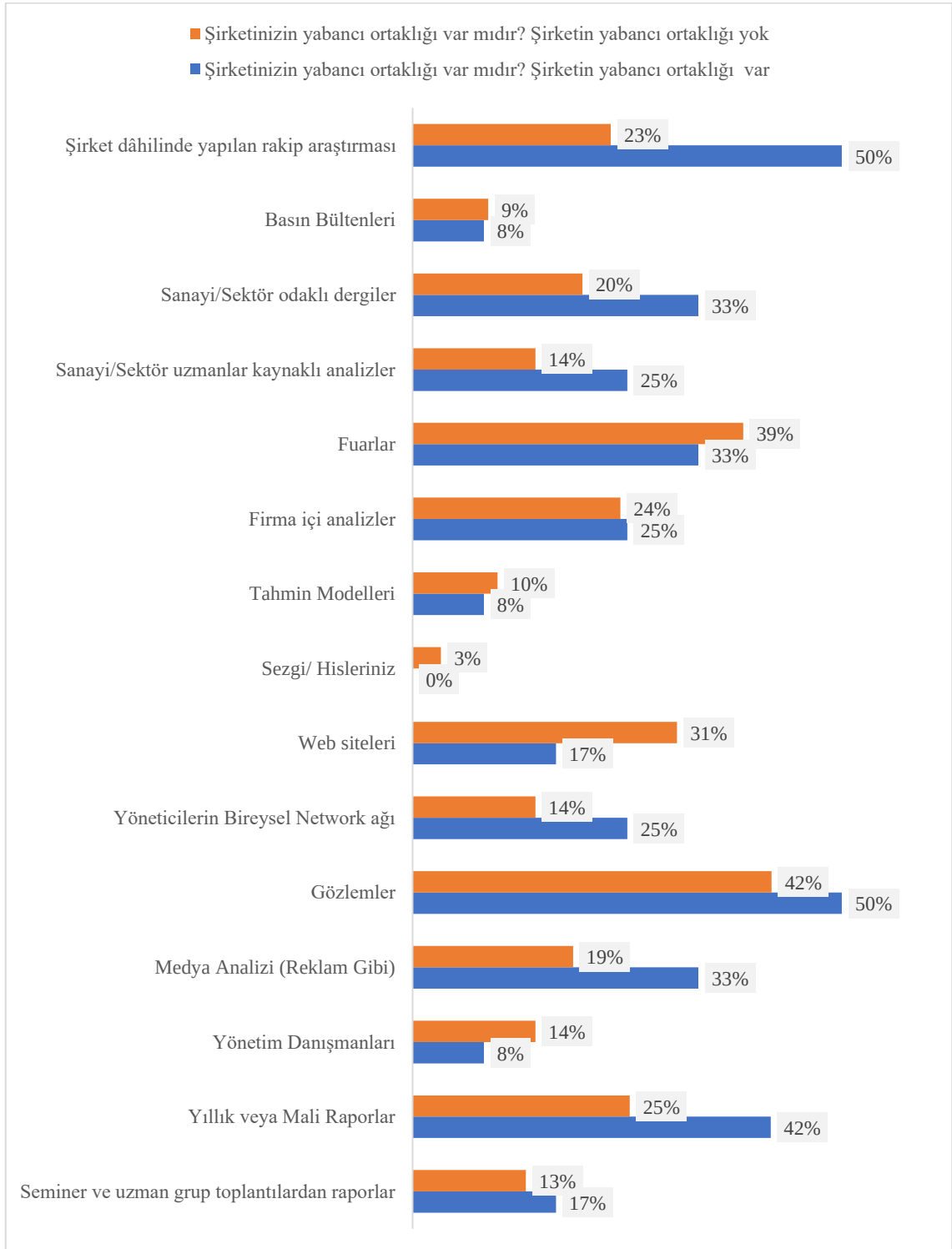
Yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin Rİ kaynakları bakımından farklı kaynakları kullandıkları ifade edilebilir. Yabancı ortaklığı olan işletmeler en çok

şirket dâhilinde yapılan rakip araştırması, gözlemler ve yıllık veya mali raporları kullandıkları görülmüştür. Yabancı ortaklığı olmayan işletmeler en çok gözlemler, web siteleri, fuarları Rİ kaynağı olarak kullanmaktadır.

Yabancı ortaklığı olan işletmeler yabancı ortaklığı olmayan işletmelere göre daha yüksek oranlarda medya analizleri, yıllık veya mali raporları, sanayi/sektör uzmanlar kaynaklı analizleri, sanayi/sektör odaklı dergileri ve şirket dâhilinde yapılan rakip araştırmalarını kaynak olarak kullanmaktadır. Yabancı olmayan işletmelerin ortaklığı olan işletmelere göre Rİ kaynakları web siteleri, sezgiler, fuarlar olduğu görülmüştür. Sonuçlara incelendiğinde yabancı ortaklığı olan işletmeler yabancı ortaklığı olmayan işletmelere göre Rİ kaynaklarının daha güvenilir düzeylerde olduğu ifade edilebilir (Bkz. Tablo 30).

Tablo 30. Bilgilerin toplandığı Rİ kaynakları ile yabancı ortaklık durumu

17. Bilgi topladığınız konular için kullandığınız Rekabet İstihbaratı kaynaklarınız nelerdir?	Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Şirket dâhilinde yapılan rakip araştırması	6	50,0%	21	23,1%
Gözlemler	6	50,0%	38	41,8%
Yıllık veya Mali Raporlar	5	41,7%	23	25,3%
Sanayi/Sektör odaklı dergiler	4	33,3%	18	19,8%
Medya Analizi (Reklam Gibi)	4	33,3%	17	18,7%
Fuarlar	4	33,3%	35	38,5%
Yöneticilerin Bireysel Network ağı	3	25,0%	13	14,3%
Sanayi/Sektör uzmanlar kaynaklı analizler	3	25,0%	13	14,3%
İşletme içi analizler	3	25,0%	22	24,2%
Web siteleri	2	16,7%	28	30,8%
Seminer ve uzman grup toplantılardan raporlar	2	16,7%	12	13,2%
Yönetim Danışmanları	1	8,3%	13	14,3%
Tahmin Modelleri	1	8,3%	9	9,9%
Basın Bültenleri	1	8,3%	8	8,8%
Sezgi/ Hisleriniz	0	0,0%	3	3,3%



Şekil 19. Bilgilerin toplandığı konular için kullanılan rekabet istihbaratı kaynakları

3.9.2.7.5 Rekabet istihbaratı toplamadaki engeller ile yabancı ortaklık durumu

Tablo 31’de görüldüğü üzere yapılan araştırmada işletmelerde rekabet istihbaratı toplamının önündeki en önemli engeller ile işletmelerin yabancı ortaklık durumuna da bakılmıştır.

Tablo 31. Rİ Toplamının önündeki en önemli engeller ile yabancı ortaklık durumu

19. Şirketinizdeki rekabet istihbaratı toplamının önündeki en önemli engeller	Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Kaynak eksikliği	8	66,7%	39	42,9%
Sektör bazlı veri eksikliği	8	66,7%	36	39,6%
Zaman eksikliği	4	33,3%	34	37,4%
Kabiliyet eksikliği	3	25,0%	39	42,9%
Güvensiz veri	3	25,0%	42	46,2%
Rekabetçi bilgi yöneticiler tarafından yatırım değil harcama olarak görünüyor.	3	25,0%	15	16,5%

Yabancı ortaklığı olan işletmelerde Rİ toplama yönündeki en önemli sorunların kaynak eksikliği ve sektör bazlı verilerin eksikliği olduğu görülmektedir. Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerin Rİ toplama yönündeki en önemli sorunlarının kabiliyet ve güvensiz veri olduğu açığa çıkmıştır. Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerin Rİ konusunda etkin insan kaynağının olmadığı ve Rİ konusunda veri toplama yönündeki güvenilir veriler ile çalışılmadığı belirlenmiştir. Yabancı ortaklığı olan işletmelerde ise Rİ konusunda yeterli kaynak ayrılmadığı ve sektör bazlı verinin yeterli olması sorunların başlıcaları olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca zaman eksikliği ve rekabetçi bilgiye yeterli önemin verilmemesi her iki grupta da benzer düzeylerde olduğu saptanmıştır. Yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerde rekabet istihbaratı toplamının önündeki sorunların farklılıklar gösterdiği ifade edilebilir. Bu konuda işletme tiplerine göre farklı yapıda veri toplandığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.9.2.7.6 Rekabet istihbaratı bilgilerinin kullanım amaçları ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu

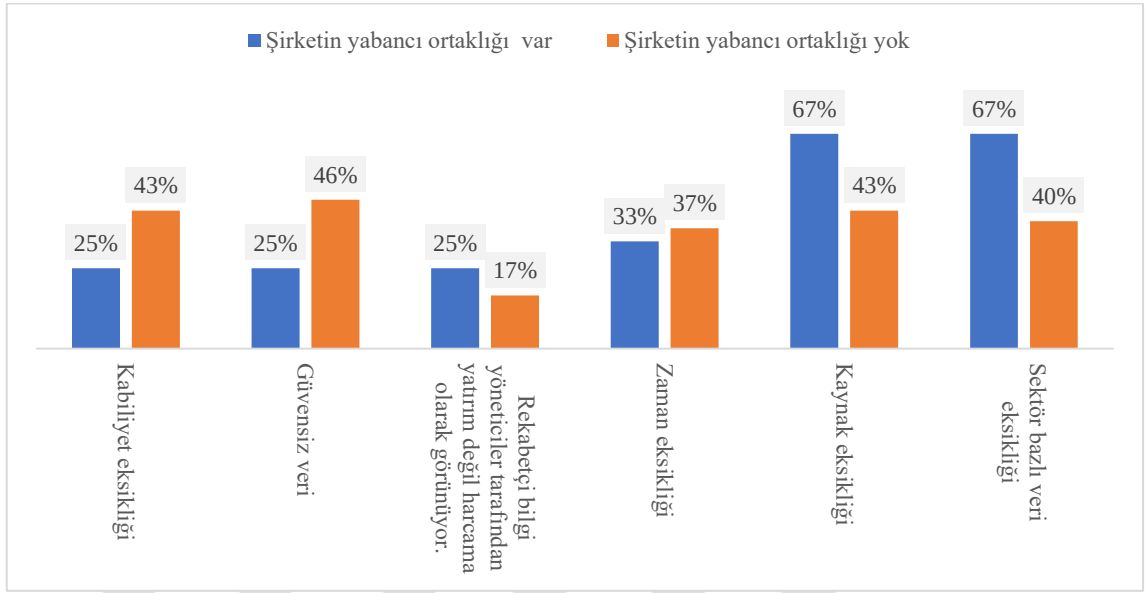
Yapılan bu analizde işletme yapılarına göre rekabet istihbaratının kullanımı ile işletmelerin yabancı ortaklık durumuna bakılmıştır.

Tablo 32. *Rİ Bilgilerinin kullanım amaçları ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu*

20. İstihbarat bilgileri şirketinizde hangi amaçlarla kullanılmaktadır?	Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Kısa, orta ve uzun vadede stratejik kararlar almak	8	66,7%	39	42,9%
Rekabet avantajı sağlamak,	4	33,3%	46	50,5%
Rakiplerimize karşı önlem almak	1	8,3%	13	14,3%
Günlük operasyonlarda kullanmak	2	16,7%	10	11,0%

Yabancı ortaklığı olan işletmelerde Rİ sürecinde toplanan veri en çok kısa, orta ve uzun vadede stratejik kararlar alma, rekabet avantajı sağlama konularında kullanılmaktadır. Rakiplerimize karşı önlem alma ve günlük operasyonlarda kullanım oranları daha düşük düzeylerde olduğu görülmüştür. Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerde Rİ sürecinde toplanan veri en çok rekabet avantajı sağlama ve kısa, orta ve uzun vadede stratejik kararlar alma konularında kullanılmaktadır. “Rakiplerimize karşı önlem almak” ve “Günlük operasyonlarda kullanmak” ifadelerinin oranlarının daha düşük düzeylerde olduğu görülmüştür.

Yabancı ortaklığı olan ve olmayan işletmeler genel olarak verilerini stratejik karar alma ve rakiplere karşı avantaj sağlama konusunda yapmaktadırlar. Sadece yabancı ortaklığı olan daha yüksek oranda kısa, orta ve uzun vadede stratejik kararlar almak için, yabancı ortaklığı olmayan işletmelerde ise daha yüksek oranlarda rekabet açısından kullanıldığı ifade edilir.



Şekil 20. İşletme yapılarına göre rekabet istihbaratının kullanımı

3.9.3 İşletmelerde rekabet istihbaratı uygulamaları

Bir diğer araştırma sorusu ise işletmelerdeki rekabet istihbaratı uygulamalarına yöneliktir. Burada Rİ uygulamalarının işletmelerdeki mevcut durumu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Örnekleme oluşturan işletmelerin sadece %4,9’nda Rİ faaliyetlerini yürüten ayrı bir birim vardır. İşletmelerin yaklaşık %5’inde Rİ faaliyetlerini yürüten ayrı birim olduğu ve bu oranın oldukça düşük olduğu görülmüştür.

Rekabet istihbaratı için ayrı bir birim olmayan işletmelerde bunun nedeninin %30,1 ile konunun önemsenmediği, %31,1 ile kaynakların yetersiz olduğudur. Katılımcıların %38,8’i ise Rİ faaliyetleri için ayrı bir birime gerek duyulmadığını ifade etmiştir. Katılımcılara göre Rİ için ayrı bir birim kurmaya gerek olmadığı yaygın bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca katılımcıların yine önemli bir bölümünü Rİ faaliyetlerinin yeterli düzeyde önemsenmediğini ifade etmektedir. Konuyu önemseyen ve kaynak sorunu yüzden ayrı birim kuramayan işletmelerin de oranlarının yaklaşık %70 ile oldukça yüksek seviyelerde olduğu saptanmıştır. Özetle işletmelerin Rİ konusunu yeterince önemsemediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 33. Rekabet istihbaratı uygulama düzeyleri

Uygulama		n	%
13. Şirketinizde Rekabet İstihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı bir biriminiz var mıdır?	Evet	5	4,9%
	Hayır	98	95,1%
25. Rekabet istihbaratı için ayrı bir biriminiz yoksa bunun nedenleri sizce nelerdir?	Konunun önemi yeterince bilinmemektedir	31	30,1%
	İstihbarat toplamak için ayrı bir birime gerek yok	40	38,8%
	Kaynaklarımız yetersiz	32	31,1%
26. Rekabet İstihbaratı faaliyetleri ne zamandan beri işletmenizde uygulanmaktadır?	1-2 yıl	32	31,1%
	3-5 yıl	18	17,5%
	6-9 yıl	20	19,4%
	10 yıl ve üzeri	33	32,0%

27. Şirketinizde Rekabet İstihbaratı konusunda uzman kişiler çalışmakta mıdır?	Evet	16	15,5%
	Hayır	87	84,5%

Katılımcılara göre Rekabet İstihbaratı faaliyetlerinin %31,1'nin 1-2 yıl, %17,5'nin 3-5 yıl, %19,4'nün 6-9 yıl, %32'nin de 10 yıl ve üzeri uygulandığı görülmüştür.

İşletmelerin Rİ konusunda uzman kişileri çalıştırma durumlarına bakıldığında %15,5'nin uzman kişiler ile çalıştığı saptanmıştır. İşletmelerin %84,5'nin ise uzman kişiler ile çalışmadığı ifade edilmiştir.

3.9.3.1 İşletmelerde rekabet istihbaratı uygulamaları ile yabancı ortaklık durumu

Tablo 34. Rİ Uygulama düzeyleri ile işletmelerin yabancı ortaklık durumu

İfadeler		Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
13. Şirketinizde Rekabet İstihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı bir biriminiz var mıdır?	Evet	4	33,3%	1	1,1%
	Hayır	8	66,7%	90	98,9%
25. Rekabet istihbaratı için ayrı bir biriminiz yoksa bunun nedenleri sizce nelerdir?	Konunun önemi yeterince bilinmemektedir	2	16,7%	29	31,9%
	İstihbarat toplamak için ayrı bir birime gerek yok	7	58,3%	33	36,3%
	Kaynaklarımız yetersiz	3	25,0%	29	31,9%
	Diğer	0	0,0%	0	0,0%
26. Rekabet İstihbaratı faaliyetleri ne zamandan beri işletmenizde uygulanmaktadır?	1-2 yıl	3	25,0%	29	31,9%
	3-5 yıl	0	0,0%	18	19,8%
	6-9 yıl	3	25,0%	17	18,7%
	10 yıl ve üzeri	6	50,0%	27	29,7%
	Evet	5	41,7%	11	12,1%

27. Şirketinizde Rekabet					
İstihbaratı konusunda uzman kişiler çalışmakta mıdır?	Hayır	7	58,3%	80	87,9%

Yerli işletmelerin sadece %1,1’de Rekabet İstihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı birim olduğu görülmüştür. Yabancı ortaklı işletmelerin ise %33,3’de Rekabet İstihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı birim olduğu görülmüştür. Yabancı ortaklı işletmelerde Rekabet İstihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı birim olma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yabancı ortaklı işletmelerde rekabet istihbaratı için ayrı bir birim olmayan işletmelerde bunun nedeninin %16,7 ile konunun önemsenmediği, %58,3 ile ayrı birime ihtiyaç durulmadığı, %25 ile kaynakların yetersiz olduğu yönünde görüş bildirilmiştir. Yerli işletmelerde rekabet istihbaratı için ayrı bir birim olmayan işletmelerde bunun nedeninin %31,9 ile konunun önemsenmediği, %36,3 ile ayrı birime ihtiyaç durulmadığı, %31,9 ile kaynakların yetersiz olduğu yönünde görüş bildirilmiştir.

Yerli işletmelerde Rİ faaliyetlerinin yeterli düzeyde önemsenmediğini ifade etmektedir. Konuyu önemseyen ve kaynak sorunu yüzden ayrı birim kuramayan işletmelerinde oranlarının oldukça yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür. Yerli işletmeler Rİ konusunu yeterli düzeylerde önemsememektedirler.

Rekabet İstihbaratı faaliyetleri yabancı ortaklı işletmelerde %25 ile 1,-2 yıl, %25 ile 6-9 yıl, %50 ile 10 yıl ve üzerinde süredir uygulandığı görülmüştür. Yerli işletmelerde ise Rekabet İstihbaratı faaliyetleri %31,9 ile 1,-2 yıl, %19,8 ile 3-5 yıl, %18,7 ile 6-9 yıl, %29,7 ile 10 yıl ve üzerinde süredir uygulandığı görülmüştür. Yabancı ortaklı işletmeler Rİ faaliyetleri bakımından yerli işletmelere göre daha tecrübelidirler.

Yerli işletmelerin çok azı, %12,1’i Rİ konusunda uzman kişiler ile çalıştığı ifade edilmiştir. Yabancı ortaklı işletmelerde ise %41,7’si Rİ konusunda uzman kişiler ile çalıştığı ifade edilmiştir Genel olarak yabancı ortaklı işletmelerde daha yüksek oranlarda uzmanların görev aldığı ifade edilebilir. Genel uygulama başarısı olarak yabancı ortaklı işletmelerde yerli işletmelere göre Rİ faaliyetlerinin uygulama

düzeylerinin verimli şekilde gerçekleşmediği ifade edilebilir. Yerli işletmelerin Rİ faaliyetlerindeki yetersizliğinin nedenleri şirketler önemsenmediği veya kaynak yetersizliğinden dolayı olduğu ifade edilebilir.

3.9.4 İşletmelerde rekabet istihbaratının işlevselliği

Bu başlık altındaki araştırma soruları, işletmelerde kullanılan Rİ uygulamalarının mevcut işlevsellik durumunu ortaya koymak üzere geliştirilmiştir. İşlevsellik; faaliyetlerdeki başarı, sağlanan fayda ve yaşanan sorunlar olmak üzere üç başlık altında analiz edilmiştir.

3.9.4.1 Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki başarı durumu

İşlevsellik açısından rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki başarı durumu oldukça önemlidir. Katılımcılara göre bilgilerin toplanması %1,9 ile çok başarısız, %8,7 ile başarısız, %70,9 ile kısmen, %17,5 ile başarılı ve %1 ile çok başarılı olarak bulunmuştur.

Katılımcılara göre Toplanan verilerin analizi ve yorumlanması %2,9 ile çok başarısız, %11,7 ile başarısız, %66 ile kısmen, %18,4 ile başarılı ve %1 ile çok başarılı olarak bulunmuştur.

Tablo 35. *Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki başarı durumu*

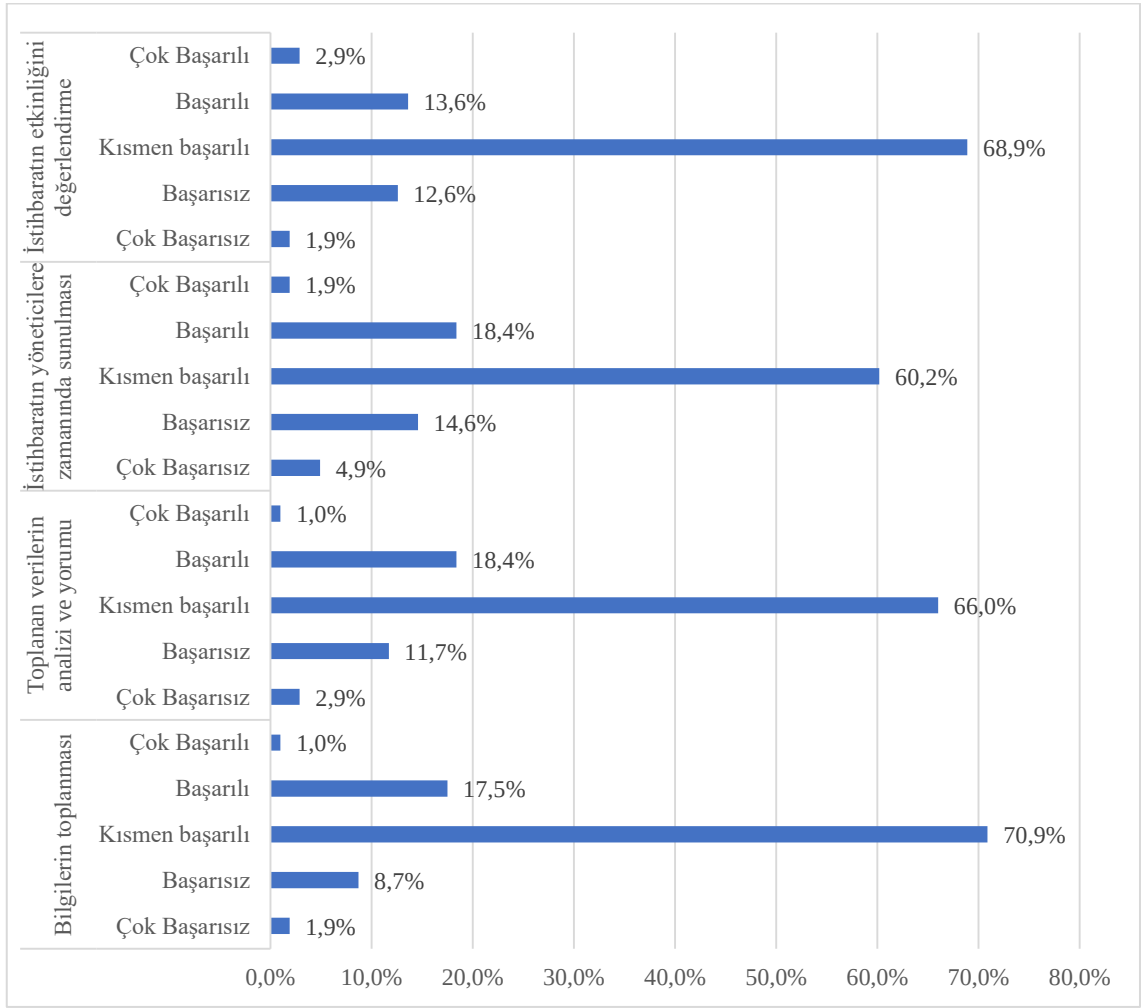
28. Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerindeki Başarı		n	%
Bilgilerin toplanması	Çok Başarısız	2	1,9%
	Başarısız	9	8,7%
	Kısmen başarılı	73	70,9%
	Başarılı	18	17,5%
	Çok Başarılı	1	1,0%
Toplanan verilerin analizi ve yorumu	Çok Başarısız	3	2,9%
	Başarısız	12	11,7%
	Kısmen başarılı	68	66,0%
	Başarılı	19	18,4%
	Çok Başarılı	1	1,0%
Çok Başarısız		5	4,9%

İstihbaratın yöneticilere zamanında sunulması	Başarısız	15	14,6%
	Kısmen başarılı	62	60,2%
	Başarılı	19	18,4%
	Çok Başarılı	2	1,9%
İstihbaratın etkinliğini değerlendirme	Çok Başarısız	2	1,9%
	Başarısız	13	12,6%
	Kısmen başarılı	71	68,9%
	Başarılı	14	13,6%
	Çok Başarılı	3	2,9%

Katılımcılara göre istihbaratın yöneticilere zamanında sunulması %4,9 ile çok başarısız, %14,6 ile başarısız, %60,2 ile kısmen, %18,4 ile başarılı ve %1,9 ile çok başarılı olarak görülmüştür.

Katılımcılara göre İstihbaratın etkinliğini değerlendirme %1,9 ile çok başarısız, %12,6 ile başarısız, %68,9 ile kısmen, %13,6 ile başarılı ve %2,9 ile çok başarılı olarak bulunmuştur.

Başarı değerlendirmelerine göre Rİ faaliyetleri ile konulardan olan bilgi toplama, verilerin analiz edilmesi, Rİ'nin yöneticilere zamanında aktarılması ve Rİ değerlendirmelerinin kısmen başarılı olduğu ve katılımcıların başarı düzeylerinin genel olarak düşük olarak değerlendirildikleri görülmüştür.



Şekil 21. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin başarı düzeyleri

3.9.4.2 Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki fayda durumu

Rİ sağladığı faydalara bakıldığında Tablo. 36’da görüldüğü üzere katılımcılara “Pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olur.” İfadesine %2,9 ile hiç katılmıyorum, %7,8 ile katılmıyorum, %36,9 ile kararsızım, %22,3 ile katılıyorum ve %30,1 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcılar “Rakiplerin muhtemel hareketlerini sezmeye yardımcı olur” İfadesine %3,9 ile hiç katılmıyorum, %6,8 ile katılmıyorum, %40,8 ile kararsızım, %20,4 ile katılıyorum ve %28,2 ile tamamen katılıyorum şeklinde cevaplanmıştır.

Katılımcılar “Yeni veya potansiyel rakipleri belirlemede yarar sağlar” İfadesine %3,9 ile hiç katılmıyorum, %4,9 ile katılmıyorum, %42,7 ile kararsızım, %30,1 ile katılıyorum ve %18,4 ile tamamen katılıyorum olarak görülmektedir.

Katılımcılar “Karşı (rakip) istihbarata engel olur” İfadesine %6,8 ile hiç katılmıyorum, %10,7 ile katılmıyorum, %54,4 ile kararsızım, %16,5 ile katılıyorum ve %11,7 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcılar “Stratejik planlamayı güçlendirir” İfadesine %1,9 ile hiç katılmıyorum, %4,9 ile katılmıyorum, %43,7 ile kararsızım, %20,4 ile katılıyorum ve %29,1 ile tamamen katılıyorum olarak görülmektedir.

Tablo 36. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin fayda durumu

29. Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinin Faydası		n	%
Pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olur.	Hiç katılmıyorum	3	2,9%
	Katılmıyorum	8	7,8%
	Kararsızım	38	36,9%
	Katılıyorum	23	22,3%
	Tamamen Katılıyorum	31	30,1%
Rakiplerin muhtemel hareketlerini sezmeye yardımcı olur	Hiç katılmıyorum	4	3,9%
	Katılmıyorum	7	6,8%
	Kararsızım	42	40,8%
	Katılıyorum	21	20,4%
	Tamamen Katılıyorum	29	28,2%
Yeni veya potansiyel rakipleri belirlemede yarar sağlar	Hiç katılmıyorum	4	3,9%
	Katılmıyorum	5	4,9%
	Kararsızım	44	42,7%
	Katılıyorum	31	30,1%
	Tamamen Katılıyorum	19	18,4%
Karşı (rakip) istihbarata engel olur	Hiç katılmıyorum	7	6,8%
	Katılmıyorum	11	10,7%
	Kararsızım	56	54,4%
	Katılıyorum	17	16,5%
	Tamamen Katılıyorum	12	11,7%
Stratejik planlamayı güçlendirir	Hiç katılmıyorum	2	1,9%
	Katılmıyorum	5	4,9%

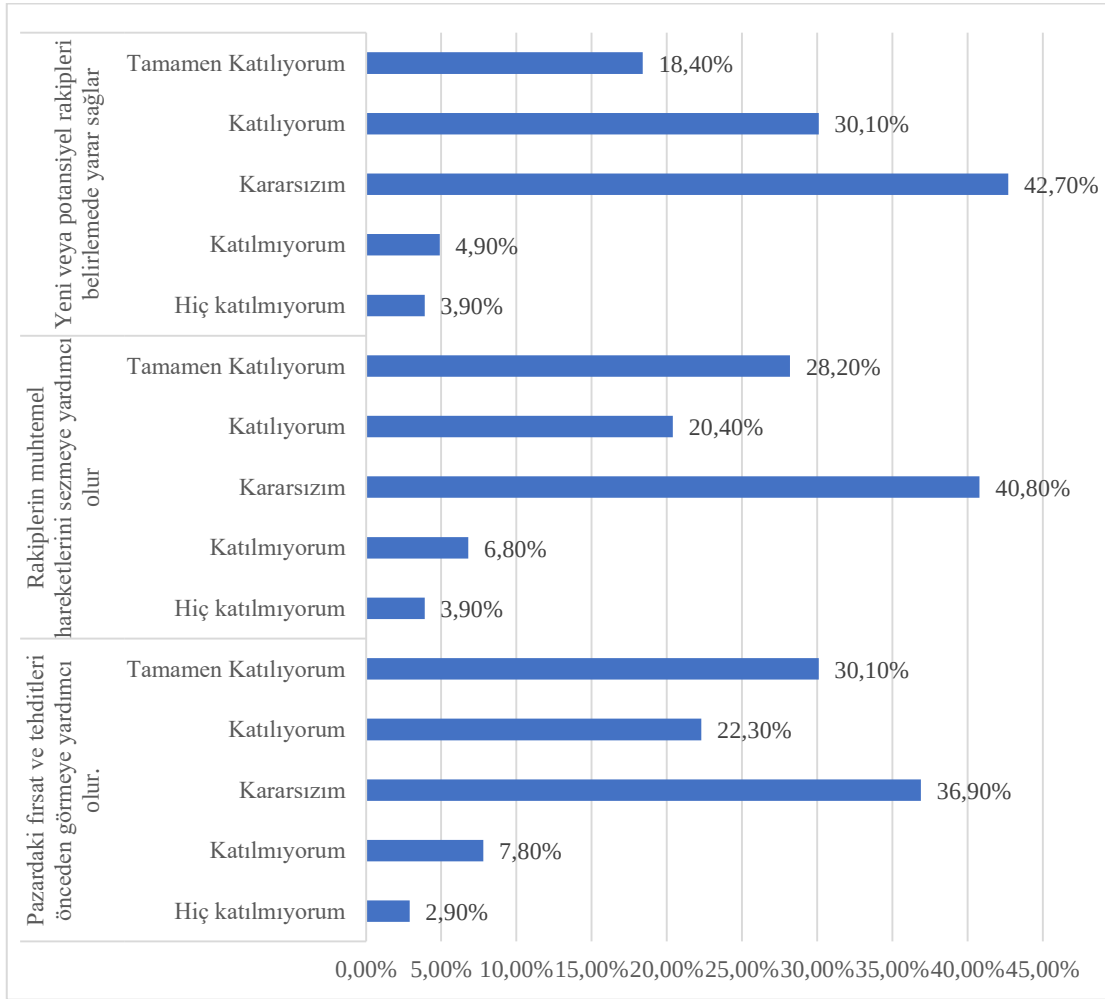
	Kararsızım	45	43,7%
	Katılıyorum	21	20,4%
	Tamamen Katılıyorum	30	29,1%
Yöneticilere daha kaliteli bilgi sağlar	Hiç katılmıyorum	3	2,9%
	Katılmıyorum	4	3,9%
	Kararsızım	44	42,7%
	Katılıyorum	19	18,4%
	Tamamen Katılıyorum	33	32,0%
Yöneticileri aşırı veri yığımından kurtarır	Hiç katılmıyorum	3	2,9%
	Katılmıyorum	6	5,8%
	Kararsızım	54	52,4%
	Katılıyorum	21	20,4%
	Tamamen Katılıyorum	19	18,4%

Tablo 35’de görüldüğü üzere katılımcılar “Yöneticilere daha kaliteli bilgi sağlar” İfadesine %2,9 ile hiç katılmıyorum, %3,9 ile katılmıyorum, %42,7 ile kararsızım, %18,4 ile katılıyorum ve %32 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

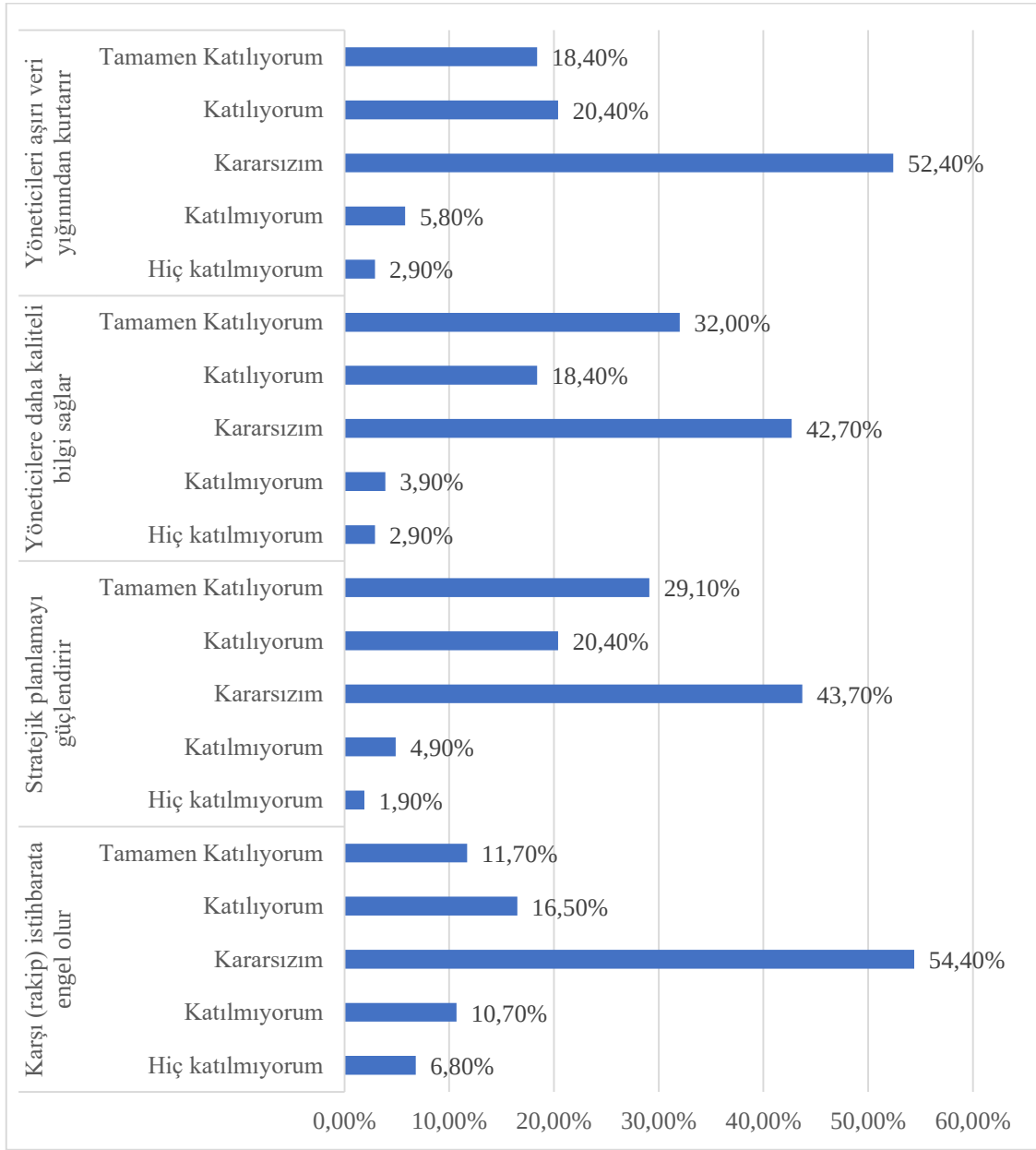
Katılımcılar “Yöneticileri aşırı veri yığımından kurtarır” İfadesine %2,9 ile hiç katılmıyorum, %5,8 ile katılmıyorum, %52,4 ile kararsızım, %20,4 ile katılıyorum ve %18,4 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlar alınmıştır.

Katılımcılara göre Rİ’nin işletmelere sağladığı en önemli faydanın yöneticilere daha kaliteli bilgi sunmak olduğu görülmüştür. Bu sırası ile stratejik planlamayı güçlendirmesi ve pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olma olarak takip ettiği görülmektedir.

Katılımcılara göre Rİ’nin işletmelere sağladığı en yüksek faydanın yöneticilere daha kaliteli bilgi sunmak olduğunu söylemek mümkündür. Bunu sırasıyla “stratejik planlamayı güçlendirmesi” ve “Pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olma” takip etmektedir. Rakiplerin istihbaratını engelleme konusunda ise en az düzeyde faydalı olduğu saptanmıştır.



Şekil 22. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin fayda durumu -1-



Şekil 23. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin fayda durumu -2-

3.9.4.3 Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar

Tablo 36’da katılımcılar “Rİ Faaliyetleri için ayrılan kaynaklar yetersiz” İfadesine %2,9 ile hiç katılmıyorum, %52,4 ile katılmıyorum, %9,7 ile kararsızım, %21,4 ile katılıyorum ve %13,6 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcılar “Rİ faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek zordur” İfadesine %6,8 ile hiç katılmıyorum, %51,5 ile katılmıyorum, %8,7 ile kararsızım, %29,1 ile katılıyorum ve %3,9 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıtladıkları görülmektedir.

“Bölümler arası veri paylaşımı zayıftır” İfadesine %6,8 ile hiç katılmıyorum, %58,3 ile katılmıyorum, %8,7 ile kararsızım, %21,4 ile katılıyorum ve %4,9 ile tamamen katılıyorum olarak cevaplandırıldığı görülmektedir.

Anket Katılımcıları “Yöneticilerin istihbarat ihtiyacı tam belirlenemez” İfadesine %8,7 ile hiç katılmıyorum, %59,2 ile katılmıyorum, %10,7 ile kararsızım, %17,5 ile katılıyorum ve %3,9 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcılar “Yöneticiler Rİ amaçlarının tam farkında değiller” İfadesine %8,7 ile hiç katılmıyorum, %58,3 ile katılmıyorum, %11,7 ile kararsızım, %12,6 ile katılıyorum ve %8,7 ile tamamen katılıyorum ifadeleri görülmektedir.

“Kullanılan istihbarata ait geri bildirimler yetersiz” İfadesine %7,8 ile hiç katılmıyorum, %57,3 ile katılmıyorum, %9,7 ile kararsızım, %22,3 ile katılıyorum ve %2,9 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıtların anket katılımcıları tarafından verildiği görülmektedir.

Anket katılımcıları “Yöneticiler sağlanan istihbaratı kullanmıyor” İfadesine %14,6 ile hiç katılmıyorum, %52,4 ile katılmıyorum, %12,6 ile kararsızım, %15,5 ile katılıyorum ve %4,9 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

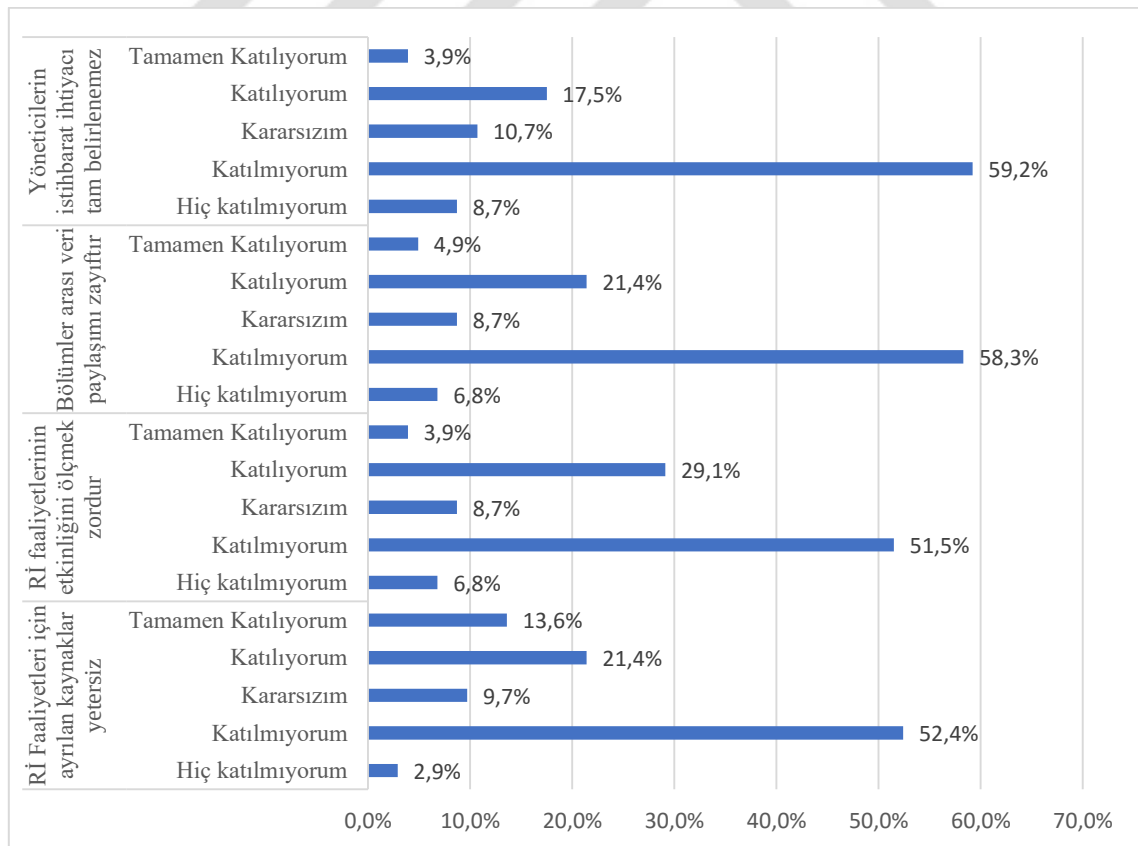
Katılımcılar “Üst yönetim Rİ faaliyetlerini önemsemiyor” İfadesine %17,5 ile hiç katılmıyorum, %53,4 ile katılmıyorum, %11,7 ile kararsızım, %13,6 ile katılıyorum ve %3,9 ile tamamen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 37. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar

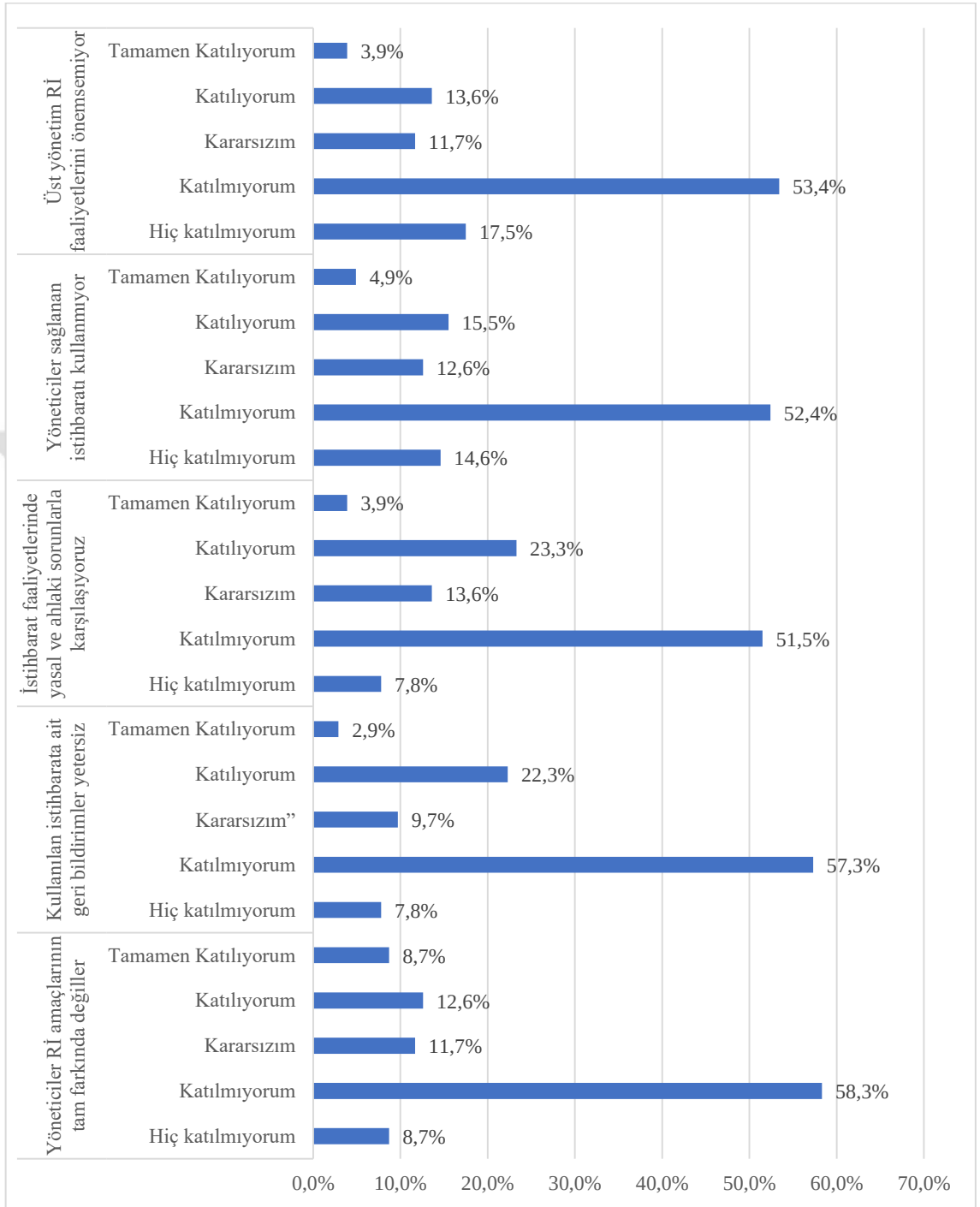
30. Rekabet İstihbaratı Faaliyetlerinde Yaşanan Sorunlar		n	%
Rİ Faaliyetleri için ayrılan kaynaklar yetersiz	Hiç katılmıyorum	3	2,9%
	Katılmıyorum	54	52,4%
	Kararsızım	10	9,7%
	Katılıyorum	22	21,4%
	Tamamen Katılıyorum	14	13,6%
Rİ faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek zordur	Hiç katılmıyorum	7	6,8%
	Katılmıyorum	53	51,5%
	Kararsızım	9	8,7%
	Katılıyorum	30	29,1%
	Tamamen Katılıyorum	4	3,9%
Bölümler arası veri paylaşımı zayıftır	Hiç katılmıyorum	7	6,8%
	Katılmıyorum	60	58,3%
	Kararsızım	9	8,7%
	Katılıyorum	22	21,4%
	Tamamen Katılıyorum	5	4,9%
Yöneticilerin istihbarat ihtiyacı tam belirlenemez	Hiç katılmıyorum	9	8,7%
	Katılmıyorum	61	59,2%
	Kararsızım	11	10,7%
	Katılıyorum	18	17,5%
	Tamamen Katılıyorum	4	3,9%
Yöneticiler Rİ amaçlarının tam farkında değildir	Hiç katılmıyorum	9	8,7%
	Katılmıyorum	60	58,3%
	Kararsızım	12	11,7%
	Katılıyorum	13	12,6%
	Tamamen Katılıyorum	9	8,7%
Kullanılan istihbarata ait geri bildirimler yetersiz	Hiç katılmıyorum	8	7,8%
	Katılmıyorum	59	57,3%
	Kararsızım	10	9,7%
	Katılıyorum	23	22,3%
	Tamamen Katılıyorum	3	2,9%
İstihbarat faaliyetlerinde yasal ve ahlaki sorunlarla karşılaşırız	Hiç katılmıyorum	8	7,8%
	Katılmıyorum	53	51,5%
	Kararsızım	14	13,6%
	Katılıyorum	24	23,3%
	Tamamen Katılıyorum	4	3,9%

Yöneticiler sağlanan istihbaratı kullanmıyor	Hiç katılmıyorum	15	14,6%
	Katılmıyorum	54	52,4%
	Kararsızım	13	12,6%
	Katılıyorum	16	15,5%
	Tamamen Katılıyorum	5	4,9%
Üst yönetim Rİ faaliyetlerini önemsemiyor	Hiç katılmıyorum	18	17,5%
	Katılmıyorum	55	53,4%
	Kararsızım	12	11,7%
	Katılıyorum	14	13,6%
	Tamamen Katılıyorum	4	3,9%

Katılımcılara göre sorunlar arasında olduğu düşünülürse katılımcılara göre en yüksek düzeyde kaynakların yetersiz olması, etkinliğinin ölçülememesi ve yaşanan ahlaki-etik sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak Rİ konusundaki sorunların orta ve düşük seviyelerde yaşandığı ifade edilebilir.



Şekil 24. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar -1-



Şekil 25. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar -2-

3.9.4.4 İşletmelerin yabancı ortaklığı olması ile işlevsellik bakımından değerlendirilmesi

İşletmeleri işlevsellik açısından değerlendirildiğinde yerli veya yabancı ortaklık durumunun etkisinin belirlenmesi ile ilgilidir.

Tablo 38. İşletmenin yabancı ortaklığının olması ile Rİ süreçlerinin başarı düzeyleri

28. Rİ Süreçlerindeki Başarı Durumu		Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
Bilgilerin toplanması	Çok Başarısız	0	0,0%	2	2,2%
	Başarısız	0	0,0%	9	9,9%
	Kararsız	7	58,3%	66	72,5%
	Başarılı	5	41,7%	13	14,3%
	Çok Başarılı	0	0,0%	1	1,1%
Toplanan verilerin analizi ve yorumu	Çok Başarısız	0	0,0%	3	3,3%
	Başarısız	0	0,0%	12	13,2%
	Kararsız	6	50,0%	62	68,1%
	Başarılı	6	50,0%	13	14,3%
	Çok Başarılı	0	0,0%	1	1,1%
[İstihbaratın yöneticilere zamanında sunulması	Çok Başarısız	0	0,0%	5	5,5%
	Başarısız	0	0,0%	15	16,5%
	Kararsız	6	50,0%	56	61,5%
	Başarılı	6	50,0%	13	14,3%
	Çok Başarılı	0	0,0%	2	2,2%
İstihbaratın etkinliğini değerlendirme	Çok Başarısız	0	0,0%	2	2,2%
	Başarısız	0	0,0%	13	14,3%
	Kararsız	8	66,7%	63	69,2%
	Başarılı	4	33,3%	10	11,0%
	Çok Başarılı	0	0,0%	3	3,3%

Rİ süreçlerinde bilgilerin konusunda yabancı ortalığı bulunan işletmelerde daha başarılı olduğu ifade edilebilir. Rİ süreçlerinde Toplanan verilerin analizi ve yorumlanması yabancı ortalığı bulunan işletmelerde daha başarılı olduğu görülmüştür. Rİ süreçlerinde İstihbaratın yöneticilere zamanında sunulması yabancı ortalığı bulunan işletmelerde daha başarılı olduğu görülmüştür. Rİ süreçlerinde İstihbaratın etkinliğini değerlendirmesi yabancı ortalığı bulunan işletmelerde daha başarılı olduğunu söylenebilir.

Yabancı ortaklığı olan işletmelerde Rİ süreçlerinin daha başarılı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yönetime zamanında sunulması ve istihbaratın yabancı ortaklığı olan işletmelerde daha başarılı şekilde yapıldığı ifade edilmektedir. Yerli şirketlerde ise Rİ başarısının orta seviyelerde başarılı ama yabancı ortaklığı bulunan işletmelere göre daha düşük düzeylerde olduğu görülmüştür.

3.9.4.5 Rekabet istihbaratının sağladığı faydalar ile işletmenin yabancı ortaklık durumu

Anket sorularından biri yabancı ortaklığının olup olmaması durumunda rekabet istihbaratının sağladığı faydaların durumunu analiz etmek için sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 39’da yer almaktadır.

Tablo 39. Rİ Sağladığı faydaları ile işletmenin yabancı ortaklığı

29. Rİ İşletmelere Sağladığı Faydaları		Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
Pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olur	Çok Başarısız	0	0,0%	3	3,3%
	Başarısız	0	0,0%	8	8,8%
	Kararsız	4	33,3%	34	37,4%
	Başarılı	2	16,7%	21	23,1%
	Çok Başarılı	6	50,0%	25	27,5%
Rakiplerin muhtemel hareketlerini sezmeye yardımcı olur	Çok Başarısız	0	0,0%	4	4,4%
	Başarısız	0	0,0%	7	7,7%
	Kararsız	4	33,3%	38	41,8%

	Başarılı	4	33,3%	17	18,7%
	Çok Başarılı	4	33,3%	25	27,5%
Yeni veya potansiyel rakipleri belirlemede yarar sağlar	Hiç katılmıyorum	0	0,0%	4	4,4%
	Katılmıyorum	0	0,0%	5	5,5%
	Kararsızım	6	50,0%	38	41,8%
	Katılıyorum	4	33,3%	27	29,7%
	Tamamen Katılıyorum	2	16,7%	17	18,7%
Karşı (rakip) istihbarata engel olur	Hiç katılmıyorum	2	16,7%	5	5,5%
	Katılmıyorum	0	0,0%	11	12,1%
	Kararsızım	5	41,7%	51	56,0%
	Katılıyorum	4	33,3%	13	14,3%
	Tamamen Katılıyorum	1	8,3%	11	12,1%
Stratejik planlamayı güçlendirir	Hiç katılmıyorum	0	0,0%	2	2,2%
	Katılmıyorum	0	0,0%	5	5,5%
	Kararsızım	4	33,3%	41	45,1%
	Katılıyorum	3	25,0%	18	19,8%
	Tamamen Katılıyorum	5	41,7%	25	27,5%
Yöneticilere daha kaliteli bilgi sağlar	Hiç katılmıyorum	0	0,0%	3	3,3%
	Katılmıyorum	0	0,0%	4	4,4%
	Kararsızım	4	33,3%	40	44,0%
	Katılıyorum	3	25,0%	16	17,6%
	Tamamen Katılıyorum	5	41,7%	28	30,8%
Yöneticileri aşırı veri yığınınından kurtarır	Hiç katılmıyorum	0	0,0%	3	3,3%
	Katılmıyorum	1	8,3%	5	5,5%
	Kararsızım	5	41,7%	49	53,8%
	Katılıyorum	3	25,0%	18	19,8%
	Tamamen Katılıyorum	3	25,0%	16	17,6%

Tablo 39’da göre şirketlerin yabancı ortalığı durumunun pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olma konusunda farklı düzeylerde olmadığı, Şirketlerin yabancı ortalığı olan veya olmayan işletmelerde benzer seviyelerde fayda sağladığı görülmüştür.

Rakiplerin muhtemel hareketlerini sezmeye yardımcı olma konusunda sağlanan faydanın yabancı ortalığı olan veya olmayan işletmelerde benzer düzeylerde olduğu görülmüştür. Yeni veya potansiyel rakipleri belirleme konusunda sağlanan faydanın

yabancı ortalığı olan veya olmayan işletmelerde benzer düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

Rakip istihbarata engel konusunda sağlanan faydanın yabancı ortalığı olan veya olmayan işletmelerde benzer düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlamayı güçlendirme konusunda yabancı ortalığı olan veya olmayan işletmelerde benzer düzeylerde olduğu saptanmıştır.

Yöneticilere daha kaliteli bilgi sağlama bakımından yabancı ortalığı olan veya olmayan işletmelerde benzer düzeylerde olduğu görülmektedir. Yöneticileri aşırı veri yığınının kurtarma bakımından yabancı ortalığı olan veya olmayan işletmelerde benzer düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

Rİ süreçlerinin işletmelere sağladığı faydalar bakımından yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin benzer faydaları sağladığı görülmektedir. Başarı yönünden yabancı ortaklı işletmeler yerli işletmelere göre daha yüksek düzeylerde başarı sağlasa da fayda bakımından iki grup arasında kayda değer farklılıklar yoktur.

3.9.4.6 Rekabet istihbaratı sorunları ile işletmenin yabancı ortaklığı

Yaptığımız araştırmada rekabet istihbaratı süreçlerinde yaşanan sorunlar ve şirketlerin yabancı ortaklık durumlarına da bakılmıştır. (Bkz. Tablo. 40)

Tablo 40. Rİ Sorunları ve işletmenin yabancı ortaklığı

30. Rİ İşletmelere Sağladığı Sorunlar		Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?			
		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
Rİ Faaliyetleri için ayrılan kaynaklar yetersiz	Hiç katılmıyorum	0	0,0%	3	3,3%
	Katılmıyorum	7	58,3%	47	51,6%
	Kararsızım	1	8,3%	9	9,9%
	Katılıyorum	3	25,0%	19	20,9%
	Tamamen Katılıyorum	1	8,3%	13	14,3%
Rİ faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek zordur	Hiç katılmıyorum	0	0,0%	7	7,7%
	Katılmıyorum	6	50,0%	47	51,6%
	Kararsızım	1	8,3%	8	8,8%

	Katılıyorum	5	41,7%	25	27,5%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%	4	4,4%
Bölümler arası veri paylaşımı zayıftır	Hiç katılmıyorum	1	8,3%	6	6,6%
	Katılmıyorum	8	66,7%	52	57,1%
	Kararsızım	0	0,0%	9	9,9%
	Katılıyorum	2	16,7%	20	22,0%
	Tamamen Katılıyorum	1	8,3%	4	4,4%
	Hiç katılmıyorum	2	16,7%	7	7,7%
Yöneticilerin istihbarat ihtiyacı tam belirlenemez	Katılmıyorum	7	58,3%	54	59,3%
	Kararsızım	0	0,0%	11	12,1%
	Katılıyorum	3	25,0%	15	16,5%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%	4	4,4%
	Hiç katılmıyorum	2	16,7%	7	7,7%
Yöneticiler Rİ amaçlarının tam farkında değiller	Katılmıyorum	6	50,0%	54	59,3%
	Kararsızım	1	8,3%	11	12,1%
	Katılıyorum	2	16,7%	11	12,1%
	Tamamen Katılıyorum	1	8,3%	8	8,8%
	Hiç katılmıyorum	0	0,0%	8	8,8%
Kullanılan istihbarata ait geri bildirimler yetersiz	Katılmıyorum	8	66,7%	51	56,0%
	Kararsızım	1	8,3%	9	9,9%
	Katılıyorum	3	25,0%	20	22,0%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%	3	3,3%
	Hiç katılmıyorum	1	8,3%	7	7,7%
İstihbarat faaliyetlerinde yasal ve ahlaki sorunlarla karşılaşıyoruz	Katılmıyorum	5	41,7%	48	52,7%
	Kararsızım	1	8,3%	13	14,3%
	Katılıyorum	5	41,7%	19	20,9%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%	4	4,4%
	Hiç katılmıyorum	3	25,0%	12	13,2%
Yöneticiler sağlanan istihbaratı kullanmıyor	Katılmıyorum	5	41,7%	49	53,8%
	Kararsızım	2	16,7%	11	12,1%
	Katılıyorum	2	16,7%	14	15,4%
	Tamamen Katılıyorum	0	0,0%	5	5,5%
	Hiç katılmıyorum	4	33,3%	14	15,4%
Üst yönetim Rİ faaliyetlerini önemsemiyor	Katılmıyorum	4	33,3%	51	56,0%
	Kararsızım	1	8,3%	11	12,1%
	Katılıyorum	2	16,7%	12	13,2%
	Tamamen Katılıyorum	1	8,3%	3	3,3%
	Hiç katılmıyorum	4	33,3%	14	15,4%

Rİ Faaliyetleri için ayrılan kaynakların yetersiz olması konusunda yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin sorun yaşama düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı, Rİ faaliyetlerinin etkinliğini ölçme konusunda yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin sorun yaşama düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür.

Bölümler arası veri paylaşımı zayıf olması konusunda yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin sorun yaşama düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı saptanmıştır.

Yöneticilerin istihbarat ihtiyacı tam belirlenmemesi konusunda yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin sorun yaşama düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı söylenebilir. Yöneticilerin Rİ amaçlarının tam farkında olmaması konusunda yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin sorun yaşama düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür.

Kullanılan istihbarata ait geri bildirimlerin yetersiz olması konusunda yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin sorun yaşama düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür.

İstihbarat faaliyetlerinde yasal ve ahlaki sorunlarla karşılaşılması konusunda yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin sorun yaşama düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı saptanmıştır.

Yöneticiler sağlanan istihbaratı kullanmaması konusunda ise yabancı ortaklığı olan işletmelerin daha düşük düzeylerde sorunlar yaşadığı görülmüştür. Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerde yöneticilerin istihbaratları daha yüksek düzeylerde kullanmadığı ifade edilebilir.

Üst yönetim Rİ faaliyetlerini önemseme konusunda ise yabancı ortaklığı olan işletmelerin daha düşük düzeylerde sorunlar yaşadığı görülmüştür. Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerde yöneticiler Rİ faaliyetlerini daha az önemsedikleri ifade edilebilir.

Yabancı ortaklığı olan işletmelerde Üst yönetim Rİ faaliyetlerini önemseme ve yöneticilerin sağlanan istihbaratı kullanmaması konusunda daha istekli olduğu, buna bağlı olarak ta işletmelerde bu konularda daha az sorunlar yaşandığı görülmüştür.

Fakat Rİ faaliyetleri için ayrılan kaynakların yetersiz olması, Rİ faaliyetlerinin etkinliğini ölçme, bölümler arası veri paylaşımı zayıf olması, yöneticilerin istihbarat ihtiyacı tam belirlenmemesi, yöneticilerin Rİ amaçlarının tam farkında olmaması. Kullanılan istihbarata ait geri bildirimlerin yetersiz olması, istihbarat faaliyetlerinde yasal ve ahlaki sorunlarla karşılaşılması konularında ise şirket ortalık yapısına göre farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu konularda şirketler benzer seviyelerde sorunlar ile karşılaşmaktadır.

Genel olarak işlevsellik yönünden şirketin yerli ve yabancı ortaklığının olması Rİ sürecinin başarılarına ciddi düzeylerde etki ettiği görülmüştür. Fakat benzer etki Rİ süreçlerinin faydası ve yaşanan sorunlarda ise görülmemektedir. Bunun sebebi uygulamada yakalanan başarının fayda konusunda yakalanamaması, işletmelerin Rİ konusunda yeterli düzeyde veriye erişememesi veya verilerin yeterli düzeyde güvenilir olmaması Yaşanılan sorunların benzer düzeylerde olmasını sağlamış olabilir.

3.10 Bulguların Yorumu

Çalışmanın bu aşamasında elde edilen bulgular yorumlanarak mevcut durum analizleri ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin yıllık ciroları bakımından ele alınacak olursa 1-50 milyon TL arasında yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Çalışan kişi sayısı bakımından ise işletmelerin yaklaşık olarak yarısının 50 kişi altında ve diğer kalanların üzerinde olmak üzere ayrıldığı görülmektedir. Faaliyet yılları bakımından işletmeler ağırlıklı olarak 21 yıl üzerinde süredir faaliyette olduğu görülse de faaliyet süresi 15 yıl ve altında olan işletme oranında yaklaşık olarak %50 civarlarında olduğu ifade edilebilir.

Çalışmada genelinde elde edilen veriler daha ağırlıklı olarak yöneticilerin görüşlerini yansıtmaktadır. Katılımcıların genel olarak eğitim düzeylerini lisans olduğu görülmüştür. Lisansüstü eğitime sahip olan bireylerin oranlarının da oldukça yüksek olduğu görülmekle beraber Lise ve altında olan birey oranının sadece %15,5 olması da konunun değerlendirilmesi konusunda daha tutarlı sonuçların alınması bakımından önem arz etmektedir.

Çalışmada Rİ süreçlerinin değerlendirilmesinde katılımcı işletmelerin ağırlıklı olarak metal, inşaat, gıda ve makine sektörlerinde yer almaları bu sektördeki Rİ süreçlerine göre yapılan değerlendirmelerin ağırlıklı olarak yansıtacağı düşünülmektedir. Birçok farklı sektörden işletmeler çalışmaya dâhil edilse de metal, inşaat, gıda ve makine sektörleri yaklaşık katılımcı işletmelerin yarısını oluşturdukları görülmektedir.

İşletmelerin içinde oldukları sektörlerle göre genel rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde faaliyet gösterdikleri saptanmıştır. Rekabet yapısına göre sektörlerin genelde yoğun rekabet yaşadığı ve yaptıkları değerlendirmelerin bu yönde ağırlık kazanacağı ifade edilebilir.

Analizlerin yorumlanması dört ana başlıkta yapılarak yerli işletmeler ve yabancı ortaklı işletmeler arasındaki farkındalık, uygulama ve işlevsellik durumları da ele

alınarak tamamlanmıştır. Bunun sebebi ise Türk İşletmelerinin Rİ karşı farkındalık ve uygulama düzeyini daha net bir şekilde ortaya konulması amaçlanmıştır.

3.10.1 İşletmelerde rekabet istihbaratı farkındalığı

İşletmelerin Rİ farkındalık durumuna baktığımızda araştırma genelinde elde edilen verilerin daha ağırlıklı olarak yöneticilerin görüşlerini yansıtmakta olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerin %29,1'i Rekabet İstihbaratı kavramını ilk kez duyduğunu, daha önceden konu ile ilgili herhangi bir bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların sadece %12,6'nın Rİ kavramını duyduğunu ve konu hakkında yeterli bilgisinin olduğunu görmekteyiz. Eldi edilen sonuçlara göre katılımcıların çok düşük orandaki bir bölümü Rİ hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu, önemli bir bölümü ise konu hakkında hiçbir bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Yabancı ortaklı işletmelere bakıldığında ortaklık tipine göre Rİ bilgi düzeyinin düşük olduğu ve ama yabancı işletme personelinin daha yüksek Rİ hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Rekabet konusunda bilgi düzeyleri ele alındığında ise yöneticilerin %31,1 ile bilgisi olmadığını, %41,7 ile kısmen bilgili olduğunu, %21,4 ile yeterli ve %5,8 ile çok bilgi olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan çalışanların Rİ konusundaki bilgi düzeylerinin; %47,6 ile bilgisi olmadığını, %40,8 ile kısmen bilgili, %11,7 ile yeterince olduğunu ifade etmiştir.

Elde edilen bulgulardan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan işletmelerdeki yöneticilerin ve çalışanların Rİ farkındalık düzeylerinin genelde çok düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Rİ konusunda bilgi düzeyi yeterli ve çok iyi olan çalışanların ise oranlarının düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Yöneticilerin ve çalışanların Rİ düzeylerinin düşük seviyelerde olduğu ifade edilebilir. Yabancı ortaklı işletmelerine bakıldığında ise işletme personellerinin çalışma arkadaşlarının Rİ konusunda bilgisinin daha yüksek olduğu yönünde değerlendirme yapmışlardır.

İşletmelerde Rİ faaliyetlerinin yürütölme düzeyine bakıldığında yaklaşık %10'u sistematik ve tatmin edici düzeyde iken yaklaşık %50'si sistematik olmayan bir çalışma düzeyinden bahsedilebilir. Geriye kalan yaklaşık %40'lık bir kesim ise kayda değeri bir faaliyet yürütmedikleri ifade edilebilir. Çalışmaya katılan yabancı ortaklı işletmelerde %66,7'nin gereken önlemleri aldığını, yerli işletmelerde ise bu oranın 19,8 olduğunu görölmüştür. Yabancı işletmelerde %8,3 ile önlemlerin alınmadığı yerli işletmelerde ise bu oranın %34,1 olduğu görölmüştür. Özetle işletmelerin çok az bir bölümü gerçekten Rİ faaliyetlerini etkili şekilde yaptığını görmekteyiz. Yabancı ortaklı işletmelerde ise Rİ faaliyetlerini daha sistematik bir şekilde gerçekleştirildiği ifade edilebilir.

İşletmelerin teknoloji hırsızlığı veya sanayi casusluğu konusunda aldıkları önlemler alma hususunda, yaklaşık %75'nin bu konuda saldırı ve tehditlere açık durumda olduğu ifade edilebilir. Sonuçlara göre her dört işletmeden sadece biri Teknoloji hırsızlığı ya da sanayi casusluğu konusunda önlemleri gereken şekilde aldığı, işletmelerin önemli bir bölümünün ise önlemleri aldığını ama yetersiz kaldığını görmekteyiz.

Yerli işletmelerde ise işletmelerinin web sayfasında sunulan bilgilerin Rekabet İstihbaratı açısından miktarı ve içeriği konusuna yeterince önem verme oranını %37,4 olduğu görölmüştür. Yabancı ortaklı işletmelerin %50'si işletmelerinin web sayfasında sunulan bilgilerin Rekabet İstihbaratı açısından miktarı ve içeriği konusuna yeterince önem verildiği ifade etmiştir.

Genel olarak işletmelerin rakiplerine göre Rİ faaliyetlerini yapma konusunda yetersiz olduklarını söylemek mümkündür. Ayrıca yeterli düzeyde Rİ yapan işletmelerinde çok düşük oranlarda olduğu görölmüştür bu oran %15 düzeylerindedir. Genelleme yapılacak olursa yerli işletmelerin rakiplerine göre Rİ faaliyetlerini yapma konusunda yetersiz olduğunu söylemek mümkündür. Yabancı ortaklı işletmelerde ise yeterli düzeyde Rİ yapan işletmelerinde çok yüksek oranlarda olduğu görölmüştür.

İşletmelerin rakiplerinin Rİ konusunda yaklaşık %82'sinin herhangi bir önlem almadığı veya aldığı önlemlerin yetersiz kaldığı sonucunu çıkarmak mümkün olacaktır. İşletmelerin %18,4'ü rakiplerin istihbarat faaliyetlerine karşı alınan önlemlerin alındığını ve bunların yeterli olduğu düşünmektedirler.

Mevcut örneklem içinde işletmelerin Rİ konusunda düşük düzeylerde farkındalığa sahip olduklarını söylemek mümkündür.

3.10.2 İşletmelerde verilerin toplanması ve analiz edilmesi

Verilerin Toplanması ve analiz edilmesi aşamasında katılımcılara göre istihbarat ihtiyacı en çok ihtiyaç duyan birim Pazarlama – Satış olarak görülmüştür. Daha sonra en yüksek ihtiyaç duyan birimlerin ARGE, planlama finans ve üretim olduğu görülmüştür. Rİ için en gerekli bilgilerin en yüksek oranda pazarlama ve satış biriminden sağlanmakta olduğu söylemek mümkündür. ARGE birimi ise en yüksek oranda veri sağlanan diğer birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim, finans ve planlama birimleri de yine en çok veri sağlanan birimler olarak görülmüştür.

Katılımcılara göre Rİ toplanan en önemli konular arasında açık ara ile tedarikçiler olduğu söylenebilir. Tedarikçileri, takip eden diğer önemli konular arasında ise yeni iş potansiyelleri, müşteriler, rakipler konusunda yapılan istihbarat konuları olduğu saptanmıştır. Sosyal faktörler, finans, teknolojik gelişmeler, vergi, patent ve endüstriyel süreçler ise en az önemli görülen konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin bilgi kaynakları incelendiğinde en önemli bilgi kaynaklarının gözlemler, fuarlar, web siteleri, yıllık mali raporlar, şirket araştırmaları, işletme içi analizleri ve sektör odaklı değerler düzeyinde olduğu görülmüştür. Çalışmada en az sıklıkta kullanılan istihbarat kaynaklarının ise seminer ve uzman grup toplantılardan elde edilen raporlar, danışmanlardan alınan bilgiler, tahmin modelleri, basın bültenleri ve sezgiler olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin rekabet istihbaratı toplamanın önündeki en önemli engeller olarak kaynak eksikliği, güvensiz veri, sektör bazlı veri eksikliği, kabiliyet eksikliği ve zaman eksikliği olduğu ortaya çıkmıştır. Rİ toplamadaki en önemli engellerin ise maddi ve zaman kaynağının az olması ve tutarlı istihbarat verisine ulaşma yönünde yaşandığı saptanmıştır.

İstihbarat bilgilerinin işletmelerde hangi amaçlarla kullanıldığı bakıldığında %49 ile rekabet avantajı sağlama, %46 ile kısa orta ve uzun vadede stratejik kararlar

almak adına yaptıkları görülmüştür. Diğer taraftan işletmeler istihbarat bilgilerini rakiplerine karşı önlem almada 14% ile yetersiz kaldığı söylenebilir. Bu durumda rakiplere karşı önlem alma konusunda kullanımının beklenen düzeyden daha düşük olduğu görülmektedir. Bu gösterge ise rakiplere karşı alınan önlemlerin yeterli düzeylerde olmadığını göstermektedir.

3.10.3 İşletmelerde rekabet istihbaratı uygulamaları

İşletmelerin Rİ uygulama durumlarına bakıldığında yaklaşık 5%'lik bir oranda işletmelerin Rİ faaliyetlerini yürüten ayrı bir birimleri olduğunu ve bu oranın oldukça düşük olduğu saptanmıştır. İşletmelerin yaklaşık 95%'inde ise böyle bir birimin varlığı söz konusu değildir. Yabancı ortaklı işletmelerin ise %33,3'de rekabet istihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı birim olduğu görülmüştür. Yabancı ortaklı işletmelerde Rekabet İstihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı birim olma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcılara göre Rİ için ayrı bir birim kurmaya gerek olmadığı yaygın bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca katılımcıların yine önemli bir bölümünü Rİ faaliyetlerinin yeterli düzeyde önemsenmediğini ifade etmektedir. Konuyu önemseyen ve kaynak sorunu yüzden ayrı birim kuramayan işletmelerin de oranlarının oldukça yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür. Özetlemek gerekirse işletmelerin Rİ konusunu yeterli düzeylerde önemsememekte oldukları söylenebilir.

Yerli işletmelerde Rİ faaliyetlerinin yeterli düzeyde önemsenmediğini, konuyu önemseyen ve kaynak sorunu yüzden ayrı birim kuramayan işletmelerinde oranlarının oldukça yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür. Rekabet İstihbaratı faaliyetlerinin süresi incelendiğinde genel olarak Rİ faaliyetlerinin işletmeler için çok yeni bir uygulama olduğu ifade edilebilir. Yabancı ortaklı işletmeler Rİ faaliyetleri bakımından yerli işletmelere göre daha tecrübeli olduklarını söylemek mümkündür.

İşletmelerde uzman kişilerin çalıştırılma durumuna bakıldığında işletmelerin çok azı, %15,5'i Rİ konusunda uzman kişiler ile çalıştığını ifade etmektedir. Genel olarak Rİ faaliyetlerinin uygulama düzeylerinin işletmelerde yeterli verimlilik düzeyinde gerçekleşmediği ifade edilebilir. Faaliyetlerin Rİ faaliyetlerindeki

yetersizliğinin nedenleri işletmelerin önemsemediği veya kaynak yetersizliğinden dolayı olduğu ifade edilebilir.

Genel olarak yabancı ortaklı işletmelerde daha yüksek oranlarda uzmanların görev aldığını, uygulama başarısı olarak yabancı ortaklı işletmelerde yerli işletmelere göre Rİ faaliyetlerinin uygulama düzeylerinin verimli şekilde geręekleřmediđi ifade edilebilir. Yerli işletmelerin Rİ faaliyetlerindeki yetersizliğinin nedenleri şirketler önemsenmediği veya kaynak yetersizliğinden dolayı olduğu ifade edilebilir.

3.10.4 İşletmelerde rekabet istihbaratı işlevsellik durumu

Çalışmanın işlevsellik aşaması üç kategori üzerine yapılmıştır. Bunlar ise Rİ faaliyetlerindeki başarı durumu, fayda durumu ve Rİ faaliyetlerinde yaşanan sorunlar. Rİ uygulayan veya sistematik bir şekilde olmasa da uyguladığını düşünen işletmeler tarafından cevaplanan bu kısımların bulguları aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

3.10.4.1 Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki başarı durumu

Başarı değerlendirmelerine göre Rİ faaliyetleri ile konulardan olan bilgi toplama, verilerin analiz edilmesi, Rİ'nın yöneticilere zamanında aktarılması ve Rİ değerlendirmelerinin kısmen başarılı olduğu ve katılımcıların başarı düzeylerinin genel olarak düşük olarak değerlendirildikleri görölmüştür.

Yabancı ortaklığı olan işletmelerde Rİ süreçlerinin daha başarılı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yönetime zamanında sunulması ve istihbaratın yabancı ortaklığı olan işletmelerde daha başarılı şekilde yapıldığı görölmüştür. Yerli işletmelerde ise Rİ başarısının orta seviyelerde başarılı ama yabancı ortaklığı bulunan işletmelere göre daha düşük düzeylerde olduğu görölmüştür.

3.10.4.2 Rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki fayda durumu

Bu araştırmanın bulgularında Rİ'nın işletmelere sağladığı en önemli faydanın yöneticilere daha kaliteli bilgi sunmak olduğu görölmüştür. Bunu sırası ile stratejik planlamayı güçlendirmesi ve pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olması takip etmektedir. Rakiplerin istihbaratını engelleme konusunda ise en az düzeyde faydalı olduğu saptanmıştır.

Rİ süreçlerinin işletmelere sağladığı faydalar bakımından yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin benzer faydaları sağladığı görülmektedir. Başarı yönünden yabancı ortaklı işletmeler yerli işletmelere göre daha yüksek düzeylerde başarı sağlasa da fayda bakımından iki grup arasında kayda değer farklılıklar yoktur.

3.10.4.3 Rekabet istihbaratı faaliyetlerinde yaşanan sorunlar

Rİ alanında yaşanan sorunlara bakıldığında en yüksek düzeyde kaynakların yetersiz olması, etkinliğinin ölçülememesi ve yaşanan ahlaki-etik sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak Rİ konusundaki sorunların orta ve düşük seviyelerde yaşandığı ifade edilebilir. Üst yönetim Rİ faaliyetlerini önemseme konusunda ise yabancı ortaklığı olan işletmelerin daha düşük düzeylerde sorunlar yaşadığı görülmüştür. Yabancı ortaklığı olmayan işletmelerde yöneticiler Rİ faaliyetlerini daha az önemsedikleri ifade edilebilir.

Yabancı ortaklığı olan işletmelerde üst yönetim Rİ faaliyetlerini önemseme ve yöneticilere sağlanan istihbaratı kullanmaması konusunda daha istekli olduğu, buna bağlı olarak da işletmelerde bu konularda daha az sorunlar yaşandığı görülmüştür. Fakat Rİ Faaliyetleri için ayrılan kaynakların yetersiz olması, Rİ faaliyetlerinin etkinliğini ölçme, bölümler arası veri paylaşımı zayıf olması, yöneticilerin istihbarat ihtiyacı tam belirlenmemesi, yöneticilerin Rİ amaçlarının tam farkında olmaması, kullanılan istihbarata ait geri bildirimlerin yetersiz olması, istihbarat faaliyetlerinde yasal ve ahlaki sorunlarla karşılaşılması konularında ise işletme ortalık yapısına göre farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu konularda işletmeler benzer seviyelerde sorunlar ile karşılaşmaktadır.

Genel olarak işlevsellik yönünden işletmenin yerli ve yabancı ortaklığının olması Rİ sürecinin başarılarına ciddi düzeylerde etki ettiği görülmüştür. Fakat benzer etki Rİ süreçlerinin faydası ve yaşanan sorunlarda ise görülmemektedir. Bunun sebebi uygulamada yakalanan başarının fayda konusunda yakalanamaması, işletmelerin Rİ konusunda yeterli düzeyde veriye erişememesi veya verilerin yeterli düzeyde güvenilir olmaması yaşanan sorunların benzer düzeylerde olmasını sağlamış olabilir.

BÖLÜM IV

REKABET İSTİHBARATI İŞLEVİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgular ve incelenen literatür doğrultusunda, rekabet istihbaratı biriminin (ya da işlevinin) işletmelerde kurulmasına yönelik bir model önerisi geliştirilmektedir.

İşletmelerin örgüt yapısı, örgüt kültürü, faaliyet gösterdiği sektör ve sektördeki rekabet yoğunluğunun farklılık göstermesinden dolayı, literatürde her işletmenin “ihtiyaçlarına ve kaynaklarına uygun” bir rekabet istihbaratı bölümünün oluşturulması önerilmektedir. Sistematik bir rekabet istihbaratı birimini sıfırdan kurgularken, ilk başta işletmenin ihtiyaçlarına dönük en yüksek değerin nasıl kazanılacağına yönelik bir örgütlenme üzerinde düşünülmelidir. Rekabet istihbaratı faaliyetlerini yönetmek üzere merkezi bir rekabet istihbaratı işlevine sahip olmak, özellikle büyük ölçekli örgütlerde yaygın olarak rastlanılan bir durumdur.

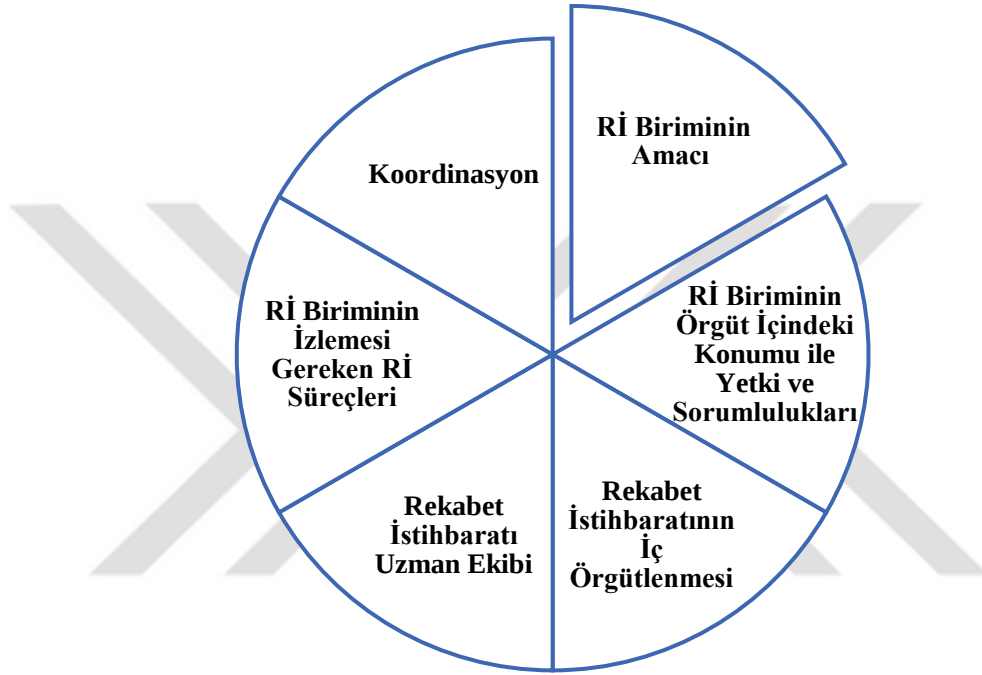
Rekabet istihbaratı uygulamalarının kullanılması adına bir dizi pratik yol sağlama amacı güden bu model önerisi, işletmeler için özel yöntemler ve araçlar sunarak kendi faaliyetlerini müzakere etmelerine ve kendi eylem planlarını nasıl oluşturabileceklerine dair bir yol haritası sunmaktadır.

Tez kapsamında önerilen model, rekabet istihbaratının literatürde değinilen işlevlerinin tümünü kapsamaktadır. İşletmeler önerilen modeli, bu işe ayırabilecekleri kaynakları, örgüt yapıları, maruz kaldıkları rekabetin düzeyi gibi iç ve dış unsurlar çerçevesinde ihtiyaçlarına uygun şekilde uyumlaştırabilirler.

Bir rekabet istihbaratı birimi oluştururken kritik adımlardan biri, örgütün ihtiyaçlarını tanımlamak ve aynı zamanda onu geliştirmek için yeterince esnek tutmaktır. Rİ işlevinin belirli projeler için mi yoksa daha genel veya stratejik kullanım için mi kullanılacağına en başta belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, rekabet istihbaratı sisteminin nihai olarak strateji sürecini ve rekabet istihbaratı aşamalarını

desteklemek yönünde örgütlenmesi ve yapılandırılması ve buna göre işletmeye konumlandırılması hedefi akılda tutulmalıdır.

Rekabet istihbaratı işlevinin oluşturulmasına yönelik model önerisinde aşağıda yer alan hususlar dikkate alınmıştır (Bkz. Şekil 26).



Şekil 26. Rİ biriminin kuruluşundaki temel hususlar

4.1 Rekabet İstihbaratı Biriminin Amacı

Bir örgütü oluşturan her birimin örgütteki iş bölümü ve iş birliği çerçevesinde çeşitli amaçları ve bu amaçlara bağlı olarak çeşitli işlevleri vardır. Bu amaçların net bir şekilde ortaya konulması, ilgili birimin ve birimde çalışanların yetki, görev ve sorumluluklarının, diğer birimlerle ilişkilerinin, ilgili birimden beklentilerin de net bir şekilde ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu nedenle işletme üst yönetimi, birimin oluşturulması aşamasında birimin amaçlarının net bir biçimde ortaya konulmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde, birim kendisinden beklenen işlevleri yerine tam olarak getiremeyecektir.

İşletmelerin rekabet istihbaratı amaçlarına yönelik işletme yönetimi ve ekipleri tarafından cevap bulunması gereken sorular şunlardır:

- Mevcut ve yeni ortaya çıkan rakiplerden hangileri işletme için en büyük tehdidi teşkil etmektedir?
- Rakiplerimiz bizi nasıl geçmeyi tasarlıyor? Gelecekte nasıl rekabet etmeyi planlamaktadırlar?
- Sürekli olarak rakiplerden daha iyi düşünmek, hareket üstünlüğü sağlamak ve daha iyi performans sergilemek için nelerin bilinmesi gerekmektedir?
- Bilgiye dayalı rekabet üstünlüğünü nasıl elde edilebilir?

Genelde, rekabet istihbaratının ana amacı, işletmeye pazarda üstünlük sağlayan rekabet stratejilerinin oluşturulması ve bunun uygulanmasına zemin hazırlayacak bilgi altyapısının sağlanması olarak ifade edilir.

Buradan hareketle rekabet istihbaratı biriminin kurulmasının en önemli ana amaçlarından birisinin rekabette öne geçme, büyüme, pazar payı artışı, vb. stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak kararların alınmasını desteklemek olduğu söylenebilir.

İşletmelerde Rİ biriminin kurulmasındaki ana amaçlardan bir diğeri ise bu tarz faaliyetlerin sistematik bir şekilde yapılmasına olanak sağlamaktır. Rİ biriminin ana amaçları arasında rakiplerin faaliyetlerinin daha iyi izlenmesi, işletme içerisinde performans arttırmaya yönelik atılımların yapılmasını sağlama, çevresel risklerin ölçülmesi, piyasalardaki durumların yakından takip edilmesi, hükümetin politika ve mevzuattaki değişikliklerin takibi ve yorumlanmasından bahsedilebilir.

Bilgi ihtiyaçları ve öncelikleri zaman içinde değişmekte ve genişlemektedir. Bu nedenle süreci bilgi ile besleyen çalışanlar, yöneticiler ve personel, Rİ sistemi işletmenin gelişen ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmektedir.

Rekabet istihbaratı biriminin faaliyetlerinin kapsamında, işletmenin faaliyet gösterdiği alanda etik ve yasalara uygun bir şekilde istihbarat toplama, işletme tarafından elde edilmek istenen rekabet avantajı türünün saptanması ve kritik kararların alınmasında referans olarak kullanılmak üzere toplanan ilgili bilgilerin kullanılması vardır.

Rİ, bütün örgüt düzeylerinde çok çeşitli amaçlar için (iş geliştirme, birleşme ve devralmalar, pazarlama ve stratejik planlama dâhil) işletmenin değer zincirinin esas destekleyici faaliyetleriyle ilgili geleceğe dönük karar alma sürecini desteklemektedir. Diğer yandan, Rİ'nin yöneticilere fark yaratmak için ihtiyaç duydukları öngörüyü sağlamaya da katkıda bulunması gereklidir. Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, Rİ biriminin ulaşması istenilen amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- İşletmenin stratejik çıkarlarının korunmasına yardımcı olmak;
- İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda etik ve yasalara uygun bir şekilde istihbarat toplamak, istihbarat değerlendirmek, ilişkilendirmek ve işletme içinde uygun şekilde yayılmasını temin etmek;
- Elde edilmek istenen rekabet avantajı türünün saptanması ve karar verme aşamasında bu istihbarat bilgilerinin kullanılması;
- Üst yönetimin bakış açılarını genişleterek daha sağlıklı kararlar alınmasını desteklemek;
- Yeni fırsatları tespit etmek ve fikirlerin örgüt içinde paylaşılmasına katkıda bulunmak;
- Öngörülemeyen gelişmelere hazırlıklı olma yönünde çaba göstermek;
- Önyargısız haber kaynaklarını oluşturmak;
- Rekabet odaklı bir işletme kültürünün geliştirilmesine yardımcı olmak.

4.2 Rekabet İstihbaratı Biriminin Örgüt İçindeki Konumu ile Yetki ve

Sorumlulukları

Güçlü bir Rİ sistemi işletmede stratejik bilgi için odak noktası görevi görmektedir. Rİ sisteminin örgüt içindeki pozisyonu, büyük ölçüde işletmenin ihtiyaçlarına ve kaynaklarına bağlı olacaktır. Tam ölçekli bir Rİ birimi ciddi kaynak gerektireceği için göreceli küçük işletmeler için daha basitleştirilmiş yapı oluşturmak olanaklıdır.

İşletmelerin Rİ işlevini örgüt içinde nereye ve nasıl konumlandıracakları konusunda çeşitli seçenekler geliştirilebilir. İşletmenin gereksinim ve kaynaklarına bağlı olarak özgün modeller geliştirilebileceği gibi aşağıdaki yapılardan biri örgüte uyarlanabilir:

- a) Yönetim Kuruluna ve ilgili diğer işlevlere kurmay hizmet verecek bir birim oluşturmak,
- b) Yönetim Kuruluna ve ilgili diğer işlevlere kurmay hizmet verecek bir birim oluşturmak ve aynı zamanda işletme işlevlerinin her birinin altında Rİ personeli görevlendirmek,
- c) Diğer işletme işlevleriyle aynı seviyede, komuta yetkisine sahip yeni bir işlev oluşturmak,
- d) İşletme işlevlerinin birinin kapsamında bir birim oluşturmak.
- e) Küçük İşletmelerde tek kişilik Rİ işlevi.

Burada bahsedilen Rİ modellerinin her biri işletme ihtiyaçları ve örgüt kültürüne göre şekillenebilir ve işletmeler tarafından tercih edilebilir. Rİ işlevinin biçimsel organizasyon ilişkileri kapsamında sahip olması gereken yetki türleri işletme ihtiyaçlarına ve yapısına göre değişiklik gösterebilmektedir.

İşletmelerdeki yetki türlerine bakıldığında fonksiyonel yetki bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili çalışılan bölüm dışında bir başka bölüme kendi bölümünün işleri ile ilgili neleri, ne zaman ve nasıl yapacakları konusunda karar verme ve bu kararları diğer bölümün yöneticisine iletme yetkisini ifade etmektedir (Şakar, 2013:76). Kısacası fonksiyonel yetki bir işlevin sadece kendi alanına giren konularda diğer işlevler üzerinde elde etmiş olduğu geçici yetki türüdür.

Kurmay yetki ise kişiye danışmanlık yapma hakkı veren bir yetkidir. Organizasyonlar yöneticinin hatalı karar vermesini önlemek için uzmanlık gerektiren konularla ilgili danışmanlardan yardım alması danışmanların yöneticiye uzmanlık alanı ile ilgili bilgi vermesi kurmay yetkiden kaynaklanan bir güçtür (Şakar, 2013:75). Kurmay yetki öneri niteliğinde bilgiler sunar ama yaptırım gücü olmayan, birimlere danışmanlık hizmeti veren bir yetki türüdür. Hat ya da emir komuta yetkisi ise bir örgütte görülen en temel yetki biçimidir. Yetki ilişkisinin en önemli özelliği, örgütün bir

kademesindeki yöneticinin bunu izleyen alt yönetim kademesi üzerinde yetkili kılınması ya da yetkiye sahip olmasıdır. Herkes üst amirine bağlıdır, üst-ast arasında yetki bir hat biçimindedir. Kimin kimden emir alacağı, kimin kime karşı sorumlu olacağı net bir şekilde ifade edilmektedir.

İşletme bünyesinde Rİ biriminin kurulması planlanırken en önemli aşamalardan biri Rİ'nın üst yönetime yani karar vericilere doğrudan bağlı olması gerektiği hususudur. Bunun altında yatan en büyük sebeplerden biri ise Rİ kullanılarak elde edilen istihbarat bilgilerinin şeffaf ve net bir biçimde üst yönetime ulaştırılmasıdır.

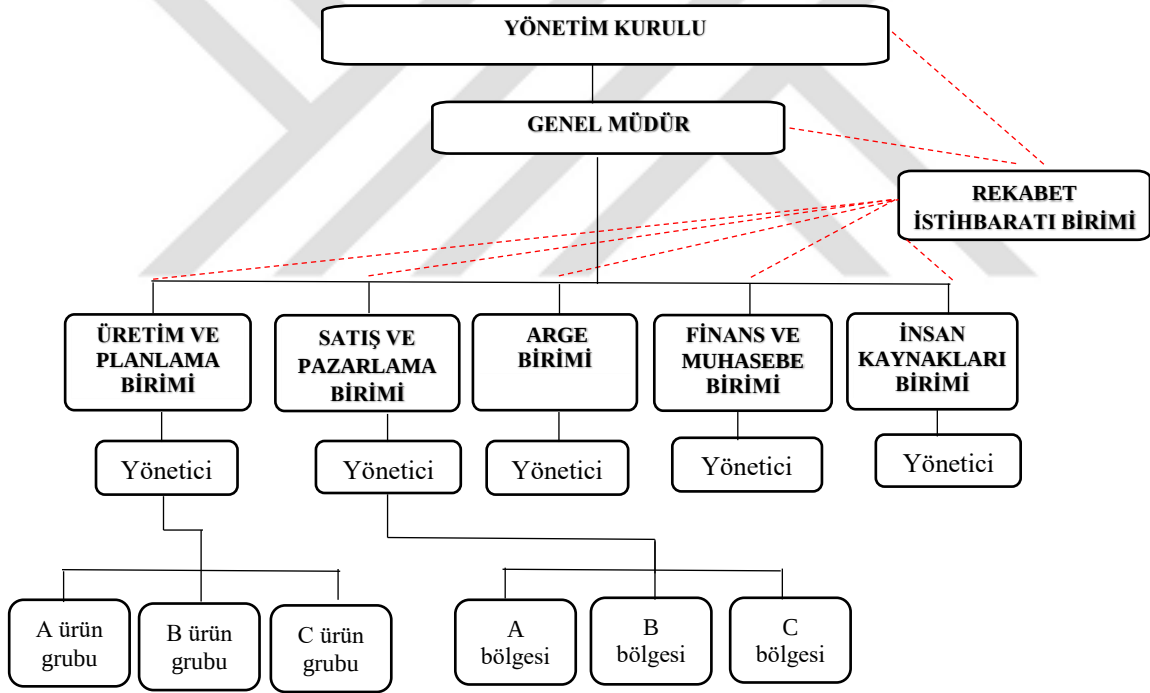
İşletmelerdeki en önemli sorunların başında yer alan konular arasında bilgilerin üst yönetime yeterince aktarılamaması gerek işletme içi gerekse işletme dışından elde edilen istihbarat konularının herhangi bir birimde takılması, kaybolması veya ulaştırılmama riskinin ortadan kaldırılması için son derece önemli sayılmaktadır. Dış çevrenin sürekli tarandığı ve analiz edildiği bir araca dönüşen Rİ örgüt kültürüne bağlı olarak bazı durumlarda işletmeler Rİ faaliyetlerini destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedirler. Üst düzey yöneticiler Rİ'na verdikleri önem düzeyi Rİ'nın başarısını ortaya çıkaracaktır.

Rİ birimini bünyelerinde oluşturmak isteyen işletmelerin mevcut kaynak yönetimlerine bağlı olarak ayrı bir birim oluşturabilir veya işletme özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre birkaç kişiyi (Rİ uzmanı) olarak Rİ işlevlerini yapmak üzere görevlendirebilirler. Bu durumda işletmeler hem kaynak yetersizliğinden dolayı yeni bir birim masraflarından kaçınmış hem de Rİ işlevlerini yürütecek uzman bir Rİ ekibi kurmuş olacaklardır.

Rİ Biriminin örgüt yapısındaki yeri açısından aşağıdaki seçenekler söz konusu olabilir:

a) Yönetim kurulu ve işletme işlevlerine kurmay hizmet sunumu

Burada Rİ birimi üst yönetime, genel müdüre ve işletmenin diğer birimlerine kurmay yetki ile bağlıdır (Bkz. Şekil 27). Bu durumda üst yönetime ve diğer işletme birimlerine öneri niteliğinde bilgiler sunabilir ancak komuta yetkisi yoktur; bir nevi danışmanlık hizmeti vermektedir. Rİ, stratejik kararlara dayanak olacak istihbarat bilgilerini üst yönetime sunma yükümlülüğü taşımaktadır. Diğer birimlerden gelen talepleri ise kendi içinde değerlendirme yaparak önem derecesine göre yine ilgili birimlere aktarabilir. Ancak Rİ biriminin asli sorumluluğu üst yönetime karşı olan sorumluluğudur. İşletme içindeki diğer departmanlar aynı zamanda Rİ birimine kurmay yetki ile bağlı olarak bilgi sağlayıcılar konumunda olmalıdırlar.



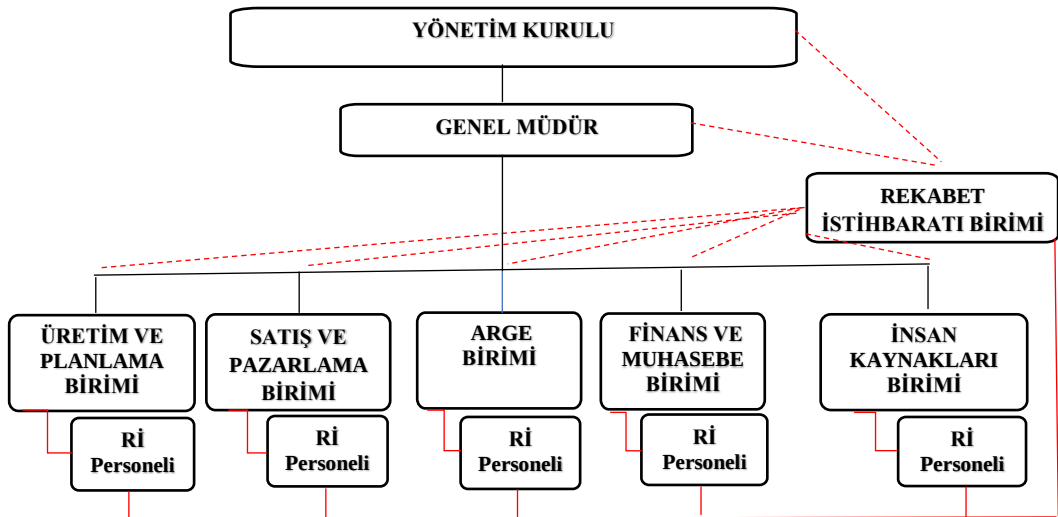
Şekil 27. İşletmenin yönetim kuruluna ve ilgili diğer işlevlere kurmay hizmet verecek bir birim oluşturmak

————— Emir Komuta Yetkisi (Hiyerarşi İlişkisi)
- - - - - Kurmay Yetki

b) Yönetim kuruluna ve ilgili diğer işlevlere hizmet sunumu ve aynı zamanda işletme birimlerinin altında rekabet istihbaratı işlevi kurulması

Şekil 28’de görülen örgüt yapısında Rİ yeri önerisi birinci örgüt yapısı önerisi ile benzerlik göstermektedir. Bu örgüt yapısı önerisinde ayrı bir rekabet istihbaratı birimi kurularak bu birime bağlı olarak faaliyet gösteren her birimde Rİ işlevinin yürütüleceği personel görevlendirilecektir. Bu personel bulunduğu birimle ilgili bilgi toplama, Rİ biriminin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiyi sağlamakla sorumlu olacaktır. Her fonksiyonel birim (ARGE, üretim ve planlama, satış ve pazarlama, İK birimi, finans birimine) bağlı olarak Rİ işlemlerini yürütecek ayrı bir kişi görevlendirilecektir. Bu personel birim içinden de olabilir.

Matris örgütlenme özelliği gösteren bu yapıda, birimlerde görevli Rİ personeli hem Rİ yöneticisine hem de birim yöneticisine bağlı olabilir. Bu durumda Rİ personeli üzerinde hangi yöneticilerin ne tür yetkileri olacağı net bir şekilde belirlenmelidir. Bilgileri toplayan, değerlendiren Rİ personeli, raporları Rİ birimine iletmekle yükümlüdür. Burada görevli olan Rİ personeli Rİ birimine bilgi sağlayan kişi olacaktır. Aralarındaki iletişim ve güçlü paylaşım uygulamaları kilit önemli bileşenlerdir. Bu durumda birimler ve Rİ birimi arasında kurmay ilişki söz konusudur.

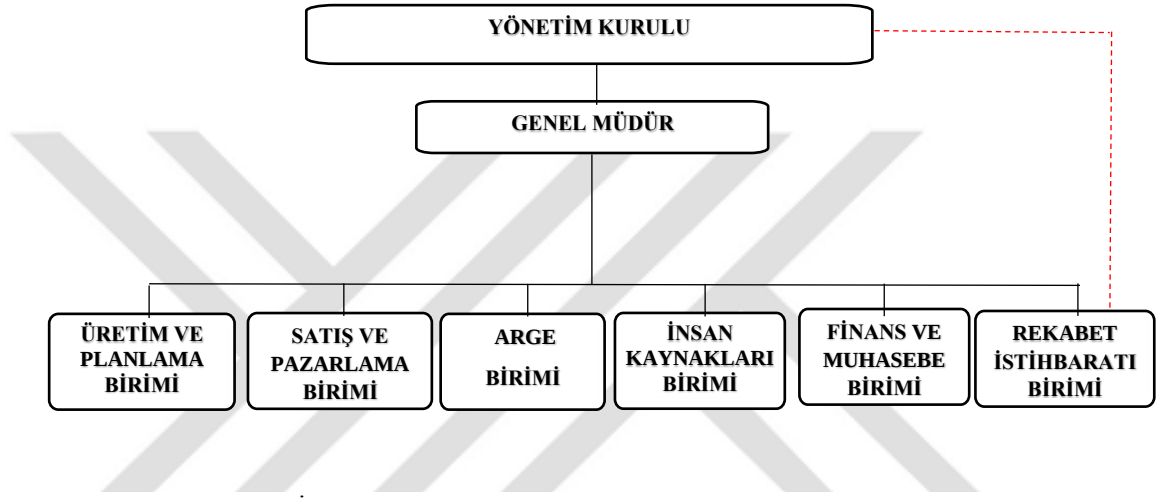


Şekil 28. Yönetim kuruluna ve ilgili diğer işlevlere kurmay hizmet verecek bir birim oluşturmak ve aynı zamanda işletme birimlerinin altında Rİ işlevi kurulan bir örgüt yapısı önerisi

————— Emir Komuta Yetkisi (Hiyerarşi İlişkisi)
----- Kurmay Yetki

c) İşletme işlevleriyle aynı seviyede rekabet istihbaratı birimi oluşturulmak

Burada diğer birimler gibi Rİ birimi de komuta yetkisi ile üst birime bağlıdır. Rİ birimi üst yönetimden yetki alarak onlara karşı sorumludur. Sadece kendi alanına giren konular ve işlevler üzerinde elde etmiş olduğu yetki bulunmaktadır.



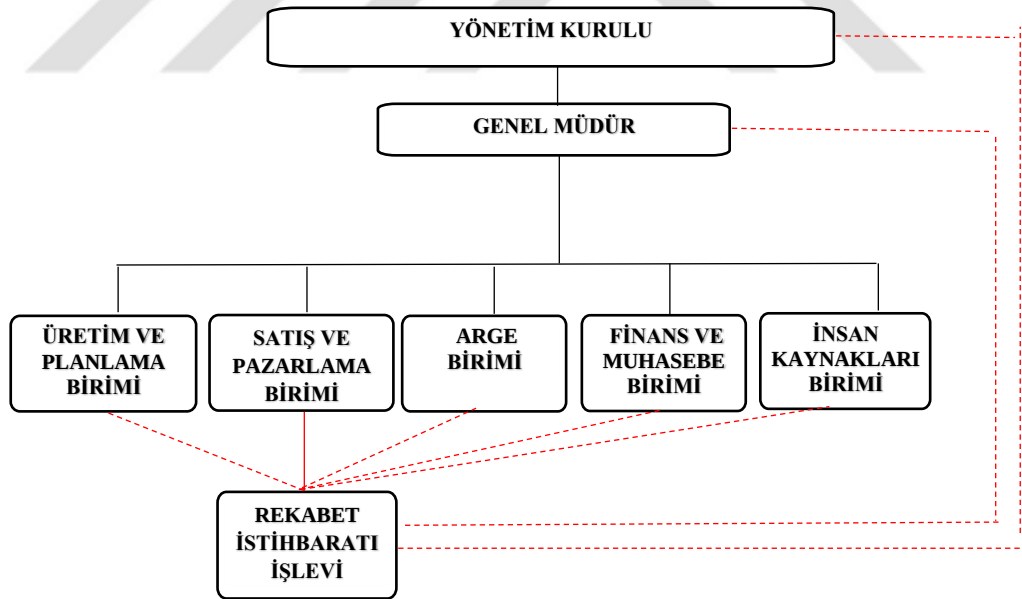
Şekil 29. İşletme işlevleriyle aynı seviyede rekabet istihbaratı birimi oluşturmak

————— Emir Komuta Yetkisi (Hiyerarşi İlişkisi)
- - - - - Kurmay Yetki

d) İşletme işlevlerinin birinin kapsamında bir rekabet istihbaratı birimi oluşturmak

Burada işletmenin ve mevcut yönetimin tercihlerine göre uygun görülen bir birimin bünyesinde kurulabilir. Pazarlama birimi işletmeler arasında en çok tercih edilen birimler arasındadır. Araştırmaya katılan işletmeler arasından elde edilen araştırma bulgularına göre pazarlama ve satış birimi işletme içerisinde en fazla rekabet istihbaratı ihtiyacı olan ve en fazla bilgi sağlayan konumundadır. Dolayısıyla rekabet istihbaratı işlevi satış ve pazarlama birimi altında kurularak, üst yönetime karşı sorumlu, diğer birimlerden gelen talepleri de karşılamak üzere kurmay bir yetkisi olacaktır.

İşletmeler ihtiyaçlarına, faaliyet gösterdikleri sektöre ve mevcut kaynaklarına göre rekabet istihbaratı işlevini uygun gördükleri bir birimin altına konumlandırabilirler. Yüksek teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerde rekabet istihbaratı işlevi ar-ge biriminin altında kurulabilir.



Şekil 30. İşletme işlevlerinin birinin kapsamında bir Rİ birimi oluşturmak

————— Emir Komuta Yetkisi (Hiyerarşi ilişkisi)
- - - - - Kurmay Yetki

e) Küçük işletmelere yönelik tek kişilik rekabet istihbaratı işlevi

Bazı işletmeler özellikle daha az sayıda çalışanı olanlar bir Rİ sistemi oluşturmak isteyebilirler. Daha önce de bahsettiğimiz üzere Rİ, işletme içindeki bilgileri yönetmek için günlük bir sistemden ziyade belirli araştırma problemlerine cevap vermektedir.

Avrupa ülkelerinde küçük ölçekli işletmeler Rİ işlevini yerine getirmeleri için bu konuda bir kişiyi görevlendirmeyi seçmektedirler. Dolayısıyla daha küçük işletmelere veya birim kurmak için kaynak sıkıntısı yaşayan işletmelere yönelik Rİ işlevini yapacak bir kişi görevlendirmesi önerilebilir. Böyle bir görevlendirme için gerekli olan alt yapı ve donanım nitelikleri ve deneyimi oldukça önemlidir. Tipik olarak bu kişi açıklanan günlük Rİ işlevini yönetmekten sorumlu olacaktır. (Merkezi veri tabanlarının güncellenmesi, telefon listesi, belirli konuları araştırması, yönetimden gelen konuları takip etmesi). Bunun yanı sıra farklı uygulamalar yapmak için işletmeler ücretli harici uzmanlar kullanmayı seçebilir.

Rİ işlevi kurulması durumunda küçük işletmelerde de toplanan istihbaratın yine de işletme içinde paylaşılması gerekmektedir. Böylece işletmedeki herkes bu verilerden faydalanabilir. Örneğin (araştırma ve analizlerin sonucunda müşterilerin şirketin hizmetlerinin belirli bir yönünden memnun olmadığını daha hızlı olması gerektiğini, geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını veya bir satış görevlisinin tespit edeceği bir bilgi diğer çalışanların da işine yarayabileceği için bunun hızlı bir şekilde şirket içinde paylaşılması gerekir e-posta veya toplantılar vb. gibi).

Rİ işlevi bir işletmede nereye konumlandırılırsa konumlandırılсын iletişim hatlarının kurulması ve bilgi akışının organizasyonun etrafında serbestçe dolaşması çok önemli faktörlerden biridir. Hiyerarşik yapı ve Rİ sorumluluklarının güçlü merkezileştirilmesi göz önüne alındığında işletmelerde bilgi genellikle yukardan aşağıya akmaktadır. Bilgilerin akışı genellikle toplantılar, e-postalar, gibi geleneksel yöntemler kullanılarak yapılmaktadır. Böylece personel ve birimler arası gerekli bilgi akışı sağlanmalıdır.

4.3 Rekabet İstihbaratının İç Örgütlenmesi

İşletmeler Rİ işlevini/ birimini kurmaya karar verdikten sonra, ihtiyaç durumları, ölçekleri ve kaynak imkânları doğrultusunda gerekli maddi ve beşerî sermaye unsurlarının tedariki konusunda planlama yapmalıdırlar. Rİ işlevi için yer, araç gereç ile personel sağlanmalı ve iş bölümü ve iş birliğine dayalı olarak görev, yetki ve sorumlulukları oluşturmalarıdır.

Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulacak personel, bu personelde ihtiyaç duyulan nitelikler (Rİ Ekibi başlığında bu niteliklerden detaylıca bahsedilmektedir) kaç kişinin görev alacağı, ihtiyaç duyulan beceri, deneyim, fiziksel özellikler belirlenmektedir.

Çeşitli donanım ve fiziksel çalışma koşullarının düzenlemesi ile örgütlenme sürecinin bir diğer aşaması tamamlanmış olacaktır. Burada ihtiyaç duyulan bürolar, ofis ortamı, bilgilerin ve evrakların tutulacağı özel bir oda, ihtiyaç duyulan teknik ve teknolojik donanım, iletişim aygıtları vb. bu ihtiyaçlar işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve alana göre şekillenmektedir.

Rİ Birimi için güvenli bir özel çalışma alanı tahsis edilmesi (ayrı oda) bilgileri, dosyaları, bilgisayarları (güvenli bilgilerin olduğu) telefon listeleri müşteri, tedarikçi iletişim bilgileri, dâhili veri tabanları, abone olunan veri tabanları gibi bilgilerin tutulması oldukça önemlidir. Bunları kullanacak kişilerin belirlenmesi, kullanacaklar için açık erişim sağlanması, bilgilerin güncellenmesi ve korunmasından kimin sorumlu olacağına karar verilmesini kapsamaktadır.

Rİ biriminde örgütlenme süreci her işletmenin kendi ölçek ve kaynaklarına bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. İşletmeler büyüdükçe, yeni pazarlara girdikçe, rakiplerinin sayısı arttıkça Rİ biriminin örgütlenmesi de bu değişimlere uyarlanmalıdır.

Rİ Biriminin iç örgütlenmesi yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlardan bahsetmek mümkündür:

- Rİ uzman ekibi tarafından işletme içinde hangi bilgilerin toplandığına dair bir denetim gerçekleştirilmesi, kimin hâlihazırda ticaret dergilerine abone olduğu, sektör raporlarını topladığı, bunların nerde tutulduğunun belirlenmesi,

- İşletmenin stratejik gelişimi için en önemli olan bilgilerin belirlenmesi örn. (müşteriler, satış bilgileri, fiyatlandırma bilgileri, hammadde bilgileri, tedarikçiler, sözleşmeler, dergiler, haberler).
- İşletmede çalışan tüm personelin hangi bilgilerin toplanması gerektiğinden haberdar olması;
- Rakiplerle ilgili önemli konularda dosya oluşturulması (örn. üretim bilgileri, yönetim bilgileri, şirket bilgileri, stratejileri, finansal bilgiler, çalışan bilgileri, pazarlama bilgileri, Ar-ge ve patent bilgileri);
- Müşteri geri bildirimlerinin dikkate alınması
 - Tüm müşteri yorumlarını, anketleri, şikâyetlerini toplamak ve merkezi bir dosya veya veri tabanına kaydedilmesi;
 - Alınacak eylemlerle ilgili her şikâyeti sorumlu kişiye veya birime göndermek;
 - İşlemlerin merkezi dosyaya kaydedilmesi;
 - Türüne göre herkesin görebileceği bir şikâyet grafiği/çizelgesi oluşturulması;
 - Tüm personele ve yönetime toplantılarına aylık bir özet gönderilmesi;
 - Belgeler için sınıflandırma yapılması gerekmektedir.

Dinamik bir özellik gösteren Rİ sisteminin sürekli ve değişen bilgi akışı karşısında bilgi ihtiyaçlarının sürekli güncellenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İşletmenin stratejisi değiştiğinde Rİ sürecinin değerlendirilmesi ve değiştirilmesi de gerekmektedir. Yeni fırsatlar, tehditler, yeni ihtiyaçlar vb. yapılan değişikliğe göre güncellenmelidir.

4.4 Rekabet İstihbaratı Biriminin Özellikleri

Herhangi bir Rİ modelinde organizasyonel değerlendirmeler kilit önceliktedir. Tanımı gereği, istihbarat önyargıdan arındırılmış olmalıdır (politikleştirilmemelidir), her şeyden önce (bazı yöneticiler için kabul edilmesi ne kadar güç olursa olsun) gerçekte ilgili olmalıdır ve zamanlı olmalıdır (istihbaratın kısa bir raf ömrü vardır).

En başarılı Rİ uygulamaları, sürekli olarak stratejik ve önemli operasyonel karar almaya en yüksek değeri ekleyenlerdir. Rİ birimlerinin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için aşağıdaki özellikleri taşımalıdır:

- Üst yönetimin açık desteğine ve ilgisine (doğrudan iletişim hattı kurma dâhil) sahiptirler.
- Bağımsız birimlerdir ancak (bazı planlama bölümleri gibi yalıtılmış değildir), değişim öznesidirler.
- Çabalarını işletmenin dâhili kaynaklarını geliştirmeye odaklarlar (iş yapandan ziyade koordinatördürler).
- Güçlü müşteri ve kaynak ağları inşa ederler.
- Kendi bütçeleri vardır (bu tarafsızlığı pekiştirir).
- İstihbaratın daha iyi yönetilmesine imkân veren bilgi teknolojileri çözümleri geliştirirler ve daha fazla veriyi iyi bir şey olarak görmezler.
- Rİ biriminin ihtiyaçları konusunda farkındalık ve gelişmiş bir kültürün oluşturulması, çalışanların bu sistemdeki rolleri konusunda duyarlılıklarının olmasını sağlarlar;
- Tüm çalışanların, en tepeden en aşağı kademelerine kadar istihbarat toplamalarını sağlamak ve bunu teşvik ederler;
- Öne çıkan Rİ kaynakları konusunda personelin yetiştirilmesi ve eğitilmesini sağlarlar;
- Rİ biriminin başındaki yönetici, Rİ birimini geliştirme ve çalıştırma konusunda eğitilmiş ve işletmenin her seviyesinde saygı duyulan birisidir.

4.5 Rekabet İstihbaratı Ekibi

Rİ birimi işletmelerde hem taktik hem stratejik karar alma için çok önemli bilgi desteği sağlamaktadır. Rİ birimi hedef odaklı bir bilgi toplama ve yönetme sürecidir. Rİ biriminin faaliyet alanı rakipler hakkında bilgi toplamaktan çok daha geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Rakiplerin mevcut durumunun takip edilmesi, yetenekleri ve planlarının incelenmesi, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri alanının takip edilmesi, ileride ne tarz eğilimler olabilir bunların incelenmesi, teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi, mevcut müşterileri ve potansiyel müşteri adaylarının bilgilerine önem verilmesi, piyasadaki değişimleri takip edilmesi, yerel, ulusal ve küresel sosyo politik ve ekonomik gelişmeleri yakından izlenmesini vb. kapsamaktadır. Bahsedilen bütün bu aşamalar Rİ birimi içinde uzman bir Rİ ekibi tarafından yapılmaktadır.

Daha önce de bahsedildiği üzere, bilgi toplama, toplanan bu bilgilerin analiz edilmesi ve uygun formata dönüştürülerek dağıtılması aşamaları Rİ biriminde görevli olan ekip tarafından yapılmalıdır.

İşletme yönetimi tarafından Rİ birimine, dolayısıyla Rİ ekibine yönelik bir görevin verilmesi ile bu aşama başlamaktadır. Genellikle verilen bu görevler Rİ ekibi tarafından yapılması gereken sürekli bilgi toplama faaliyetleri, talepler üzerine bilgi toplama faaliyetleri, özel durumlar için bilgi toplama faaliyetleri vb. olarak sıralamak mümkündür. Rİ birimin başında istihbarat konularındaki bilgi ve tecrübesinin yanı sıra işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetleri iyi bilen, analitik düşünce yapısına sahip, proje yönetimi ve iletişim becerileri gibi niteliklere sahip yöneticilerin olmasında fayda vardır.

Rİ Birim Yöneticisinin sorumlulukları arasında aşağıdakilerden bahsetmek mümkündür:

- Yöneticileri ve işletmedeki çalışanları Rİ'nin ortak hedeflerine katkı sağlamaya ikna etmek,
- İşlevler arası ve hiyerarşi boyunca bilgi ve yönetim sağlayabilecek organizasyondaki kilit kişileri tespit etmek ve onlarla iş birliği yapmak,

- Fazla ve gereksiz bilgiyi azaltmak ve bilgiye ulaşımı maksimize etmek için iç ve dış veri toplama ağlarını optimize etmek,
- Rekabet istihbaratının bir “raf ömrü” olduğundan, istihbaratın zamanlı bir şekilde elde edilmesi, işlenmesi ve dağıtılması süreçlerini iyileştirecek mekanizmaları harekete geçirmek.

Belli bir ölçeğin üstündeki işletmelerde Rİ ekibinde araştırmacı, analist ve uzmanların sayısı da artacaktır. Rİ ekibinde yer alacak personel aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır:

- Analitik düşünme becerisi,
- Olgulara ve rakamlara eleştirel bir yaklaşım getirme becerisi,
- Yaratıcı, meraklı ve sorgulayıcı bir kişilik,
- Gelecek odaklılık,
- Takım ruhuna uygun hareket edebilme,
- Önemsiz gibi görünen ama önemli olan sinyalleri yakalayabilecek dikkat,
- Problem çözme becerisi,
- Açık fikirlilik, araştırmacı bir karakter.

Bireysel olarak bir istihbarat uzmanından tek başına böyle bir performans beklenmesi her zaman için çok iyi sonuçlar vermeyebilir ancak ekip çalışması ile bu yönde iyi sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Genel beceri ve yeteneklerin bir tamamlayıcısı olarak, rekabet istihbaratının farklı aşamalarında ek becerilere de ihtiyaç duyulmaktadır.

Rİ uzmanı işletmede kimin ne yaptığını ve hangi bilgilerin nerede barındırıldığını bilen bir tür merkezi pozisyon olarak gerek işletme içi gerekse işletme dışı birçok bilgileri elinde barındıran bir merkez haline gelmesi kaçınılmazdır. İşletme genelinde Rİ’na katkıda bulunmak, her çalışanın işinin bir parçası olarak görülmelidir. Çalışanları bu hususta teşvik etmek oldukça önemlidir.

İşletme bünyesinde Rİ birimi ile ilgili tanımlanan alanların her biri için mevcut bilgilerin doğrulanması son derece önemlidir. Buna göre Rİ uzman ekibi tarafından:

- Yönetimin teknik ve ekonomik konulardaki mevcut bilgisinin doğruluğu;
- Bilgilerin önceliklerinin nasıl tanımlandığı;
- Hangi bilgilerin hali hazırda mevcut olduğu ve kimin tarafından nasıl toplanacağı;
- Ne zaman toplanacağı, nerede saklanacağı, kimler tarafından kullanılacağı,
- Çalışanların bu konuda yeterince bilinçlendirildiği ve motive edildiği;
- Yönetim ve çalışanları güncel bilgi kalitesinden duyduğu memnuniyet derecesi;
- İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada bu bilgiler yeterli midir ve yeterince yardımcı oluyor mu sorularına alınan cevapların doğruluğunu iyi bir şekilde test etmelidir.

Rİ birimi bu faaliyetlerin ardından elde edilen bulguları, veri ve bilgi kaynaklarını tanımlamak, toplanan veri ve bulguları analiz etmek, önem derecelerine göre değerlendirmek ve onları bilgiye dönüştürmelidir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda görüş oluşturulur bu görüşe göre Rİ Raporu hazırlanarak işletme yönetimine veya ilgililere karar vermesi için sunulur.

4.6 Rekabet İstihbaratı Biriminin İzlemesi Gereken Rekabet İstihbaratı

Süreçleri

İşletme bünyesinde Rİ birimi kurulduktan sonraki ilk aşama üst yönetim tarafından belirlenen görevi kapsamaktadır. Belirlenen bu görev doğrultusunda Rİ ekibi çalışmalarını başlatmaktadır. Burada öncelikle Rİ birimi tarafından konunun yürütme biçimi hakkında kararlar alınması, görev liderinin seçilmesi görev – çözüm ekibinin kurulması ve rapor sunumu için son tarihin ayarlanması gerekmektedir. Daha sonrasında işlemler belirlenen görev için verilerin toplanması ile başlamaktadır. Bu veriler arasında ekonomik ve teknik bilgiler, teknolojiye yeni gelişmeler, sanayi sektörü, piyasa sektörü vb. ile ilgili olan verilerin toplanmasını kapsamaktadır. Bunun yanı sıra

işletmenin başlangıç ve mevcut pozisyonunun ekonomik analizi, sektörun gelişimi, bugünkü mevcut günlük durumu hakkında araştırmalar yapılmaktadır.

İşletme bünyesinde Rİ birimi tarafından kullanılması istenilen bilgi kaynakları belirlenmektedir. Günümüzde internet ilk ve en öncelikli kaynaklar arasında yerini almaktadır. Seminerler, konferanslar, sergiler, uzman raporları, patentler, normlar, tüzükler, yönetmelikler vb. kullanılması da mümkündür.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri rekabet sektörü alanında genel olarak sektördeki eğilimler hakkında yeterli miktarda bilgi topladıktan sonra rakiplerin gelecekteki adımları için olası değişken cevapları tanımlamak yararlı olacaktır. Üretilen bilgilerde rakiplerin alabileceği çeşitli eylem planlarını oluşturmayı mümkün kılan, toplanmış bilgilerden yola çıkılmalıdır. İlgili problem hakkında, özellikle rakiplerin olası gelişimine dair bir dizi bilgi matrise yerleştirilebilir. İşletmelerin veya rakiplerin çeşitli yönlerini tanımlamak için kullanılan birçok yöntem mevcuttur bu yöntemler: SWOT analizi, PESTLE analizi, rekabet profil matrisi, Porter'ın 5 güç modeli, Rekabete dayalı kıyaslama, tepki modeli, büyüme- pay matrisi (BCG) vb.

Mevcut sorunun işlevsel ve ekonomik analizinin yapılması ile süreç devam etmektedir. Sorunun ait olduğu alanındaki güncel gelişmelerin takip edilmesi Rİ birimindeki ekip tarafından yapılmaktadır. Rİ birimi içerisindeki bu işleyiş ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarını araştıracak ve bilgi toplayacak ekip üyelerinin belirlenmesi ile tamamlanır. Bilgi toplanması için bireysel takım toplantılarının tarihlerini belirlenmesi ve ekip için çalışma zaman çizelgesinin kararlaştırılması ile devam etmektedir. Bundan sonra RI ekibi tarafından bir çalışma takvimi hazırlanarak yapılan planlamalar uygulamaya konulur.

Rİ birimindeki işleyiş süreci toplanan verilerin sınıflandırılması ve analizi, bilginin derlenmesi ve çözüm sunacak bilgilerin üretilmesi ile devam etmektedir. Örneğin: İşletmeler arasındaki ilişkiler, ürün hakkında analizler vb. Toplanan verilerin veya bilgilerin toplandığı kaynakların güvenilir olması, doğru zamanda toplanması ve aranılan sorulara cevap teşkil edecek şekilde olması oldukça önemlidir.

Toplanan verilerin sınıflandırılması, bilginin güvenilirliğini, önemini ve gerçeklik değerinin belirlenmesi, işletmenin ve rakiplerin alt sistemlerinin (ürün, hizmet, vb) değerlendirilmesi ihtiyaç duyulan bilgilerin tamamlanması işlemleri ile devam etmektedir. Bununla birlikte toplanan bilgiler, verilen görevin nasıl gerçekleştirileceğine karar vermek için doğrudan kullanılabilecek veriler değildirler. Toplanan bilgilerin analizini yapmak bunların ne için kullanılabileceğine karar vermek gereklidir neyin analiz edileceğine bağlı olarak, en kısa sürede toplanan bilgiler sıralanmalıdır.

Toplanan bilgilerin derlenmesi ve verilerin üretilmesi son derece önemli görülmektedir. Çözüm önerileri sunabilecek bilgilerin belirlenmesi Rİ ekibinin bu işleyiş sonucunda elde etmesi gereken ürünlerden biridir.

Rİ biriminde görevli olan Rİ uzman ekibi tarafından üst yönetim için bir rapor hazırlanmalıdır. Üst yönetimin uygun bulduğu bir formatta tüm işlenmiş materyaller numaralandırılmalı ve raporun ekleri olarak raporlara eklenmelidir.

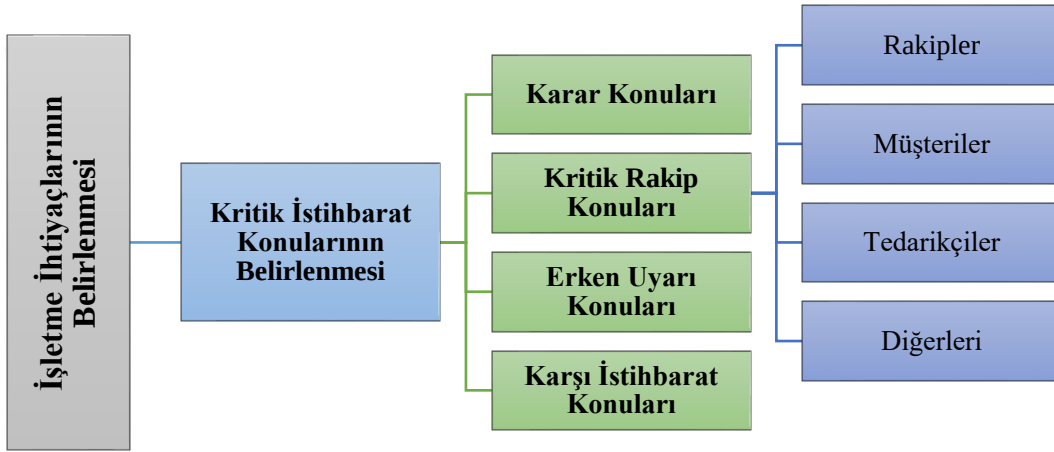
Hazırlanan istihbarat raporunun genellikle içermesi gereken hususlar görev tanımı ve amaçları, raporun özeti ve varsa önemli notları, sonuçlar (istihbarat analizinin sonuçları), alınacak önlemler için öneriler, Rİ metodolojisine göre hangi prosedürün uygulanması gerektiğine dair önerileri içermelidir. Üst yönetim, istihbarat raporunun formatını ihtiyaçlara göre belirleyebilir.

İş uygulamalarında, bir işletmenin pazar başarısı elde etmek istemesi durumunda, zamanında üretilen istihbarata dayanan bir iş planı hazırlaması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber işletmeler gelecekteki değişikliklere zamanında yanıt vermelidir. İstihbarat üretebilmek için, rekabet istihbaratı biriminin uygun bir metot ile yapılan iş planına sahip olması gerekir. Bu çalışma planı, sadece istihbarat biçiminde istenen sonuçları üretmekten ziyade, uygulanmasını da yönetilebiliyor olmalıdır.

Rekabet istihbaratı biriminin izlemesi gereken süreçlerden genel hatları ile bu başlıkta bahsedilmektedir. Aşağıda yer alan alt başlıklarda ise biraz daha kavramsal çerçevede Rİ süreçleri hakkında anlatım sağlanmıştır. Doktora tezinin ikinci bölümünde ise Rİ süreçleri hakkında detaylı ve kapsamlı bilgiler yer almaktadır.

4.6.1 İşletme ihtiyaçlarının belirlenmesi

Bu aşamada işletmeler iş ortamındaki ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda yol haritalarını hazırlamaları gerekmektedir. Bu harita hazırlıkları tamamlandıktan sonra neyin izlenmesi gerektiğine karar verilmelidir. Şekil 31’de görüldüğü üzere öncelikle işletme ve işletmenin sunduğu ürün veya hizmetler hakkında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Burada işletmeler ilk başta kendi vizyon ve misyonlarını bilmelidirler. (İşletme ihtiyaçlarının belirlenmesi tezin ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır)



Şekil 31. İşletme ihtiyaçlarının belirlenmesi

Kritik istihbarat konuları

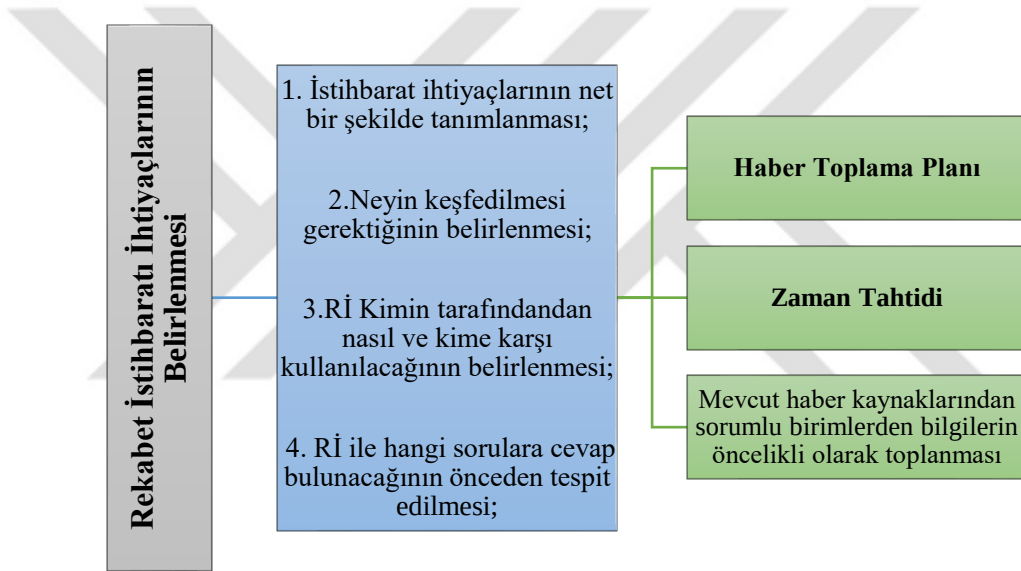
Kritik İstihbarat Konuları (KİK) süreci işletmenin istihbarat gereksinimlerini belirleme ve önceliklendirme mekanizması olarak bilinmektedir. KİK süreci karar vericilerin ihtiyaçları doğrultusunda karar verme gereksinimlerinin Rİ birimi veya görevlendirilen uzman ekip tarafından toplanması ve analizi için konulara ve sorulara dönüştürülmesini içermektedir. (Kritik rakip konuları tezin ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır).

İşletmenin istihbarat ihtiyaçlarının tanımlanmasında dört KİK kategorisinden bahsetmek mümkündür. Karar konuları, kritik rakip konuları, erken uyarı konuları ve karşı istihbarat konuları tezin ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.

4.6.2 Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama

Rİ istihbaratının bu aşaması işletmenin üst yönetimi tarafından verilen bir görev ile başlamaktadır. Bu adım ile işletmenin yapı, fonksiyon, ilişkiler, özellikler, problem analizi yapılmaktadır.

İstihbarat ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve planlanması bu sürecin devamındaki diğer bütün Rİ süreci etkilemektedir. Planlama aşaması işletmenin ihtiyaçlarını tanımladığı aşamadır. Zaman yönetimi ve kaynakları doğru kullanmaları açısından karar vericilerin amaçlarının iyi anlaşılması ve analiz edilmesi gerekmektedir.



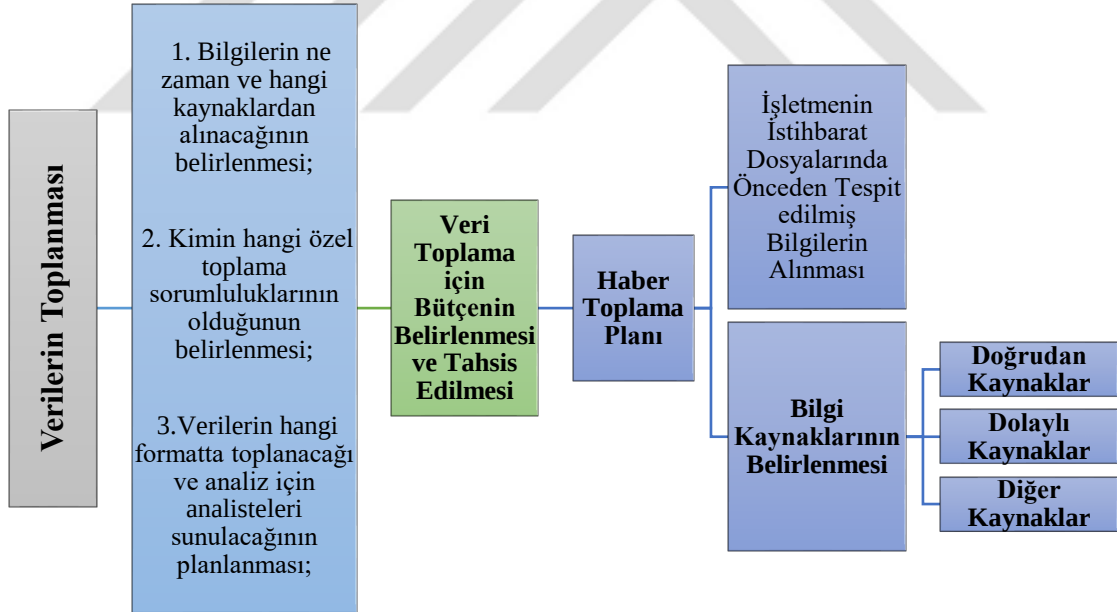
Şekil 32. Rİ ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlama

İşletmeler tarafından hazırlanacak olan bu plan amaç, hedef ve istihbarat üretim aşamaları açık bir şekilde ifade ederek belli bir süre zarfında yapılmalıdır. Haber toplama aşamasını başlatmadan önce ilk olarak işletme içerisindeki mevcut haber kaynaklarından, sorumlu olan birimlerden bilgilerin öncelikli olarak toplanması gerekmektedir.

4.6.3 İstihbarat verilerinin toplanması

İstihbarat verilerinin toplanması birimin ihtiyaç duyulan veri ve bilgiyi nasıl elde edileceğinin belirlenmesini kapsamaktadır. Bilginin kaynaklarının tanımlanması, yasal ve etik yollar neticesinde bu bilgilerin toplanması ve düzenli olarak toplanmasını kapsamaktadır.

Araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere işletmelerin Rİ toplamada karşılaştıkları en önemli engellerin kaynak eksikliği, güvensiz veri, sektör bazlı veri eksikliği, kabiliyet eksikliği ve zaman eksikliği olduğu görülmüştür. En önemli engeller arasında maddi ve zaman kaynağının az olması ve tutarlı istihbarat verisine ulaşma yönünde yaşandığı görülmüştür. Buradan hareketle verilerin toplanması aşamasındaki doğru planlamanın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Doğru planlama sayesinde sadece ihtiyaç duyulan kaynaklara odaklanarak, verilerin toplanmasını belli zaman çerçevesi içerisinde yaparak işletmelerin başarı sağlamaları mümkündür.



Şekil 33. Verilerin toplanması

İşletme ihtiyaçlarının belirlenmesinde Rİ uzmanlarının profesyonelliği, yeterliliği, ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarının, doğru bir şekilde nasıl elde edileceği ile doğrudan ilişkilidir. Rİ uzmanları, hangi kaynakların hangi amaç için kullanılacağını ve farklı kaynaklara nasıl erişileceğini iyi bildikleri düşünülmektedir.

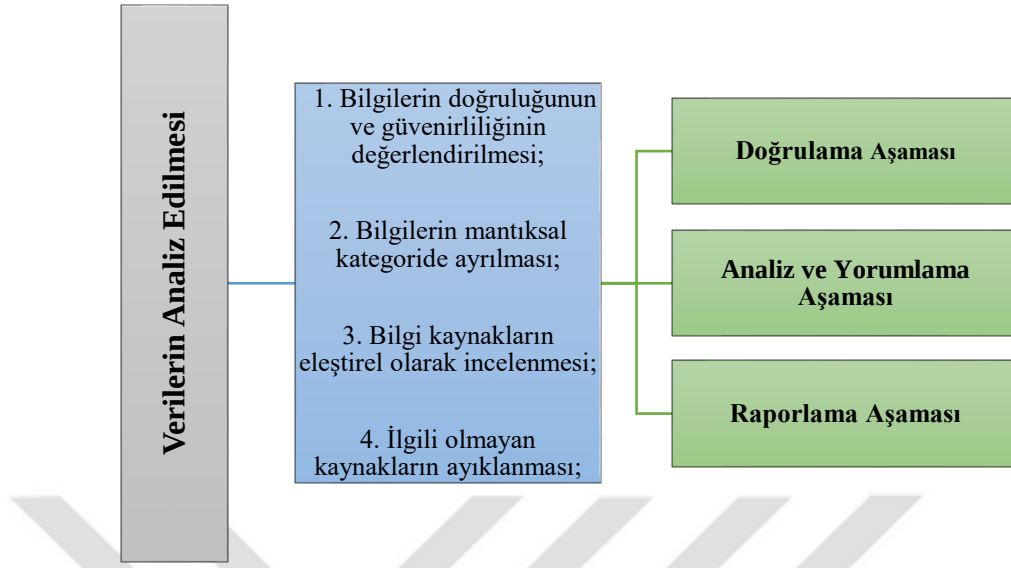
İşletmenin ihtiyaç duyduğu konu veya konuların belirlenmesinin ardından bir sonraki adım, söz konusu konu hakkında bu kaynaklardan araştırma yapmak, bilgiyi seçmek, yapılandırmak ve yönetmeyi kapsamaktadır. En tepede yer alan bilginin çok yoğun olması, analizin kapsayacağı konuyla ilgili derin bir bilgi elde etmek, oldukça önemlidir. Veri toplama faaliyetlerinin hedefe yönelik ve etkin hale getirilebilmesi için bilgi kaynaklarının doğru belirlenmesi oldukça önemlidir.

İşletmelerdeki iyi bağlantılar, başarılı bir ağ iletişimi için ön koşul sayılmaktadır. Hangi bilgi kaynaklarının hangi amaç için kullanılacağı, kaynaklara eleştirel bir yaklaşım ile yaklaşılması, bilgi tedarikçilerini değerlendirebilmek bu aşamada gerekli olan beceriler arasında sayılmaktadır. Farklı kaynak türlerinin nasıl araştırılacağını ve bilgi için bilgi kaynaklarından nasıl yararlanılacağını bilmesi gerekmektedir.

Şekil. 33'de görüldüğü üzere işletmeler öncelikli olarak verilerin toplanmasını sağlamak adına bir bütçe tahsis etmelidir. İşletmenin büyüklüğü ve mevcut bütçe durumlarına göre karar verilerek uygun bir bütçe ayırmaları ardından ise haber toplama planını tasarlamaları gerekmektedir. İşletme içerisinde ilgili bölümlerinde önceden tespit edilmiş bilgilerin öncelikli olarak istihbarat uzmanları tarafından ele alınması faydalıdır. Ardından bilgi kaynakların belirlenmesi bir diğer önemli aşamalardan birini kapsamaktadır. Doğrudan kaynaklar, dolaylı kaynaklar ve diğer kaynaklar başta olmak üzere ihtiyaçlara göre belirlenerek bunların toplanmasına başlanmalıdır. Verilerin toplanması süreci tezin ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.

4.6.4 İstihbarat verilerin analiz edilmesi

Verilerin analiz aşamaları işletmeler için kritik öneme sahiptir. Verilerin analiz aşaması toplanan verilerin ve bilgilerin analiz ve sentezinin özel bir süreci olarak tanımlanabilir. Hangi durumda hangi analiz yönteminin kullanılacağı ve bu yöntemlerin nasıl kullanılacağı bilgisi de oldukça değerlidir.

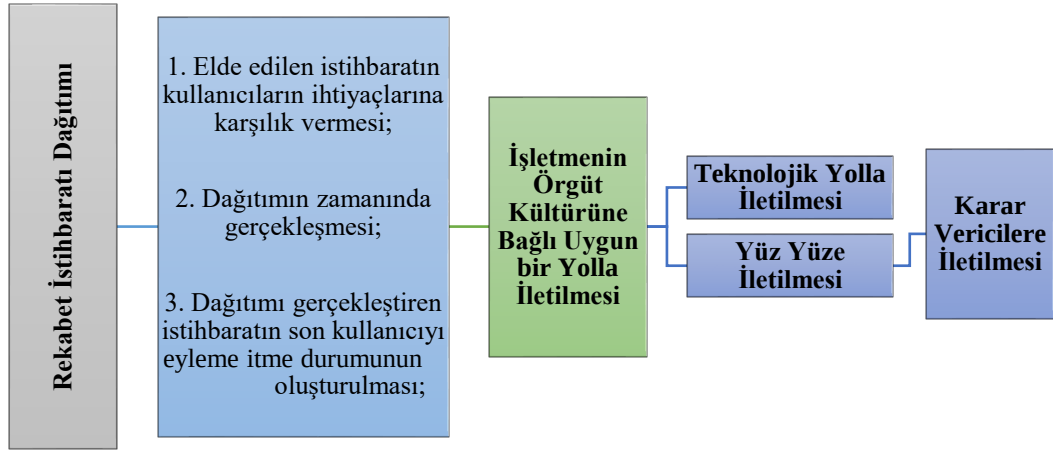


Şekil 34. Verilerin analiz edilmesi

Şekil. 34’de gösterildiği üzere ana aşama olarak ilk başta yapılması gereken unsurlar ele alınır. Ardından verilerin analiz edilmesi aşamalarındaki doğrulama aşaması, analiz ve yorumlama aşaması ve raporlama aşamaları ile süreç devam etmektedir.

4.6.5 Rekabet istihbaratı dağıtımı

Elde edilen rekabet istihbaratının dağıtımı Rİ modelinin son aşaması olarak görülmektedir. Burada kritik unsur elde edilen sonuçların şeffaf bir şekilde, uygun bir yolla karar vericilere iletilmesini kapsamaktadır. Sonuçların dağıtılması aşaması için personelde iletişim becerilerine, sunum tekniklerine ve kısa ve özlü raporlar yazma yeteneğine ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabet istihbaratı dağıtımı tezin ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.



Şekil 35. Rekabet istihbaratı dağıtımı

Rekabet istihbaratının dağıtımı esnasında bilgilerin güvenliğinin sağlanması, raporların doğru kişiye ulaştırıldığından emin olunması kritik önemdedir. Modelde önerilen yöntemlerle toplanan ve karar vericilere ulaştırılan bilgiler, işletmenin nihai amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.

4.7 Rekabet istihbaratı Faaliyetlerinin Koordinasyonu

İşletmelerde diğer birimlerde de olduğu gibi Rİ Biriminin koordinasyon aşaması oldukça önemlidir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri doğrultusunda Rİ ve diğer tüm birimlerin ve kişilerin uyum içinde hareket etmesi sağlanmalıdır. Burada hem işletme içi hem de işletme dışı durumlardan bahsetmek mümkündür. İlgili kuruluşlar veya ilgili birimlerle iş birliği yapılması gerekmektedir. Koordinasyon ile işletmenin amaç, plan, program ve hedeflerinin uyumlaştırılması sağlanmaktadır. Bunun içinde başarılı bir iletişim ağının kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletme içinde kurulan güçlü iletişim ağı sonucunda müşteriler ve tedarikçiler ile günlük işlemlere dâhil olan personelin faydalı fikirleri öğrenilebilir; üretimde çalışanların mevcut ürün veya üretim tekniklerindeki zayıflıkları dile getirmesi sağlanabilir. Kısaca yönetimin farkında olmadığı bazı bilgilere çalışanlar sahip olabilir. Üst yönetimin tüm bölümlerden gelen geribildirimini Rİ'ye yönlendirmesi önemlidir.

Geribildirimler, açık toplantılar, tartışmalar, haber bültenleri, intranetler, vb. ile elde edilebilir.

Rİ uygulamaları işletmelerde üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Yönetim tüm personele Rİ'nin nasıl çalıştığı konusunda gerekli bilgilendirmeleri ve açıklamaları yapmakla sorumludur. Aksi halde, Rİ işlevini yerine getiren personel işletme faaliyetlerinden haberdar olamayacak ve dolayısıyla yapacakları eylemlerin etkisi de sınırlı olacaktır.

İşletmede tüm çalışanlar bilgi kaynağı olarak görülmeli, bilgi toplamaya ve ellerindeki mevcut bilgileri aktarmaya teşvik edilmelidir. İşletmenin stratejisinin farkında olmak ve önemli olabilecek herhangi bir bilgiyi ilgili birime iletmek çalışanların bu konularla bilgilendirilmesi ile olabilir. Bir işletmede Rİ birimini veya Rİ'dan sorumlu bir çalışan nereye konumlandırılırsa konumlandırılınsın işletme içindeki bilgi akışı son derece önemlidir. Çalışanları günlük olarak Rİ tekniklerini kullanmaya teşvik edilmesi, birbirleriyle etkili bir şekilde konuşmalarını sağlamak ve iletişim kurmaları son derece önemlidir. Bilginin işletme içinde hem aşağı hem yukarı akması sağlanmalıdır. İletişim ve açık bilgi kanalları herhangi bir Rİ faaliyetinin başarısının anahtarıdır.

Rİ biriminin koordinasyon konusunda dikkat etmesi gereken unsurlar arasında aşağıdakilerden bahsetmek mümkündür:

- İşletmelerde organizasyon kültürünü paylaşmaya elverişli bir ortam oluşmasına teşvik etmek oldukça önemlidir.
- İşletmenin bilgi ihtiyaçlarından herkes haberdar edilmeli ve çalışanlara kendi işleri ile ilgili olmayabilecek ancak faydalı bilgileri iletebilecek bir ortam kurulmalıdır. Belirli konularda birimler arası çalışma grupları organize etmek, çalışanları verdikleri katkıları için ödüllendirmek son derece faydalı olur. Bilginin yaygınlaştırılması aynı zamanda çalışanların erişimini sağlayacak özel depolama sistemlerine sahip olmak anlamına gelmektedir.
- Rİ biriminde insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması son derece önemlidir ve ciddi fayda sağlamaktadır. Rİ uzmanlarının güncel olarak takip

ettikleri verilerin yanı sıra işletme çalışanları, rakip ve diğer kurum çalışanları, ilgili kişiler ile iletişim kurarak elde edecekleri bilgiler işletme açısından son derece önemli sayılabilir. Yapılacak olan bu görüşmelerin Rİ uzman ekibi tarafından önceden yeterince planlanması ve arka plan araştırmasının yapılması son derece önemlidir.

- Görüşülen ve bilgi sağlanan kişilerden sözlü olmayan ipuçlarının alınması, beden dili burada oldukça önemli rol oynamaktadır, duyguları yansıtmaya ve ortaya çıkarmaya gibi teknikler kullanılmalıdır.
- Bilgiyi önemli merkezi bir alanda saklamak, fiziksel veya elektronik olarak güncellemek ve bunları korumaktan sorumlu bir personel bulundurmaya önemlidir. İşletme içinde bu bilgiler kategorize edilir, sınıflandırılır ve böylece kaybolma riski ortadan kalkarak kolayca izlenebilir ve merkezi, belgelerin kolayca erişilebilir olması sağlanır.

4.8 Rekabet İstihbaratı Modelinin Başarısı

Rİ Modelinin işletme içerisinde başarılı olması birçok faktöre bağlıdır. Bu başarının işletmeler tarafından yakalanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlardan bahsetmek faydalı olacaktır. İşletme içerisinde stratejik bilgiye kimin sahip olduğunun belirlenmesi ve bilgi haritasının çıkarılması önemlidir. Ardından bir iç bilgi sistemi oluşturulmalıdır. İşletme içerisindeki tüm çalışanlara bilgilere ulaşma konusunda eşit fırsatlar sunulmalıdır. Böylece herkes ihtiyaç duyduğu bilgiyi nerede bulabileceğini, gerekirse daha fazla detay veya ayrıntıyı talep edebileceği rekabet istihbaratı birimine ulaşabilmelidir.

Bireysel veya grup toplantılarının rolü bu konuda oldukça önemlidir. Kullanıcıların yalnızca bulundukları konum, bağlı oldukları birim ve organizasyondaki rolleri ile ilgili sınırlı kalmayarak, işletmenin genel ihtiyaçları doğrultusunda bilgi paylaşabilecek veya ihtiyaç duydukları bilgileri temin edebileceklerdir. Bütün çalışanların buna odaklanmasını sağlayarak zaman ve kaynak tasarrufu yapılmalıdır. Çeşitli birimlerin benzer konularda bilgi toplamaları çok fazla zaman ve kaynak israfına

sebebiyet vermektedir. Rİ birimi işletme içerisinde ihtiyaç duyulan bilgilerin herkese açık bir şekilde sınırlama olmaksızın erişim sağlayabilen bir iç bilgi sistemidir.

Yatay yapıdaki organizasyonlarda olduğu gibi her çalışan başkalarıyla iş birliği yaparken aynı zamanda onlarla rekabet etmektedir. Burada ise bilgi güç olarak algılanmalı ve bir fırsat olarak görülmelidir. Bunu işletmelerde sağlamak pek kolay olmasa da şunları önermenin faydalı olabileceği düşünülmektedir:

- Eğitimler oluşturarak çalışma gruplarına bilgi paylaşımının ne denli önemli olduğunu uygulamalı olarak anlatmak;
- Teknolojilerin kullanılması ile bu paylaşımların yaygınlaştırılması ve işletme içinde istihbarat bilgi ağının çalışanlar tarafından destekleneceği bir uygulama geliştirmek.

İşletmeler tarafından bilgi erişimine daha açık bir yaklaşım teşvik edilmelidir. Bilgiye ihtiyaç duyan ilgili herkesin anında o bilgiye ulaşması gerekmektedir. İşletme içerisinde yapılacak olan düzenli bilgilendirme toplantıları ile fikir ve bilgi alışverişleri bu konuda önemlidir böylece hem üst yönetimden hem de birim yönetimleri arasındaki bilgi akışı teşvik edilmiş olur. Yalnızca belirli birim veya çalışanlar dışında tüm ilgili personeli kapsayan açık bilgi paylaşımı kültürünü teşvik eden bir işletme daha güçlü bir organizasyon yapısına bürünebilir.

Bilginin işletme içinde paylaşılmasından bahsederken aynı zamanda bilgi güvenliğinin sağlanması da son derece önemlidir. Bir işletme içerisinde Rİ birimi bilginin işlenmesine, dağıtımına ve depolanmasını sağlamaktadır. Elde edilen bilgilerin tümü fiziksel veya elektronik türde değildir. Çalışanlardan elde edilen bilgiler, fikirler rakiplere karşı kurulacak hamleler açısından değerlidir.

Bilgi güvenliğinin sağlanması açısından bilgilendirme toplantıları yapıldıktan sonra toplantı odaları kullanıldıktan sonra panoyu silmek veya kâğıtları toplamak basit ama önemli bir ölçüdür. İşletme bünyesinde bulunan belgelerin güvenceye alınması, örneğin patentle ilgili bilgiler gibi hassas veya teknik belgelerin güvenli bir yerde tutulmalı ve dışardan erişimin olabileceği yerlerde ortalıkta bırakılmamalıdır. Bunun

yanı sıra, müşteri listeleri, fiyatlandırma politikaları en çok hedeflenen bilgiler arasında olduğu için korunmalıdırlar.

İşletme ziyaretçilerinin yönetimi güvenlik açısından önemli olan diğer hassas konulardan biridir. Ziyaretçilere genelde refakat edilmeli ve stratejik değeri olabilecek alanlara girmesine izin verilmemelidir. Belki bir çalışan veya ziyaretçi ayırt etmek adına renk kodlu rozet sistemi uygulanabilir.

Çalışanların yaptıkları görüşmelerde nelere dikkat etmeleri gerektiği hususunda bilgilendirmeler yapılması son derece önemlidir. Örneğin rakiplere faydalı olabilecek bilgilerin açık alanda dile getirilmesi (toplu taşımada, fuarlarda, yemekte vb).

Elektronik ortamda bulunan gizli ve önemli istihbarat bilgilerinin güvenliğini sağlamaktan Rİ uzman ekibi sorumludur. Bu bilgiler güvenli bilgisayarlarda veya hard disklerde saklanmalıdır. Veri tabanlarının her türlü siber saldırıya karşı geliştirmeleri gerekmektedir. İstihbarat biliminde de olduğu gibi mevcut bilgilerin önem derecesine göre işaretlenip saklanması daha faydalı olabilir. Böylece sınıflandırılma yapılarak bu bilgilerin kimlerle paylaşılacağı da belirlenmiş olur. Örneğin:

- Özel olan ancak çok gizli olmayan bilgiler, bunlar genellikle bilgilerin çoğunu kapsamaktadır.
- Açıklandığı takdirde ciddi zarara neden olabilecek bilgiler (örneğin personel bilgileri, müşteri bilgileri)
- Açıklandığı takdirde çok ciddi zarara neden olabilecek bilgiler (iş stratejisi, patent bilgileri, ar-ge yatırımları, mali durumları)

Böyle bir sistemde bilgilerin doğru bir şekilde sınıflandırılarak gizlilik ve risk düzeyine göre ayrıştırması yapılacaktır. İşletmedeki tüm çalışanlar bilgi güvenliğine duyulan ihtiyaç konusunda bilinçlendirilmelidir.

Rekabet istihbaratı modelinin başarılı olabilmesi ve bu yakaladığı başarıyı sürdürebilmesi açısından yukarıda bahsedilen konuların son derece özenli bir şekilde dikkate alınması gerekmektedir. İşletmeler tarafından kurgulamada yapılacak her türlü hata Rİ biriminin veya Rİ İşlevinin başarısını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünya ekonomisi, gelişen bilim ve teknolojinin hızı, rekabetin şiddetlenmesi göz önünde bulundurulduğunda işletmeler günümüzde her gün biraz daha rekabetçi, daha fazla bilgi tabanlı, hızlı değişen sorunlarla başa çıkmaya çalışan, rakiplerin yapabileceklerini önceden tahmin edebilen ve bütün bunları sağlayabilecek gerekli bilginin zamanında uygun maliyetle elde edilmesi için yoğun uğraşlar vermektedirler.

İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamaları, rekabet avantajı elde etmeleri ve büyüebilmeleri için gerekli olan fırsatları tespit edebilecek sistemlerinin kullanımını gerektirmektedir. Rekabet istihbaratı ise bu ihtiyaçların sistematik bir şekilde karşılanabilmesi için bir iş aracı, sistematik tavsiyeler, ürün ve süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelere uyarlamaya çalıştığımız rekabet istihbaratı askeri ve devlet istihbaratı uygulamalarından büyük ölçüde yararlanmaktadır. Rekabet istihbaratı tarihsel sürecinde işletmelerin farkında bile olmadan doğaçlama yolu ile istihbarat topladıkları görülmektedir. Bu zaman içerisinde istihbaratın toplanması, analiz edilmesi ve karar aşamasında kullanılması ile sistematik bir sürece dönüşmüştür. Bu sistematik süreç rekabet ise istihbaratı olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda işletmeler piyasaların küreselleşmesi, bilim ve teknolojinin hızı, işletmelerin büyümesi için gerekli olan fırsatları tespit edebilecek izleme sistemlerini kullanmalıdırlar. Bunu mümkün kılacak en iyi araçlardan biri ise rekabet istihbaratıdır. Bu araç işletmenin içindeki stratejik stratejik planlamayı desteklemektedir.

Ancak, çoğu işletme yöneticileri, başarılarının rekabete daha hızlı bir şekilde uyum sağlamaya bağlı olduğunu fark etmelerine rağmen, rekabet istihbaratı operasyonlarından yoksundur.

Rekabet istihbaratı hakkında dünya literatüründe sözü edilen önemine rağmen Türkiye’de yapılan çalışmaların azlığı, farkındalık ve uygulama alanındaki belirsizlikler, yöneticiler tarafından öneminin dahi pek fazla bilinmediği ortaya çıkmaktadır. Dünyada çeşitli ülkelerde bu alanda akademik çalışmaların yapılması yanı

sıra, işletmelerde rekabet istihbaratı uygulamalarına rastlanmaktadır. Buna karşılık Türkiye’ye baktığımızda bu akademik çalışmaların ve uygulamaların yeterli olmadığını görmekteyiz. Buradan hareketle Türkiye’deki akademik çalışmaların sıklığı ve farkındalık ile uygulama düzeylerinin yeterli olmadığı düşünülerek ortaya bu tez çalışma çıkmıştır ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda rekabet istihbaratının durumunun saptanması yapılmıştır.

Yapılan araştırmalar ve incelemeler doğrultusunda istihbaratının aslında işletmeler tarafından benimsenmekte olduğunu ve yüzyıllar öncesine dayanan emsalleri olduğundan bahsetmek mümkündür. Eskişehir’de yapılan ön çalışmada bunun doğruluğunu ispatlar bulgulara rastlanmış ve işletmelerin Türk tarzı doğaçlama bir şekilde rekabet istihbaratı işlevlerini sistematik olmayan bir tarzda kısmen yaptıkları görülmüştür. Ancak emsalleri çok öncelere dayanan rekabet istihbaratı uygulamalarının hala bilinmeyen veya kısmen bilinen ve uygulanan işletmelerin olduğunu söyleyebiliriz.

İşletmeler için önemli olan, çalışma alanında doğru ve anlaşılır bir şekilde uygulanabilen bir rekabet istihbaratı sistemidir. Aslında rekabet istihbaratı ‘geleceğin tahmin edilmesine’ eşittir. Dolayısıyla rekabet istihbaratı işletmenin çevresinde bulunana önemli tehditleri zamanında tespit etmeli ve bu tehditlere karşı olası çözüm sunabilmek için bilgi sağlamalıdır (Bartes, 2011).

Araştırma neticesinde Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde rekabet istihbaratının mevcut durumunun ortaya konulması, farkındalık düzeylerinin belirlenmesi, uygulama ve işlevsellik açısından hangi aşamada olduğunun saptanması sonucunda elde edilen verileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkün olacaktır.

Yapılan çalışma sonucunda ankete katılan işletmelerin genel olarak ağırlıkla metal, inşaat ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler arasından katılım sağladığı, 103 işletmenin yüzde 16,5’i metal, yüzde 15,5’i inşaat, yüzde 10,7’si gıda sektöründe faaliyet gösterdiği görülmüştür.

İşletmelerin önemli bir kısmı KOBİ¹⁰ olmakla beraber büyük ölçekteki işletmeler için de gözlemler derlenmiştir. Ankete katılan 103 işletmenin yüzde 56,3'ü 1-50 milyon TL arasında bir ciroya sahip olduğunu belirtmektedir. KOSGEB'in küçük ve orta büyüklükteki işletme sınıflandırmasına göre, KOBİ düzeyinin üzerinde yer alabilecek yani 125 milyon TL üzerinde ciroya sahip işletme sayısının anket katılımcıları arasında oldukça sınırlı olduğu görülmüştür.

KOSGEB'in işletme sınıflandırmasına göre KOBİ düzeyinin üzerinde yer alabilecek yani 250 kişi üzerinde çalışana sahip işletme sayısının anket katılımcıları arasında oldukça sınırlı olduğu, anketin yüzde 77'lik bir dilimini KOBİ'lerin oluşturduğu görülüyor. Anket katılımcılarının yüzde 17,5'i mikro, yüzde 32,0'si küçük, yüzde 27,2'si orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin uzun yıllardır faaliyette olduğu ve önemli bir çoğunluğun yerli işletmeler olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılan İşletmelerin yüzde 41,7 ile önemli bir çoğunluğu 20 yıldan daha fazla süredir faaliyette olan olgun işletmelerden olduğu görülmektedir.

İçlerinde yabancı ortaklığı olan işletmeler için de veriler derlenmiştir. Ankete katılan İşletmelerin yüzde 11,7'sinin yabancı ortağı mevcut iken yüzde 88,3'ünün yerli İşletmeler olduğu görülmektedir.

Anketlerin genellikle İşletmelerde yönetim kurulu başkanı, müdür ve genel müdür gibi üst düzey yöneticiler tarafından tamamlandığı görülmektedir. Anketleri cevaplayan kişilerin yüzde 95,1'inin lise ve üzerinde eğitime sahip olduğu, yüzde 80,6'sının 4 yıllık üniversite ve üzerinde bir eğitime sahip olduğu tespit edilmektedir.

Ankete katılan işletmelerin genel olarak çok büyük bir oranı faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabetin çok yoğun olduğunu dile getirmektedir.

¹⁰https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBİ%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf Kobi Tanımı İçin

Araştırmaya katılan Türk işletmelerinde rekabet istihbaratı bilinirliği ve yönetici ile çalışanların farkındalık düzeyine bakıldığında işletmelerin rekabet istihbaratına yönelik farkındalık düzeyi oldukça düşük seviyelerde seyrettiği görülmektedir. Önemli bir bölümü ise konu hakkında hiçbir bilgisi olmadığını ifade etmektedir. Ankete katılan İşletmelerin yüzde 29,1’lik pay ile önemli bir bölümü daha öncesinde ‘‘rekabet istihbaratı’’ kavramını duymadığını belirtirken yüzde 22,3’ü duyduğunu ama anlamını bilmediğini, yüzde 35,9’u anlamını az çok bildiğini, yüzde 12,6’sı ise anlamını çok iyi bildiğini belirtmektedir.

İşletmelerin sadece yüzde 12,6’sı Rekabet istihbaratı kavramının ne ifade ettiğini tam anlamıyla bildiğini ifade etmektedir. Diğer yandan işletmelerin yüzde 70,9’unun kavramın içeriğine hâkim olma seviyelerinden bağımsız olarak ‘‘rekabet istihbaratı’’ kavramını daha öncesinde duymuş olduğu görülmektedir.

İşletme ölçeğindeki artış ile birlikte rekabet istihbaratı konusundaki farkındalık düzeyi de artmakta. Ancak bununla birlikte büyük İşletmelerin dahi rekabet istihbaratının anlamına tamamen hâkim olanların oranı yüzde 16,7 ile oldukça sınırlı.

İşletmenin faaliyet yılındaki artış ile birlikte genel olarak rekabet istihbaratı hakkındaki farkındalık durumu da artış gösteriyor.

Yabancı ortağı olan İşletmelerin rekabet istihbaratı kavramını duyma oranları ve içeriğine hâkim olma oranları yerli İşletmelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Anket çoğunlukla İşletme yöneticileri tarafından tamamlanırken İşletme yöneticileri personellerinin bu kavrama yöneticilere kıyasla daha az hâkim olduğunu düşünmektedir.

Yerli İşletmelerin yüzde 47,3’ünün kayda değer bir rekabet istihbaratı faaliyeti yok iken yabancı ortaklı İşletmelerin sistematik veya sistematik olmasa da mutlaka rekabet istihbaratı için faaliyet yürüttüğü görülmektedir.

İşletmelerdeki farkındalık düzeyine göre rekabete yönelik ne tür verilerin nasıl ve hangi etkinlikte toplanmakta ve analiz edilmekte olduğu konusuna bakıldığında rekabet istihbaratına en çok pazarlama bölümü tarafından ihtiyaç duyulurken veri derleme aşamasında da en çok pazarlama bölümü öne çıkmaktadır.

Rekabet istihbaratı en yaygın olarak tedarikçiler, rakipler, müşteriler ve yeni iş potansiyelleri hakkında bilgi toplamak için kullanılmaktadır.

Gözetimler ve fuarlar rekabet istihbaratı için ana bilgi kaynakları konumunda. Web siteleri, yıllık mali raporlar, pazar araştırma raporları gibi araçlar ise en fazla başvurulmuş diğer kaynaklar.

Rekabet istihbaratı toplamanın önündeki en önemli engeller olarak ise ‘‘ zaman eksikliği, kaynak eksikliği, kabiliyet eksikliği, güvensiz veri, sektör bazlı veri eksikliği gibi sıralanan tüm seçenekler yüksek oranda destek bulmaktadır.

Rekabet istihbaratı bilgilerinin kullanım amaçlarına baktığımızda ise rekabet avantajı sağlamak ve kısa, orta uzun vadede stratejik kararlar almak istihbarat bilgilerinin kullanılmasının ardındaki temel amaçlar olarak öne çıkarken bir diğer önemli motivasyon ise rakiplere karşı önlem almak olarak görülmektedir. Diğer yandan istihbarat bilgilerinin günlük operasyonlarda çok fazla kullanılmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan Türk işletmelerinde rekabet istihbaratı uygulamaları mevcut durumu ve uygulama düzeyine bakıldığında işletmelerin yüzde 41,7’sinde kayda değer bir rekabet istihbarat faaliyeti yok iken yüzde 9,7 sistematik bir şekilde bu ihtiyaca cevaben faaliyetler yürütmektedir. Rekabet istihbaratı işletmelerin son yıllarda uygulamaya başladığı bir faaliyet alanı olarak yüzde 40,9’u 1-2 yıldır bu faaliyetleri uyguladığını belirtiyor.

Rekabet istihbaratı kavramını duyan az çok ne anlama geldiğini bilen işletmelerin çok büyük bir kısmı rekabet istihbaratı ile ilgili sistematik olsun olmasın faaliyet yürütmekte olduğu görülmektedir. Bir başka açıdan değerlendirilecek olunursa rekabet istihbaratı kavramı öğrenildikten sonra işletmeler tarafından faaliyetlere dâhil edilecek anlamlı bir faaliyet alanı olarak değerlendiriliyor olabilir.

İşletmelerin rekabet istihbaratı uygulama durumlarına bakıldığında yaklaşık 5%’lik bir oranda işletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı bir birimleri olduğunu ve bu oranın oldukça düşük olduğu saptanmıştır. İşletmelerin yaklaşık 95%’inde ise böyle bir birimin varlığı söz konusu değildir.

Katılımcılara göre Rİ için ayrı bir birim kurmaya gerek olmadığı yaygın bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca katılımcıların yine önemli bir bölümünü Rİ faaliyetlerinin yeterli düzeyde önemsenmediğini ifade etmektedir. Konuyu önemseyen ve kaynak sorunu yüzden ayrı birim kuramayan işletmelerin de oranlarının oldukça yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür.

Rekabet İstihbaratı faaliyetlerinin süresi incelendiğinde genel olarak Rİ faaliyetlerinin işletmeler için çok yeni bir uygulama olduğu ifade edilebilir. Yabancı ortaklı işletmeler Rİ faaliyetleri bakımından yerli işletmelere göre daha tecrübeli olduklarını söylemek mümkündür.

Genel olarak Rİ faaliyetlerinin uygulama düzeylerinin işletmelerde yeterli verimlilik düzeyinde gerçekleşmediği, rekabet istihbaratı faaliyetlerindeki yetersizliğin nedenleri olarak ise işletmelerin önemsemediği veya kaynak yetersizliğinden dolayı olduğu ifade edilebilir.

İstihbarat faaliyetlerinin rekabetle başa çıkma açısından ne kadar etkin olduğunun saptanması ve işlevsellik durumuna bakıldığında işletmelerin bilgilerin toplanması, verilerin analiz edilmesi, yöneticileri zamanında aktarılması ve aktarılan bilgilerin kullanılması konusunda kısmen başarılı olduğunu ve işletmelerin başarı düzeylerini genel olarak düşük olarak değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Buna karşın ise yabancı ortaklığı olan işletmelerde Rİ süreçlerinin daha başarılı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yönetime zamanında sunulması ve istihbaratın yabancı ortaklığı olan işletmelerde daha başarılı şekilde yapıldığı ifade edilmektedir. Yerli işletmelerde ise rekabet istihbaratı başarısının yabancı ortaklığı bulunan işletmelere göre daha düşük düzeylerde olduğu görülmüştür.

Rekabet istihbaratının işletmelere sağladığı en önemli faydanın yöneticilere daha kaliteli bilgi sunmak olduğu görülmüştür. Bu sırası ile stratejik planlamayı güçlendirmesi ve pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olma olarak takip ettiği görülmektedir.

Rekabet istihbaratı işlevselliğinin araştırmaya katılan işletmelere göre rakip işletmelerin istihbaratını engelleme konusunda en az düzeyde faydalı olduğu

saptanmıştır. Rİ süreçlerinin işletmelere sağladığı faydalar bakımından yabancı ortaklığı olan veya olmayan işletmelerin benzer faydaları sağladığı görülmektedir. Başarı yönünden yabancı ortaklı işletmeler yerli işletmelere göre daha yüksek düzeylerde başarı sağlasa da fayda bakımından iki grup arasında kayda değer farklılıklar yoktur.

Rekabet istihbaratında karşılaşılan sorunlara bakıldığında ise en yüksek düzeyde kaynakların yetersiz olması, etkinliğinin ölçülememesi ve yaşanan ahlaki-etik sorunlar işletmelerin başlıca karşılaştıkları olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletme bünyesinde rekabet istihbaratı biriminin kurulmasına yönelik rekabet istihbaratı model önerisinin geliştirmesi işletmelerin örgüt yapısı, örgüt kültürü, faaliyet gösterdiği sektör ve sektördeki rekabet yoğunluğunun farklılık göstermesinden dolayı, her işletmenin “ihtiyaçlarına ve kaynaklarına uygun” bir rekabet istihbaratı biriminin oluşturulması önerilmektedir.

Rekabet istihbaratı birimin işletme bünyesindeki kurulmasının nedenleri olarak rakiplerin faaliyetlerinin daha iyi izlenmesi, işletme içerisinde performans arttırmaya yönelik atılımların yapılmasını sağlama, çevresel risklerin ölçülmesi, piyasalardaki durumların yakından takip edilmesi, hükümetin politika ve mevzuattaki değişikliklerin takibi ve yorumlanmasından bahsedilebilir.

Rekabet istihbaratı birimi işletmenin rakiplerinin neler yaptığını, rakiplerin rekabetçi pozisyonunu etkileyen unsurları takip etmek ve analiz etmek için oldukça önemlidir. Rekabet istihbaratı süreç ve teknikleri ise bir işletmenin rakiplerinin rekabet edebilmesi için neler yaptığını veya ne yapması muhtemel olduğunu, işletmenin rekabetini etkileyebilecek faktörlerin izlenmesi, kullanılan teknik, süreç ve sistemlerin ölçülmesini sağlamaktadır. Rekabet istihbaratı bir işletmenin stratejik ve taktik kararlarını desteklemek için gerekli olan bilgi ve istihbaratın ihtiyaç duydukları zamanda kolayla erişilebilir olmasını sağlamakta yükümlüdür.

Rekabet istihbaratı uygulamalarının kullanılması adına bir dizi pratik yol sağlama amacı güden bu model önerisi, işletmeler için özel yöntemler ve araçlar sunarak kendi faaliyetlerini müzakere etmelerine ve kendi eylem planlarını nasıl oluşturabileceklerine dair bir yol haritası sunmaktadır.

Yapılan literatür taramalarından ve araştırma sonuçlarından yola çıkarak rekabet istihbaratı konusunda bazı öneriler geliştirmek mümkündür: İşletmeler ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmak için her türlü imkânları zorlamaktadırlar çünkü hayatta kalabilmek için rekabet avantajı sağlamak zorundadırlar. Rekabet istihbaratı bir işletme içerisinde yukarıdan aşağıya doğru düzenlenmiş kurum kültürünün bir parçası olarak görülmelidir. Dolayısıyla rekabet istihbaratının uzun vadede desteklenebilmesi için gerekli sermaye ve bütçelerin ayrılması önerilmektedir. Başarılı bir rekabet istihbaratı sistemi için işletmenin rakiplerinin ne yaptığını ve yapması muhtemel olduğunu daha iyi izleyebilmesi sağlanmalıdır.

Üst düzey yöneticilerin işletme yönetim süreçlerinde akıllı bir sorgulama becerisine ve her zaman ellerindeki mevcut ve sunulmuş bilgiden daha fazlasını isteme özelliği olmalıdır. Dolayısıyla işletme içerisinde rekabet istihbaratını yaymak için yönetici kadrosuna briefing verilmesi önerilmektedir. Bu briefinger sonucunda açıklamaları takip eden tartışmalar, yöneticilerin istihbarat ihtiyaçlarını daha iyi ortaya koymasını sağlayabileceği düşünülmektedir. Üst düzey yönetim ihtiyaçları değerlendirirken rekabet istihbaratı uzmanları işletme yönetimine hangi istihbarat ihtiyacınız var diye sormamalıdır. Sorması gereken sorular ne için endişe duydukları, gelecek birkaç yıl içerisinde hangi kararları alacaklarını, burada vurgulanması gereken istihbaratı nasıl kullanmaları gerektiği üzerindedir. İşletme içerisinde kapsamlı toplantılar yapılarak bu toplantılarda üst yönetim olup bitenlerden haberdar edilmesi önerilmektedir.

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu birçok bilgi kaynakları hali hazırda kuruluşların içinde yer almaktadır. (Satış temsilcileri, müşteri hizmetleri temsilcileri, rakip işletmelerde tanıdık çalışanları olanlar vb) bunlar hepsi zengin birer bilgi kaynağıdır. Bu kaynaklardan maksimum seviyede faydalanabilmek işletmelerin elinde olup işletmelerin çalışanlara yönelik örgüt kültürünü bilgi toplamaya yönelik teşvik edici olması önerilmektedir. İşletme içerisinde herkesi bilgi toplamaya, istihbarat sürecine katkı sağlamalarının ne derece faydalı olacağına inandırmak gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanlara bilgi toplama konusunda eğitimler düzenlemeli, rekabet istihbaratı uzmanları işletmelere davet edilmelidir. Çalışanların hangi bilgileri nerede arayacakları, neye ihtiyaç duyduğu, etik ve yasal sorumlulukların neler olduğu

konusunda eğitilmelidirler. Hem yöneticilerin hem çalışanların rekabet istihbaratı uygulamaları hakkında pek fazla bilgi sahibi olmamaları bir yandan da bu alandaki eğitimlerin ihtiyacına da işaret etmektedir.

Genel olarak rekabet istihbaratının işletmelerde yeterince kullanılamamasının genel nedenleri olarak işletme yönetimi tarafından rekabet istihbaratı sisteminin tam anlamıyla bilinmediği için önemimin de farkında olunmaması başlıca sebeplerinden biri olarak görmek mümkündür. Bunun yanı sıra bu alandaki personel yetersizliğinden kaynaklanan belirsizlik ve bilgisizlik de son derece önemli bir etken olarak görülebilir. İşletme kaynaklarının ve bütçenin yetersizliği de bir rekabet istihbaratı birimi kurulamaması için son derece önemli faktörlerden biri olarak görülebilir.

Sonuç olarak rekabet istihbaratı mekanik ve otomasyona dayalı bir uygulamadan çok disiplinler arası (multidisipliner) yaklaşımların söz konusu olduğu dinamik süreçtir bunula birlikte işletmelerin rekabet gücüne katkı sağlayan ve işletmeler için katma değer yaratan bir uygulamadır. İşletmelere sağladığı faydaları sebebiyle son dönemlerin en popüler uygulaması niteliğine kavuşmuştur.

Rekabet istihbaratı sadece uygulamada değil akademik camiada da ilgiyle takip edilen bir alan haline gelmiş, bu alanda yapılan yayınlar ve etkinliklerin sayısı her geçen gün daha da artmaktadır.

Çalışmanın katkısı doktora tez çalışması ile rekabet istihbaratı alanında literatürü ciddi anlamda zenginleştiren ve Türk işletmelerinde gelecekte yapılacak olan ampirik çalışmalar için ciddi bir zemin hazırlamıştır. Rekabet istihbaratı alanında uluslararası literatürde yapılan çalışmalar gerek teorik kapsamda gerek bilgi toplama gerekse analizler ve tavsiyelerle dolu bir şekildedir. Ancak kullanıcılara yönelik kurulum ve model önerisi konusunda eksiklikler olduğu görülmektedir. Bu tez çalışmasında bu eksiklik ciddi bir anlamda giderilerek işletmelerin uygulamaya yönelik kullanabilecekleri Rekabet İstihbaratı model önerisi geliştirilmiştir.

Geliştirilen bu modellerin ise işletmelerin organizasyon yapısı, örgüt kültürü, faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet yoğunluğu ve diğer unsurlara göre uygun olan modelin

seçilmesi ile rekabet istihbaratı kurulumu gerçekleştirilmelidir buna göre her işletmeye özel rekabet istihbaratı kurulumu önerilmektedir.

Geliştirilen model önerisi işletmelerin uygulama alanında kolayca kullanabilecekleri yönlendirmeler düzeyinde hazırlanmıştır. Belirlenen bir dizi pratik anlatımlar, geliştirilen süreçler ve uygulamaya yönelik net anlatımlardan oluşan adımlar ve pratik tavsiyelerin kolaylıkla işletmeler tarafından uygulanabileceğini düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Adıyaman, Ö. (2016, eylül 30). Ekonomi İstihbarat üzerine ekonomideki ajanların gerçekleştirdiği ekonomik operasyonlar. *Analiz Hattı Dergisi*. Türkiye: <https://www.analizhatti.com/ekonomi-istihbarati-uzerine-fetopdynin-ekonomideki-ajanlari-gerceklestirdigi-ekonomi-operasyonlari/>.
- Aköz, S. (2019). Stratejik istihbarat Türü Olarak Siyasi İstihbarat . *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*. Ankara : Yüksek Lisans Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akan, O., Allen, R., Helms, m., & Spralls, S. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27 (2), 43-53.
- Akpınar, H., & Edin, İ. (2007). Rekabet İstihbaratı. *Marmara Üniversitesi SBE öneri dergisi* 7/28, 1-8.
- Albanese, R. (1988). *Management*. Ohio: South Western Publishing.
- Algül, M. (2019, Nisan). Rekabet İstihbaratı ve Strateji İlişkisi: Örnek Olay Analizi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi .
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamaları (4. baskı)* . Sakarya : Sakarya Kitabevi.
- AlWeshah, A. (2017). Marketing Intelligence and Customer Relationships: Empirical Evidence from Jordanian Banks. *Journal of Marketing Analytics*, 5(34), 141-152.
- Anica, P., & Cucui, G. (2009). A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques. *International Journal of Computers, Communications & Control (IJCCC)* 4(4).
- Aspinwall, E., & Wong, K. (2006). Development of a Knowledge Management Initiative and System. *Expertsystems with application* 30(4) Science Direct, 633-641.
- Avcı , G. (2004). *İstihbarat Teknikleri*. Timaş Yayınları 1. Baskı.

- Baltacı, A., Burgazoğlu, H., & Kılıç, S. (2012). Türkiye'nin Rekabetçi Sektörleri ve Trakya Bölgesinin Payı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt II, sayı I*.
- Barca, M. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. *I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (s. ss.517-527.). Kocaeli .
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advance 2th Editional*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bartes, F. (1997). Konkurenční strategie fi rmy. *Management Press*.
- Bartes, F. (2001). Konkurenční boj fi rmy. In: Možné trendy vývoje strojírenských podniků se zřetelem na jihomoravský region II. . *Výzkumná zpráva institucionálního výzkumného úkolu*, 362.
- Bartes, F. (2010). Competitive Intelligence – Tool Obtaining Specific Basic for Strategic Decision Making TOP Management Firm. . *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, LVIII, No. 6, pp. 43–50. ISSN 1211-8516.
- Bartes, F. (2011). Basis of Competitive Intelligence Activities. *Economics and Managment ISSN 1822-6515* , 664-669.
- Bartes, F. (2011). Intelligence analysis - the royal discipline of Competitive Intelligence. *Acta Univ.Agric. et silvic Mendel Brun*, 39-56.
- Bartes, F. (2014). Defining a basis of new concept of competitive intelligence . *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* , 1233-1242.
- Barutçıgil, İ. (68: 2002). *Bilgi Yönetimi* . İstanbul : Kariyer Yayıncılık.
- Bauman, Z. (1999). *Küreselleşme Toplumsal Sonuçları (Çev. Abdullah Yılmaz)*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bayraktar, G. (2015). *Siber Savaş ve Ulusal Güvenlik Stratejisi* . İstanbul: Yenyüzyıl Yayınları.
- Bergeron, P., & Hiller, C. (2002). Competitive Intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST02)*. Volume 36. 2002.
- Bernard, R. (2009). *Electronic Intelligence (Elint) at NSA*. National Intelligence Agency, Centre For Cryptologic History.

- Bernhardt, D. (2003). *Competitive Intelligence : How to acquire and use corporate intelligence and counter intelligence*. Great Britain: FT Prentice Hall Financial Time.
- Bose, R. (2008). Competitive Intelligence process and tools for intelligence analysis . *Industrial Management & Data System Vol.108 No.4*, 510-528.
- Briciu, S., Florin, M., & Vrincianu, M. (2009). Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informational Tools. . *Theoretical And Applied Economics*, , s. 21-34.
- Britt, P. (2006). *The New Competitive Intelligence: Raising the Confidence Quotient* . KMWorld.
- Brody , R. (2008). Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Managment vol 4 no 3*, 3-16.
- Bucakoski, S. (2005). *Razuznavanje: Kontrarazuznavanje, Delovno Biznis Razuznavanje i Bezbednosni Sistemi*. Skopje: Kost Abras Ohrid.
- Calof, J., & Skinner, B. (1998). *Competitive Intelligence for Government Officers : A Brave New World*. Optimum Vol 28, No 2 38-42.
- Cappel , J., & Boone, J. (1995). Feature Article A look at the link between competitive intelligence and performance. *Competitive Intelligence Review*, 15-22.
- Cartwright, D. L., Boughton, P. D., & Miller, S. W. (1995). Competitive intelligence systems: Relationships to strategic orientation and perceived usefulness. *Journal of Managerial Issues*, 7(4), 420-434.
- Cavusgil , T., Calantone , R., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18(1)*, 6-21.
- Chawinga, W., & Chipeta, G. (2017). A synergy of knowledge management and competitive intelligence: A key for competitive advantage in small and medium business enterprises. *Business Information Review 34(1)*, 25-36.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Medford, NJ: Information Today, Inc.
- Ciftçi, H. (2013). *Her Yönüyle Siber Savaş*. Ankara: Tübitak Bilim Kitapları.

- Clark, R. (2007). *Intelligence and National Security: A Reference Handbook*. Connecticut: Prager Security International.
- Coşkun, M. (2019). Örgütsel Bilgi Paylaşımının Rekabet Avantajı Üzerinde Etkisi. Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi .
- Cobb, P. (2003). Competitive Intelligence through Data Mining. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, s. 81.
- Connable , B. (2012). Military Intelligence Fusion for Complex Operations: A New Paradigm. *RAND Corporation California USA*, http://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP377.html.
- Daft, R. (1983). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance : An empirical study. *Strategic Management Journal* , vol. (9), 135-142.
- Davenport , T., & Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım .
- David, A. (2013). *Competitive Intelligence and Decision Problems*. ISTE ltd.
- Demir, A. (2008). *Savaş Sanatı Sun Tzu - Türkçe Çevirisi*. Kastaş Yayınları.
- Demirel , Y., & Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1), 189-202.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational performance . *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dilber, U. (2006). Küresel Rekabet Karsısında Samsun'daki İhracatçı Firmaların Rekabet Stratejileri. *Geçmişten Geleceğe Samsun Sempozyumu, Samsun Büyükşehir Belediyesi, 4-6 Mayıs*, s.585-598.
- Dimovski , Z. (2007). *Kriminalisticko Razuznavanje*. Skopje: Grafotrans Skopje.
- Diñçer, Ö. (1988). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Diñçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi-Altıncı Baskı.
- Dishman, P., & Nitse, P. (1999). Disinformation Usage in Corporate Communications: CI'ers beware. *Competitive Intelligence Review* 10(4), 20-29.

- Douglas, S., & Rhee, D. K. (1989). Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S and European Markets. *Journal Of Intelligence Business Studies Vol.20 Issue.3*, 437-463.
- Duncan. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Duncan, W., Ginter, P., & Swayne, L. (1998). Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 6-16.
- Dupre, R. (2011). Guide To Imagery Intelligence. *Intelligencer: Journal of U.S Intelligence Studies cilt. 18 Sayı 2.*, 61-64.
- Duramaz, S., & Gökbnar, A. R. (2017). Ekonomik İstihbarat Sisteminin Oluşturulmasına Yönelik Türkiye için Yeni Bir Model Önerisi . *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt:12, Sayı 47.*, s. 51.
- Erarslan, İ. H. (2014). Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri: Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:5 Sayı:10*, 21-60.
- Ercan , H. (2006). Tarihi Derinlik İçinde Soğuk Savaş sonrası Dünyada Yeni İstihbarat Kavramı. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara : Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Güvenlik Yönetimi Anabilim Dalı .
- Erickson , S., & Rothberg, H. (2009). Intellectual capital in business-to-business markets. *Industrial marketing management Volume 38 Issue 2*, 159-165.
- Erickson, G., & Rothberg, H. (2009). Intellectual Capital in Bussiness to Bussiness Markets. *Industrial Marketing Management*.
- Farrel, S. (2007). Evaluation the Competitive Intelligence Effort in a Manufacturing Company. *Mini desertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Masters Of Business Administration* . North West University.
- Fleisher , C., & Bensoussan , B. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. FT Press (Financial Times Prentice Hall).
- Fleisher , C., & Bensoussan , B. (2015). *Business and Competitive Analysis, Efective Aplication of New and Classic Methods*. United States of America: Pearson Education, Inc.,.

- Fleisher, C. S. (2001). An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence . *Managing Frontiers in Competitive Intelligence* , Chap 1.Of the monograph edited by the author and David Blenkhorn .
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2002). *Strategic and Competitive Analysis*. New Jersey: Prentice Hall India.
- Fleisher, C., & Blenkhorn, D. (2001). *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*. Greenwood Publishing Group.
- Fuld, L. (1988). *Monitoring the competition: Find out what's really going on there*. New York: John Wiley & Sons.
- Fuld, L. M. (2010.). The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through & Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors & Smoke Screens. *Washington: Dog Ear Publishing*. 326 p. ISBN 978-160844-553-0.
- Göl, G. (1995). Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri. İstanbul : Yayınlanmamış Doktora Tezi .
- Gül, H. (2009). Soğuk Savaş Sonrasında İstihbarat Örgütlerinin Ortadoğudaki Faaliyetleri Irak Sorunu Örneği . *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, s. 2.
- Güldiken , N. (2006). Bilginin Elde Edilmesi ve Korunmasında Ekonomik İstihbarat Sistemlerinin Rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), , s. 169-182.
- Güner, G. Y. (2017). İnsani ve teknik istihbaratın internet kapsamında modern istihbarata karşı koyma . *Yüksek Lisans Tezi*.
- Ganesh, U., Miree, C., & Prescott, J. (2003). Competitive Intelligence field research: Moving the Field Forward by Setting a research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, s. 2.
- Gaspareniene, L., Remeikiene, V., & Gaidelys, V. (December 2013). The Opportunities of the Use of Competitive Intelligence in Business: Literature Review. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, Vol. 1 No. 2, 9.
- Gee, Y. C. (1994). Educational Institute of the American Hotel and Motel Association . *International Hotel Management*, 342.

- Gilad, B. (2008). The Future of Competitive Intelligence : Contest for the Profession's Soul . *Competitive Intelligence Magazine*, 21-25.
- Gilad, B., & Gilad , T. (1988). *The business intelligence system: A new tool for competitive advantage*. New York: American Management Association.
- Gilad, B., & Gilad, T. (1988). *The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage*. New York: AMACOM.
- Gill, Peter , Phytian, & Mark. (2006). Intelligence in an insecure world. P. UK: Polity. içinde
- Gracanin, S., Kolac, E., & Jovanovic , D. (2015). Competitive Intellegence: İmportance and Aplication in Practice . *Doktora Tezi*. Sırbistan: Review of İnnovation and Competitiveness, Volume 1, İssue 1.
- Gray, J. (2004). Competitor Intelligence: Gaining the Market Advantage. *Sales Manager Magazine*, 32.
- Hall, C., & Bensoussan, B. (2007). *Staying Ahead of the Competition, How firm really manage their CI and knowledge, evidence from a decade of rapid change* . Australia : World Scientific Publishing.
- Harrison, J., & John, C. (1994). Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Cases. West Group.
- Herring, J. (1992). The role of intelligence in formulating strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 No. 5, 54-60.
- İ., B. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- İgbaekemen, G. O. (2014). Impact of Leadership Style on Organisation Performance: A Strategic Literature Review. *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 126-136.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Startejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayın Evi.
- İlter , E. (2002). Osmanlıda İstihbarat (XIV-XX Yüzyıllar). *Uluslararası İlişkiler Dergisi Avrasya Dosyası Cilt 8, Sayı:2, s. 2*.

- Jalal, H. A., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 150-157.
- Johnson, L. (1996). *Secret Agencies: US Intelligence in a Hostile World*. New Heaven Yale University Press.
- Joseph, B. (1973). *Business Policy (text and cases)*. London: s.247.
- Köseoğlu, M., & Akdeve, E. (2013). *Rekabet İstihbaratı*. Ankara: Nobel.
- Kahaner, L. (1996). *Competitive Intelligence : From Black Ops to Boardrooms: How Businesses Gather, Analyze and use information to Succeed in the global*.
- Kalinowski, D., & Maag, G. (2012). A framework for determining the value of competitive intelligence. *Competitive Intelligence Magazine* 15(1), 9-21.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. *Yeditepe Üniversitesi Yönetim Yıl:21 Sayı 65* , 47-60.
- Kanıbir, H. (2000). Bir Global Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Pazar Etkinliğine Katkıları. Bursa , Türkiye: Uludağ Üniversitesi Sosyal. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kaptan , F. (1998). *Fen Bilgisi Öğretimi*. Ankara 1999: İstanbul: MEB Öğretmen Kitapları Dizisi.(1998) Fen Bilgisi Öğretimi, Anı Yayıncılık.
- Kent, S. (2003). Stratejik İstihbarat. Y. Çeviri, B. Özbek, & N. Göküroğlu Arıca . içinde Ankara: Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları.
- Koç, Y. (2014). *Dış Ticaret İstihbarat Kanalları*. İstanbul : İstanbul Sanayi Odası Yayınları .
- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. *Strategic Management Journal*, 16, 75-83.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* . New Jersey: Prentice-Hall, 7th Edition.
- Kuloğlu, G. (2015). *İç Güvenlik İstihbaratı ve Kolluk: ABD Örneği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Kumar, K., Subramanian, R., & Strandholm, K. (2001). Competitive Strategy Environmental Scanning and Performance: A context specific analysis of their relationship. s. 31.
- Lackman , C., Saban, K., & Lanasa , J. (2001). Organizing the competitive intelligence function: A benchmarking study. *Competitive Intelligence Review Sales & Marketing Intelligence*.
- Lim, S., & Heinrich, J. (2008). Testing an integrated model of e-shopping web site usage. *Journal Journal of Internet Commerce Volume 7 Issue 3* , 291-312.
- Luu, T. (2014). Knowledge sharing and Competitive İntelligence . *Marketing Intelligence Planing Vol.no 32 No3.*, 269-292.
- M.Şerif , Ş., & Bahadır, H. (2003/88s). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Bilgi Yönetiminin Püf Noktaları*. Konya: Çizgi Kitapevi, Konya.
<http://www.bilgionline.com/yazi/yazi.asp/yaziid=22> adresinden alındı
- Marcet, R. (2011). *Win / Loss Reviews: A New Knowledge Model for Competitive Intelligence*. Jonh Wileys & Sons.
- Marro, F. P. (2014). Competitive İntelligence: a new paradigm in the strategic direction of organisations in a globalised world . *Strategic Dossier 162 B Economic Intelligence in a Global World* (s. 127-161). Spain: Spanish İnstitute for Strategies Studies .
- Mesmer, M., & DeChurc, L. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis . *Journal of Applied Psychology*(94 (2)), 535–546 .
- Miman , A. (2007). Küreselleşmenin Ordusu/Ekonomik İstihbarat. *IQ Kültür Sanat Yayıncılık*, 14-28.
- Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murphy, C. (2004). Competitive İntelligence . *The İnformation Manament Journal* , 46-56.
- Myburgh, S. (2004). Competitive İntelligece . *The İnformation Managment Journal*, 46-56.
- Nelke. (2012). The journey from Library to Technology Intelligence. *Competitive Intelligence For Informational Professionals*, 73-80.

- Nelke, M., & Hakansson, C. (2015). *Competitive Intelligence for Information Professionals*. USA: Chandos Publishing.
- Nenzhelele, E. T. (2016, Haziran). Competitive Intelligence practice challenges in the south African property sector. *Journal of Information Management* 14 (2), s. 298-305.
- Nolan, J. (1999). *Confidential: Uncover Your Competitor's Secrets Legally and Quickly and Protect Your Own*. New York: Harper Business.
- (2011). *Office of the Director of National Intelligence*. An Overview.
- Okumuş, F., Altınay, L., & Chathoth, P. (2010). Strategic Management for Hospitality and Tourism. *Burlington: Elsevier*.
- Ozdağ, Ü. (2002). Stratejik İstihbarat. *Avrasya Dosyası İstihbarat Özel*, 109-149.
- Ozdağ, Ü. (2008). *İstihbarat Teorisi*. Ankara: Kripto Yayınları.
- Ozdağ, Ü. (2016). *İstihbarat Teorisi*. İstanbul: Kripto Yayınları.
- Ozdemir, E. (2010). Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir alan araştırması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:43*, 67-95.
- Pellissier, R., & Nenzhelele. (2013). Towards a universal definition of Competitive Intelligence. *South African Journal of Information Management Vol.15 (2)*, 1-7.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 43-59.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Potter, E. (1988). *Economic Intelligence & National Security*. Carleton University Press.
- Prescott, J. (1999). The Evolution of Competitive Intelligence: designing a process for action. *APMP Professional Journal*, 32-52.
- Prescott, J. E. (2001). Competitive Intelligence : Lessons from the trenches. *Competitive Intelligence Review*, 251.
- Prescott, J., & Miller, S. H. (2001). *Proven Strategies in Competitive Intelligence (Lessons from Trenches)*. John Wiley.
- Rauch, D., & Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes,. *European Management Journal*, 19(5), 552-559.

- Richards, H. (2008). *Computer-Aided Analysis of Competing Hypothesis in Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations*. Washington: (Roger Z. George and James B. Bruce eds.) Georgetown University Press, s. 251.
- Richelson, J. (2007). The Technical Collection of Intelligence. *Loch K. Johnson (Ed.), Handbook of Intelligence Studies, Routledge, New York*, s. 105-117.
- Sözbilir, F., & Yeşil, S. (2016). Bilgi Yönetiminin Rekabetçi Avantaj üzerindeki etkisi: Türkiye'de bir alan araştırması. *Bilgi 32*, , s. 92-116.
- Søilen, S. (2010). Boosting innovation and knowledge through delocalization: Market Intelligence at trade shows. *Problems and Perspectives in Management 8(3)*, 200-207.
- Saban, G., Edin, K., & Jovanovic, D. (2015). Competitive Intelligence : Importance and Application in Practice. *Review of Innovation and Competitiveness Volume 1 Issue 1*, 25-44.
- Sammon, W., Kurland, M., & Spitalnic, R. (1984). *Business competitor intelligence: Methods for collecting, organizing, and using information*. New York: John Wiley & Sons.
- SCIP. (2010). Strategic and Competitive Intelligence Professionals .
- Seviçin, A. (1999). İşletmelerde Rekabet Stratejisi Geliştirme ve Türk Tekstil Sanayii'nde Karşılaşılan Strateji Geliştirme Soruların Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Kayseri, Türkiye: Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Sharp, S. (2009). *Competitive Intelligence Advantage : How to minimize risk, surprise and grow your bussienes in a changing world*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Şakar, N. (2013). Yetki, Güç ve Yetki Devri. *Yönetim ve Organizasyon* (s. 75-76). içinde Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.
- Şerif, M., & Bahadır, H. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Bilgi Yönetiminin Püf Noktaları*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tüfekçi, Ö. (2014). Rekabetçi Üstünlük Yaratmada Pazarlama Zekasının Etkisi Isparta İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University The Journal of Visionary, 4*, 81-93.

- Tanev, S., & Bailetti, T. (2008). Competitive Intelligence Information and Innovation in Small Canadian Firms. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 786-803.
- Tao, T., & Prescott, J. (2001). China: Competitive intelligence practices in an emerging market environment. *Competitive Intelligence Review* 11(4), 65-78.
- Tarraf, P., & Molz , R. (2006). Competitive İntelligence at small enterprises. *SAM advanced managment journal* 74(4), 24-34.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İzmir: Beta.
- Terrett, A. (1998). Knowledge Management and the Law Firm. *Journal of Knowledge Management Vol.2 Issue 2*, 67-76.
- Tezsever, S. (1999). Milli Güvenliğimiz içinde İstihbarat . *İstanbul Üniversitesi basım*, s. 100.
- Toit, A. (2015). Competitive İntelligence Research and İntestigation of Trends in the Literature. *Journal of İntelligence Studies in Bussiness Vol.5 No 2*, s. 14-21.
- Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2002). Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme . *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl. 2002, Sayı. 2*, 51-77.
- Treverton, G. (2004). *Reshaping National Intelligence For an Age of Information*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal Vol. 44, No. 5* , 996-1004.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tzu, S. (2008). *Savaş Sanatı*. (A. Demir, Çev.)
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advance. *Academy of Management Executive Vol.5 No:1*, 77-92.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Genişletilmiş 2. Bası; Detay Yayıncılık.
- Urhal, Ö. (2008). *Kamu güvenliği açısından istihbarat ve örgütlü suçlar*. Adalet Yayınevi.

- Uyanık, K. C. (2019). Hastanelerde Rekabet İstihbaratı Toplanması Üzerine Bir Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi.
- Varol , İ. (2011). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Rekabetçi İstihbarat Sistemlerinin araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi* . Kayseri, Türkiye: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vaus, D. (2001). *Research Design in Social Research*. London: Sage Publications.
- Vella, C. M., & McGonagle, J. J. (1987). Shadowing markets: A new competitive intelligence technique. *Planning Review*, Vol. 15 No. 5, 36-38.
- Vicini, S., Bellini, S., & Sanna, A. (2012). How to Co-create Internet of Things-Enabled Services for Smarter Cities. *The First International Conference on Smart Systems, Devices and Technologies*, (s. 55-61).
- Viviers, W., Saayman, A., Muller, M., & Calof, J. (2002). Competitive intelligence practices: A South African study. *South African Journal of Business Management* 33(3), 27-37.
- Weiner , T. (2007). *Bir CİA Tarihi Küllerinin Mirası - Çev:Selim Yeniçeri*. İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Weiss, A. (2002). A brief guide to Competitive Intelligence: How to Gather and Use Information Competitors . *Business Information Review* 19(2), 39-47.
- Wren, B. M. (2007). Channel Structure and Strategic Choice in Distribution Channels. *Journal of Management Research*, 7 (2), 78- 86.
- Wright , S., Callow, & Pickton, D. (2002). Competitive Intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence & Planning*, (6), 349-360.
- Wright, S. (2010). Capitalising on intelligence: converting input to output to insight and competitive advantage. . *Journal of Strategic Marketing*, , 18:7, 517-521,.
- Wright, S., & Calof , J. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence . *Economics European Journal of Marketing*, 5-12.
- Wright, S., Bisson, C., & Duffy, A. (2013). Competitive Intelligence and Information Technology Adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing Current Performance and Identifying Barriers. . *Journal of Intelligence Studies of in Business*, 3(2), 5-29.

- Wright, S., Bisson, C., & Duffy, A. (2012). Applying a behavioural and operational diagnostic typology of CI practise: Empirical evidence from the SME sector in Turkey. *Journal of Strategic Marketing* 20 (1), s. 19-33.
- Yılmaz, S. (2018). *Temel İstihbarat Toplama - Analiz - Operasyonlar*. Ankara: Kripto Yayınları.
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing Human Resources towards Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*(6), 457-468.
- Yap, C., & Rahsid, M. (2011). Competitive Intelligence Practices and Firm Performance. *International Journal of Libraries and Information Studies*, 61(3), 175-189.
- Yarman , S. B., & Ünal, A. N. (2015). *Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama/İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zaharna, R. S. (1996). Managing Cross-cultural Challenges: A Pre-lesson for Training In The Gaza Strip. *Journal of Management Development*, 15(5), 75-87.
- Zangouinezhad, & Moshabaki, A. (2009.). The Role of Structural Capital on Competitive Intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 262-280.

EKLER

EK-1:

Türk İşletmelerinde Rekabet İstihbaratı Uygulamaları

Bölüm I

Şirket Hakkında Kurumsal Bilgiler

1. Faaliyet gösterdiğiniz sektör ?

Adalet Güvenlik	Ağaç İşleri, kâğıt ve kâğıt ürünleri
Bilişim Teknolojileri	Cam, çimento, toprak
Çevre	Eğitim
Elektrik elektronik	Enerji
Finans	Gıda
İnşaat	İş ve yönetimi
Kimya, petrol, lastik ve plastik	Kültür sanat ve tasarım
Maden	Medya, iletişim ve yayıncılık
Metal	Otomotiv
Sağlık ve sosyal hizmetler	Spor ve rekreasyon
Tarım, avcılık ve balıkçılık	Tekstil, hazır giyim, deri
Ticaret (satış ve pazarlama)	Toplumsal ve kişisel hizmetler
Turizm, konaklama, yiyecek- içecek hizmetleri	Ulaştırma, lojistik ve haberleşme
Mobilya sektörü	Makine sektörü
Sigorta sektörü	Diğer

2. Şirketinizin yıllık cirosu?

1 milyon TL altında	1-50 milyon TL arası
51-100 milyon TL arası	101-200 milyon TL arası
201-300 milyon TL arası	301 milyon TL üstünde

3. Şirketinizin çalışan sayısı?

1-9	10-49
20-249	500-999
1000-den fazla	

4. Şirketinizin faaliyette olduğu süre?

1 yıldan az	1-5 yıl
5-10 yıl	10-15 yıl
15-20 yıl	20 yıldan daha fazla

5. Şirketteki pozisyonunuz?

Yönetim kurulu başkanı	Yönetim kurulu üyesi
Genel müdür	Müdür
Diğer	

6. Şirketinizin yabancı ortaklığı var mıdır?

Evet
Hayır

7. Eğitim düzeyiniz?

İlkokul	Ortaokul
Lise	Ön lisans
Lisans	Yüksek lisans
Doktora	

8. Faaliyet gösterdiğiniz endüstride rekabet yoğunluğunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok az
Orta derece
Çok yoğun

BÖLÜM II

Rekabet İstihbaratı Faaliyet Alanı

9. Yukarıda açıklanan rekabet istihbaratı kavramını daha önce duydunuz mu?

Hayır, ilk kez duydum
Evet, duydum ancak ne olduğunu bilmiyordum
Evet, duydum ve kavramın ne anlama geldiğini az çok biliyordum
Evet, duydum ve kavramın ne anlama geldiğini çok iyi biliyordum

10. Şirket yöneticilerinizin rekabet istihbaratı kavramına ilişkin bilgi düzeyi nedir?

Bilgisi yoktur
Kısmen biliyor
Yeterince biliyor
Çok iyi biliyor

11. Şirket personelinizin rekabet istihbaratı kavramına ilişkin bilgi düzeyi nedir?

Bilgisi yoktur
Kısmen biliyor
Yeterince biliyor
Çok iyi biliyor

12. Şirketinizde rekabet istihbaratı faaliyetleri hangi düzeyde yürütülmektedir?

Kayda değer bir faaliyet yoktur
Sistematiik olmasa da rekabet istihbaratına ilişkin birtakım faaliyetler yapılmaktadır
Sistematiik ve tatmin edici faaliyetler yürütülmektedir

13. Şirketinizde rekabet istihbaratı faaliyetlerini yürüten ayrı bir biriminiz var mıdır?

Evet
Hayır

14. Şirketinizde istihbarat ihtiyacı en fazla olan bölümler hangileridir?

Planlama	Araştırma- geliştirme
Finans	Üretim
Pazarlama	İstihbarat talebi gelmez
Her bölüm kendi içinde zaten istihbarat yapar	Diğer

15. Rekabet istihbaratı için gerekli verileri en çok hangi bölümlerden sağlamaktasınız?

Pazarlama - satış	Araştırma- geliştirme
Üretim	Finans
Planlama	İnsan kaynakları
Veri sağlayamıyoruz	Diğer

16. Rekabet istihbaratı topladığınız en önemli konular hangileridir?

Yeni iş potansiyelleri	Sosyal faktörler
Politik faktörler	Ekonomik faktörler
Vergi	Finans
Kanunlar	Bilimsel gelişmeler
Endüstriyel süreçler	ISO standartları
Patentler	Ürünler/bulduğumuz piyasadaki hizmetler
Tedarikçiler	Müşteriler
Rakipler	Teknolojik gelişmeler
Diğer	

17. Bilgi topladığınız konular için kullandığınız rekabet istihbaratı kaynaklarınız nelerdir?

Seminer ve uzman grup toplantıları raporları	Yıllık veya mali raporlar
Yönetim danışmanları	Medya analizi (reklam gibi)
Gözlemler	Basın bültenleri
Tahmin modelleri	Web siteleri
Geçmiş olaylar	Firma içi analizler
Fuarlar	Doğrulanmış sözel kanıt
Uluslararası gazeteler, ulusal gazeteler, dergiler	Pazar araştırması raporları
Sanayi, sektör uzmanlar kaynaklı analizler	Yerel gazeteler
Diğer kişilerden alıntılara dayalı bilgiler	Şirket dahilinde yapılan rakip araştırması
Şirket dışı bir kaynaktan elde edilen rakip araştırması	İşletme personeli bir uzman
Özellikle dış çevreden hazırlanmış, odaklı raporlar	Sanayi sektör odaklı dergiler
Sezgi, hisleriniz	Sanayi sektör uzmanları
Yöneticilerin bireysel network ağı	Sosyal ağlar (facebook, twitter, instagram, linked in vb.)
Diğer	

18. Kendi personelinizden elde ettiğiniz rekabet istihbaratı düzeyi nedir?

Hiç
Çok sınırlı
Tatmin edici
Yüksek düzeyde
Diğer

19. Şirketinizdeki rekabet istihbaratı toplamının önündeki en önemli engelleri işaretleyiniz?

Zaman eksikliği
Kaynak eksikliği
Kabiliyet eksikliği
Güvensiz veri
Sektör bazlı veri eksikliği
Rekabetçi bilgi yöneticiler tarafından yatırım değil harcama olarak görünüyor
Diğer

20. İstihbarat bilgileri şirketinizde hangi amaçlarla kullanılmaktadır?

Rekabet avantajı sağlamak	Rakiplerimize karşı önlem almak
Kısa, orta ve uzun vadede stratejik kararlar almak	Günlük operasyonlarda kullanmak
Diğer	

BÖLÜM III

Rakip istihbaratı faaliyetleri

21. Teknoloji hırsızlığı ya da sanayi casusluğu konusunda önlemler alıyor musunuz?

Önlem alıyoruz ve bu önlemler yeterli

Önlem alıyoruz ancak bu önlemler yetersiz

Önlem alınmıyor

22. Şirketinizin web sayfasında sunulan bilgilerin rekabet istihbaratı açısından miktarı ve içeriği konusunda yeterince önem veriyor musunuz?

Bilgi sahibiyiz ancak yeterince önem verilmiyor

Bilgi sahibiyiz ancak yeterince önem veriliyor

23. Rakipleriniz hakkında sahip olduğunuz istihbaratın yeterlilik düzeyi nedir?

Çok yetersiz

Yetersiz

Normal

Yeterli

Çok yeterli

24. Şirketinizin diğer şirketlerin istihbarat faaliyetlerine karşı aldığı önlemlerin düzeyi nedir?

Önlem alınıyor ve bu önlemler yeterli

Önlem alınıyor ancak bu önlemler yetersiz

Önlem alınmıyor

25. Rekabet istihbaratı için ayrı bir biriminiz yoksa bunun nedenleri sizce nelerdir?

Konunun önemi yeterince bilinmemektedir

İstihbarat toplamak için ayrı bir birime gerek yok

Kaynaklarımız yetersiz

Diğer

26. Rekabet istihbaratı faaliyetleri ne zamandan beri işletmenizde uygulanmaktadır?

1-2 yıl

3-5 yıl

6-9 yıl

10 ve üzeri

27. Şirketinizde rekabet istihbaratı konusunda uzman kişiler çalışmakta mıdır?

Evet

Hayır

28. Rekabet istihbaratı sürecinin hangi aşamalarında ne derece başarılı olduğunu belirtiniz.

	Çok başarısız	Başarısız	Kısmen Başarılı	Başarılı	Çok Başarılı
Bilgilerin toplanması					
Toplanan verilerin analizi ve yorumu					
İstihbaratın yöneticilere zamanında sunulması					
İstihbaratın etkinliğini değerlendirme					

29. Lütfen rekabet istihbaratının işletmeye sağladığı faydalar konusundaki düşüncelerinizi belirtiniz.

	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Pazardaki fırsat ve tehditleri önceden görmeye yardımcı olur.					
Rakiplerin muhtemel hareketlerini sezmeye yardımcı olur.					
Yeni ve potansiyel rakipleri belirlemede yarar sağlar.					
Karşı (rakip) istihbarat engel olur .					
Stratejik planlamayı güçlendirir.					
Yöneticilere daha kaliteli bilgi sağlar.					
Yöneticileri aşırı veri yığınınından kurtarır.					

30. Şirketinizde rekabet istihbaratı ile ilgili karşılaştığınız sorunlara ilişkin düşüncelerinizi belirtiniz.

	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Rİ faaliyetleri için ayrılan kaynaklar yetersiz.					

Rİ faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek zordur.

Bölümler arası veri paylaşımı zayıftır.

Yöneticilerin istihbarat ihtiyacı tam belirlenemez.

Yöneticiler Rİ amaçlarının tam farkında değildir.

Kullanılan istihbarat ait geri bildirimler yetersizdir.

İstihbarat faaliyetlerinde yasal ve ahlaki sorunlarla karşılaşırız.

Yöneticiler sağlanan istihbaratı kullanmıyor.

Üst yönetim Rİ faaliyetlerini önemsemiyor

31. Rekabet istihbaratı ile ilgili eklemek istediğiniz görüşleriniz varsa yazınız.

EK-2:

Ön Saha Araştırması

Doktora tez araştırmasının en başında Eskişehir ilinde olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet gösteren 14 İşletme'nin yönetim kurulu başkan veya üst düzey yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmede kendilerine belirli sorular yöneltilmiştir. Buradaki amaç RI kavramının bilinirliği, kullanımı ve uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmak ve nitel bir araştırma uygulayarak elde edilen bu sonuçlar üzerinden bir çerçeve çıkarıp doktora tez çalışmamıza yön vermektir.

Düzenlemiş olduğumuz bu araştırmada özellikle örneklem grubunu belirlerken, farklı sektörlerden, farklı cirolara sahip ve büyüklük ölçekleri birbirinden farklı olan işletmeler seçilmiştir.

Tablo 1. İşletme bilgileri

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör
Çalıştığınız Pozisyon
İşletmede Çalışan Sayısı
Ciro

Araştırmanın kapsamında olan işletmeler büyüklük ölçekleri ve çalışan sayısı açısından da değişiklik göstermektedirler. Bu tarz seçimin nedeni özellikle büyüklük faktörünün işletmelerde Rekabet istihbaratının uygulanıp uygulanmamasında herhangi bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek için yapılmıştır. İşletmelere yapılan mülakat esnasında yöneltilen sorulara aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 2. Yapılandırılmış Mülakat Soruları

YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

1. Rekabet İstihbaratı diye bir kavramı duydunuz mu?

* Cevabınız evet ise, Sizce Rekabet İstihbaratı ne demektir?

2. Şirketinizde rakipler, piyasa, müşteriler, tedarikçiler, vb. konularda sistematik bir şekilde bilgi toplanmakta mıdır?

* Cevabınız evet ise, örnek verebilir misiniz?

3. Stratejik (önemli) bir karar verme aşamasında daha çok hangi faktörlere ilişkin bilgi edinmek istersiniz?

* Cevabınız evet ise, örnek verebilir misiniz?

4. Stratejik (önemli) bir karar verme aşamasında daha çok hangi faktörlere ilişkin bilgi edinmek istersiniz?

5. Rakiplere yönelik bilgileri nasıl ve nereden temin ediyorsunuz?

Bu saha araştırması Eskişehir ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı büyüklük ölçeklerine sahip olan 14 işletme üzerinde yapılmıştır. Bu işletmelerinin hepsinin özellikleri, faaliyet alanları, çalışan sayıları birbirinden farklı olduğu görülmektedir. İşletmelerin güvenliğinin sağlanması açısından işletme isimleri yerine rumuzlar kullanılmıştır.

Tablo 3. Eskişehir’de faaliyet gösteren ve araştırmanın yapıldığı işletmelerin bilgiler yer almaktadır, Haziran 2016

ŞİRKET	SEKTÖR	ALT SEKTÖR	ÇALIŞAN SAYISI	POZİSYON
A ŞİRKETİ	Gıda Sektörü	/	6700	Teknoloji ve Ürün Geliştirme Başkanı
B ŞİRKETİ	Tekstil Sektörü	Giyim/Ev Tekstili	5000	Fabrika Müdürü
C ŞİRKETİ	Savunma Sanayii	Elektronik	4000	Yönetim Kurulu Başkanı
D ŞİRKETİ	Yapı Malzemeleri Grubu	Kablo Üretimi	1500	Yönetim Kurulu Başkanı
E ŞİRKETİ	Yapı Sektörü	Kiremit / Tuğla Üretimi	800	Yönetim Kurulu Başkanı
F ŞİRKETİ	Ambalaj/İnşaat Malzemesi	/	300	Yönetim Kurulu Üyesi
G ŞİRKETİ	Kalıp Pres işleri	/	270	Yönetim Kurulu Başkanı
H ŞİRKETİ	Enerji Sektörü (Petrol)	Gıda, Sigorta	165	Yönetim Kurulu Başkanı
K ŞİRKETİ	Makine/Ekipman Üretimi	/	100	Yönetim Kurulu Başkanı
L ŞİRKETİ	Kırma Eleme Makinaları ve Beton Santralleri İmalatı	/	50	Genel Müdür
M ŞİRKETİ	Metal Plastik imalatı	/	50	Yönetim Kurulu Başkanı
N ŞİRKETİ	Gıda Sektörü	Et Şarküteri Ürünleri	50	Yönetim Kurulu Başkanı
R ŞİRKETİ	Hizmet Sektörü	Otelcilik	25	Yönetim Kurulu Başkanı
S ŞİRKETİ	Turizm Sektörü	Turizm Acentası	25	Yönetim Kurulu Başkanı

Tablo 3’de görüldüğü üzere gıda sektörü, tekstil sektörü, savunma sanayi sektörü, yapı malzemeleri sektörü, beyaz eşya sektörü, inşaat sektörü, enerji sektörü, hizmet sektörü ve turizm sektörlerini kapsayan bir araştırma uygulanmıştır. Kullanılan farklı sektörlerin nedeni ise RI uygulamalarının farklı alanlardaki durumunu tespit etmek açısından yapılmıştır.

Araştırmanın seyrine mülakat sonrasına elde edilen cevapların analiz ve sentez süreçlerinden geçirildikten sonra derleme yapılarak devam edilmiştir. Sorular başlıklar halinde tek tek yorumlanmıştır.

Tablo 4. *Rekabet İstihbaratı Kavramı Farkındalığı*

<i>Rekabet İstihbaratı diye bir kavramı duydunuz mu?</i>
• Mülakatı gerçekleştirdiğimiz şirketlerin yönetim kurulu başkanları veya üst düzey yöneticilerini büyük bir çoğunluğu bu soruya ilk başta çekinceli yaklaşarak daha sonra hayır cevabını vermişlerdir. • İstihbarat kavramı çoğunluğuna yasa dışı bilgi toplama (sanayi casusluğunu) anımsatmıştır. • Özellikle büyük ölçekli işletmeler bu kavramı daha önce duyduklarını ve RI ile ilgili sistematik bir şekilde olmasa da bazı uygulamaları kullandıklarını belirtmişlerdir.

RI kavramı ile daha önce karşılaşan işletme yöneticilerine yönelttiğimiz 2. soru RI kavramının ne olduğudur? Aldığımız cevaplar sistematik bir şekilde düzenlenip aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. ** Cevabınız evet ise, Sızce Rekabet İstihbaratı ne demektir?*

<i>Evet, cevabını aldığımız yöneticilere yönelttiğimiz ikinci sorumuzda RI kavramı ile ilgili aldığımız cevaplar:</i>
○ Rakiplerin taktik stratejik planlarının takip edilmesi ○ Rakiplerin piyasa konumları hakkında bilgi toplamak kanaat oluşturmak ○ Strateji kurgulanırken rakiplerin strateji bilgilerini göz önünde bulundurarak strateji oluşturmak ○ RI tedarikçiler, alıcılar, ikame ürünler, sınai hakları, etkin trendler ve yönetmelik değişikliklerini gözetten bir çalışmadır ○ Rakiplerimizin yurt içi ve yurt dışı üretim ve model takipleri ○ Rakiplerin tasarım tescilleri ve patent takipleri ○ Rakiplerin iş yaptığı bölgelerin takibi ○ Rakiplerin ortakları ile olan münasebetleri ○ Çalışanlara gizlilik sözleşmesi uygulaması ○ Piyasa istihbaratı ○ Rakiplerimizin banka kredisi durumları ○ Bankalardaki geçmiş dönem performanslar

- Borçlanma durumları
- Rakiplerle ilgili şikâyetler ve dolandırıcılık durumu araştırması
- Fuar takipleri

Tablo 6. *Rekabet İstihbaratı Kavramı ile ilgili verilen cevaplar*

Şirketinizde rakipler, piyasa, müşteriler, tedarikçiler, vb. konularda sistematik bir şekilde bilgi toplanmakta mıdır?

Evet, cevabını veren yöneticilere, bunları örneklendirmelerini istenmişti, verilen cevaplar bu şekildedir:

- Firma beyanları,
- Şirket bilançoları
- Medya havadisleri
- Araştırma ve danışmanlık şirketlerinin verileri kullanılarak tüm rakiplerin aylık olarak pazar performansları karşılaştırmalı olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir
- Uluslararası kredi değerlendirme kuruluşları
- Şirketlerin girdikleri ihaleler
- Şirketlerin müşterileri, ortakları, tedarikçileri yakın takibe alınmaktadır
- Şirketlerin fiyatlandırma politikaları
- Şirketlerin web siteleri ve sosyal medya hesapları
- Hükümet politikaları
- Yasal gelişmeler

Tablo 7. *İşletmelerin sistematik bilgi toplama anlayışları*

Stratejik (önemli) bir karar verme aşamasında daha çok hangi faktörlere ilişkin bilgi edinmek istersiniz?

- Kısa ve orta vadede teknoloji hakkında bilgilerin izlenmesi
- Kısa ve orta vadede trendler hakkında bilgilerin izlenmesi
- Global sınai haklarının izlenmesi
- Pazar ve pazar payı bölüşümü
- SWOT analizi için gerekli bilgilerin toplanması

Tablo 8. *İşletmelerin stratejik kararlar alırken bilgi edinmek istenilen konular*

Stratejik (önemli) bir karar verme aşamasında daha çok hangi faktörlere ilişkin bilgi edinmek istersiniz?

- Kısa ve orta vadede teknoloji hakkında bilgilerin izlenmesi
- Kısa ve orta vadede trendler hakkında bilgilerin izlenmesi
- Global sınai haklarının izlenmesi
- Pazar ve pazar payı bölüşümü

- SWOT analizi için gerekli bilgilerin toplanması

Tablo 9. *Rakiplere yönelik bilgilerin temin edilmesi*

Rakiplere Yönelik Bilgileri Nasıl ve Nereden Temin Ediyorsunuz?

- Kurumsal firma verileri (NİELSEN, EUROMONİTOR) bu raporlar pazarlar bazında aylık olarak satın alınabilmektedir
- Şirketlerin WEB incelemeleri
- Yazılı basın takipleri
- Sektördeki kurum ve kuruluşların sosyal medya takipleri

Eskişehir’de 2016 yılında, yapılan bu araştırmaya göre işletmelerin büyük bir kısmı rekabet istihbaratını nasıl kullanacakları konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları görülmüştür. Rekabet istihbaratının Türk işletmelerinde yeterince yer bulamamasının temel nedenlerinden biri işletmelerin bu kavramla birlikte sağladığı avantajları somut bir şekilde deneyim etmemelerinden kaynaklanmakta olduğu düşünülmektedir.

Bu ön saha çalışması sonucunda rekabet istihbaratında hangi bilgiler ile karar verildiği, karar verme aşamasında hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğu, bu verilerin nasıl ve nereden toplandığı, işletmelerde rekabet istihbaratı sistemini nasıl kurulması gerektiği, mevcut verilerin nasıl analiz edilmesi, karşı istihbarat tedbirlerinin nasıl alınması, rekabet istihbaratının nasıl yönetilmesi gerektiğini ve bu elde edilen çıktıların karar verme süreçlerinde nasıl kullanılacağı yeterince bilinmediği ortaya çıkmaktadır. Yapılan bu ön araştırma sonucunda görüldüğü üzere Rİ uygulamalarının, bir kısmının sistematik olmadan Türk tarzı doğaçlama bir şekilde işletmelerde kullanmaya çalışıldığı tespit edilmiştir.

Büyük ölçekli işletmeler, KOBİ’lere kıyasen Rİ konusunda daha fazla farkındalık gösterdikleri ve araştırma şirketleri ile iş birliği içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Örneğin: Neilsen, euromonitoring gibi araştırma şirketlerinin verilerini kullanarak tüm rakiplerin aylık olarak performanslarını karşılaştırmalı olarak izlemekte ve değerlendirmektedirler. Tabi daha önce de belirtildiği üzere Rİ sadece veri toplaması sonucunda elde edilen bir bilgiye dayanmamaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda bu bilgiler Rİ konusunda yapılan bu doktora tez çalışmasına ışık tutmuştur.