

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN REKABETÇİ  
İSTİHBARAT SİSTEMLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Tezi Hazırlayan  
İskender VAROL**

**Tezi Yöneten  
Yrd. Doç. Dr. Abdusselam KÖSE**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Temmuz 2011  
KAYSERİ**

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN REKABETÇİ  
İSTİHBARAT SİSTEMLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Tezi Hazırlayan  
İskender VAROL**

**Tezi Yöneten  
Yrd. Doç. Dr. Abdusselam KÖSE**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Temmuz 2011  
KAYSERİ**

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI**

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

**İskender VAROL**

**Profesyonel Futbol Kulüplerinin Rekabetçi İstihbarat Sistemlerinin Araştırılması**  
adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma  
Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

**Tezi Hazırlayan**

**İskender VAROL**

**Danışman**

**Yrd. Doç Dr. Abdusselam KÖSE**

**Spor Yöneticiliği ABD Başkanı**

**Yrd. Doç. Dr. Abdusselam KÖSE**

**Yrd. Doç. Dr. Abdusselam KÖSE** danışmanlığında **İskender VAROL** tarafından hazırlanan “**Profesyonel Futbol Kulüplerinin Rekabetçi İstihbarat Sistemlerinin Araştırılması**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Spor Yöneticiliği** Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

20.....07/2011.

**JÜRİ:**

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Abdusselam Köse

Üye

Doç. Dr. Halil Aktınmaz

Üye

Yrd. Doç. Dr. Yahya Polat

**ONAY :**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 22.07.2011 tarih ve .....15..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

22.07.2011.

Prof. Dr. H. Yunus AÇAYDIN



## TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum yüksek lisans tez çalışmasında gerek konu seçiminde, gerekse bilgi ve tecrübe paylaşımında çok büyük emeği geçen değerli danışmanım Yrd. Doç.Dr. Abdusselam KÖSE'ye teşekkür ederim.

Tez savunma jürimi oluşturan ve eğitim hayatım süresince üzerimde büyük emekleri bulunan değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Yahya POLAT'a, ve jürime dışarıdan katkı sağlayan Doç. Dr. Halil ALTINTAŞ'a, ve anket çalışmamızın başarısında büyük pay sahibi olan Türkiye Futbol Federasyonu resmi internet sitesinden tespit edilen Süper Toto Süper Lig, Bank Asya 1'inci Lig, Süper Toto 2'nci Lig ve Süper Toto 3'üncü Lig'lerden katkıda bulunan tüm Profesyonel Futbol Kulüplerinin değerli yöneticilerine yapmış oldukları katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.

Ayrıca anket çalışmalarımıza öncelikle şahsen ve telefon ile yaptığımız görüşmelerde ve devamında anketlere katılım sürecinde göstermiş oldukları hassasiyet ve şahsımıza göstermiş oldukları ilgiden ötürü başta tüm profesyonel ve güzide Türk futbol takımlarımızın kıymetli yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak tezime ilgili yapmış olduğum çalışmalarda büyük desteği bulunan değerli eşim Banu VAROL'a teşekkürlerimi sunarım.

**İskender VAROL**

**Kayseri 2011**

**PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN REKABETÇİ İSTİHBARAT  
SİSTEMLERİNİN ARAŞTIRILMASI**  
**İskender VAROL**

**Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2011**  
**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Abdusselam KÖSE**

**ÖZET**

İşletmelerin faaliyet alanlarındaki globalleşme eğilimleri ve teknolojik gelişmeler, özellikle stratejik yönetim kapsamında risk ve fırsatların birlikte değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin kendi potansiyelinin ve işletme çevresindeki faktörlerin belirlenmesini ve bu faktörlerin etkilerinin kontrol altında tutulmasını gerektirmektedir. Yönetim, pazarlama ve enformasyon teknolojileri alanındaki birçok yöntem ve araçtan faydalanan Rekabetçi İstihbarat (Rİ) süreci, istihbarat kullanıcılarının ihtiyaçlarının belirlenmesi, işletme içinden ve çevresinden enformasyonun elde edilmesi, enformasyonun işlenmesi, analizi, istihbarat kullanıcıları ile paylaşılması ve geri besleme olmak üzere altı temel aşamadan meydana gelmektedir. Ancak işletme içi ve dışı tehditlere karşı hazırlıklı olan, fırsatları hızlı bir biçimde algılayan ve rakiplerden önce değerlendiren işletmeler başarılı olabilecektir. Bu kapsamda Rİ işletmelere yol gösterici bir niteliğe sahiptir.

Bu çalışma, Türkiye’de Profesyonel Futbol Kulüplerinde Rİ sistemlerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla araştırmada veri toplama aracı olarak literatür bilgileri doğrultusunda hazırlanan 12 ana ve 49 alt maddeden oluşan anket formu (Ek-1) kullanılmıştır. Hughes and Beasley (2007)’in geliştirdiği ölçek büyük oranda değiştirilerek Türkiye’ye uyarlanıp kullanılmıştır. Anketler aynı sezon içerisinde tüm profesyonel futbol liglerindeki kulüplere gönderilmiş ve 40 idareci ve yönetici tarafından anket doldurulmuş olarak geri gelmiştir. Uygulanan ölçeğin yüksek güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha)’na 0,88 sahip olduğu belirlenmiştir. Verilerin analizinde Betimsel istatistikler, ilgili faktörler arasındaki Çapraz Tablo analizleri istatistiksel tekniklerine başvurulmuş, SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada yönetici ve idarecilerin Rİ’yi kulüplerinin başarısında önemli bir faktör olarak gördükleri anlaşılmıştır. İlaveten ileriki zamanlarda Rİ aktivitelerinin artacağı belirtilmiştir. Diğer taraftan takımları lig klasmanı arttıkça Rİ kullanımı da artmakta

olduğu söylenebilir. Anket çalışmasına katılanların % 34,2'si kulüp müdürü ve onların % 41,7'si de yönetim kurulunda oldukları anlaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre takımların % 94,9'u Rİ aktivesini sürdürmektedir. Onların yaklaşık yarısı (% 43,6) beş yıldan fazla Rİ aktivitesi içinde oldukları diğer taraftan ilginç olarak % 23'ü de bir yıldan az süredir Rİ işlevi gerçekleştirdikleri görülmüştür. Araştırmaya göre istihbarat sağlayan en etkili Rİ aktiviteleri sırasıyla; internet ve ağ (% 54), futbol federasyonu veritabanı (% 40) ve kişisel irtibatlar (% 38) olduğu anlaşılmıştır. En etkili Rİ kaynağı olarak, Rİ kulübün iç kaynaklarından ve uzmanlarından (% 35,9) karşılanmaktadır. Ayrıca sonuçlara göre kulüpte Rİ aktivitesi yerine getirme gerekçesi ve sıklığı kapsamında; kulübe teklif ve transfer desteği sağlamak (% 40) ve kulübün imajını ve saygınlığını yükseltmek (% 38) seçeneklerine başvurulduğu anlaşılmıştır. İlaveten bu seçeneklerin sürekli etkili olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabetçi İstihbarat, İstihbarat Süreci, Enformasyon ve Bilgi Yönetimi, Profesyonel Ligler.



**INVESTIGATING COMPETITIVE INTELLIGENCE SYSTEMS OF  
PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN TURKEY**

**Erciyes University, Institute of Social Sciences**

**M. Sc. Thesis, July 2011**

**Supervisor: Ass. Prof. Abdusselam KÖSE**

**ABSTRACT**

The globalization trends and technological developments in business areas have to enforce the assessment of risks and opportunities especially in strategic management. Strategic management requires to determine own potentials and influence factors from the environment of companies and to control these factors. The competitive intelligence, benefited from many methods and tools in the management, marketing and information technology fields, has basically six major steps; defining the user requirements, information gathering, information processing, analysis, information delivery and feedback. The companies can succeed, if they can be well prepared against internal and external threats and perceive chances faster than the competitors. The competitive intelligence is a signpost in this scope.

The study has been prepared for learning Competitive Intelligence (CI) Systems of Professional Football Clubs in Turkey. For this purpose, in the light of literature as data collection medium the questionnaire forms, comprising 12 basic questions and 49 auxiliary questions, were prepared (Annex-1). The questionnaire was improved and adjusted to Turkey from the one which was first produced by Hughes and Beasley (2007). They were applied to the managers and administrators of all Turkish professional leagues' teams (125 teams) in the same season 40 managers and administrators participated in this research by answering the questionnaires. The scale used has high reliability with evaluated 0,88 Crohnbach's Alpha rate. Results of the research were interpreted via the tables comprising descriptive frequency analyses and cross-table analyses with related factors by using SPSS 17.0 statistic program. In the research it has been observed that the professional Turkish leagues' managers and administrators see competitive intelligence activities as an important factor for success of their teams. Furthermore, they indicate that their intelligence activities will increase in the future. On the other hand, it can be said that with the level of team goes higher,

the usage of competitive intelligence goes up as well. It has been detected that most of the attendees were club administrators (34,2 %) and also they were in the executive committee (41,7 %). The result of the study indicates that 94,9 % of all teams report that they maintain a CI function completely or partly and nearly half (43,6 %) of all teams have employed CI function for five years or more and interestingly one-fourth (23 %) employed it less than one year. According to research, the most effective CI activities provide intelligence is internet and web (54 %), football federation database (40 %) comes second and personal contacts (38 %) comes third in a row. It has been discovered that the most effective CI source for the clubs is inside resources of club environment and club experts (35,9 %). The results also show that providing tender and transfer leverage to the club (40 %) and improving club image (38 %) options were applied in terms of reasons and grounds for carrying out CI activities. Additionally, those options were seen as always effective.

**Keywords:** Competitive Intelligence, Intelligence Cycle, Information and Knowledge Management, Professional Leagues.

## İÇİNDEKİLER

### PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN REKABETÇİ İSTİHBARAT SİSTEMLERİNİN ARAŞTIRILMASI

<b>BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI</b> .....	<b>I</b>
<b>YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI</b> .....	<b>II</b>
<b>ONAY :</b> .....	<b>III</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>IX</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>XIII</b>
<b>TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>XV</b>
<b>1. GİRİŞ VE AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>2</b>
2.1. REKABETÇİ İSTİHBARAT KAVRAMI .....	4
2.1.1. Yönetim Süreçleri içerisinde Rekabetçi İstihbarat Gelişimi .....	7
2.1.2. Rekabetçi İstihbarat ve Yönetimde Rekabet ve Etik İlişkileri .....	9
2.1.3. Rekabet Avantajının Artması .....	10
2.1.4. Rekabette Strateji Oluşturma ve Analiz .....	12
2.1.4.1. Rekabette Stratejik Analiz Aşaması .....	12
2.1.4.2. Küresel Rekabette Stratejilerin Yapılandırılması Aşaması.....	12
2.1.4.3. Stratejik Kontrol ve Değerlendirme Aşaması .....	12
2.1.5. Rekabette Örgüt Kültürü .....	13
2.1.5.1. Rekabette Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması .....	13
2.1.5.2. Rekabette Küresel Vizyonu Belirleme .....	13
2.1.5.3. Rekabette Yeni Misyonu Tanımlama .....	13
2.1.5.4. Rekabette En İyi İşlevsel Uygulamaların Belirlenmesi .....	13
2.1.5.4.1. Rekabette Yenilikçilik .....	14
2.1.6. Spor Alanında Rekabet Avantajı .....	14
2.2. STRATEJİ KAVRAMI VE YAKLAŞIMLARI .....	15
2.2.1. Stratejik Rekabet ve Boyutları.....	16

2.2.2. Ekonomik ve Yönetimsel Bir Kavram Olarak Strateji .....	17
2.2.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	18
2.2.3.1. Amaç, Hedef ve Strateji.....	18
2.2.3.2. Vizyon ve Strateji .....	19
2.2.3.3. Misyon ve Strateji.....	19
2.2.3.4. Strateji ve Politika .....	20
2.2.3.5. Strateji ve Plan.....	20
2.2.3.6. Stratejik Yönetim.....	20
2.2.4. Stratejik Spor Yönetimi .....	21
2.2.4.1. Spor Yönetiminde Stratejik Karar Özellikleri.....	21
2.2.4.2. Spor Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci.....	21
2.2.4.2.1. Spor Yönetiminde Stratejik Analiz .....	22
2.2.4.2.2. SWOT Analizi.....	22
2.2.4.2.3. Paydaş ve Müşteri İhtiyaçları Analizi .....	23
2.2.4.2.4. Rakip Analizi .....	23
2.2.4.2.5. Porter'ın 5 Kuvvet Analizi.....	23
2.2.4.2.6. Stratejik Yön .....	24
2.2.4.2.7. Strateji Formülasyonu .....	25
2.2.4.2.8. Jenerik Rekabetçi Stratejiler .....	25
2.2.4.2.9. Strateji Uygulama.....	26
2.2.4.2.10. Stratejik Değerlendirme.....	26
2.2.5. İşletmelerde Stratejik Rakip Analizleri.....	27
2.2.5.1. Analize İlişkin Yöntemler.....	27
2.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE İSTİHBARAT VE REKABETÇİ İSTİHBARAT KAVRAMI .....	28
2.4. REKABETÇİ/REKABET İSTİHBARATI .....	29
2.4.1. Rekabetçi İstihbaratın Gelişimi .....	32
2.4.2. Rekabetçi İstihbaratın Güncel Uygulamaları .....	36
2.4.3. Rİ İçinde Anahtar Aktörler .....	40
2.4.4. Rekabetçi İstihbarat Benzeri Kavramlar .....	43
2.4.5. Rekabetçi İstihbarat Süreci ve Araçları .....	49
2.4.5.1. Rekabetçi İstihbarat Süreci .....	49
2.4.5.1.1. Planlama ve Yönlendirme.....	53

2.4.5.1.2. Veri ve Enformasyon Toplama .....	58
2.4.5.1.3. İşleme.....	60
2.4.5.1.4. Analiz ve Üretim .....	61
2.4.5.1.5. Dağıtım .....	62
2.4.5.1.6. Geri Besleme.....	63
2.4.5.2. Rekabetçi İstihbarat Araçları.....	64
2.4.5.2.1. Rekabetçi İstihbarat Toplama Araçları.....	64
2.4.5.2.2. Rekabetçi İstihbarat Toplama Araçlarının Sınıflandırması .....	66
2.4.6. Rekabetçi İstihbarat Analiz Araçları.....	66
2.4.7. Rekabetçi İstihbarata Karşı Koyma Araçları.....	69
2.4.8. Rekabetçi İstihbaratın Uluslararası Uygulamaları.....	72
2.4.8.1. Kültürlerarası Rekabetçi İstihbarat.....	72
2.4.8.2. Avrupa’da Rekabetçi İstihbarat.....	74
2.4.8.3. ABD’de Rekabetçi İstihbarat .....	75
2.4.8.4. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Pazarlar Arasındaki Farklılıklar .	76
2.4.9. Rekabetçi İstihbaratın Türkiye’deki Uygulamaları .....	78
2.4.10. Rekabetçi İstihbaratın Eğitim Boyutu.....	80
2.4.10.1. Örgüt İçerisinde Öğrenme.....	80
2.4.10.2. Rekabetçi İstihbarat İçerisinde Eğitim.....	83
2.5. REKABETÇİ İSTİHBARATIN ETİK VE YASAL BOYUTU .....	88
2.6. REKABETÇİ İSTİHBARATIN İŞLETMELERE VE SPOR KULÜPLERİNE KATKISI .....	92
2.6.1. Rekabetçi İstihbaratın Spor Alanı Uygulamaları.....	104
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>107</b>
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....	107
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLANDIRILMASI.....	108
3.3. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR.....	108
3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	110
3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI.....	110
3.6. VERİLERİN ANALİZE HAZIRLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ... ..	111
3.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	111

<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>113</b>
4.1. Profesyonel Futbol Kulüp Yönetici ve İdarecilerinin Anket Sorularına Yönelik Verilmiş Oldukları Cevaplara Göre Tanımlayıcı İstatistikleri (Frekans Tabloları)...	113
4.2 Profesyonel Futbol Kulüp Yönetici ve İdarecilerinin Anket Sorularına Verilmiş Oldukları Cevaplara Göre İlgili Analizleri .....	122
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>130</b>
<b>6. ÖNERİLER.....</b>	<b>134</b>
<b>7.KAYNAKLAR.....</b>	<b>136</b>
<b>8.EKLER.....</b>	<b>142</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>146</b>

**KISALTMALAR**

FIFA	Dünya Futbol Federasyonları Birliği
UEFA	Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
TFF	Türkiye Futbol Federasyonu
USA	Amerika Birleşik Devletleri (İngilizce)
ABD	Amerika Birleşik Devletleri (Türkçe)
US	Birleşik Devletler
USD	Amerikan Doları
NBPA	Ulusal Basketbol Oyuncuları Birliği
NFLPA	Ulusal Futbol Lig Oyuncuları Birliği
NCAA	Ulusal Üniversite Sporcuları Birliği
NBA	Ulusal Basketbol Birliği
ABA	Amerikan Basketbol Birliği
NFA	Ulusal Futbol Ligi
USFL	Birleşik Devletler Futbol Ligi
AFL	Amerikan Futbol Ligi
MLB	Beysbol Ana Ligi
NHL	Ulusal Hokey Ligi
IMF	Uluslararası Para Fonu
CI	Rekabetçi İstihbarat (İngilizce)
Rİ	Rekabetçi İstihbarat (Türkçe)
RİS	Rekabetçi İstihbarat Sistemi
CTI	Rekabetçi Teknik İstihbarat
SCIP	Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu
KM	Bilgi Yönetimi

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
SİB	Stratejik İş Birimi
SWOT	FÜTZ/GZFT (Üstünlük, Zayıflık, Fırsat ve Tehditler) Analizi
SME	Konu Uzmanları (Subject Matter Expert)
CIA	Merkezi İstihbarat Ajansı (ABD)
FBI	Federal Soruşturma Bürosu (ABD)
RAM	Kayıt ve Arşiv Yönetimi (Records and Archives Management)
AB	Avrupa Birliği
BK	Birleşik Krallık
KITs	Kilit İstihbarat Konuları (Key Intelligence Topics)
GIA	Global İstihbarat Topluluğu
CIR	“Competitive Intelligence Review” Dergisi
CIM	“Competitive Intelligence Magazine” Dergisi
METI	Ekonomi, Ticaret ve Kültür Bakanlığı (Japonya)
JETRO	Japon Dış Ticaret Organizasyonu
NDA	Bilinen Malumatı Açıklamama Anlaşması



## TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 2.1.</b> Kamu Kuruluşunun Çevresi ve Çevre ile İletişimi.....	18
<b>Şekil 2.2.</b> Porter'ın 5 Kuvvet Analizi .....	23
<b>Şekil 2.3.</b> Rekabetçi İstihbarat Süreci .....	53
<b>Tablo 2.1.</b> Rekabetçi İstihbarat (Rİ) ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Mukayese .....	46
<b>Tablo 4.1.</b> Yaş Dağılımı .....	113
<b>Tablo 4.2.</b> Medeni Durum Dağılımı.....	113
<b>Tablo 4.3.</b> Eğitim Durumu Dağılımı .....	114
<b>Tablo 4.4.</b> Kulüpteki Pozisyon Dağılımı.....	114
<b>Tablo 4.5.</b> Kulüp Bünyesinde Faaliyet Gösterilen Departman Dağılımı .....	115
<b>Tablo 4.6.</b> Kulüpte Haber Alma ve Bilgi Edinme Amaçlı Kullanılan İlave Araçlar .....	116
<b>Tablo 4.7.</b> Bilgi Edinme ve Haber Alma Kaynakları İçin Kulübün Yıllık Tahmini Harcama Tutarı Dağılımı .....	116
<b>Tablo 4.8.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi Dağılımı .....	117
<b>Tablo 4.9.</b> Spor Kulübünüz Diğer Kulüplerle Rekabet Etmek ve İstihbarat Edinmek Amacıyla Haber Alma Kaynakları Kullanmakta mıdır?.....	117
<b>Tablo 4.10.</b> Kulübünüz Haber Alma ve Bilgi Edinme Kaynakları Kullanıyorsa Hangisi Aracılığı ile bu İşlevi Yerine Getirmektedir?.....	118
<b>Tablo 4.11.</b> Kulüpte Haber Alma ve Rekabetçi İstihbarat İşlevini Yerine Getirme Gerekçeleri ve Sıklığı .....	119
<b>Tablo 4.12.</b> Kulüpte Bilgi Edinme ve Haber Alma Amaçlı Kullanılmış Olan İstihbarat Kaynaklarının Etkinlik Derecesi.....	121
<b>Tablo 4.13.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Spor Pazarındaki İmkânları Tanımlamak Arasındaki İlişki .....	123

<b>Tablo 4.14.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Spor Pazarındaki Yenilikleri Takip Etmek Arasındaki İlişki.....	124
<b>Tablo 4.15.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Kulübün Taraftar Sadakatini Sağlamak Arasındaki İlişki .....	125
<b>Tablo 4.16.</b> Kulübün Haber Alma Ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Kulübün Yatırım Kararlarını Desteklemek Arasındaki İlişki .....	125
<b>Tablo 4.17.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Rakiplerin Ücretlendirme, Prim ve Transfer Durumlarını Değerlendirmek Arasındaki İlişki .....	126
<b>Tablo 4.18.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Sponsor Firmaları Tespit Etmek Arasındaki İlişki .....	126
<b>Tablo 4.19.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile (TFF) Federasyon Veritabanı İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki..	127
<b>Tablo 4.20.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile GSGM Veritabanı İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki.....	127
<b>Tablo 4.21.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile FIFA Kaynakları İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki.....	128
<b>Tablo 4.22.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Ticari Firma Kaynakları İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki.....	128
<b>Tablo 4.23.</b> Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Yerel ve Görsel Basın Kaynakları İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki .....	129

## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Son yıllarda İşletmelerin faaliyet alanlarındaki globalleşme eğilimleri ve teknolojik gelişmeler, özellikle stratejik yönetim kapsamında risk ve fırsatların birlikte değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin kendi potansiyelinin ve işletme çevresindeki faktörlerin belirlenmesini ve bu faktörlerin etkilerinin kontrol altında tutulmasını gerektirmektedir. Rekabetçi İstihbarat (Rİ); yönetim, pazarlama ve enformasyon teknolojileri alanındaki birçok yöntem ve araçtan faydalanarak her geçen gün özellikle gelişmiş ülkelerde olmak üzere birçok ülkede ve işletmelerde Üst Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi için vazgeçilmez unsur olarak değerlendirilmektedir.

Rİ gibi son yıllarda önemi giderek artmakta olan bir konunun spor alanında da ele alınması profesyonel futbol kulüplerimizin mevcut durumunu ortaya çıkarmasına ve ülkemizin bu alanda uluslararası olarak değerlendirilmesine imkân sağlayacaktır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın futbola ve genel anlamda ülke sporuna etki yaratması beklenmektedir.

Bu araştırma ile ülkemizdeki Profesyonel Futbol Kulüplerinde; Rekabetçi İstihbarat (Rİ) çalışmasının yapılıp yapılmadığı ve bu konudaki uygulamaların etkisinin neler olduğu incelenecektir. Bu çalışma ile Rİ hususundaki uluslararası gelişmeler takip edilerek Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin mevcut Rİ sistemleri durumunun incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, Rİ sistemlerinin araştırılması sonrasında etkin uygulamaların ülkemize uyarlanmasına katkı sağlayacak teorik temel oluşturulması amaçlanmaktadır.

## 2. GENEL BİLGİLER

İngilizcede “*Competitive Intelligence*” olarak ifade edilen terim için Türkçede Rekabetçi/Rekabet İstihbaratı ifadesinin kullanılması uygun görülmüştür. Bu ifade içerisinde özellikle istihbarat kelimesinin üzerinde durulması gerekmektedir. İstihbarat kelimesi Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde Yeni öğrenilen bilgiler, haberler, bilgi toplama, haber alma, duyum olarak açıklanmaktadır. Ancak bu çalışmada içerisinde istihbarat kelimesine yüklenen anlam bu tanımın ötesindedir. Süreç olarak Rİ, yasal ve etik yöntemler kullanılarak kamu ve özel kaynaklardan rakiplerin faaliyetleri hakkındaki enformasyonun elde edilmesidir. Ürün olarak ise Rİ rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin, kamu kurumlarının, iştiraklerin, pazarların ve genel işletme çevresinin güncel ve gelecekteki davranışları ve teknolojik eğilimler, ekolojik gelişmeler hakkında edinilen enformasyondur (Akpınar ve Edin 2007, s. 1-8). SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals-Rekabetçi İstihbarat Çalışanları Derneği)’e göre Rekabetçi İstihbarat Sistemi (RİS) rakip işletmelerin güçlü tarafları, zayıf tarafları ve niyetleri ile ilgili kamuya açık bilgilerin yasal ve ahlâki yollardan toplanarak analiz edilmesidir (Edin 2008, 589-600); (Seviçin, 2005, s. 181-205). Başka bir tanıma göre, rakip işletmelerin faaliyetlerini sürekli olarak gözleyen, bu faaliyetlere ilişkin verileri toplayan, bu verileri stratejik önemlerine göre analiz eden ve sonuçları işletmede ihtiyaç duyanlara ileten bir sistemdir (Seviçin, 2005, s. 181-205). Diğer bir tanıma göre RİS, rekabete ve rakiplere ilişkin dağınık verileri ilgili, doğru ve kullanışlı bilgiye dönüştüren analitik bir süreçtir (<http://www.combsinc.com/handbook.htm>).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle RİS’in bazı özellikleri şöyle sıralanabilir. a) RİS kamuya açık verileri toplar. b) RİS rakiplere ve rekabetçi çevreye ilişkin verileri toplar. c) RİS sistematik ve organize bir süreçtir. d) RİS bir tür karar destek sistemidir. Rekabetçi İstihbarat süreci veri toplama, analiz ve dağıtım aşamasından oluşan temel faaliyetleri içerir (Seviçin, 2005, s. 181-205).

Günümüzün dinamik iş ortamında geleceğin farkında olmak ve geleceği belirli oranlarda alınan stratejik kararlarla şekillendirmek işletmelerin en önemli hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Karar sürecinin en önemli girdisi enformasyonun, sistematik biçimde elde edilmesi ve işlenmesi son yıllarda işletmeler arasında farklılaşmayı yaratmaktadır. Stratejik yönetim kapsamındaki yönetici görevleri içerik ve etki alanı itibariyle karmaşıklık seviyesi yüksek olarak tanımlanmaktadır. Bu karmaşıklık seviyesini kontrol edilebilir kılmak üzere enformasyonun toplanması ve işlenmesi sürecinde Rİ kavramı son yıllarda giderek önem kazanmıştır (Akpınar ve Edin 2007, s. 1-8). Globalleşen iş uygulamalarında artan rekabet ile beraber Rİ'ye yönelik ilgi giderek artmaktadır. Rİ, birçok evrim geçirdikten sonra şu anki haline gelebilmiştir. Çokuluslu şirketlerde Rİ, yoğun veri ve bilgi kirliliği ile baskı altına giren aktiviteler, bilgisayar desteği ve kurumsal Rİ birimlerinin yetişmiş elemanları ile çok önemli bir yönetim bilimi olma yolunda ilerlemektedir.

İşletmeler Rİ kapsamında; kendi potansiyellerinin, mevcut ve olası rakiplerinin, işletmenin yakın ve uzak çevresinin tanımlanması ve kontrol edilmesini hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için işletmelerin çok etkin bir istihbarat sistemi kurmaları, stratejik alandaki hareketleri izlemek ve değerlendirmek için etkin bir karar destek sistemini oluşturması ve bu sistemlerin sonucu olarak sıra dışı durumları bildirmek için erken uyarı sistemlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmek için işletmelerin kendi bilgi birikimlerinin kullanılmasının yanı sıra başkalarının tecrübelerinden de öğrenmek gerekliliği duyulmaktadır. Bu sistemlerin etkin bilgi yönetimi sistemleri ile desteklenmesi istihbarat bilgilerinin yayılması ve uygulanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca etkin bir Rİ yaklaşımının işletme kültüründen güç alması sistemin başarısında önemli rol oynayacaktır (Akpınar ve Edin 2007, s. 1-8). Spor alanında ise, Rİ kullanılmasına rağmen ilgi alanları daha farklı görünmektedir. Spor alanı çok daha uzun yol kat etmiş olan işletme alanından destek almalıdır. Ayrıca Rİ konusunda ülke boyutunda topyekûn rekabetçi avantaj elde etmek için devlet destekli uygulamalar özellikle eğitim ve koordinasyon desteği örnek alınarak uygulanmalıdır.

## 2.1. REKABETÇİ İSTİHBARAT KAVRAMI

Rekabet kavramının kelime anlamı itibariye, en az iki kişi, kavram, olay vb. arasındaki bir yarıştan bahsetmekte olduğu anlaşılabilir. Stratejik bir düşünce yapısını temsil ettiği durumda rekabet kelimesinin ifade edeceği anlam, var olma savaşı vermektir. İşletmeler bu savaşı, stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla başarıyla kazanarak varlıklarını faaliyette buldukları endüstride kanıtladıklarında, rekabet üstünlüğü de elde etmiş olacaktırlar (Güvercin, 2008, s. 92-97). Rekabetçi avantaj, eğer güncel strateji değer yaratan ve muhtemel gelecek rakipler tarafından gerçekleştirilemeyecek ise yakalanmış olur (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008, p. 25-34).

Rekabet kavramı daha çok iktisat biliminin kapsamında düşünülebilir. Rekabet kavramından da ilk defa bahseden Adam Smith olmuştur. Adam Smith, kısıtlı kaynaklarla yapılan üretim ve buna karşılık tüketimle, üretici ve tüketiciler arasında yaşanması olası olan bir yarış öngörmüş, böylelikle rekabet kavramını bilimsel olarak ele almıştır (Güvercin, 2008, s. 92-97).

II. Dünya Savaşı'ndan başlanarak 1970'li yılların sonlarına kadar dünyada yaşanan, kitle üretimini şeklinde uygulanan ekonomik sistem yoğun bir rekabet ortamı doğurmuştur (Güvercin, 2008, s. 92-97). Klasik bölgesel ekonomik teoriye göre; bölgesel farklılığın temel sebebi olarak emek ve sermayenin eşit olmayan dağılımı gösterilmiştir. Diğer taraftan Hecker ve Ohlin, karşılaştırmalı üstünlükle ilgili teorilerinde, bir ülke ya da bölge en geniş hammadde kaynaklarına sahip oldukları malları üreteceklerini belirtmişlerdir. 1960'lı yıllarda gündeme gelen milli avantajlar teorileri (dışsallık teorileri) ile emek ve sermayenin yanı sıra bu faktörlerin bölgede yoğunlaşmasından dolayı ortaya çıkan dışsallıkları da öne çıkarmıştır. Yoğunlaşma teorisi de Porter'dan çok daha öncelere dayanmaktadır. Alfred Marshal aynı bölgedeki küçük firmaların nasıl rekabetçi güce sahip olacaklarını, dışsal ekonomiler kavramı ile açıklamıştır. 1970'lerden itibaren gündeme gelen bölgesel olanaklar (regional milieu) olarak adlandırılan teorilerin diğerlerinden farkı bölgede var olan vasıflı insan gücü, teknik bilgi birikimi, sosyal ve kurumsal yapılar sermaye ve emek girdilerinin hâsılasını arttırdığıdır. Michael Porter'ın endüstriyel yoğunlaşmalar (industrial clusters) teorisi gerçekte bölgeseldir. Porter neden ülkelerin belli sektörlerde başarılı olduğunu anlatmaya çalışırken, yerel firmaların rekabet etmelerini sağlayan, rekabet gücünü

arttıran ya da engelleyen bölgeye ait dört değişkenden bahsetmiştir. Bunlar (Milli Elmas yaklaşımı): Üretim faktörleri olanağı, bölgenin mallarına olan talep, üretimi destekleyici endüstrilerin varlığı ve firmaların stratejileri, yapısı ve rekabet düzeyidir. Bu yaklaşıma göre ülkeler milli elmas (national diomond)'ın en olumlu olarak işaret ettiği endüstrilerde yoğunlaşacaklardır. 1980'li yılların ortalarında “*Fordist*” üretim sistemi yerine esnek üretim sistemleri gelişmeye başlamıştır. Porter'ın yoğunlaşma teorisine benzeyen bu sistemde küçük kümeleşmiş ve uzmanlaşmış firmalar (kuzey İtalya giyim ve ayakkabı firmaları) resmi olmayan, sosyal ve ailesel bağlar ile birbirine bağlıydı. Tüm grubun çıkarını sağlamak için elde edilen herhangi bir bilgi hızlıca paylaşılıp birliktelik özendiriliyordu. Bu tip bölgesel yoğunlaşmalar şehirselleşen ve büyük nüfus barındıran yerlerde ortaya çıkacağı konusunda fikir birliği vardır (Becerem, 2004, s. 279-302).

1980'li yıllarla birlikte Japonlar dünya pazarlarına girmişlerdir ve böylelikle rekabete kalite boyutu eklenmiştir. Daha önceleri uygulanan kitle üretimleri, tüketicilere fazla ve ucuza mal sunmaktadır ve tüketiciler artık yalnız ihtiyaçlarını karşılayan değil, özel beklentilerine de cevap veren ürünler talep etmeye başlamışlardır. Böylece kalite boyutu, rekabetin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Güvercin, 2008, s. 92-97). Japon üretim sistemi aslında kendisini tam zamanında üretim olarak ifade edebilecek “*kanban*” ve “*andon*” sistemlerini de içine alan, kalite çemberleri ile sürekli gelişme mantığı ile beslenen ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile devam eden bir yapı olarak nitelendirilebilir. Japon işletmelerinin başarısının temelinde “*keiretsu*” sistemi, kültür, din, ömür boyu istihdam, kıdeme göre ücret, yavaş değerlendirme ve terfi vardır denebilir.

Gelecek beş yılın, on yılın ve aslında bugünün de pazarlama stratejilerinde; ne ürettiğimiz, nasıl ürettiğimiz, kalite mi yoksa standart belgeli mi olmasından daha çok, üretilen ürünün rekabetçi olup olmadığı ön plana çıkacaktır. Ancak bu düşünce, rekabetçi avantajın sadece pazarlama stratejileriyle elde edilebileceği fikrini beraberinde getirmemelidir. Pazarlama işletmelerin en önemli fonksiyonlarından ancak rekabet yapısı kuvvetli ve pazarın güçlü ve örnek alınan işletmelerinden biri olmak için işletmenin tümünün stratejik yönetim felsefesiyle donatılmış olması gerekmektedir. Stratejik düşünce zaten bütüne odaklıdır, parçaların tek tek koordinasyonu sağlanarak topyekûn kaliteyi amaçlamaktadır. Rekabetin var olduğu tüm ortamlarda işletmelerin nasıl bir strateji izleyeceği son derece önemlidir. İşletmelerin rekabetçi üstünlük elde

edebilmek için rakiplerine göre daha güçlü ve etkin stratejiler uygulaması gerekmektedir (Güvercin, 2008, s. 92-97).

Sektör sınırlarının bulanıklaştığı ve rekabetin giderek sertleştiği bir iş ortamında, ayakta kalan işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip oldukları kabul edilmekle birlikte; söz konusu üstünlüğün değişmez ve mutlak bir güç olarak algılanması, işletmeleri rehavete sürükleyerek, gündemi gözden kaçırmalarına sebep olmaktadır. Bu sakıncanın ortadan kaldırılabilmesi ise, rekabet üstünlüğünün, sürdürülebilirlik açısından sorgulanmasına bağlıdır. Rekabet üstünlüğünün her türlü değişim, sektör, rakip ve müşteri baskısına rağmen, uzun yıllara yayılabilmesi, sürdürülebilirlik kriteri ile açıklanabilmektedir. Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yapılan çalışmaların ve geliştirilen rekabet stratejilerinin, oldukça uzun yıllara dayanan bir geçmişi vardır. Söz konusu rekabet stratejileri arasında öne çıkan, Porter'a ait olan ve Jenerik Stratejiler olarak adlandırılan stratejilerdir (Altuntuğ, 2009, s. 445-460). Jenerik Stratejiler: Maliyet avantajına dayanan; farklılaştırmaya (ürün ve/veya hizmet temelinde) dayanan ve odaklanmaya (belirli bir alıcı grubu, yer veya ürün temelinde) dayanan rekabet stratejileri olmak üzere üç farklı stratejiden oluşmaktadır (Porter, 1980, p. 34-46). Zaman içerisinde maliyete, farklılaştırmaya ve odaklanmaya dayanan rekabet üstünlüğünün, rakipler tarafından kısa sürede ve kolaylıkla taklit edilebildiğinin anlaşılması, işletme yönetimini yeni üstünlükler arayışına itmiştir. Bu süreçte araştırmacıların, stratejistlerin ve yöneticilerin rekabet üstünlüğü bileşenlerinde sürdürülebilirliği sağlayan kriterlerin; farklılık, taklit edilemezlik, kopyalanamazlık gibi özellikler olduğu noktasında uzlaştıkları kabul edilmektedir. Her türlü stratejiye farklılık ve kopyalanamazlık gücünü veren unsur, onun dışarıdan gözlemlenerek çözümlenmesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Her insanın bilgi, birikim, deneyim, beceri ve ustalık bakımından birbirinden farklı donanımda olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük sebebinin oluşturmaktadır. Bu durumda en önemli sürdürülebilir rekabet kaynağının, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu ifade edilmektedir. Kurumları yapılaştıran ve harekete geçiren gücün, insan olduğu gerçeği, bu yapıyı başarıyla yönetebilmek için; gerek yöneten, gerekse yönetilen boyutunda, insan kaynağını iyi anlamayı ve bu kaynağa, gereken önemi vermeyi gerektirmektedir (Altuntuğ, 2009, s. 445-460).



İşletmelerin ana hedefi yaşamlarını sürdürmektir, bunun da en önemli şartı çevrenin farkında olmak ve çevreden gelebilecek olumlu ve olumsuz etkilere hazırlıklı olmaktır. Her sosyo-teknik ve açık sistem gibi işletmeler de çevreyi tanımak, uyum sağlamak ve konumunu güçlendirmek için çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmek durumundadır. Aksi takdirde bu dinamik ve giderek globalleşen dünya şartlarında yaşamlarını sürdürmeleri imkânsız hale gelecektir. Bu yaşam savaşını kazanma olasılığı kendini ve rakiplerini tanıma durumunda artacaktır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

Rİ'nin ana ilgi noktalarından biri bir pazarın nasıl işlediği, rakiplerin ne yaptığı, müşterilerin ne istediği ve gelecekte neler olacağı ile ilgili yanlış anlamalara sebep olan kör noktalar ile mücadele etmektir. “*The Society of Competitive Intelligence Professionals*” (SCIP) Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğuna göre Rİ; iş alanı, rakipler ve organizasyonun kendisine ait göstergeler ile ilgili çalışılabilir istihbaratın etik olarak toplanması, analizi yayınlanması/dağıtılması sürecidir. Rİ örnekleri; benchmarking (bilgileşim), alt yapı kontrolleri, rakip değerlendirilmeleri, ağ analizi, savaş oyunu, kazanç kayıp analizi gibidir (Taib, Yatin, Ahmad, Mansor, 2008, p. 25-34). SCIP 1986 yılında ABD’de ve 1990 yılında da Avrupa SCIP olarak kurulmuştur. SCIP üyeleri bu profesyonel birliğin avantajlarını çok çabuk anlamışlar ve sayıları tüm dünyada hızlıca artmaktadır (Murphy, 2005, p. 47).

### **2.1.1. Yönetim Süreçleri içerisinde Rekabetçi İstihbarat Gelişimi**

İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamalarıyla birlikte, tarihin her döneminde, bir yönetim işlevinin var olduğu ama bu işlevin standart bir işlev olmayıp; yapılaşma ve uygulama aşamalarında içinde bulunulan zamanın hâkim paradigmalara göre şekillendiği görülmektedir. Bu bağlamda, yönetim literatüründe, zaman zaman çeşitli yaklaşımlar popüler olmakta ve daha sonrasında da yeni gelişmeler ve ihtiyaçlar karşısında gözden düşerek, yerini diğer bir yaklaşıma bırakmaktadır. İlk çağlarda, birlikte yaşamın gerektirdiği görev ve sorumlulukları belirli bir düzen içerisinde ve kolayca yerine getirebilmek için; yaşa, cinsiyete ve güce dayanan bir anlayışla örgütlenen yönetim işlevi, bilimsel niteliğini Taylor’la kazanmıştır. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı teknik gelişmeler ve buna dayalı düşünce sistemleri; yöneten yönetilen ilişkilerini, rasyonellik ilkeleri temelinde yapılaştırmıştır. Yönetimde Klasik Dönem olarak adlandırılan bu yaklaşımda, çalışanların hiçbir inisiyatifi yoktur ve katı bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Yönetim işlevinin etkinliğinde, insan faktörünün önemini ve

rolünü ortaya çıkaran araştırmaların şekillendirdiği dönem; Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Klasik Yaklaşım; iş, verimlilik, düzen, kontrol, disiplin üzerinde dururken, Neoklasik Yaklaşım; insanı, onun duygusal ve davranışsal özelliklerini, iş doyumunu ve güdülenmesini ele almaktadır. Her iki yaklaşımı bütünleyerek, örgütleri dış dünyaya kapalı, mekanik bir yapı olarak değerlendiren yönetim anlayışını değiştiren yaklaşım ise Modern Yaklaşımdır. Modern Yönetim Yaklaşımı; örgütleri, canlı, kendi alt sistemleriyle ve çevresiyle etkileşimde bulunan bir sistem olarak ele almaktadır. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımından oluşan Modern Yaklaşım; aynı şekilde uygulandığında, tüm örgütlerde aynı başarıyı sağlayacak bir yönetim yaklaşımının var olmadığını, her örgütsel başarının ancak kendi çevresi, kaynakları, yönetim anlayışı ve çalışanlarının yetenek ve bilgisi temelinde ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır. Yönetim işlevi: Belirli bir örgüt yapısı içinde yer alan insanları, örgütsel amaçları gerçekteştirmek üzere, belirli görevlere sevk etmektir. Görevlerin hiçbir aksamaya uğramadan, akılcı ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için, yönetenin yönetilen üzerinde bir otoriteye sahip olması gerekmektedir. Otoritenin sınırları ise içinde bulunulan dönemin zihin yapısı, yönetim anlayışı, ekonomik ve siyasal sistemi tarafından şekillenmektedir. Weber'e göre otoritenin gelişimi; ortaçağa kadar geleneksel otorite, ortaçağdan sanayileşmeye kadar karizmatik otorite ve 20.YY.'dan sonra ise meşru otorite sırasında gerçekteşmiştir. Bilimsel verilere ve hukuk ilkelerine dayanan meşru otorite, yönetim anlayışındaki keyfiliği ve verimsizliği gidermekle birlikte sadece akıllıcılığı ve bürokratik yapıyı ön plana çıkaran yöneticilerin elinde insan kaynağını da bir makine dişlisi konumuna indirmeye başlamıştır. Yetenek boyutunu ihmal eden bu yaklaşım, sonuçta yaratıcılıklara ket vuran bir baskı mekanizmasına dönuşmüştür (Altuntuğ, 2009, s. 445-460). İşletmeler Rİ kapsamında; kendi potansiyellerinin, mevcut ve olası rakiplerinin, işletmenin yakın ve uzak çevresinin tanımlanması ve kontrol edilmesini hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için işletmelerin çok etkin bir istihbarat sistemi kurmaları, stratejik alandaki hareketleri izlemek ve değerlendirmek için etkin bir karar destek sistemini oluşturması ve bu sistemlerin sonucu olarak sıra dışı durumları bildirmek için erken uyarı sistemlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bunları gerçekteştirmek için işletmelerin kendi bilgi birikimlerinin kullanılmasının yanı sıra başkalarının tecrübelerinden de öğrenme gerekliliği duyulmaktadır. Bu sistemlerin etkin bilgi yönetimi sistemleri ile desteklenmesi istihbarat bilgilerinin yayılması ve uygulanmasına yardımcı olacaktır.

Ayrıca etkin bir Rİ yaklaşımının işletme kültüründen güç alması sistemin başarısında önemli rol oynayacaktır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Rİ uygulamaları modern yönetim yaklaşımı içerisinde giderek önem kazanmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkelerin ve işletmelerin yönetim anlayışlarına bakıldığında Rİ yönelimli yaklaşımlar görülmektedir.

### **2.1.2. Rekabetçi İstihbarat ve Yönetimde Rekabet ve Etik İlişkileri**

Bugün yönetim alanında, rekabet stratejilerinin başarısında önemli olduğu kabul edilen ve küreselleşmeyle birlikte, işletmeler arasında kültürel, zihinsel ve yönetsel paylaşımların artmasına bağlı olarak yaygınlaşan; Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, vd. gibi, çalışanların katılımcılığına dayanan çeşitli uygulamalar, bu yaklaşımların gerektirdiği davranışsal ve duygusal boyutların içselleştirilememesi yüzünden, birçok işletme açısından, başarıyı getirmek bir yana, verimli olmaktan uzak, içi boş birer uygulamaya dönüşmüştür. Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli iki bileşen vardır; birincisi, başarılı olan modelleri ve stratejileri kendine has birikim ve koşullarla beslemeden olduğu gibi kopyalamanın hiçbir zaman başarıyı getirmediğini anlamaktır. İkincisi de kendi birikimlerine dayanarak oluşturulan yapıyı, yönetsel ahlâk boyutunu ihmal etmeden kurumsallaştırmaktır. Her iki bileşeni (özgünlük ve yönetsel ahlâk) başarıyla bir potada eritebilmek için öncelikle yönetim işlevi ahlâki bir otoriteye dayanarak yerine getirilmelidir. Ahlâki otorite; etik ve sorumluluk içeren bir değerler sistemine dayanmaktadır. Ahlâki otoritenin çalışanlar üzerinde bir baskı mekanizmasına dönüşmemesi için, ahlâki kriterlerin oluşumunda, içinde bulunulan toplumun üretim sisteminin, değer yargılarının, coğrafik şartlarının ve mekânsal konumlarının önemli etkilerinin olduğu unutulmamalıdır. Tüm bu etkenler, toplumsal ahlâk anlayışında farklılıklara sebep olmaktadır. Bu bağlamda, tüm toplumları kapsayacak standart bir ahlâk anlayışının, yaratıcılıklara ve özgünlüklere ket vuracağı gözden kaçırılmamalıdır. Henry Bergson'a göre, bu sakıncanın aşılabilmesi ve ahlâki değer yargılarının, baskıcı uygulamalara dönüşmeden, evrensel bir görünüm kazanabilmesi; kapalı ve açık ahlak ayrımının farkında olmaya bağlıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse, toplumsal bir baskı mekanizması şeklinde işleyen ve kişisel farklılıkları ve inisiyatifleri dikkate almadan, kişilere dayatılan kapalı ahlâk anlayışı yerine, insanı insan yapan özgünlüklere vurgu yapan ve değişimlerle uyumlaşma yeteneğini içinde barındıran açık ahlâk anlayışının önemsendiği bir kurumsal yapı, çalışanlar açısından her türlü yaratıcılığa imkân

sağlayan bir cazibe merkezi haline gelmektedir. Böyle bir kurumsal yapı, insan kaynağı yönetimine; eleman alımı, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde, küresel ölçekte geçerli olan Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: standartlar getirerek, çalışanlar açısından ortaya çıkabilecek belirsizlikleri gidermektedir. Çalışma ortamında nelerle karşılaşacaklarının bilincinde olan ve dışlanma korkusundan sıyrılan kişiler, tüm yeteneklerini açığa çıkararak, yaratıcılıklarını işyerlerine getirmektedirler. İşletmelerde hâkim olan yönetim anlayışının ve örgütsel iklimin, kişisel yetenekleri açığa çıkaran bir dinamiğe sahip olması, yaratıcı işletme olgusuna temel oluşturma açısından hayati bir öneme sahiptir. Baymur'a göre, her insan uygun bir ortam bulduğunda ve desteklendiğinde yeteneklerini daha rahat sergileyebilmekte, hatta zaman içerisinde daha da geliştirebilmektedir. Yeteneğin olduğundan fazlasına işaret eden bu yönüne, "gizil güç" denilmektedir. Gizil güç; yeteneğin kaldıraçlaşmasıyla ortaya çıkan ve insanların bildiğinden, yaptığından ve öğrenebildiğinden daha fazlasını başarabilmesinin yolunu açan, içsel bir dinamiktir. Yaratıcı işletme olgusunun sadece insanların sergiledikleri yetenekleri hedef almadığı, bununla birlikte, insanların beyinlerinin içinde bulunan bilgi, ustalık ve yetenekleri de açığa çıkarmayı hedeflediği düşünüldüğünde; yaratıcı işletme ve yaratıcı birey (gizil güçleri açığa çıkarılmış) örtüşmesinin, pazar değeri olan yeniliklerin yolunu açacağı ifade edilmektedir (Altuntuğ, 2009, s. 445-460).

Yönetimde rekabet ve etik ilişkisi incelendiğinde öncelikle kapitalizmin serbest piyasa rekabetine dayanan bir sistem olduğunu vurgulamak gerekir. İşletmelerin müşteri potansiyelini ve kârlarını artırmak için rekabet etmeleri sonucunda, hem tüketici isteklerini karşılamaları hem de etik kurallara uymaları ile etkin çalışan bir rekabet ortamının ahlâki ve etik normlar bağlamında oluşması beklenir. Ancak bu konuda yasal düzenlemelere de mutlaka ihtiyaç olduğu bilinmelidir.

### **2.1.3. Rekabet Avantajının Artması**

Küreselleşme ile değişen ekonomilerde işletmeler, rekabet politikalarını değiştirmek, kaynak dağılımında etkinlik yaratmak, en düşük maliyetle üretim yapmak gibi unsurları kullanarak rekabet ortamı oluşturma ve bu ortamı koruyup devam ettirme amacındadır. Günümüzde ciddi rekabet baskılarıyla karşı karşıya kalan işletmeler, küreselleşme ve uluslararası ticarete daha etkin ve verimli olmak zorundadırlar. İşletmeler küresel pazarda rekabet avantajı olarak teknolojik yenilik, sermaye yeterliliği düşük maliyet,

artan kalite, yeni pazarları kullanma gibi faktörlerin yanı sıra özellikle çalışanların entelektüel yönlerinden de faydalanmak istemektedirler (Akdemir, 2004, s. 427-455). Çalışanlar entelektüel sermaye olarak ele alındıklarında var olan değerleri ile yetişmiş personel küresel olarak rekabet avantajı elde etmek için sürekli eğitimlerle gelişimleri sağlanarak elde tutulmalıdır.

Bir işletenin küresel rekabet avantajını etkileyen ilk faktör, faaliyette bulunduğu iç ve dış çevrenin analizi veya değerlendirilmesidir. İç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya fırsat/üstünlük ve tehdit/zayıflık unsurlarını bir araya getiren bir tablo “Durum Belirleme Matrisleri” hazırlanır. Bunlardan en önemlisi SWOT matrisidir. Küresel rekabet avantajını etkileyen ikinci önemli faktör ise, işletmenin benimsediği belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan piyasa (rekabet) stratejisidir. Dobson ve Starkey, stratejiyi, “işletme yönetiminin oyun planı içerisinde; rekabetçi çevrede, bir işletmenin değişen beklentilerine cevap veren ve işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan bir yol” olarak tanımlamışlardır (Akdemir, 2004, s. 427-455).

Rekabette rekabetçi avantaj elde etmek için 20 ilgili soru sorulmalıdır. Bunlar;

- Rekabetçi düzende tüm şirketler hangileridir?
- Pazar alanında rekabetçi şirketlerin her biri nasıl pozisyon almıştır?
- Bu şirketlerin sunmuş olduğu hizmet ve çözümlerin tam listesi nedir?
- Sermaye, işçi vb. açılardan şirketin büyüklüğü nedir?
- Şirketin anahtar zayıflıkları nelerdir?
- Şirketin anahtar güçlü yönleri nelerdir?
- Şirketin finansal resmi nedir?
- Şirketin organizasyon yapısı nedir?
- Yönetim ekibinin endüstri içerisindeki tecrübe ve uzmanlığı nedir?
- Şirketin tarihi ve belirgin olayları nelerdir?
- Birleşme ve el değiştirme tarihi veya muhtemel durumu var mıdır?
- Ne kadar anapara ürün geliştirme ya da pazarlamaya harcanmaktadır?
- Şirket pazarı nasıl katmanları ayırmaktadır ve hedef kitlesi kimlerdir?

- Kazanılan ve kaybedilen ana kontratlar nelerdir? Niçin?
- Şirketle ilgili perspektifi nedir?
- Mevcut çalışanlar şirketi nasıl görmektedirler?
- Ayrılan işçiler şirketi nasıl görmektedirler ve niçin ayrılmışlardır?
- Şirket için ücretlendirme stratejisi nedir?
- Şirketle ilgili yazılan güncel halkla ilişkiler makaleleri nelerdir ve onlar neyi ifade etmektedirler?
- Şirket tarafından uygulanan güncel pazarlama stratejileri nelerdir ve onlar etkili olmakta mıdır? (Johns and Dorens, 2010, p. 551-570).

Bu sorulardan rekabetçi bilgi alınır ve bu da dört kaynaktan gelmektedir. Bunlar; bildiğiniz insanlar, halka açık kamu bilgisi, kişisel tecrübe ve direkt olarak kaynaktan gelmektedir (Johns and Dorens, 2010, p. 551-570).

#### **2.1.4. Rekabette Strateji Oluşturma ve Analiz**

##### **2.1.4.1. Rekabette Stratejik Analiz Aşaması**

Stratejik analizle, işletmenin dış çevresindeki fırsat ve riskler işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu süreç insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi için yapılan bir hazırlık çalışmaları olarak da değerlendirilebilir (Akdemir, 2004, s. 427-455). Bu analiz aşamasında en popüler analitik metot SWOT analizidir.

##### **2.1.4.2. Küresel Rekabette Stratejilerin Yapılandırılması Aşaması**

Rekabet stratejisiyle uyumunun sağlanması ve açıkça uygulanması gereken iş ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasını sağlayacak temel ve yardımcı rollerin de belirlenmesi gerekmektedir (Akdemir, 2004, s. 427-455). Küresel olarak ele alınan stratejik ihtiyaçlar belirlenerek rekabetçi avantaj sağlayacakların öncelikle yapılandırılması önemlidir.

##### **2.1.4.3. Stratejik Kontrol ve Değerlendirme Aşaması**

Rekabet stratejisi ve en iyi insan kaynakları uygulamalarına etki eden iki önemli unsur ölçülebilir. Bunların bir bölümü nitelikle (kalitatif), diğeri ise nicelikle (kantitatif) ilgili cinstendir. Kalitatif olanlar; yöneticilerden, çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen geri besleme sonuçlarıdır. Kantitatif olanlar ise; finansal performans, pazar alanları, vb.

unsurlardır (Akdemir, 2004, s. 427-455). Kalitatif sonuçların ölçümü zor olmakta diğer taraftan kantitatif sonuçlar matematiksel ölçüm ile değerlendirilebilir.

### **2.1.5. Rekabette Örgüt Kültürü**

#### **2.1.5.1. Rekabette Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması**

Rekabet stratejisinde örgüt, aşama, aşama, merkezi ve tepeden yönetilen, kurallara dayalı (kontrol temelli) örgüt kültüründen, aşağıdan yukarıya, etkin iletişimle çalışan, sorumlukları paylaşmış, esnek örgüt kültürüne (esnek temelli) adapte olacak bir yapıya dönüştürülmelidir (Akdemir, 2004, s. 427-455). Bu kültürün oluşması esnasında değişim yönetimi “*change management*” uygulanması gerekir. Değişime yönelik dirençler aktif farkındalık eğitimi vasıtasıyla engellenebilir.

#### **2.1.5.2. Rekabette Küresel Vizyonu Belirleme**

Abraham ve diğerleri vizyonu; örgütün gelecekteki görüntüsünün bu günden belirlenmesi olarak tanımlamışlardır. Küreselleşme ile birlikte işletmenin imajının nasıl olacağı konusunda karar vermek için, tepe yönetimi, insan kaynakları ve diğer fonksiyonlardaki çalışanlar birlikte karar vermek zorundadır (Akdemir, 2004, s. 427-455). Vizyon belirlemede ufukta bulunulacak yer stratejik bir yaklaşımla kararlaştırılmalı ve örgüt içerisinde inançla hedefe gidilmesi için eğitim dahil tüm girdiler yapılmalıdır.

#### **2.1.5.3. Rekabette Yeni Misyonu Tanımlama**

Misyon, kısaca, “işletmenin (örgütün) var oluş nedeni” olarak tanımlanabilir. Rekabet stratejisinde; işletmenin yeni misyonla ilgili açıklamalarında veya yeni misyonu oluşturma çalışmalarında tüm çalışanların görüşleri alınabilir. Çalışanların görüşlerinin alınması suretiyle sağlanacak katılım, misyon tanımlamayı kolaylaştırmanın yanında misyonun benimsenmesine de olumlu katkı yapacaktır (Akdemir, 2004, s. 427-455). Etkileşim ile tüm çalışanlara önemli oldukları ve örgütsel bağlarının artırılması ile yeni misyonun daha iyi özümsemesi mümkün olabilecektir.

#### **2.1.5.4. Rekabette En İyi İşlevsel Uygulamaların Belirlenmesi**

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bu uygulamalar genel olarak rekabet faktörüyle ilgili olarak üç başlık altında toplanabilir. Bunlar; yenilikçiliğe, kaliteyi artırmaya ve

maliyet düşürmeye yönelik insan kaynakları işlevlerine ait stratejik uygulamalar olarak değerlendirilebilir (Akdemir, 2004, s. 427-455).

#### **2.1.5.4.1. Rekabette Yenilikçilik**

Rekabet stratejisinin yönüyle ilgili kritik faktörlerin ilki yenilikçi olmakla ilgilidir. Yenilikçi olmak, sürekli değişen ve gelişen çevreden etkilenmek anlamına gelmez. Yenilikçi olmak gelişen ve değişen şartları dikkate alarak bu değişim ve gelişmeyi sürekli iyileştirmeye etkileyen bir süreci ifade eder (Akdemir, 2004, s. 427-455). Sürekli iyileşme organizasyonun uygulamaları kabulü oranında gerçekleşir.

#### **2.1.6. Spor Alanında Rekabet Avantajı**

Spor alanı belki de rekabetin hem şirket ve kulüpler hem de etkisinin gönül bağıyla gerçekleştiği taraftarlar üzerinde olması ile iki etkili bir kavram haline gelmiştir diyebiliriz. Rekabette öne çıkmak için kulüplerde şirketlere uygulanan çalışmalarla benzerlik gösteren aktiviteler kullanılırken taraftar üzerinde ise gönül bağı ve çekici olmayı garanti edebilecek uygulamalar geliştirilmelidir. Rekabet ile taraftarın memnuniyeti tüm ülke ve global olarak çok yönlü pozitif etki sağlayabilir. Rekabet avantajı elde etmek için güçlü bir rekabet olması gerekir. Ancak sporda rekabet bir paradoks olacak şekilde rakiplerin güçlü olarak hayatta kalabilmeleri ile iki tarafa da fayda sağlamaktadır. Rakip olmaz ise rekabetin de olması beklenemez diyebiliriz.

Sporda rekabet avantajı elde etmek işletmelerden farklıdır. Çünkü başarı öncelikli olmasına rağmen rakiplerin de ayakta kalması önemlidir. Ancak bu olgu birçok spor sektörü çalışanı tarafından algılanmadığı görülmektedir. Çok yüksek miktarda kazançların kısa sürede elde ediliyor olması beraberinde etik, ahlâk ve kanundışı aktivitelerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tip aktivitelerin gizli ve açık olarak yapılabileceği her zaman beklenmelidir. Bu durumlar için sıkı takip ve kanun icrası ile denetim hayati öneme sahiptir. Türk futbolunda son günlerde yaşanan şike, maç ve adam ayarlama gibi kanun dışı aktiviteler, Türk futbolunun marka değerini düşürmekte, uluslararası alanda itibarımızı sarsmakta, kulüplere büyük maddi kayıplara yol açmakta ve taraftarlar nezdinde de hayal kırıklığı ile psikolojik etki yaratmaktadır. Bu tip kanunsuz işlerin Türk futbolunun son yıllarda uluslararası müsabaka ve şampiyonalarda birbirinden uzak ve ilgisiz sonuçlar ve dereceler almasına sebep olup olmadığı mutlaka araştırılmalıdır.



## 2.2. STRATEJİ KAVRAMI VE YAKLAŞIMLARI

Strateji (strategy) kelimesini incelediğimizde ise Yunanca iki eski kelimedenden oluştuğu görülmektedir. Kelimenin ilk bölümü yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen “stratos” kelimesinden gelmektedir. Kelimenin ikinci bölümü “egy” ise eski Yunancada yön vermek fiilinden çıkmıştır. Strateji kelimesinin Türkçede tam olarak bir karşılığı bulunmamaktadır ancak ülkemizde strateji karşılığı olarak kullanılan “Sevk-ül Ceyş”, doğrudan doğruya askeri bir harekâtla ilgilidir ve “askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı” olarak tanımlanmıştır (Güvercin, 2008, s. 5-9).

Strateji; belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar ve planlar bütünüdür. Kuruluş yönetiminde strateji; işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır. Strateji gelecekle ilgilidir. Pek çok kuruluş/işletme geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır (Canbay, 2008, s. 9-26).

Strateji alanı Kenneth R. Andrews’in kurumsal strateji konsepti kitabında anlatıldığı şekliyle geniş bir bakışla şekillendirilmiştir. Andrews stratejiyi şirketin yapabilecekleri (organizasyonel güçlülükleri ve zayıflıkları) ile kâinata yapamayacakları (çevresel imkânlar ve tehditler) arasındaki mücadele olarak tanımlamıştır. Her ne kadar Andrews’in çizmiş olduğu çerçeve baştan beri tanınmış olmuşa da yöneticilere problemin sistematik olarak iki taraflı çözümü ile ilgili az fikir vermiştir. Bu konudaki ilk önemli başarı Michael Porter’ın rekabetçi strateji ile ilgili kitabı ile gelmiştir. Bu kitapta endüstrinin yapısı rekabetin durumunu ve şirketlerin kurallarını bir diğer deyiş ile stratejiyi oluşturur. En önemli yapısal güçler (porter’ın 5 kuvveti) endüstrinin ortalama kârlılığı ve uyumlu bir şekilde kişisel kurumsal stratejilerin kârlılığı üzerindeki güçlü etkisi ile kararlaştırılır. Bu analiz doğru endüstriler ve onların içindeki en uygun rekabetçi pozisyonların seçilmesini sağlar (Collis and Montgomery, 1995, p. 121).

Bir askeri terim olan strateji, yönetim boyutuna 1960’ların başında aktarılmıştır. Başka bir ifadeyle; işletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak

strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Güvercin, 2008, s. 5-9).

### 2.2.1. Stratejik Rekabet ve Boyutları

Strateji üzerine yazılan en eski kitap olarak kabul edilen Savaş Sanatı'nın yazarı ve Çin'in ünlü generallerinden Sun Tzu'nun günümüzden yaklaşık 2500 yıl önce kendini ve rakibi tanımanın önemini vurgulayan özlü sözlerinde denilir ki "başkasını ve kendini bilersen sen, yüz kere savaştan da tehlikeye düşmezsin; başkasını bilmeyip, kendini bilersen bir kazanır bir kaybedersin; ne kendini ne de başkasını bilersen, girdiğin her savaşta tehlikedesin demektir" (Cleary, 1988, s. 100). Yine Sun Tzu, "Düşmanı ve kendini bilersen yüz kere savaştan da ölmezsin. Düşmanı ihmal edip kendini bilersen kazanma ve kaybetme şansı eşittir. Her ikisini de ihmal edersen savaşta ölmen kesindir." demiştir (Fleisher and Wright, 2009, p. 249-261). MÖ. 500'lerde Sun Tzu istihbaratın önemini "bilgili prens ve akıllı general nereye gitse düşmanı fetheder ve onların başarıları sıradan insanı geçmesinin sebebi öngörülü olmasıdır." diyerek vurgulamıştır (Juhari and Stephens, 2006, p. 61-82).

Bu stratejiler rekabet açısından önemli bir anlam ifade etmekte ve günümüzde de geçerliliklerini sürdürmektedirler. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin her alanda yeniden şekillendirdiği ve şekillendirmeye devam ettiği dünyamızda, enformasyon akışını takip edebilen, toplayabildiği enformasyonu bilgi değirmenlerinde öğütebilen, sahip olduğu iç ve dış bilgiyi kullanarak istihbarat sağlayabilen işletmelerin değişen koşullara zamanında ve etkin olarak uyum gösterebileceği açıktır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek;

- İşletme çevresinin algılanması ve kontrol edilmesi (pazarın gelişimi, yeni rakiplerin pazara girişi, mevcut rakiplerin hareket tarzları),
- Üst yönetim için işletme çevresi hakkında erken uyarı fonksiyonlarının sağlanması,
- Başkalarının tecrübelerinin öğrenilmesi,
- Yeni iş alanlarına güvenli biçimde giriş olanaklarının, kazanımların kalitesinin ve etki alanının artırılması,
- Üst yönetim için karar destek sistemlerinin kurulması,

- Teknolojik yenilik potansiyelinin yükseltilmesi,

Rakiplere karşı kendi potansiyel ve yetkinliğinin objektif olarak değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bütün bu sayılanların gerçekleştirilebilmesi, işletmenin iç ve dış çevresindeki enformasyonun süratle istihbarata dönüştürülebilmesine ve dolayısıyla enformasyon ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımına bağlıdır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

Rİ her tip organizasyonda giderek yayılmaktadır. Rİ ile ilgili literatür; tavsiye, bilgi toplama ve analizlerle dolu fakat kullanıcıya yönelik hizmet ve ürün gelişimi konusunda anlaşılmasının eksik olduğu belirtilmiştir. Rİ araştırmaları bilgi analizinden kullanıcı tabanlı çalışılabilir istihbarat çevrimine dönüşümünün daha iyi anlaşılması üzerine kurulmuştur. Ayrıca organizasyona uygun kurumsallaştırma derecesinin daha iyi anlaşılması ve geliştirilmesine ihtiyaç vardır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390). Her organizasyon farklı yapıya ve kültüre sahip olduğu için uygun Rİ kurulum aktivitesi gerçekleştirilmelidir.

### **2.2.2. Ekonomik ve Yönetmel Bir Kavram Olarak Strateji**

Mikro ekonomi açısından iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel bakımdan değerleyip bir seri kararlar çıkarlarını maksimuma çıkarmadır. Kâr maksimizasyonu yönünden strateji, matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve en uygun seçimleri sağlayan bir araç olarak tanınmıştır. Strateji önceden, saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içermektedir. Strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetmel bir araçtır (Eren, 2002, s. 1-26).

Strateji; pazarların, müşterilerin bakış açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu işletmelerin uğraştığı problemlerin de farklılaşmasını sağlayacaktır. Kuruluşların belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgütsel yapıları da değişmektedir. Örneğin hizmet veya ürün farklılaştırma temelinde bir stratejiyi izleyen örgütlerin yenilikçi ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyacakları açıktır. Dolayısıyla örgütsel yapının ekip çalışmasına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmelere hızla cevap veren ve esnek bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde tahsis edilmesi gerekecektir. Bir

kuruluş veya işletmenin görev çevresi genelde faaliyetlerini sürdürdüğü sektör olarak tanımlanır. Sosyal çevre, kuruluşun faaliyetlerini kısa dönemde doğrudan etkilemeyen ancak, uzun dönemli kararlarında etkili olan, daha genel bir yapıya sahip olan güçleri içerir. Şekil 2.1’de bir kamusal kuruluşun ilişki içerisinde bulunduğu ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve yasal-politik güçler görülmektedir (Canbay, 2008, s. 8).



Şekil 2.1. Kamu Kuruluşunun Çevresi ve Çevre ile İletişimi (Canbay, 2008, s. 9).

### 2.2.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

#### 2.2.3.1. Amaç, Hedef ve Strateji

Strateji, amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçtır. Amaçlar, işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Kısa dönemli olanlar genellikle 1-2 yıllık, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemler için hazırlanırlar. Kısa dönemliler, daha ayrıntılı olarak neyin, nasıl ve ne sürede, kim tarafından yapılacağını gösteren program ve bütçe ile ilgilidirler (Eren, 2002, s. 1-26).

### **Amaçların oluşturulması için ilkeler;**

- Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.
- Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar çalışanları motive edici olmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır (Eren, 2002, s. 1-26).

### **2.2.3.2. Vizyon ve Strateji**

Vizyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin bir göstergesidir. İyi bir vizyonun nitelik ve işlevleri şunlardır;

- Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip ve açıklamasını gerektirir.
- Başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- Ne gibi stratejilerin yapılacağına oluşmasına katkıda bulunur.
- Stratejilerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir (Eren, 2002, s. 1-26).

### **2.2.3.3. Misyon ve Strateji**

Misyon, işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiğini, hangi temel ürün veya hizmetleri, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini içerir. Strateji de kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtılacağını gösteren daha

somut bir kavramdır (Eren, 2002, s. 1-26). Misyon organizasyonun varlık sebebidir ve strateji ile uyumlu olmalıdır.

#### **2.2.3.4. Strateji ve Politika**

Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Strateji ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan şirketin bütününe ilgilendiren karar türüdür. Politika, işletmenin bir fonksiyonu ile ilgili (kısmi) ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç (prosedür) şeklinde olduğu için uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilir. Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri, her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır (Eren, 2002, s. 1-26). Politika değişimi çok kolay olmamaktadır.

#### **2.2.3.5. Strateji ve Plan**

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan daha ziyade hesaplanmış, rakamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Halbuki, strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu taktirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejileri stratejik planlama adını veriyoruz (Eren, 2002, s. 1-26). Organizasyonlarda stratejik planlama bir dayanak noktası olarak hazırlanmalı ve gerektiğinde esneklik sağlayarak uyulmalıdır.

#### **2.2.3.6. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim, stratejilerin seçimi için çevre ve işletme analizlerinin yapılmasını, stratejilerin uygulanması için gerekli süreçleri ve uygulandıktan sonra elde edilen sonuçları içerir. Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır. İkinci safhası politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çalışmalarıdır. Üçüncü ve sonuncu safhası ise karşılaştırma ve kontroldür (Eren, 2002, s. 1-26). Yöneticilerin örgütün uzun dönemde yönünü oluşturma, özel performans hedeflerini belirleme, ilgili tüm içsel ve dışsal koşullar ışığında bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirme ve seçilen eylem planlarını uygulamayı yüklenme sürecidir (Aksu, 2002, s. 5)

#### **2.2.4. Stratejik Spor Yönetimi**

Strateji spor organizasyonu ve dış çevresi arasındaki karşılaşma ve karşılıklı dengedir. Stratejik yönetim süreci imkânların şans eseri değil analiz ile keşfedildiği prensibi üzerine kurulu bir süreçtir. Stratejik yönetim spor organizasyonun başarısının temelini oluşturur. Spor organizasyonlarındaki spor yönetimi; hazırlık, araştırma, analiz, öngörü, kritik düşünce ve karar verme gerektirir. Bu süreç çalışmaları sistemize etme ile yenilik arasında eşit bir ayar gerektirir (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Stratejik spor yönetimi, öncelikle üst yönetimin yaklaşımını gerektirmesine rağmen tüm organizasyonun ve paydaşların desteği ve katılımı da önemlidir.

##### **2.2.4.1. Spor Yönetiminde Stratejik Karar Özellikleri**

Stratejik kararların özellikleri aşağıda çıkarılmıştır. Bunlar;

- Strateji organizasyon aktivitelerinin ufkunu ve yönünü etkiler.
- Strateji organizasyon aktiviteleri ile çevresinin uyuşmasının gerektirir.
- Strateji organizasyon aktivitelerinin ve onun kaynak imkânlarının uyuşmasını gerektirir.
- Strateji malzemesi paydaşların görüş ve beklentilerinden etkilenir.
- Stratejik kararlar organizasyonun uzun dönem yönünü etkiler.

Porter stratejinin ana amacının rekabette farklı olmak olduğunu iddia etmiştir. Porter için organizasyon ve çevresi ile mücadelesi başka bir organizasyonun kolay kopyalayamayacağı rekabetçi avantaj ile sonuçlanmalıdır. Kısaca strateji; bilim ve kabiliyetlerin analizi ile yeniliğin karışımından oluşur. Planlama, stratejinin uygulanması yönünde götürülmesi gereken adım ve aktiviteleri sistematik ve sonuç çıkaracak şekilde tanımlar. Stratejik yönetim strateji ile planlamayı bir süreç içerisinde birleştirir (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Spor yönetiminde stratejik yönetim yaklaşımı ne kadar etkin kullanılırsa kulüp ve bireysel başarı uzun dönem devam ederek kalıcı olur.

##### **2.2.4.2. Spor Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik konsepti askeri alandan gelmiştir. Savaş alanında düşmanı dezavantajlı bölgeye çekmek çok büyük önem arz etmektedir. Strateji için yapılması gereken doğrular spor yönetimi için de geçerlidir. Spor yöneticileri savaş durumunda olduğu

gibi ilk önce değerlendirme yapmalıdırlar. Organizasyonların kapasitesi, eksiklikleri rakip organizasyonlar, paydaş gruplar ve iş çevresi (savaş alanı) öncelikli değerlendirilmelidir. Bu ilk stratejik yönetim süreci stratejik analizdir. Bir sonraki safhada gelecekle ilgili kararlar verilmelidir. Organizasyonunu misyonu ve vizyonu uzun dönem amaçları ölçülmesi ile stratejik yön süreci kapsamı içerisine girer. Bir sonraki adım strateji geliştirmedir. Spor yöneticileri stratejik yönün nasıl gerçekleştirileceğini düşünmelidirler. En yaratıcı dönem bu safhadır. Takım olarak çalışılmalı ve en iyi metot ve strateji tasarlanmalıdır. Stratejik uygulama safhasında spor yöneticilerin görevleri uygulamanın bir parçası olur. Bir önceki safhada geliştirilen strateji ile uyumlu olarak aktiviteler ve organizasyon angaje edilir. Son olarak strateji nadiren ilk seferinde kusursuz olduğunun bilinmesi önemlidir. Modifikasyonlar her zaman gereklidir. Bu safhada organizasyon amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını gözden geçirir. Çoğu zaman düzeltici işlem yapılmak zorunda olunur. Bu, strateji analizine dönmeyi gerekli kılar. Gerçekten en iyi sonucu geliştirmek için safhalar arasında ileri ve geri gitmek oldukça normaldir. Strateji süreci yönetim düzlemesine ve ketum görüşlere sahip olması yerine döngüsel ve süreklilik arz eden aktiviteler ile en iyi çalışır (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Spor yönetimindeki stratejik yönetim sürecinde gerekli dersler gerekirse rakiplerden de çıkarılarak geri besleme ile tüm sürecin revize edilmesi gerekebilir.

#### **2.2.4.2.1. Spor Yönetiminde Stratejik Analiz**

Spor yöneticilerinin en büyük sorunu stratejiyi belirleyip hızlı hareket etme ihtiyacı ile karşı karşıya olmalarıdır. Des ve Lumpkin, öncü çalışma olarak adlandırdıkları çalışmaya uygun şekilde araştırma yapılmadığı için stratejiler başarısız olduğunu belirtmişlerdir. Öncü çalışma için gerekli araçlar SWOT analizi, paydaş ve müşteri ihtiyaçları analizi, rakip analizi, Porter'in 5 kuvvet analizini ihtiva etmektedir (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Spor yönetiminde kullanılacak analizlere iş yönetimi alanından güncel uygulamalar uyarlanabilir.

#### **2.2.4.2.2. SWOT Analizi**

SWOT analizi iki bölümden oluşur. İlk bölüm organizasyonun içini yani güçlü ve zayıf yönlerinin analizinden oluşur. İkinci bölüm ise organizasyonun direkt kontrolü olmayan dış faktörlerin (imkânlar ve tehditler) analizinden oluşur. SWOT tekniğinin amacı organizasyonun yönü ve stratejisinin başarısını etkileyen ana faktörleri bulmaktır



(Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Bu analiz, kurum içi zayıflıklarını yok edebilen ve dış faktörleri kullananların karşı rekabet avantajı kazanacakları tezini savunur (Campbell ve Luchs, 2002, s. 19).

#### 2.2.4.2.3. Paydaş ve Müşteri İhtiyaçları Analizi

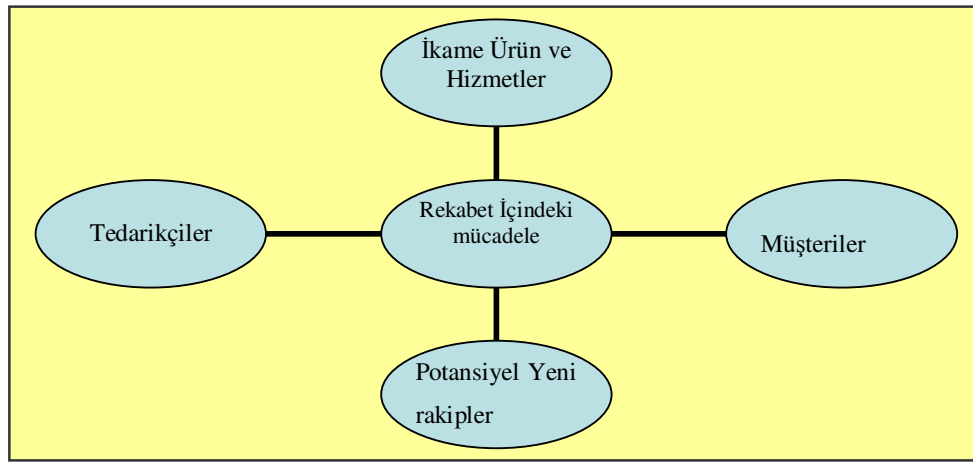
Paydaş ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması stratejik yönü belirleme ve kısıtlı kaynakların dağıtımında analizin yapılmasıdır (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). İstekler ve beklentiler ön görülmelidir. Bu ihtiyaçlar sağlama yapılmak suretiyle ve dış hizmet alış bağlamında üçüncü taraf araştırma şirketlerine de yaptırılabilir.

#### 2.2.4.2.4. Rakip Analizi

Dış analiz yapılırken imkânlar ve tehditlere rakip aktivitelerin analiz edilmesi de dâhil edilir. Rakip analizi incelemenin sistematik olarak yapıldığının sağlanması için gerçekleştirilir. Rakip analizlerinin çoğu aşağıdaki boyutları düşünür. Bunlar; coğrafik alan, vizyon ve niyet, amaçlar, pazar payı ve durumu, strateji, kaynaklar, hedef pazar ve pazarlama yaklaşımıdır (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Rakip analizi işletme alanında daha dar açıdan değerlendirmeye alınmasına rağmen spor alanında daha kısa sürede karar verilmesi ihtiyacından dolayı faydalı olabilir.

#### 2.2.4.2.5. Porter'ın 5 Kuvvet Analizi

Rekabetçi çevre analizinin uzantısı Michael Porter'ın geliştirdiği 5 kuvvet analizidir (Şekil 2.2). O, etkin dış değerlendirme yapabilmektedir.



Şekil 2.2 Porter'ın 5 Kuvvet Analizi (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88).

Rekabetçi çevreyi tanımlayan en yaygın araçtır. Bu teknik 5 rekabetçi güce odaklanarak gerçekleşir. Bunlar;

- Yeni gelenler tehdidi; Avrupa’da profesyonel futbol liglerinde yeni gelenler riski çok yüksektir.
- Müşterilerin pazarlık gücü; örneğin Birleşik Krallıkta taraftarlar çok az bir gücü elinde tutarlar yayın kuruluşları ve medya güçlü olması gerekir. Onlar da gücü elinde tutmaktadırlar. Çoğu spor organizasyonu ana müşterisi taraftarlarla beraber hareket etmedikleri için limitli bir güce sahiptirler.
- Tedarikçilerin pazarlık gücü: tedarikçiler spor organizasyonlarında gerekli malzeme fiyatını yükseltmek veya ürün ve hizmetlerini geri çekmekle tehdit ettiklerinde bu gücü arttırmayı deniyorlar diyebiliriz.
- İkame mal ve hizmetlerin tehdidi; geleneksel spor endüstri sektörü geliyor ve farklı sporların kendi arasında rekabeti daha da yaygınlaşıyor. Bu tehdit diğer sporların aktivitenin yerini alması durumunda ortaya çıkmaktadır.
- Rekabet içindeki mücadelenin yoğunluğu; ne kadar spor organizasyonu neredeyse benzer ürünle hizmet verirse o kadar yoğun rekabet söz konusudur. Örnek Adidas ve Nike yoğun bir rekabet içindedirler. Londra futbol kulüpleri yine rekabet içindedirler. Aynı eyaletteki kolej takımları birbirinden taraftar çalabilmeleri zordur ancak kulüpler medya hakları, sponsorluk, oyuncular, koçlar, menajerler ve idari personel için yoğun rekabet içindedirler. Ayrıca şampiyonluk rekabeti şüphesiz çok önemlidir (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88).

#### **2.2.4.2.6. Stratejik Yön**

Stratejik analiz tamamlandıktan sonra stratejik yön belirlenebilir. Dört adet geleneksel araç bu yönü açıklığa kavuşturmak için kullanılır. Bunlar; görev tanımı, vizyon tanımı, organizasyonel amaçlar ve performans ölçümleridir.

*Görev tanımı:* Organizasyonun amacını belirler Oyuncudan sponsora kadar herkes aynı amacı ifade etmelidir.

*Vizyon tanımı:* Organizasyonun gelecekte nerede olacağı ile ilgili üç beş yıl içinde neler başarılacağına ifade edilmesidir.

*Organizasyonel Amaçlar:* Amaçlar vizyonu gerçekleştirmek için yapılması gereken başarıları yansıtır.

*Performans ölçümleri:* Anahtar performans göstergeleri başarı ve başarısızlık elde etmek için organizasyon amaçları ile kombinasyon şeklinde kullanılır. Aynı anda ortaya çıkartılmalıdır. Burada sadece derece ve kazanılan kupalara odaklanmamalı daha az girdi ile daha çok çıktının etkinliğinin ölçülmesi ile bu değerlendirme kullanılabilir (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88).

#### **2.2.4.2.7. Strateji Formülasyonu**

Stratejik analiz spor organizasyonunun rekabetçi durumunu ortaya çıkartır ve stratejik yön taslağı ile gelecek yönünün düzenler. Spor yöneticileri organizasyonlarını rekabetçi çevreye hazırlamak ile görevlendirilirler. Bu adım hayal ve senaryo düşüncesi karışımından oluşan bir yaklaşım gerektirir. Stratejik pozisyon alma bakış açısından sonsuz sayıda stratejiler vardır. Bunlar; Jenerik rekabetçi stratejiler olarak adlandırılırlar (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Bu stratejiler daha önceki tecrübelerden alınan dersler ile geliştirilip geleceğin simülasyonu ile ve bunu değerlendirebilecek yöneticilerin girişimleri ile etkin olarak kullanılabilir.

#### **2.2.4.2.8. Jenerik Rekabetçi Stratejiler**

Porter 1985’de 3 ana jenerik stratejinin her organizasyona uygulanabileceğini belirtmiştir. Bunlar, spor yöneticilerinin karşı karşıya olduğu tüm sorulara stratejik seçim oluşturmada kullanılır.

**Maliyet liderliği:** Maliyet lideri olmak için mümkün olan en fazla müşteriye en düşük maliyetle ürün ve hizmet sağlanır. Bu yaklaşımın tüketim ürünlerinde yaygın olmasına rağmen spor alanında çok etkili değildir. Yine de spor malzemesi satanlar ve boş zaman kolaylık işletmecileri bu yaklaşım ile müşteri çekmeye çalışırlar.

**Farklılaşma:** Rakiplerin kopyalaması zor olan farklılaştırılmış ürün ve servislerin sağlanmasıdır. Bu yaklaşım marka imajı ve ürün geliştirme ile desteklenir. İki tenis kulübü benzer alanda çalışırken yeni ürün sunum ile bu yaklaşım gerçekleşir.

**Odaklanma:** Yukarıdaki iki stratejinin de odaklanması mevcuttur. Pazarı domine etmek için ürün ve hizmet sağlamak amaçtır. Stratejik yaklaşım ile pazar segmenti dikkatli seçilir ve bu hizmetle ürünler müşteri ihtiyacını kesinlikle doldurmalıdır. Birçok spor organizasyonu bu yaklaşımı kullanır. Örnek olarak spor malzeme ihtiyacı olan

kaya tırmanıcılığı ve masa tenisi sporları sayılabilir (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Bölgesel sporlarda örneğin kayak sporu gibi branşlarda malzeme geliştirme ve deneme kullanımları ile yan alanlarla beraber endüstrinin gelişimi de söz konusu olur.

#### **2.2.4.2.9. Strateji Uygulama**

Rekabetçi strateji seçiminin organizasyon ile tanışmasını temsil eder. Stratejik karar seviyesi ile uygulama seviyesinde önemli bir ayrım yapılmalıdır. Askeri analogik strateji bütün ordunun nasıl intikal edeceği ile ilgilidir. Uygulama safhasında taktik operasyonel kararlarda icra edilir. Daima küçük askeri birimler küçük başarılarla doğru ilerlerler. Bu ilerleme sonunda savaşta topyekûn büyük başarı kazanmayı getirir. Organizasyonel amaçları başarmak için de strateji ele alındığında onları eyleme dökme görevi başlar. Burada her ana birim jenerik stratejiye ulaşmak için işin içinde olmalıdır. Uygulama sürecinde; sıklıkla kaynak dağıtımında, organizasyon yapısı, hizmet ve ürün dağıtım sistemlerinde, organizasyon kültürü ve liderlikte değişiklikler gerektirir (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Spor organizasyonu strateji uygulamasında çıkarılan dersler organizasyonun daha sonraki stratejik planlarda kullanması amacıyla kayıt edilerek özümsemesi ve gelecek yöneticilere aktarılması ile hatalara tekrar düşülmeden daha da ileri gidiş sağlanabilir.

#### **2.2.4.2.10. Stratejik Değerlendirme**

Sporunda bu süreci karmaşık yapan birçok konu vardır. Saha performansı strateji elementlerine üstün olma eğilimi vardır. Stratejik değerlendirme ile ilgili iki kavramın değerlendirilmesi gerekir. İlk önce her organizasyonun anahtar performans göstergeleri ile ilgili organizasyonel amaçlarının gerçek sonuçlar ile mukayese edilmesi gerekir. İkinci olarak uygulama işlemlerinin başarısının doğruluğu araştırılmalıdır (Hoye, Smith, Westerbeek and Steward, 2005, p. 70-88). Stratejik değerlendirme objektif olarak yapılmalı aksi takdirde hatalı strateji uzun dönemde geri döndürülemez sonuçlara sebep olabilir. Değerlendirmede hataları üst yönetimden saklamak veya üst yönetimin bunları görmek istememesi ya da geç önlem alıp düzeltici yaklaşımdan kaçması sürece büyük zarar verir.

## 2.2.5. İşletmelerde Stratejik Rakip Analizleri

### 2.2.5.1. Analize İlişkin Yöntemler

Güçlü olma, işletmenin bir faaliyeti o sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerine göre daha iyi yapabilecek kuvvette olmasıdır. Zayıf olma ise işletmenin bir şeyi mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha yetersiz biçimde yapabilme niteliğinde bulunmasıdır. İşletmeyi değerleyen stratejistler bunun için stratejik etmenleri analiz ederek güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyarlar. İşletme değerlemesi ile ilgili analizler dört farklı yaklaşımla yapılmakta ve işletmenin içsel becerileri ile ayrıcalıklı üstün yetenekleri belirlenmektedir. Bu yaklaşımlar; 7-S analiz yöntemi, PİMS analizi yöntemi, değer zinciri analizi yöntemi, fonksiyonel analiz yöntemi olmak üzere dört çeşittir (Eren, 2002, s. 173-202). Bunlar;

**7-S Analiz Yöntemi;** mükemmel firmalardan diğerlerini ayıran yedi örgüt değişkeni saptanmıştır. Bunlar; yapı (structure), strateji (strategy), yönetim stili (style), sistem ve süreçler (systems and procedures), beceriler (skills), paylaşılan değerler (shared values), kurmaylar (staffs) şeklinde açıklanmaktadır. Kıyaslama (Benchmarking) yöntemi de, adı geçen endüstri sektöründe lider ve mükemmel olarak bilinen firmalardaki bu yedi değişkenin özellikleri ile işletmenin durumu ve üstünlükleri belirlenmektedir.

**PİMS Analizi Yöntemi;** PİMS programına göre toplam yatırım kârlılığı yüksek olan işletmelerin ortak özellikleri şöyle açıklanmaktadır: yüksek pazar payı, yüksek ürün kalitesi, düşük yatırım yoğunluğu, yüksek kapasite kullanımı, birim başına düşük maliyetler, yüksek işletme verimliliğidir.

**Değer Zinciri Analizi;** Porter'ın değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının artık değer (kâr) oluşturmak olduğu üzerine kurulmuştur. Değer ise müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyatlarla ölçülür.

**Fonksiyonel Analiz Yöntemi;** işletmenin fonksiyonları açısından rakiplerle kıyaslama (benchmarking) yapılarak tespit edilmektedir (Eren, 2002, s. 173-202). Benchmarking beş adımda gerçekleştirilir. Bunlar sırasıyla;

- Geliştirilmesi gereken işlev ve süreçleri belirle,
- Sınıfındaki en iyi şirketleri belirle,
- Şirketinin performansını ölç,

- Diğer şirketlerin performansını ölç,
- Öğrendiklerini şirketinin performansını geliştirmek için uygulamaktır (Kahaner, 1996, p. 143-149).

### 2.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE İSTİHBARAT VE REKABETÇİ İSTİHBARAT KAVRAMI

Genel anlamda yabancı ülkelerin, düşman ve düşman olması muhtemel unsurların mevcut veya gelecekteki hareketleri ve çalışma alanları ile bilgilerin işlenmesi sonucu elde edilen değerlerin tümü olarak adlandırılır. Temel amacı güncel, doğru ve zamanında karar vericilerin bilgilendirilmesidir. Bu bağlamda;

**Veri (Data):** İstihbarat piramidi içinde en geniş katmandır ve toplanması en kolaydır. Bilgi ve istihbarat toplamaya göre daha az ustalık gerektirir (Sharp, 2009, p. 90-91). Çoğunlukla yazılı ve kayıtlı bulunan ham bilgidir. Kaynaklardan elde edilen bilgidir.

**Bilgi (Information):** Veriden daha değerlidir. Ortaya çıkarması daha zordur (Sharp, 2009, p. 90-91). Çeşitli kaynak ve şekillerde toplanabilen her türlü işlenmemiş veridir.

**İstihbarat (Intelligence):** İstihbarat piramidin en tepesidir. Çok az insan onu anlar. Daha az insanın onu sağlayacak ustalığa sahip olduğu görünmektedir (Sharp, 2009, p. 90-91). Haber alma anlamında Arapçadan Türkçeye geçmiş bir kelimedir. Elde edilen bilginin işleme sonucunda ürün haline getirilerek gerekli yerlere iletilme sürecidir. İngilizcede zekâ, akıl ve bilgi anlamlarına gelen “*intelligence*” kelimesi kullanılır. Fransızcada işaret, aydınlatma, öğrenme ve öğretme anlamına gelen “*renseignement*” kullanılmakta, Almandada haberler anlamına gelen “*nachrichten*” kelimesi, Japoncada ise “*joho*” kelimesi kullanılmaktadır.

İstihbarat stratejiyi ve akıllıca kararları yönlendirmekte ve riskleri düşürmektedir (Sharp, 2009, p. 98). İstihbaratı eşsiz yapan şey politika yapıcıların ihtiyacını karşılamak için gizlice toplanan ve zamana uygun olarak hazırlanan bilginin kullanılmasıdır (Fidan, 1999, p. 9-11). İstihbarat çeşitli şekillerde tanımlanır. İlk olarak; varlığın başarı ve başarısızlığı ile ilgili fakat kontrolü dışındaki organizasyon ve aktiviteler ile ilgilidir. Kısaca dışa odaklıdır. İkinci olarak; istihbarat tüm kaynaklardan bilgi kullanır ve bunların çoğu yapılandırılmamıştır. İstihbarat analistleri rutin olarak; ekonomik, politik, askeri, kültürel ve diğer tip bilgileri organizasyon içindeki karar vericiler için bir tahine entegre etmeye odaklanmalıdırlar. Üçüncü olarak; istihbarat

karar verici için belirsizlik seviyesini düşürmek için dizayn edilmiştir. Karar verme sürecinin bir parçasıdır. Son olarak; istihbarat bir süreçtir ve gerçekleşen bir olgudur. Hem tekrarlayan hem de dönüşümlü bir kavramdır. Ayrıca tanımsal ve tahminsel bir üründür (Wheaton, 2011, p. 367-382).

#### 2.4. REKABETÇİ/REKABET İSTİHBARATI

Akpınar ve Edin (2007), İngilizcede "Competitive Intelligence" olarak ifade edilen terim için Türkçede Rekabet İstihbaratı ifadesinin kullanılması uygun görmüşlerdir. Bu ifade içerisinde özellikle istihbarat kelimesinin üzerinde durulması gerekmektedir. İstihbarat kelimesi Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde;

- Yeni öğrenilen bilgiler, haberler,
- Bilgi toplama, haber alma, duyum olarak açıklanmaktadır. Ancak buradaki istihbarat kelimesine yüklenen anlam bu tanımın ötesindedir (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

Bu çalışmada, Seviçin (2005) tarafından öncelikli olarak kullanılmış ve Türk şirketlerine de yapılan çalışma ve anketler ile tanıtılmış olan Competitive Intelligence terimine karşılık **Rekabetçi İstihbarat (Rİ)** kavramı kullanılmıştır.

Katma değer sağlayan Rİ süreci rekabetçi avantaj elde etmek amacıyla şirket içindeki istihbarat ihtiyaçları tarafından yönlendiren bir dizi sistematik organizasyonel aktivitelerdir (Prescott, 1999, p. 37-52). Rİ, birçok araştırmacı tarafından hem süreç hem de ürün olarak tanımlanmıştır (Prescott, 1999, p. 37-52); (Fleisher, 2004, p. 56-62); (Myburgh, 2004, p. 46-55); (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8); (Bose, 2008, p. 510-528). Süreç olarak Rİ, yasal ve etik yöntemler kullanılarak kamu ve özel kaynaklardan rakiplerin faaliyetleri hakkındaki enformasyonun elde edilmesidir (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Bilinen ve muhtemel rakipler üzerinde rekabetçi avantaj elde etmek için bilginin sistematik olarak elde edilmesi, analizi ve değerlendirilmesidir (Myburgh, 2004, p. 46-55). Ürün olarak ise Rİ; rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin, kamu kurumlarının, iştiraklerin, pazarların ve genel işletme çevresinin güncel ve gelecekteki davranışları ve teknolojik eğilimler, ekolojik gelişmeler hakkında edinilen enformasyondur (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Özel bir eyleme temel olarak kullanılan çalışılabilir bir bilgidir (Myburgh, 2004, p. 46-55). Rİ ürün oluşumu; toplama, analiz, ürünle ilgili bilgiyi uygulama, rakipler, destekleyiciler, düzenleyiciler,

ortaklar ve organizasyonun uzun ve kısa dönem planlama ihtiyaçları için müşterilerin eylemlerini ihtiva eder (Bose, 2008, p. 510-528).

Rİ, genel olarak karar sürecini ve şirket performansını arttırmak için rekabetçi çevre ve rakiplerle ilgili çalışılabilir bilgiyi etik olarak toplayıp analiz eden sistematik bir süreçtir. Rİ her çeşit organizasyonun yapabildiği bir uygulamadır. Organizasyonlar rekabetçi çevrede kendilerini pozisyona koyabilmek için sistematik ve kasıtlı olarak belli bir anlayış geliştirebilmek amacıyla çalışanlar görevlendirip kendilerini organize etmektedirler. Organizasyonlar, pazardaki yerleri ve değerlerini artırabilmek için organizasyon içinde ve dışındaki zengin veri ve bilgi kaynaklarına ulaşarak kullanmaya ihtiyaçları olduğunu anlamışlardır (Fleisher, 2004, p. 56-62).

Rİ eylemle sonuçlanan tüm iş çevresi hakkında bilgi ve ön bilgi sahibi olmaktır. Bu tanım içerisinde bilgi geçmiş, ön bilgi geleceği ve tüm ibaresi de şirketin başarısını etkileyen çok geniş girdileri ya da faktörleri, eylem ise yeni öğrenilenden kaynaklanması gereken kararı ifade eder. Rİ karar vericilerin daha akıllı ve başarılı karar vermelerini sağlamak suretiyle riskleri azalttıran uzağı görme sıkıntısını engelleyen ve onu ilk seferinde doğru olarak yapmak için yöneticileri ileriye götüren bir yönetim disiplini (Sharp, 2009, p. 15-16). Mybrough ve Zanassi daha önceki tanımlara ek olarak Rİ'yi enformasyon kaynakları üzerinde veri madenciliği ve toplanan enformasyonları bir araya getirmek üzere uygun analitik tekniklerin kullanılması olarak tanımlamış, enformasyonun ancak analiz sürecinden sonra istihbarat haline dönüşebileceğini belirtmiştir. Fuld, Rİ'nin veri tabanı çıktı yığınları ve kalın, ayrıntılı yazılmış raporlar olmadığını, en önemlisi kesinlikle casusluk, çalma ve karşı tarafın faaliyetini engelleme girişimi olmadığını vurgulamıştır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

SCIP (Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu) Rİ'yi işletme çevresinin, rakiplerin ve örgütün kendisinin özelliklerine yönelik önemli, hedefe yönelik, güncel, proaktif, tam ve eylemsel istihbaratın etik biçimde toplanması, analizi ve dağıtım süreci olarak tanımlamıştır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). SCIP tarafından Stratejik istihbaratın en yüksek analitik sanat şekli olduğu düşünülmektedir (Wheaton, 2011, p. 367-382). Bir diğer tanımda ise Yuan ve Huang Rİ'yi, faaliyette bulunulan pazar ve doğrudan rakipler hakkındaki önemli enformasyonların elde edilmesi, bu verilerin ışığında gerekli analizlerin yapılması ve bu elde edilen bilgiyi rekabet avantajına dönüştürecek stratejilerin oluşturulması olarak tanımlamıştır (Edin 2008, 589-600). Rİ



şirketin stratejik planlama ve yönetim sürecinin hayati öneme haiz parçasıdır. Rİ stratejik bakımdan büyük kayıtlı bilgi ve sunulan bilgiyi bir araya getirir ve böylece şirketin rekabetçi çevrede neler olacağı ile ilgili tahminlerine olanak sağlar. Rİ rakiplerin kapasitelerini, eksik yönlerini, niyetlerini ve hareketlerini analiz ederek şirketin piyasadaki gelişmelere sadece reaksiyon göstermek yerine proaktif olarak tahminlerde bulunmasına olanak sağlar (Bose, 2008, p. 510-528).

Rİ çok basitten çok karmaşığa kadar örneğin rakibin müşterisini sorgulamak ile şirketin yıllık raporlarını taramaktan derinlemesine tam dijital çok kıtalı çok oyunculu savaş oyunu (war game)'na kadar geniş bir yelpazede şekillenmiştir. Her ne kadar Rİ'nin tanımı ile ilgili modern uygulama ve akademik birçok çalışma yapıldı ise de hiç biri dünya çapında kabul görmemiştir. Rİ öyle bir süreçtir ki onun içinde organizasyonlar, rakip ve rekabetçi çevre hakkında bilgi toplar ve onu iş performansını geliştirmek için karar ve planlama sürecine uygular. Rİ analistlerinin başarısı; görünürde ilgisiz sinyal ve olayları algılamaları ve bilgileri şirketin karar verme sürecine bağlantı kurabilmeleri ile ilgilidir (Fleisher and Wright, 2009, p. 249-261).

Rİ bir işletme aracıdır. Stratejik yönetim sürecine belirgin katkı sağlar. Myburgh, Rİ'nin amacını; riski azaltmak, bilgiyi daha avantajlı yapmak, aşırı bilgi yükünden kaçınmak, bilgi güvenliğinin korunmasını sağlamak ve kurumsal bilginin stratejik olarak kullanılması şeklinde açıklamıştır. Rİ iş kararlarındaki kritik etkisi ve şirket stratejisini şekillendirmesi nedeniyle üst yönetimin sorumluluğunda olmalıdır (Priporas, Gatsoris and Zacharis, 2005, p. 659-669).

Rİ'nin birçok tanımı vardır. Hepsinde de tanımlamalar, dış çevre ve endüstri rakipleri ile ilgili bilginin zamanında ve özel bir şekilde etik ve yasal olarak seçilmesi, toplanması, işlenmesi, izahatı, analizi ve dağıtımı etrafında toplanmıştır (Myburgh, 2004, p. 46-55). Rİ tanımlanırken araştırmacılar genel olarak Rİ'nin şu özellikleri üzerinde durmuşlardır:

- Rİ sadece veri veya enformasyon toplama süreci değildir. Toplanan girdinin kullanıcı istekleri doğrultusunda analizi ve eylemsel bilginin üretimi esastır. Bu yönüyle Rİ tamamen müşteri odaklı bir anlayışa sahiptir.
- Rİ işletme ve çevresini bir bütün olarak ele alır ve bu çalışma alanını sürekli ve dinamik bir sistem anlayışı ile tarar.

- Rİ güncel enformasyon teknolojilerini ve analitik yöntemleri etkin olarak kullanır.
- Rİ stratejik yönetimin daha etkin kılınmasını sağlayan bir yaklaşımdır.
- Rİ sadece açık kaynakları kullanır ve etik yöntemleri ile endüstri casusluğundan net çizgilerle ayrılır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

#### **2.4.1. Rekabetçi İstihbaratın Gelişimi**

Günümüzde işletmelerde kullanılan Rİ, her devrin vazgeçilmez faaliyeti olan devlet istihbarat teşkilatlarının çalışmalarından büyük ölçüde etkilenmiştir. Machiavelli Il Principe (Prens) adlı eserinde, ordu ve devlet yönetiminde benzer biçimlerde iktidarın sağlanması ve korunması için geniş çaplı istihbarat faaliyetlerine olan ihtiyaca dikkat çekmiştir. Bugünkü Almanya topraklarında rekabet istihbaratının temelleri 15. YY.'da Fürst Fugger Bankası'nın kendi satış gücü için istihbarat edinimine dayanmaktadır. Fugger Haberleri olarak isimlendirilen bu raporlarda, ajanlar aracılığı ile bilinen dünya hakkında edinilen istihbarat, banka ile iş yapanlara ve yöredeki bazı prenlere gönderilirdi. Bu topraklarda istihbarata yönelik bir başka örnek 15. YY.'da dış görevde bulunan üst kademe subaylara gönderilen emirlerde politik, ekonomik ve ticari enformasyonların düzenli bir biçimde merkezi birimlere raporlanmasının istenmesidir. Daha modern Alman istihbarat faaliyetleri ise 18. YY.'da görülmektedir. Avrupa'da Almanlar, Fransız ve İngiliz firmalarına karşı özellikle kimya sektöründeki istihbarat faaliyetleriyle, çoğu formül ve sürecin uluslararası patent ve üretim haklarını bu dönemde ele geçirmeyi başarmışlardır. 1868-1912 yıllarında Japonya'da hüküm süren İmparator Meiji, Meiji Restoration'ı olarak isimlendirilen bir dizi siyasal ve sosyal olaylar zincirini gerçekleştirerek Japonya'nın geleneksel dışa kapalı yapısını kırmış, dünyadaki en iyi çözümleri ülkesine taşıyabilmek için, farklı batılı ülkelere uzman kişileri ülkesine çağırarak elde edilen bilgi birikiminin artmasını sağlamıştır. Japonya İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra da buna benzer bir açılımla, onbinlerce pazar araştırmacısını dünyanın dört bir yanına göndererek özellikle fotoğraf ve görüntüleme teknolojisi ile ilgili ürünler üzerine araştırma yaptırmış ve bunun sonucunda fotoğraf teknolojileri sektörü modern Japonya'nın itici güçlerinden birini oluşturmuştur. Güneşin batmadığı imparatorluk olarak anılan Büyük Britanya İmparatorluğu'nda istihbarat faaliyetleri Japonya'dan çok daha öncesine dayanmakta, imparatorluk egemenliğindeki

ülkelerde yapılan istihbarat faaliyetleri düzenli biçimde merkezi birimlere raporlanmaktaydı (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

Rİ tarihinde kökleri ilk olarak askeri istihbarat gelişmelerinde temeli olan Sun Tzu'nun askeri stratejisine dayanmaktadır. İstihbarat aktivitesinin ikinci akımı milli güvenlik ve politik konuları ile ilgilidir. Bu akımın kökleri II. Dünya Savaşına dayanmakta ve politik bilimle bağlantılıdır. Üçüncü akım iş organizasyonlarını merkeze alan bir odaklanmadır. Organizasyonlar içindeki iş istihbaratına yönelik sistematik uyarlama son zamanların bir olgusu olmuştur (Prescott, 1999, p. 37-52). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından yaşanan Soğuk Savaş döneminde Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği arasındaki ekonomik ve siyasal çekişmenin sonuçlarından biri olarak istihbarat örgütlerinin ekonomik alanda gerçekleştirdikleri faaliyetler, modern rekabet istihbaratı uygulamalarına önemli katkılarda bulunmuştur (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Prescott (1999) Rİ'yi üç safhaya ayırmıştır. Birinci safha 1960-1970'lerdir. Bu dönemi resmi olmayan ve taktiksel bilgi toplama ile ilişkilendirmiştir. Rİ alanında ilk araştırma 1959 yılında Harward işletme fakültesi tarafından istihbarat uygulamalarının son durumuna odaklanan bir çalışma olmuştur. Bu çalışma başlangıç seviyede ve resmi değildi. Albaum'un (1962-1964) yıllarında yapmış olduğu araştırmalar önemli başlangıç olmuşlardır. Çalışmalarda iş istihbaratının tartışma ortamı gelişmiş ve deneysel sonuçlarla görülmüştür. Pinkerton (1969) diğer belirgin bir araştırmayı yapmıştır. Çalışmasında Midwest şirketi tarafından uygulanmış olan pazar istihbaratı sisteminin ayrıntılı adımları incelenmiştir. Diğer belirgin makaleler Guyton (1962), Kelly (1965), Grene (1966), Aguilar (1967), Cox & Good (1967), Wall (1974), Cleland & King (1975) ve Montgomery & Weinberg (1979) tarafından yazılmış ve ortak özellikleri ilk olarak pazar istihbaratını doğru uyarlanma ikinci olarak önde gelen firmalara ait anekdotsal kanıtlar ve kavramsal çalışmalar olmaları idi. Aguilar (1967) diğerlerine istisna olarak ancak Porter'in (1980) kitabının basılması ve Rİ konusunu bir sonraki safhaya geçilmesine yardımcı olmuştur (Prescott, 1999, p. 37-52). İkinci safhada 1980'lerde rakip ve endüstri analizleri popüler oldu ve Rİ personeli kütüphane işlevinden pazarlama ve planlama işlevine geçiş yaptı. Rİ aktiviteleri taktiksel yaklaşımda devam etti ve casusluk imajı ortaya çıkmaya başladı (Juhari and Stephens, 2006, p. 61-82); (Taib, Yatin, Ahmad, and Mansor, 2008, p. 25-34). 1980'lerin başlarında endüstri ve rakip analizi konuları gelişim göstermiştir. Bu dönemde yazılarda büyük artış olmuştur. Bu dönemde; Sammon, Kurland and Spitalnic (1984) gibi

uygulamacılar ve Fuld (1985); Kelly (1987); Myer (1987); Tyson (1986); Vella & McGonagle (1987) gibi danışmanlar oldukça aktif olmuşlardır. Yazılmış olan kitaplar ana hatıyla bilgi nasıl toplanır ve veri analizinde hangi tekniklerin kullanıldığına odaklanmıştır. Akademik yazılar görünmeye başlamıştı ancak az sayıda idi. Endüstriyel pazarlama içindeki istihbarat rolüne odaklanan birkaç makale vardı ve makaleler uygulayıcıların çalışmalarına aitti. Bu dönemde büyük miktarda akademisyen özellikle planlama alanı içerisinde gelişmiş ve rekabet değerlendirme için analitik teknikler uygulanmıştır. Onların çabaları da Prescott & Grant (1988) ve Prescott (1986) makaleleri ile ve Hax & Majluf (1984) kitapları ile özetlenmiştir. Avrupada Rİ çalışmalarını güvenlik ve özellikle milli güvenlik konularına doğru yönlendirilmiştir. İsveç/Lund Üniversitesinden Steve Dedijer çalışmalarını çoğunu organize etmiştir (Prescott, 1999, p. 37-52). Üçüncü dönem 1990'larda başlamıştır. Atanmış ve resmi kısımlar ile stratejik karar vermede katkı sağlama ya da pazarlama/planlama içerisinde kendini göstermiştir. O zamandan beri Rİ aktiviteleri hem taktik stratejik karar vermeye hem de kalitatif ve kantitatif analizleri ihtiva etmeye adapte edilmiştir (Juhari and Stephens, 2006, p. 61-82); (Taib, Yatin, Ahmad, and Mansor, 2008, p. 25-34). Üçüncü dönemde yazılar daha da yoğunlaşmıştır. Uygulayıcılar ve danışmanlar (Fuld 1988,1995; Gilad & Gilad 1988; Roukis, Conway & Charnov 1990) dikkatlerini artarak Rİ'nin yönetim sürecine çevirmişlerdir (Prescott, 1999, p. 37-52). Rİ'ye yönelik ilgi 1994'den beri giderek artış göstermektedir. Porter Rİ'ye yönelik yenilenmiş bir ilgi canlanmasını sağlamıştır. Benzer şekilde Prescott 1995'te, Sutton 1998'de destek sağlamıştır. SCIP 1986 yılında kurulması "*Competitive Intelligence Review*" CIR'ın ilk sayısının 1990 yılında çıkması ilgi artışı için örneklerdir (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390). Underwood da Rİ'nin 1990'lar internet ile geniş ve derinlemesine teknoloji kullanımı ile kendini gösterdiğini belirtmiştir. Ana hatıyla 1990'ların teknoloji patlaması Rİ'nin tamamen yeni ve devrimsel bir şey olduğu sanısını ortaya çıkarmış olabilir. İnternet ve çevrimiçi veri tabanları tükenmez bir bilgi kaynağı sunmuştur. Çok miktarda bilgiye ulaşma sonucunda filtreleme, organize etme ve analiz için özel metotlara gerek duyulmuştur. Bilgi, iletişim, teknoloji ve globalleşme ile Amerikan Rİ ve teknikleri ile süreçlerinin doğuşunu sağlamıştır (Juhari and Stephens, 2006, p. 61-82). 1994-2000 yılları arasında ticaret yayınları ve kitaplar yaygınlığını devam ettirmiştir. Güncel çalışmalar kavramsal reçeteci, anekdot ve nasıl

yapılacağına odaklı ancak bu reçetelerin geçerliliğinin araştırılması ve uygulanması eksik kalmıştır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Prescott (1999) ve Anica-Popa and Cucui (2009) biraz farklı olarak Rİ evrimini dört safhaya ayırmışlardır. İlk safha 1960'lı ve 1970'li yıllarda, Rİ toplama ile gerçekleşmiştir. İkinci safha 1980-1987 yılları arasında endüstri rakip analizi ile geçmiştir. Üçüncü periyot 1987-2000 yılları arasında stratejik karar verme için Rİ ile geçirilmiştir. Dördüncü safha son dönemdir ve temel yetenek olarak Rİ "*Competitive Intelligence as a Core Capability*" uygulamaları ile gerçekleşmektedir (Prescott, 1999, p. 37-52); (Anica-Popa and Cucui, 2009, p. 326-334). Günümüzde yani 2000'lerde Rİ dinamik ve karışık bir olgu haline gelmiş ve MÖ. 1000'den günümüze 2000'lere kadar evrim geçirmeye devam etmiştir (Juhari and Stephens, 2006, p. 61-82).

Rİ modern yaklaşımı ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkmış ve 1980'ler sonrasında önemli olmaya başlamıştır. Son çalışmalar göstermiştir ki Rİ son 20 yılda özellikle son yıllarda artan bir dikkat çekmektedir. Bunun göstergeleri olarak;

- Rİ konulu konferansların sayısı sürekli artmaktadır.
- Rİ hakkında kitaplar, makaleler, çalışmalar ve yazıların sayısı sürekli artmaktadır.
- Rİ konusuna adanmış akademik kurs ve profesyonel programların sayısı artmaktadır.
- Rİ ile ilgili global bir organizasyon olan SCIP'in önemi gelişmekte ve artmaktadır (Anica-Popa and Cucui, 2009, p. 326-334).
- Rİ'ye yönelik şirketlerin ilgisi özellikle de büyük şirketlerde artmaktadır.

Günümüzde Rİ üst yönetimin daha fazla dikkatini çekmeye başlamıştır. Rİ mesleği özel sektörde ve endüstride liderlerin bilgilendirilmiş karar vermelerinde, şirketin stratejik yönü ve dünya pazarında taktik hareketler için önemli ve vazgeçilmez bir unsur olacaktır. Günümüzde Rİ kavramı danışman firmaların çeşitli hizmetleri, güçlü Rİ profesyonelleri ile kendi literatürüne sahiptir. Rİ basılı dokümanları ve eğitim kursları vasıtasıyla değişik üniversitelerde eğitim programlarını arttırmaktadır. Bundan sonra Rİ'nin yönetim ve üst yönetim bölümü içerisinde olması olağan dışı olmayacaktır. Çünkü Rİ'nin şirketin karar verme boyutunun vazgeçilmez bir unsuru olduğu algılanması

oluşmuştur. Tarihte istihbarat askeri alanda geniş olarak kullanılmıştır. Liderler ülke güvenliği ve geleceğin planlanmasında istihbaratı kullanmışlardır. Tarih etkili olma ve ilerleme için kullanılmaktadır (Juhari and Stephens, 2006, p. 61-82). Dolayısıyla tarihten istenildiğinde çok faydalı dersler çıkartılabilir. Türkiye’de tarihe büyük değer verilip elde edilen başarılar gurur kaynağı olarak değerlendirilir. Ancak başarısızlıklardan ders çıkarma aynı ölçüde önemsenmemektedir. Bu bağlamda Türkçede “tarih tekerrürden ibarettir” deyimini ele alındığında iyi yönlerin pekiştirilmesi diğer taraftan kötü yönlerden dersler çıkarılması için kullanılması hem organizasyonlara hem de spor kulüplerine pozitif katkı sağlaması beklenmelidir.

#### **2.4.2. Rekabetçi İstihbaratın Güncel Uygulamaları**

Günümüz rekabet istihbaratının çıkış noktası olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bir grup Rİ’nin kaynağı olarak pazar araştırması (*market research*) ve pazar istihbaratı (*market intelligence*) araştırmalarını göstermektedir. Diğer bir grup ise Rİ’nin geleneksel çevre taramasını (*environmental scanning*) ve pazar araştırmasını içerdiğini ve birçok yönden bu yaklaşımların ötesine geçtiğini öne sürmektedir. İşletmeler rakiplerinin stratejilerini, kabiliyetlerini, hareket sahalarını tanımak ve anlamak için uzun yıllardan beri çaba sarf etmektedirler (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Rİ kökenlerini pazar araştırmasından almasına rağmen değişik işletme fonksiyonlarına hizmet veren bağımsız bir işletme fonksiyonu olma yolunda ilerlemektedir (Seviçin 2005, s. 181-205). Bu yüzyılın başlangıcından beri neredeyse her Fortune 500 şirketi Rİ programına sahiptir. Coca Cola, 3M, General Electric ve Intel gibi şirketlerin bu konuda çalışan personeli vardır. Öncülerden biri olan Motorola, kurumsal istihbarat bölümü oluşturmak için CIA’dan önemli birisini işe almıştır. Rİ araç ve teknikleri toplama ve analiz safhalarına özeldir. Veri madenciliği (*Data mining*)’nin ulaşamadığı yerlerde yapılandırılmamış ya da yarı yapılandırılmış bilginin büyük miktarda toplanması, text (metin/yazı) ve web (ağ) madencilik araçları ile izlenir. SWOT analizi de şirketin değerlendirilmesi için yaygın olarak kullanılan çerçeve bir analizdir (Bose, 2008, p. 510-528).

Pazarlama bakış açısıyla ortaya konan görüşte Rİ’nin belirli bir çevrede kullanılması üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımda tüketici ve tüketici taleplerini etkileyen faktörler önceliklidir. Pazarlama fonksiyonunun türevi olmasına rağmen Rİ sınırlarını genişleterek işletmenin tüm fonksiyonlarına hizmet veren, çevrenin sürekli tarandığı ve

analiz edildiği bir disiplin haline gelmiştir. Rİ, rakiplerin pazarlama verilerinin toplandığı reaktif bir yaklaşım olarak görülmemelidir. Rİ bu kapsamıyla pazar araştırması ve pazarlama analizi gibi uygulamaları bünyesinde toplamaktadır. Rİ günümüzde stratejik yönetim kapsamında sistematik olarak enformasyon toplama, analiz etme ve hedefler doğrultusunda enformasyonun kullanılması amacına hizmet etmekte, çevrenin rekabet ortamına, teknolojik, politik, sosyal ve ekonomik gelişmelerine odaklanmaktadır. Rİ, istihbarat kullanımını öne çıkartarak, çevre taramasının da bir adım ilerisine geçmektedir. Michael Porter'ın ilk kez 1980 yılında yayınlanan *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors* adlı eserinde tanımladığı Rakip İstihbaratı *Competitor Intelligence* yaklaşımı günümüz Rİ yönetim yaklaşımının gelişimini sağlamıştır. Çeşitli yazarların yaptığı tüm bu tanımlamalar aynı noktaya odaklanmış olmakla birlikte, beraberinde çok önemli bir kavram kargaşasının da oluşmasına yol açmış ve terimlerde çeşitli anlam kaymalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu aşamada özellikle *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence* ve *Knowledge Management* isimli üç terimin arakesitlerinin belirlenmesinde fayda vardır. Bu üç kavram arasında en önemli kavram kargaşası *competitive* ve *business intelligence* arasında yaşanmaktadır. Uzun bir süre bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmış ve birçok kaynakta Rİ'nin eski adının *business intelligence* olduğu vurgulanmıştır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Bilgi teknolojilerine olan toplanma ve gelişmelerden dolayı organizasyon şekillenmesi ve işleyişlerinde değişimler olmaktadır. Organizasyonlardaki değişiklikler organizasyonel bilgiyi ele alma disiplinlerinde değişikliklere yol açmıştır. Bu disiplinler; kütüphanecilik, kayıt ve arşiv yönetimi “*records and archives management*” (RAM), bilgi yönetimi “*knowledge management*” (KM) ve Rİ gibi alanlardır (Myburgh, 2004, p. 46-55). Rİ ile iş istihbaratı (*Business intelligence*) bazen birbiriyle karıştırılabilir. İş istihbaratı şirketin kendi içindeki istihbarat ile ilgili iken Rİ; şirketin rakipleri ile ilgili dış istihbarat çalışmaları üzerinde durur. Organizasyon yapısının her yerine bilgi yönetiminin uyarlanması ile Rİ değerinin farkındalığının yükselmesine yardımcı olmuştur. Fortune 500 şirketlerinde yapılan son araştırma, şirketlerin % 55'i iş stratejisi oluşturmada rekabetçi bilgi kullandığını ortaya çıkartmıştır. Her ne kadar bilgi toplama ve analiz süreçlerinde gelişmeler olsa da bazı şirketler hâlâ bu süreçte sıkıntılar yaşamaktalar. Wright ve Calof bu durumun iki ana sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi ihmal, birçok şirket bilginin nasıl toplanıp etkili bir şekilde analiz edileceğini bilmiyor. İkincisi, biraz

kabalık yapmak yani kendi işlerine güvenip rakiplerin yaptıkları ile ilgilenmemektir (Bose, 2008, p. 510-528).

Ayrıca *competitive intelligence* ve *business intelligence* terimlerinde yer alan *intelligence* kelimesinin Türkçede zekâ olarak ifade edilmesinin doğru olmayacağını vurgulamakta yarar bulunmaktadır. Latince zekâ kelimesinin karşılığında kullanılan *Intellectus*, algılama, bilme, anlayış ve tanıma anlamlarına sahiptir. Yapılan çeşitli tanımlamalara göre zekâ; algılama, bellek, öğrenme, düşünme, soyutlama ve yeni durumlara uyma gibi birçok zihinsel yeteneğin (*Mental Faculties*) bileşimidir. Buradaki *intelligence* kelimesinin bu anlamı içermediği, diğer anlamı olan istihbarat kelimesini karşıladığı, bununla birlikte yüklenen anlamların istihbarat kelimesini de aştığı kabul edilmektedir (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

Rouch ve Santi (2001), Rİ uygulamalarına ışık tutan 2001 yılındaki ABD ve Avrupa şirketlerinde yapmış oldukları çalışma ile Rİ'ye yönelik kurumsal yaklaşımı beş çeşit tipe ayırmışlardır. Bunlar;

**Uyuyan şirketler;** kasıtlı bir Rİ aktivitesi yürütmezler ve ihtiyaç olan her şeyin bilindiğini düşünen pasif yöneticiler tarafından yönetilirler.

**Reaktif şirketler;** bu şirketlerde düzenli bir Rİ operasyonu yoktur. Açık bir rekabetçi tehditle karşılaştıklarında bir kereye mahsus Rİ uygulamaktadırlar.

**Aktif şirketler;** Bu yaklaşımdaki şirketler imkân ve tehditlere göründükleri zaman tepki vermek yerine sürekli Rİ işlevi sahip olup onları anlamaya çalışırlar.

**Saldırgan ve savaşı şirketler;** Rouch ve Santi (2001) iki gurubu birbirinden ayırmıştır. İkisi arasındaki fark uygulamalarının derecesi ile ayrılır. Böyle firmalar Rİ'yi çok ciddi bir şekilde ele alırlar. Bu tip şirketler yoğun patent araştırmaları, sahte ürün tarama ve savaş oyunları oynamak gibi uygulamalar yapmaktadırlar (Murphy, 2005, p. 11-13).

Güncel rekabetçi çevrede zaafılar da mevcuttur. Aslında, Rİ'ye yönelik artan ilgi olmasına rağmen, birçok şirket hâlâ düzgün Rİ sistemi uygulayamamaktadır. Yapılan birçok çalışmada Rİ'ye yönelik uygulama ve kurumsal tavırlarda zayıflık tespit etmiştir.



Bu çalışmaların bazılarının sonuçları şunlardır;

- Sağlam bir Rİ özelliği olmayan şirketlerin % 20'si düzgün Rİ analizinin nasıl yapılacağını bilmemektedir.
- Sıkı Rİ olanağı olmayan şirketlerin bir diğer % 20'si rekabeti anlamaya ihtiyaçları olmadığını belirtmektedirler. Bu görüş, söz konusu işletmeler adına kibir olarak düşünülmektedir.
- Bu tip şirketlerin % 59'u Rİ'nin şirketlerine ait stratejik planlamanın önemli bir parçası olduğunu iddia etmektedirler.
- Elde edilen Rİ'nin çoğu değerler ve bilgiler şeklindedir. Derin analiz ve doğru formüle edilmiş tavsiyeler yönünden çok şey yapılmamaktadır.
- Yöneticilerin çoğu özellikle kilit piyasa oyuncularını ve rakipler açısından iyi ve gelişmiş analiz edilmiş Rİ ile ne yapacaklarını bilmemektedirler.
- İstihbarat analizi genellikle kurumsal strateji ve karar alma gelişiminde tam bir ortak olarak kabul edilmemektedir.
- Yönetim, rakip istihbarat analizini geliştirmek ve desteklemek için çalışmamakta, bunun yerine sık sık kişisel bir araştırma aracı olarak kullanmaktadır.
- Kaliteli bilgi eksikliği durumunda yeni ve kaliteli istihbarat bulmak için yeni farklı bilgi kaynakları ya da yeni teknoloji kullanmaya aşırı bağlılık vardır.
- Rİ genellikle stratejik planlama ve geliştirme için gerekli olan uygun tahmin analizi sağlamamaktadır.
- Şirketlerin % 38 Rİ'nin performansları üzerinde yeteri kadar önemli bir etkiye sahip olduğuna inanmamaktadır (Hudson, Hussak and Moussier, 2007, p. 5-6).

Rİ gelişimini birçok disiplin alanı ve çeşitli süreçlerden almıştır. Japon insanının istihbarat toplama ve merakı, ABD'nin soğuk savaş döneminde istihbarat personeli kullanımı, ekonomik gelişme ile Rİ kullanımı arasında bir ilişki var mıdır? İngiltere dünyanın üçte birini nasıl kolonize etmeyi başardı ve bu durumun ülke ekonomisine katkısı nedir? Teknoloji birçok alana etkisi ve ortak çalışması ile ihmal edilmemelidir.

Rİ teknoloji ile ilişkisi nedir ve bu gelişme Rİ'ye neler kazandırmıştır? Bu teknolojiler ile gelecek trendler çıkartılabilir (Juhari and Stephens, 2006, p. 61-82). Bu tip sorular güncel ve muhtemel gelecekteki çalışmalarda kullanılabilirliği değerlendirilmektedir.

### 2.4.3. Rİ İçinde Anahtar Aktörler

Rİ sürecinde istihbarat kullanıcıları ve bu kullanıcıların ihtiyaçlarını belirleyen, belirlenen ihtiyacına yönelik istihbarat toplayan, toplanan istihbaratı derleyen, analiz edip servis yapan uzman veya uzmanlar topluluğu aktör olarak yer almaktadır (Edin 2008, 589-600). Rİ içinde anahtar aktörler üç gruba ayrılır. Rİ uzmanları; görevleri resmi Rİ sürecini yönetmektir. Karar vericilerin görevi Rİ aktivitelerinden üretilen çalışılabilir istihbaratı kullanmaktır. Son olarak organizasyonun tüm üyelerinin görevi organize olarak entegre edilmiş Rİ aktivitesine destek sağlayan insan istihbarat ağını oluşturmaktır. Resmi Rİ sürecinde gerekli olan bilgi ile çalışanlar iki kategoriye ayrılır. Bunlar; bilgi yöneticileri ve analistlerdir. Bilgi uzmanları bilgi yönetimi safhasından sorumlu olmalıdırlar. Ayrıca organizasyonun sosyal istihbarat gelişimini desteklerler. Ana sorumluluğu bilgi yönetimi olmasına rağmen onlar tüm analitik süreçte de etkin olmalıdırlar. Ancak çok azının bu şekilde çalıştığı anlaşılmaktadır. Analistlerin ise ana aktiviteleri; sentezleme, hipotez oluşturma, varsayım oluşturma ve uygulanabilir istihbarat sağlanmasının test edilmesinin amaçlanmasıdır. Bu yöntemler onların güvenilirliğini ve gelişmesini sağlarlar. Bu uzmanlar analiz dışında bilgi yönetimi aktivitelerine de katılırlar (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Her iki grup çalışan uzman için de yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, belirsizlikte yüksek tolerans gibi iç ve dış ve resmi ile gayri resmi insan ortamlarında çalışmalarını gibi tutumlar sergilemelidirler. Onlar ayrıca bilgi toplama, ustalık ve tekniklerini kalitatif araştırmacılarıdaki alan araştırmaları ya da gazeteciler gibi kullanmalıdırlar. Bu iki tip Rİ uzmanı da büyük şirketlerde daha fazla yer bulurlar. Küçük ve orta ölçekteki organizasyonların genellikle atanmış Rİ uzmanları yoktur. Karar vericiler ve diğer üst düzey çalışanlar bu aktiviteleri üstlenirler. Rİ uzmanları için kesin belirlenmiş kurallar, personel rolleri ve bilgi beceri seviye kuralları yoktur. Organizasyonun kültürü, büyüklüğü, kısa ve orta dönem ihtiyaçları bu uygulamayı belirler. Rİ işlevinin uygulama, destekleme, geliştirme ile ilgili uygun mekanizmaları hakkında çok az şey bilinmektedir (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390). Veri ve bilgi basit ve temel seviyede olabilir. Fakat Rİ böyle değildir. Rİ çoklu ve dağınık parçaları bir araya

getirmek için analiz ve insan düşüncesi gerektirir. Hem Rİ uygulayıcıları hem de kullanıcıları şirket stratejisinin nereye ve nasıl uyacağı ile ilgili düşünce ve kararlarında yeterli iş tecrübesine ve olgunluğuna sahip olmalıdır (Sharp, 2009, p. 17-18).

Etkili Rİ uygulayıcısının doğuştan mı yoksa sonradan yetiştirilerek mi olduğu konusunda çözülmemiş bir tartışma olmasına rağmen bu kişilerin gösterdikleri bilgi, kabiliyet ve yeteneklerinin tipi ve eğitilme ortamlarının anlaşılması önemlidir. Herkesin aynı hünerlere sahip olması beklenemez. Rİ uygulayıcısı istihbarat döngüsünü etkin bir şekilde icra etmesi için özel yetenek ve kabiliyetlere sahip olmalıdır. Bu kabiliyetler kişisel özelliklerin, eğitim çalışmasının, gözlem ile profesyonel tecrübenin kendi aralarında etkileşimi sonucunda kazanılır. Ayrıca farklı kabiliyetler Rİ rolleri ile kazanılır. En yaygın ana roller şunlardır;

**Araştırmacı;** karar vericilerin kritik istihbarat ihtiyaçlarının çözümlenmeyi desteklemek için toplama mesuliyeti ile görevlendirilmiştir.

**Analist;** karar vericiler için gerçeği tanımlamak ve çalışılabilir fikir yaratmak için araştırmacıların topladığı veri ve bilgiyi metotlu bir şekilde eleyerek içsel danışman elaman olarak çalışır.

**Yönetici;** Rİ çabasını planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme sorumluluğunu üstlenir. Üst yönetimi etkileme kabiliyetine sahiptir.

**İnsan istihbarat Ağı Katılımcısı;** organizasyona güvenilir "anten" olarak hizmet eder. Günlük işlerini yaparken ortaya çıkardıkları ve duyduklarını diğerleri ile paylaşırlar.

**Müşteri;** karar vericiler etkili karar vermek için müşteri olarak istihbarata ihtiyaç duyarlar.

Son zamanlarda ikinci Rİ rolleri de tanımlanmıştır. Bunlar; veri inşa ediciler, bilgi inşa ediciler, bilgi koruyucular ve sistem inşa edicilerdir (Fleisher, 2004, p. 56-62).

Rİ sistemi kurmak çok para, kaynak ve malzeme gerektirmez. Her şeyden daha fazla bilgi ve istihbarata yönelik tavırlarda değişiklik gerektirmektedir. Parçalar muhtemelen hazır durumdadır. Yapılması gereken sadece onları bir araya getirmektir. Bu süreç beş adımda gerçekleşir Bunlar;

- Bir Rİ direktörü seç ve onu doğru yere yerleştir,
- Rİ direktörü kimin istihbarat kullanıcısı olduğunu ve onların ne için kullanılacağını kararlaştırmalıdır,
- Şirketin istihbarat denetimini gerçekleştir,
- Hâlihazırda şirkette olanlar ile ilgili istihbarat ve bilgiyi çevreleyecek bir ağ kur,
- Rİ için şirket içerisinde etik ve yasal kurallar oluştur (Kahaner, 1996, p. 201-208).

Rİ sistemi içindeki profesyonel personel birkaç yıl iş tecrübesi ile sorgulayıcı gazetecilik özelliklerinin bir kombinasyonuna sahip olmalıdır. Bunlar;

- Neyin önemli ve işlerin nasıl işlediği ile ilgili sağlam bir iş bilgisine sahip olmak,
- Anlama ve bilme ihtiyacı ile eşleşmiş olan yoğun entelektüel meraklılığa sahip olmak,
- Sebat sahibi olmak, kolay vazgeçmemek ve bilgi ile irtibatlar için rahatça ortaya çıkabilmek,
- Düz mantık düşünmek yerine sıra dışılıkların potansiyel değerini anlamak,
- Geleneksel kaynak ve yaklaşımlar yerine geniş ve çeşitli kaynakları incelemek, ısrarcı ve inatçı olmak,
- Kavrayışlı olmak. Gizli ve saklı bilgileri çıkartım yapabilmek,
- Kesin olmayan ve şüpheli durumlarda sonuçların nihai olmadığı ile ilgili rahat ve samimi olabilmek,
- İyi iletişim kabiliyetine sahip olmak,
- Önemli ve önemsiz bilgiyi ayırt edebilecek yetenekte olmak,
- Organize olmak,
- Yaratıcı olmak,

- Bağımsız düşünebilme ve çabuk etkilenmeme özelliği göstermek, şirketin duymak istemediklerini duyacak kadar dirayetli olmak,
- Bilgiyi farklı şekillerde sunabilme kabiliyetine sahip olmak, müşteriye bulguların ısrarcı olduğunu görmelerinde ikna edebilmek,
- Etik olmak,
- Görevinin bitirilmesinin ne kadar süreceği ve yola devam etmeyi kararlaştırabilmek,
- Müşterinin istediği ve diğer seçeneklerle ilgili tam olarak sürekli ve hassas şekilde sorgulama kabiliyetine sahip olmak,
- Çok iyi bir araştırmacı olmaya gerek yoktur. Ancak iyi bilgiyi ve nerede bulunacağını bilmek ve iyi araştırmacıları yönlendirebilmek,
- Yukarı, içe ve dışa doğru nelerin paylaşılacağı ile ilgili ilişkiler kurmak için organizasyon içinde çalışma kabiliyetine sahip olmaktır (Sharp, 2009, p. 217-220).

#### 2.4.4. Rekabetçi İstihbarat Benzeri Kavramlar

**Rekabetçi/Rekabet İstihbaratı** (*Competitive Intelligence*), *competitor intelligence*, *environmental scanning*, *marketing intelligence* ve *technological intelligence* temellerinde yükselen, organizasyon çevresi, rakipler ve organizasyonun kendisi ile ilgili doğru, konuyla ilgili, spesifik, uygun zamanlı, öngörülere olanak sağlayan ve uygulamaya yön veren istihbaratın etik olarak toplanması, analiz edilmesi ve dağıtımı sürecidir (Akınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Bu çalışmada rekabet istihbaratı yerine **Rekabetçi İstihbarat** kullanılması daha önce Türk şirketlerine Seviçin (2005) tarafından bu isimle tanıtıldığı için ve İngilizce çevirisini de daha iyi karşıladığı için kullanılmıştır.

Rİ'nin niyeti; müşteriler, düzenleyiciler ve rakipler ile desteklenebilir rekabetçi avantaj arama içerisindeki yeni imkânları ve değişiklikleri tahmin etmeyi daha iyi anlamaktır. İstihbarat sahası birçok alt alana ayrılmıştır. Örneğin; rekabetçi teknik istihbarat (CTI) istihbarat sürecini teknik çevreye uygular. Kaynak istihbaratı; insan kaynakları ile ilgilidir. Rakip istihbaratı sadece rakipleri anlamaya odaklanır. Rİ ya da iş istihbaratı "*Business Intelligence*" (BI) şirketin rekabetçi çevresini anlamak için hepsini kucaklayan bir yaklaşımdır (Wright and Calof, 2006, p. 453-465).

**Rakip İstihbaratı** (*Competitor Intelligence*), Sammon et al. (1984) organize bir rakip istihbarat sisteminin birbirine bağımlı radar tarama çizgisi gibi sürekli olarak rakiplerin aktivitelerini gözlemlemek, dış ve iç kaynaklardan gelen işlenmemiş bilgiyi filtrelemek, onu stratejik önemi için işlemek ve ihtiyacı olanlara etkin çalışabilir istihbarat şeklinde iletmektir diyerek tanımlanmıştır. 1980'lerde bir endüstri içindeki rekabetçi çevrede gelişen karmaşıklık esnasında birçok üst yönetici rakiplerinin daha sistematik olarak analizi konusunda ikna olmasını sağladı ve 1980'lerde birçok büyük ortaklık özel rakip analiz sistemi kurmuştur (Ghoshal and Westney, 1991, p. 17-31). Porter (1980) rakip analiz sisteminin yoğun bilgi toplama sonucunda olduğunu ve organize bir sistem kurmaya ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Bu uygulama planlama bölümü içerisindeki rakip analiz grubu veya Rİ koordinatörü tarafından gerçekleştirilir (Porter, 1980, p. 71-74). Bu analiz sistemi rakip istihbaratının bir parçası olmuş ve rakip istihbaratı konusunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu alan genel itibarıyla rakibi odak noktası olarak alır.

**Bilgi Yönetimi** (*Knowledge Management*), Bilgi çoğunlukla içselleşmiş malumat olarak tanımlanır. Bilgi yönetimi ise kişilerin sahip olduğu bilginin yönetimi hakkındadır. Bilgi kişilere ve organizasyona yönelik kesinlikle en iyi kaynak ve sürdürülebilir rekabetçi avantajdır (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008, p. 25-34). Bilgi varlıkları; çalışanların rolleri ve sorumluluklarının (insan sermayesi) bilgisini, müşteri ve tedarikçilerin (ilişki sermayesi) bilgisini, veri tabanlarına, süreçlere, yapılara, kurallara, alışkanlıklara (yapısal sermaye) yüklenmiş bilgiyi ve daha da önemlisi rakiplerle ilgili (rekabetçi sermaye) bilgisini ihtiva etmektedir. Bu bilgilerin toplam değeri şirketin entelektüel sermayesi seviyesine eşittir. OECD (1996) Dünya ekonomik gelişim organizasyonu; bilgi tabanlı ekonominin, bilginin ortaya çıkarılmasına ilaveten onun kullanılmasına ve yayılmasına büyük önem atfetmiştir. Girişimlerin bir bütün olarak milli ekonominin başarısını belirleyen olgular üzerinde ve onların bilgiyi toplama ve kullanmasındaki etkinliğine hiç bu kadar çok bağımlı olmadığını belirtmiştir (Botha and Boon, 2008, p. 1-6).

Bilgi; prensiplerin, gerçeklerin, yetenek ve kuralların toplamının paylaşımıdır. Daha da özel olarak, organizasyonel bilgi karar vermeye, davranış ve eylemlere yardımcı olur ve ana hattıyla organizasyon içerisindeki bireylerin bilgisinden geliştirilir. Organizasyonel bilgi birçok şekil almaktadır. Sanchezve Heene; know-how (pratik bilgi), know-why

(teorik bilgi) ve know-what (stratejik bilgi) konularını tartışmışlardır. Demarest de ayrıca ticari bilgiden bahsetmiştir (Stonehouse and Pemberton, 1999, p. 131-144). Bilgi yönetimi; Bir organizasyon içerisinde yer alan bireysel çalışanların ve grupların bilgi ve tecrübelerinin toplanması, düzenlenmesi ve depolanması, bu enformasyonun organizasyon içerisindeki diğer kişilerin kullanımına sunulması sürecidir (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Bilginin sıklıkla organizasyon içerisinde dâhili olarak paylaşılması sürecidir. Hem Rİ hem de bilgi yönetimi bilgiye bağlı çalışmaktadır. Ancak bilgi yönetimi çoğunlukla şirket içi kaynaklara odaklanırken Rİ iç ve dış tüm kaynaklardan bilgi alır. Her ikisi içerisinde de sistem ya da sürece ilaveten ürün ya da sonuç vardır. Fakat bilgi yönetimi araştırma değildir (Sharp, 2009, p. 23-24). Organizasyonel performansı geliştirmek için kullanılan ve kurumsal bilgi vasıtasıyla işleyen bir süreçtir. O, iç bilgi süreçlerini gözlemler ve kurumsal kararlar için gerekli olan etkili bilgi kullanımının gelişmesini yönetir. Diğer taraftan Rİ, dış işletme çevresi hakkında kullanılabilir bilgi toplama sürecidir. İş çevresi ile ilgili kontrol ve stratejik kararlar için gerekli dış bilginin istihbarata dönüşümüne odaklanır. Bilgi yönetimi içinde bütün stratejik elemanlara (insan, teknoloji, kültür) sahip olunarak fayda sağlanır. Bilgi yönetimi süreci keşke şu an bildiğimizi önceden bilmiş olsaydık cümlesi ile kendini gösterir. Büyük ve hiyerarşik olmayan ve coğrafik olarak dağınık organizasyonlarda bir bölümün bildiğini diğerleri de bilmesinde faydalı olan bir süreçtir (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008, p. 25-34).

Rekabetçi/Rekabet istihbaratı organizasyonun dış çevresindeki enformasyonun toplanması ve işlenmesine, bilgi yönetimi ise organizasyon çalışanlarının sahip olduğu enformasyonun toplanması ve işlenmesine odaklanmıştır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Bilgi yönetimi organizasyonlar tarafından bilginin tanımlanması, ortaya çıkarılması, sunulması ve dağıtılması için kullanılan uygulamalardır. 1995 yılından beri uygulanmakta olan bir disiplindir. Bilgi yönetimi programları tipik olarak geliştirilmiş performans, rekabetçi avantaj, yenilik, gelişim süreçleri, öğrenilen dersler transferi, katılımcı uygulamaların genel gelişimi gibi konularla organizasyon amaçlarına bağlanır (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008, p. 25-34).

Fahey and Prusak (1998) Bilgi Yönetiminin 11 önemli sorunu olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

1. Bilginin işleyen tanımını geliştirmemek,
2. Bilgi birikimini bilgi akışının zararına vurgulamak,
3. Bilgiyi şahısların kafası dışında baskın olarak var olduğu gibi görmek,
4. Bilgi yönetiminin temel orta seviye amacının paylaşılmış durum yaratma olduğunu anlamamak,
5. Sessiz bilginin önemine ve rolüne az önem vermek,
6. Bilgiyi kullanımlarından ayırmak,
7. Düşünme ve muhakemeyi minimize etmek,
8. Geçmiş ve güncele odaklanıp geleceğe odaklanmamak,
9. Deneyimin önemini anlamada başarısız olmak,
10. Teknolojik irtibatı insan birimi yerine geçirmek,
11. Bilginin direkt ölçümünü geliştirmeyi aramak (Fahey and Prusak, 1998, p. 265-276). Bilgi kalitatif olduğundan tam ölçüm mümkün olmaz.

Rİ genellikle rekabetçi bilginin 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, p. 25-34).

**Tablo 2.1. Rİ ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Mukayese (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008, p. 25-34).**

<b>Bilgi Yönetimi</b>	<b>Rekabetçi İstihbarat</b>
İç	Dış
Reaktif	Proaktif
Teknoloji tabanlı	Kaynak tabanlı
Çalışanların katkıda bulunma istekliliğine bağlı	Politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik ve çevre tarafından yönlendirilen

Rİ profesyonelleri etkili Rİ'yi engelleyen 6 anahtar faktörü şöyle sıralandırmıştır. Bunlar;



- Karar ile uygulama arasındaki gevşeklik,
- Bilgi yükü,
- Düşünmede kaynak yetersizliği,
- Kritik düşünme sürecini anlamayan takımlar,
- Organizasyon değerlerinin kavram eksikliği,
- Yaratıcılık ve yenilik eksikliğidir (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008, p. 25-34).

Bu faktörlere bilgi yönetimi eklenirse problemlerin birçoğu çözülebilir. Bilgi yönetimi, uzman (expert) ve insan sermayesi, genel finansal yönetim, müşteriler, operasyonlar, pazarlama ve satış, entelektüel sermaye, teknik ve ürün süreçleri ile ilgilendirir. Diğer bir önemli özelliği şirketin Rİ ile bilgi tabanı entegrasyonunu sağlamasıdır. Bilgi yönetimi organizasyon içerisine Rİ organizasyonun dışına odaklanır. Dış bilgi iç bilgi sistemine entegre edilirse uzun süreli öğrenme gerçekleşir. İç ve dış bilgi entegrasyonundan sonra elde edilen kazanım ile avantajlardan faydalanıp tehlikelere karşı korunma ile uzun süreli varlığın devamı sağlanır ve stratejik olarak rekabet edilebilir (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008, p. 25-34).

**Veri yönetimi (*Data Management*)**, Westney ve Ghoshal tarafından on sürece ayrılmıştır. Bunlar; Elde etme, tasnifleme, tutma, tekrar alma, düzenleme, onaylama, kalite kontrol, sunum, toplama, dağıtım ve değerlendirmedir. Westney ve Ghoshal analiz safhasını da üç sürece ayırırlar. Sentezleme, hipotez oluşturma ve farzetme ile test etmekten ibarettir. Westney ve Ghoshal analistlerin veri yönetimi en az tercih ettikleri analiz aktivitesi olduğunu fakat zamanın çoğunu analiz ve değerlendirme zararına harcadıklarını bulmuşlardır. Westney ve Ghoshal veri yönetiminde süreci maksimize etmek için ya güçlü ve uygun bilgi teknolojileri kullanılmasını ya da bu safhayı sekreterlere bırakılmasını önermişlerdir (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

**İş İstihbaratı (*Business Intelligence*)**, organizasyonun içinde ve çevresinde yer alan iç ve dış enformasyonun toplanması, işlenmesi ve dağıtımında kullanılan, internet, veri madenciliği (*Data Mining*), metin ve web madenciliği (*Text&Web Mining*), veri ambarlama (*Data Warehousing*), OLAP, görselleştirme (*Visualization*), coğrafi enformasyon sistemleri (*Geographic Information Systems*), sistem dinamiği (*System Dynamics*), oyun teorisi (*Game Theory*), savaş oyunları (*War Games*) gibi her türlü

enformasyon ve iletişim teknolojileri ve karar destek yöntemleri ürün ve süreçleridir (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). İş istihbaratı doğru bilgiyi, doğru insana ve doğru zamanda ulaştırmak olarak tanımlanır. İş istihbaratı organizasyonda herkesin güvenebileceği ve kullanabileceği etkili karar verme içerisinde veriyi istihbarata çevirme esnasında gerekli kabiliyetleri ihtiva eder (Miller, Bräutigam and Gerlach, 2006, p. 3-4). İş istihbaratı Rİ'ye tamamen benzemez. İş İstihbaratı yoğun bir şekilde bilgi teknolojisi tarafından sürülen ana hattıyla veri madenciliği ile ilgilidir. Büyük miktarda bilgi toplanır ve özel yazılım vasıtasıyla işlenir. Amaç iş uygulamalarının, satış istatistiklerinin, müşteri memnuniyetinin ve proje değerlendirilmesinin tarihi ve güncel görünümünü elde etmektir. Bu bilgiler bölgesel tercihler ve pazarlama çabalarını optimize etmek için fayda sağlar. ABD'de "Amazon", Birleşik Krallıkta "Tesco" şirketleri bu konuda örnek olabilecek çalışma yapmaktadırlar. İş istihbaratı 1990'ların sonlarına kadar sıklıkla Rİ ile aynı anlamda kullanılmıştır. İş istihbaratın günümüzde çoğunlukla bilgi teknolojileri topluluğu içerisinde kullanılır ve geniş bir anlama yerine veri analizi yapan yazılıma ihtiyaç duymaktadır (Sharp, 2009, p. 21-22).

Miller, Bräutigam and Gerlach (2006) yaptıkları araştırmada, iş istihbaratının kullanımının sadece yönetim kademesinde olduğu anlaşılmıştır. İlaveten kişilerin çoğu iş istihbaratından elde edilen sonuçlardan memnun olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlara göre iş istihbaratı hem miktar hem de kalite yönünden geliştirilmeye ihtiyacı vardır. İş istihbaratı görevleri içerisine dahili çalışma, bilimsel araştırma ve analitik metodoloji dahil edilebilir (Miller, Bräutigam and Gerlach, 2006, p. 34-83).

**Pazar İstihbaratı** (*Market Intelligence*), yeni bir kavramdır ve Rİ ile aynı anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Rakip istihbaratından farklılaşarak finansal ve teknik istihbarat yerine pazara odaklanma göstermektedir. Bazıları onun müşteri hizmet ve ürünleri ile ilgili olduğunu diğerleri ise analizin ihtiva edildiğini düşünmektedirler. O aynı zamanda finansal alandaki hisse ve benzer pazarlarla ilgili veriyi belirtmek için kullanılmaktadır (Sharp, 2009, p. 22).

**Pazar Araştırması** (*Market Research*), Rİ ile pazar araştırması çoğunlukla birbirine yanlış bir şekilde benzer olarak düşünülür. Onların ikisi de pazar durumunu öğrenmeye odaklanıp araştırırlar. Fakat metodolojide ve sonuçlarda farklılık gösterirler. Pazar araştırması istatistik merkezli ve kantitatifdir. İlaveten müşterilere odaklanıp düşünceleri değerlendirip çoğunlukla gerçekleşmiş olanları yansıtır. Diğer taraftan Rİ; daha kalitatif

ve geleceğe odaklıdır. Ayrıca pazarda ya da endüstride nelerin ortaya çıktığını ve daha geniş bir ufuktan birçok dış faktörü de ihtiva edecek şekilde incelemektedir. Pazar araştırması Rİ'nin bir parçasıdır ve müşteri perspektifi hakkında önemli bir bakış açısı ve bilgi katmanı sağlamaktadır. Pazar araştırması ana hattıyla ürün planlama, pazarlama ve müşteri mesajları için kullanılır. Diğer taraftan Rİ strateji, yönetim/denetim, yeni pazara giriş, mevcut hattı genişletme, yeni ürün çıkarma, tehdit ve imkânları tanımlama, Ar&Ge ve profillemeye için kullanılmaktadır (Sharp, 2009, p. 27-32).

**Çevresel Tarama** (*Environmental Scanning*), Organizasyonun dış çevresi ile bilginin toplanmasını, analizini, bilginin açıklanmasını ve bu analiz edilmiş istihbaratın stratejik karar vermede kullanılması sürecidir. Çevre genel ve endüstri çevresi olmak üzere ikiye ayrılır (Myburgh, 2004, p. 46-55). Çevre tarama işlerinizi direkt veya dolaylı olarak etkileyen bilginin toplanıp gözlemlenmesini ifade eder. Endüstri ve şirket için önemli ve kullanışlı olan tüm konulara ilaveten şirkete yönelik tehdit ve imkânların farkındalığını iç ve dış bilginin aranması ile devam ettirilmesidir. Kaynaklar sadece elektronik olanlar değil aynı zamanda geniş kapsamlı makro tarama ile elde edilir (Sharp, 2009, p. 24).

**Senaryo Planlama** (*Scenario Planning*), bazıları tarafından Rİ'nin bir parçası olarak düşünülmektedir. Rİ konferanslarının da sıcak bir konusudur. Rİ geleceğe odaklanıp nelerin gündeme geldiğini incelerken tahminlere ihtiyaç olmaktadır. Tahmin ve yaklaşımları içerisinde trend analizi yaygındır ve hızlı değişen endüstride kesin doğru olmayabilir. Bu durumda senaryo planlamaya ilgi olmaktadır. Senaryo planlama bazı şirketlerin kullandığı, işleri etkileyecek faktörleri özellikle de rakipleri incelemek için kullanılan bir araçtır. Mümkün ve gelecekte olabileceklerle ilgili rakiplerinizin ve şirketinizin nasıl reaksiyon göstereceğinin senaryolarını oluşturmak üzere zorlu bir uygulamadır (Sharp, 2009, p. 32-34).

## **2.4.5. Rekabetçi İstihbarat Süreci ve Araçları**

### **2.4.5.1. Rekabetçi İstihbarat Süreci**

Organizasyonlardaki Rİ uygulama durum çalışmaları gösterdi ki; belirli ve kurallar ile yaklaşım yerine çoğunlukla kritik olaylara tepki şeklinde Rİ uygulaması yapılmaktadır. Rİ ünitesinin yerleşimi neresi olursa olsun resmi ya da gayri resmi Rİ birimleri arasında güçlü bir bağ olmalıdır. Aksi takdirde stratejik istihbaratın top yekûn olarak yok olması ile karşılaşılır. Sutton, strateji geliştirme sorumlusu yönetici ya da CEO'ların en uygun rapor verme seviyesi olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmalar Rİ birimlerinin

genellikle kurumsal planlama, pazarlama, araştırma ve geliştirme (Ar&Ge) ya da ekonomik analiz departmanlarına rapor verdiklerini ortaya çıkartmıştır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Fuld ve Villain, Rİ uygulamasını stratejik karar aşamasına iyice yerleştirmek için 3 ile 5 yıl gerektiğini tahmin etmişlerdir. Rİ kritik faktörlerinin arasında bilgisel kültürel ve öğrenme paylaşımı, hatalardan ders çıkartma ve paylaşım bulunmaktadır. Diğer kritik başarı faktörü sürekli sorgulama arzusu, çevrenin gözlemlenmesi ve tanınma ihtiyacını desteklemesidir. Üst yönetimin desteği ve her seviyedeki organizasyonun en tepesinde olmakta diğer bir kritik özelliştir. Herring Rİ'nin etkisini ölçmek için dört ana ölçüm önermiştir. Bunlar: masraftan kaçınma, zamandan tasarruf, maliyetten tasarruf, kazanç artışı ve ilaveten beşinci olarak organizasyona toplam değer katkısı da eklenmiştir. Bonthous dokuz göstergeli Likert tipi ölçek ile Rİ'nin organizasyona istihbarat ve eğitim katkısının ölçümünü önermiştir. Ancak organizasyonlarda bilginin etkisinin ölçümü hâlâ sıkıntılı bir süreç olmaya devam etmektedir. Bu Rİ için de geçerlidir. Bu konuda çok çalışmaya ihtiyaç vardır. Rİ işlevini etkili bir şekilde kullanmak için doğruluğu ispatlanmış kurallar ve gidiş yolları yoktur (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Rİ işlev yerine bir süreç olarak düşünüldüğünde daha faydalı olur. İlk olarak istihbarat döngüsünün yapısı açıkça bir süreçtir. Büyük ölçekli bir istihbarat sistemi çalıştırmak istediğinizde yapmanız gereken adımları dışarı doğru genişletmektir. Bazı başarılı şirketler Rİ birimini üst yönetime yakın konuşturduklarına rağmen bu yerleşim bazen birimin üst yönetim casusu olarak görülmesine sebep olabilir. Rİ'yi sadece üst birimde tutmak grubu şirketin diğer personelinden izole edebilir. Bu konuda daha fazla bilgi almak isteyenleri ve sisteme bilgi katkısı sağlayabilecek çalışanların umutsuzluğa düşmesine sebep olabilir (Kahaner, 1996, p. 43-47). Üst yönetime yakın olmakla birlikte her birim ile iletişimde olması ve eğitimler ile gerçek amaç ve hedefler samimi olarak iletilirse tüm sistem ve işletme büyük fayda sağlar.

Rİ, resmi ile gayri resmi aktivite ve işlemlerin birleştirilmesi sürecidir. Rİ hem kısa ve uzun dönem ihtiyaçların karşılanması hem de taktik ve stratejik yönetime yönelik karmaşık bir uygulamadır. Bunu sürekli çevre taramaya yakın stratejik yaklaşım içinde zayıf sinyalleri tarayarak yapar. Ayrıca çözümlenebilir ihtiyacı olan acil problemleri cevaplamak için tek seferlik, taktiksel ve kısa dönemli yaklaşım içinde gerçekleştirir. Rİ

çevresel tanımaya yakın stratejik bir yaklaşımdır. Cartwright et al. (1995) Rİ uygulamalarının dört kategoriye ayırır. Bunlar;

- Bir kere ve duruma mahsus olmak,
- Sürekli ve anlaşılır olmak,
- Sürekli ve odaklanmış olmak,
- Proje bazlı olmasıdır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

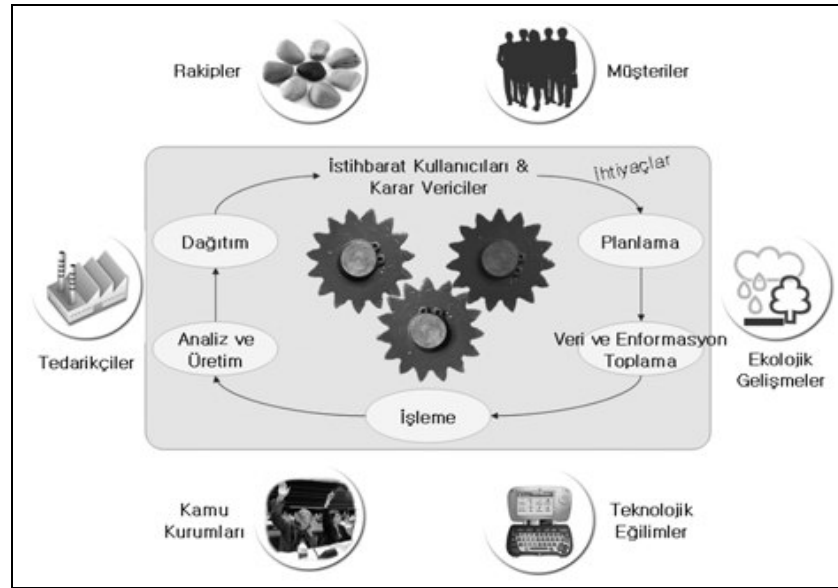
Gilad (1996) şirketlerin çoğunun reaktif moda ve erken uyarı sistemine sahip olmak yerine olaylar olduktan sonra tanımlamaya odaklandıklarını belirtmiştir. Günümüzde pasif ve savunmacı yaklaşımla izlemek yeterli olmamaktadır. Rakipleri izleyebilmek için rekabetçi karşılık verme modeli ile olayları izleme yerine niyetleri anlamayı ifade eden bir model yaratılabilmelidir. Bu strateji geçmişte başarılı olduğunu ispat etmiştir. Ayrıca Rİ sürecinin ana işlevlerini beş'e ayırmıştır. Bunlar;

- Rakiplerin desteklenebilir avantajı karşısında yeni bir rekabetçi avantaj inşa et,
- İşte çalışacak kişiler için rekabetçi bir sürpriz yarat,
- Lideri yerinde tutmamak için endüstri kurallarını değiştir,
- Kaynakların partner kullanılarak yükseltilmesini sağla,
- Rakiplerin sürprizleri başarma, yeni imkânlar yaratma ve angajman kurallarını değiştirme çabaları karşısında mücadele ver şeklinde belirtmiştir (Botha and Boon, 2008, p. 1-6).

Rİ süreci hem birincil hem ikincil ve hem de iç ve dış kaynakları kullanır. Birincil kaynaklar insan istihbarat ağı, gözlemler, ticaret fuarları ve ters mühendisliktir. İkincil kaynaklar ise çevrimiçi veri tabanları, internet kaynakları, dergiler özel yazılar ve dâhili dökümanlardır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390). Yedi adet Rİ basamağı vardır bunlar; 1- Soru sormak, 2- Organizasyon, endüstri ve rakiplere göz atmak, 3- Kaynakları tanımlamak, 4- Bilgi toplama tekniklerini kararlaştırmak, 5- Değerlendirme, sentez ve analiz yapmak, 6- Yayınlama ve iletişim kurmak, 7- Sonuçları değerlendirmektir (Myburgh, 2004, p. 46-55).

Rİ sisteminin temel birimi istihbarat döngüsüdür. O süreçte işlenmemiş bilgi istihbarata dönüştürülür. CIA ve dünyadaki istihbarat topluluklarının yaptıklarının benzeri bir süreç şirketler tarafından kullanılmaktadır (Kahaner, 1996, p. 43-47). İşletmeler için Rİ sürecini dört aşamalı olarak tasarlamıştır. Askeri istihbarat zincirinin örnek alınarak işletmelere uygulandığı modelin birinci aşamasında istihbaratın planlanması, ikinci aşamasında ihtiyaç duyulan veri ve enformasyonların farklı kaynaklardan toplanması, üçüncü ve dördüncü aşamalarında ise sırası ile analiz edilmesi ve ilgili karar alıcılarla paylaşımı esas alınmıştır. Günümüzde başta internet olmak üzere enformasyon ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklarla veri ve enformasyonların çok farklı kaynaklardan ve çok yoğun olarak toplanması, toplanan veri ve enformasyonların düzenlenmesi ve işlenmesi aşamasının bu modele ilave edilmesini zorunlu kılmıştır. Beş aşamalı Rİ sürecine ek olarak Herring altıncı bir adım eklenmesinin gerekliliğini öne sürmüştür. Geri bildirim olarak nitelenen bu aşamada istihbarat sürecinin sonunda karar alıcılarla elde edilen istihbarat sonuçlarının değerlendirilmesi ve ileriye dönük iyileştirme faaliyetleri amaçlanmaktadır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). SCIP de Rİ sürecini süreklilik arz eden Rİ döngüsü olarak adlandırılan bir döngü tarafından işletildiğini belirtmiştir. Bu süreç beş safhadan oluşur. Planlama ve yönlendirme, toplama, analiz, yayımlama (dağıtım) ve geri beslemedir (Bose, 2008, p. 510-528). Bazı özel yazarlar üç ya da yedi safhaya bile bölmektedirler. Hepsi aşağı yukarı aynı konuları işler az veya daha çok ayrıntıya girerler Bazı yazarlar değerlendirme safhasını geribesleme “feedback” sürecine eklerler. Rİ süreç içerisinde bir dizi safhalar olarak sunulmasına rağmen düz ve direkt olarak ilerlemez. Her safha içerisinde ve arasındaki bir dizi (loop) çevrimden ibarettir. (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Ancak tanımlanan istihbarat süreci, bir çevrim (*loop*) olduğundan bu aşama (geri besleme) her bir çevrimin sonunda zaten gerçekleşmektedir. Beş aşamalı Rİ süreci, istihbarata konu olan rakipler, müşteriler, tedarikçiler, kamu kurumları, teknolojik eğilimler ve ekolojik gelişmelerle birlikte Şekil 2.3’te görülmektedir (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).



Şekil 2.3. Rekabetçi İstihbarat Süreci (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

#### 2.4.5.1.1. Planlama ve Yönlendirme

Planlama, ihtiyaçların belirlenmesinden istihbarat ürününün kullanıcıya teslimine kadar olan tüm yönetim faaliyetlerinin planlanmasını kapsayan bir aşama olarak tanımlanmıştır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Bu süreçte yönetim işe başlayıp hangi istihbarata ihtiyaç olduğunu belirler. Bu safhada ayrıca Rİ uygulayıcıları görev icrasında hangi adımları yapmaları gerektiğini kararlaştırırlar. Bu safha üç yaklaşım gerektirir. Bunlar; zaman sıkıntılarını dâhil kullanıcı ihtiyaçlarının açık bir şekilde anlaşılması, toplama ve analist planı oluşturmak ve kullanıcıyı bilgilendirilmiş tutmaktır (Kahaner, 1996, p. 43-51). Bu aşama çevrimin hem başlangıcını hem de bitişini ifade etmektedir. Çevrimin başlangıcında istihbarat kullanıcılarıyla birlikte özel ihtiyaç ve beklentiler belirlenmekte, çevrimin sonunda ise stratejik kararları destekleyecek istihbarat ürününün yeni beklentiler doğurması, yeni bir çevrimin başlamasına neden olmaktadır. Bu aşamada Rİ profesyonelleri ve Rİ kullanıcıları birlikte eşgüdüm halinde çalışarak enformasyon ihtiyacının sınırlandırılmasına ve amaçların belirlenmesine katkı sağlamalıdır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Planlama şirketin hangi bilgiye niçin ve ne zaman ihtiyacı olduğunu belirler. Rİ analisti, karar vericiler ve ikisinin de çalışması ile gerçekleştirilir. Karar vericilerin istihbarat ihtiyaçlarını belirler ve sonra bu ihtiyaçları ve özel istihbarat gereklilikleri ya da “*Key Intelligence Topics*” KITs anahtar istihbarat konularına dönüştürür. KIT’ler organizasyonun üst yönetimine en önemli olarak tanımlanan konular ile Rİ operasyonlarına amaç ve yön sağlarlar (Bose, 2008, p.

510-528). İşletme çevresindeki tüm enformasyonun toplanması, işlenmesi ve analizi günümüz teknolojileri ile mümkün olamayacağı için, işletmeyi en fazla etkileyen konuların belirlenmesi gerekmektedir (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Anahtar istihbarat konularının belirlenmesi sadece işletme için önemli Rİ konularını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda uzun süreli ve etkin bir istihbarat paylaşım sisteminin de tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlar (Edin 2008, 589-600).

İşletmenin istihbarat ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan anahtar istihbarat konularının belirlenmesi yönteminde birincil amaç istihbarat ihtiyacının değerlendirilmesi ve uzun vadeli istihbarat üretimi ve paylaşımına yönelik bir altyapının geliştirilmesidir. Bu analizde iki ana başlık üzerinde durulmaktadır, bunlar istihbarat ihtiyacı, istihbarat kapasitesi ve bu kapasitenin kullanımınıdır (Edin 2008, s. 589-600). İstihbarat ihtiyaçlarını belirlemek için sistemli ve resmi yönetim ihtiyaçlarını tanımlama süreci kanıtlanmış başarılı bir yoldur. Amaç istihbarat kullanıcısı ile Rİ profesyoneli arasında iki yönlü iletişimi destekleyen bir sistem oluşturmaktır. Özel sektör bunu başarmak için milli seviyedeki istihbarat ihtiyaçlarını belirleme sürecinden dersler çıkarmalıdır. Kilit istihbarat konuları “*Key Intelligence Topics*” (KIT) şirketlerde karar vericilerin istihbarat ihtiyaçlarının önceliğini belirlemek için kullanılmaktadır. Bu sürecin merkezinde şirket içindeki kilit karar vericilerin etkileşimli diyalogu bulunmaktadır. Gerçekte Rİ programının başarısızlığı ve Rİ uygulayıcıları arasında üzüntüye sebep olan sorunun ana sebebi yönetimin belirlenmiş istihbarat ihtiyaçlarının olmamasıdır. Diğer taraftan daha başarılı sonuçlar alan şirketlerde resmi yönetim ihtiyaçları belirleme süreci bir etken olarak görülmektedir (Herring, 1999, p. 4-14).

Bin kişi üzerinde yönetici ve idareci ile görüşmeler sonrasında sadece çok özel olanlar hariç her endüstri dalında istihbarat ihtiyaçları sürpriz bir şekilde benzerlik göstermiştir. Üç başlıkta toplanan istihbarat ihtiyaçları her kategoride 12 örnek kilit istihbarat konusu belirlenmek suretiyle tamamlanmıştır. Bunlar;

#### **Stratejik kararlar ve meseleler kapsamında;**

- Şirketin gelecekteki rekabetçi çevresini oluşturmak için şirketin stratejik planına iş girdisi sağlamak,
- Global rekabetçi stratejiyi oluşturmak, iş amaçlarını başarmak için rakiplerin rollerini değerlendirmek,



- Endüstrinin globalleşmesi: Nasıl ve kimle ilerlemeliyiz? Rakiplerimiz kimle ne yapıyor?
- Kıtaldaki pazar gelişmeleri: Güncel rekabetçi durumun değerlendirilmesi, gelecekteki muhtemel durumların tanımlanması,
- Stratejik yatırım kararları: Rekabetçi çevredeki değişimleri tanımlamak ve değerlendirmek,
- Daha maliyet etkin üretim süreci ile üretim kapasitesini artırma ya da yeni bir fabrika kurmalı mıyız?
- Kilit rakiplerle teknolojik rekabeti sağlamak için hangi plan ve eylemleri yapmalıyız?
- Ürün geliştirme programı: Önde gelen rakiplerin programlarını tanımlamak ve değerlendirmek ilaveten diğer rakip teknolojilerin durumunu değerlendirmek,
- Yeni ürün geliştirme ve üretmeler: Rakipler nasıl ve ne zaman cevap verecekler? Ve onlar bizim planlarımızı nasıl etkileyeceklerdir?
- Yeni dağıtım, satış ve pazarlama stratejilerimiz endüstri rakip ve dağıtıcılar tarafından nasıl görülecektir?
- Bilgi ve teknoloji varlıklarımızın korunması,
- İnsan kaynakları konuları: Kilit çalışanların işe alınması ve işte tutulması konularından bahsedilebilir (Herring, 1999, p. 4-14).

#### **Öncü ikaz konuları kapsamında;**

- Güncel ve gelecek rekabetçiliğinizi dramatik olarak etkileyebilecek muhtemel teknolojik başarı alanları,
- Üretim kapasitelerini ya da ürün geliştirmeleri etkileyen teknolojik gelişmeler ve onların rakiplerle ve diğerleri tarafından kullanılışları,
- Kilit tedarikçilerin durumları ve performansları,
- Petrol, parça ve benzeri girdilerin tedariklerinde ki muhtemel aksamalar,
- Endüstrimizdeki tedarik, politika ve süreçlerinin değişimi,

- Müşteri ve rakiplerinin bizi ve hizmetlerimizi algulamalarındaki değişiklik,
- Şirket ve şirketler gurubunun bizim iş ve pazarımıza muhtemel girişi düşünceleri,
- Rekabetçiliğinizi etkileyebilecek uluslararası politik, sosyal, ekonomik ya da düzenlemelerin değişimi,
- Düzenleme konuları: Güncel kural ve politikaları etkileyebilecek yakın dönem değişiklikler; uzun dönem trendlerde sapmalar ve diğer devlet kaynaklı değişiklikler,
- Rakip, müşteri ve destekçiler arasındaki birleşme, el değiştirme gibi konuların istihbaratı,
- Ana rakipler tarafından başlatılan finansal girişimler,
- Diğerlerinin şirketimizi almak yönündeki ilgi ve çabalarından bahsedilebilir (Herring, 1999, p. 4-14).

#### **Pazardaki kilit oyuncular kapsamında;**

- Ana rakiplerin stratejik planları, rekabetçi stratejilerini, finansal ve pazar performanslarını, organizasyon ve kilit personelini, Ar&Ge'lerini ve satış ile pazarlamalarının profilini çıkart,
- Kilit rakiplerin derinlemesine değerlendirmelerini çıkart,
- Özellikle farklı alanlardan gelen yeni rakipleri tanımla,
- Güncel ve gelecekteki rakip çevreyi tanımla ve değerlendir,
- Yeni müşteriler, onların ihtiyaçları ve gelecekteki ilgileri,
- Markalı ürün ve hizmetlerimizin değeri ile ilgili endüstri ve müşteri görüşleri, tavırları ve algılamaları,
- Yeni endüstri ve pazar oyuncularını tanımla ve değerlendir,
- Yeni teknoloji ve ürün geliştiriciler: Onların endüstri içerisindeki strateji ve planları nelerdir?
- Rakiplerimiz dâhil belirgin pazar payı gelişimi ve artmasına ihtiyaç duyulması,

- Yönetim ve operasyonların ve çevresel aktivitelerin planlanması ve karar verme ile ilgili konular hakkında daha iyi bir istihbarat ihtiyacı,
- Yatırım ve finansal topluluk: Onların bizim işimiz ve endüstrimiz ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Çeşitli tedarikçilerin ve endüstri gözlemcilerinin şirketimiz hakkında bilgi toplamadaki ilgi ve amaçları nelerdir? Gibi sorgulanacak konulardır (Herring, 1999, p. 4-14).

Şirketleri tanımlamanın bir yolu anahtar istihbarat konuları (KIT) belirlemek diğer bir yolu ise kurumsal tanımlama çeklisidir. Bu çeklist Rİ analizi öncesinde doğru ve yeterli şekilde olmalıdır ve ana başlıkları aşağıda olduğu gibi kontrol noktaları şeklinde çıkarılmalıdır.

- Şirket irtibat bilgileri,
- Şirket tarihi ve temeline ait bilgi,
- Şirket aktiviteleri,
- Şirket pazarı,
- Şirketin finansal durumu (sermayesi, gücü ve değeri),
- Şirketin finansal performansı (satışları, kâr marjı, nakit akışı),
- Bina ve yerleşkeler,
- Şirket envanteri (elindeki bitirilmiş ürün seviyesi),
- Şirketin teknolojisi, Ar&Ge'si ve tesisatları,
- Şirketin yönetim ve sahiplik bilgisi (üst yönetim, şirket sahibi),
- Şirketin İKY yapısı (çalışanlar, personel eğitim durumu),
- Şirketin entelektüel sermayesi ile yasal ve dava durumu,
- Şirketin işletme süreçleri (değer zinciri analizi, dağıtım kanalları, nakit yönetimi),
- Şirketin reklâm durumu (toplam reklâm harcaması, reklâm amacı),

- Şirketin bağ ve birliktelikleri (lisans anlaşması, birleşik Ar&Ge'si, profesyonel avukatları),
- Şirketin dış çevresi (STEEP analizi),
- SWOT analizi olmalıdır (Murphy, 2005, p. 193-197).

McGonagle ve Vella çevrimin ilk aşamasını ihtiyaçların kurgulanması olarak adlandırmış ve bu aşamada yapılması gerekenleri Rİ ihtiyacının tanımlanması, ne tür Rİ'ye ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi, hangi alandaki ihtiyacın bu beklentiye doğurduğunun saptanması (stratejik, taktik, pazarlama, teknolojik, vb.), Rİ ile hangi sorulara cevap bulunacağını önceden tespiti, Rİ'nin kimin tarafından, nasıl ve kime karşı kullanılacağını belirlenmesi ve Rİ'nin son olarak ne zaman kullanılması gerektiğinin belirlenmesi (zaman kısıtı) olarak belirtmişlerdir. O'Guin ve Ogilvie istihbarat planının oluşturulması için gerekli aşamaları açıklarken ihtiyaçların belirlenmesi aşamasında hayati önem taşımayan (*nice-to-have*) ihtiyaçların engellenmesini ve karar alıcıların kararlarında mutlak ihtiyaç duyacakları istihbaratın istihbarat analistleri tarafından kendilerine sağlanması gerekliliğini vurgulamışlardır. Kahaner bu aşamanın önemini vurgulayarak, kullanıcı ihtiyaçlarının belirlenmesinin sürecin başarısını doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca istihbarat sürecinde kaynak kullanımı ve veri toplama yönteminin belirlenmesi konusunda verilecek karar aşamasında zaman faktörünün etkisi araştırmalarda sıklıkla vurgulanmıştır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

#### **2.4.5.1.2. Veri ve Enformasyon Toplama**

Toplama aktiviteleri bilginin tüm potansiyel kaynaklarının tanımlanması ve sonrasında araştırılması ile mümkün olan tüm kaynaklardan yasal, etik ve doğru bilgiyi toplama ve düzenli bir şekilde koyma eylemidir (Bose, 2008, p. 510-528). Bu safha istihbaratın üretileceği işlenmemiş bilginin tam olarak toplanmasını gerektirir. Toplanacak materyalin çoğunluğu halka açık olarak bulunmaktadır. Kaynaklar: dergiler, yıllık raporlar, kitaplar, yayınlar, konuşmalar, veri tabanları vb. ihtiva etmektedir. Yaratıcı toplayıcı ihtiyacı olanı yasal ve etik olarak rahatça bulabilir. Toplama aynı zamanda aktarılmak üzere işlenmesini gerektirir ve böylece elektronik olarak saklanıp istenilen yere iletilebilir (Kahaner, 1996, p. 43-47). CIA'de istihbaratın babası olarak bilinen Sherman Kent, 1949 yılına kadar eskiye dayanan süreçte istihbarat çalışmalarında

gerekli olan bilginin % 80'i gizli olamayan açık kaynaklardan geldiğini belirtmiştir. Fakat internetin günümüzde her ay gelişmesi ile istihbarat içerisinde gizli işler ve casusluk hâlâ önemli olmasına rağmen azalmaktadır (Wheaton, 2011, p. 367-382).

Kahaner'e göre veri toplama kaynakları birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayrılır. Birincil kaynaklar bilgi kaynağının çok değerli varlıklarıdır. Ana malzemeyi almak kesin hedef olmalıdır. Fakat onu elde etmek her zaman mümkün olmamaktadır. İkincil kaynaklar, değiştirilmiş bilgi sunarlar. Birincil kaynaklardan daha kolay bulunurlar. Bazen konu hakkında elde edilen tek bilgi olurlar. Bazen birinci kaynaktan daha iyi olabilmektedirler Birincil Kaynaklar; yıllık raporlar, devlet dokümanları, konuşmalar, canlı TV ve radyo röportajları, finansal şirket raporları, kişisel gözlemlerdir. İkincil Kaynaklar ise; gazeteler, dergiler, kitaplar, kaydedilmiş ve düzenlenmiş TV ve radyo programları ve analist raporlarıdır. Ayrıca Ticaret fuarlarından da gözlemler, gösteriler, görüşmeler, fotoğraflar ile birlikte aşağıdakiler çoğunlukla temin edilebilmektedir. Bunlar; katılımcı listeleri, ürün sunum yapanların listesi, seminer, konuşma ve söyleşilerin çıktıları (eğer mümkün değilse mail ile nasıl alınabilir), broşür ve tanıtıcı bukletler, basın açıklamaları, ücret listeleri, teknik bilgi kayıtları, tekrar basın için verilen dergi makaleleri, ürün fotoğrafları, ürün örnekleri (sıklıkla yeni bir malzemenin küçük bir örneği verilir) kaynak olarak toplanabilirler (Kahaner, 1996, p. 45-55). John Hill, % 72 oranında kişinin ticaret fuarlarında casusluk yaptığını araştırması ile ortaya çıkarmıştır (Waters, 2010, p. 81).

Çeşitli kaynaklardan ham veri ve enformasyonun toplanması bu aşamanın içeriğini oluşturmaktadır. Toplama aşamasında işletme içi ve dışı, birincil ve ikincil olmak üzere dört farklı veri ve enformasyon toplama kaynağı grubu belirtilmiştir. İşletme içi birincil kaynaklar işletmenin bölümleri ve bu bölümlerin personelinden elde edilen verileri kapsamaktadır. İşletme içi ikincil kaynaklar, raporlar, araştırmalar, kongre ve fuar izlenimleri olarak belirtilmiştir. İşletme dışı birincil kaynaklara örnek olarak; rakipler, ortaklıklar, müşteriler, tedarikçiler, distribütörler, rakip firmaların veya sektörün eski çalışanları, danışmanlık firmaları, bankalar, ticaret odaları gibi kurumlar, akademik birimler, fuar, sergi, kongre ve konferanslar verilebilir. İşletme dışı ikincil kaynaklara örnek olarak ise, rakiplerin yayınları kamu rapor ve yayınları, her türlü özel sektör yayın ve makaleleri, veri bankaları ve internet gösterilmiştir. Choo, enformasyonun toplandığı kaynağın kalitesinin istihbarat ürününün kalitesine doğrudan etkide bulunduğunu

belirtmektedir. Sadece daha kolay ulaşılabilir kaynak olduğundan dolayı kullanılan bazı kaynaklar yanlış sonuçları doğurmaktadır. McGonagle ve Vella ise toplama aşamasına geçilmeden önce ihtiyaçların bir harekât planına aktarılması gerekliliğinden söz etmektedir. Burada soruların tanımlanması ve bu soruların cevaplanması için gerekli ham verinin hangi kaynaklardan elde edilebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Rouach ve Santi, toplama aşamasında üç farklı veri grubu arasında ayırım yapmışlardır; beyaz enformasyon (açık kaynaklardan elde edilen enformasyon), gri enformasyon (satış personelinin müşteri ziyaretleri esnasında öğrendikleri duyular ve yayınlanmamış belgeler) ve siyah enformasyon (gayriresmi elde edilen enformasyon). Yazarlar beyaz ve gri enformasyonun rekabet istihbaratı faaliyetleri için kullanılabileceğini öne sürmüşler, siyah enformasyonu ise endüstriyel casuslukla sınırlı çizmek için kullanmışlardır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Bilgi kaynaklarından herhangi biri yanlış bilgi vermeyi hedefleyebilir ve aktif olarak yanlış yönlendirme ve pasif olarak da saklama ve sessizlik gibi teknikleri kullanabilir. Bu sebepten dolayı veri toplama safhasında duyarlı olunup yanlış bilgi ayırt edilmelidir. Organizasyonu potansiyel bilgi tehditlerinden korumak ve rakip organizasyonların Rİ çalışmalarından korumak çoğunlukla Karşı İstihbarat olarak bahsedilmiştir. Karşı İstihbarat bu güne kadar Rİ'nin tanımları içinde olmamıştır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390). Rİ yönetiminin diğer önemli bir unsuru da Rİ'ye karşı koyma programıdır. Bu program kurumun rekabetçi avantaj kırılganlığını düşürmeli, değerleri hırsızlık, sahtecilik ve kötüye kullanmalara karşı korumalıdır. Fabrika, personel, bilgi sistemleri, kayıtlar, stratejik planlar, entelektüel varlık ve bilgi değerleri korunmalıdır. Önemli olan rakiplerin neyi aradıkları ve ona nasıl ulaşabilecekleri sorularının sorulmasıdır. Bu sorulara verilen cevap korunma yollarını gösterecektir (Myburgh, 2004, p. 46-55). Rİ kapsamında hem personel hem de paydaşlar istihbarat karşı koyma konusunda bilgilendirilip eğitilmelidir. Bu konuda gözden kaçırılacak bir tedbir bütün Rİ sürecini tehlikeye atarak sistemin kendi içyapısında büyük açık vermesine sebep olur. Futbol kulüplerinde ise özellikle transfer, sponsorluk görüşmeleri, isim hakları ve hizmet alımlarında dikkatle uyulması gereken bir kavramdır.

#### **2.4.5.1.3. İşleme**

Toplanan enformasyon bu aşamada, daha sonraki aşamalarda kullanılmak üzere düzenlenir, kaydedilir ve güvenilirlik açısından kontrol edilir. İşleme aşaması içerik

olarak en rahat tanımlanan aşama olmasına rağmen, uygulama aşamasında en maliyetli ve zor aşama olarak dikkati çekmektedir. Bu aşamada Rİ uzmanlarının göstereceği başarı, sürecin tümünü ilgilendirmektedir. Ayrıca bu aşamada elde edilecek kalite düzeyi, enformasyon teknolojilerinin analiz aşamasında etkin kullanılmasını sağlayacaktır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). İşleme süreci çoğu zaman analiz safhası içerisinde gösterilmektedir.

#### **2.4.5.1.4. Analiz ve Üretim**

Bu en zor safha olarak düşünülmektedir. Analiz kapsamında bilgiyi değerlendirmek için hüner ve cesaret gerektirir. Analiz mantık ve belirgin bilgiye dayanmasına rağmen analistler bazen muhtemel sonuçlarla ilgili boşlukları doldurmaları gerekmektedir (Kahaner, 1996, p. 43-47). Önemli bir adımdır ve toplanmış bilgiyi tanımlı bir şekle ve ilişkilere çeviren ya da içerisindeki uyumsuzlukları inceleyip araştıran aktivitelerdir. En etkili ve faydalı analiz; yaratıcılık, fikir yürütme ve görünenin ötesine bakabilme kabiliyeti gerektirir (Bose, 2008, p. 510-528). Analiz ayrıca birbirinden kopuk verilerin istihbarata dönüştürme süreci veya bilinenden hareket edilerek, bilinmeyenler hakkında çıkarımlarda bulunma olarak da tanımlanabilir (Seviçin, 2005, s. 181-205). Çoğunlukla toplama ve araştırmaya çok zaman harcanarak analize yetersiz zaman bırakılmaktadır (Myburgh, 2004, p. 46-55). Maalesef Rİ profesyonellerinin analitik araçlardaki yeterlilikleri çoğunlukla en zayıf alanlarından birisidir. Analitik kabiliyetlerin sürekli güçlenmesi ve analitik araçların kullanım kabiliyetinin artması Rİ başarısı için çok önemlidir (Prescott, 1999, p. 37-52).

Analiz, bilgisayar sistemli veri araçları ilgili bilgi parçalarını bir araya getirmek ve tüm istihbarat resmini ortaya çıkarmak için büyük destek sağlamaktadır (Fidan, 1999, p. 9-11). Bu aşamada ham enformasyon eylemsel istihbarata çevirmektedir. Analiz ve üretim aşamasında veri ve enformasyon mevcut bilgilerle karşılaştırılıp, eşleştirilir ve farklı analiz araçlarının yardımıyla işlenirler. Bu aşamada kullanılan analiz araçlarına örnek olarak Porter'ın klasik stratejik rakip analiz araçlarını (portfolyo analizi, güçlü ve zayıf yönler analizi, vb.), rekabet ve müşteri analiz tekniklerini (blindspot analizi, müşteri değer analizi, vb.) ve finansal ve çevre analiz teknikleri sayılabilmektedir. Bunların dışında Rİ faaliyetlerinde sıkça kullanılan teknikler senaryo yönetimi, STEPP, Delphi metodu, yapay sinir ağları, kritik başarı faktörleri analizi, veri madenciliği teknikleri ve veri ambarlama, savaş oyunları başta olmak üzere simülasyondur. Bu

tekniklerin ne zaman, hangi amaçla ve hangi konu için kullanılacağı konusunda Fleisher ve Bensoussan, FAROUT (F-Future orientation (geleceğe odaklılık), A-Accuracy (doğruluk), R-Resource Efficiency (kaynak etkinliği), O-Objectivity (nesnellik), U-Usefulness (fayda), T-Timeliness (vakitlilik, zamanlılık)) kriterlerini geliştirmişlerdir. Bu formüle göre problemin doğasına uygun analiz tekniğinin seçimi kolaylaşmakta ve aynı zamanda konunun çözümüne yönelik enformasyon toplanması da sağlanmaktadır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

Fleisher ve Bensoussan (2002) strateji tekniklerini ve rekabetçi analizi beş bölüme ayırmıştır. Stratejik analiz teknikleri: BCG gelişim/portföy matris paylaşımı, GE iş gözlemlene matrisi, endüstri analizi, stratejik grup analizi, SWOT analizi ve değer zincir analizidir. Rekabetçi ve müşteri analiz teknikleri: Blindspot (kör nokta) analizi, rakip analizi, müşteri sınıflandırma analizi, müşteri değer analizi, İşlevsel kabiliyet ve kaynak analizi ve yönetim görüntüleme analizidir. Çevre analiz teknikleri: konu analizi, büyük çevre (STEEP) analizi, senaryo analizi ve paydaş analizidir. Evrim analiz teknikleri: tecrübe eğrisi analizi, gelişim vektör analizi, patent analizi, ürün hayat döngüsü analizi ve S eğrisi (teknoloji hayat döngüsü) analizidir. Finansal analiz teknikleri: finansal oran ve tanımlama analizi, stratejik fon programlama ve desteklenebilir gelişim oranı analizidir (Fleisher ve Bensoussan, 2002, p. 1-5) Ayrıca Myburgh (2004), yüzlerce analiz tekniği olduğunu ve yukarıda belirtilenlere ilaveten farklı olarak GAP analizi, kırılma analizi ve belirgin yetenek analizini belirtmiştir (Myburgh, 2004, p. 46-55).

#### **2.4.5.1.5. Dağıtım**

Bitirilmiş ürünü ya da Rİ'yi kolay anlaşılır şekilde tekrar karar vericiye iletilmesi sürecidir. Raporlama ve bilgilendirmeyi ihtiva eder. Bulunan bilgiler rakip profili, senaryo planlama ve senaryo analizi gibi daha ileri analizleri yapmak için kullanılır (Bose, 2008, p. 510-528). Bu safha ve döngü içerisinde aynı zamanda bir ilk olabilmektedir. İstihbarat ürününü isteyenlere iletmeyi gerektirir. Analistlerin muhtemel eylemi tavsiye ettikleri safhadır. Analist tavsiyelerini güzel bir şekilde iletip mantıklı argümanlarla savunabilmelidir (Kahaner, 1996, p. 43-47).

Rİ çevriminin bu aşaması, istihbarat kullanıcıları ile istihbarat ürününün paylaşılmasıdır. İstihbarat ürününün paylaşıldığı karar alıcılar iletilen istihbarat yardımıyla kararlarını verirler. Bu yeni kararlar yeni ihtiyaçların doğmasına neden olur



ve böylece Rİ çevrimi yeniden tetiklenir. Rouach ve Santi, istihbaratın bu aşamada, analistlerin elde edilen sonuçlar hakkındaki tavsiyeleriyle birlikte son kullanıcılara aktarıldığını belirtmişlerdir. O'Guin ve Ogilvie, son aşamada sadece elde edilen istihbaratın son kullanıcıya raporlanmasını ele almışlardır. Fuld, bu sürecin devamında güvenlik faktörlerinin de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8). Çeşitli dağıtım araçları vardır. Bunlar; kişisel iletişim, duyuru, rapor sunma, telefon ve faks gönderisi, e-posta, intranet ağları gibi çeşitli şekillerde olabilir. Hangi şekilde dağıtım yapılacağı Rİ birimi tarafından, etkinliğinin değerlendirilmesi sonucunda kararlaştırılmalıdır. Analizi sunmak aşağıdaki kriterlere göre olur. Bunlar;

- Analiz yönetimin ihtiyaçlarına cevap vermelidir,
- Analiz genel değil odaklanmış olmalıdır,
- Analiz zamanında olmalıdır,
- Yüksek güven seviyesi olmalıdır,
- Sonuçlar yönetim için en iyi seviyede olmalıdır (Kahaner, 1996, p. 134-135).

#### **2.4.5.1.6. Geri Besleme**

Döngünün son safhasıdır. Karar vericilere sağlanan istihbaratın etkisini ölçme aktivitelerini ihtiva eder. Kullanıldı mı? Nasıl kullanıldığı ya da niçin kullanılmadığı anlaşma ile sonuçlandı mı? Paradan tasarruf sağladı mı? Şirketin ününü arttırdı mı? Süreç nasıl daha iyi ayarlanabilir gibi sorular ile ileriki çalışmalar ve sürekli gelişme için önemli analiz sağlar (Bose, 2008, p. 510-528). Organizasyon içinde Rİ birimleri sürekli geri besleme alırlar. Alınan geri beslemelerde nerede ise tüm dünyada Rİ'nin değerli ve pozitif katkı sağladığı ortaya çıkmıştır (McGonagle Jr. and Vella, 2004, p. 64-68).

İlk bakışta Rİ döngüsü reaktif gibi görünmesine rağmen gerçekte şirketlerdeki iyi uygulamalar göstermiştir ki süreç dinamik ve interaktiftir. Süreç esnasında geri besleme ve güncellemelerle yeni gelişim konuları ortaya çıkarılmaktadır (Prescott, 1999, p. 37-52). Geri besleme süreci, bütün Rİ sürecinin değerlendirilmesi ve uygulamada oluşan sinerji ile gelecekteki çalışmalara ışık tutabilecek önemli bir safhadır. Bu çalışma ile

ayrıca Rİ birimlerinin etkinliği ile niçin var olduklarının üst yönetime sunulması da kolaylaşabilir.

## **2.4.5.2. Rekabetçi İstihbarat Araçları**

### **2.4.5.2.1. Rekabetçi İstihbarat Toplama Araçları**

Rİ sürecinin planlama ve yönlendirme safhasında KIT'e (Kilit istihbarat konularına) bakılır ya da özel istihbarat soruları şeklindeki istihbarat gereklilikleri cevaplandırılmalıdır. Bu sebepten dolayı istihbarat ve bilgi toplama, özel gerekliliklere göre düzenlenir. Etkili bir toplama safhası için toplama süreci planlanmalıdır. Birçok çevrimiçi bilgi kaynağı, arama motoru ile direkt bulunabilen web siteleri, ticari haber organizasyonlarının haber grupları ya da resmi olmayan haber ve tartışma grupları vardır. Ayrıca çevrimiçi veri tabanları ve haber filtreleme servislerini ihtiva eden özel içerikli üyelik servisleri satın alınabilir. İnternet bilgi yönetim araçları, şirket veri tabanlarından dağınık bilgileri bir araya getirerek rakipler, ürünler, hizmetler, önemli kişiler, stratejiler, hedef pazarlar, tedarikçiler, düzenleyiciler ve birçoğu hakkında kısa raporlar düzenleyebilirler (Bose, 2008, p. 510-528).

İstihbarat ürünü birçok şekilde elde edilir. Ana hatıyla tanımsal ve tahminsel ürünler olmak üzere ikiye ayrılır. Tanımsal ürün; ilgili gerçeklerin, değerlerin, kişiliklerin ve hedef konusunu çevreleyen meselelerin taslağını çıkarır. Diğer taraftan Tahminsel ürün; benzer muhteviyatların kesişmeleri sonucunda nelerin olacağını tahmin etmeye çalışır. Karar vericiler bu iki ürün arasında tahminsel ürünü daha değerli bulmaktadırlar (Wheaton, 2011, p. 367-382).

Hohhof'a göre Rİ sürecin otomatik hale getiren hiçbir sistem yoktur. Rİ süreci birçok iş bilgi teknoloji araçları ile desteklenir. Bunlar; Online veri tabanları, istihbarat ajanları, "Push" (itme) teknolojisi, ağ bilgi sistemleri (intranet, extranet, internet), ERP (girişim kaynak planlama sistemleri), groupware (gruplama), doküman yönetim sistemi, metin analiz araçları ve depolama sistemleridir. Rİ içinde iş amacıyla internet kullanımı birçok çalışmada belirtilmiştir. Rakip internet sitesi tarama ile ilgili Rİ teknikleri vardır. İnternet kullanımı gelişmesi ile stratejik önemdeki hizmetlerin takibi için yeni bir pazar oluştu. Siber istihbarat alanında örneğin [www.cyveillance.com](http://www.cyveillance.com) gibi siteler mevcuttur. Push (itme) teknolojisi veri toplamanın yönetim seviyesinde yapılması için anahtar bir araçtır. Analitik teknikler iş istihbarat araçlarının gelişmesinden büyük faydalar sağlamaktadır. Özellikle veri ambarlama teknolojisi ile çeşitli karmaşık istatistiksel veri

madenciliği yazılımı ve ayrıca OLAP, Neural (sinir) ağları, gelişmiş veri görselleştirme teknikleri Rİ için çok kullanışlıdır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Bilgi ve veri için çok çeşitli kaynaklar mevcuttur. Aşağıdakiler halka açık bilginin çok azını sunar ve çoğu çok az miktar ödeme ile ya da ücretsiz elde edilmektedir.

- Yönetim makaleleri: MIT Sloan, Emory Üniversitesi ve “*Knowledge Wharton*”dır. Bunlar çok geniş ve genel iş ve politika konularını işlemektedirler.
- Diğer kuruluşlardan alınan toplanmış çalışmaların rapor ve katalogları; “*Conferance Board*”, “*Marketing Science Institute*” (MSI) ve “*Research Alert*” tür.
- İş ve eğitim kurumlarından araştırma raporları Örnek: “*Center For Retailing Studies*” ve “*Harward Business School Publishing*”dir.
- Endüstri ve şirket araştırma raporları için örnek: [www.MarketResearch.com](http://www.MarketResearch.com), [www.gartner.com](http://www.gartner.com) siteleri vardır.
- Yönetim ve finansal raporlar Örnek: Risk yönetim birliğine ait “*Annual statement studies*” gösterilebilir.
- Demografik odaklanma yazıları Örnek: “*Minority Market Report*” verilebilir.
- Özel sayılar Örnek; “[www.specialissues.com](http://www.specialissues.com)” kullanılabilir.
- Trendler Örnek: “[www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)” ve “[www.springwise.com](http://www.springwise.com)” siteleri yeni ürünler ve yeni iş fikirleri vermektedirler (Sharp, 2009, p. 170-173).

Bunlara ilaveten mahalli kütüphaneler (ABD’de) çeşitli referans kitaplarına ulaşım hakkı vermektedirler. Ayrıca genel işletme makaleleri veri bankası olarak [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com). sitesi kullanılabilir. Dergi, gazete ve magazin veri bankası olarak da “[www.highbeam.com](http://www.highbeam.com)” kullanılabilir. Ayrıca Amerikan şirket dosyaları ve yıllık raporları da [www.sec.gov/answers/publicdocs..htm](http://www.sec.gov/answers/publicdocs..htm) yılda dört kez olarak bu web sitesinde yayımlanmaktadır (Sharp, 2009, p. 170-173).

Şirketlerin internet siteleri de bilgi toplamada çeşitli şekilde yardımcı olurlar. Bunlar;

- Pozisyon alma; şirketler nasıl algılanmak istedikleri, neyin onlar için önemli olduğu, ne kadar şeffaf olduklarını yayınladılar.
- Şirket odağı; müşteri merkezli şirketler sitelerinde birçok ürün bilgisi ile müşteri hizmetleri ve teknik destek kolaylığı sağladılar.
- İş genişletme; yeni kabiliyetleri veya var olanları ve iş genişletmelerini açığa çıkarır.
- Yön değişimi; ortaklık bağları, birlikler ve diğer bağları gösterebilir.
- Liderlik; şirket organizasyon şeması ve üst yönetim bilgisi gibi malumatlar olabilir (Sharp, 2009, p. 170-173).

#### **2.4.5.2.2. Rekabetçi İstihbarat Toplama Araçlarının Sınıflandırması**

Aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılırlar.

**Aktif Toplama:** Çevrimiçi arama ile gerçekleşir. İnsan bilgisayar etkileşimi ve dil problemleri çoğu kişiye zorluk yaratmaktadır. Kimlik çıkartma (Entity extraction) bilgi ve araştırma sonuçlarının hızlı bir şekilde değerlendirilmesi için kullanışlıdır. Bilgi görselleştirme teknolojileri büyük miktardaki verinin hızlıca analiz edilmesini sağlar. Patent araştırmalarında Thomson Scientific ([www.micropat.com](http://www.micropat.com)) şirketi araştırmacılara hızlı araştırma yapma imkânı sağlar. Ayrıca EBSC host's ([www.ebschost.com](http://www.ebschost.com)) görsel sonuçlu tarama sağlar (Bose, 2008, p. 510-528).

**Pasif Toplama:** Bilgi çıkarım ve görselleştirme bu kapsamda kullanılır. Ancak istihbarat ajanı ve diğer bilgi yolu teknolojileri daha değerli katkı sağlar. Bilgi yolu teknolojileri karar vericileri ilgili şekilde bilgilendirir. Bilgi yolu için ticari araç olarak örneğin Inxight ([www.inxight.com](http://www.inxight.com)) kullanılabilir. Fakat bilgi yolunun limitleri vardır. Çoğunlukla şirketle ilgili son çevrimiçi bilgi mümkün olmamaktadır (Bose, 2008, p. 510-528). Bilgi ve istihbarat sorulan soruları cevaplamalıdır ayrıca doğru olmalı, güvenilir olmalı, konuyla ilgili olmalı, anlaşılır ve yeterli olmalı, zamanında ve güncel olmalı, geniş ve kapsamlı olmalı ve maliyet etkin olmalıdır (Sharp, 2009, p. 220-221).

#### **2.4.6. Rekabetçi İstihbarat Analiz Araçları**

İstihbarat analiz araçlarının dört ana şekli vardır. Bunlar; sonuç çıkartma, işselleştirme, patern tanıma ve trend (eğilim) analizidir. Deductive (sonuç çıkarıcı sebeplendirme)

özel problemlere mantıksal çözümler ile genel kuralları uygulama kabiliyetidir. Çözümler anlam ifade ederse uygulamayı gerektirir (Bose, 2008, p. 510-528).

*Inductive (içselleştirme ile sebeplendirme)*; probleme özel cevapları ayrı parçalardaki bilgileri yeni kural ve sonuçlar çıkarma için bir araya getirme kabiliyetidir.

*Patern tanıma*; başka bir şey içinde gizli olan şekli algılayıp tanıma kabiliyetidir.

*Trend analizi*; eğilim analizi yapma kabiliyetidir (Bose, 2008, p. 510-528).

İstihbarat ve Rİ bilgi için çevrenin araştırılması boyutunda benzerlik göstermektedir. Fakat benzerlik o noktada sona ermektedir. Rİ sadece veri ve bilgi değildir. Rİ onların üzerine inşa edilerek daha fazlasını yapmaktır. Rİ'nin tam kapsamlı anlaşılması belirgin rekabetçi avantaj sağlar. Rİ, bir bankanın sadece çek ve para akışını işleminin karşısında borç ve yatırım kapasitelerinin anlaşılması arasındaki farktır. Rİ geniş bir alanda veri ve bilgi toplamaya ilaveten düşünceli ve kasıtlı bir analizi de ihtiva etmelidir. Analiz resmi ve resmi olmayan teknikleri ifade edebilir. Analiz geçen yılki satış ile bu yılki satışın karşılaştırılması da değildir. Analiz, değerlendirmenin şirketinize ne anlama geldiği düşüncesi ve fikri ile sonuçlanır. Analiz ayrıca pazar yeri, müşteri dağıtım kanalı ve rekabet içerisinde rol oynayan tüm güçlerin tamamen anlaşılması ile sonuçlanır (Sharp, 2009, p. 24-27).

Rİ Sürecinin analiz safhası işlenmemiş veriyi çalışılabilir istihbarata dönüştürür ve böylece veri analitik görevlere ve karar verme işlemine uygulanabilir. Bu da stratejik yönetime temel oluşturur. Örneğin analizden elde edilen çalışılabilir istihbaratın analizinden rekabetçi avantaj için rakip profili işlemi uygulanabilir. Analiz toplanmış bilginin özetlenmesinden çok daha fazlasını gerektirir. Bilgisayarlı Rİ araçları analistlere büyük miktardaki verinin anlaşılmasında yardımcı olur fakat veri analizi istihbarata dönüşürken çok yüksek derecede bilgisayar dışı metodolojilere bağlıdır. Rİ araştırmacıları ve karar vericiler için birçok çeşit teknik vardır. Fleischer ve Bensousson aşağıdaki stratejik analiz tekniklerini 2003 yılında tanımlamışlardır. Bunlar; BCG Growth/Share (Gelişim/Paylaşma) Matrisi, GE iş gözlemlene matrisi, endüstri analizi (Porter'in 5 kuvvet modeli), stratejik grup analizi, SWOT analizi, finansal oranlar analizi ve değer zinciri analizidir. Her analitik analiz metodu; özel stratejik kararlarını belirten bilgi kategorilerine ya da toplanmış bilginin önceden belirlenen matrislere dökülmesini gerektirir. Son zamanlarda Londra üniversitesinden Peter Trim de "SATELLITE" olarak bilinen bir konsept model geliştirmiştir. Bu model kurumsal

istihbarat ile pazar araştırmasını birbirine uyarlayan çerçeve sağlamaktadır. Rİ araçları bu metotlarla son kararı sağlayamazlar ancak analistlere veri setleri içinde gizlenmiş bilgilerin analitik teknikler uygulanmasını sağlarlar (Bose, 2008, p. 510-528).

Analiz ile bilgi çalışılabilir istihbarata dönüşür. Rİ bir noktaya kadar askeri stratejiden gelen köklere sahiptir. Rİ diğer disiplinlerden de teknikler ve fikirler almaktadır. Yönetim, pazarlama, ekonomi, bilgi sistem çalışmaları ve özellikle de Porter'in 5 kuvvet modeli, VVG (miktar değer gelişimi) , CHA (hipotez analiz yarışması), SP (senaryo planlama), Bibliyometrik, patent analizi dikkat çeken uygulamalardır. Rİ profesyonellerinin dikkat çekici örnekleri ise Business Blind Spots (iş kör noktaları) varsayımları ortadan kaldırmak için Gilad tarafından ortaya çıkartılmıştır. Fuld, Fleischer ve Bensoussun'un, Framework (çerçeve) çalışmaları çeşitli Rİ problemlerine çerçeve analitik teknik sağlar. Rİ içindeki diğer teknikler diğer alanlardan alınmaktadır. MUST (makro ekonomik belirsizlik stratejisi) analizi makro ekonomik etkiyi ve işin rekabetçi çevresinin üzerindeki politik riski tanımlamayı amaçlayan bir model sağlar. War gaming (askeri savaş oyunu) ise askeri alandan ve yoğun bir simülasyon aktivitesidir. Son 10 yılda popüler en çok kalıcı olan teknikler SCIP'in CIR "*Competitive Intelligence Review*" ve "*Competitive Intelligence Magazine*" CIM dergilerine göre SWOT, Benchmarking (standartlaşma), Environmental (çevresel) analizi kapsamında STEEP (Sosyal, teknolojik, ekonomik, ekolojik, politik) analizi, senaryo planlamadır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Veri analiz araçları ana hattıyla veri madenciliği, istatistiksel analiz ve "Business Intelligence" araçlarını ihtiva eder. Veri madenciliği artarak "text" madenciliği ile birleştirilerek kullanılması hız kazanmaktadır. Bu veri ve text madenciliği kombinasyonunu araçları gruplandırma ve konsept ilişkilendirmedi. Bilgi denizinde data (veri)/ text (metin)/ web (ağ) madenciliği araçlarının kullanımı ile ilgili bilginin daha ileri analizi yapılabilir (Bose, 2008, p. 510-528).

Rİ girdilerin daha ileri analizi için senaryo planlama tekniği ile ki o, şirket operasyonlarını ve uygun karşılık için hazırlanması etkilenebilecek gelecek muhtemel olayları seslendirmek için iyi bir tekniktir. Yıllar boyunca Rİ ile çeşitli tip ve ölçekte organizasyonlarda karşı istihbaratla uğraşmak zorunda kalınmış ve bu uygulama şirketin sırlarını koruyabilmiştir. Her şirket kendisi hakkında bilgi almaya çalışan rakiplere sahiptir. Bundan dolayı organizasyonlar kurumsal güvenlik tedbirlerini arttırıp diğer

şirketlerin istihbarat çabalarından kendilerini korumalıdır. Rİ programının başarısı için yönetim Rİ'yi uzak ve izole edilmiş bir işlem olarak görmemelidir. Onun yerine tüm organizasyon çalışmanın içerisinde olmalıdır. İlaveten işletmenin her birimine Rİ uzmanı yerleştirilmesi yararlı olur. Yazılım çözümleri Rİ programına çok yardımcı olmasına rağmen şirket, çabasının çoğunu personel yetiştirme eğitim ve süreçlere odaklamalıdır (Bose, 2008, p. 510-528).

Diğer şirketler incelenirken organizasyonun dâhili verisi rekabetçi resmi çıkartmakta kayıp parçaların doldurulmasında kullanılır. 100'den fazla analitik analiz metodu vardır. SWOT ve Porter'in 5 kuvveti gibi etkin örnekler sayılabilir. (Bose, 2008, p. 510-528). SCIP üyeleri en kullanışlı analitik analiz aracı olarak SWOT'u belirtmişlerdir. (Murphy, 2005, p. 197). Rİ'yi etkili yapmak için kalıcı bir model ya da yaklaşım kurulabilir. Örneğin bir organizasyon rakip profilleri (*Competitor profiles*) kurmak ve iç analiz araçları kullanmak isteyebilir ya da rakiplerin avantaj stratejileri, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek için otomatikleştirilmiş veri yönetim araçları satın alınabilir. Hangi model ya da yaklaşım seçilirse seçilsin önemli olan şey verinin analiz edilmesidir. Rİ analiz ve araştırmalarında; bir endüstrinin anlaşılması ile ilgili Porter'ın 5 kuvvet modeli en iyi analitik modeldir. En popüler analitik model ise SWOT analizidir. SWOT organizasyonun temel kabiliyetlerini belirlerken önemli bir analizdir. Pazardaki rekabetçi avantajın anlaşılmasında kullanışlıdır. Ancak KIT anahtar istihbarat konuları bir endüstri alanı ile ilgili ise Porter'ın 5 kuvvet modeli daha iyi olabilir ya da birisi rakibin pozisyonunu anlamaya ihtiyacı olursa Porter'ın 4 köşe (*diomond*) modeli analizi daha uygun olabilir. Eğer birisi pazardaki evrim ve girişim konularına bakarsa ürün hayat döngüsü (*Product Life Cycle*) analizi daha uygun olabilir. Eğer birisi rakiplerin finansal dengesini öğrenmek isterse finansal oranlar (*Financial ratios*) analizi uygundur. Beş çeşit finansal oran vardır. Likidite oranı, sermaye yapısı yükseltme oranı, kârlılık oranı, kazanç dönüşüm oranı ve sermaye pazar oranıdır. Ayrıca arz zincir analizi, müşteri katmanlaşma analizi, stratejik işletme birim analizi gibi birçok analiz kullanılabilir. Bu sebepten dolayı organizasyona hangi model ve yaklaşımların uygun olacağını anlaşılması önemlidir (Bose, 2008, p. 510-528).

#### **2.4.7. Rekabetçi İstihbarata Karşı Koyma Araçları**

İstihbarata Karşı Koyma; savaş ve barış zamanlarında espionaj, sabotaj ve yıkıcı faaliyetler yoluyla karşı ve yabancı istihbarat servislerinin zararlı faaliyetlerinin tespiti

ve etkisiz hale getirilmesi konularını ifade etmektedir (Avcı, 2004, s. 37-38). Karşı istihbarat bu güne kadar Rİ'nin ana tanımlarının bir parçası olmamıştır (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Birçok Rİ profesyoneli işlerinin sadece istihbarat toplama ile sınırlı olduğunu ve organizasyonları ile müşterilerini dışarıdan yetkisiz girişlere karşı koruma görevini ekstra yük olarak görmektedirler. Bu dış saldırı yasal Rİ veya endüstriyel casusluk olsun koruma görevlerinin birçoğu “*Information Technology*” (IT) bilgi teknoloji uzmanları tarafından yapılabilmesine rağmen Rİ analistleri koruyucu katman inşası görevinde özel bir uzmanlık şekli ve geniş bir perspektif getirebilirler (Murphy, 2005, p. 241).

Kurumsal önlemlerde orantılı olmaya dikkat edilmelidir. Paronaya şeklindeki takıntılar ve davranışlar rakibin yapacağından daha büyük zararı kurum içerisine verir. Şüphe ve güvensizlik iklimi yaratılmamalıdır. Rİ önlemleri çoğunlukla; iyi bir kurumsal güvenlik uygulaması, istihbarat tehdidi farkındalığı ve sağduyunun karışımıdır (Murphy, 2005, p. 241-247). Rİ içerisinde İKK önlemleri kapsamında aşağıdaki araçlar önem arz etmektedir. Bunlar;

***Operasyonel Güvenlik Modeli;*** genellikle fiziki güvenlik uygulandığında bilgi güvenliği de uygulanmış olduğu zannedilir. Gerçekte bilgi güvenliğini başarmak için daha hassas önlemlere ihtiyaç vardır. Operasyonel güvenlik modeli silahlı kuvvetlerden alınmıştır. Kurumsal bilgiyi korumak için daha özel bir koruyucu kalkan kullanılabilir. Bu da beş adımda gerçekleşir.

***Fiziki Güvenlik;*** kurumsal sınırlar için şirket binaları güçlü ve emniyetli olmalıdır. Yeterli güvenlik ve kısıtlanmış sayıda giriş noktaları yetkisiz girişleri engelleyip davetli girişler gerçekleştirilebilir.

***Kâğıt ve Elektronik Dokümanlar;*** gizlilik dereceli dokümanlar kırpma makinelerinden geçirilmelidir. Faks cihazları uzak ve güvenli yerlere monte edilmelidir. Dijital dokümanlar kolay kopyalanıp iletilme ve alınma kolaylığından dolayı özel tehlike arz ederler. Şifre uygulamaları ve sabit disk bakımı bilgi kaçağı ihtimalini düşürür.

***Çalışanlar;*** güvenlik amacıyla sadece sürekli personel değil aynı zamanda geçici çalışanlar ve harici anlaşma yapılanlarda ihtiva edilmelidir. Şirketlerin büyük bir çoğunluğu çalışanlarına gizlilik anlaşması yaptırımlarına rağmen bu alanda sıklıkla zayıflıklar vardır. Bazı şirketler konunun ciddiyetini vurgulamak için ayrıca kişisel



açıklamama sözleşmesi yaparlar. Dış çalışanlar temizlikçi ve gece bekçisi gibi çalışma günlerinde görülmediği için çoğunlukla unutulurlar.

***Dış Partnerler;*** tedarikçiler, dağıtım kanalındaki partnerler, kurumsal müttefikler, profesyonel tavsiye verenler ve kamu kurumları güvenlik boyutu içine alınmalıdır. Şirket üçüncü taraflara verilecek bilginin tipi ve boyutuna sınırlamalar koymalıdır.

***Dış Aktiviteler ve Bilginin Yayınlanması;*** organizasyon üyeleri ofis dışındayken güvenlik hassasiyeti göstermelidirler. İnsanlar kurumsal çevrenin kısıtlayıcı etkisinden kurtulduklarında şaşkıncu şekilde gevşek ağızlı olurlar. Cep telefonlarından konuşmalar, dizüstü bilgisayarlardaki bir doküman veya uçaklarda ve trenlerde birkaç dakikalığına boşta kalan bir dosya bir rekabetçi temsilcinin ulaşması ile ana bir güvenlik açığına sebep olur.

***Dış Araştırmacılar;*** akademik araştırma projelerine katılma hızlı bir kabul ile olmamalıdır. Ricada bulunan kişinin kimliği doğrulanmalıdır ve çalışmanın amacı açıkça anlaşılmalıdır. Eğer bir fakülte üyesinin ticari bir rakibe çalışıyor ya da bir rakip çalışma yapan bir öğrenciye sponsorluk yapıyor olabilme durumunun açıklığa kavuşturulması da çok hassastır.

***Yasa ve Dava Tehlikesinin İstihbaratı;*** bir dava başlamadan önce bilgi açıklamanın tehlikesi dikkate alınması gereken faktörlerden birisidir. Davada kazanma durumu mahkemede ortaya çıkartılanlardan dolayı şirketin menfaatlerine daha fazla zarar verebilir. Bazı dosyaların yasal zorunluluklar gereği halka açık hale gelmesi kaçınılmaz olur.

***Kurumsal Korumayı Üst Düzeyde Tutmak;*** bilgi güvenliği farkındalığının ciddiyeti zamanla kötüye doğru gider. Bu sebepten sürekli olarak bilgi güvenliği içinde rahat davranışla mücadele edilmelidir. Güvenlik bilinci sürekli hatırlatma, tehlike ve tehdit ikazları ile güçlendirilmelidir.

***Tahmin Edilebilir Davranışların Tehlikeleri;*** tahmin edilebilir şekilde davranan şirketler Rİ aktivitesi için daha büyük hedef olmaktadır. Hiçbir önlem bir organizasyon hakkında bilgi alınmasını tamamen önleyemez. Rakiplerin onu öğrenmelerini kolaylaştırmak için hiçbir sebep yoktur. McGonagle ve Vella, Rİ karşısında şirketinizi korumak adlı kitaplarında “Eğer açıklamayı engelleyemezseniz

birazını saklayın. Eğer saklayamazsanız, onun elde edilmesini daha zor ya da masraflı yapınız” demişlerdir (Murphy, 2005, p. 241-247).

Ekonomik ve ticari menfaatleri korumak ve sürdürmek için istihbarat servislerinin rolleri aşağıda belirtilmiştir.

- İstihbarata karşı koyma desteği sağlamak,
- Devlet karar vericilerine ekonomik istihbarat sağlamak,
- Ticaret anlaşmalarına gözlemek ve adaletsiz ticaret ve diğer keskin uygulamalar hakkında bilgi toplamak,
- Yabancı topraklardaki olayları, davranışları ve politika oluşturmayı etkileyecek özel aktiviteler tasarımılamak,
- Ticari aktörler ve birliklerin yararına ticari bilgi ve teknolojilerin nihai aktarımı için görev üstlenmektir (Porteous, 1995, p. 7).

#### **2.4.8. Rekabetçi İstihbaratın Uluslararası Uygulamaları**

##### **2.4.8.1. Kültürlerarası Rekabetçi İstihbarat**

Rİ sürekli ve gelişen bir süreçtir. Rekabetçi avantaj geliştirmek ve sağlamak için güncel ve potansiyel rakiplerin kabiliyet ve davranışları değerlendirir. Rİ açık istihbarat ile mülkiyet dışı bilginin keşfetme, analiz ve kullanılmasını gerektirir ve onu süreklilik içerisinde malumata dönüştürür. Bunun karşılığında şirketlerin stratejik plan aktivitelerine yardımcı olur. İlaveten istihbarat sistematik ve resmi olarak geliştirilebilir. O, gelecek olaylarla ilgili olarak üst yöneticilerin daha iyi bilgilendirilmiş kararlar vermesini sağlar. Uluslararası rakipler geliştirmek ve ulaşım alanlarını genişletmektedirler. Bu durum, Rİ uygulayıcıların toplama ve değerlendirme çabalarını yerli ve kendi coğrafyaları için yapılması gerekli çabadan fazlasını yapmaları ve genişletmelerini gerektirmektedir (Adidam, Gajre and Kejriwal, 2009, p. 666-680). Uluslararası rekabet koşulları bunu zorunlu kılmaktadır.

Uluslararası alanda Rİ uygulamak için iki önemli araç vardır. İlki işletme uygulamalarında istihbarat toplamanın farklılıklarının anlaşılmasını belirtirken ikincisi kültürel farklılıklara odaklanma olarak açıklanır. Uluslararası işlerdeki başarısızlık nadiren finansal ekonomik ya da teknik sebeplerdendir. Başarısızlık uluslararası ülkelerin sosyal, kültürel ve politik çevreleriyle ilgili yanlış değerlendirme ve ciddi

hatalardan kaynaklanır. Rİ uluslararası uygulanmasında farklılıklar olabilir. Örneğin ülkeler veri toplamada tip, zamanındalık ve motiflerde farklılık gösterebilirler. Ayrıca farklı ülkeler veri toplama için farklı etik standartlara, teknolojilere ve sistemlere sahip olabilirler. Coğrafik ve tarihsel kökler Rİ araştırma ve analizini etkileyen önemli faktörlerdir. Ülkelerin politik durumu da önemlidir. Çünkü kültürlerarası yasal sistem değişiklik gösterir. Ayrıca bir kanunun açıklanıp izahatı farklı olabilir. Rİ sürecinde yöneticiler kültürlerarası istihbarat'ta çoğunlukla yapılan hatalardan kaçınmak için yukarıda belirtilen atıflara dikkat etmelidirler. 12 ülkede yapılan Rİ çalışması ile aşağıdaki hatalar ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Mahalli işletme kültürünün iyi bilinmemesi,
- Projenin elementlerini tamamen değerlendirememek,
- Kültür çeşitliliğinin yönetiminin iyi yapılamaması,
- Sabırsızlık ve ısrarcı olunmadır. (Adidam, Gajre and Kejriwal, 2009, p. 666-680).

Amerika'da yapılan Rİ uygulamasının benzerini diğer ülkelerde de etkili olmasını beklemek kültürel ve diğer kurumsal faktörlerden dolayı uygun değildir (Adidam, Gajre and Kejriwal, 2009, p. 666-680).

Rİ önümüzdeki yıllarda gelişmeye nasıl ayak uyduracağı hakkında fikir vermesi için Arlington, Virginia'da birkaç yıl önce yapılan önemli bir Rİ sempozyumu incelenmiştir. Bu özel sempozyum dünya genelinde önemli Rİ şahsiyetlerine ev sahipliği yapmıştır. Örneğin; Larry Kahaner, Leonard Fuld, Jan Herring, Leila Kight ve John Prescott gibi panelistler katılmışlardır. Rİ sahasının önümüzdeki yıllarda nasıl evrim geçireceği panel'de şöyle belirtilmiştir;

- Rİ giderek stratejik planlama, pazar araştırması, satış, operasyonel istihbarat ve taktik düzey istihbarat gibi diğer kurumsal iş yönü ile entegre olacaktır. Ancak, Rİ için ayrı bir zihniyet gereği devam edecektir. Ayrıca, Rİ ve Ar&Ge arasında daha fazla sinerji de gerçekleşecektir.
- Bilgi yönetimi, şirketin kurumsal çerçevesi içerisine istihbaratın entegre edilmesini gerekli kılacaktır.
- Yeni kurumsal performans ölçümleri Rİ üzerinde etki yaratacaktır.

- Bu durum yöneticileri iş istihbaratı operasyonlarında âdemi merkeziyetten uzaklaşmaya zorlayacaktır.
- Rİ doğrudan çeşitli bölümlerde çalışan Rİ uzmanları ile diğer kurumsal faaliyetlerin (Ar&Ge, satış) içine daha da entegre edilecektir.
- Sürekli değişen kurumsal ihtiyaçları karşılamak için dış çevreye uyumun önemi anlaşılacaktır.
- Rİ anlayışı ve Rİ modeli ile çalışabilecek personel giderek aranır olacaktır.
- Ticari veritabanları üzerine daha az bağımlılık gerekecektir.
- İnternet tabanlı bilginin kullanımı her şeye rağmen gelişecektir.
- Rİ giderek artan sayıda çok firmanın çekirdek yeteneği olacaktır.
- Şirketler arasında süreç konuları ve sahiplik üzerindeki açık diyalog genel Rİ etkinliğini arttıracaktır (Hudson, Hussak and Moussier, 2007, p. 8-9).

#### **2.4.8.2. Avrupa’da Rekabetçi İstihbarat**

Badr (2003) Avrupa’da Rİ ile pazar stratejisinin formüle edilmesi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. SCIP veri tabanı kullanılarak 806 anket gönderilmiş ve 227 tanesi kullanılabilir olarak % 28 oranında geri dönmüştür. Büyük şirketlerden oluşan örneklem özellikle ilaç, endüstri ürünleri ve kimyasal şirketlerini ihtiva etmiştir. Sonuçlar oldukça özel çıkmış olup Kanada ve BK’de yapılan araştırmalar ile sürekli mukayese olmasa da sonuçlar birbiriyle ilgili çıkmıştır. Yaygın kullanılan analiz çeşitleri; rakipler analizi % 82, SWOT analizi % 76, KSF analizi % 64 ve finansal analiz % 60 oranında bulunmuştur. Diğer taraftan en az kullanılan analizler ise % 78 kullanılmama oranı ile kazan-kaybet analizi ve % 74 oranında da STEEP analizi olarak bulunmuştur (Wright and Calof, 2006, p. 453-465).

Avrupa’nın değişik yerlerinde Rİ toplama metotları uygulanırken aşağıdaki anahtar alanlara dikkat edilmelidir. Bunlar;

- Yüz yüze mülakatlardan kaçınmın,
- Anadil olmayan mülakattan kaçınmın,
- Tatil dönemi projelerinden kaçınmın,

- Avrupa'nın her yerinde benzer tanımlamalar olduğunu sanmaktan kaçının,
- Tek veri kaynağı kullanmaktan kaçınındır (Adidam, Gajre and Kejriwal, 2009, p. 666-680).

### 2.4.8.3. ABD'de Rekabetçi İstihbarat

ABD'de her şeyin en iyisine sahip olduğu ile ilgili bir eğilim vardır. Yabancı ülkelerden elde edilen bilgi Amerikan kaynaklarından elde edilenden daha iyi olmayacağı düşünülmektedir. Bazen Amerikan yöneticilerin başka yerlerde daha iyi uygulamalar olduğuna inanmaları güç olmaktadır. Amerikalılar gizliliği severler ve bilgiyi ne kadar az kişi bilirse o kadar kıymetli olduğunu düşünürler. Rakip olmayan şirketler bile düşman olarak görülür ve çok az paylaşım gerçekleşir. Şirketler tarafından devlete güvensizlik vardır. Devletin iş ilişkilerinden uzak olmasına yönelik inanç bulunmaktadır. Rİ'nin en önemli kültürel yaklaşımı sol beyin kullanımı ile mantık kullanımıdır. Amerikalılar aşırı mantıklı ve adım adım düşünen insanlardır (Kahaner, 1996, p. 187).

Amerikan endüstrisinin önde gelenlerine başvurulduğunda tüm etkenlere bakma eğiliminde oldukları ancak Rİ'ye nadiren bakılmaktadır. Çünkü birçok Amerikan şirketi tarafından yapılan bir şey değildir ve üniversitelerde okutulmaz. Eğer böyle ise de bakılıp ele alınmaya degecek bir şey değildir şeklinde bir yaklaşımdadırlar (Kahaner, 1996, p. 159-173). Her ne kadar böyle görünse de büyük şirketler başta olmak üzere Rİ'ye yönelik ilgi global zorunluluk gereği artmaktadır.

ABD her politikacısı gibi devletin istihbarat topluluğunu da kucaklamalıdır. Amerikan istihbarat birimleri kusursuz olmamakla beraber dünyanın en iyisidirler. Onların uzmanlığının toplama ve analiz için kullanılması gerekir. Geliştirilmesi gereken ilk alan yabancı kaynaklardan toplanan bilgiye kolay ulaşılmasının sağlanmasıdır. Toplanan bilgi yeni devlet bilgi merkezi "*Information Clearinghouse*" birimi tarafından ilgilenenlere dağıtılabilir. Bu birim yeni oluşturulabilir ya da var olan bir kurum içerisine yerleştirilebilir. Bu birimin Ticaret Bakanlığı içerisinde olması mantıklı bir seçimdir. Çünkü bilgi ticareti arttırmak için kullanılacaktır (Kahaner, 1996, p. 267-276).

Enerji Bakanlığı dünyada en iyi enerji ile ilgili dış veriyi üretmektedir. Aynı şekilde gıda ve ilaç yönetimi birimi ilaç sektörü ile ilgili deniz aşırı bilgi toplar ve Amerikan pazarını emniyetsiz ilaçtan koruma görevini yapar. Büyükelçiliklerin işletme bölümleri

bile Amerikan şirketleri için faydalı bilgiyi üretebilir. Gerekli olan bütün devlet bilgi ve analizinin dağıtılacağı bir merkezi nokta ihtiyacıdır. Bu merkez Japonya'nın JETRO biriminden farklı bir şey değildir (Kahaner, 1996, p. 267-276).

ABD'de ne CIA Amerikan şirketleri için casusluk yapmak ister ne de şirketler bunu istemektedirler. CIA ve diğer istihbarat topluluklarının oynayacağı ilk rol kurumsal eğitim içerisinde olabilir. Devlet istihbarat servisleri şirketlere Rİ birimlerini nasıl kurup geliştirerek çalıştırabileceklerini öğretmelidirler. Tarım Bakanlığı bir örnek olabilir. Bu Bakanlık bitkileri ekmek yerine nasıl etkili çiftçilik ve ürün yetiştiriciliği yapılacağını öğretmektedir. CIA dış kaynaklardan iş bilgisi toplama çabasını devam ettirerek arttırmalıdır. Tek bir devlet bilgi birimi ile diğer kuruluşlardan gelen bilginin kullanımı da sağlanmalıdır. CIA ayrıca yabancı şirket ve devletlerin yasa dışı çabalarını önlemek için çalışmalarını yoğunlaştırmalıdır. Dış istihbarat servislerinin ABD dışındaki aktivitelerini izlemede de dikkatli olmalıdır. Yasa dışı yabancı aktivitelerle ilgili FBI ile CIA arasındaki bilgi alışverişi geliştirilmelidir. Sadece savunma ve kritik alanlardaki endüstrilerde yasa dışı aktivitelerin önlenmesi ile değil aynı zamanda diğer endüstriler ile ilgili de çalışma yapılmalıdır. CIA belki FBI ile ortak çalışma yaparak Amerikan şirketlerinin rekabetçiliğini tehdit eden aktiviteler ile ilgili bir ilan listesi çıkarmalıdır. FBI'ı arayan kişiler şirketleri için karşı istihbarat prosedürü hakkında bilgi alabilmelidir. Yanlış bilgilendirme ile ilgili önleme çalışmaları da yapılmalıdır. Örneğin Japon hükümeti Amerikan üretimi mikroçip ve uçaklarla ilgili ara sıra yanlış bilgi kampanyasını desteklemektedir (Kahaner, 1996, p. 267-276). Amerikan işletme liderleri milli dostlarının uluslararası pazarlarda rakip olduklarını bilmelidirler. Japonya, İsrail, Fransa, Almanya ve Çin gibi ülke çalışanları Amerikan şirketleri karşısında gerektiğinde tüm kapasite ile çalışmaktan tereddüt etmemektedirler. Bu da Amerikan şirketlerine belirgin dezavantaj yaratmaktadır (Waters, 2010, p. 89-90).

ABD'de Rİ kapsamında umut verici gelişmeler de olmaktadır. Amerikan Ticaret Bakanlığında kurulmuş olan ticaret destek merkezi deniz aşırı büyük ticari anlaşmaları desteklemektedir. Örneğin 1995 yılında üç büyük Amerikan şirketi Hindistan'da büyük güç santrali ihalesi devlet desteği ile kazanmıştır (Kahaner, 1996, p. 267-276).

#### **2.4.8.4. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Pazarlar Arasındaki Farklılıklar**

12 Rİ danışma çalışanı ile yapılan mülakat göstermiştir ki, gelişmiş ülkelerdeki Rİ pazarı geliştirmekte olan ülkelere göre daha fazla olgunlaşmıştır. İkinci olarak gelişmiş

ülkelerde Rİ gelişimi için devlet hayati destek sağlamaktadır. Diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerde devletin karışması Rİ sürecini yavaşlatır. Üçüncü olarak gelişmekte olan ülkelerde bilgi alt yapısı gelişme aşamasında iken diğer taraftan gelişmiş ülkelerde tam oturmuştur. ABD, Avrupa ve Japonya’da halka açık bilginin toplanması kolay olmaktadır. Dördüncü Rİ birimi büyüklüğüne Rİ ile aktivitelere ayrılan zaman farklılık gösterme eğilimindedir. Beşinci ve son olarak Rİ sürecinde kullanılan teknikler gelişmişlik farkı göstermektedirler (Adidam, Gajre and Kejriwal, 2009, p. 666-680). Asya’daki incelemelerde bile Rİ uygulamalarında büyük farklılıklar görülmüştür. Kültür, tarih ve diğer değişkenler farklı yönetim davranış uygulamalarına sebep olduğu genellikle kabul edilmektedir (Fleisher and Wright, 2009, p. 249-261). Şunu da akılda tutmak gerekir ki, hangi grupta olursa olsun ülkelerin iç dinamikleri farklıdır. Kültürlerarası Rİ uygularken aşağıdaki beş adımlı süreç uygulanmalıdır. Çeşitli pazarlarda çalışan Rİ pratisyenlerine çok büyük fayda sağlayacak adımlar yapılan mülakatlar ve gerçekleştirilen araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır (Adidam, Gajre and Kejriwal, 2009, p. 666-680). Bunlar;

- Gereklikleri belirleyin (ülkeniz ile çalışacak ülke arasında kültürel, sosyal ve ekonomik farklılıkların farkında olun),
- Kültürel bir lider atayın (yerli dili iyi bilen kültürel konulara hâkim birini seçin),
- Kültürlerarası Rİ yapısını organize edin (personeli kültürel altyapılarını düşünerek tanımlayın ve proje için ortak dil ve etik çerçeve geliştirin),
- Bilgi toplayın ve analiz edin (istihbarat paylaşımında kültürel sıkıntılar dikkate alınmalıdır),
- İstihbaratı yayımlayın (analiz ile kültürel sıkıntılar karar vericileri açıkça eğitmelidir (Adidam, Gajre and Kejriwal, 2009, p. 666-680).

Araştırmalar Rİ uygulamasının çok nadir olarak resmi aktivite olarak uygulandığını göstermektedir. Anekdotsal kanıtlar organizasyonların hâlâ Rİ’nin ne olduğu ile ilgili sağlam bir algılamaya sahip olmadıklarını göstermektedir. Resmi Rİ uygulamaları çoğunlukla büyük kuruluşların bünyesinde bulunmaktadır. (Örn: Microsoft, Motorola, GE, 3M, IBM, Eastman- Kodak, Procter & Gamble ya da Xerox) Amerikan literatüründe Rİ’nin küçük orta ölçekli girişimler (SME) içinde örnekleri çok az ancak Fransa ve Kanada’da bu konuda uygulamalar mevcuttur. Kanada devletinin Rİ’ye

katılımı Rİ konseptinin yayınlanmasının anahtarı olmaktadır. Birçok ülkenin yönetimleri bilgi ve malumat yönetimlerini (*I&KM*) rekabetçi ekonomi içerisinde anahtar başarı faktörü olarak görürler. Kanada Endüstri, Ticaret, Bilim ve Teknoloji Departmanı 14 adet çeşitli endüstri sektörlerinden Rİ merkezleri oluşturmuştur. Fransa'da da Rİ eğitiminin geliştirilmesi, yayın yapılması ve konferans düzenlenmesi gibi aktiviteler ile devlet desteği sağlanmaktadır. AB, Fransa, Almanya, Japonya, Kanada (Quebec bölgesi) İsveç, BK ve ABD'de yönetimler Rİ'nin küçük orta ölçekli endüstriler içinde gelişimine katkıları yönetim kurumları tarafından dizayn edilip yönetilmeleri durumunda destek gördükleri belirtilmiştir. Rİ katma değer sağlayan bir işlemdir. Her türlü tip, stil ya da organizasyona uygulanabilir (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Asyalı şirketler ise iş ve yönetim yetkinlikleri ile sıklıkla alkışlanmışlardır. Onların uygulamaları (toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri) universal olarak ses getirmiştir. Kuzey Amerikan şirketleri tarafından bu durum çok çabuk kabul görmüştür. Ancak Rİ nasıl bu kadar Asyalı şirketler tarafından kabul edilmiş ya da Asyalı şirketlere batılılarda olduğu kadar faydalı olup olmadığı akademik ve yazılı dokümanlarda çok az olarak çalışılmıştır (Fleisher and Wright, 2009, p. 249-261).

Batıda doğu kaynaklı yöneticilere yönelik algılamalardan bir tanesi de insan kaynakları bilgisinin açık ve yasal yollarla toplanması, etkileşime önem verilmesi, onların insan ağlarından ya da insan istihbaratından (*HUMINT*) öğrenmeye kendilerini adanma özelliklerine sahip oldukları şeklindedir. Batılılar diğer taraftan basılı sözler ve teknik toplama sistemlerini daha önemli buldukları görüşüne sahiptirler. Asyalılar insan kaynakları ağlarını kullanımında daha ileri gitmişlerdir. Asyalı şirketler bilimsel bilginin mülkiyeti olmadığını düşünürler. Bu durum Batılı şirketler ile ortaklık ve iş planlama tatbikatlarında yanlış anlamalara sebebiyet vermektedir (Fleisher and Wright, 2009, p. 249-261).

#### **2.4.9. Rekabetçi İstihbaratın Türkiye'deki Uygulamaları**

Türkiye'de özellikle Osmanlı döneminde lonca sistemi ile güçlü bir mesleki topluluk oluşturulmuştur. Bu meslek topluluğu kendi kendini denetleme, ahlâk ve etik kurallara hassasiyet ile üst seviyelere çıkmıştır. Rİ kavramı içerisindeki etik ve ahlâk kurallarına bağlılık benzer uygulamalar olarak değerlendirilebilir. Ancak günümüzde etkisini kaybeden bu sistem yerini batı ile kaynaşma sürecinde giderek batıdaki iş



uygulamalarına bırakmış ve global benzeşmeler ülkemizde de halihazırda artış göstermektedir.

Türkiye’de işletmeler Rİ faaliyetlerinde bulunmakla beraber çok az işletme bu faaliyetleri ayrı bir birim olarak örgütlemiştir. Bu faaliyetler büyük ölçüde pazarlama departmanları tarafından ve gayri resmi olarak, başka bir deyişle doğrudan sorumlu bireyler veya birimler olmadan yerine getirilmektedir. İşletmeler, ihtiyaç duydukları verileri toplamak için en çok rakip işletmelerin müşterilerine başvurmakta ve ikinci olarak da fuarlardan bilgi toplamaktadırlar (Seviçin 2005, s. 181-205).

Türkiye’de Rİ uygulamaları hakkında bilgi toplamak amacıyla Seviçin (2005) tarafından ilk 500’e giren büyük işletmelerde Rİ sistemi uygulamalarının ne kadar yaygın olduğunu ve nasıl uygulandığını bulmak amacıyla anket ile veri toplama tekniği kullanılarak yapılan çalışma kapsamında, anketler hedef kitledeki 500 işletmeden e-posta adreslerine ulaşılan toplam 309 işletmeye gönderilmiştir. Anketler genel müdür veya pazarlama genel müdür yardımcılarına gönderilmiştir. Toplamda 11 değişik endüstriden 44 işletmeden cevaplandırılmış anketler alınmış ve % 14 geri dönüş oranı elde edilmiştir. Araştırma konusu ve yapılan ülkeye göre geri dönüş oranı değişiklik göstermektedir. Türkiye’de posta ile yapılan anket geri dönüş oranı % 10’larda kalmaktadır. Konunun hassasiyetinden dolayı % 14 dönüş oranı normal kabul edilmiştir. Analiz aşamasında ortalama, standart sapma ve frekans dağılımları belirlenmiştir. İşletmeler, rakipler profilini sık; finansal analiz, SWOT analizi ve senaryo geliştirmeyi orta; kazan-kaybet, değer zinciri, simülasyon, beş rekabetçi güç ve savaş oyunlarını nadiren; ve PİMS analizini de hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde SCIP tarafından yapılan bir araştırmada, en sık kullanılan analiz teknikleri sırasıyla, rakipler profili, finansal analiz ve SWOT analizi olarak belirlenirken; en etkin bulunan analizler ise sırasıyla, SWOT analizi, rakipler profili ve finansal analiz olarak belirlenmiştir. Türkiye’de yapılmış olan araştırmada, işletmelerin % 55’i istihbarat faaliyetlerinde ahlâki ilkeler belirlemediklerini belirtirken, % 86’sı yasal bir rehber hazırlamadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, işletmelerin çoğunun istihbarat faaliyetlerinin ahlâki ve yasal yönlerine henüz yeteri kadar önem vermedikleri söylenebilir (Seviçin 2005, s. 181-205).

Türkiye’de Rİ konusunda neredeyse hiç çalışma yapılmamıştır. Seviçin, ilk 500’e giren büyük işletmelerde Rİ uygulamalarına ilişkin yapmış olduğu araştırma ve yapmış

olduğumuz profesyonel futbol kulüplerindeki araştırma neticesinde Rİ konusunda Türkiye’de gelişmekte olan ülkeler de olduğu gibi artan bir ilgi olmasına rağmen etkin kullanım ve kurumsal yapı konusunda çok büyük bir eksiklik olduğu değerlendirilmektedir. Ancak artan ilgi yakın gelecekte global etki ile ve uluslararası şirket yoğunlaşmaları sonucunda büyük gelişmeler olacağı değerlendirilmektedir.

Türkiye’de de Japonya’daki JETRO benzeri bir kuruluşun Dış Ticaret Bakanlığı içine kapsamlı ve kurumsal olarak kurulması bir zorunluluktur. Bu birimin sadece kurulması ve geleneksel yaklaşım ile çalışmasını beklemek hızlı bir şekilde gelişmekte olan Türkiye’nin küresel rekabet ortamında her geçen gün geriye gitmesini sağlar. Çünkü rakip ülke şirketleri Rİ konusunda çok yoğun çalışma eğilimine girmişlerdir. Bu kuruluşun görevi hem bilginin tüm istihbarat toplulukları ve ticari kuruluşlar dâhil toplanması hem de bilginin etkin bir şekilde ve zamanında dağıtılması olmalıdır. Ayrıca bilgi paylaşım koordinasyon merkezi olarak çalışmalar yapmak ve öncelikle uluslararası ticaret yapan şirketler olmak üzere tüm şirketlere Rİ konusunda eğitim desteği vermelidir. Amerika’da olduğu gibi üniversitelerde analist/araştırmacı yetiştirilerek bu alanda kalifiye eleman havuzu oluşturulmalıdır. Ülkenin topyekûn rekabetçiliğini arttırması için bu tip birimler spor alanında da kurularak hem milli sporlar hem kulüp hem de bireysel sporlarda Türk spor temsilcilerine uluslararası rakiplerin durumu hakkında bilgi sağlayan istihbarat akışının alt yapısı kurulmalıdır. Sistemin kurulması ve etkinliğinin gelişerek devam ettirilmesi Rİ’nin sürekli bir döngü olması münasebetiyle önem arz etmektedir. Rİ döngüsü içerisindeki tüm safhalar ve sürekli eğitim ile etik değerler her zaman dikkatle uygulanmalıdır.

#### **2.4.10. Rekabetçi İstihbaratın Eğitim Boyutu**

##### **2.4.10.1. Örgüt İçerisinde Öğrenme**

Öğrenme hem bireysel hem de organizasyon seviyesinde olur ve yetenek ile bilgi kazanımını hedefleyen sürekli bir süreçtir. Bireysel öğrenme; merak, problem çözme, risk alma ve var olan davranış ile anlayışlara meydan okuma konularını merkez alır. Diğer taraftan organizasyonel öğrenme bireysel öğrenme gibi bilginin inşası ve adaptasyonu ile ilgilidir. Fakat daha fazla tutma, paylaşma ve transfer ile ve bilgi yönetimi sistemindeki bilgi tabanının koordinasyonu ile gerçekleşir. Öğrenmeyi kolaylaştırmak için organizasyon kültürü, yüksek motive sağlayan bir iklim oluşturmalıdır. Ayrıca liderlik de bu kültürün kurulması ve devamında önemli bir

elemandır. Öğrenme iç bir işlev gibi görünmesine rağmen organizasyonlar arası paylaşım ve sinerji ile de gerçekleşebilmektedir. Teknolojideki gelişmeler özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri ve medya kanallarındaki gelişmeler organizasyonel öğrenmenin alt yapı destek çalışmalarında hayati bir rol oynamaktadır (Stonehouse and Pemberton, 1999, p. 131-144).

Günümüzde hızla değişen ve gelişen iş ve yönetim dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden herşeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, artık önemini yitirmektedir. Çünkü öğrenen örgütün temeli öğrenen bireydir. Öğrenen örgüt; bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüttür. Öğrenen örgütün ana felsefesi, “sürekli gelişim öğrenmeye bağlılığı gerektirir” anlayışına dayanmaktadır. Öğrenen örgütleri oluşturmak için öncelikle örgütteki öğrenme engelleri ortadan kaldırılmalıdır. Öğrenen örgütlerin öğrenmesini kolaylaştıran etmenler ise; örgütlerin çevreyi anlaması, geri beslemeler ile oluşan boşlukları anlama, öğrenmeyi destekleyen değerlendirme sistemlerini kullanma ve geliştirme, deneyime dayalı fikirleri dikkate alma, işgören ilgilerinin örgüte akmasını sağlayan açıklık politikası uygulama, tüm seviyelerde ömür boyu eğitim düşüncesini uygulama, tahmin edilmeyen sorunları çözebilecek farklı strateji, süreç yapı ve personele ihtiyaç duyma, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını yardımcı olan yapı, çok yönlü liderlik ve tüm örgütle ilgili sistem anlayışını benimseme olarak sayılabilir (Elma, Demir vd., 2003, s. 51-52). Rand Corporation’a göre eğitim uzun yaşamak için gelir ya da ırdan daha önemlidir ve bu global olarak da doğrudur (Sharp, 2009, p. 16).

Öğrenen örgütler desteklenebilir rekabetçi avantaj elde etmek için ve geride kalmamak için sürekli öğrenmenin gücünü kullanırlar. Profesyonel spor endüstrisi uzun süredir rekabetçi çevrede dinamik değişiklikleri öğrenmenin ve stratejilerini o şekilde ayarlamının değerini kavramıştır. Stratejik öğrenme her an tahmin edilemeyen durumlardan karışık bir süreçtir. Eğer öğrenmeye sistematik bir yaklaşım yoksa şirketteki bilgi çok hızlı bir şekilde eski olabilir, kabiliyetler durağan ve kapasiteler de kötüleşebilir. Öğrenen örgütlerin ana amacı sürekli gelişme ve geleceğini ortaya çıkartmaktır. Stratejik öğrenme; dinamik, belirgin ve bilinçli Rİ sürecini takip eden stratejik bir eğitim sürecidir. Rİ organizasyonun kısa dönem istihbarat ihtiyaçlarına

çözüm olurken stratejik eğitim organizasyonun uzun dönemli rekabetçiliğini sağlayan çözümdür (Botha and Boon, 2008, p. 1-6).

Organizasyon içerisinde, öğrenme sistemi; öğrenme alışkanlıkları ve kolaylaştırıcı etmenler olmak üzere iki grupta incelenir. Bunlar, genel konularla ilgili olan en iyi deneyimlere bağlı standartlardır (Campbell and Luchs, 2002, s. 42-43)

Yedi Öğrenme Alışkanlığı şunlardır;

- Bilgi Kaynağı: iç, dış,
- Ürün Süreç odağı: ne, nasıl?
- Belgeleme durumu: kişisel, genel,
- Yayımlama: resmi, gayri resmi,
- Öğrenme odağı: çoğalma, şekil değiştirme,
- Değer-Zincir odağı: oluşturma, gönderme,
- Beceri geliştirme odağı: kişisel ve gruptur (Campbell and Luchs, 2002, s. 42-43).

On kolaylaştırıcı Etken;

- Tarama zorunluluğu (birim dışı bilgi toplama),
- Performans açıklığı (var olan ile istenen durum),
- Ölçüme verilen önem ( belirli maddesel ölçümleme),
- Deneysel kafa yapısı (yeni şeylerle oynama yeteneği),
- Açıklık politikası (kurum içinde açık iletişim),
- Sürekli eğitim (her seviyede eğitime zaman ayırma),
- Kullanılabilen çeşitlilik (değişik yöntem ve sistemler),
- Çoğul katılım (birden fazla şampiyon),
- Katılımcı liderlik (lider vizyonu belirler ve eğitimde aktif yer alır),
- Sistem perspektifidir (kurumsal birimlerdeki iç bağımlılık) (Campbell and Luchs, 2002, s. 42-43).

#### 2.4.10.2. Rekabetçi İstihbarat İçerisinde Eğitim

Rekabetçi istihbarat içerisindeki öğrenmeyi bireysel ve organizasyonel öğrenme ile akademik öğrenme olarak ikiye ayırabiliriz. Örgüt seviyesinde Rİ farkındalığı ile etkileşimli topyekûn öğrenme gerçekleşirken özellikle Rİ uygulayıcıları için akademik eğitim kapsamında resmi ve özel yönlendirme eğitim imkânları değerlendirilmeli ve üniversite eğitimi şirketlerin katkısı ile gerçekleştirilmelidir.

Organizasyon içerisinde çalışanlar sahip oldukları verinin rekabetçi sonuçlarını kestiremeyebilirler. Rİ'nin ne olduğu organizasyonun başarısına muhtemel katkıları ve ne tür verilere ihtiyaç duyulabileceği gibi konularda bilinçlendirilip teşvik edilmelidirler. Rİ sürecinin, bütün çalışanları içeren, örgüt kültürünün bütünleşik bir parçası olarak tasarlanması gerekir (Seviçin, 2005, s. 181-205). Büyük organizasyonlar Rİ için daha büyük organizasyonel destek sağlamaktadırlar. Bu destek Rİ eğitimini de etkilemektedir. Organizasyonel desteğin Rİ eğitimi ile pozitif ilişki içinde olduğu anlaşılmıştır (Hesford, 2008, p. 17-49). İstihbarat organizasyonu istihbarat ve öğrenme üzerine kurulur. İstihbarat ve bilgi dinamik doğaya sahiplerdir ve onların gelişmesi sonuç olarak öğrenme kabiliyetine bağlıdır. (Stonehouse and Pemberton, 1999, p. 131-144). Başarılı olmak için iş alanı organizasyon içerisinde rekabetçi kültürü ve birimler ile kişiler arası bilgi paylaşımını destekleyici kültür oluşturulmalıdır. Eğer departmanlar bilgi ve düşüncelerini teknolojik ya da stratejik seviyede paylaşmaz ise bütün organizasyon bundan kötü etkilenir. Rİ süreklilik arz eden bir süreçtir. Her adım bir birini ve diğerini atlamadan ya da ihmal etmeden takip etmelidir (Taib, Yatin, Ahmad and Mansor, 2008, p. 25-34). Diğer önemli fakat daha az resmi olan bilgi yayma şekli bilgi transferidir. Bilgi transferi çok sayıda şahsa bir form ile sözsüz bilgi ve tecrübelerin interaktif bir metotla paylaşılarak verilmesidir (Miller, Bräutigam and Gerlach, 2006, p. 83-85).

Rekabetçi istihbarat uygulayan kuruluş ve şirketler kesinlikle çalışanlarına ve öğrenen örgüt bağlamında örgütün tüm katmanlarına örgütün hedefi ve amacını eğitim ve bilgilendirme teknikleri ile aktarmalıdır. Aksi takdirde güvenlik ve rekabetçi istihbarat, örgütün en güçsüz yerinden özellikle de en beklenmeyen ve eğitim eksikliğinin en üst seviyede olduğu yerden bütün bir süreci tehlikeye atar ve önemli fark yaratan değerini kaybedilerek rekabetçi ortamda büyük zarara sebep olur. Bu bağlamda çalışanlar için eğitim İstihbarata karşı koyma uygulamaları ile süreklilik arz edecek şekilde

gerçekleştirilmelidir. Rekabetçi istihbarat birimi çalışanlara olduğu kadar üst yönetime de stratejik boyutta hem eğitim hem de bilgilendirme ile süreç içerisindeki gelişmeleri ne kadar iyi anlatabilirse sürecin başarısının o denli erken ve etkin olarak gerçekleşmesini sağlayabilir.

Eski Atinalılar askeri komutanlarına “Strategos” ön adını vermişlerdir. Bu bakış açısından strateji harekâtın ana planını ifade ederken uzun dönemde lider tarafından kararlaştırılma ile ilgilidir. Taktik ise savaş alanında birliklerin düzenlerini ve manevralarını ifade etmektedir. Persidis (2001) taktik açıdan Rİ'nin sadece üst yönetimle irtibatlı olması yerine şirketin her yerindeki savaşan birimleri de ihtiva etmesinin gerektiğini belirtmiştir. Bu sebeple stratejik yerine operasyonel terimi daha uygun olabilir. Rİ'nin sadece üst yönetimle sınırlı tutulmaması gerekir ancak Persidis'ten farklı olarak strateji, plan veya program ya da ne olarak adlandırılırsa adlandırılırsın strateji olmadan iş yürütmek haritasız bir seyahate benzer (Murphy, 2005, p. 15-17). Rİ öncelikle stratejik sonra operasyonel ve taktik yaklaşımların genel rekabetçi ortamda ve eğitim boyutunda bir kombinasyonu şeklinde olmalıdır diyebiliriz.

Sonuç olarak istihbarat organizasyonu üstün istihbarat ve bilgi geliştirmek için öğrenmeyi hızlandırarak desteklenebilir rekabetçi avantaj kazanır. Günümüzde başarılı işlerin çoğu istihbarat girişimi olarak düşünülebilir. Örneğin, Ghoshal ve Butler (1992) “*Kao Corporation*” isimli istihbarat organizasyonunun öğrenme kültüründe; eşitlik prensipleri kişisel girişim ve otoriterliğin reddi ve organizasyon sınırları ile unvanların olmadığı kültür olarak tanımlamışlardır. Ayrıca bilgi teknolojileri de önemli bir rol oynamaktadır. İstihbarat organizasyonları öğrenerek gelişmektedirler. İstihbarat organizasyonların önemli bir özelliği bilgi tabanlı temel kabiliyetlerin geliştirilmesidir. (Stonehouse and Pemberton, 1999, p. 131-144). Organizasyon içerisinde Rİ için bilgi paylaşımını destekleyen sistemler çok önemlidir. Çalışanların sanal öğrenme, bilgi paylaşımı ve yayınlanması alanında kolaylaştırmalara ihtiyaçları vardır. Bu süreci destekleyen sistemler Rİ ve Bilgi yönetiminin parçası olarak çeşitli şekilde sunulabilir. Bu sistemler bilgisayar tabanlı veya geleneksel teknolojiler yani telefon gibi iletişim aracı kullanımı ile uygulanabilir (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Rİ'ye olan ilgi arttıkça eğitimsel imkânlar gelişmektedir. Rİ için gerekli kabiliyetleri tanımlamak amacıyla çabalar harcanmaktadır. Örneğin: SCIP Eğitim Komitesi 1996 yılında eğitim modülleri ve gerekli kabiliyetleri araştırmıştır. Çok geniş ölçekte Rİ

kursları; yönetim (strateji pazarlama), ekonomi, haberleşme, kütüphane ve bilgi bilimi alanlarında mevcuttur. Rİ için üç eğitim yolu vardır. Bunlar; var olan üniversite programlarında özel kurslar, odaklanmış lisans ve sertifika programları ve sürekli eğitim imkânları (seminerler gibi) vardır. Bu kursların bazıları Rİ uzmanlarını eğitmeyi amaçlarken diğerleri uzman olmayanların farkındalığını yükseltip temel kabiliyetlerin arttırılmasını hedefler. Onlar için kullanılan kabiliyetler pazar alanında rekabetçi avantajı temsil eder. SCIP'in web sitesinde Rİ ile ilgili kurs ve programlarının listesi bulunmaktadır. Global olarak uzaktan ve online eğitim eğiliminin artması ile Rİ seminer ve kurslarında artış sağlanmıştır. Örneğin; Drexel Üniversitesi Rİ Sertifika Programı ([www.cis.drexel.edu/grad.ci.html](http://www.cis.drexel.edu/grad.ci.html)) ayrıca birçok forum sitesi yapay Rİ topluluklarının oluşmasına olanak sağlamıştır (Örn. [www.competia.com](http://www.competia.com) ve [www.mmedium.com/forum](http://www.mmedium.com/forum)). Üniversitelerde lisans seviyesi eğitimler Rİ'nin profesyonelliğini destekleyen faktörlerden birisidir. Bazıları Rİ'nin gelişen ve olgun bir disiplin olduğunu diğerleri bir disiplin olmadığını fakat bir bilirkişi alanı olduğunu diğer taraftan bazıları ise bir meslek alanı olduğundan bahsetmişlerdir. Walkers Rİ'nin bir meslek olması için henüz gerekli kriterleri karşılamadığını belirtmiştir (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390).

Amerikan üniversitelerinde Rİ alan adıyla lisans eğitimi alınmamasının sebebi çok az şirketin tam oturmuş Rİ programına sahip olmasıdır. Şirketlerin tam çalışan Rİ programına sahip olmamalarının sebeplerinden bir tanesi de üniversitelerin onu öğretmemesidir. Birçok işletme okulu geleneksel, oldukça eski ve zamanı geçmiş iş yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Yenilikçi fikirlerle eğitim verip o parlak yaklaşımların Amerikan endüstrisine yayılmasını sağlamak yerine Harvard ve diğer işletme okulları da benzer ve eski tarz yönetim modellerinde takılı kalmaktadırlar. Rİ eğitimi verilmemesi ile ilgili okulların savunmalarında Amerikan iş dünyasında CEO'lar ve diğer güçlü pozisyondaki kişiler konu hakkında çok bilgi sahibi olmadıkları için istekte bulunmadıkları dile getirilmektedir. Gerçek hayatta orta seviyedeki yöneticiler hali hazırda Rİ'yi tecrübe etmektedirler. Onlar üst seviyeye ulaştıklarında bu aydınlanmış insanların ilgi ve isteklerine üniversiteler cevap vereceklerdir (Kahaner, 1996, p. 221-225). Bazı gözlemciler Rİ eğitim imkânlarının artmasını etkileyen faktörler olarak aşağıdakileri belirtmişlerdir. Bunlar;

- Çok az kurs ve program sunulmaktadır. Ana işletme üniversitelerinde çoğunlukla Rİ kursları yoktur.
- Araştırma eksikliği vardır. Bir alanı profesyonel etmek için gerekli basılı yayın ve durum çalışmaları eksiktir.
- Bir yere yerleştirme belirsizliği mevcuttur. Birkaç üniversitede Rİ'nin hangi alana yerleştirileceği (işletme, yönetim, kütüphane ve bilgi sistemleri, bilgi sistemleri, gazetecilik, askeri çalışmalar) ile ilgili devam eden tartışmalar vardır.
- Ekonomik eğilimler durumu değişmektedir. Rİ 1990'larda SCIP üyeliği artışı ile yükselişe girmiş gibi görünmüştür. Ancak zamanla düşüş yaşamıştır. Geçmiş araştırmalar ekonomik durgunluk döneminde personel çıkarma ve işlevin daha az gerekli addedilmesinden dolayı alana olan ilgi azalmıştır (Fleisher, 2004, p. 56-62).

Diğer ülkelerde örneğin İsveç'te Lund Üniversitesinde öğrencilere yoğun Rİ müfredatı sunulmaktadır (Fleisher, 2004, p. 56-62). Bu üniversitede Rİ doktora öğrencisi de mezun edilmiş durumdadır. Fransa ve Japonya gibi ülkelerde istihbarat memurları konu ile ilgili kolej/üniversite kursları vermektedirler. Amerika'da çok az sayıda üniversite özel sınıflarda eğitim vermektedir. Ancak hiç biri Rİ hedefleyen lisans programı sunmamaktadır (Kahaner, 1996, p. 221-225).

İdeal olan Rİ eğitiminin Rİ kullanmakta olan şirketlerle bağlantılı olarak öğretilmesidir. Gerçek hayat durumu ile ilgili karşılıklı etkileşim imkânı sağlanmış olur. Uzun dönemde de şüphesiz şirketler yetişmiş istihbarat analizleri havuzuna sahip olmanın faydalarını göreceklerdir, Maalesef durum çalışmaları çok zor olmakta çünkü şirketler Rİ girişimlerini gizli tutmaya ihtiyaç hissetmektedirler. Bu zorluğu aşmak için ilk elden öğrenciler şirketlerdeki Rİ birimlerinde araştırmacı olarak rol alabilirler. Bu çeşit çalışma- eğitim programları diğer alanlarda çok yaygındır. Bu engellere rağmen bazı okullar Rİ konusunu akademik alana getirme görevini üstlenmektedirler (Kahaner, 1996, p. 221-225).

Akademik eğitim kapsamında, Pennsylvania/Erie'deki Mercyhurst üniversitesinde istihbarat analisti yetiştirmek için dizayn edilmiş dört yıllık bir program bulunmaktadır. Program emekli FBI ajanı Robert Heibel tarafından başlatılmıştır. Araştırma/istihbarat



programının amacı ana hattıyla devlet istihbarat birimlerinde çalışabilecek öğrenci yetiştirme yanında mezunları analist olarak özel sektörde de çalışabilmektedirler. Mezun seviyesinde de Hartford yönetim okulunda Walter Barndt 1983 yılından beri Rİ ve istihbarat yöneticisi isimli kurslar vermektedir. Hali hazırda devam etmemesine rağmen Boston üniversitesinden Liam Fahey işletme yüksek lisans derslerinin bir parçası olarak Rİ kursu vermiştir. Bu kurs dört noktanın altını çizmiştir. Bunlar; Rİ'yi niçin yaptığımızı anlamak, yapılabilecek analist çeşitlerini belirlemek, veri toplamak için kullanılacak kaynak şekillerini belirlemek ve daha iyi karar vermek için yaratmış olduğunuz istihbaratı yükselterek ortaya çıkarmaktır. Fahey, Rİ uygulamalarının çok geleneksel ve eski olduğunu ayrıca veri toplamayı yoğunlaşmış analist kabiliyetlerinin olmayışı üzerinde durmuştur. Rİ eğitiminin önde gelenlerinden birisi de Pittsburgh üniversitesinden işletme profesörü John Prescott'tur. Prescott stratejik kararlar için rekabetçi analist eğitimini 1982'den beri vermektedir. Kurs seçmelidir ve her yıl bir sönestr okutulmaktadır. Rİ sürecinin yönetimi ve metodolojisi olmak üzere iki alan vurgulanmaktadır (Kahaner, 1996, p. 221-225). Resmi üniversite eğitimi kapsamında; Aix-Marseille Üniversitesi/Fransa, Stockholm Üniversitesi/İsveç, Sertifika-Diploma eğitiminde ise; Drexel Üniversitesi/ABD, Amerikan Askeri Üniversitesi/ABD, Simmons Koleji/ABD örnek olarak gösterilebilir. Özel yönlendirme imkânlar içerisinde; kitaplar, Rİ'ye ait özel yayınlar, iş çalışmaları ve toplantılar ile iş üzerinde destek eğitimleri mevcuttur (Fleisher, 2004, p. 56-62).

Çeşitli Rİ eğitim kanalları içinde belirli birkaç anahtar kanal vardır. En önemlileri;

- Diğer disiplin ve alanlarla bütünleşme,
- Yatay eğitim,
- Globalleştirilmiş içerik,
- Teknoloji vurgusu,
- Aktif ton (vurgu) olduğu söylenebilir (Fleisher, 2004, p. 56-62).

Rİ kurs ve programları, Rİ profesörleri özellikle Prof. Jonathon Calof (Ottawa Üniversitesi) ve Prof. Sheila Wright (De Montfort Üniversitesi) tarafından önerilerek toplanmıştır. Amerika'da Mercyhurst üniversitesi Rİ konularını da yoğun işleyen araştırmacı/analist programında mezun veren tek üniversitedir. Dünyada önerilen Rİ kurs ve programları aşağıda örnekleri verilen üniversitelerde bulunmaktadır. Örnekler;

- Blekinge Institute of Technology, İsveç
- Boston University, ABD
- Cambridge University, BK
- Ekaterinburg, Rusya
- ESADE, İspanya
- ESCP-EAP, Fransa
- Hebrew University, İsrail
- Maquarie University, Avustralya
- Northwest University, Güney Afrika
- Rotterdam School of Management, Hollanda
- Sandhurst Military Collage, BK
- The Institut für Competitive Intelligence, Almanya
- University of Ottawa, Kanada
- University of Windsor, Kanada olarak verilebilir (Sharp, 2009, p. 265-267).

Genel ve gelecekteki muhtemel Rİ uygulayıcıları gerekli kabiliyetleri kazanmak için birçok şansa sahip olacaklardır. Bunlar üniversite eğitimi ile olmayabilir ancak resmi ve özel yönlendirme eğitim imkânlarının akıllı bir kombinasyonu ile gerçekleştirilebilir. Rİ uygulayıcıları giderek artan bilgi tabanlı çevrede etkili olmak için gerekli kabiliyetleri kolayca kazanabilirler (Fleisher, 2004, p. 56-62). Resmi ve özel yönlendirme eğitimleri kapsamında Fuld, Gilad ve Herring'in sunduğu çok yönlü eğitim imkânları mevcuttur (<http://www.academyci.com>).

## **2.5. REKABETÇİ İSTİHBARATIN ETİK VE YASAL BOYUTU**

Etik kavramı, Yunanca “ethos” sözcüğünden türetilen “davranış biçimini ifade eden karakter” anlamına gelen, ahlâki değerler statüsü olarak tanımlanır. Yunancada “ta” ve “éthé” sözcükleri, örf anlamına gelmektedir. Latince de, “mores”, yine aynı kavramı, örfü anlatmak üzere kullanılmaktadır. Türkçede, etik hem sıfat, hem de isim olarak kullanılabilir. Sıfat olarak kullanıldığında, bir tavrın, bir davranışın kurallara uygunluk derecesini gösterirken; isim olarak kullanıldığında bir bilim dalını, bir

disiplini anlatmaktadır (Koçberber, 2008, p. 66). Etik, davranışlara yol gösteren doğru ve yanlışın ahlâk formüllerini içermektedir. Etik davranışları belirleyen prensipler içinde yer olan normlar, ahlâki bir kanaate dayanmaktadır. Bu durumda ahlâk ile etiğin farklılığından söz etmek gerekir. Ahlâk, bireyin başkalarıyla ilişkilerinde ortaya koyduğu davranışın standardını belirlemekte, etik ise davranışın belli ahlak standardını haklı çıkaran inançlar sistemini ifade etmektedir (Efem, 2001, s. 3-5).

Rİ uygulaması olan veri madenciliği insanlara uygulandığında; kim ödünç para alır, kim indirim teklifi alır gibi ayrımlar ile sıklıkla kullanılır. Irk, cinsiyet ve din gibi konularda ayırım belirleme hem etik değil hem de yasal değildir. Kişisel bilgiler alınmadan önce insanlara bilginin niçin alındığı ve ne için kullanılacağına bildirilmesinin gerekli olduğu geniş kabul görmektedir (Chakrabarti, Cox, Frank et. al., 2009, p.32-33). Rİ açık bilginin ya da kamu alanı bilgisinin yasal olarak toplanması ve analizidir. Yasal olmayan, ahlâk dışı ve etik olmayan aktiviteleri gerektirmez. Rİ, % 90'a kadar oranda yasal ve etik olarak kolayca elde edilebilir (Myburgh, 2004, p. 46-55).

Albert Einstein "Başarının adamı olmak yerine değerlerin adamı olmayı dene" demiş ve etik değerlere vurgu yapmıştır. Etik konusu 1991 yılında kozmetik devi Avon'un rakibi Marry Kay tarafından alınmasının engellenmesi sürecinde ortaya çıkmıştır. Avon bu süreçte bütün Rİ metotlarını uygulamış hatta Marry Kay'ın çöplerini aramak için özel bir araştırmacı kiralamıştır. Avon yetkilileri yasal olmayan bir şey yapmadıklarını çünkü Marry Kay'ın dokümanlarını kırpma makinesinden geçirmiş olduğunu ve en önemlisi atık dokümanların halka açık mülkiyet üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. İki tarafta sonunda çöp konusunda anlaşmışlardır. Avon topladığı malzemeleri birleştirebilecek ancak Marry Kay'ın nelerin alındığını görmesine müsaade edilecekti. Burada Avon kanunlara göre yasal olmayan bir şey yapmamıştır. Atılan çöpü almak tamamen yasaldir. 1988 yılında Amerika'da üst mahkeme California ve Greenwood arasında evin önüne atılan çöpün aranması konusunun kanunsuz olmadığına karar vermiştir. Şunu da belirtmek gerekir ki evin arka bahçesi ve şirket araç parkındaki çöp hala özel mülkiyettir (Kahaner, 1996, p. 241-249).

Ekonomik istihbarat ve endüstriyel casusluk konseptleri kolayca fakat yanlış bir şekilde medya, sıradan kişiler ve hatta ABD kongre kütüphanesi tarafından bile Rİ ile karıştırılmaktadır. Devletler milli istihbarat birimlerinden kesintiler ve işten çıkartmalar sonucunda Sigurdson ve Tagerut bu durumu istihbaratın özelleştirilmesi olarak

adlandırmışlardır. Eski ajanlar kabiliyetlerini sivil istihbarata geçirmeleri aşamasında her zaman başarılı olamamışlardır. Ekonomik casusluk dış istihbaratın yeni bir şekli olarak yükseldiği düşünülmektedir. ABD bu tehlikeye (ki en fazla maruz kalmaktadır) karşı 1996 yılında ekonomik casusluk kanununu kabul etmiştir (Bergeron and Hiller, 2002, p. 353-390). Şirketlerin artan şikâyetleri karşısında endüstri casusluğu kanunu çıkarılmıştır. Kanun öncesinde şirketler 1,5 milyar dolarlık kayıpları olduğunu FBI'a rapor etmişlerdir. Kanun ile federal olarak ilk defa ticaret sırlarının çalınması bir suç olmuştur. Ancak kanun yapımcılar bu ciddi kanunun amacının etik Rİ aktivitesini engellemek olmadığını vurgulamada zorluk çekmişlerdir. Halka açık bilginin sadece halka açık bilgi değil aynı zamanda röportaj sonuçları ve etik olarak yapılan araştırmalar sır kapsamında hariç tutulmuştur (Murphy, 2005, p. 47).

Rİ profesyonellerine toplama metodu yasal olan bir şey aynı zamanda etik midir? Sorusu çok sık sorulmaktadır. Alınan cevaplar Rİ uygulayıcısına göre değişmektedir. CIA gibi devlet kurumlarına göre yasal olan aynı zamanda etikdir. Amerikan kültüründe yetişenler basının ana sayfalarında konu nasıl görüldüğü yönünde düşünme eğiliminde oldukları sorusu sorulabilir (Kahaner, 1996, p. 241-249). SCIP tarafından 2006 yılında basılan "*Competitive Intelligence: Navigating the Gray Zone*" adlı kitap kurumsal etik kuralları ve uygulama adımlarını ihtiva etmektedir. Şirket "*Nondisclosure Agreement*" (NDA) bilinen malumatı açıklamama anlaşması yapmış olsun ya da olmasın Rİ uygulayıcısı hangi bilginin gizli olup olmadığını düşünmelidir. Şirket tarafından sağlanan malzeme şirketin rızası olmadan mülkiyet olarak değerlendirilip başkaları ile paylaşılmamalıdır (Sharp, 2009, p. 265-267).

Bilgi elde etmek için baskı arttıkça etik kuralları ihlâl etme dürtüsü artar. Etik değerlendirilmeler işlerin globalleşmesi ile artarak önemli olmaktadır. Yasal standartlar ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Örneğin işe almada cinsiyete göre ayırım yapmak tamamen yasaldir. Fakat Amerika'da yasal değildir. Bazı ülkelerde bürokratlar kamu evrakı karşılığında bahşiş alabilmektedirler. Oysa Amerika'da böyle bir uygulama yoktur. Uluslararası farklılıklardan dolayı şirketler karşılaştıkları yasal standartlardan daha yüksek standartlara ihtiyaçları olmaktadır. Ancak Amerika'da bile yasal tanımlamalar değişiklik gösterebilmektedir (Kahaner, 1996, p. 241-249). Uluslararası şirketler her zaman en yüksek yasal ve ahlâki değerleri benimserlerse ülkelerarası adaptasyonu çok daha çabuk sağlayabilirler.

Etik davranışları tanımlamak zordur. Webster's sözlüğü etiği; ahlâki bir görevle iyi ve kötüyü ele alma disiplini olarak tanımlamaktadır. Toplumdan topluma etik kuralları da değişmektedir. İyi davranışın belki de en önemli sebebi şirketi yasal karmaşıklıklar, masraflar ve mahkemelerden korumaktır. Bir diğer sebep ise onun çalışanların hayatını daha kolay ve stressiz yapmasıdır. Sıkı etik kuralları ile insanlar tam olarak neyi yapıp neyi yapamayacağını bilebilirler. Üçüncü sebep ise halk nezdinde şirketin kredibilitesi içindir. Rİ yöneticisinin üst yönetime şirket kurallarını çevreleyen Rİ kurallarını sunması önemlidir. Bu kurallarda ne tip bilgiler toplanır, nasıl toplanır ve ayrıca gizli dokümanların elde edilmesinde neler yapılır gibi konuların dâhil edilmesi gereklidir. Etik uzmanları uzun dönemde etik olmayan iş uygulamaları ve standartları düşürmek büyük maliyet ve güvenlik harcamalarına sebep olabileceğini belirtmişlerdir. Dördüncü ve son sebebi ise ihtiyacınız olan bilgiyi toplamak için etik davranış kurallarını ihlâl etmek gerekli değildir. Aşağıdakiler SCIP tarafından üyeleri için sunulan etik kurallarıdır (Kahaner, 1996, p. 241-249). Kurallara göre;

- Rİ mesleğine yönelik yerel, eyalet ve ulusal seviyede saygı ve tanınmayı arttırmak için sürekli çaba harcayın,
- En yüksek profesyonellik ve etik dışı davranışlardan kaçınılarak istek ve yoğun çalışmayla görevinizi sürdürün,
- Şirket politikalarına, amaçlarına, inançlarına ve temellerine inançla bağlı ve uyumlu olun,
- Bütün görüşmeler öncesinde bütün ilgili bilgileri Profesyonelin kimliği ve organizasyonu dâhil doğru bir şekilde açıklanmalıdır,
- Bilginin gizliliği için bütün isteklere tamamen saygı gösterin,
- Bu etik standartları şirket içinde üçüncü taraf anlaşmacılar ve bütün meslek ile tam uyumlu olarak sevdirep yüceltilmesini sağlayın şeklindedir (Kahaner, 1996, p. 241-249); (<http://www.scip.org/About/content.cfm>).

Türkiye'de etik sistemi içindeki mevcut yasal düzenlemelere baktığımızda öncelikle Medeni Kanunumuzun, dürüstlük kuralı ve hakkın kötüye kullanılması yasağını düzenleyen 2. maddesini görmekteyiz. Borçlar Kanunumuz da yer alan Md. 19/II ve Md. 20/1, Akidin konusunu ve butlanını düzenlerken hukuka aykırılık ve butlan sebepleri arasında kanuna, ahlâka, adaba ve şahsi haklara aykırılığı vurgulamıştır. Türk

Ticaret Kanunu Md. 56'da haksız rekabetle aldatıcı hareket veya hüsnüniyet kaidelerine aykırı sair suretle iktisadi rekabetin her türlü suiistimalinden söz edilmektedir. Bu anlamda, işletme davranışlarına doğrudan yönelik hükümler içeren 1994 yılındaki 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ve 1995 yılındaki 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanunu, ayrıca "Franchising" ilişkilerine hâkim olan etik kurallar (*International Franchise Association: Code of principles and standards of Conduct, Washington 1998*) konuyla ilgili özel düzenleyici kurallar getiren kaynaklar olarak zikredilmelidir. 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun çıktıktan iki yıldan daha uzun bir süre sonra kanunda belirtilen en etkili organ Rekabet Kurulunun göreve başlaması ile iş dünyasında biraz ilgi ve merak uyanmıştır (Efem, 2001, s. 8-10).

## **2.6. REKABETÇİ İSTİHBARATIN İŞLETMELERE VE SPOR KULÜPLERİNE KATKISI**

Rİ kendi şirketinizin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla sistematik bir program ile rakip işletme ve genel iş eğilimleri hakkında bilgi toplamak ve analiz etmektir. Rİ sorumlu bir şekilde yapılırsa yasal ve etik olur. Ancak bilgi çalma, telefon dinleme, ofislere izinsiz girme gibi alanlara giren şirketler endüstriyel casusluk alanına girmiş olurlar. Şirketlerin çoğu kötü, yasal olmayan alana girmezler ve buna gerekte yoktur. İşlenmemiş veri eğer iyi analiz edilirse milyonlarca dolara dönüşebilir. Fakat kötü bir çevirim ile ve yanlış değerlendirme ile kendi şirketimiz de yok olabilir (Kahaner, 1996, p. 7-19). Rİ'de araştırmanın değeri toplanan veri ya da bilgi değildir. Rakiplerinizi zayıflatıp yenmekte değildir. Gerçekte şirketinizi ileriye götürmek amacıyla zekice ve mantıklı kararları vermek için doğru bilgiye sahip olmaktır (Sharp, 2009, p. 34). Rİ sadece rakiplerle ilgili değildir. İş adamları sadece rakibe odaklanırlarsa rakiplerin ötesindeki fırsatları ve öncü ikaz göstergelerini kaçırlar. Rakiplerden daha fazlasını kavrayabilenler seçkin rekabetçi ve stratejik avantaja sahip olurlar. Rİ kararınızı test etmek için diğer bir yoldur ve ödülü de belki bir kararı uygulamaktan ya da tekrar yapmaktan çok daha ucuzdur. Charles Darwin biyolojik evrim ile ilgili "Ne güçlü ne de en zeki olan tür hayatta kalır, esasen değişime en fazla cevap veren hayatta kalır" demiştir. Bu söz iş dünyasındaki evrime de uygulanabilir (Sharp, 2009, p. 15-20). Büyük şirketler de düzenli uydu görüntüleri ile rakiplerinin fabrikalarını gözlemleyebilmektedirler. Özellikle eski görüntüler ABD'de çevre koruma ajansı ya da Amerikan coğrafik araştırma merkezinden elde edilebilmektedir. İlaç kovuşturma ajansı

da yabancı ülkelerdeki tarım alanlarını ilaç ve tarım ürünleri için kontrol etmektedir (Waters, 2010, p. 69).

Rİ ana çıktısı ileriye görme ile karar verme kapasitesidir. Bu sebepten dolayı Rİ stratejik karar vermeyi ve pazar liderliğini yönlendirir. Üst düzey Rİ programı ile çalışan yöneticiler; Rİ'nin çok yönlü rekabetçi, tehdit ve imkânlarının nerede olduğuna yönelik görüşe sahip olmak gibi rekabetçi ortamı daha iyi anlamaya katkı sağladığını söylemektedirler. Bu onlara rekabetçi anlayış ve yeni stratejiler geliştirme yönünde hızlı hareket ve planlar vasıtasıyla rekabetçi avantajı elde etme konusunda yardımcı olur. Rİ stratejik planlama sürecinin güçlendirilmesi ve bilgilendirme ile rekabetçi durumlarda dış baskıya daha iyi karşı koymaya yardımcı olur. Rİ programı ile elde edilen istihbaratın değeri aşağıdaki atıfların bir veya daha fazlasının değerlendirilmesi ile ölçülebilir. Doğruluk, tarafsızlık, kullanılabilirlik, ilgili olmak, hazırlıklı olmak, zamanında olmaktır (Bose, 2008, p. 510-528).

Küçük orta ölçekli girişimler kısa dönem kâr ve plan üzerine yoğunlaşırlar bu durum da Rİ adaptasyonunu kötü etkiler. Tam çalışan Rİ programlı işletmeler hisse bazında 1,24 \$ ortalama kazanç, kullanmayanlar ise 0,07 \$ kayıp eder. Rİ hem süreç hem de üründür. Rİ'nin pazar araştırması ile karıştırılması çok yaygındır. Fakat bilginin toplanması ve analizi çok farklı şekilde olur. Pazardaki tehlikeler sadece büyük rakiplerden kaynaklanmaz. Planlayıcılar tüm pazarın gözlemlenmesinin yolunu bulmalıdırlar. Eğer şirketin amaçları devamlı rekabet avantajı ise sürekli ve dikkatli planlama stratejisi uygulamalıdır. Günümüzün dinamik pazarında ayakta kalabilmek için Rİ gittikçe hayati olmasına rağmen çok büyük miktarda şirket hâlâ resmi Rİ birimine sahip değildir. Bu durum iki durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir. İlk olarak ülke dışından gelen rekabet maliyetini düşürmek ve diğer sebep ise resmi Rİ eğitim eksikliğidir. Bununla birlikte ABD'de daha fazla şirket en iyi stratejik ve taktik kararın kritik bir parçası olarak Rİ'yi tanımaya başlamaktadır. Kahaner (1996) Japonya, Almanya, İsveç ve Fransa gibi ülkelerde büyük işletmelerin rekabetçi avantaj için Rİ stratejileri uyguladıklarını belirtmiştir. Wright et al. (2002), BK'de de hâlâ büyük işletmelerin uyguladığı bir aktivite olduğunu yaptıkları çalışma ile bulmuşlardır (Priporas, Gatsoris and Zacharis, 2005, p. 659-669). BK'de yapılan çalışmaya katılan şirketler Rİ aktivitelerinin gerekliliğinin farkında olmasına rağmen organizasyon yapısı içinde

uygulamamaktadırlar (Wright, Pickton and Callow, 2002, p. 349-360). ABD’de de birçok şirket değişik nedenlerle Rİ çalışması kullanmaz. Bunun sebebi olarak;

- Bu endüstride benim henüz bilmediğim hiç bir şey yoktur,
- Bu şirketin ve ülkenin dışarısında gözlemlemeye degecek hiçbir şey olmamaktadır,
- Rİ casusluktur ve etik değildir,
- O, işletme eğitiminde öğretilmemektedir ve bundan dolayı hayati öneme haiz değildir,
- Rİ kâr değil masraf merkezlidir ve uygulanamayacak kadar pahalı bir programdır,
- Amerikan CEO’lar teknik yaklaşım değil finansal yaklaşım içindedirler,
- Biz biraz Rİ yapmayı denedik ve başarılı olmadık yani sonuçları göremedik gibi bahaneler gösterilmektedir (Kahaner, 1996, p. 15-19).

Büyük Amerikan şirketlerinin % 7’den azı tam anlamıyla Rİ bölümüne sahiptir. Bunların çoğu yeni ve % 80’i beş yıldan (1996 yılı itibarıyla) daha gençtir. Japon şirketler II. Dünya savaşından beri iyi oluşturulmuş Rİ sistemine sahiptirler. Ekonomik istihbarat toplama tarihi çok eski olmasına rağmen Japonya güncel olarak Rİ yapısında ticaret şirketleri ve devlet birimleri vasıtasıyla dünya genelinden bilgi toplayıp bunu şirket karar mekanizmasında kullanmaktadır. Örneğin Mitsubishi şirketi dünyada 200 üzerinde ofis ve 13.000 çalışanı ile günlük Rİ toplamaktadır. Bu bilgi filtrelenip analiz edilir ve rakiplerle global savaşta bir mermi olarak kullanılmaktadır (Kahaner, 1996, p. 7-19). Japonya dünyada en eski ve en gelişmiş devlet destekli Rİ uygulamasına sahiptir. Bunu JETRO istihbarat örgütü vasıtasıyla yapmaktadır (Waters, 2010, p. 89-90).

Avrupa’da da devlet görevlileri Rİ içerisinde aktif rol alırlar. Fransa, Amerikan standartlarına göre yabancı şirketlerle ilgili kapalı ve yasal olmayan şekilde yerli şirketlerle birlikte çalışır. Rİ dünyadaki ekonomik savaşta son silah olmaktadır (Kahaner, 1996, p. 7-19). Fransa’da ekonomik istihbarat olarak adlandırılan devlet organizasyonlarının küçük ve orta ölçekli şirketlere odaklanması, savunma taktiklerinin vurgulanması ve bunu milli vatanseverlik görevi olarak yapmaktadırlar (Smith, Kossou, 2008, p. 63-85). Dünyada önde gelen güçler geleneksel imha silahları yerine milli



hükümler ve hayatta kalmayı sağlamak için Rİ gibi ekonomik silahlara doğru kaymaktadırlar. Çin, Vietnam, Kore ve Tayland gibi gelişmekte olan ekonomiler Rİ'yi ekonomik savaş yolu olarak görmektedirler. Bu ülkeler silah yerine Rİ kullanarak işlenmemiş veriyi kullanabilir istihbarata çevirmek sureti ile dünya pazarındaki yerlerini geliştirmeye çalışmaktadırlar (Kahaner, 1996, p. 7-19).

Rİ kullanan Amerikan şirketleri nispeten az olmasına rağmen SCIP çok az sayıda kişi tarafından profesyonelleşme açısından Washington'da oluşturulmuş ve her gün üye sayısı artmaktadır. Gruba her ay yaklaşık 100 kişi üye olmaktadır. Rİ uzun zamandır Japon endüstriyel politikasının bir parçasıdır ve Avrupa ülkelerinde de aynı şey olmaya başlamıştır. Bu durum CIA'in dikkatinden kaçmamış ve Amerikan iş dünyasına ekonomik istihbarat sağlama yönünde ilk adımlar atılmıştır. CIA bazı Amerikan firmalarının öncü Rİ programları kullanarak deniz aşırı büyük kontratlar kazanmasında yardımcı olmuştur (Kahaner, 1996, p. 7-19).

İleri teknoloji gerektiren endüstrilerin; telokomünikasyon, biyoteknoloji, fiber optik, ilaç sanayi, kimyasallar ve bilgisayar gibi alanlarda daha fazla kritik olmuştur. Bu endüstriler global olarak araştırma ve geliştirme harcamalarına ihtiyaç duymaktadırlar. İmalat sektörü ürünlerinde geçmişten farklı olarak hammadde yerine bilgi ön plana çıkmıştır. Bilgiyi kullanılabilir istihbarata çevirebilen şirketler nihai başarıyı elde etmektedirler. Bu durum sadece ileri teknoloji gerektiren sektörlerde değil her iş alanı sektöründe geçerlidir (Kahaner, 1996, p. 7-19). Rİ tabanlı çalışan yöneticiler Rİ sürecine yatırım yapmayan rakiplerinden daha iyi performans gösterirler (Prescott, 1999, p. 37-52).

Dünyada, Fortune 500 şirketleri % 90 üzeri oranda resmi Rİ birimine sahiptir. Ancak şirket yöneticilerine Rİ stratejilerinin ne kadar etkili olduğu sorulduğunda soru cevapsız kalmaktadır. Bunun cevabı çok basittir. Onlar gerçek bir Rİ kabiliyet sistemi kurmak yerine rakiplerinin her hareketini inceleyip ayrıntılı birer uygulama oluşturmuşlardır. *The Economist*'e göre 1956-1981 yılları arasında Fortune 500 listesinden yıllık ortalama 24 firma liste dışı kalmıştır. Bu rakam 1982-2006 yılları arasında 40 firmaya yükselmiştir. 2007-2010 yılları istatistikleri dâhil edilirse rakam daha da yukarı çıkar. Bu durum incelendiğinde şirketler çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Bazıları dâhili (BP gibi), bazıları suçla (Enron gibi) ilgili olmaktadır. Çalışmalar gösterdi ki % 35 ile % 55 arasında bütün işlerde stratejik hatalar yapılmaktadır. Rakiplerin rolü incelendiğinde

sorunlar daha da belirgin olmaktadır. Örneğin ABD’de son yıllarda derin durgunluk devam ederken iki endüstri alanı (otomotiv ve finansal endüstri) büyük ölçekli stratejik hata yapmıştır. Amerikan otomotiv sektörünün başarısızlığı Toyota ve Honda ile baş edememe sorunu ve işçilik maliyetlerinde de değildir. Ana sebep müşteri tercihlerinin performanstan güvenilirliğe kayması ile başlamıştır. Yoğun trafik ve artan bayan sürücü ile yavaşlayan seyahatler; yakıt, park kolaylığı, tamirde geçen zaman azaltılması yönündeki talepler sonucunda küçük fakat güvenilir Japon arabaları bu boşluğu doldurmaya başlamıştır. Detroit’i rakipler değil, müşteri ihtiyaçlarını ihmal etme bitirme noktasına getirmiştir. Amerikan otomotiv sektör yöneticileri Japon araçlarını her yerde görmelerine rağmen endüstride değişen dinamikleri önceden görüp okumaya bağlı daha iyi stratejiye ihtiyaçları vardı (Gilad, 2011, p. 4-11).

Strateji hatalarına benzer şekilde 2007 yılında *Bear Sterns* şirketi düşerek iflas etmiştir. Bu durumun teknik olarak sebebi şirketin günlük para ihtiyacını repodan karşılaması ve mortgage güvenlik sistemi ile yedeklemesidir. İnsanlar repodan vazgeçmeleri ve devamında mortgage’lardaki geri çekilme ile sıralı etkileme ve iflas gerçekleşmiştir. Yine şirketler rakiplerinden dolayı bu hale düşmemişlerdir. Akla şu soru gelmektedir. Üst yönetim eğer rakiplerin repo anlaşmalarını tamamıyla bilseydi sonuç farklı olabilir miydi? (Gilad, 2011, p. 4-11). Şüphesiz stratejik bir yaklaşımla ve kurumsal bir Rİ sistemi vasıtasıyla öngörü oluşturma ve neticesinde güvenlik sistemi riski en aza indirilip muhtemel iflas durumu engellenebilirdi.

Bir diğer problem de İsveç’te yaşanmıştır. İsveç’te “*Skandia*” gurubunun pazar istihbarat birimi “*Njord*” sigorta şirketinin finansal sorun yaşadığını öğrendikten sonra daha fazla bilgi toplama ve analiz ile bütün Skandia ofisleri ve alt kuruluşları Njord ile iş yapmamaları konusunda uyarmıştır. Finansal problemin basında açıkça görülmesinden önce Njord şirketi ile olan bazı anlaşmalar geri çekilmiş ve böylece problemle karşılaşma en aza indirilmiştir. Aynı dönemde iyi bilgilendirilmeyen “*Spanbanken Krona*” şirketinin 263 milyon Krona (1,5 milyon dolardan fazla) kaybettiği söylenmiştir. Rİ sistemi ile Njord şirketinin finansal sorunu önceden öğrenilip analiz edilmediği için bu kayıp yaşanmıştır (Kahaner, 1996, p. 188-190). Rİ uygulaması zamanında yapılmış olabilseydi maddi kaybın ilk örnekte olduğu gibi en aza indirilmesi mümkün olabilirdi.

Stratejik istihbarat ile rakip izleme arasında fark vardır. İşlerde çoğunlukla düşüşlerde rakiplerle ilgili direkt olarak yapılacak bir şey yoktur. Rakipler temelde var olan stratejik problem ile karşılaşabilirler fakat kendilerini nadiren stratejik tehdit olarak görürler. Rakip izleme kapsamında, Motorola şirketi uydu teknolojisine yatırım yaparak cep telefon teknolojisini çalışır yapabilmek için yıllarca çalıştı. Başlangıçta servis ücreti pahalı cihaz da hantal idi. Başarısızlıktaki ana sebep, daha ucuz ve güvenilir telefon teknolojisinin hem zengin hem de sıradan insanların dikkatini çekmesi idi. Hem Motorola hem de ana rakibi Ericsson daha arkadan gelen ve gençlere odaklanan Nokia'ya karşı yerlerini kaptırdılar. Ericsson pazardan çekilme durumunda kaldı. Ericsson'ın harika Rİ biriminin Nokia'nın yeni ürünleri ve ücretlendirme politikası ile ilgili güncel bilgiler göndermesi fayda sağlayamadı (Gilad, 2011, p. 4-11). Oysa sadece rakip izleme değil de stratejik öngörü ile müşteri talepleri Rİ kapsamında değerlendirilebilseydi stratejik ürün değişimi ile Nokia gibi pazarda tutunma sağlanabilirdi.

Diğer bir rekabetçi güç ikame etkisidir. Porter'ın beş gücünden biri olan bu güç çoklu iş hatalarının açıklanmasında çok etkilidir. İkame ürünler rakip değillerdir. Onlar endüstrinin bir bütün olarak karşılayamadığı ihtiyaçları alternatif karşılama yoludur. Bu bağlamda, Kodak'ın pazar hâkimiyetinin sona ermesi Fuji'den değildi. Fakat dijital teknolojinin yükselmesi ve Kodak'ın buna yavaş reaksiyon göstermesinden kaynaklanmıştır. Kodak'ın büyük ve para yatırılan Rİ işlevi, Kodak üst yönetimine klasik fotoğraf makinesinin filmsiz olacağı gerçeğini kabul ettiremediği için pazarda başarısızlık yaşanmıştır (Gilad, 2011, p. 4-11). Bu ikame ürün yenilikçi ve stratejik yaklaşım ile ele alınsaydı ve Rİ ünitesinin tavsiyeleri kabul görmüş olsaydı başarısızlık ve pazara geç girme engellenmiş olabilirdi.

Şirketlerin çoğu taklit, kopyalama rakiplerde işe yarayanın ya da belirsiz durumlarda yapılanlar gibi uygulamaları hemen uygulanması ile Rİ'yi yanlış kullanmaktadırlar. (Gilad, 2011, p. 4-11). Futbolda şirketlerin ve rakiplerin yaptıkları gibi sansasyonel transfer gibi uygulamalar yerine stratejik pozisyon alma ile Bursaspor'un uygulamakta olduğu "*scout hunters*" transfer politikası ile 2009-2010 süper lig sezonunu şampiyon, 2010-2011 sezonunu da 3'üncü olarak bitirilmiştir. İstikrarlı gidişini rakiplerine nazaran daha az harcama ile gerçekleştirmeyi bilmesi stratejik yönetim özelliği göstermektedir.

Günümüzde işletmenin başarısı sadece dâhili süreçlerin mükemmelliği ile sağlanamamaktadır. Başarı, hizmet ve ürünlerde diğer rakiplere göre daha üstün olmak ve çevredeki gelişmelere zamanında ve hızlı reaksiyon göstermekle mümkün olmaktadır. Bugün daha iyi olunduğu gerçeği yarın daha iyi olunacağına garantisizdir. Rakipler başta olmak üzere tüm çevredeki paydaşlar pazardaki konumlarını iyileştirmek için çalışmalar yapmaktadır. Pazarın kısıtlı olduğu gerçeği göz önünde bulundurulursa her zaman bir adım önde olunması gerekliliği kaçınılmazdır. Bu da ancak sistematik istihbarat faaliyeti ve bu istihbarata uygun doğru ve hızlı kararlarla gerçekleştirilebilmektedir (Edin, 2008, s. 589-600)

Başarısızlık ve başarıda birçok sebep vardır. Ancak nadiren rakipleri yakından takip etmekle olur. Porter strateji için “yaptığımızı farklı yapın” diyerek basit bir önermede bulunmuştur. Porter başarılı davranışların listesini çıkarmak yerine farklı davranış ve aktivitelerin eşsiz değer yaratmasını incelemiştir. Bu prensipler rakiple ilgili stratejik pozisyon almaz. Bu bağlamda, Pratt and Whitney (P&W) uçak motor üreticisi Boeing ve Airbus uçaklarında kullanılan motorların üreticileri GE ve Rolls Royce şirketlerinden kötü bir şekilde arkada kalmaktaydı. Jet motorları ile ilgili geleneksel akıl 1960’lardan beri daha az hareket eden parçaların daha iyi olduğudur. P&W stratejik bir kararla daha fazla hareketli parçalı fakat yakıt tasarruflu ve daha az sesli turbo fan teknolojisini benimsedi. Ayrıca Boeing ve Airbus’a motor satma şansının az olduğu bilerek rakiplerini takip etmeyip Bombardier şirketine katıldı. Bu uçak şirketi diğer şirketlere karşı avantaj elde etmeye çalışıyordu. NY Times ve The Economist’in raporuna göre P&W’nin eşsiz stratejisi endüstride tekrar öne çıkmasını sağladı (Gilad, 2011, p. 4-11). Bu eşsiz strateji, her kuralın gerekirse revize edilip pazar içerisinde rakiplerden öne çıkmayı sağlayabileceğini göstermiştir.

Tıbbi ilaç sektöründe işleri farklı yapmak çok zordur. Şirketler çoğunlukla birbirini taklit ederler ve yeni ilaç bulmaya odaklanılır. GlaxoSmithKline şirketinin CEO’su Andrew Witty 2008 yılında yeni bir strateji benimseyerek kâr getiren işlerden daha sabit getiri sağlayan işlere yöneldi. Araştırmacılarını daha fazla çeşit ilaç ve potansiyel küçük ve büyük pazarlara yönelmeleri konusunda yönlendirdi. Gelişen pazarlara yönelip hükümetler ve sigorta şirketleri ile görüşüp neleri ödeyebilecekleri ile ilgili çalışma yaptı. Bu ilaç sektöründe duyulmamış bir uygulama idi. Witty, bilim adamları tarafından domine edilen sektörü ekonomist olarak ele aldı ve bu strateji yöneticilere

nasıl faydalı olabileceğini göstermektedir (Gilad, 2011, p. 4-11). Spor alanında bu tip bir uygulama yapılmak istenirse keşfedilmemiş farklı yörelerden ve özellikle de az gelişmiş ülkelerden alt yapı için sporcu temini ve rakiplerden farklı strateji ile büyük kazanç ve prestij elde edilebilir.

Amerika'da Antia and Hesford (2007) tarafından yapılan Rİ araştırmasında, sürpriz olmayacak şekilde çok yoğun rekabetçi çevredeki şirketlerin performanslarını organizasyon performansı ile rekabet arasındaki belirgin negatif ilişkiden dolayı kötü olduğu kanıtlanmıştır. Farklılaşma stratejisi ile organizasyon performansı arasındaki ilişki pozitif yönlü olduğu anlaşılmıştır. Sonuçlar, Rİ uygulamasının organizasyon performansını geliştirdiğini göstermiştir. Bununla birlikte organizasyonel performans Rİ aktivitesine çok uzaktır ve bu sonuçların dikkatli bir şekilde izah edilmesinin gerektiği belirtilmiştir. Sonuçlara göre şirketler, farklılaşma stratejisine sahip olduklarında daha proaktif Rİ görevi üstlenmekte oldukları görülmüştür. Araştırmadan çıkan sonuca göre Rİ'nin çekirdek teknik personele yayınlanması ve dağıtılması organizasyon performansını en fazla etkilemektedir. Pazarlama/satışın yayınlanması ile performans arasında zayıf bir pozitif ilgi olmasına rağmen strateji ve planlamaya dönük yayınlama/dağıtım ile organizasyonel performans arasında hiç ilgi bulunmamıştır. Bu durum strateji personelinin uygulanması birkaç yıl tutan projelerde çalışıyor olmasından kaynaklanabilir. Bulgular Rİ'nin hali hazırda strateji ve planlamada çalışanlara faydalı olmadığını göstermektedir. Rİ analistleri bu guruba daha faydalı olmak için daha fazla zaman harcamaya ihtiyaçları olabileceği düşünülmüştür (Antia and Hesford, 2007, p. 3-31). Hesford (2008)'un yaptığı çalışmada da rekabet arttığında organizasyonel performansın düştüğü görülmüştür. Ayrıca daha çok rekabetle karşılaşan şirketler Rİ'ye daha çok yatırım yaptıkları anlaşılmıştır (Hesford, 2008, p. 17-49).

Strateji, yeni ürün ve farklılıkları sağlayan kurallara dayalı olduğu durumlarda sürekli taklit ve müşteri tercih değişimlerine ve ayrıca teknoloji ve ikame değişimine maruz kalır. ABD'de ve Avrupa'da Rİ yöneticileri nispeten genç ve tecrübesizdirler. Rİ yöneticileri eğitilerek ve doğru tahminlerle pozisyon alabilirler. Büyük ve kullanışsız pazar istatistiği yerine savaş oyunlarını kolaylaştırıp genel katma değer sağlayabilirler. Büyük paralar harcanmasına rağmen anlamlı katkı olmamasındaki ana sorun yöneticilere stratejik istihbarat sağlanamamasıdır. Stratejik istihbarat taktik rakip bilgisinden çok daha fazla katkı sağlar. Yöneticiler ayrıntılı rakip bilgisine ihtiyaçları

yoktur. Onun yerine rekabetçi alan hakkında fikir sahibi olmaya ihtiyaçları vardır. Çevre tarama konsepti 1960'larda gelişen bir alandır. Rekabetçi analiz de çok teknik bir alandır. Yöneticiler onu danışma firmalarına bırakmaktadırlar. Fakat hem yönlendirilmiş tarama hem de rekabetçi analiz stratejik istihbarat için temel oluşturabilir. Şirketler de onu pratik hale getirmeleri gerekir. Pratik stratejik istihbarat ne süreç ne de işlemdir. O ilk ve önde gelen bir perspektiftir. Yöneticiler stratejik istihbaratı hangi birime koydukları ve departman oluşturma çabaları yerine onu kültürel bir değer olarak görmeli ve sahip olup olmadıklarını sorgulamalıdır. Perspektif olarak istihbarat herhangi bir endüstri alanında sürekli güç dengesi değişiminden kaynaklanan risk ve imkânların öncü sinyallerini ortaya çıkarmaya çalışır. Şirketler hem stratejik hem de operasyonel istihbarata ihtiyaçları vardır (Gilad, 2011, p. 4-11). Birçok büyük şirkette Rİ birimi stratejik planlama ofisi içerisindedir ve üst yönetime direkt olarak rapor verir. Diğer şirketlerde Rİ birimleri her iş birimi içerisinde kıdemli başkan yardımcısı ya da başkana direkt bağlanmıştır. Pazarlama, satış ve Ar&Ge birimlerinin ayrı ayrı Rİ işlevini yürütmeleri istenmeyen bir durumdur. Bazı şirketlerde bu iletişim zor olabilmektedir. Maksimum fayda ve etkinlik için Rİ birimi insanların saygı duyması için mümkün olan en yukarı yakın olmalıdır. Fakat herkes tarafından ulaşılabilir iken her hangi bir bölümü de olmamalıdır (Kahaner, 1996, p. 45-55). Endüstride gelişen durumlar nedeniyle Rİ kesin bir gereklilik olmuştur. Çünkü;

- İş adımları çok hızlı bir şekilde artmaktadır,
- Aşırı iş yükü mevcuttur,
- Yeni rakiplerden dolayı global rekabet artmıştır,
- Mevcut rekabet giderek daha saldırgan olmaktadır,
- Politik değişiklikler güçlü ve çabuk bir şekilde bizi etkilemektedir,
- Hızlı bir teknoloji değişimi vardır (Kahaner, 1996, p. 15-19).

Rİ'nin hangi hedefler doğrultusunda kullanıldığı, bu kapsamlı ve bir o kadar da masraflı faaliyetin işletmeler için neden bu kadar önemli olduğu konusunda araştırmacılar farklı çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmalarda Rİ'nin işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez bir şart olduğu; stratejinin oluşturulması için hayati önem taşıdığı; proaktif davranış ile birlikte rekabet avantajı sağlamak için temel oluşturduğu ve işletmenin başarısının vazgeçilmez öğelerinden biri olduğu üzerinde

durulmuştur. Bu geniş kapsamlı stratejik yönetim anlayışının uygulanmasının gerekliliğine teknolojik, politik ve yapısal bazı gelişmeler neden olmuştur. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin hızlı değişimi ve özellikle karar verici birimlere yönelik enformasyon seli, yeni rakiplerin pazara girişleri ile global rekabetin artması, günlük işlerin temposunun sürekli artması ve bunun sonucunda zaman faktörünün önem kazanması, rekabet şiddetinin sürekli artış göstermesi, politik değişikliklerin ve düzenlemelerin işletmeler üzerindeki etkisinin artması, pazarların doygunluk noktasına yaklaşmaları ve giderek azalan büyüme rakamları, dağıtım kanallarındaki değişimler, işletme sisteminin ve çevresinin giderek artan karmaşıklık seviyesi, ikame ürünlerle oluşan beklenmedik rekabet ortamı bu gelişmelere örnek olarak verilmektedir. Rİ'nin işletmeler tarafından uygulanması sonucunda elde edilecek faydalardan ilki işletme çevresinin dinamik bir biçimde algılanması ve kontrolüdür. Bunun dışında Rİ'nin işletmelere sağladığı en önemli faydalar;

- İşletme çevresinden gelebilecek tehditler konusunda üst kademe yönetime yönelik erken uyarı fonksiyonunun yerine getirilmesi,
- Başkalarının tecrübelerinden öğrenme imkânı sağlaması,
- Yeni iş alanlarına giriş aşamasında daha güvenli bir ortam sağladığı gibi birleşmelerdeki kaliteyi ve uyumu arttırması,
- Üst kademe yönetimin karar destek fonksiyonunu yerine getirmesi,
- Teknolojik yenilik gücünü arttırması,
- İşletmeye kendi potansiyeli ve yetkinliklerini rakibe göre daha objektif değerlendirme imkânı sağlaması,
- İşletmelere göz ardı edilemeyecek bir rekabet avantajı sağlamasıdır (Akpınar ve Edin, 2007, s. 1-8).

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, Rİ bir yönetim disiplininin çok daha fazlasıdır. O, pratik, kullanışlı ve şirketin pazarda nasıl etkili rekabet edeceği ile iş dünyasında nerede duracağı kararının metot değişimini sağlar. Rİ sadece başarılı olmak için değil aynı zamanda hayatta kalmayı sağlamak için giderek daha da gerekli olmaktadır. Rİ iyi kullanılırsa üç anahtar alanda daha iyi performans ile sonuçlanır. Bunlar; yeni işlerin alınması, var olan işlerin elde tutulması, satış gücü performansı ve moralde artışlar

sağlamasıdır (McGonagle Jr. and Vella, 2004, p. 64-68). Rİ bir işlev değil bir süreçtir. Rİ'nin ana görevi yönetimin karar vermesine yardımcı olmaktır. Resmi Rİ sistemine sahip olmak şirkette birçok farklı konuda yardımcı olabilir. Resmi bir Rİ programı sisteme aşağıdaki destekleri sağlar. Bunlar;

- Pazardaki değişiklikleri tahmin etmek,
- Rakip eylemlerini tahmin etmek,
- Yeni ve potansiyel rakipleri keşfetmek,
- Diğerlerinin başarı ve başarısızlıklarından ders çıkartmak,
- Satın alma hedeflerinin alan ve kalitesini arttırmak,
- İşinizi etkileyecek süreçler, ürünler ve yeni teknolojiler hakkında bilgi almak
- İşinizi etkileyebilecek politik, yasal ve düzenleme değişiklikleri hakkında bilgi almak,
- Yeni işlere girmek,
- Kendi iş uygulamalarınıza açık fikirlilikle bakmak,
- En son yönetim araçlarının uygulanmasına yardımcı olmaktır (Kahaner, 1996, p. 15-19).

Rİ ünitesi çoğunlukla pazarlama ve satış işlevlerini destekler. Onun katkısı kalitatif alanlarda olma eğilimindedir. Örneğin;

- Rakibin yeni ürün çıkartması ve ürünlerin pazara giriş şeklinin önceden ikaz edilmesini sağlamak,
- Şirketin satış ve pazarlama taktiklerini direkt etkileyen rakibin anahtar stratejilerini tanımlamak,
- Üst yöneticilere anahtar müşteri işlerindeki kritik değişimlerle ilgili ikaz ve bilgi kaynağı olarak hizmet etmek,
- Kurumsal stratejik planlama girişimleri için kurumsal hareketlere karşılık kilit rakiplerin ne yapacağını Rİ vasıtasıyla kontrol etmektir (McGonagle Jr. and Vella, 2004, p. 64-68).



Rİ, şirketin bilgi varlığını yabancılardan korurken rekabet ile ilgili bilgi toplamaya çalışmaktadır. Hizmet sektörü şirketleri için rekabetçi bilgi tüketim malları şirketlerine göre çoğunlukla kolay bulunmamaktadır. İşletmeler için Rİ elde etmenin faydaları maliyetinden çok daha fazladır Dört ana fayda vardır. Bunlar;

- Farklılaşma,
- Tutarlı pazarlama iletişim planı,
- Hedef kitleye bir fikri önceden tanıtabilme,
- Müşteri ile güvenilirlik inşa etmektir (Johns and Dorens, 2010, p. 551-570).

“*Global Intelligence Alliance*” (GIA) topluluğunun büyük şirketlerde Rİ kapsamında 2005’te yaptığı global çalışmada da belirgin etki gösteren Rİ uygulamaları aşağıda belirtilmiştir. Rİ;

- Bilgi kalitesini arttırdı.
- Karar verme sürecini hızlandırdı.
- Organizasyonel süreçleri sistematik olarak geliştirdi.
- Organizasyonel etkinliği arttırdı.
- Maliyetleri düşürdü.
- Organizasyonel farkındalığı arttırdı.
- Bilgi dağıtımını geliştirdi.
- Tehditler ve imkânlar tanımlamasını geliştirdi.
- Zamandan tasarruf sağladı (Taib, Yatin, Ahmad, Mansor, 2008, p. 25-34).

Şirketlerde başarılı sonuçlar almak için öncelikle şirket denetlemesi çerçeve çalışması mevcut durumu çıkarması açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda 5 anahtar soru sorulmalıdır. Bunlar;

- Şirket içerisinde güncel olarak hangi istihbarat aktiviteleri yapılıyor?
- Ben ve çalışanlarımız işlerimizi daha iyi yapmak için ne tip istihbarat ihtiyacımız vardır?
- Rİ çabası bize işlerimizde nasıl yardımcı olacaktır?

- Organize istihbarat çabası içerisinde ben ve çalışanlarımız nasıl rol oynayacağız?
- Eylem yönlü istihbarat çabası geliştirmek için güncel kolaylaştırıcılar ve engeller nelerdir? (Prescott, 1999, p. 37-52).

Son yıllarda şirketlerde Rİ kullanımındaki artış ile çeşitli eğilimler görülmektedir. Bunlar;

- Şirketler Rİ'yi stratejik ittifak planı, araştırma geliştirme stratejisi gibi stratejik amaçlar yerine, operasyonel ve taktik kullanımlar için örneğin ürün çıkarma ve geliştirme ile satış amaçları için daha fazla kullanma eğilimindedirler.
- Yüksek teknoloji firmalarının stratejik planlama sürecinde kullanmak için rekabetçi istihbarata yönelik organize olması daha olasıdır.
- Rİ profesyonelleri arasında üst düzey yöneticilerin öğrenmesi gereken mesaj, Rİ'nin sadece rakipleri mikroskop altına koymak değil, asıl rekabetçi bir avantaj ile ilgili olduğudur.
- Rİ daha yaygın hale geldikçe karşı Rİ uygulamaları ve prosedürler bilgi sızıntıları ve başarısızlık noktalarını önlemek için, daha fazla önem kazanmıştır (Hudson, Hussak and Moussier, 2007, p. 5).

Futbol kulüplerindeki uygulamalar şirket yapısına uyum gösterdiği için benzer çalışmalar ile benzer başarılar elde edilirken benzer hatalara düşülme durumları önceden öngörülmelidir. Rİ uygulamaları stratejik olarak etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

### **2.6.1. Rekabetçi İstihbaratın Spor Alanı Uygulamaları**

Spor alanında dünyada Rİ araştırması neredeyse hiç yapılmamıştır. Araştırma yapılmaması profesyonel olan ve işletme standartları ile benzerlikler gösteren en önemlisi de temelinde rekabet olgusu olan bir alanda Rİ çalışmasının olmamasını beklemek hata olurdu. Bu konuda literatürde Hughes and Beasley (2007)'in ABD'de yapmış oldukları araştırma bu çalışmaya örnek olmuştur. Hughes ve Beasley (2007) ABD'de ilk olarak beş ana profesyonel ligdeki basketbol, Amerikan futbolu, beysbol, hokey ve futbol kulüplerinde Rİ araştırması yapmışlardır.

Hughes ve Beasley (2007)'in yapmış oldukları çalışmada Rİ ile ilgili daha önceki çalışmalardan çıkartılıp geliştirilen anket soruları kullanılmıştır. ABD'de bütün takım sporlarının % 62'si Rİ işlevini kullandıkları anlaşılmıştır. İstihbarat sağlayan en etkili Rİ aktiviteleri oyuncuların kişisel kararlarını desteklemek ve pazar imkânlarını tanımlamak olduğu bulunmuştur. Hughes ve Beasley (2007) çeşitli endüstrilerde Rİ araştırması yapılmış olduğunu ancak spor alanında hiç yapılmadığını belirtmişlerdir. Spor liglerindeki değer ve harcanan paralar düşünüldüğünde profesyonel spor endüstrisinin Rİ aktiviteleri üzerinde yoğun bir vurgulamaya sahip olması gerekmektedir. Sporun diğer alanlarında da Rİ uygulamaları görülmektedir. Örneğin araç yarışlarını kazanan araçların fotoğrafını çekme ve inceleme gibi aktiviteler ile Rİ uygulama alanına girildiği görülmüştür (Hughes and Beasley, 2007, p. 93-108).

Spor takımları sadece oyuncu ya da koçlar için rekabet yapmıyor aynı zamanda sponsorluk, yeni stadyum ve alan yapımı, alan isim hakları, ilave spor aktiviteleri ve taraftar için rekabet içine girmektedirler. Spor aktivitelerinde artan rekabete rağmen Rİ aktivitelerini tanımlamaya yönelik araştırma olmamıştır (Hughes and Beasley, 2007, p. 93-108).

Her ne kadar spor alanı isim hakları, sponsorluk koltuk ve özel loca lisans satışları ve oyuncuların değerlendirilmesi rekabetçi boşlukta gerçekleşiyor gibi görünmesine rağmen bu durumun öyle olduğu anlamına gelmez. Bu alandaki deneysel çalışma eksikliğine rağmen anekdotsal kanıtlar spor alanının diğer endüstriler kadar saldırgan olduğunu göstermektedir. Finansal olarak daha az kaynağa sahip olan takımlar kaynak yetersizliğini telafi etmek için eşsiz yaklaşımlar göstermek zorundadırlar. Örneğin; Oakland Athletic beysbol kulübü bir dizi istatistik ve analiz teknikleri ile 2002 yılında en düşük ikinci seviyede sporcu ödemesi yapmasına rağmen spor tarihinde en fazla sayıda arka arkaya kazanma rekorunu kırmıştır. Değişik takımlarda da Rİ uygulaması olan istatistik ve analiz teknikler ile başarılı sonuçlar alınmıştır (Hughes and Beasley, 2007, p. 93-108). Türkiye'de de Bursaspor 2009-2010 sezonunu diğer büyük takımlara nazaran daha az bütçe ile şampiyon olarak bitirmiştir. Bütçe kısıntısı olan takımlar Rİ ve transfer politikası (örnek; "Scout Hunters" girişimleri) ile çok etkin olabilirler.

Yönetim alanında da takımlar sponsorluk anlaşmaları için kıyasıya rekabet etmektedirler. ABD'de 1987-1999 yılları arasında 55 stadyum ya da spor alanı inşa edilmiş veya tadilatından geçirilmiştir. Bu projelerin ana kaynağı kurumsal marka

aktiviteleri ve kullanım satışları stadyum sponsorluk imkânları ve stadyum isim hakları olmuştur. Takımlar ayrıca sezon dışında oyuncular olmadığı zamanlarda tesis ve kolaylıklarını kullandırma ile alternatif spor aktiviteleri vasıtasıyla gelir elde etmektedirler (Hughes and Beasley, 2007, p. 93-108).

ABD’de yapılan çalışmada profesyonel spor endüstrisi içerisindeki çeşitli kademelerdeki yöneticilerin rekabetçi çevre ile ilgili giderek artan aktif toplama ve bilgi analizi konularına hem geleneksel hem de teknolojik olarak gelişmiş analitik teknikler uygulayarak angaje oldukları anlaşılmıştır (Hughes and Beasley, 2007, p. 93-108). Bu çalışma ile de spor kulüplerinde bu konuda farklı yaklaşımlar içerisinde ve kademelerde yapılan aktiviteler hiç şüphesiz Rİ kapsamına girmektedir. Yapılması gereken bu çalışmaların büyük şirketlerdeki ve Japonya uygulamaları gibi ele alınarak kurumsallaştırılması ve birim olarak her profesyonel kulübün içerisinde olmasını sağlamak olmalıdır. Ayrıca Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde kurumsal ve etkin olarak bir Rİ tabanlı Bilgi Koordinasyon Merkezi kurulması ülkemizi tüm sporlarda başarılı ülkelerin de üzerine çıkarması Rİ’nin ekonomik başarılarıdaki etkisi düşünüldüğünde kaçınılmaz bir zorunluluk olduğu değerlendirilmektedir.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1. ARAŞTIRMA MODELİ**

Profesyonel Futbol Kulüplerinin Rİ uygulamalarını araştırmaya yönelik bilgi araştırmalarının yapısının incelendiği bu araştırmada, keşfedici araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma konusunun ülkemizde ilk kez bu boyutta ele alınışı ve Profesyonel Futbol Kulüplerinin tümüne yönelik ilk defa böylesi bir çalışmanın uygulanmış olması, araştırmaya orijinal bir nitelik kazandırmıştır. Araştırma literatür çalışması ve saha çalışması şeklinde iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın teorik kısmı, Rİ uygulayıcılarının ve danışmanlarının bu alanda ilk çıkış yeri olan ve gösterdiği gelişim açısından üzerinde ciddi sayıda çalışmanın yapılmış olduğu Amerika Birleşik Devletleri ile ilgili araştırmalar öncelikli olmak üzere ve farklı ülke uygulamalarını ortaya çıkarmak amacıyla diğer kaynaklardan da yararlanılarak elde edilen veriler ilave edilerek oluşturulmuştur. Literatür çalışması kapsamında Bilkent Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi kütüphaneleri ve Erciyes Üniversitesi kütüphane elektronik veritabanından istifade edilmiştir. Literatür çalışmasında kaynakçaların temini bu üniversite, kütüphaneler ve veritabanlarından sağlanmış, Dünyadaki Rİ uygulamaları bu kaynakların taranması neticesinde incelenmiştir. Çalışmanın saha araştırma kısmı; Türkiye’de 2010 – 2011 sezonunda Profesyonel Futbol Kulüplerinin tümünü kapsayan 01.12.2010 ile 01.05.2011 tarihleri arasında Türkiye profesyonel liglerinin tümünde gerçekleştirilmiştir. Saha araştırması, Profesyonel Futbol Kulüplerinin; asbaşkan, yönetici, futbol şube sorumlusu, kulüp menajeri, genel koordinatör, genel müdür, kulüp müdürü, menajer gibi çeşitli kademelerdeki yöneticilerine yönelik takımların Rİ uygulamalarını değerlendirmeyi amaçlayan bir anket formu ile elde edilen verilerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket formunun oluşturulması aşamasında konunun hassasiyetinden dolayı anket cevaplamalarında muhtemel olabilecek düşük katılım seviyesini önlemek için belirlenen yöneticiler ile irtibata geçilmeye çalışılmış ve bilgilendirme sağlanmıştır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLANDIRILMASI**

Saha çalışması kulüp sermayeleri ve insan kaynakları kapasiteleri ve sporcuların sayıca adedi düşünüldüğünde araştırmanın genelini yansıtmaması, gerekli tüm verileri sağlaması ve bu alanda en elit uygulamalara sahip olması nedeniyle Süper Toto Süper Lig takımlarını da içerecek şekilde planlanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın saha çalışması, Türkiye’de 2010 – 2011 sezonunda Profesyonel Futbol Kulüplerinin tümünü kapsayan 125 futbol kulübünün üst düzey yöneticileri şeklinde sınırlandırılmıştır. Bu takımların üst düzey yönetici kadroları içinde yer alan idarecilerin kimlikleri ön hazırlık yapılmak suretiyle çalışmaya dâhil edilmiş, profesyonel olmayan kulüplere bu çalışma uygulanmamıştır. Futbol branşı dışında kalan diğer spor branşları bu çalışmanın kapsamına alınmamıştır. Ayrıca daha önceden düşünülen fakat sonradan vazgeçilen röportaj yöntemlerinin tez çalışmasında kullanılması çalışmanın bütünlüğü göz önünde bulundurularak uygun görülmemiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR**

Araştırmanın gerek literatür çalışmasında gerekse saha uygulamalarında bir kısım zorluklarla karşılaşmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir: Literatür çalışmasına kaynak teşkil edecek kitap, makale ve yayınların ülkemizde arzu edilen sayı ve içerikte bulunmaması, bu kaynakların yabancı ülkelere özellikle İngilizce kaynaklardan oluşması ve bizzat araştırmacı tarafından yabancı dilden Türkçeye çevrilmesi hem maddi açıdan hem de zaman açısından bir zorluk oluşturmuştur. Bu sebeple araştırmacı bu çalışmanın teorik ve literatür incelemelerini ana hattıyla yabancı kaynak kullanarak gerçekleştirmiştir. Araştırmanın saha çalışması 49’a yakın cevabın incelendiği bir anket vasıtası ile 2010 – 2011 sezonunda Türkiye’deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma bu haliyle liglerin devamı esnasında ve en zor zaman aralığında uygulanmıştır. Türkiye’deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin tamamı bu çalışmaya dâhil edilmiş, herhangi bir örneklem kütle alınmamış ve çalışma süresi zarfında tam sayım yöntemi ile tüm evrene aynı anda ulaşılması hedeflenmiştir. Türkiye’deki Profesyonel Futbol liglerinde bulunan 125 futbol kulübünün Türkiye coğrafyasındaki geniş dağılımları sebebi ve yönetim metot ve büyüklükleri arasındaki farklılıklar nedeniyle anketlerin gönderilmesi öncesinde etkinliği amacıyla her hedef yönetici ile irtibata geçilmeye çalışılmıştır. Bu iletişim girişimlerinde ilgili yöneticiye ulaşılması çoğunlukla sıkıntılı olmuştur. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana ve

Trabzon illeri ve civarındaki bölgelerde çoğunlukla istenen kişiye rahatça (yardımcı olunacağı sözü ile) ulaşılmasına rağmen diğer yerlerdeki kulüplerde genellikle sadece faks irtibatı olması münasebeti ile iletişimde sıkıntı yaşanmıştır.

Anket çalışmasının başladığı 2010 – 2011 sezonu, Türkiye futbol ligleri tüm klasmanlarda oldukça zor lig yarışlarına sahne olmuştur. Bu sezonun özelliği liglerde son haftalara kadar düşme hattında ve şampiyonluk yarısını sürdüren çok sayıda futbol kulübünün bulunmasından kaynaklanmıştır. Liglerdeki tüm bu zorlu ve karışık durumlar çalışmanın gidişatını olumsuz etkilemiş ve araştırmayı çok zorlu bir kulvara sokmuştur. Bu karmaşık tablo ve oluşturduğu riskli durum kulüp yöneticileri ve idarecileri üzerine de yansımıştır. Özellikle Süper Toto Süper ligin ikinci yarısındaki maçlar içerisinde, deplasman maçları, Avrupa kupası maçları ve Türkiye kupası maçları zorlu bir lig fikstürü meydana getirmiş ve bu durum anket çalışmasının planlamasını da zorlaştırmıştır. Ayrıca futbol takımlarının girdikleri kısa kamp dönemleri, deplasman hazırlıkları ve fikstür harici uygulamalar bu takımların ligdeki takibini zorlaştırmıştır. Fikstür ve maç trafiği haricinde yöneticilerin yoğun çalışma, izinli oldukları gün ve kamp dönemleri çalışmanın uygulanmasında bazı sıkıntılar meydana getirmiştir. Bu konulara kısıtlı zaman ve iletişim sorunları eklendiğinde, araştırma büyük bir performansla ve çok detaylı – dikkatli bir planlama ile gerçekleştirilmiştir. Tüm klasmanlardaki liglerin sonuna doğru futbol takımlarındaki stresin artması, küme düşme mücadelelerinin kızışması ve şampiyonluk yarışlarının son haftaya kadar sürmesi, yöneticilerin stres ve kaygı düzeylerini de arttırmıştır. Liglerdeki belirsizlik ve maç kayıpları, kulüp yetkililerinin genel ruh hallerine dönem dönem olumsuz etkilemiştir. Bu durum kulüp idarecilerinin anketlere yönelik yaklaşımında sorun oluşturmuştur. Fakat araştırmanın Türk futbolunu yakından ilgilendiriyor olmasından ötürü, yöneticiler tarafından çok dikkat çekici bulunmuş ve çalışmaya olan katılımı yüksek oranda arttırmıştır. Anketlerin uygulanacağı kulüplerde daha önceden çeşitli araştırma gurupları ve spor bölümü öğrencilerinin yaptıkları denemeler, kulüp yöneticileri tarafından anket çalışmalarına yönelik bir direncin oluşmasına neden olmuştur. Kulüplere gelen bazı ciddiyetsiz çalışma örnekleri, yarım bırakılan araştırmalar, beden eğitimi spor bölümü öğrencileri tarafından dönem ödevi niteliğindeki akademik içerikten yoksun çalışmalar ya da tam tersi çok ağır akademik nitelikli ve genellikle psiko – sosyal içerikli anketler, spor bilimleri adına yapılan ve Rİ gibi her türlü organizasyonda her zaman şüphe ile karşılanmakta olan hassas konu çalışmamızın ilk etapta olumsuz değerlendirilmesine

neden olmuştur. Bu olumsuzluk kulüp yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve kendilerine verilen tanıtım bilgisi sonrası kısmen giderilmiştir. Yönetici ve idarecilere yöneltilen anket soruları çok iyi anlaşılır ve kısa sürede cevaplanır olmasına rağmen % 30 civarında cevaplama oranı ile yanıtlanmıştır. Bazı yöneticiler ise çalışmaya gereken önemi göstermemiştir.

### **3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini, 2010 – 2011 sezonunda Türkiye’deki tüm klasmanlardaki Profesyonel Futbol Kulüplerinin tamamından yönetici ya da idareci ve sorumlu müdürleri oluşturmaktadır. Profesyonel olmayan kulüplerin yöneticilerinin hiç birisi evren içine dâhil edilmemiştir. Bu sezonda tüm kulüplerden olmak üzere tespit edilen yaklaşık 125 yönetici ve idareci evrenin tamamını oluşturmuştur. Evreni temsil edecek herhangi bir örneklem grup tespit edilmeksizin tüm evrene tam sayım yöntemi ile ulaşılmaya çalışılmış ve toplamda 125 kişiye anket ulaştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin tamamı oluşturmuştur.

### **3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI**

Türkiye’deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Rİ sistemleri uygulamaları hakkında veri ve bilgi toplamak amacıyla bir anket formu hazırlanmıştır. Anket soruları literatür çalışmasının verileri değerlendirilerek özellikle Hughes and Beasley (2007)’in ABD’de tüm profesyonel spor kulüplerine uyguladıkları anket geliştirilip Türkiye’ye uyarlanarak hazırlanmış, yapılan literatür taraması ve mülakatlar sonrası alanında uzman 3 akademisyenin görüşleri alındıktan sonra yöneticilere Rİ hakkında yöneltilecek soru tipleri belirlenmiştir. Ayrıca saha çalışmasının ölçme değerlendirme teknikleri ve araştırmadaki sistematik uygunluk değerlendirilerek yorumlanmıştır. Anket sorularının tez çalışmasında ele alınan konuya uygun verileri sağlayabilecek yeterlilikte olmasına dikkat edilmiş ve çelişkili ifadeler ile tutarsız sorulardan kaçınılmıştır. Ayrıca anketlerin uygulanacağı yönetici ve idarecilerin yoğun işleri ve kısıtlı zamanları da düşünülerek en kısa sürede ve rahatlıkta dolduracakları bir format üzerinde çalışılmıştır. Bu sebeple açık uçlu ve yorum gerektiren sorulardan tamamen kaçınılmış, çoktan seçmeli ve kendiliğinden doldurulabilir özellikte soru tipleri özenle seçilmiştir. Tüm soruların tespiti ve ilgili değerlendirmelerin sonrasında hazır hale getirilen anket formu ana kitleye uygulanmadan önce eksiklikleri ve düzeltmeleri tespit etmek amacıyla pilot çalışma olarak Süper Toto 2. lig futbol kulüplerinden Bandırma Spor ve Süper Toto 3.



lig futbol kulüplerinden Kars Sporun yöneticilerine uygulanmıştır. Anketler pilot uygulama sonrası istenilen başarının elde edilmesi neticesinde üzerinde hiçbir değişikliğe gerek duyulmadan evrene tatbik edilmiştir. Her kulüpte ilgili yönetici ve idareciye yapılan çalışma ile ilgili kısa bilgilendirme yapılmıştır. Soru tipi olarak likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formu 12 ana soru ve bu soruların alt başlıkları halinde yöneltilmiş toplam 49 sorudan oluşmuştur. Anket kapak sayfası ile birlikte toplam 3 sayfadan meydana gelmiştir. Kapak sayfasında bir rica yazısı ve anket soruları ile ilgili kısa bilgilendirme yer almıştır. Anket formu içindeki 1. soru, spor kulübünün diğer kulüplerle rekabet etmek ve istihbarat edinmek amacıyla haber alma kaynakları kullanıp kullanmadığını, 2. soru, kulüp haber alma ve bilgi edinme kaynakları kullanıyorsa kimler hangisi aracılığı ile bu işlevi yerine getirdiğini, 3. soru kulübün hangi gerekçelerle ve ne sıklıkla haber alma ve rekabetçi istihbarat işlevini yerine getirdiğini, 4. soru kulübün bilgi edinme ve haber alma amaçlı kullanmış olduğu istihbarat kaynaklarının etkinlik derecesini, 5. soru kulübün haber alma ve bilgi edinme amaçlı hangi ilave araçları kullandığını, 6. soru bilgi edinme ve haber alma kaynakları için kulübün yıllık tahmini harcama tutarını, 7. soru kulübün ne kadar süredir haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürdüğünü, 8. soru kulüp bünyesinde faaliyet gösterilen departmanın hangisi olduğunu, 9. soru anketi cevaplayanın kulüpteki pozisyonunu, 10. soru anketi cevaplayanın yaşını, 11. soru anketi cevaplayanın medeni durumunu, 12. soru anketi cevaplayanın eğitim durumunu öğrenmek amacıyla sorulmuştur.

### **3.6. VERİLERİN ANALİZE HAZIRLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yöneticilerin cevapladıkları 40 anketten elde edilen veriler bilgisayar istatistik programlarına aktararak değerlendirilmiştir. Tüm cevaplar frekans tablolarına çevrilerek var olan durum incelenmiştir. Elde edilen bilgiler arasında çeşitli ilgilerin tespit edilmesi neticesinde, önem dereceleri ve anlamlılık ilişkileri de göz önünde bulundurularak ilgili faktörler arasındaki Çapraz tablo analizleri ile anlamlı ilişkilerin analizleri yapılmış, istatistikî tablolar hazırlanmış, tüm veri ve tablolar içeriğine uygun bir şekilde bilimsel açıdan yorumlanmıştır.

### **3.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ**

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından dikkate alınan unsurlar şu şekilde özetlenmiştir: Araştırma süresi uzaması durumunda, örnek bireylerde meydana gelebilecek değişimlerin oluşturduğu bir geçersizlik kaynağı olan olgunlaşma etkisini

ortadan kaldırmak amacıyla, tüm yöneticilere yaklaşık 5 aylık bir süreyi kapsayan sürede ve hiç bir gecikme yaşanmaksızın aynı zaman periyodu içinde ulaşılmıştır. Yönetici ve idarecilerin yoğunluk ve zaman yetersizliği gibi özel durumları anketlerin uygulanma sürecinde göz önünde bulundurulmuştur. Anket sorularından kaynaklanacak çelişkileri ve geçersizliği ortadan kaldırmak amacı ile örnek bir anket metni pilot olarak seçilen iki futbol kulübünün yöneticilerine uygulanmış ve bu halleri ile onaylanarak ana kitleye uygulanmasına karar verilmiştir. Ankette açık uçlu sorulara yer verilmemiş, şüphe içerecek, karışıklığa neden olacak ve bıkkınlık yaratacak her türlü soru tipinden özenle kaçınılmıştır. Anket sorularında kullanılan hitap ve gramer en yalın ve en etkili biçimde düzenlenmiştir. Araştırma kapsamına alınacak yöneticilerin hatalı seçimiyle ilgili bir geçersizlik kaynağı olan seçim etkisi, tüm evren araştırma kapsamına alınmak ve tam sayım yapılmak suretiyle yok edilmiştir. Araştırma evreni içinde bulunan 2010 – 2011 sezonu tüm Profesyonel Futbol Kulüplerinin tamamının ilgili yöneticileri 125 olarak tespit edilmiş ve bu yöneticilerin pilot çalışma ile birlikte 125'ine de başarıyla ulaşılmıştır. Doldurulmuş olarak geri dönen anket sayısı 40 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak; araştırma kapsamına alınan tüm kitleyi temsil edecek yeterli veri toplandığından çalışmanın güvenilir olduğu ve muhtemel geçersizlik kaynaklarından yeterince arındırıldığı için araştırmanın geçerli olduğu söylenebilir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Profesyonel Futbol Kulüp Yönetici ve İdarecilerinin Anket Sorularına Yönelik Vermiş Oldukları Cevaplara Göre Tanımlayıcı İstatistikleri (Frekans Tabloları)

Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Rİ sistemleri uygulamaları konulu araştırmanın uygulandığı kulüp yöneticileri, idarecileri ve müdürlerinin anket sorularına vermiş oldukları cevapların frekans tabloları aşağıda verilmiştir (Tablo 4.1-12).

**Tablo 4.1. Yaş Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
39 ve altı	14	35,9
40-49 yaş	15	38,5
50 ve üstü	10	25,6
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun yaşa göre dağılımı Tablo 4.1'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 14'ü (% 35,9) 39 ve altı, 15'i (% 38,5) 40-49 yaş, 10'u (% 25,6) 50 ve üstü yaş grubundadır.

**Tablo 4.2. Medeni Durum Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	32	80,0
Bekâr	7	17,5
Dul	1	2,5
<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun medeni duruma göre dağılımı Tablo 4.2'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 32'si (% 80,0) evli, 7'si (% 17,5) bekâr, 1'i (% 2,5) duldur.

**Tablo 4.3. Eğitim Durumu Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	1	2,5
Ortaokul	3	7,5
Lise	17	42,5
Üniversite	18	45,0
Doktora	1	2,5
<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 4.3'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 1'i (% 2,5) ilkokul, 3'ü (% 7,5) ortaokul, 17'si (% 42,5) lise, 18'i (% 45,0) üniversite, 1'i (% 2,5) doktora mezunudur.

**Tablo 4.4. Kulüpteki Pozisyon Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Asbaşkan	1	2,6
Basın Sözcüsü	2	5,3
Basın ve Halkla İlişkiler	1	2,6
Başkan	2	5,3
Genel Kaptan	1	2,6
Genel Kordinator	1	2,6
Genel Menajer	1	2,6
Genel Müdür	3	7,9
Genel Sekreter	1	2,6
İdari İşler Müdürü	1	2,6
İdari Menejer	1	2,6
Kulüp Başkanı	1	2,6
Kulüp Müdürü	13	34,2
Menajer	1	2,6
Muhasebe	1	2,6
Müdür	1	2,6
Müdür Yardımcısı	2	5,3
Özel Güvenlik Müdürü	1	2,6
Sportif Direktör	1	2,6
Yönetici	2	5,3
<b>Toplam</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun kulüpteki pozisyona göre dağılımı Tablo 4.4'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 1'i (% 2,6) asbaşkan, 2'si (% 5,3) basın sözcüsü, 1'i (% 2,6) basın ve halkla ilişkiler, 2'si (% 5,3) başkan, 1'i (% 2,6) genel kaptan, 1'i (% 2,6) genel koordinatör, 1'i (% 2,6) genel menajer, 3'ü (% 7,9) genel müdür, 1'i (% 2,6) genel sekreter, 1'i (% 2,6) idari işler müdürü, 1'i (% 2,6) idari menajer, 1'i (% 2,6) kulüp başkanı, 13'ü (% 34,2) kulüp müdürü, 1'i (% 2,6) menajer, 1'i (% 2,6) muhasebe, 1'i (% 2,6) müdür, 2'si (% 5,3) müdür yardımcısı, 1'i (% 2,6) özel güvenlik müdürü, 1'i (% 2,6) sportif direktör, 2'si (% 5,3) yöneticidir.

**Tablo 4.5. Kulüp Bünyesinde Faaliyet Gösterilen Departman Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Altyapı	4	11,1
Futbol Şubesi	2	5,6
İdari İşler	2	5,6
İnsan Kaynakları	1	2,8
Müdür	1	2,8
Pazarlama Satış	1	2,8
Reklam ve Halkla İlişkiler	1	2,8
Tesisler	2	5,6
Transfer Komitesi	1	2,8
Yönetim Kurulu	15	41,7
Yönetim Kurulu - Altyapı	3	8,3
Yönetim Kurulu - Futbol	3	8,3
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun Kulüp bünyesinde faaliyet gösterilen departmana göre dağılımı Tablo 4.5'te incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 4'ü (% 11,1) altyapı, 2'si (% 5,6) futbol şubesi, 2'si (% 5,6) idari işler, 1'i (% 2,8) insan kaynakları, 1'i (% 2,8) müdür, 1'i (% 2,8) pazarlama satış, 1'i (% 2,8) reklam ve halkla ilişkiler, 2'si (% 5,6) tesisler, 1'i (% 2,8) transfer komitesi, 15'i (% 41,7) yönetim kurulu, 3'ü (% 8,3) yönetim kurulu - altyapı, 3'ü (% 8,3) yönetim kurulu – futbol departmanındadır.

**Tablo 4.6. Kulüpte Haber Alma ve Bilgi Edinme Amaçlı Kullanılan İlave Araçlar**

	Frekans	Yüzde (%)
Aylık Basın Kulüp Dergimiz-İnternet	1	7,1
Danışmanlık Şirketleri-İnternet	1	7,1
İnternet	2	14,3
İnternet-Genel Basın	1	7,1
İnternet-Medya-Menajerlik Sektörü	1	7,1
İnternet-Telefon	1	7,1
Kulüp Antrenörleri	1	7,1
Reklam-Gazete-İnternet-TV	1	7,1
Spor Menejerleri ile	1	7,1
Spor Basını TV	1	7,1
Tanıdık Kişilerden	1	7,1
Telefon-İnternet-Seminer Toplantıları	1	7,1
Yerel Basın	1	7,1
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Örnekleme grubunun kulüpte haber alma ve bilgi edinme amaçlı kullanılan ilave araçlara göre dağılımı Tablo 4.6'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 1'i (% 7,1) aylık basın kulüp dergimiz-internet, 1'i (% 7,1) danışmanlık şirketleri-internet, 2'si (% 14,3) internet, 1'i (% 7,1) internet-genel basın, 1'i (% 7,1) internet-medya-menajerlik sektörü, 1'i (% 7,1) internet-telefon, 1'i (% 7,1) kulüp antrenörleri, 1'i (% 7,1) reklam-gazete-internet-TV, 1'i (% 7,1) spor menajerleri ile, 1'i (% 7,1) spor basını TV, 1'i (% 7,1) tanıdık kişilerden, 1'i (% 7,1) telefon-internet-seminer toplantıları, 1'i (% 7,1) yerel basındır.

**Tablo 4.7. Bilgi Edinme ve Haber Alma Kaynakları İçin Kulübün Yıllık Tahmini Harcama Tutarı Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
50 binden az	34	87,2
50-200 bin	2	5,1
200-400 bin	1	2,6
400-800 bin	1	2,6
800 bin ve üzeri	1	2,6
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun Bilgi edinme ve haber alma kaynakları için kulübün yıllık tahmini harcama tutarına göre dağılımı Tablo 4.7’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 34’ü (% 87,2) 50 binden az, 2’si (% 5,1) 50-200 bin, 1’i (% 2,6) 200-400 bin, 1’i (% 2,6) 400-800 bin, 1’i (% 2,6) 800 bin ve üzeridir.

**Tablo 4.8. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	9	23,1
1-2 yıl	8	20,5
3-5 yıl	5	12,8
5 yıldan fazla	17	43,6
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresine göre dağılımı Tablo 4.8’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 9’u (% 23,1) 1 yıldan az, 8’i (% 20,5) 1-2 yıl, 5’i (% 12,8) 3-5 yıl, 17’si (% 43,6) 5 yıldan fazladır.

**Tablo 4.9. Spor Kulübünüz Diğer Kulüplerle Rekabet Etmek ve İstihbarat Edinmek Amacıyla Haber Alma Kaynakları Kullanmakta mıdır?**

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	20	51,3
Hayır	2	5,1
Kısmen	17	43,6
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun “Spor kulübünüz diğer kulüplerle rekabet etmek ve istihbarat edinmek amacıyla haber alma kaynakları kullanmakta mıdır?” sorusuna göre dağılımı Tablo 4.9’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 20’si (% 51,3) evet, 2’si (% 5,1) hayır, 17’si (% 43,6) kısmen yanıtını vermiştir.

**Tablo 4.10. Kulübünüz Haber Alma ve Bilgi Edinme Kaynakları Kullanıyorsa Aşağıdakilerden Hangisi Aracılığı ile bu İşlevi Yerine Getirmektedir?**

	Frekans	Yüzde (%)
Kulübün iç kaynaklarından ve uzmanlarından karşılanmaktadır	14	35,9
Dış tedarikçilerden ve danışmanlardan kaynaklanmaktadır	7	17,9
Spor medyasından ve basın yetkililerinden karşılanmaktadır	9	23,1
Türkiye futbol federasyonu kaynaklarından karşılanmaktadır	9	23,1
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Örnekleme grubunun “Kulübünüz haber alma ve bilgi edinme kaynakları kullanıyorsa aşağıdakilerden hangisi aracılığı ile bu işlevi yerine getirmektedir?” sorusuna göre dağılımı Tablo 4.10’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 14’ü (% 35,9) kulübün iç kaynaklarından ve uzmanlarından karşılanmaktadır, 7’si (% 17,9) dış tedarikçilerden ve danışmanlardan kaynaklanmaktadır, 9’u (% 23,1) spor medyasından ve basın yetkililerinden karşılanmaktadır, 9’u (% 23,1) Türkiye futbol federasyonu kaynaklarından karşılanmaktadır yanıtını vermiştir.



**Tablo 4.11. Kulüpte Haber Alma ve Rekabetçi İstihbarat İşlevini Yerine Getirme Gerekçeleri ve Sıklığı**

	Sürekli		Sık sık		Ara sıra		Nadiren		Hiç	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kulübün imajını ve saygınlığını yükseltmek	15	<b>38</b>	13	33	6	15	2	5	3	8
Kulübün marka değerini belirlemek	12	31	17	<b>44</b>	2	5	3	8	5	13
Kulübün lisanslı ürün satışını arttırmak	8	20	3	8	5	13	7	18	17	43
Kulübün uluslararası saygınlığını arttırmak	11	28	3	8	6	15	8	20	12	30
Kulübün taraftar sadakatini sağlamak	13	33	7	18	13	33	4	10	3	8
Kulübün yatırım kararlarını desteklemek	12	30	14	<b>35</b>	7	18	4	10	3	8
Kulübe teklif ve transfer desteği sağlamak	16	<b>40</b>	15	<b>38</b>	3	8	4	10	2	5
Kulüp yönetimine karar desteği sağlamak	13	33	12	30	7	18	4	10	4	10
Kazanç - Kayıp analizi yapmak	10	25	11	28	11	28	3	8	5	13
Bütçe planlaması yapmak	9	23	14	<b>35</b>	8	20	5	13	4	10
Pazarlama departmanını akredite etmek	4	10	8	20	10	25	9	23	9	23
Ortaklarla işbirliğini araştırmak ve belirlemek	3	8	8	20	7	18	3	8	19	48
Sporcuların transfer ve kişisel kararlarına yardımcı olmak	14	35	11	28	11	28	4	10		
Rakip uygulamalarını önceden tahmin etmek	10	25	10	25	17	<b>43</b>	3	8		
Rakip takım operasyonlarını değerlendirmek	7	18	14	<b>35</b>	14	35	5	13		

**Tablo 4.11. Kulüpte Haber Alma ve Rekabetçi İstihbarat İşlevini Yerine Getirme Gerekçeleri ve Sıklığı (Devamı)**

Rakiplerin ücretlendirme, prim ve transfer durumlarını değerlendirmek	6	15	14	<b>35</b>	9	23	5	13	6	15
Rakip kulüp promosyonlarını değerlendirmek	2	5	2	5	13	33	11	28	12	30
Spor pazarındaki imkanları tanımlamak	4	10	10	25	12	30	8	20	6	15
Spor pazarındaki yenilikleri takip etmek	7	18	17	<b>43</b>	11	28	2	5	3	8
Spor sektöründe pazar araştırması yapabilmek	5	13	12	30	15	38	5	13	3	8
Pazardaki teknolojik yenilikleri araştırmak	5	13	13	33	10	25	6	15	6	15
Sponsor firmaları tespit etmek	10	25	14	35	8	20	3	8	5	13
Medyanın dikkatini çekmek	11	29	9	24	10	26	4	11	4	11

Kulüplerde haber alma ve rekabetçi istihbarat işlevini yerine getirme gerekçeleri ve sıklığı Tablo 4.11’de incelenmiştir. Bu kapsamda; kulübe teklif ve transfer desteği sağlamak seçeneğini katılanların 16’sı % 40 ile sürekli, kulübün imajını ve saygınlığını yükseltmek seçeneğini 15’i % 38 ile sürekli, kulübün marka değerini belirlemek seçeneğini 17’si % 44 ile sık sık, spor pazarındaki yenilikleri takip etmek seçeneğini 17’si % 43 ile sık sık, kulübe teklif ve transfer desteği sağlamak seçeneğini 15’i % 38 ile sık sık, kulübün yatırım kararlarını desteklemek, bütçe planlaması yapmak, rakip takım operasyonlarını değerlendirmek, rakiplerin ücretlendirme, prim ve transfer durumlarını değerlendirmek seçeneklerini 14’er kişisi % 35 ile sık sık ve rakip uygulamalarını önceden tahmin etmek seçeneğini 17’si % 43 oranında arasıra etkin olduklarının belirtilmesi dikkat çekici değerler olarak görülmüştür.

**Tablo 4.12. Kulübün Bilgi Edinme ve Haber Alma Amaçlı Kullanılmış Olan İstihbarat Kaynaklarının Etkinlik Derecesi**

	Son derece etkili		Çok etkili		Etkili		Biraz etkili		Hiç etkili değil	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kişisel irtibatlar	15	<b>38</b>	11	28	9	23	5	13		
Kulübün satış departmanı			4	11	10	27	12	32	11	30
Kulüp müşterileri - taraftarlar	5	13	5	13	14	36	10	26	5	13
Rakip çalışanların kiralınması	1	3	2	5	5	13	6	15	25	<b>64</b>
Rakiplerle irtibat	7	18	2	5	15	<b>38</b>	11	28	5	13
Spor Menajerleri	2	5	7	18	11	28	11	28	8	21
Sportif Direktörler	5	13	12	31	14	36	3	8	5	13
Pazar araştırma tedarikçileri			5	13	16	<b>40</b>	9	23	10	25
(TFF) federasyon veritabanı	16	<b>40</b>	6	15	9	23	8	20	1	3
GSGM veritabanı	9	23	6	15	10	25	9	23	6	15
FIFA kaynakları	7	18	6	15	11	28	9	23	7	18
Endüstriye ait yazılı materyaller	5	13	7	18	14	36	10	26	3	8
Ticari firma kaynakları	4	10	5	13	10	26	15	<b>38</b>	5	13
Ücretsiz veritabanları	7	18	6	15	11	28	8	21	7	18
Yerel ve görsel basın kaynakları	13	33	13	<b>33</b>	9	23	5	13		
İnternet ve web kaynakları	21	<b>54</b>	7	18	7	18	3	8	1	3

Kulübün bilgi edinme ve haber alma amaçlı kullanmış olduğu istihbarat kaynaklarının etkinlik derecesi Tablo 4.12.'de incelenmiştir. Bu kapsamda; internet ve web kaynakları seçeneğini katılanların 21'i % 54 ile son derece etkili, (TFF) federasyon veritabanı seçeneğini 16'sı % 40 ile son derece etkili, kişisel irtibatlar seçeneğini 15'i % 38 ile son derece etkili, yerel ve görsel basın kaynakları seçeneğini 13'ü % 33 ile çok etkili, pazar araştırma tedarikçileri seçeneğini 16'sı % 40 ile etkili, rakiplerle irtibat seçeneğini 15'i % 38 ile etkili, ticari firma kaynakları seçeneğini 15'i % 38 ile biraz etkili, rakip çalışanların kiralanması seçeneğini 25'i % 64 ile hiç etkili değil olarak belirtilmesi dikkat çeken değerler olarak görülmüştür.

#### **4.2 Profesyonel Futbol Kulüp Yönetici ve İdarecilerinin Anket Sorularına Vermiş Oldukları Cevaplara Göre İlgili Analizleri**

Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Rİ sistemleri uygulamaları konulu araştırmanın uygulandığı kulüp yöneticileri, idarecileri ve müdürlerinin anket sorularına vermiş oldukları cevapların ilgili analizleri aşağıda verilmiştir.

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla olmak üzere kulübün hangi gerekçelerle ve ne sıklıkla haber alma ve rekabetçi istihbarat işlevini yerine getirmekte olduğu arasındaki ilişki anketteki tüm seçenekler (Soru 3) bazında incelenmiş ve özellikle iki seçenekle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bahsedilen ilgi: Spor pazarındaki imkânları tanımlamak seçeneği  $*(p: 0,037)=(p<0,05)$  değeri ile ve Spor pazarındaki yenilikleri takip etmek seçeneği  $*(p: 0,035)=(p<0,05)$  değeri ile anlamlı ilişki içinde bulunmuştur (Tablo 4.13,14). Diğer seçeneklerde anlamlı ilişki olmamasına rağmen dikkat çekici analizler aşağıda verilmiştir (Tablo 4.15-18).

Diğer bir ilgi kapsamında; kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla olmak üzere kulübün bilgi edinme ve haber alma amaçlı kullanmış olduğu istihbarat kaynaklarının etkinlik derecesi arasındaki ilişki anketteki tüm seçenekler (Soru 4) bazında incelenmiş ve anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte dikkat çekici analizler aşağıda verilmiştir (Tablo 4.19-23).

**Tablo 4.13. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Spor Pazarındaki İmkânları Tanımlamak Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi					
Spor pazarındaki imkânları tanımlamak		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p
Sürekli, Sık sık, Arasıra	Sayı	11	14	25	4,362	1	<b>0,037</b>
	Yüzde	50,0 %	82,4 %	64,1 %			
Nadiren, Hiç	Sayı	11	3	14			
	Yüzde	50,0 %	17,6 %	35,9 %			
Toplam	Sayı	22	17	39			
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %			

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile spor pazarındaki imkânları tanımlamak arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $p < 0,05$ ).

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi 5 yıldan az olanların 11'i (% 50,0) sürekli, sık sık, arasıra, 11'i (% 50,0) nadiren, hiç spor pazarındaki imkânları tanımlamaktır. Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi 5 yıldan fazla olanların 14'ü (% 82,4) sürekli, sık sık, arasıra, 3'ü (% 17,6) nadiren, hiç spor pazarındaki imkânları tanımlamaktır.

**Tablo 4.14. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Spor Pazarındaki Yenilikleri Takip Etmek Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi						
Spor pazarındaki yenilikleri takip etmek		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p	
	Sürekli, Sık sık, Arasına	Sayı	17	17	34	4,432	1	<b>0,035</b>
Yüzde		77,3 %	100,0 %	87,2 %				
Nadiren, Hiç	Sayı	5	0	5				
	Yüzde	22,7 %	0,0 %	12,8 %				
Toplam	Sayı	22	17	39				
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %				

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile spor pazarındaki yenilikleri takip etmek arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $p < 0,05$ ).

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi 5 yıldan az olanların 17'si (%77,3) sürekli, sık sık, arasına, 5'i (%22,7) nadiren, hiç spor pazarındaki yenilikleri takip etmektedir. Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi 5 yıldan fazla olanların 17'si (%100,0) sürekli, sık sık, arasına Spor pazarındaki yenilikleri takip etmektedir.

**Tablo 4.15. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Kulübün Taraftar Sadakatini Sağlamak Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi					
Kulübün taraftar sadakatini sağlamak		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p
Sürekli, Sık sık, Arasıra	Sayı	20	12	32	2,689	1	0,101
	Yüzde	90,9 %	70,6 %	82,1 %			
Nadiren, Hiç	Sayı	2	5	7			
	Yüzde	9,1 %	29,4 %	17,9 %			
Toplam	Sayı	22	17	39			
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %			

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile kulübün taraftar sadakatini sağlamak arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.16. Kulübün Haber Alma Ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi İle Kulübün Yatırım Kararlarını Desteklemek Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi					
Kulübün yatırım kararlarını desteklemek		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p
Sürekli, Sık sık, Arasıra	Sayı	16	16	32	2,979	1	0,084
	Yüzde	72,7 %	94,1 %	82,1 %			
Nadiren, Hiç	Sayı	6	1	7			
	Yüzde	27,3 %	5,9 %	17,9 %			
Toplam	Sayı	22	17	39			
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %			

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile kulübün yatırım kararlarını desteklemek arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.17. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Rakiplerin Ücretlendirme, Prim ve Transfer Durumlarını Değerlendirmek Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi						
Rakiplerin ücretlendirme, prim ve transfer durumlarını değerlendirmek		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p	
	Sürekli, Sık sık, Arasıra	Sayı	14	14				28
	Yüzde	63,6 %	82,4 %	71,8 %				
Nadiren, Hiç	Sayı	8	3	11				
	Yüzde	36,4 %	17,6 %	28,2 %				
Toplam	Sayı	22	17	39				
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %				

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile rakiplerin ücretlendirme, prim ve transfer durumlarını değerlendirmek arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.18. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Sponsor Firmaları Tespit Etmek Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi						
Sponsor firmaları tespit etmek		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p	
	Sürekli, Sık sık, Arasıra	Sayı	16	15				31
	Yüzde	72,7 %	88,2 %	79,5 %				
Nadiren, Hiç	Sayı	6	2	8				
	Yüzde	27,3 %	11,8 %	20,5 %				
Toplam	Sayı	22	17	39				
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %				

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile sponsor firmaları tespit etmek arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).



**Tablo 4.19. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile (TFF) Federasyon Veritabanı İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi					
(TFF) federasyon veritabanı		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p
Etkili	Sayı	16	15	31	1,414	1	0,234
	Yüzde	72,7 %	88,2 %	79,5 %			
Etkisiz	Sayı	6	2	8			
	Yüzde	27,3 %	11,8 %	20,5 %			
Toplam	Sayı	22	17	39			
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %			

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile (TFF) federasyon veritabanı istihbarat kaynağı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.20. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile GSGM Veritabanı İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi					
GSGM veritabanı		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p
Etkili	Sayı	11	13	24	2,839	1	0,092
	Yüzde	50,0 %	76,5 %	61,5 %			
Etkisiz	Sayı	11	4	15			
	Yüzde	50,0 %	23,5 %	38,5 %			
Toplam	Sayı	22	17	39			
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %			

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile GSGM veritabanı istihbarat kaynağı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.21. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile FIFA Kaynakları İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi					
FIFA kaynakları		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p
Etkili	Sayı	11	12	23	1,680	1	0,195
	Yüzde	50,0 %	70,6 %	59,0 %			
Etkisiz	Sayı	11	5	16			
	Yüzde	50,0 %	29,4 %	41,0 %			
Toplam	Sayı	22	17	39			
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %			

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile FIFA kaynakları istihbarat kaynağı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.22. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Ticari Firma Kaynakları İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi					
Ticari firma kaynakları		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p
Etkili	Sayı	8	10	18	1,619	1	0,203
	Yüzde	38,1 %	58,8 %	47,4 %			
Etkisiz	Sayı	13	7	20			
	Yüzde	61,9 %	41,2 %	52,6 %			
Toplam	Sayı	21	17	38			
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %			

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile ticari firma kaynakları istihbarat kaynağı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.23. Kulübün Haber Alma ve İstihbarat Edinme İşlevini Sürdürme Süresi ile Yerel ve Görsel Basın Kaynakları İstihbarat Kaynağı Arasındaki İlişki**

		Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi					
Yerel ve görsel basın kaynakları		5 yıldan az	5 yıldan fazla	Toplam	X <sup>2</sup>	sd	p
	Etkili	Sayı	18	16			
	Yüzde	81,8 %	94,1 %	87,2 %			
Etkisiz	Sayı	4	1	5			
	Yüzde	18,2 %	5,9 %	12,8 %			
Toplam	Sayı	22	17	39			
	Yüzde	100,0 %	100,0 %	100,0 %			

Kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi ile yerel ve görsel basın kaynakları istihbarat kaynağı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Rİ sistemlerini ilgilendiren önceki çalışmalar içinde Türkiye’de Rİ uygulamaları hakkında bilgi toplamak amacıyla Seviçin (2005) tarafından ilk 500’e giren büyük işletmelerde Rİ sistemi uygulamalarının ne kadar yaygın olduğunu ve nasıl uygulandığını bulmak amacıyla “Türkiye’de İlk 500’e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” isimli araştırma ön plana çıkmaktadır. Seviçin (2005) ilgili çalışmasında Türkiye’de işletmelerde Rİ sistemlerini incelemiş ve araştırmanın analiz aşamasında ortalama, standart sapma ve frekans dağılımları belirlenmiştir. İşletmeler, rakipler profilini sık; finansal analiz, SWOT analizi ve senaryo geliştirmeyi orta; kazan-kayıp, değer zinciri, simülasyon, beş rekabetçi güç ve savaş oyunlarını nadiren; ve PİMS analizini de hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Seviçin (2005)’in yaptığı çalışmada, işletmelerin % 55’i istihbarat faaliyetlerinde ahlâki ilkeler belirlemediklerini belirtirken, % 86’sı yasal bir rehber hazırlamadıklarını belirtmişlerdir. Ülkemizde ayrıca Rİ ile ilgili Akpınar ve Edin (2007) Rİ kavramını tanımlayıcı makale yazmışlardır. Dünyada ise Hughes and Beasley (2007) Rİ durumunu tüm branşlardaki Amerikan Profesyonel Liglerinde araştırmışlardır. Bu çalışmada da Rİ sistemleri açısından Türkiye’deki Profesyonel Futbol Kulüpleri ele alınmıştır. Konunun hassasiyetinden dolayı anket cevaplamalarında muhtemel olabilecek düşük katılım seviyesini önlemek için belirlenen yöneticiler ile irtibata geçilmeye çalışılmış ve bilgilendirme sağlanmıştır. Bu çalışmada, Rİ sistemleri ile ilgili Profesyonel Futbol Kulüplerinin yöneticilerine anket vasıtasıyla sorulan soruların, frekanslarına ilişkin sonuçlar ile ilgili analizleri neticesinde ortaya çıkan sonuçlar yorumlanarak bu bölümde incelenmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları göz önüne alınarak konuyla ilgili çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Profesyonel Spor Kulüplerinde daha önce Hughes and Beasley (2007) tarafından ABD’de yapılan çalışmada Rİ uygulamalarının % 50 oranının üzerinde çeşitli seviyelerde olduğu ancak ayrı bir birim olarak teşkilatlanmadığı ve en çok bilgi kaynağı olarak internetin ve spor ticari yayınlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte en güvenilir ve etkili kaynak olarak kişisel irtibatların seçildiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada da Rİ’nin haber ve bilgi toplama kaynağı olarak % 51,3 oranında kullanıldığını % 43,6 oranında da kısmen kullanıldığı anlaşılmıştır. En çok bilgi kulübün iç kaynaklarından ve uzmanlarından % 35,9 ve ilave bilgi kaynağı aracı olarak ta % 14,3 ile internet olduğu anlaşılmıştır. En etkili bilgi kaynağı olarak % 54 internet ve Web kaynakları, % 40 (TFF) federasyon veritabanı, % 38 oranında kişisel irtibatlar olduğu anlaşılmıştır. Haber alma ve Rİ işlevini yerine getirme gerekçeleri ve sıklığı kapsamında; kulübe teklif ve transfer desteği sağlamak % 40 ile sürekli etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar ABD’de bulunan sonuçlara yakın değerlerdir.

Bu araştırmada; ilgi analizlerine yönelik çapraz tablolar incelendiğinde anket çalışmasına katılan kulüpleri yönetici ve idarecilerin vermiş oldukları cevaplarda; kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla olmak üzere kulübün hangi gerekçelerle ve ne sıklıkla haber alma ve rekabetçi istihbarat işlevini yerine getirmekte olduğu arasındaki ilişki incelenmiş ve özellikle iki seçenikle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; Spor pazarındaki imkânları tanımlamak seçeneği  $*(p: 0,037)=(p<0,05)$  değeri ile ve spor pazarındaki yenilikleri takip etmek seçeneği  $*(p: 0,035)=(p<0,05)$  değeri ile anlamlı ilişki içinde bulunmuştur (Tablo 4.13,14). Diğer seçeneklerde anlamlı ilişki bulunamamıştır (Tablo 4.15-18). Bu kapsamda; Türk profesyonel futbol kulüplerinde Rİ işlevini yerine getirme gerekçelerinde Rİ aktivitesini uygulama süresi sadece spor pazarındaki yenilik ve imkânlar konuları ile anlamlı ilişkide olduğu diğer durumlarda fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

Diğer bir ilgi kapsamında; kulübün haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürme süresi 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla olmak üzere kulübün bilgi edinme ve haber alma amaçlı kullanmış olduğu istihbarat kaynaklarının etkinlik derecesi arasındaki ilişki bazında incelenmiş ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 4.19-23). Bu kapsamda; İstihbarat kaynaklarının kullanımı ve etkinliği açısından Türk profesyonel futbol kulüplerinde Rİ aktivitesini uygulama süresinin uzunluğunun fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

Profesyonel Futbol kulüplerimiz Rİ kullanımında eksik kaldıkları, maddi açıdan gerekli yatırımın yapılmadığı ve kurumsal Rİ birimlerinin etkin olmadığı anlaşılmaktadır. ABD’de çoğunlukla yerleşmiş olan profesyonel kulüplerdeki Rİ uygulamaları oyuncu kişisel kararlarına destek, istatistik değerlendirmeler ile transfer ve isim hakları çalışmalarında yoğunlaşırken ülkemizde kulübe teklif ve transfer desteği sağlamak ile kulübün imajını ve saygınlığını yükseltmek ön plana çıkmıştır. Rİ sisteminin etkinliği ile her alana katkısı olmakla beraber en çok pazarlama-satış departmanlarına kalitatif katkısı olmaktadır. Ölçümü zor olmakla beraber dolaylı desteği ile kazanç artışı ve kayıpların önlenmesi mümkün olabilmektedir.

Benzer şirket ve aynı kategorideki futbol takımları “benchmarking” (bilgileşim) benzeri bir uygulama ile çalışabilirler. Türk futbolunda özellikle transfer politikalarında birçok hatalar yapılmakta sakat, uyumsuz ve yüksek verim özelliğini kaybetmiş futbolculara gereksiz transfer meblağları verilmektedir. Rİ birimlerinin kurumsal olarak kulüpler içerisinde var olması ve etkin çalışmaları ile bu sorunların birçoğu önlenebilir. Ancak ülkemizde özellikle transfer komitelerinin rastgele oluşturulduğu, transferlerin etkisizliği ile kendini göstermektedir. Araştırmamızdan da anlaşıldığı üzere Rİ konusunda profesyonel futbol kulüplerimizde kurumsal bir yapı oluşmuş değildir.

Her türlü insan kaynakları yönetiminde yeterli ve özellikle güvenilir bilgi elde edilemediğinde, stratejik karar verme çok zor ya da imkânsız olabilir. Bu durum, Rİ eksikliği ve dolayısıyla ekonomik alanda kalabilmenin en önemli etmenlerinden biri olan rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine veya hiç elde edilememesine sebep olabilir. Küçük veya büyük tüm kulüplerde aktif bir süreç olan Rİ kullanımının süreklilik ve etkinliğinin analizi ile organizasyon için çok faydalı bir işlev olabileceği değerlendirilmektedir. Rİ işlevi organizasyon içerisinden yönlendirilen, koordine edilen ve ivme kazandırılan stratejik planlama uygulamaları ile mümkün olabilir.

Rekabetçi İstihbaratın en genel amacı, sağladığı istihbarat ile stratejik kararları iyileştirmektir. Türkiye’de işletmeler Rİ faaliyetlerinde bulunmakla beraber çok az işletme bu faaliyetleri ayrı bir birim olarak örgütlemiştir. Bu faaliyetler büyük ölçüde pazarlama departmanları tarafından ve informel olarak, başka bir deyişle doğrudan sorumlu bireyler veya birimler olmadan yerine getirilmektedir (Seviçin 2005, s. 181-205). Türkiye’de gelişmekte olan ülkeler de olduğu gibi artan bir ilgi olmasına rağmen etkin kullanım ve kurumsal yapı konusunda çok büyük bir eksiklik olduğu

değerlendirilmektedir. Ancak artan ilgi yakın gelecekte küresel etki ile birleştğinde ve uluslararası şirket yoğunlaşmaları sonucunda büyük gelişmeler olacağı değerlendirilmektedir.

Spor ve özellikle futbol ele alındığında uluslararası mücadele, transfer ve sponsorluk gibi konularda rakip kulüpler birbirine destek olabilir. Bu sayede gelişen rakip, topyekûn rekabetin oluşmasında ve cazip bir spor ülkesi olma yolunda büyük katkı sağlayabilir.

Türkiye birçok teknolojik gelişmede olduğu gibi Rİ konusunda da bu disiplini uygulayan ülkelerden öğrenilen dersler ve hatalardan çıkartılan dersler ile bu alanda hızlı ve etkin olarak ilerleme şansına sahiptir. Futbol kulüplerinin iyi bir teknik adam getirmekle bütün kötü gidişin geri döneceğini beklemekteki hatası gibi sadece Rİ uygulayıcısını kulüp içerisine yerleştirip sonuçları beklemek yerine stratejik olarak üst yönetim tarafından konunun hassasiyetle devamının takibi ve örgütsel eğitim ile her kademeye yaşam biçimi olarak kavratılması ile Rİ tahmin edilenden çok daha fazlasını vermeye aday bir yönetim disiplindir diyebiliriz. Bu çalışmanın neticesinde, gelecekteki çalışmalarda Rİ uygulayan kulüpler ile uygulamayanlar arasındaki performans farkları değerlendirilebilecektir.

## 6. ÖNERİLER

Rİ, stratejik yönetim, pazarlama ve enformasyon teknolojileri kullanımı ile etkin olarak hem işletme hem de spor alanında kurumsal hale getirilmelidir. Karar destek uygulamaları hem stratejik yönetim hem de Rİ aktivitelerine görünür pozitif etki sağlayabilir ancak bu etkinin devamı kurumsal yapı ile gerçekleştirilmelidir.

Kulüpler, Rİ birimleri için işletmelerde uzun yıllardan beri çalışmakta olan ve başarılı sonuçlar almış olan IBM ve Motorola gibi şirketlerin uygulamalarını, kıyaslama/bilgileşim (benchmarking) çalışması ile kendi sistemlerine uyarlamalıdır.

Kulüpler yukarıda adı geçen Rİ hizmetlerini karşılayabilmek için alanlarında uzman profesyonellerle çalışmalıdırlar. Öncelikle stratejik seviyede üst yönetimin desteği ve Rİ'ye olan inancı yüksek olmalıdır. Kulüpler içerisinde Rİ çalışanları ayrı ve resmi bir birim olarak üst yönetime yakın bir noktaya yerleştirilmeli ancak tüm birimler ile koordinasyon, bilgi paylaşımı ve sinerji yaratılabilmelidir. Ayrıca eğitim ile tüm kulüp çalışanlarına, paydaşlarına vb. Rİ konusunda farkındalık sağlanabilmelidir. Rİ birimi çalışanları içinde bilişim teknolojileri uzmanları, analistler, pazarlama uzmanları, istatistik uzmanları gibi meslek gurupları yer almalıdır. Rİ ekibi için sabit çalışma ofisleri oluşturulmalı ancak diğer her birim içerisinde de her zaman var olabilmelidirler. Bu sayede kurumsal ve resmi bir özellik ile kalitatif fayda sağlanabilir. Kurumsallaşan Rİ biriminin etkin çalışması birimler arası Anahtar İstihbarat Konuları (KITs)'nın belirlenmesindeki tüm organizasyonun katkısı ve her safhada gerekli düzeltmeler olurken, istihbarat döngüsünün son aşaması olan geri besleme ile etkinliğin kontrolü ve sürekli olarak etkin çalışan bir süreç oluşturulmalıdır.

Profesyonel kulüpler resmi ve kurumsal Rİ birimlerini sporun rekabetçi doğası içerisinde değerlendirerek öncelikli olarak oluşturmalıdırlar. Rİ konusunda uluslararası gelişmeler takip edilmeli ve SCIP gibi kuruluşlara üye olunarak yasal ve etik olarak çalışmanın alt yapısının oluşturulmasına olanak sağlanmalıdır. Rİ tamamen etik ve yasal normlar içerisinde icra edilmelidir. Rİ çalışanlarının en az bir yabancı dili çok iyi



seviyede biliyor olmaları ve kendi eğitim seviyelerini özellikle analiz alanlarında yükseltmeleri gerekmektedir. Son olarak günümüzün rekabetçi spor alanında Rİ'nin önemli bir yönetim uygulamasına dönüşmesi nedeniyle bu konunun spor yöneticiliği bölümlerinde akademik bir ders olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Rİ'nin özellikle gelişmiş ülkelerde nispeten daha çok kurumsallaştığı görülmektedir. Özellikle Japonya, Fransa, ABD ve Çin gibi ülkelerde devlet ve ticari şirketlerin koordinasyonu ve global rekabetçi pozisyon için etkileşimli çalışmaları Türkiye'de hem ihracat yapan şirketler hem de potansiyel ticaret için örnek alınmalıdır. Ülke bazında; Ticaret Bakanlığı, mevcut istihbarat birimleri ve dış temsilciliklerimizde Rİ birimleri oluşturulmalı ve onların vasıtasıyla dünya pazarında çalışan şirketlerimizin rekabetçi pozisyonlarına katkı sağlanmalı ve böylece gelişen rekabetçi dünya pazarında ayakta kalabilmemiz mümkün olabilecektir. Bu kapsamda; Japonya'da bakanlık bünyesinde bulunan JETRO birimi, Fransa'da Ekonomik Rekabetçilik ve Güvenlik Komitesi ve ABD'deki Ticaret Bakanlığı bünyesindeki destek merkezi (*Advocacy Centre*) veya yeni kurulması planlanan devlet bilgi merkezi "*Information Clearinghouse*" birimi benzeri bir bilgi toplama merkezi ülkemizde de öncelikli olarak kurulmalıdır. Bu kuruluşun görevi hem bilginin tüm istihbarat toplulukları ve ticari kuruluşlar dâhil toplanması hem de bilginin etkin bir şekilde ve zamanında dağıtılması olmalıdır. Ayrıca bilgi paylaşım koordinasyon merkezi olarak çalışmalar yapmak ve öncelikle uluslararası ticaret yapan şirketler olmak üzere tüm şirketlere Rİ konusunda eğitim desteği vermelidir.

Spor bağlamında yine aynı koordinasyon ile hem milli sporlar hem kulüplerimiz hem de bireysel sporlar için Rİ sağlayacak birimin Gençlik ve Spor Bakanlığı ve istihbarat birimlerimizin de aktif katılımı ile oluşturulması önem arz etmektedir. Ancak böyle bir oluşum ile ülkemizin uluslararası rekabetçi pozisyonunun, ülke temsilinin ve sporun vatandaşlarımızın üzerindeki yararlı etkisinin katlanarak artmasının mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

## 7. KAYNAKLAR

Academy of Competitive Intelligence Website, "Certification: Fuld, Gilad, Herring", <http://www.academyci.com> (Date accessed: Jun. 2011).

Adidam, P.T., S. Gajre and S. Kejriwal; "Cross-cultural competitive intelligence strategies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 5, 2009, p. 666-680.

Akdemir, Bünyamin (2004). "Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 49, s. 427-455.

Akpınar, Haldun ve İbrahim Edin (Haziran 2007), "Rekabet İstihbaratı", *Öneri*. C.7.S.28, s. 1-8.

Aksu, Mualla Bilgin (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve TKY*. Anı Yayıncılık: Ankara.

Altuntuğ, Nevriye (2009). "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü", Süleyman Demirel Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, C.14.S.3, Y. s. 445-460.

Anica-Popa, I. and G. Cucui (2009); "Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques", *Int. J. of Computers, Communications & Control*, Vol. IV, No.4, p. 326-334.

Antia, Kesri D. and James W. Hesford (2007). "A Process-Oriented View of Competitive Intelligence and its Impact on Organizational Performance", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 4, No. 1, p. 3-31.

Avcı, Gültekin (2004). *İstihbarat Teknikleri*. Timaş Yayınları.,1. Baskı: İstanbul.

Becerem, Ertan (2004), "Bölgesel Rekabet Gücü", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Y. C.9, S.2, s. 279-302.

Bergeron, Pierrette and C.A. Hiller (2002). "Competitive intelligence", *Annual Review of Information Science and Technology*, Vol. 36, issue 1, p. 353-390.

Bose, Ranjit (2008). “Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108, No.4, p. 510-528.

Botha, D.F. and J.A. Boon (September 2008), “Competitive intelligence in support of strategic training and learning”, *South African Journal of Information Management*, Vol.10 (3), p. 1-6.

Campbell, Andrew and Kathleen S. Luchs. (2002). Temel Yetenek Tabanlı Strateji (Çev. Ezgi Sungur),: Epsilon Yayıncılık Hiz.Tic.San.Ltd.Şti., 1. Baskı: İstanbul.

Canbay, Ş. Kamile (2008), *Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim*, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli.

Chakrabarti, S., E. Cox, E. Frank et. al. (2009), *Data Mining*, Elsevier Inc. Burlington,UK.

Cleary, Thomas. (1988). *Savaş Sanatı*. (Çev. Sibel Özbudun ve Zeynep Ataman). Anahtar Kitaplar Yayınevi: İstanbul.

Collis, D.J. and C.A. Montgomery (July-August 1995); “Competing on Resources”, *Harvard Business Review*, p. 121.

Edin, İbrahim (2008), “Rekabet İstihbaratı Sürecinde Anahtar İstihbarat Konularının Belirlenmesi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 589-600.

Efem, Gül (Haziran-Aralık, 2001), “Hukuki Açıdan Rekabet Etiği”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt V, Sayı I-II, s. 1-10.

Elma, Cevat; Kamile Demir vd. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık. 2. Baskı: Ankara.

Eren, Erol (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı: İstanbul.

Fahey, Liam and Laurence Prusak (Spring 1998), “The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3., p. 265-276.

Fidan, Hakan (1999). *Intelligence and Foreign Policy: A Comparison of British, American and Turkish Intelligence Systems*. Bilkent University. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara

Fleisher, Craig and Babette Bensoussan (2002), “Strategic and Competitive Analysis: Methods and Technics for Analyzing Business Competition”, *Prentice Hall*, NJ, p. 1-5.

Fleisher, Craig S.(March/April 2004), “Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends”, *The Information Management Journal*, p. 56-62.

Fleisher, Craig S. and Sheila Wright (2009), “Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China, Japan and West”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 51, No. 3, p. 249-261.

Ghoshal, Sumantra and D.E. Westney (1991), “Organizing Competitor Analysis Systems”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 17-31.

Gilad, Benjamin (2011), “Strategy without intelligence, intelligence without strategy” *Business strategy series*, Vol. 12, No. 1, p. 4-11.

Güvercin, Burcu (2008). *Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Herring, Jan P. (1999). “Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs”, *Competitive Intelligence Review*, Vol.10(2), p. 4-14.

Hesford, James W. (2008), “An Empirical Investigation of Accounting Information Use in Competitive Intelligence”, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Volume 4, No. 3, p. 17-49.

Hoye, R., A. Smith, H. Westerbeek and B. Steward (2005), “Sport Management: Principles and Applications”, *Elsevier Ltd.*, Oxford, p. 70-88.

Hudson, P., J. Hussak, and N. Moussier. (2007). “The Emergence of Competitive Intelligence: the Past, Current and Future Trends and Realities”, <http://wiki.telfer.uottawa.ca/ci-wiki/index.php>, (Date accessed: Jun. 2011).

Hughes, S. and F. Beasley (2007); “An Examination of the Existence and Usage of Competitive Intelligence in Professional Sports”, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Volume 4, No. 1, p. 93-108.

Johns, Pamela and Doris C.V. Doren (2010); “Competitive Intelligence in service marketing, A new approach with practical application”, *Marketing Intelligence&Planning*, Vol. 28, No. 5, p. 551-570.

Juhari, A.S. and Derek Stephens (2006); “Tracing the Origins of Competitive Intelligence Throughout History”, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Volume 3, Number 4, p. 61-82.

Kahaner, Larry (1996). *Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms-How Business Gather. Analyze, and Use Information to Succeed in Global Marketplace*. Simon & Shuster: New York.

Koçberber, Seyit (Ocak-Mart 2008), “Dünyada ve Türkiye’de Denetim Etiği”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 68, s. 65-89.

McGonagle Jr, John. J. and Carolyn, M. Vella (March/April 2004); “Competitive intelligence in Action”, *The Information Management Journal*, p. 64-68.

Miller, G., D. Bräutigam and S. Gerlach (2006). *Business Intelligence Competency Centers*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Murphy, Christopher (2005). *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work*. Gover Publishing Ltd.: Hants. England.

Myburgh, Sue (March/April 2004). “Competitive intelligence”, *The Information Management Journal*, p. 46-55.

Porteous, Samuel (July 1995). “Economic/Commercial Intererests and Intelligent Services”, *Comentary (a Canadian Security Intelligence Service publication)* No: 59, p. 1-8.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press: New York.

Prescott, John E. (Spring 1999), "The Evolution of Competitive intelligence: designing a process for action", *Proposal Management*, APMP, p. 37-52.

Priporas, C. Vasilios, Lampros Gatsoris and Vassilis Zacharis (2005); "Competitive intelligence activity: evidence from Greece", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 7, p. 659-669.

Richard Combs Associates, Inc. "Competitive Intelligence Handbook", <http://www.combsinc.com/handbook.htm>. (Date accessed: Jun. 2010).

Seviçin, Ahmet (2005). "Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s. 181-205.

Sharp, Seena (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken: New Jersey.

Smith, Jamie and Leila Kossou (2008). "The Emergence and Uniqueness of Competitive Intelligence in France". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 4, No. 3, p. 63-85.

Society for Competitive Intelligence Professionals "SCIP Code of Ethics for CI Professionals", <http://www.scip.org/About/content.cfm> (Date accessed: Jun. 2011).

Stonehouse, George H. and Jonathan D. Pemberton (1999); "Learning and knowledge management in the intelligent organisation", *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol.7, No.5, p. 131-144.

Taib, K.M., S.F.M. Yatin, A.R. Ahmad and A.Z. Mansor (2008), "Knowledge Management and Competitive Intelligence", *Knowledge Management*, Volume 6, p. 25-34.

Waters, T.J. (2010). *Hyperformance Using Competitive Intelligence for Better Strategy and Execution*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco: CA.

Wheaton, Kristan J (2011). "Teaching Strategic Intelligence Through Games", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 24, Number 2, p. 367-382.

Wright, Sheila, David W. Pickton and Joanne Callow (2002), "Competitive Intelligence in UK firms: a typology", *Marketing Intelligence & Planning*, 20/6, p. 349-360.

Wright, Sheila and Jonathan, L. Calof (2006), "The quest for competitive, business and marketing intelligence", *European Journal of Marketing*, Vol.40, No.5/6, p. 453-465.

## 8.EKLER

### Anket Formu

#### **TÜRKİYEDE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN HABER ALMA VE REKABETÇİ İSTİHBARAT KAYNAKLARINI KULLANMA DURUMLARI**

Hazırlanmış olan mevcut anket, ülkemizde profesyonel liglerde faaliyet gösteren futbol kulüplerimizin kullanmış oldukları bilgi ve enformasyon kaynaklarının neler olduğunu belirlemek ve rekabete dayalı haber alma yöntemleri kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket cevaplarınızda vereceğiniz bilgiler tarafımızca saklı tutulacak, herhangi bir kimlik ifşa edilmeden sadece bilimsel veriler ışığı altında değerlendirilecektir. Anket formlarında isim yazmayınız.

*Teşekkür ederiz.*

#### **BİLGİ EDİNME VE REKABETÇİ İSTİHBARAT KAVRAMI:**

Rekabetçi istihbarat ve haber alma uygulaması yasal ve etik yöntemler kullanılarak kamu ve özel kaynaklardan rakiplerin faaliyetleri hakkındaki bilgi ve enformasyonun elde edilmesini içermektedir. Rekabetçi İstihbarat Sistemi, rakip spor kulüplerinin güçlü - zayıf tarafları, planları ve niyetleri ile ilgili kamuya açık bilgilerin yasal ve ahlaki yollardan toplanarak analiz edilme sürecidir.

**Yrd. Doç. Dr. Abdusselam KÖSE**  
Erciyes Üniversitesi - Kayseri  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
Yüksekokulu Öğretim Üyesi

**İskender VAROL**  
Erciyes Üniversitesi - Kayseri  
Beden Eğitimi ve Spor  
Yüksek Lisans Öğrencisi



## Türkiyede Profesyonel Futbol Kulüplerinin Haber Alma ve Rekabetçi İstihbarat Kaynaklarını Kullanma Durumları

1. Spor kulübünüz diğer kulüplerle rekabet etmek ve istihbarat edinmek amacıyla haber alma kaynakları kullanmakta mıdır?

Evet  Hayır  Kısmen

2. Kulübünüz haber alma ve bilgi edinme kaynakları kullanıyorsa aşağıdakilerden hangisi aracılığı ile bu işlevi yerine getirmektedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

Kulübün iç kaynaklarından ve uzmanlarından karşılanmaktadır   
 Dış tedarikçilerden ve danışmanlardan karşılanmaktadır   
 Spor mediasından ve basın yetkililerinden karşılanmaktadır   
 Türkiye futbol federasyonu kaynaklarından karşılanmaktadır   
 Uluslararası firmalardan karşılanmaktadır   
 FIFA kaynaklarından karşılanmaktadır

3. Kulübünüz hangi gerekçelerle ve ne sıklıkla haber alma ve rekabetçi istihbarat işlevini yerine getirmektedir?

SEBEPLER VE GEREKÇELER	SÜREKLİ	SIK SIK	ARA SIRA	NADİREN	HİÇ
3.1 Kulübün imajını ve saygınlığını yükseltmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Kulübün marka değerini belirlemek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Kulübün lisanslı ürün satışını arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Kulübün uluslararası saygınlığını arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Kulübün taraftar sadakatini sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 Kulübün yatırım kararlarını desteklemek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 Kulübe teklif ve transfer desteği sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 Kulüp yönetimine karar desteği sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9 Kazanç-Kayıp analizi yapmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10 Bütçe planlaması yapmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11 Pazarlama departmanını akredite etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12 Ortaklarla işbirliğini araştırmak ve belirlemek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.13 Sporcuların transfer ve kişisel kararlarına yardımcı olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14 Rakip uygulamalarını önceden tahmin etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15 Rakip takım operasyonlarını değerlendirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16 Rakiplerin ücretlendirme, prim ve transfer durumlarını değerlendirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17 Rakip kulüp promosyonlarını değerlendirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18 Spor pazarındaki imkanları tanımlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.19 Spor pazarındaki yenilikleri takip etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.20 Spor sektöründe pazar araştırması yapabilmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.21 Pazardaki teknolojik yenilikleri araştırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.22 Sponsor firmaları tespit etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.23 Medyanın dikkatini çekmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kulübünüzün bilgi edinme ve haber alma amaçlı kullanmış olduğu aşağıdaki istihbarat kaynaklarının etkinlik derecesini belirtiniz.

KAYNAĞIN TÜRÜ	SON DERECE ETKİLİ	ÇOK ETKİLİ	ETKİLİ	BİRAZ ETKİLİ	HİÇ ETKİLİ DEĞİL
4.1 Kişisel irtibatlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Kulübün satış departmanı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Kulüp müşterileri - taraftarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Rakip çalışanların kiralanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Rakiplerle irtibat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Spor Menajerleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7 Sportif Direktörler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8 Pazar araştırma tedarikçileri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.9 (TFF) Federasyon veritabanı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10 GSGM veritabanı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11 FIFA kaynakları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12 Endüstriye ait yazılı metaryeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13 Ticari firma kaynakları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14 Ücretsiz veritabanları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15 Yerel ve görsel basın kaynakları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16 İnternet ve web kaynakları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kulübünüzde haber alma ve bilgi edinme amaçlı hangi ilave araçların kullandığını belirtiniz.

.....

.....

6. Bilgi edinme ve haber alma kaynakları için kulübünüzün yıllık tahmini harcama tutarı nedir? (TL)

50 BİN'DEN AZ  50 BİN-200 BİN  200 BİN-400 BİN  400 BİN-800 BİN   
800 BİN VE ÜZERİ

7. Kulübünüz ne kadar süredir haber alma ve istihbarat edinme işlevini sürdürmektedir?

1 yıldan az  1-2 yıl  3-5 yıl  5 yıldan fazla

8. Kulüp bünyesinde faaliyet gösterdiğiniz departman aşağıdakilerden hangisidir?

Yönetim Kurulu  Transfer Komitesi  Futbol Şubesi  Alt Yapı  Tesisler

Pazarlama ve Satış  Reklam ve Halkla İlişkiler  Finans  Rekabetçi İstihbarat

Stratejik planlama  Bilgi Teknolojileri (IT)  İnsan Kaynakları

Diğer.....

9. Kulüpteki pozisyonunuz. ....

10. Yaşınız ..... 11. Medeni durumunuz. Evli  Bekar  Dul

12. Eğitim durumunuz. İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite  Yüksek lisans

Doktora

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : İskender VAROL  
Uyruğu : Türkiye (TC)  
Doğum Tarihi ve Yeri: 1971 Balıkesir/Gönen  
Medeni Durumu : Evli  
Tel : 0506 533 66 79  
Email : 4031730904@erciyes.edu.tr, iskendervarol@hotmail.com  
Yazışma Adresi : Erciyes Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
Melikgazi/KAYSERİ

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üniversitesi İktisat Fak. ESKİŞEHİR	2002
Lise	Gönen End. Meslek Lisesi Gönen/BALIKESİR	1988

### YABANCI DİL

İngilizce-Fransızca