



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI**

**REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ  
YÖNETİMİNİN FİRMA PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**Şule ZORÇELİK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
MAYIS – 2020**



T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

**REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ  
YÖNETİMİNİN FİRMA PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

DANIŞMAN : Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN  
JÜRİ : Prof. Dr. İsmail BAKAN  
JÜRİ : Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Şule ZORÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ  
MAYIS – 2020

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI**

**ÖZET**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ YÖNETİMİNİN  
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR  
ALAN ARAŞTIRMASI**

**Şule ZORÇELİK**

**Danışman : Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN**

**Yıl : 2020, Sayfa: 77+14**

**Jüri : Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN (Başkan)  
: Prof. Dr. İsmail BAKAN (Üye)  
: Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE (Üye)**

Bu çalışmanın ana amacı rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen yerli ve yabancı literatür taramasının ardından kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmak üzere Türkiye'nin beş farklı iline (Adana, Ankara, Antalya, Kahramanmaraş ve Mersin) ait teknokent yazılım firmaları referans olarak alınmış ve bu firmalarda yazılım alanında çalışan personeller üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilerek araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sonucunda rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki (etkisi) olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet, rekabet istihbaratı, bilgi, bilgi yönetimi, firma performansı.

DEPARTMENT OF INTERNATIONAL TRADE AND LOGISTICS  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY

ABSTRACT

MA THESIS

**THE EFFECT OF COMPETITIVE INTELLIGENCE  
AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON FIRM  
PERFORMANCE: A FIELD RESEARCH**

**Şule ZORÇELİK**

**Supervisor: Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN**

**Year : 2020, Pages: 77+14**

**Jury : Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN (Chairperson)  
: Prof. Dr. İsmail BAKAN (Member)  
: Asc.Prof.Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE (Member)**

The main aim of this study is to determine the effect of competitive intelligence and knowledge management on firm performance. For this purpose, a conceptual framework has been established following the domestic and foreign literature review. Then, to investigate the effects of competitive intelligence and knowledge management on firm performance located in five different cities (Adana, Ankara, Antalya, Kahramanmaraş ve Mersin) of Turkey technopark software companies are incorporated herein by reference and a field study was conducted on the staff working in the software field in these companies. The research hypotheses were tested by the obtained data which were analyzed with SPSS. As a result of the research, it is determined that competitive intelligence and knowledge management have a positive meaningful relationship (effect) on firm performance.

**Keywords: Competition, competitive intelligence, knowledge, knowledge management, firm performance.**

## ÖN SÖZ

Rekabet istihbaratı, küresel rekabet piyasasındaki firmalar için en kıymetli bilgi kaynağını oluşturmaktadır. Oluşturulan bilgi kaynağının anlamlı bir şekilde yorumlanıp firmaya değer sağlamasının yolu elde edilen bilgilerin doğru şekilde analiz edilmesi ve yönetilmesinden geçmektedir. Bilgi yönetiminde firmaların fayda ve rekabet avantajları göz önüne alınarak mevcut bilgi kaynakları koordinasyonlu olarak kullanılmaktadır. Firmaların bu koordinasyonu sağlamadaki başarıları ise firma performansına yansımaktadır. Bu nedenle rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerindeki etkileri tez konusu olarak seçilmiştir. Tez; giriş, konu ile ilgili önceki çalışmalar, rekabet istihbaratı kavramı ve uygulamaları, bilgi yönetimi, firma performansı, konuya ilişkin bir alan çalışması, bulgular ve sonuçların yer aldığı 8 bölümden oluşmaktadır.

Çalışmamda kuşkusuz birçok değerli insanın katkıları ve destekleri söz konusu olmuştur. Öncelikle tez konumu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup benden yardımlarını esirgemeyen, birlikte çalışmaktan onur duyduğum değerli hocam ve tez danışmanım Prof.Dr.Burcu ERŞAHAN'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin tüm hazırlık aşamasında değerli bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen desteğini her zaman üzerimde hissettiğim değerli hocalarım Prof.Dr.İsmail BAKAN ve Doç.Dr.Tuba BÜYÜKBEŞE'ye teşekkürlerimi sunarım.

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan ve benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, hayattaki en büyük şansım olarak gördüğüm aileme ve nişanlım Erkan KIYMIK'a sonsuz teşekkürler.

Şule ZORÇELİK  
Mayıs, 2020

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT .....	II
ÖN SÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
TABLolar LİSTESİ .....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
1.GİRİŞ.....	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	2
3. REKABET İSTİHBARATI KAVRAMI VE UYGULAMALARI .....	4
3.1. Rekabet ve Hiper Rekabet Kavramı .....	4
3.2. Rekabet İstihbaratı Tanımı ve Önemi .....	6
3.3. Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi .....	10
3.4. Rekabet İstihbaratı Ağı ve Süreci.....	11
3.4.1. Planlama .....	14
3.4.2. Bilgi Toplama .....	15
3.4.2.1. Birincil İç Kaynaklar .....	16
3.4.2.2. Birincil Dış Kaynaklar .....	17
3.4.2.3. İkincil İç Kaynaklar .....	18
3.4.2.1. İkincil Dış Kaynaklar.....	18
3.4.3. Analiz .....	19
3.4.3.1. SWOT Analiz.....	20
3.4.3.2. Kıyaslama.....	21
3.4.3.3. Teknoloji Senaryosu .....	21
3.4.3.4. Değer Zinciri Analizi .....	21
3.4.3.5. Endüstri Yapı Analizi .....	23
3.4.3.6. Veri Madenciliği.....	24
3.4.3.7. Coğrafi Bilgi Sistemi .....	24
3.4.3.8. Oyun Teorisi.....	24
3.4.3.9. Sistem Dinamiği .....	25
3.4.4. İletişim.....	25
3.4.5. Süreç/İşleyiş.....	26
3.5. Etkili Bir Rekabet İstihbaratı İçin Başarı Faktörleri.....	26
3.6. Rekabet İstihbaratı Etiği.....	27

4. BİLGİ YÖNETİMİ.....	29
4.1. Bilginin Tanımı ve Önemi .....	29
4.2. Bilginin Sınıflandırılması.....	33
4.2.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri.....	34
4.2.1.1. İdealist Bilgi .....	34
4.2.1.2. Sistematik Bilgi .....	34
4.2.1.3. Pragmatik Bilgi.....	35
4.2.1.4. Otomatik Bilgi.....	35
4.2.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri .....	35
4.2.2.1. Örtülü Bilgi .....	35
4.2.2.2. Açık Bilgi .....	36
4.2.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri .....	37
4.2.3.1. İnsan Sermayesi.....	37
4.2.3.2. Yapısal Sermaye.....	38
4.2.3.3. Müşteri Sermayesi .....	38
4.3. Bilgi Yönetimi Kavramı.....	39
4.4. Bilgi Yönetiminin Boyutları.....	44
4.4.1. Bilgiyi Oluşturma.....	44
4.4.2. Bilginin Depolanması ve Aktarılması .....	44
4.4.3. Bilginin Uygulanması ve Kullanımı .....	44
4.5. Bilgi Yönetimi Modelleri.....	44
4.5.1. Wiig Modeli.....	45
4.5.2. Duffy Modeli .....	46
4.5.3. Leonard Barton Modeli .....	47
4.5.4. Marquardt Modeli .....	48
4.6. Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	49
4.7. Bilgi Yönetiminin Süreci .....	50
4.7.1. Bilginin Tayin Edilmesi .....	51
4.7.2. Bilgi Edinme ve Bilgi Üretimi.....	51
4.7.3. Bilgi Depolama .....	52
4.7.4. Bilgi Dağıtımı .....	52
4.7.5. Bilgi Uygulaması .....	53
4.8. Bilgi Yönetiminin 10 İlkesi.....	53
4.9. Rekabet İstihbaratının Bilgi Yönetimi İle İlişkisi .....	54

5. FİRMA PERFORMANSI.....	55
5.1. Firma Performansı Kavramı ve Boyutları.....	55
5.1.1. Rekabet Performansı .....	57
5.1.2. Piyasa Performansı.....	58
5.1.3. Üretim Performansı.....	58
5.1.4. Pazarlama Performansı.....	58
5.1.5. Finansal Performansı.....	59
5.2. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetiminin Firma Performansı İle İlişkisi .....	59
6. REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ YÖNETİMİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI .....	61
6.1. Araştırmanın Amacı.....	61
6.2. Araştırmanın Önemi .....	61
6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	62
6.4. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları.....	62
6.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi .....	62
6.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	63
7. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	64
7.1. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği .....	64
7.2. Demografik Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	64
7.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	67
7.3.1. Rekabet İstihbaratı Boyutuna İlişkin Bulgular .....	67
7.3.2. Bilgi Yönetimi Boyutuna İlişkin Bulgular .....	68
7.3.3. Firma Performansı Boyutuna İlişkin Bulgular .....	71
7.4. İlişki Bazında Bulgular .....	72
7.4.1. Korelasyon Testi .....	72
7.4.2. Regresyon Testi .....	72
8. SONUÇ VE TARTIŞMA .....	75
KAYNAKLAR .....	78
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	



## TABLolar LİSTESİ

<b><u>Tablolar</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 3.1. Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi .....	10
Tablo 3.2. Rekabet İstihbaratı Sürecine Ait Aşamalar İçin Gereken Süreler .....	13
Tablo 3.3. Kurum İçi Birincil Kaynaklar .....	16
Tablo 3.4. Birincil Dış Kaynaklar .....	17
Tablo 3.5. İkincil İç ve Dış Kaynaklar .....	18
Tablo 4.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar .....	31
Tablo 4.2. Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler .....	32
Tablo 4.3. Firmalarda Açık ve Örtük Bilginin Kullanımı .....	36
Tablo 4.4. Bixler'in Bilgi Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörleri .....	42
Tablo 4.5. Skyrme'in Bilgi Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörleri .....	42
Tablo 4.6. Bilgi Yönetiminin Zorlukları .....	43
Tablo 4.7. Wiig'in Bilgi Yönetimi Modeli-İçselleştirme Dereceleri .....	45
Tablo 7.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	64
Tablo 7.2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	64
Tablo 7.3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı .....	65
Tablo 7.4. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı .....	65
Tablo 7.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı .....	65
Tablo 7.6. Katılımcıların Mezun Oldukları Bölüm Değişkenine Göre Dağılımı .....	65
Tablo 7.7. Katılımcıların Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı .....	66
Tablo 7.8. Katılımcıların İş Tecrübeleri Değişkenine Göre Dağılımı .....	66
Tablo 7.9. Katılımcıların Çalıştığı Şehir Değişkenine Göre Dağılımı .....	66
Tablo 7.10. Katılımcıların Hedef Sektör Değişkenine Göre Dağılımı .....	67
Tablo 7.11. Katılımcıların Firmalarında Çalışan Kişi Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı .....	67
Tablo 7.12. Rekabet İstihbaratına İlişkin Bulgular .....	68
Tablo 7.13. Bilgi Yönetimine İlişkin Bulgular .....	69
Tablo 7.14. Firma Performansına İlişkin Bulgular .....	71
Tablo 7.15. Korelasyon Testi Sonuçları .....	73
Tablo 7.16. Rekabet İstihbaratının Firma Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	74
Tablo 7.17. Bilgi Yönetiminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	74
Tablo 8.1. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu .....	76

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Sekiller</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 3.1. Firmaların Rekabet İstihbaratı Faaliyetleri .....	8
Şekil 3.2. Rekabet İstihbaratı Süreci .....	12
Şekil 3.3. Rekabet İstihbaratı Modeli .....	13
Şekil 3.4. Firmalar İçin Bilgi Kaynakları .....	15
Şekil 3.5. Petrol Endüstrisi Değer Zinciri.....	21
Şekil 3.6. Porter'ın Beş Güç Modeli .....	22
Şekil 3.7. Rakiplerden Veri Toplama Türleri .....	26
Şekil 4.1. Bilgi Hiyerarşisi.....	29
Şekil 4.2. Bilginin Sınıflandırılması.....	34
Şekil 4.3. Wiig'in Bilgi Formları Hiyerarşisi .....	46
Şekil 4.4. Wiig'in Bilgi Yönetimi Döngüsü .....	46
Şekil 4.5. Duffy'in Bilgi Yönetimi Döngüsü.....	47
Şekil 4.6. Leonard Barton'ın Bilgi Yönetimi Modeli .....	48
Şekil 4.7. Marquart'ın Bilgi Yönetimi Modeli .....	49
Şekil 4.8. Temel Bilgi Yönetimi Süreci .....	51
Şekil 4.9. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi İlişkisi.....	55
Şekil 5.1. Performansın Boyutları ve Birbirleri ile İlişkileri .....	56
Şekil 5.2. Rekabet Avantajı ve Firma Performansı.....	57
Şekil 6.1. Araştırma Modeli: Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetiminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. ....	63

## 1. GİRİŞ

1990'lı yıllarda ortaya çıktığı kabul edilen “hiper rekabet” kavramı ile tanımlanan süreç gün geçtikçe ciddiyetini arttırmakta ve piyasaları peşinden sürüklemektedir. Son 30 yılda gelinen noktaya bakıldığında “hiper rekabet” kavramının dahi yetersiz kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu noktaya gelinceye kadarki süreçte pazarlar bir takım firmaların himayesinde kalarak potansiyel rakiplere karşı korunduğu için gerçek anlamda bir rekabetten bahsetmek mümkün değildir. Son dönemlerde artan rekabetin sebebi ise devletlerin sektörlere doğrudan müdahale etmesinin yanı sıra kartellerin oluşumunu engellemesi ve güçlü ekonomik blokları yıkmasıdır. Böylelikle ülkeler artık sadece kendi içlerinde değil, küresel anlamda da birbirleriyle rekabet içerisine girmişlerdir (Koç, 2014: 12; Şağbanşua, 2006: 1-14).

Ticaretin giderek serbestleştiği, iletişimin hızlandığı, yenilik ve teknoloji gereksiniminin arttığı, sınırların kalktığı, ekonomik entegrasyonların yaygınlaştığı günümüz dünyasında, firmalar kadar sektörlerin, sektörler kadar ülkelerin ya da ekonomilerin hatta bireylerin dahi rekabet içinde olduğu görülmektedir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde önü alınamayan hızlı değişim, tüm dünyayı sarmış olup yeni teknolojiler beraberinde yeni bir kültürü, yeni bir toplumsal yapıyı ve yeni bir ekonomik sistemi de getirmiştir (De Long, 1998: 14; Bayraktar ve Kaya, 2016: 89).

Kısaca, her düzeyde rekabet, piyasada yer alan tüm ekonomik birimler için önemli bir konu haline gelmiştir. Hatta bu birimlerin piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri, kendilerine sürdürülebilir bir rekabet anlayışı edinmeleriyle mümkün olmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabet anlayışı sağlamak amacıyla geliştirilen ve ilk kez ABD’de kullanılan “rekabet istihbaratı” uygulaması firmaların ulusal ve uluslararası piyasadan zamanında haberdar olarak strateji geliştirmesini sağlamakta ve firmaları kolay bir şekilde değişen piyasa koşullarına adapte edebilmektedir. Rekabet istihbaratı planlama, bilgi toplama, analiz etme, iletişim ve süreç/yapı şeklinde beş farklı aşamayı bünyesinde barındıran döngüsel bir süreçtir. Süreçteki en önemli kısıt ise “bilgi” dir. Bilgi, günümüzün yoğun rekabet ortamında firmaların piyasalardaki stratejik adımlarına yön veren ve onlara rekabet avantajı sağlayan önemli bir yol göstericidir. Fakat iyi bir şekilde analiz edilemeyen ve yönetilemeyen bilgi, firmalar için bir anlam ifade etmemektedir. Bu sebeple bilginin elde edilmesi kadar onun iyi bir şekilde yönetilmesi de son derece önemlidir. Zamanında edinilmiş, anlamlı bir bilgi firmanın rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlamaktadır (Tekin vd., 2006: 50). Bu bağlamda, yürütülen bu çalışmada rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Rekabet istihbaratının bilgi sağlamadaki rolünü ve bilgi yönetiminin önemini saptamak çalışmanın temel amaçlarındandır. Çalışmanın birinci bölümünde konunun tam olarak anlaşılması amacıyla rekabet, rekabet istihbaratı kavramlarından bahsedilecek olup, rekabet istihbaratının tarihsel gelişimi ve uygulanma sürecine ait adımlar tek tek açıklanacaktır. İkinci bölümde, bilgi ve bilgi yönetimi kavramları ele alınacak olup bilgi yönetimi modelleri ve bilgi yönetimi süreçlerine kısaca değinilecektir. Üçüncü bölümde firma performansı kavramı ve boyutları hakkında bilgi verilecektir. Çalışmanın son bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerine etkilerini inceleyen çalışmanın detaylarından bahsedilecek olup sonuç bölümünde ise çalışmanın literatüre sağlayacağı katkılar anlatılacaktır.

## 2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi kavramlarını birlikte ele alarak firma performansı üzerine etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak büyük çoğunluğu yabancı literatürde olan rekabet istihbaratının farklı değişkenlerle ilişkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur.

Yapılan çalışmalarda rekabet istihbaratı kavramını Tanev ve Bailetti (2008: 786) inovasyon performansı, Yap ve Rashid (2011: 175) iş performansı, Adidam vd. (2012: 242) finansal performansla, Sepahvand vd. (2016: 1280) ise organizasyonel performansla birlikte ele almış olup, bu ikili değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Seviçin (2005: 181-205), Özdemir (2010: 67-95), Campos vd. (2013: 1-13), Uyanık'ın (2019: 74-76) yapmış oldukları araştırmalarda, rekabet istihbaratı faaliyetlerinin Türkiye'deki diğer sektörlerde ve Meksika'daki finans sektöründe farklı birimler tarafından informal bir şekilde yürütüldüğü ortaya koyulmaktadır.

Nunes ve Lequain (2016: 22-35) küçük ve orta büyüklükteki firmalar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada rekabet istihbaratının pazar seçiminde yardımcı bir unsur olduğunu tespit ederken, Gündüz (2017: 320) Türkiye'de rekabet istihbaratının uluslararası pazar seçiminde ihracat performansını arttırdığı sonucuna varmıştır.

Chawinga ve Chipeta (2017: 25-36) çalışmalarında bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının, rekabet avantajı üzerinde dinamik bir rolünün olduğu sonucuna varırken, Zangouezhad ve Moshabaki (2009: 262) başta olmak üzere bir çok araştırmacı rekabet istihbaratının temel amacının rekabet üstünlüğü sağlamak olduğu sonucuna varmışlardır (Banerjee ve Mishra, 2017: 248; Hagiü ve Tanascovici, 2013: 44; Shujahat vd., 2017: 55; Tarek ve Adel, 2016: 539).

Rothwell (2008: 34-35) rekabet istihbaratı ve etik kurallar üzerine çalışmalar yürüterek rekabet istihbaratının etik kurallara uygun olacak şekilde yürütülmesi gerektiğini vurgulamış ve böylelikle ticari sınırların korunulabileceği sonucuna varmıştır.

Calof (2017: 766-785) çalışmasında rekabet istihbaratının devlet politikalarında da kullanılabileceğini ve aynı zamanda rekabet istihbaratı temelli ekonomik büyüme programlarının sektörel ve bölgesel büyümeyi de desteklediğini ortaya koymuştur.

Söilen (2010: 200) İsveç'te yürütmüş olduğu bir çalışmada rekabet istihbaratı elde ediniminde bilgi toplama aracı olarak kullanılan fuarların mevcut pazarın yapısını çözüme önemli bir yerinin olduğunu tespit ederken, Al-Weshah (2017: 141) çalışmasında, rekabet istihbaratının yeni müşteri ilişkileri oluşturmada ve mevcut müşteri ilişkilerini sürdürmede pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Altunok (2015: 164-168) yürütmüş olduğu bir çalışmasında rekabet istihbaratı elde etme aracı olarak Trade Map veri tabanını kullanmıştır. Trade Map veri tabanından elde edilen verilerin analizi neticesinde ihracata ait hedef pazarların daha kolay belirlendiğini ve uluslararası pazarlamada rekabetçi bir avantaj sağlandığını tespit etmiştir.

Küpcü (2016: 73-92) çalışmasında rekabet istihbaratı aracı olarak görülen Trade Map veri tabanını kullanarak elde ettiği verileri analiz etmiş ve yüksek gerilim bağlantı elemanları ürününe yönelik potansiyel hedef pazarları belirlemiştir. Belirlenen bu hedef pazarda firmaların iletişim bilgilerinin yer aldığı Kompass kaynaklarından faydalanarak müşteri iletişim bilgilerine ulaşım sağlamıştır. Böylelikle hedef pazar belirlemede zaman ve para kaybı yaşanmamış olup elde edilen fırsatların zamanında değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Yıldız (2019: 66-67) Türkiye ve Dünya çapında solar panel ihracatı ve ithalatı üzerine ikincil veri kaynaklarından (ticari organizasyonlar, uluslararası kuruluşlar, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, internet, çeşitli yayın ve veri tabanları) edindiği bilgilerle bir pazar araştırması yapmış ve solar panel ihracatı ve ithalatı üzerine Türkiye ve Dünya'daki merkez noktaların belirlenmesini sağlamıştır.

Jiang ve Wang (2008: 93), diğer firmaların hizmet stratejilerini tahmin edebilmek için rekabet istihbaratının kullanımına odaklanırken, Dishman ve Calof (2008: 780), rekabet istihbaratının uluslararası pazarlama stratejilerinin formülasyonu

için önemli bir bileşen olduğunu belirterek teknoloji lideri firmaların rekabet istihbaratı uygulamalarını ve bunun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde nasıl kullanıldığı üzerine bir çalışma yürütmüştür.

Wachira (2009: 2), Kenya'daki sigorta kurumları üzerinde yürüttüğü bir çalışmada rekabet istihbaratı uygulaması ile firma performansı arasında bir bağlantı olduğu sonucuna varmıştır. Bunun nedenini ise sigorta firmalarının rekabet istihbaratının önemli bir aktivite olduğunu kabul etmesi ve yönetici kademenin rekabet istihbaratının firma performansına nasıl bir katkıda bulunduğu farkında olması şeklinde açıklamıştır.

Bankacılık ve üretim sektörleri üzerinde uygulanan çalışmalarda kuralılaşmış bir rekabetin ülkelerin inovasyon yeteneğini azalttığı saptanmıştır (Cornaggia vd., 2015: 189; Hashmi, 2011: 703). Banka sektörü üzerine yapılan bir başka çalışmada rekabet istihbaratı uygulamaları ile firma karlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Mugo vd., 2012: 62; Ngugi, 2012: 11).

Murege (2011: 1-37) ise cep telefonu firmaları üzerine yapılan bir çalışmada, rekabet istihbaratının firma performansını artırmak amacıyla karar alma ve planlama süreçlerinde kullanıldığını ve firmaların faaliyet gösterdiği değişen ve çalkantılı piyasalarda etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri için hayati bir önem taşıdığını saptamıştır. Ayrıca, rekabet istihbaratı, firmaların sahip olduğu büyük hedeflere ulaşmaları, süreçleri ve yönetimleri için gerekli olan tüm bilgi ve kaynakların elde edilmesini sağlamaları yönüyle büyük önem taşıdığı için firmalarda istihbarat sürecinin yürütüldüğü departmanların güçlendirmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Özetle yapılan yazın taraması sonucunda rekabet istihbaratı kavramı multidisipliner bir konu olarak ele alınmış ve farklı alanlarda çalışılmıştır. Fakat bilgi yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisini ölçen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu tezin rekabet istihbaratı literatüründeki boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3. REKABET İSTİHBARATI KAVRAMI VE UYGULAMALARI

#### 3.1. Rekabet ve Hiper Rekabet Kavramı

Günümüzde hızla değişen çevre koşulları nedeniyle firmalar belirsizliklerle dolu bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Yaşanan bu hızlı değişim ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte, firmalar hem değişen çevre koşullarına ayak uydurmak, hem de güçlü bir rekabet ortamında üstünlük sağlamak için kendilerini sürekli olarak yenilemek durumunda kalmaktadırlar (Kara vd., 2018: 150).

II. Dünya Savaşı'ndan 1970'li yıllara kadar olan zaman diliminde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğüdür. Bu üstünlüğü sağlayabilmek için o dönemlerde yoğun olarak kitlesel üretim stratejilerinin geliştirildiği görülmektedir. 1970'li yılların sonlarında maliyet yönlü rekabet dönemi başlarken, 1980'li yıllarda ise bu ögelere kalite boyutu eklenmiştir. İçinde bulunduğumuz zaman dilimini de kapsayan ve özellikle 1990'lı yıllarla birlikte rekabet gücünün belirleyicileri olarak esneklik, hız ve yenilikçiliğin de (inovasyon) eklendiği görülmektedir (Erol ve İnce, 2012: 97; Eraslan, 2014: 22).

1990'larda ciddiyetini hissettiren "rekabet" kavramı firmaları alışıla gelenin dışında, küresel olarak rekabetçi bir pazara taşımaktadır. Ülkeler ticaretin artık kendi ülkeleriyle sınırlı kalmadığının, uluslararası bir pazarda rekabet yarışı içerisinde olduklarının farkına varmaktadır. Böyle bir ortamdaki başarının sırrı ise yerel ve küresel anlamda rakiplerini takip ederek, bu akışa uygun bir yönetim düzeni kurmak ve düzenin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Büyük firmalar kaynak, üretim, satış ve pazarlamada rekabet edebilmek için 90'lı yıllarda kendilerine bir yol belirlemeye başlamışlardır ve günümüzde de artan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için stratejilerini sürekli olarak geliştirmekte ve değiştirmektedirler (Altay ve Gürpınar, 2008: 258).

Araştırmacılar tarafından bütün ülkelerdeki ekonomik hayatı düzenleyebilecek yapıda olan rekabet için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kaçısı aşağıda yer almaktadır:

Türkkan (Rekabet, 10.04.2014, [www.rekabetdernegi.org](http://www.rekabetdernegi.org)) rekabeti, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlamaktadır.

Aktan ve Vural (2005: 229-248) rekabeti teknolojik gelişme, yenilik yapma, kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlama açısından itici bir güç olarak görmektedir.

Hunter (1966: 15)'e göre rekabet kişilere veya firmalara fırsat eşitliği vermesi yönüyle dürüst oyun doktrini olarak tanımlanmaktadır.

Stigler (1957: 2) rekabeti yeni bir güç veya metotta dengeyi sağlayabilmek için sürece verilen cevap olarak tanımlamaktadır.

Rekabet, pazardaki firmaların bireysel faaliyetler üzerinde merkezi bir müdahaleye ihtiyaç duyulmaksızın karşılıklı koordinasyonları için kullanılan en etkili yöntem ve aynı zamanda firmaların bir çok alanda daha iyi işler ortaya çıkarmasını sağlayan büyük bir güçtür (Porter, 2008: 3; De Bono, 2000: 207).

Kapitalizmin babası olarak nitelendirilen Adam Smith, müşterilerin beğenisini kazanmak için firmalar arasındaki savaş olarak tanımladığı rekabetin ekonomiyi en iyi şekilde düzenleyebilecek gizli bir el olduğuna inanmaktadır. Smith'e göre firmaların birbirleriyle girmiş oldukları rekabet sayesinde en kaliteli ürünlere en iyi fiyatlar ile ulaşacaklardır bu sayede daha başarısız ve verimsiz firmalar piyasada tutunamayıp kaybolacaktır (Şağbanşua, 2006: 1-14).

Rekabet, firmaların üretim maliyetlerini azaltıp, ürün ve hizmet kalitelerini artırmak gibi avantajlara sahipken, karlılıklarının azalması hatta piyasadaki varlıklarının tehlikeye girmesi gibi dezavantajlara da sahiptir. Sahip olduğu bu avantaj ve dezavantajlarıyla birlikte rekabet kavramı her geçen gün hayatımızdaki önemini ve değerini artırmaktadır (Smith, 1937: 431-441; Şağbanşua, 2006: 1-14).

General Electric'in efsanevi CEO'su Jack Welch, "1980'li yıllar endüstriyel rekabetin en yoğun yaşanacağı dönem olacak. Bu nedenle 1990'larda firmalar için rekabet ötesi bir durum oluşacak" dediğinde ne söylediği tam anlayamamıştır. Welch'in o dönemlerde söylemiş olduğu bu söz 1990'da büyük firmaların nedensiz gibi görünen sorunlar yaşamaya başlamasıyla yeni yeni tartışılmaya ve anlaşılmaya başlanmıştır. Welch'in o dönemde adını koyamadığı bu gelişmeler ise günümüzde "hiper rekabet" olarak adlandırılmaktadır (Capital, 01.07.2005, www.capital.com.tr).

Piyasalarda hakim olacak hiper rekabetin önemi ve ciddiyetinin farkında olan Peter F. Drucker, 2001 yılında ABD'den tele-konferans yöntemiyle İstanbul'daki işdünyasına verdiği konferansta, "Hiper Rekabet Dönemi"ne dikkat çekmiştir. Drucker, "Hiper Rekabet" kavramını kullanma gerekçesini şu sözleriyle açıklamıştır: "Hepiniz işini daha da büyütme çalışıyor, yüzde 10 daha fazla büyümek için uğraşıyorsunuz. Birçoğunuzun bu yönde girişimleri var. Sadece siz değil, rakipleriniz de aynı şeyi yapmaya çalışıyor. Ancak, sizin içinde bulunduğunuz sektör, sadece yüzde 4 oranında büyüyor da olabilir. Yani, her firma yüzde 10 oranında büyümeyi hedefliyor ve piyasa da ancak yüzde 4 büyüyorsa, o zaman gereğinden fazla bir imalat, üretim vardır ve o durumda fiyatlar da düşer. Bugünün piyasalarının en belirgin özelliklerinden birisi bu". Bir tarafta düşen fiyatlar, diğer tarafta piyasalardaki hızlı değişim, firmaları daha önceki dönemlerde karşılaşmadıkları 'Hiper Rekabet'le karşı karşıya bırakacaktır (Şen ve Dolu; 2004: 11).

D'Aveni (1994: 19) hiper rakabeti endüstrideki mevcut rekabetin dramatik ve kapsamlı olarak değişimi şeklinde tanımlamıştır. Yani hiper rekabet küresel yada ulusal durgunlukların sonucu değildir. İşletme yöneticileri hiper rekabeti durdurabilmeyi, eski piyasa koşullarına dönebilmeyi isteselerde bunu başaramamaktadırlar. General Motors, IBM ve Kodak gibi endüstri devleri bile bunu durduramamıştır. Bu sebeple firmalar piyasalardaki mevcut başarılarını sürdürebilmeleri için ilerleyişi durdurulamayan bu hiper rekabet koşullarıyla baş edebilmeyi öğrenmelidirler (D'Aveni, 1998: 128).

Piyasalarda hiper rekabet ortamını kızıştıran 4 itici güç mevcuttur:

- Bu itici güçlerden ilki tüketicilerin bilinçli olarak ürün tercihlerinde seçici davranmalarıdır. Tüketiciler artık satın alacakları ürünü; bekledikleri kalitede, uygun fiyatlı ve zamanında teslim edilecek şekilde istemektedirler. Marlboro, Kraft, Gerber, Tampax ve diğer birçok dünyaca ünlü marka, aynı kalitede düşük fiyatlı, özel markalı ürünlere kurban gitmiştir. Bu sebeple tüketicilerin piyasalarda sahip olduğu güç büyük bir önem taşımaktadır (D'Aveni, 1998: 184).

- Hiper rekabeti yönlendiren ikinci itici güç teknolojidir. Teknolojideki hızlı değişime ayak uydurabilen ve yeni teknolojiler için yatırımdan çekinmeyen firmalar rakiplerinin önüne geçebilmektedir (D'Aveni, 1998: 184). Microsoft, hiper rekabet denilince akla gelen önemli firmalardan biridir. İşletim sistemi alanındaki baskınlığından hareket ederek, uygulama programlarında da güçlü bir konuma geçmiştir. Business Week (1993) raporlarına göre, Microsoft 1992'de kişisel bilgisayar işletim sistemleri pazarının yüzde 90'ını elinde bulundurmasına rağmen, gelecek nesil programlama pencerelerini geliştirmek için 100 milyon dolar harcamıştır. Bu başarıdan sonra, kendi MS-DOS' in yerini alacak bir işletim sistemi kullanarak Windows NT'yi geliştirmeye geçmiştir. Microsoft, avantajını DOS ile korumaya çalışmak yerine aktif olarak yeni arayışlar için çalışmaktadır. Çünkü bunu yapmadığı takdirde hızlı hareket eden bir rakibinin kendini geçebileceğini bilmektedir. Microsoft, MS-DOS, Windows ve birçok uygulama programındaki elde edilen başarının, gelecek nesil yazılımlar için bir öncülük taşıyacağı garanti edilemez. Firmanın büyük çaplı oluşu bir avantaj olsa da, Microsoft yenilmez değildir (Rebello, 1993: 86). Her zaman kritik pazarlar üzerinde rekabet daha yoğundur ve bu pazarlar üzerinde sürekli bir yarış hâkimdir. Dolayısıyla teknolojinin yön verdiği firmalarda başarı firmanın büyüklüğüne bağlı değildir, hızlı manevralar ile bir sonraki avantaja ve değişime ne kadar hızlı adapte olduğuna bağlıdır (D'Aveni, 1994: 23).

- Üçüncü itici güç ise hem ulusların hem de endüstrilerin etrafındaki ticari bariyerin kalkmasıdır. Artık bir firma sadece kendi ülkesiyle sınırlı kalmayıp, aynı

sektörde faaliyet gösteren tüm dünya ülkeleriyle rekabet etmektedir (D'Aveni, 1998: 185).

- Dördüncü itici güç ise piyasalarda derin ticaret zincirlerinin kullanılmasıdır.

Sürekli birbirleriyle çalışan ve birbirlerinin iş akışını destekleyen tedarik zinciri üyeleri diğer firmaların piyasalarda tutunmalarını zorlaştırmaktadır (D'Aveni, 1998: 185).

İnternet gibi bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, katlanarak artan bir bilgi artışı üretmektedir. Bu nedenle; firmalar bilginin çokluğu karşısında şaşkına dönmekte ve çevrelerini anlamak konusunda ciddi anlamda zorluk yaşamaktadırlar. Eş zamanlı olarak küresel rekabet giderek büyümekte ve rekabeti kızıştırmaktadır. Sürekli olarak rekabet piyasası takip edilmediği ve üzerinde çalışılmadığı takdirde yeni bir ürüne, yeni bir teknolojiye, yeni stratejiye veya rakibin piyasaya çıkmasına tepkide çok geç kalınabilmektedir. Bu durumların önüne geçebilmek için firmalar rakiplerini ve çevrelerini sürekli olarak olası tehlikeler ve fırsatlar için incelemek ve takip etmek zorundadırlar. M. Porter bu noktada firmaların rakiplerini doğru şekilde analiz edilebilmeleri için yöneticilerin cevaplaması gereken bazı sorular öne sürmektedir. Bu soruları ise şu şekilde sıralamaktadır: (Porter, 1995: 187-195)

- Rakipleri harekete geçiren nelerdir?
- Rakipler ne yapmaktadırlar?
- Rakipler bir sonraki adımda neler yapabilirler?

Firmaların Porter (1995: 187-195)'ın bu sorularını tam anlamıyla yanıtlayabilmesi için rakip analizinin dört bileşenini bir araya getirmesi gerekmektedir. Rakip analizinde yer alan bu dört bileşen ise şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Rakiplerin gelecekteki amaçlarının analizi
2. Rakiplerin mevcut stratejilerinin tahmini
3. İşletmelerin bulunduğu alan ve rakipler hakkında ön koşulların gözden geçirilmesi
4. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin derinlemesine incelenmesi

Yöneticilerin bu bileşenleri belirlemesini kolaylaştırmak amacıyla Porter (1995:187-195) 4 basit soru sunmaktadır:

1. Rakipler mevcut konumlarından memnun mudur?
2. Rakiplerin stratejisinde hangi değişikliklerin olması muhtemeldir?
3. Rakiplerin savunma konumları nasıldır?
4. Rakip tarafından gelebilecek karşıt faaliyeti ne tetikleyebilir?

Porter (1995: 187-195)'ın yöneltmiş olduğu bu sorularla firmalar mevcut kaynaklarını en verimli şekilde değerlendirebilmektedir ve rakipler hakkındaki her türlü bilgiye zamanında ulaşımı sağlayabilmektedir. Bu noktadan sonra belirlenmiş olan stratejik planlar firmayı hedeflerine ulaştırma görevini görecektir.

### 3.2. Rekabet İstihbaratı Tanımı ve Önemi

Günümüzde, artan küresel rekabet, hızla değişim gösteren siyasi ve teknolojik gelişmeler ve çevre hakkında bilgi edinme ihtiyacı, firma yöneticileri üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı iş ortamlarında, firmaların stratejilerini rakiplerinden korumaları ve rakiplerinin hedefleri, planları hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi edinmeleri gerekmektedir. Ekonomilerde artan rekabet yoğunluğu, yöneticileri firmalarını başarılı kılacak ve bu başarıyı sürdürmelerini sağlayacak olan faktörleri daha çok araştırmaya ve anlamaya sevk etmektedir. Piyasalarda mevcut olan yoğun rekabet ortamı firmaların risk almasını, yenilikçi olmasını ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarını hızla karşılamasını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu dinamik pazarda firmalar, piyasanın mevcut ihtiyaçlarından kendilerini önceden haberdar eden ve bu ihtiyaçlara aktif olarak cevap verebilmesini sağlayan bir siteme ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada yapılan çalışmalar neticesinde askeri alanda yürütülen "rekabet istihbaratı sistemi" nin iş dünyasına uyarlanması sağlanmıştır (Koç, 2014: 14; Özdemir, 2010: 68).

Rekabet istihbaratı sistemi firmaların ürün ve hizmetlerini, günümüz dinamik pazarlarında etkin bir şekilde konumlandırmalarını, rakiplerin hareketlerini tahmin etmelerini ve anlamalarını sağlamaktadır. Yüksek kalitede rekabetçi bilgileri bir araya



getirmek ve rakipleri anlamak, geçerli bir iş stratejisi geliştirmenin ve planlamanın en önemli adımlarından biridir. Bunun için firmalar kendilerine alternatif istihbarat kaynakları geliştirerek, çevrelerini çeşitli yönleriyle taramalı ve çalışanlarını istihbarat edinmenin gerekliliği konusunda duyarlı hale getirmelidir. Buradan anlaşıldığı gibi firma yöneticileri, iş stratejisi oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için rakipler, müşteriler, tedarikçiler, hükümetler, teknolojik eğilimler ve çevre bilimleri ile yakından ilgilenmeli ve kendini sürekli olarak güncel tutmalıdırlar (Özdemir, 2010: 68).

Rekabet ortamını anlamaya yönelik bir kavram olan "rekabet istihbaratı" tanımsal olarak firmaların ürün, müşteri ve rakipleri hakkında kısa ve uzun vadeli stratejik planlamaları için bilgi toplama, analiz etme ve uygulama sürecidir (Köseoğlu vd., 2018:2; Du Toit, 2015: 15; Boro, 2013: 11; Mariadoss vd, 2013: 136; Murege, 2011: 2; Gainor, 2014: 7; Sassi, 2016: 597; Calof ve Skinner, 1998: 38; Wachira, 2009: 2; Dishman ve Calof, 2008: 767; Nthenya, 2014: 2; Kahaner, 1996: 43; Fleisher, 2004: 46; Brandenburger ve Nalebuff, 2006: 150; Aspinall, 2011: 101; Nasri, 2012: 25). Bu süreç, firmaların küresel rekabet ortamındaki büyük rakiplere göre konumlarını anlamalarına, kendilerine uygun bir iş planı oluşturmalarına ve diğer faaliyetlerde de önemli bir bilgi kaynağı oluşturmalarına fırsat sağlamaktadır (Cobb, 2003: 80; Murege, 2011: 2; Vedder ve Guynes, 2002: 49, Pelsmacker vd., 2008: 383).

Piyasada Rekabet Gözlemcileri Derneği veya Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri olarak da bilinen Alman Rekabet İstihbarat Profesyonelleri Derneği (SCIP), rekabet istihbaratının tanımını "bir firmanın planlarını, kararlarını ve operasyonlarını etkileyebilecek dış bilgilerin çıkarılması, analizi, hazırlanması, sunumu ve yönetimi için sistematik ve etik bir süreçtir" şeklinde yapmıştır (Saayman vd., 2008 : 385).

Bir başka tanıma göre rekabet istihbaratı piyasanın gerçekleri hakkında bilgi edinebilme, rakiplerin tekniklerini ve düşünce tarzlarını, öncelik gösterdikleri kültürel bağlam, amaç ve bunları uygulamaya koyabilme kapasitelerini yeterince anlayabilme sürecidir (Briciu vd., 2009: 21; Nasri, 2011a: 53).

Akpınar ve Edin (2007: 2) rekabet istihbaratını, pazarlama, yönetim ve bilgi teknolojileri konularının ara kesitinde bulunan bir alan olarak ele alırken, Sewlal (2002: 21) pazarlama, birleştirme, fiyatlandırma, araştırma ve geliştirme faaliyetleri vb. pazarlama aktivitelerinde kullanılabilen bir sistem olarak tanımlamıştır.

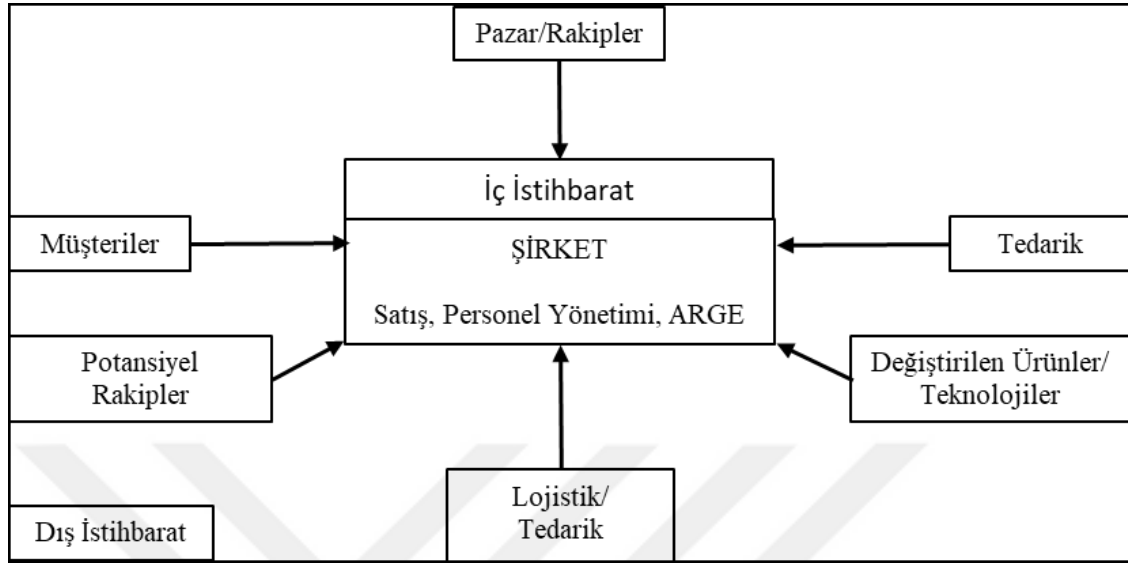
Rekabet istihbaratı rakipleri, pazarı, ürünleri ve teknolojileri sürekli olarak izlemek anlamına gelmektedir. Belirli bir sistematığı ve sürekli olarak planlamayı, veri toplama, veri analizi, raporlama ve uygulama aşamalarını kapsamaktadır. İşletmeler bu yöntem sayesinde rakiplerini (hedefler, stratejiler, güçlü ve zayıf yönler vb.) ve piyasanın endüstriyel yapısını (pazar payları, stratejik gruplar, rekabet yoğunluğu vb.) yakından izleyerek, bir sonraki adımlarını planlayabilmekte ve değişikliklere mümkün olduğunca hızlı tepki verebilmektedir (Lux ve Peske, 2002: 23).

Rekabet istihbaratının ne olduğunu bilmek kadar ne olmadığını anlamak da önemlidir. Rekabet istihbaratı bilgileri sadece haber kupürlerinden elde edilen bilgiler değildir ve ayrıca bir ticari faaliyet de değildir. Aslında stratejik bir iş aracı olarak rekabet istihbaratı bir firmanın rekabetçiliğini artırmak amacı ile kullanılan uzun ve kısa vadeli bir uygulama sürecidir (Pearce, 1976: 115; Montgomery ve Weinberg, 1979: 41; Pelsmacker vd., 2005: 606). Bu uygulama süreci dinamik bir süreç olup ilgili konuların tam ve sürekli olarak takip edilmesini içermektedir. Hızlı küresel gelişme nedeniyle, rekabet istihbaratı sadece araştırma ve geliştirme ile pazarlama ve yatırımlardaki kararlara değil, aynı zamanda tüm uzun vadeli iş stratejisinin planlanmasında ve uygulanmasında da temel oluşturan vazgeçilmez bir araç haline gelmektedir (Çil, 2006: 9).

Rekabet istihbaratı farklı uzmanlık alanları tarafından desteklenmektedir. Bu alanlar firma yönetimi, veri madenciliği yöntemleri, veri tabanları, simülasyonlar, çeşitli yazılımlar, analitik yöntemler ve pazar araştırmaları şeklinde sıralanmaktadır (Çil, 2006: 9).

Farklı alanlarda firmaların işleyişini etkileyen birçok iç ve dış istihbarat faaliyetleri bulunmaktadır. Şekil 3.1'de görüldüğü gibi firmaların rekabet istihbaratı faaliyetlerini etkileyen ve onlara piyasalarda rekabet avantajı sağlayan çeşitli kısıtlar yer almaktadır. Bu kısıtlar iç ve dış istihbarat birimleri başlığı altında toplanmaktadır. İç

istihbarat bilgilerini firma içi satış, insan kaynakları, Ar-Ge gibi birimler oluştururken, dış istihbarat bilgilerini dışarıdan edinilen tedarikçi, teknolojik ürün, müşteri, potansiyel rakip ve lojistik bilgiler oluşturmaktadır. (Çil, 2006: 10).



Şekil 3.1. Firmaların Rekabet İstihbaratı Faaliyetleri (Çil, 2006:10).

İşletmelerin piyasalarda başarılı olabilmesi için sadece müşteri isteklerini karşılama yeterli değildir, aynı zamanda bu müşteri isteklerini rakiplerden daha iyi bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Müşteri isteklerini rakiplerden daha iyi bir şekilde yerine getirmenin yolu ise rakipleri çok iyi bir şekilde tanımaktan ve hangi stratejilere sahip olduklarını bilmekten geçmektedir. İşletmelerde rakipleri yakından takip etmeyi sağlayan bu analizde, gerçek bir ölçüm yapabilmek ve aynı zamanda firma performansını artırabilmek güçlü bir rekabet istihbaratı birimi ile sağlanmaktadır. Güçlü bir istihbarat birimine sahip firmalar rakip firmalarda neler olup bittiğinden haber olduğu için firmalarının geleceği adına daha iyi stratejik kararlar verebilmektedir. Bu sebeple, birçok kuruluş rekabet istihbaratı ile elde edilen bilgileri en iyi stratejik ve taktiksel kararları verebilmek için kullanılan kritik bir bileşen olarak görmektedir (Recklies, 12.11.2005, www.reckliesmp.de).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında günde milyonlarca yeni bilgi üretilmektedir. Her gün üretilen yeni bilgiler, teknolojiye de hızlı değişimler yaşanmasına sebep olmaktadır. Örneğin, 3 ay önce alınan bir cep telefonu günün şartlarında artık güncel sayılmamakta ve piyasada neredeyse %30 değer kaybetmektedir. Teknolojiye o kadar hızlı değişimler yaşamaktadır ki firmaların bu acımasız rekabette büyük hasar almadan çıkabilmesi için pazarlardaki fırsat ve tehlikeleri zamanında tespit etmesi ve önlemlerini bu doğrultuda alması gerekmektedir. Bu doğrultuda firmaların kendilerine Porter (1999: 88)'ın da tarifine uyararak, piyasa tehditlerinin erken uyarısını alabilmek, rekabet avantajı yaratmanın temellerini atmak, kurumsal yönetimde uzun ve kısa vadeli kararlar oluşturabilmek için rekabet istihbaratı temeline uygun olacak şekilde bir sistem kurması gerekmektedir. Kurulan bu sistem yaşanan teknolojik değişim ve ekonomik koşullarda firmalar için bir avantaj olmalı ve bu avantajı sürdürülebilir kılmalıdır. Çünkü rekabet istihbaratı sistemi hem bir süreç hem de bir üründür. Rekabet alanıyla ilgili bilgilerin toplanması, saklanması ve analiz edilmesi istihbaratın sürecini oluştururken, bir kuruluş tarafından öngörülen ihtiyaçların tespit edilerek istihbarattan üretilebilir bir çıktı elde edilmesi rekabet istihbaratının ürününü oluşturmaktadır (Priporac vd., 2005: 659; Atako, 2013: 2; Bose, 2008: 510).

Rekabet istihbaratı rakiplere kıyasla piyasada rekabet avantajı elde etmeyi kolaylaştıran bir sistem tasarlamayı amaçlamaktadır. Tasarlanan bu sistemin içeriğinde ise firmaların rekabet konusunda daha iyi kararlar verebilmesini sağlamak, riski

yönetmek ve azaltmak, bilgiyi karlı kılmak, aşırı bilgi yüklemesinden kaçınmak, bilgilerin gizliliğini ve güvenilirliğini sağlamak yer almaktadır (Myburgh, 2004: 46).

Rekabet istihbaratının hedefi firmalar, endüstriler ve pazarlar hakkındaki parçalanmış bilgileri bir araya toplayarak bu bilgileri piyasa katılımcılarının kullanabileceği ve rekabet avantajına dönüştürebileceği bir forma getirilmesini sağlamaktır. Firmaların rekabet istihbaratının hedefi olan rekabet avantajına erişebilmeleri için bazı firma bilgilerine ulaşmaları gerekmektedir. Bu bilgiler aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Recklies, 12.11.2005, www.reckliesmp.de):

- Firma bütçeleri, satış rakamları ve satış hedefleri
- Firmaların pazarlama stratejileri
- Çalışanların aldıkları ücretler, menfaatleri, firmadan duydukları memnuniyet
- Firmaların piyasaya süreceği yeni ürünlerle ilgili çalışmalar
- Firmadaki yönetim değişiklikleri, yönetici profilleri
- Firmaların yapmayı düşündüğü kampanyalar hakkında detaylı bilgi
- Firmaların müşteri portföyü, iş bağlantıları, yaptığı alım satım anlaşmaları
- Ürünlerin çeşidi ve fiyat bilgileri
- Firmaların maruz kaldığı yasal problemler
- Müşteri memnuniyeti hakkındaki araştırmalar

Rekabet istihbaratı firmalara birçok alanda fayda sağlamaktadır. Bu faydaların en önemlisi ise aynı piyasada yer alan firmalar adına rakip profili oluşturmasıdır. Firmalar rakip firmaların güçlü-zayıf yönlerini, stratejilerini, hedeflerini, piyasadaki pozisyonlarını, iş birliği yaptığı partnerlerini rekabet istihbaratı sistemi ile bir rakip profili oluşturarak öğrenmekte ve takip edebilmektedirler (Bose, 2008: 510; Nasri, 2011b: 64).

Bunun yanı sıra rekabet istihbaratının firmalar için sağlamış olduğu diğer faydalar ise aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Frini vd., 2016: 597):

Yeni fikirler veya bilgiler geliştirmek ve bunları firmaya entegre etmek için firma içinde fikir ve bilgileri paylaşmak,

- Yeni rakipleri veya potansiyel müşterileri keşfetmek ve yeni işlerin başlamasını desteklemek,
- Firmaların faaliyetlerini ve davranışlarını etkileyen yeni teknolojiler, ürünler ve süreçleri belirlemek ve analiz etmek, proaktif stratejileri sağlayacak iş fırsatlarını ve problemleri aydınlatmak,
- Sürekli iyileştirme için temel sağlamak,
- İş dünyasındaki kötü sürprizleri önlemek,
- Piyasalardaki fırsatları belirlemek,
- Değişimlere reaksiyon süresini azaltarak piyasada rekabet avantajı sağlamak,
- Piyasada uzun ve kısa dönem planlar geliştirmek,
- Firma stratejilerini geliştirmek için sürekli aktif olan bir istihbarat sistemi geliştirmek,

- Kendi firmamızın daha anlaşılır olmasını sağlamak,
- Piyasadaki tehditleri belirlemek
- Rakip stratejilere ışık tutmak ve dış etkilerin anlaşılmasını sağlamaktır.

Büyük firmalar göz ardı edilemeyecek bu büyük faydaları firmalarına katmak amacıyla kendi bünyelerine bir istihbarat merkezi kurmaktadır ve bu merkez bilgileri toplama, analiz etme ve yayma işlemlerinden doğrudan sorumlu olmaktadır (Kahaner, 1996: 15; Pelsmacker vd., 2005: 606).

Bir firmanın rekabet istihbaratı üzerine çalışmalarını başarıyla yürütebilmesi için firma içerisinde üst kademedan alt kademeye kadar herkesin uygun bir kurumsal rekabet istihbaratı farkındalığına ve rekabet gücü kültürüne sahip olması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar özellikle firma içerisindeki rekabet istihbaratı birimlerinin üst yönetim desteğinden faydalandığını göstermektedir. Çünkü yönetim desteği, firma içerisindeki süreçlerde ve süreçlerin işleyişinde geçerliliği önemli derecede artırmaktadır (Garvin, 1993: 78-91; Sinkula, 1994: 35).

### 3.3. Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi

İş dünyasında adını duyurmuş olan rekabet istihbaratı kavramı özellikle devlet istihbaratı çalışmalarından ciddi şekilde etkilenmiştir. Machiavelli, II Principe (Hükümdar) adlı eserinde, ordu ve devlet yönetiminde gücün sağlanması ve korunması için kapsamlı bir istihbarat faaliyetleri oluşturulduğundan bahsetmiştir (Machiavelli, 1997: 31-122).

Rekabet istihbaratının temelleri 15. yüzyılda Fürst Fugger'ın kendi satış gücü için yürütmüş olduğu istihbarat çabalarına dayanmaktadır. Ticari istihbaratın temeli olan bir başka örnekte, 18. yüzyılda Avrupa'da Almanlar, Fransız ve İngiltere gibi birçok ülkenin rekabet istihbaratı yoluyla rakiplerinin askerleri, siyasi, ekonomik ve ticari bilgilerini toplamaları ve raporlamalarıdır. (Rauch ve Santi, 2001:552-559).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya, ürünler üzerinde araştırma yapmak ve piyasalardan haberdar olmak üzere tüm dünyaya on binlerce pazar araştırmacısı göndermiştir. Bu sayede modern Japonya'nın itici güçlerinden birini meydana getirerek ülke adına rekabet istihbaratının temellerini atmıştır (Lux ve Peske, 2002: 24).

Tablo 3.1.'de temelleri 15.yy'a dayanan rekabet istihbaratının tarihsel gelişimine dair detay tablosu yer almaktadır (Prescott, 1999: 37-52).

Tablo 3.1. Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi (Prescott, 1999: 37-52).

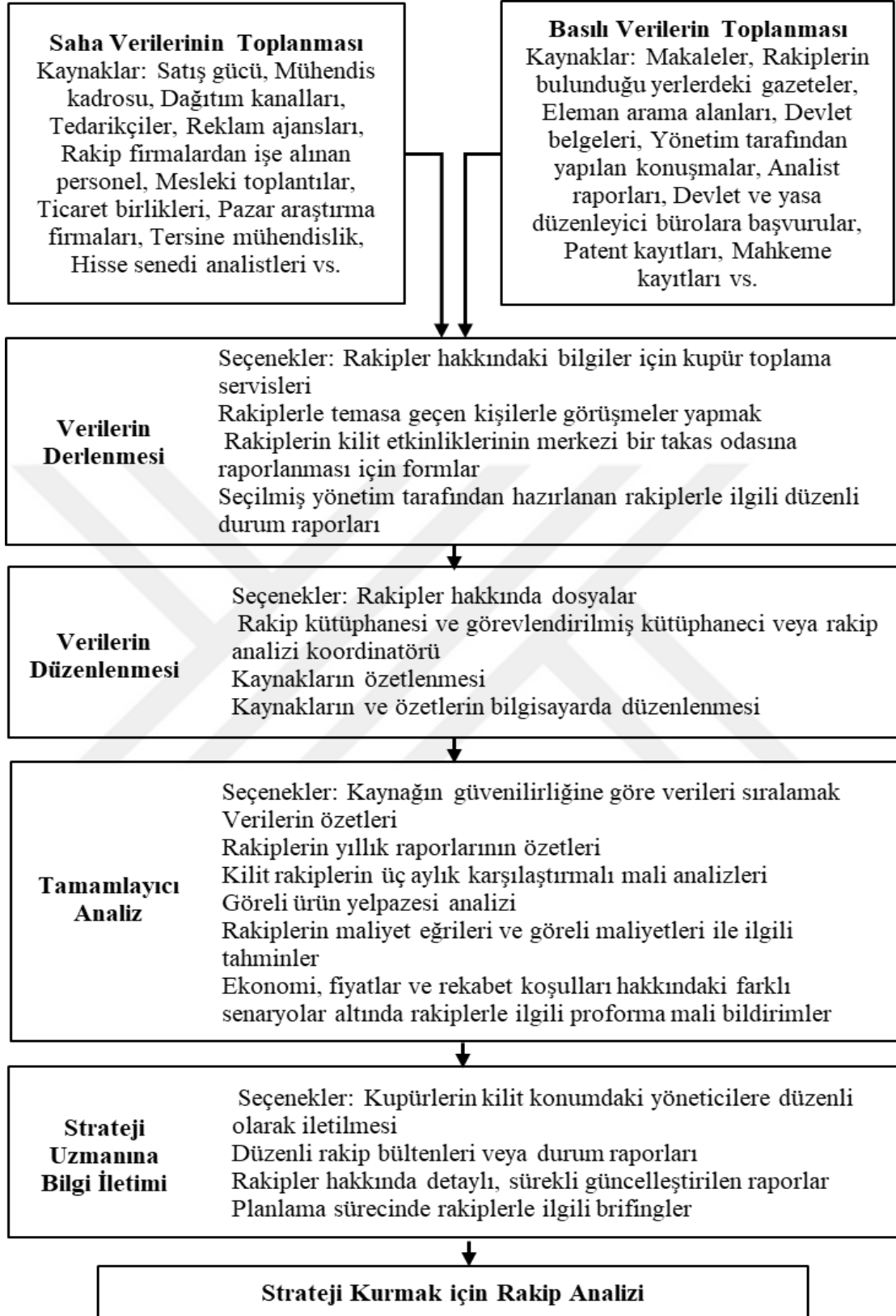
Zaman Aralığı	1980 Öncesi	1980-1987	1988-1999	1999 Sonrası
Aşamalar	Veri Toplama	Sanayi ve Rakip Analizi	Rekabet İstihbaratı	Rekabet İstihbarat ile Rekabet Avantajı
Önemli Olaylar	Porter'in 1980 yılında yayınladığı Competitive Strategy Kitabı	Rekabet İstihbaratı ile ilgili Topluluğunun Kuruluşu	Rekabet İstihbaratı	Tüm İşletme Okullarında Rekabet İstihbarat Bilgilerinin paylaşımı
<b>ÖZELLİKLER</b>				
Resmiyet Derecesi	Resmi Olmayan	Resmi Birimlerin Ortaya Çıkışı	Resmi	Resmi ve resmi Olmayanının Bütünleşmesi
Yönlendirme	Taktiksel	Taktiksel	Karma	Stratejik
Analiz	Çok az yada mevcut değil	Sınırlı Kantitatif	Kantitatif ve kalitatif	Kalitatif vurgu
Üst Yönetimin İlgisi	Düşük	Sınırlı	Orta	Yüksek
Karar Alma Süreçleri ve İlişkilendirme	Çok az	Zayıf	Güçlü	Doğrudan Girdi
<b>YER</b>				
Rekabet İstihbarat Personelinin Temel Yeri	Kütüphane	Planlama/Pazarlama	Pazarlama/Planlama/Rekabet İstihbarat Birimi	Rekabet İstihbarat Birimi ve Pazarlama ile Bağlantısı
<b>ÖNEMLİ KONULAR</b>				
	Enformasyon edinme becerilerinin geliştirilmesi	Rekabet İstihbarat için İş vakası oluşturma, Casusluk, Analitik Beceri Geliştirme	Alt düzey bilgi sunumu, talep-arz odaklı rekabet istihbaratı, Rakip İstihbaratı, Uluslararası Rekabet İst. Bilgi Teknolojisinin	Paralel süreç yönetimi, Çokuluslu girişimlerde istihbarat altyapısı, Öğrenme olarak Rekabet İstihbaratı Ağ yapı Analizi

rolü

### 3.4. Rekabet İstihbaratı Ağı ve Süreci

Değişken piyasa koşullarının organizasyonlar üzerinde yaratmış olduğu karmaşıklık, firma bünyelerinde yürütülen uzmanlık çalışmalarını yetersiz kılmaktadır. Bu sebeple geliştirilen multidisipliner ağlarda istihbarat elde etme yöntemleri ile firmalar hiper rekabet koşullarında ayakta kalabilmeyi ve rakiplerine fark atabilmeyi başarmaktadır. Rekabet istihbaratı temel katılımcılarla var olan geniş bir ağıdır. Bu katılımcıların oluşturmuş olduğu istihbarat ağı ve işleyişi kısaca özetlenecek olunursa; ilk olarak piyasalarda değişen ortam koşulları sürekli olarak takip edilerek bilgi tedariki sağlanır. Elde edilen bilgiler farklı piyasa koşulları göz önüne alınarak incelenir ve ortamda iyi gitmeyen durumların sinyalleri hızlı bir şekilde yakalanıp, sorgulanır ve rapor edilir. Daha sonra bu raporlar çeşitli bilgi alanlarında uzmanlaşmış kişiler tarafından analiz edilir ve karar vericilere sunulmak üzere analiz sonuçları rapor haline getirilir. Analistlerin sağlamış olduğu bu raporlar, firmaların geleceğe yönelik stratejik adımları için büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple karar vericiler ağı işleyişini ve esnekliğini ön görebilen sistem yöneticileri ile birlikte çalışmaktadır (Pelsmacker vd., 2008: 383-411).

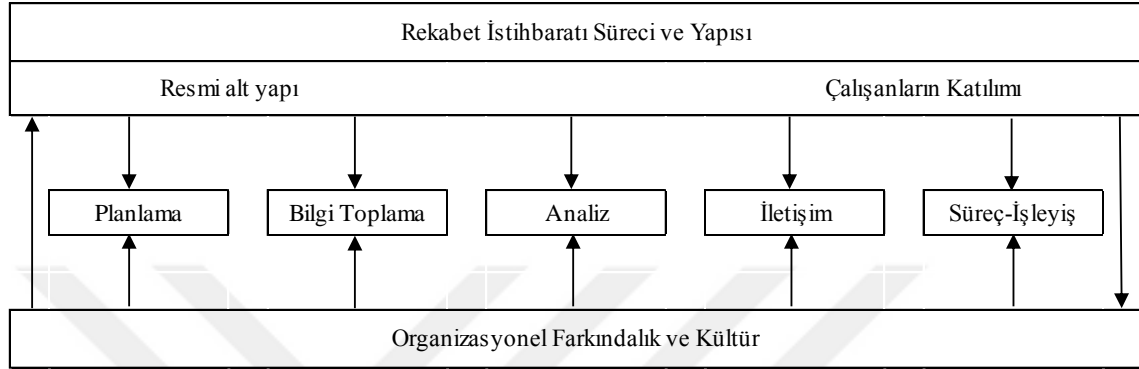
Rekabet istihbaratı ağını oluşturan bileşenler birçok akademik çalışmada incelenmiştir fakat bütünsel olarak rekabet istihbaratı sürecine ait bir akış henüz belirlenmemiştir. Porter (2015: 87) rekabet istihbaratı sürecini oldukça ayrıntılı bir şekilde ele alarak, sürecin uygulanabilmesi için gereken fonksiyonları ve bu fonksiyonların nasıl işlemesi gerektiğini Şekil 3.2'deki şekliyle ifade etmiştir.



Şekil 3.2. Rekabet İstihbaratı Süreci (Porter, 2015: 88).

Yapılan diğer çalışmalarda rekabet istihbaratının farklı aşamalar ve yapılar içerdiği tespit edilmiş ve literatür taramasından elde edilen sonuçlara göre rekabet istihbaratı süreci belirgin olarak beş ana başlık altında toplanmıştır. Bu ana başlıklar

sırasıyla; planlama, bilgi toplama, analiz, iletişim, süreç olarak belirlenmiştir (Saayman vd., 2005: 579, Gonagle ve Vella, 2012: 11; Kahaner, 1996: 43; Crabtree ve Miller, 1992: 213; Aspinall, 2011: 101-104; Bose, 2008: 510-528; Dishman ve Calof, 2008: 779). Şekil 3.3’de Dishman ve Calof’un geliştirmiş olduğu rekabet istihbaratı modeli yer almaktadır. Model piyasalardan edinilen ham verilerin rekabet istihbaratına dönüştürülerek karmaşık sorunların çözümü için kullanılan ağ bağlantılı bir düşünme yöntemini yansıtmaktadır. Bu yöntem bir sürecin planlanmasını, alternatif çözümlerin değerlendirilmesini ve uygun stratejinin geliştirilmesini içermektedir (Dishman and Calof, 2008: 279).



Şekil 3.3. Rekabet İstihbaratı Modeli (Dishman ve Calof, 2008: 279).

Pfaff (2005: 44), rekabet istihbaratı sürecini anlatan bu beş aşamanın gerçekleşme sürelerine ait yüzdeleri Tablo 3.2’deki şekliyle sunmuştur. Tablo 3.2’den de anlaşılacağı gibi rekabet istihbaratı sürecinde en fazla süre %37’lik oranla “bilgi toplama” aşamasında harcanırken, %9’luk oran ile en az süre “Süreç-işleyiş” aşamasında harcanmaktadır.

Tablo 3.2. Rekabet İstihbaratı Sürecine Ait Aşamalar İçin Gereken Süreler (Pfaff, 2005: 44).

Rekabet İstihbaratı Sürecine Ait Adımlar	Gerçekleşme Sürelerine Ait Yüzdeler
Planlama	%13
Bilgi Toplama	%37
Analiz	%29
İletişim	%12
Süreç-İşleyiş	%9

### 3.4.1. Planlama

Yapılan çalışma ne olursa olsun o çalışma üzerine düşünmek, hatta birkaç kez düşünmek ve ne yapmak istediğine karar vermek ardından iyi bir plan oluşturmak çalışmanın akışı için çok önemli bir aşamadır. Çünkü iyi bir plan kişiye çalışmanın neresinde olduğunu göstererek o işi sistematik olarak nasıl daha iyi yapacağını söyler. Günlük yaşantımız da dahil olmak üzere yapılan her işte bir plan, bir düzen yer almaktadır. Bir işe başlamadan önce yapılan plan işleri neredeyse yarı yarıya kolaylaştırmaktadır. Tüm alanlarda olduğu gibi rekabet istihbaratı sürecinde de planlama, sonraki adımları etkileyen ilk adımdır. Bu yüzden iyi hazırlanmış olması gerekmektedir. Firmaların düşünmeden ve plan yapmadan çalışmaya başlaması süreç için büyük bir hata olacaktır, çünkü iyi planlanmamış bir süreç firma için zaman ve para kaybı anlamına gelmektedir (Pfaff, 2005: 45).

Rekabet istihbaratında yer alan planlama süreci ilk olarak yapılan işe duyulan ihtiyacın belirlenmesi ile başlamaktadır. Belirlenen ihtiyaç doğrultusunda süreç için gerekli veriler tanımlanarak gerekli bilgilerin üretimi ve bu bilgilerin istihbarata dönüşümü sağlanır (Pfaff, 2005: 45).

Planlama aşamasında firmalar yoğun bilgi havuzunda boğulmamak adına süreçte yer alacak bilgileri toplama konusunda seçici olmalıdırlar. Firmaların bilgi ihtiyaçlarını sınırlamanın yanı sıra süreç içerisinde kendilerine gerek olacak konular hakkında da hedefler belirlemesi gerekmektedir. Başka bir deyişle firmaların işleyişlerine ait anahtar istihbarat konuları seçmesi gerekmektedir. Anahtar istihbarat konularını belirleyebilmek için firmalar kendilerine aşağıda yer alan soruları sormalıdırlar (Evans, 2005: 3):

- Rakiplerimiz kimler?
- Rakiplerimizin müşterileri kimler?
- Nereye yayılmamız? Avrupa mı, Asya mı?
- Tedarikçilerimiz ne kadar iyi?
- Şu anda hangi ürünler popüler?
- Doğru teknolojiyi kullanıyor muyuz?

Pfaff (2005: 45) ve Evans (2005: 3) yürütmüş oldukları çalışmalarda başarılı bir rekabet istihbaratı planlamak için gereken adımları aşağıdaki şekliyle sıralamışlardır:

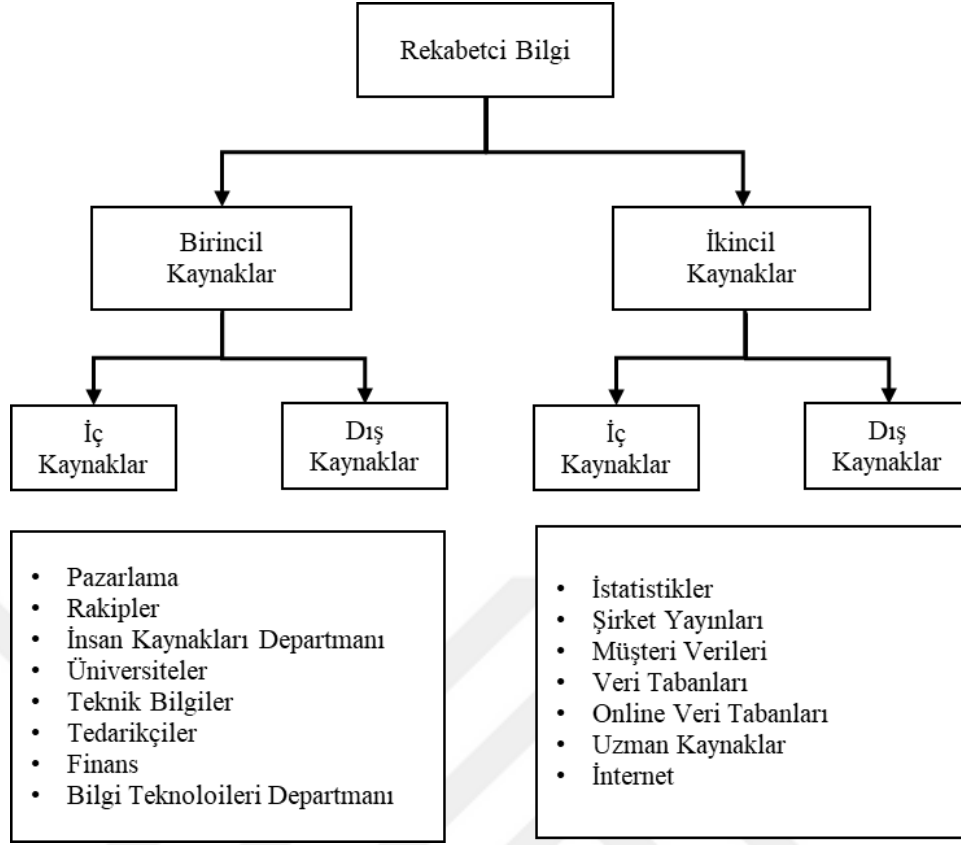
- İstihbarat ihtiyaçlarının tanımı,
- Gerekli bilgilerin belirlenmesi,
- Öncelikleri belirlemek,
- Potansiyel bilgi kaynaklarının toplanması,
- Beklenen maliyetlerin tahmini,
- Sorumluluk alanlarının tanımlanması,
- Bir programın kabul edilmesi,
- Verilerin işlenmesi ve analiz edilmesi için yöntemlerin seçilmesi,
- Rapor türlerinin belirlenmesi.

### 3.4.2. Bilgi Toplama

Rekabet istihbaratı sürecinde bu aşama araştırma aşaması olarak adlandırılan ve istihbaratın geliştirilerek ham verilerin toplandığı adımdır. Tanınmış bir Amerikalı araştırmacı John Naisbitt (2006)'in "Bilgiyle boğulduk ama bilgi için açlıktan ölüyoruz." şeklinde söylemiş olduğu söz burada yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Bu söz doğrultusunda firmalar bu süreçte ham verilerden kendileri için önemli olan verileri seçmeli, yararlı bilgileri geliştirmeli ve daha sonra bu yararlı bilgilerden rekabet istihbaratı bilgisi üretmelidirler (Çil, 2006: 26).

Rekabet istihbaratının ikinci aşaması olan bilgi toplama sürecinde rekabetle ilgili olan veriler toplanmaya çalışılmaktadır. Bu aşamada firmalar birincil ve ikincil kaynaklar olarak çok sayıda kaynağa ulaşabilmektedirler. Birincil ve ikincil kaynaklar yine kendi içlerinde iç ve dış kaynaklar olarak gruplara ayrılmaktadır. Kaynakların bu bölümü Şekil 3.4'de ayrıntılarıyla yer almaktadır (Çil, 2006: 26).





Şekil 3.4. Firmalar İçin Bilgi Kaynakları (Çil, 2006: 26).

### 3.4.2.1. Birincil İç Kaynaklar

Piyasadaki çoğu firma rekabet istihbaratına dahil olan birçok bilgiye sahip olduğunun farkında değildir. Büyük miktarda veriye sahip olduğunun bilincinde olan firmalar mevcut verileri bir araya getirerek bu verilerin analizini sağlayıp tüm rekabet istihbaratı sürecinin neredeyse dörtte üçünü tamamlamış olurlar. Ancak ne yazık ki birçok firma bu gerçeğin farkında olmayıp, kendi bünyesinde taşıdığı birincil iç kaynaklarından yeterince yararlanamamaktadır (Pfaff, 2005: 57).

Firmaların kendi bünyesinde sahip olduğu birincil iç kaynaklar hakkında bilgi edinmesinin iki yolu vardır. Birinci yolu bireysel departmanlardan çalışanlarla yapılan bireysel görüşmelerdir. Diğer yol ise rekabet istihbaratına ait bir raporlama sistemi kurmaktır. Bu raporlama sisteminin işleyişinde departman çalışanları ilgili bilgileri yazılı bir raporlama sistemine yada veri tabanına kaydederler (Lux ve Peske, 2002: 78). Tablo 3.3’de hangi departmanların hangi bilgiler için kaynak olduğu gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Kurum İçi Birincil Kaynaklar (Pfaff, 2005: 58; Lux ve Peske, 2002: 79).

İnsan Kaynakları Departmanı	Rakip firmaların çalışanları, personel yapısı ve organizasyonları hakkında bilgi sağlar. Çalışan ilişkilerine ilişkin veri kaynaklarını oluşturur.
Yönetim	Resmi olmayan bağlantılar, taktik veriler, rakip alternatifler ve çevresel gelişme ile ilgili bilgi sağlar.
Teknoloji	Kıyaslama yardımıyla sahip olunan teknoloji ve üretim maliyetleri rakip firmalar ile karşılaştırılır.
Finans	Finansal analiz ve bankalarla ilişkiler firmalar için fırsat ve risklerin temelleri hakkında bilgi sağlar.
Pazarlama	Rekabetçi ürünlerin güçlü ve zayıf yanlarını, pazar araştırması ve pazara giriş taktikleri hakkındaki bilgileri analiz eder.
Arge	Diğer firmalardan, üniversitelerden ve ticaret dergilerinden çalışanlarla veri alışverişi yapılır. Rakiplerin teknolojisi ve araştırma yönleri hakkında bilgi edinilir.
Halkla İlişkiler	Medya ve çevre ilişkileri hakkında bilgi sağlar.
Bilgi Teknolojileri	Web sitesini ziyaret eden ziyaretçilerin davranışları hakkında bilgi sağlar.

#### 3.4.2.2. Birincil Dış Kaynaklar

Birincil dış kaynaklardan bilgi almanın en iyi yolu ikili görüşmelerdir. İkili görüşmelerde kullanılan en etkin bilgi edinme aracı anket tekniğidir. Anket tekniği röportaj ya da telefon ile görüşme şeklinde uygulanabilir. Anketlerde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur soruların yeterince açık ve net olmasıdır. Aksi takdirde doğru algılanmayıp yanlış yanıtlandırılan her bir soru firma için yanlış yönlendirici bir kaynak olacaktır. Burada anket uygulayıcısına da önemli bir görev düşmektedir. Uygulayıcı ankette yer alan soruların, anket yanıtlayıcısı tarafından tam olarak anlaşıldığına emin olmalı ve sorulara aldığı cevapları doğru bir şekilde muhafaza etmelidir. Çoğu firmalar anketi iki uygulayıcı tarafından gerçekleştirmektedir. Bu iki uygulayıcıdan biri soruları sorarken, diğeri dinleyici görevinde olup soru cevap akışını takip etmektedir. Çünkü soru soran uygulayıcı bazen cevabı kaçırabilmektedir. Fakat sürece katılan bir dinleyici tüm detaylara sahip olabilmektedir (Pfaff, 2005: 59).

Müşteriler bir firmanın birincil dış kaynaklarını oluşturmaktadır. Burada kastedilen sadece firmanın kendi müşterileri değildir, aynı zamanda rakiplerin müşterilerinin de bu anket içerisine dahil edilmesinde büyük yarar vardır. Piyasadaki rakiplerle çalışan ve uzun yıllardır onların ürünlerini kullanan deneyimli ve seçkin müşteriler bu aşama için çok değerli birer kaynaktırlar. Bu kaynaklar anket sırasında rakiplerin deneyimlerini öğrenmek için iyi bir fırsat olacaktır. En önemli anket katılımcısı müşteriler olarak görülmektedir fakat bunun yanında çeşitli departmanlardan kullanıcılar, planlamacılar ve karar vericiler de bu ankete dahil edilmektedir (Pfaff, 2005: 59; Lux ve Peske, 2002: 88). Tablo 3.4'de firmaların sahip olduğu potansiyel birincil dış kaynaklar gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Birincil Dış Kaynaklar (Pfaff, 2005: 59; Lux ve Peske, 2002: 88)

Rakip	Etik davranışla ilgili her türlü bilgiye dikkat edilmelidir.
Müşteriler	Ürünler ve yeni teknolojilerle ilgili sorulara yanıt alınarak yeni gelişmelerin değerlendirilmesi sağlanır.
Eski çalışanlar	Rakip kuruluşların birçok alanlarında çok fazla bilgiye ulaşılır.
Bayi	Yurtiçi ve yurtdışındaki tüccarlar ve ajanslar da genellikle rekabetçi ürünler satılmaktadır.
Tedarikçiler	Rakiplerin rekabetçi konumu, kaynak temini ve yatırım davranışı hakkında bilgi edinilir.
Üniversiteler	Bilgi edinmek biraz zordur fakat tüm alanlar hakkında çok fazla bilginin yer aldığı bir merkezdir.
Diğer kurum ve kuruluşlar	Devlet kurumları, iş dernekleri, reklam ajansları, bankalar ve diğer firmaları kapsamaktadır. Fakat buralardan da bilgi edinmek oldukça zordur.
Kongre ve toplantılar, sergiler ve fuarlar	Tüm alanlarla ilgili bilgilerin yer aldığı en geniş havuzdur. Diğer tüm kaynaklar buradan bulunabilir. Burada rakiplerle kişisel irtibat kurabilmek büyük bir avantajdır.

### 3.4.2.3. İkincil İç Kaynaklar

İkincil iç kaynaklar, firmaların sahip olduğu mevcut rapor ve incelemelerden bilgi edinmesini sağlamaktadırlar. Dolayısıyla bu veri materyalleri firmalarda zaten hali hazırda yer almaktadır. Çoğu firmalar bu kaynakları başka bir amaç için oluşturmuştur ve ilgili bilgilerin rekabet istihbaratı süreci için çok kıymetli olduğunun farkında değildirler (Pfaff, 2005: 52).

İkincil iç kaynakları oluşturan rapor ve incelemeler aşağıdaki şekliyle sıranabilmektedir:

- Pazarlama departmanı verileri
- Müşteri verileri
- Firmaya ait kullanılan istatistikler
- Firma için hazırlanan raporlar ya da bir ticari fuar ziyaretine ilişkin önemli bilgiler

- Birincil kaynaklar
- Ar-Ge raporları

İyi organize olmuş firmalar, tüm bu verileri bir veri tabanında saklamaktadır. Böylece yeni bir sorun gündeme geldiğinde önemli bilgilere erişim kolaylıkla sağlanarak bilgilerin düzenlenmesi kolaylaşmaktadır (Lux ve Peske, 2002: 79; Pfaff, 2005: 52).

### 3.4.2.4. İkincil Dış Kaynaklar

İkincil dış kaynaklar isteyen herkesin edinebildiği bilgileri kapsamaktadır. Bakanlıklar gibi resmi kurumlardan, bankalardan, ticaret fuarlarından, ticaret birliklerine ait yayınlardan vb. kaynaklardan edinilen bilgileri içermektedir. İkincil dış kaynaklarda çok fazla bilgi yer almaktadır, bu sebeple hangi bilgilerin kullanılacağı ve bu bilgilerin seçimi çok önemlidir (Lux ve Peske, 2002: 80; Pfaff, 2005: 53).

İkincil dış kaynaklara erişimde günümüzün en önemli bilgi kaynağı sağlayıcısı olan internet büyük bir kurtarıcıdır. İnternette her geçen gün mevcut firmalar ile ilgili yayınların sayısı artmaktadır. İnternetteki birçok veriye ücretsiz erişilebildiği

düşünülmemekte fakat Dietmar Pfaff (2005: 54)'a göre, web'deki veri miktarının sadece % 3'ü ücretsiz yayınlanırken veri miktarının % 97'si ise "derin web" de yer alarak bir ücrete tabi tutulmaktadır.

Tablo 3.5.'de rekabet istihbaratı sürecinin araştırma aşamasında firmalar için kullanılan ikincil iç ve dış kaynaklar özetlenmektedir.

Tablo 3.5. İkincil İç ve Dış Kaynaklar (Kaires, 2004: 51; Pfaff, 2005: 53; Lux ve Peske, 2002: 81).

İç Kaynaklar	Dış Kaynaklar
Departmanlardan genel satış istatistikleri, kalite ve şikayet istatistikleri, depo, müşteriler, tedarikçiler vb. istatistikler.	Üç aylık raporlar, fiyat listeleri, araştırma raporları vb. özel ve resmi her türlü yayın, rapor ve yayınlar.
Fuar ziyaretleri, yıllık raporlar, Ar-Ge vb. bölümlerden edinilen raporlar.	Çevrimiçi veritabanları ve İnternet.
Başka amaçlarla kullanılabilir mevcut birincil kaynaklar.	Konferanslar veya ticaret fuarları aracılığıyla kişisel iletişim.
Müşteri verileri, veritabanları.	Rakiplerle ilgili kitaplar.

Belirtilen kaynakların kullanımı ile veri toplama aşaması sonlandırıldığında, toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği de kontrol edilmesi gerekmektedir. Firmalar verilere yönelik bu kontrolü gerçekleştirirken aşağıdaki soruların yanıtını kendilerine sağlıklı bir şekilde verebilmelidirler (Pfaff, 2005: 66):

- Veri sağlayıcı kimdir?
- Veriler nereden geliyor?
- Anketin asıl amacı neydi?
- Veriler eksiksiz mi?

İnternetin gelişmesiyle birlikte, internet kullanımı yoluyla bilgi üretimi oldukça gelişmiştir. Çevrimiçi veri tabanları, arama motorları ve web madenciliği burada yararlı araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araçların sağlamış olduğu kullanım kolaylığı kadar yanlıtıcılık payı da oldukça yüksektir. Bu sebeple yapılan araştırmalar için güvenilirliği yüksek web siteleri tercih edilmelidir (Pfaff, 2005: 66).

### 3.4.3. Analiz

Buraya kadarki süreçte bilgi kaynaklarının neler olduğuna ve bu kaynaklardan nasıl veri elde edildiğine değinilmiştir. Edinilen bilgilerin bir istihbarata dönüştürülebilmesi için verilerin uygun şekilde bir araya getirilmesi, filtrelenmesi, işlenmesi ve analiz yoluyla birbirlerine bağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde kaynaklardan elde edilen yararlı ve yararsız olduğu bilinmeyen çok fazla bilgi süreç için karmaşa yaratacaktır.

Rekabet istihbaratı sürecinde elde edilen bilginin miktarından ziyade, kalitesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple süreç için değerli olan veriler, doğru filtrelenmiş faydalı bilgilerin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır (Pfaff, 2005: 46). Elde edilen faydalı bilgiler veri tabanında bir araya toplanarak analiz için hazırlanmaktadır (Porter, 1999: 78). Veri analizi aşaması ise rekabet istihbaratı döngüsünün diğer aşamalarına kıyasla daha zor olarak kabul edilmektedir. Bu aşamada bilgiler çeşitli analiz yöntemlerinden geçirilerek birbirleriyle karşılaştırılır ve birleştirilir. Bu nedenle, verileri doğru bir şekilde yorumlamak, örüntüleri tanımak ve farklı senaryolar geliştirmek için duruma uygun doğru analiz yöntemlerini uygulamak oldukça önemlidir. Firmalarda veri analizini bir sistematığe oturtmak birçok departmanın çalışmalarında fayda sağlayıcı olmaktadır. Örneğin, pazarlama biriminin kendine ait bilgi sisteminde verilerini düzenli olarak toplaması, analiz etmesi ve raporlaması o birim için düzenli bir bilgi akışı

sağlamaktadır. Sağlamış olduğu bu bilgiler o dönemde deneyimlediği önemli verileri de içermektedir ve bu veriler belkide ilerde karşılaşılan zor bir durumda yol gösterici nitelik taşıyacaktır. Bu sebeple her departman kendine ait bir bilgi sistemi kurmalı ve verilerini orada saklamalıdır. Bilgilerin toplanması, hazırlanması ve analizi gibi bir dizi işlemlerin gerçekleştiği karar destek sistemleri için günümüzde kullanılan teknikler; verilerin çok boyutlu analizi, doğrusal programlama ve yöneylem araştırmalarında kullanılan yöntemler, OLAP, veri madenciliği, uzman sistemler, yapay zeka vb. şeklinde sıralanmaktadır (Pfaff, 2005: 46).

Veri analizi aşamasında sahip olunan verilerin güncelliği oldukça önemlidir. Aynı zamanda kullanılan veri kaynaklarının objektifliği, uygunluğu, bütünlüğü ve güvenilirliği de veri analizi aşaması için önemli olan diğer hususlardandır. Firmalar bu aşamada verileri analiz etmek için birçok yöntem kullanarak kendilerine nicel ve nitel birçok sonuç sunmakta ve kararlar farklı yöntemler ile desteklenmektedir. Firmaların veri analizi için kullanmış oldukları yöntemler aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Çil, 2006: 40):

- SWOT analizi
- Kıyaslama
- Teknoloji senaryosu
- Değer zinciri analizi
- Endüstri yapı analizi
- Veri madenciliği
- Coğrafi bilgi sistemi
- Oyun teorisi
- Sistem dinamiği

Bu analiz yöntemleri ile bilgilerin araştırılması, değerlendirilmesi ve tanımlanması mümkün kılınmaktadır. Veri analizinin amacı, mevcut verilerin rekabet istihbaratında karar vermek için kullanılacak anlamlı bir bilgiye dönüştürülmesini sağlamaktır (Çil, 2006: 40). Birçok veri analizi uygulayıcısı ve araştırmacısı bu aşamanın “gerçek” bir istihbaratın yaratıldığı, toplanılan bilgi ve verilerin stratejik ve taktiksel olarak anlamlı bir bilgiye dönüştürüldüğü aşama olduğuna inanmaktadır (Kahaner, 1996: 95; Calof ve Miller, 1997: 213-236).

### 3.4.3.1. Swot Analizi

Swot analizi, bünyesinde güç-zayıflık analizi (Strength-Weakness) ve fırsat-risk analizi (Opportunity-Threat) içeren bir metottur. Swot analizinin amacı, firma başarısı için stratejiler geliştirmek ve firmanın rekabet avantajlarını korumak amacıyla kendi iş alanını rakiplere kıyasla değerlendirmektir. Swot analizi firmaların iç becerilerini ve onları etkileyen dış faktörlerin analizini özetler yapıdadır (Recklies, 12.11.2005, www.reckliesmp.de).

Swot analizinde önemli olan kısıt firmanın kendine doğru soruları sormasıdır. Bu doğrultuda kurumlar kendilerine aşağıdaki soruları sormakta ve yanıtlarını aramaya çalışmaktadır (Kaires, 2004: 73):

Güçlü yönleri belirlemek için:

- Etkili güçlü yönlerimiz neler?
- Kendi firmanızın ileriye gitme şansı nedir?
- Yeni stratejilerle daha etkin kullanılabilir potansiyel nedir?

Zayıf yönleri için:

- Nerede zayıfız?
- Gelecekte hangi zayıflıkların giderilmesi ve önlenmesi gerekir?
- Hangi ürün satışta özellikle zayıf?

Fırsatlar için:

- Seçenekler nelerdir?
- Hangi trendler takip edilmelidir?

Tehlikeler için:

- Genel ekonomik durum veya piyasa eğilimleri ile ilgili zorluklar nelerdir?
- Rakipler ne yapıyor?

- İş, ürün veya hizmetlerle ilgili düzenlemeler değişiyor mu?
- Teknolojideki bir değişiklik pozisyonu tehdit ediyor mu?

Swot analizi, rekabetçi istihbarat süreci için çok önemli bir analiz yöntemidir. Firmaların mevcut piyasadaki güçlü ve zayıf yanlarını, rekabetteki fırsat ve risklerini bilmeden stratejik kararlar vermesi çok zordur. Bu nedenle, firmaları etkileyen bu güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve riskleri belirlemek için firmalar kendilerine yukarıdaki soruları sormalı ve piyasadaki konumlarını analiz etmelidirler (Recklies, 12.11.2005, www.reckliesmp.de).

### 3.4.3.2. Kıyaslama

Bir diğer veri analiz yöntemi olan kıyaslama yönteminin amacı, bir firmanın kendi konumunu piyasada yer alan diğer rakiplerine karşı değerlendirmesini sağlamaktır. Bu kıyaslama piyasada yer alan rakiplerden iyilerin içinden en iyisi seçilerek yapılmaktadır. İyinin en iyisi ile yapılan karşılaştırma neticesinde firma kendi bünyesindeki eksiklikleri ve zayıf yönleri belirlemektedir. Böylece "rol model" ile karşılaştırma yapılarak problemleri çözme ve performansı artırma hedeflerine ulaşılmaktadır. Kıyaslama veri analizi yönteminde iç ve dış kıyaslama olmak üzere iki tip kıyaslama çeşiti bulunmaktadır (Çil, 2006: 45).

- İç kıyaslama: Departmanlar ve iş alanları arasında yapılan karşılaştırmalardır.
- Dış kıyaslama: Aynı sektörden ya da başka bir sektörden rakip firma ile yapılan karşılaştırmalardır.

İç kıyaslama, kendi firmanızdan ve başarılı departmanlarınızdan gelen bilgileri karşılaştırmaktadır. Dış kıyaslama aynı zamanda fonksiyonel kıyaslama olarak da adlandırılmakta olup rakip ile doğrudan karşılaştırma veya başka bir sektörden, bir firma ile karşılaştırma olarak yapılmaktadır (Çil, 2006: 46).

### 3.4.3.3. Teknoloji Senaryosu

Teknoloji senaryosu, geleceğe yönelik seçeneklerin geliştirilmesi ve analizine dayanan bir planlama yöntemidir. Bu planlama yönteminde firma karar verme sürecinin basitleştirilmesine yardımcı olacak iki veya daha fazla birbiriyle yakından ilişkili senaryolar geliştirmektir (Kruschinski, 2000: 5).

Rekabetçi istihbarat sürecinde analiz aşamasında bir yöntem olarak, teknoloji senaryosunun işleyişi üç aşamaya ayrılmaktadır. Bu aşamalardan ilki analiz aşamasıdır. Burada görevler ve problemler analiz edilir ve etkileyen faktörler belirlenir. İkinci aşamada, ilk aşamada geliştirilen etki faktörleri incelenir ve gelecekteki senaryolar belirlenir. Bu aşamaya tahmin aşaması denilmektedir. Üçüncü aşama ise geliştirme aşaması veya değerlendirme aşaması olarak adlandırılmaktadır. Bu üçüncü aşamada seçilen senaryolar daha ayrıntılı olarak incelenmektedir. Mevcut senaryoların meydana gelme olasılıkları ve ilgili senaryolarla ilişkili fırsatlar ve risklerle karşılaştırılır. Bu değerlendirmelerden sonra, bireysel senaryolar için önlemler tanımlanabilmektedir (Çil, 2006: 51).

Retzmann (SOWI, 28.12.2005, www.sowi-online.de) yürütmüş olduğu bir çalışmada üç tip teknoloji senaryosu geliştirmiştir:

- *Olumlu senaryo*: Bu senaryo türü gelecekteki en iyi senaryodur. Ayrıca, gerçekleşmesi belki de mümkün olmayan, ancak asla imkansız olarak düşünülmemesi gereken bir "dilek senaryosu" yer almaktadır.

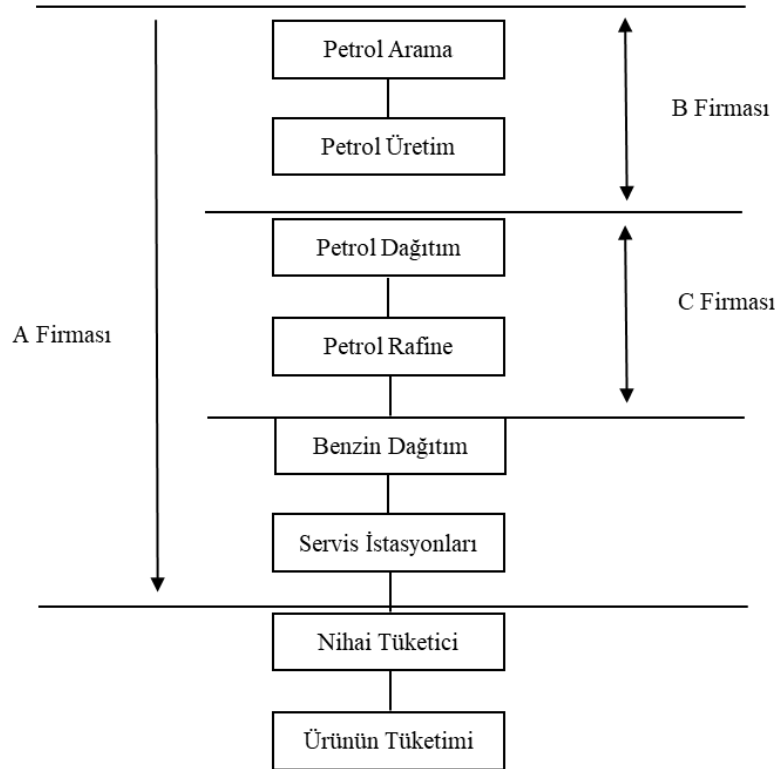
- *Olumsuz senaryo*: Bu senaryo türü olası en kötü senaryodur. Burada yine belki olası olmayan ama asla imkansız olarak düşünülmemesi gereken bir "korku senaryosu" yer almaktadır.

- *Trend senaryosu*: Burada mevcut durum geleceğe yazılmıştır. Genişletilmiş bir hediye olarak yorumlanan ve geleceğin modellendiği bir "şimdiye kadar devam etme senaryosu" gibidir. Bu senaryonun gerçekleşmesi diğer iki senaryo türünden daha olasıdır.

### 3.4.3.4. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri tanımsal olarak firmanın hammaddeyi tedarikçisinden alıp nihai ürünü son kullanıcıya teslim edene kadar geçen tüm aşamalarda değer yaratan faaliyetler bütünüdür. Değer zinciri analizi ise firmaların rekabet avantajlarını belirleyebilmeleri için tedarikçisiyle, müşterisiyle ve sektördeki diğer firmalarla olan ilişkilerinin daha iyi bir şekilde anlaşılması amacıyla kullanılan stratejik bir araçtır (Blocher vd.,2005: 40). Günümüzde hakim olan bakış açısına göre değer zinciri sadece firmanın birlikte çalıştığı birimleri değil birlikte çalışılan tedarikçi ve müşterilerinde değer zincirlerini içerisine alacak şekilde genişletilmiştir. Burada temel hammaddenin firmaya girip nihai ürün olarak çıkışına kadar ki süreçte payı olan her bir firma değer zincirinin bir halkası olarak görülmektedir. Bu nedenle bir firmanın, sadece kendi değer zincirini anlaması piyasalarda başarıyı yakalayabilmesi için yeterli değildir. Aynı zamanda sahip olunan değer faaliyetlerinin, tedarikçi ve müşterilerinin tedarik zincirlerine uygun olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde firmaların karlılık seviyeleri artış gösterebilmektedir (Shank ve Govindarajan, 1993:13-14).

Şekil 3.5’de petrol endüstrisine ait muhtemel bir değer zinciri gösterilmektedir. Petrol endüstrisinde faaliyet gösteren bir firma, değer zincirinde yer alan tüm faaliyetleri yerine getirmek durumunda değildir. Şekil 3.5’de gösterilen A firması Shell, BP, Exxon gibi büyük petrol firmalarını temsil edecek nitelikte olup, petrol aramadan servis istasyonuna kadar devam eden bütün değer zinciri faaliyetlerine katılmaktadır. Bununla birlikte bu petrol devleri dahi piyasadaki diğer üreticilerden petrol alabilmekte ve başka firmalara ait servis istasyonlarına benzin satabilmektedir. Ayrıca şekilde mevcut olan B ve C firmaları gibi piyasada petrol arama, üretim ya da dağıtım gibi zincirin sadece belirli aşamalarına katılan pek çok firmalar da mevcuttur. Bu sebeple firmaların piyasalarda rekabet avantajı elde edebilmesi için sadece kendinin yer aldığı aşamayı değil tüm değer zinciri aşamalarını iyi şekilde analiz etmesi, anlaması ve yorumlaması gerekmektedir (Hansen ve Mowen, 2000: 491) .



Şekil 3.5. Petrol Endüstrisi Değer Zinciri (Hansen ve Mowen, 2000: 492).

Mevcut piyasa koşullarında firmalar, kendinden daha güçlü firmalar ile çeşitli ittifaklar kurarak piyasadaki yerlerini sağlamlaştırabilmektedirler. Kurulmuş olan ittifaklar firmalara katma değer sağlayarak ticarete hedeflenen noktaya erişimi kolaylaştırmaktadır. Değer zinciri analizi ya da katma değer analizi olarak adlandırılan bu metot, hedefe olan aşamaları gerçekleştirmeyi sağlayan adımların analizini içermektedir (Çil, 2006: 53-54).

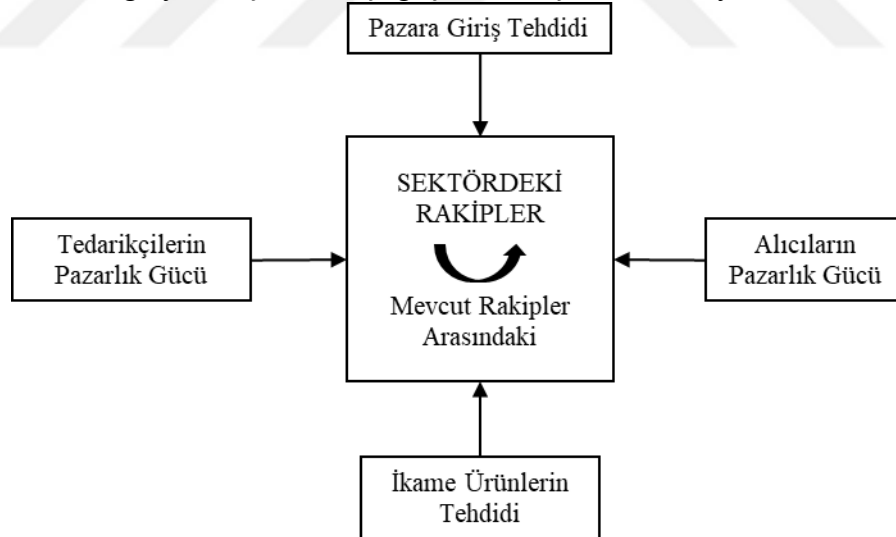
Değer zinciri analizi ya da katma değer analizi uygulanmasında birbirini takip eden üç farklı aşama içermektedir (Shank ve Govindarajan, 1993: 58):

- Değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesi,
- Her bir faaliyeti düzenleyen maliyet etkenlerinin belirlenmesi,
- Sürdürülebilir rekabetçi avantajın geliştirilmesi.

Bu dinamik zincirin elemanlarını ise çalışanlar, tedarikçiler, müşteri hizmetleri, tedarik süreci, siparişler, siparişleri yerine getirme süreleri vb. oluşturmaktadır (Evans, 2005: 13).

### 3.4.3.5. Endüstri Yapı Analizi

Endüstri yapı analizi, Michael Porter (2008: 4)'ün "beş güç modeli" olarak da bilinmektedir. Micheal Porter, çalışmalarında sektör içerisindeki rekabetin temel olarak beş güce bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Beş güç modeli, firmalara sektörlerini bir bütün olarak değerlendirme fırsatı sunarken, ilerideki gelişmeleri ön görmelerini ve piyasadaki mevcut konumlarının farkına varmalarını sağlamaktadır. Bu analizin devamında firmalar mevcut ve olası rakip tehditlerinin farkına varmaktadır. İlâveten ikame malların gözdağına, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı ise gerekli önlemlerini alabilmektedir. Analiz neticesinde firmalar edindikleri bilgileri kullanarak kendilerine bir rekabet stratejisi belirlemektedirler. Porter (2008: 4)'a göre firmaların rekabet avantajı edinmelerine yardımcı olan ve kendilerine rekabet stratejileri belirlemelerini sağlayan beş rekabetçi güç modeli Şekil 3.6'da yer almaktadır (Yaylacı,



2007:13).



Şekil 3.6. Porter'ın Beş Güç Modeli (Porter, 2008: 4).

Bu beş güce ait tehdit arttıkça, endüstrinin sahip olduğu çekicilik de o kadar azalmaktadır. Dolayısıyla o alana ait sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek de zordur. Bu nedenle firmalar cazip sektörlerde aktif olmaya ve sektörlerinde savunulabilir bir pozisyon oluşturmaya çalışmalıdır. Bu pozisyonu oluştururken firmalar kendilerine beş gücün en az tehdit içerdiği bir konum belirlemelidirler (Çil, 2006: 55).

### 3.4.3.6. Veri Madenciliği

Veri madenciliği, istatistik ve bazı veri tabanı yöntemleri kullanılarak büyük miktarda verilerden yeni ve gizli bilgilerin keşfi için prosedürler ve sistemler geliştirilmesini sağlar (Çil, 2006: 57).

Veri madenciliği, veri toplama aşaması ile başlayan ve rapor edilene kadar devam eden rekabet istihbaratı sürecine ait bir analitik yöntemdir. Gelecekteki gelişmeleri ve davranışları tahmin etmek ve büyük miktarda verileri ele alarak önceden bilinmeyen kalıpları bulmak, bu metodun temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Veri madenciliği belirli durumlarda rakiplerin tepkilerini tahmin etme fırsatı verdiği için rekabet istihbaratı ile bu yönde yakından ilişkilidir. Bu yöntem, rakiplerin piyasalardaki davranışlarını önceden tahmin etmek ve bu doğrultuda firmaların stratejik adımlarını belirlemek için kullanılmaktadır (Pfaff, 2005: 81).

Veri madenciliği güçlü bir uzman bilgisi ve deneyimi gerektirmektedir. Kelime anlamı olarak teknik, algoritma anlamına gelen bu metod, çok geniş bir konudur ve bu konuya ait önemli veri madenciliği teknikleri aşağıda yer almaktadır (Pfaff, 2005: 81):

- İlişki analizi: Çarpıcı nitelik kombinasyonları bularak bağımlılıkların keşfi
- Küme analizi: Veri stoğunun benzer sınıflara göre sınıflandırılması
- Sınıflandırma: Belirli, önceden tanımlanmış sınıflara veri atanması
- Regresyon analizi: Veri analizi için statik yöntem

### 3.4.3.7. Coğrafi Bilgi Sistemi

Coğrafi bilgi sistemi; donanım, yazılım, veri ve uygulamalardan oluşan bilgisayar tabanlı bir sistemdir. Bu sistem içerisinde, saklanan ve değerlendirilen bilgiler yer almaktadır. Coğrafi bilgi sistemleri mekânsal verileri dijital olarak kaydetmek, saklamak, yönetmek, güncellemek, modellemek, ayrıca alfa sayısal ve kartografik olarak sunmak için kullanılmaktadır (Çil, 2006).

Firmalar ve kamu idareleri coğrafi bilgi sistemlerini aşağıdaki amaçlar için de kullanabilmektedirler (Holweg, 2006, [www.igd.fhg.de](http://www.igd.fhg.de)):

- Stratejik kurumsal planlama, örneğin konum analizi ve pazar gözlemi,
- Satış alanlarının organizasyonu,
- Demografik verilerin satın alma davranışıyla bağlantısı,
- Müşteri yapısının analizi,
- Nakliye ve lojistik.

Bu bilgilerin çoğu firmaların rakiplerinden birkaç adım önde olmaları için çok önemlidir, bu nedenle firmalar rekabet istihbarat sürecinin analiz aşamasında coğrafi bilgi sistemlerini kullanabilmektedirler.

### 3.4.3.8. Oyun Teorisi

Oyun teorisi, birkaç oyuncunun kendilerini konumlandığı stratejik karar durumlarının analizidir. Disiplinler arası bir yaklaşım olan oyun teorisinin kendine has özellikleri mevcuttur. Oyun teorisi stratejik durumları incelemektedir. Grup içerisindeki her birey tarafından yapılan tercihlerin gruptaki diğer bireyleri ne yönde etkilediğini gösteren oyun teorisinin odak noktası “karşılıklı işbirliği”dir (Dutta, 2001: 3).

Bu teoride firmalar için olası stratejilerin analizi yapıldıktan sonra, rakiplerin bu stratejilerde neye karşı nasıl cevap verecekleri tahmin edilerek, firma kârının artırılması ve yaşanabilecek kayıpların azaltılması hedeflenmektedir. Oyun teorisinde olay ve olguları modellerken içinde bulunulan duruma göre çeşitli stratejiler belirlenmektedir. Bu stratejiler, varsayımlardan ve ihtimallerden yola çıkarak kişilerin hangi strateji gruplarını seçebileceklerini belirlemektedir (Çil, 2006: 73).

Firmaların rekabet analizinde kullandıkları farklı oyun teorisi türleri bulunmaktadır. Bu teorilerden en çok kullanılan iki tanesi normatif oyunlar ve kapsamlı oyunlardır. Normatif oyunlarda oyuna başlamadan önce çeşitli strateji kombinasyonları oluşturulmaktadır. Bu strateji kombinasyonlarından biri seçilerek ilerlenecek yol tek seferde belirlenmekte ve oradan ilerleme sağlanmaktadır. Kapsamlı oyunlarda ise ilerleyiş aşama aşama belirlenmektedir. Oyuncular adımlarını birbiri ardına santraç oyunu oynar gibi belirlemektedir. Özellikle piyasaya girip girmeyeceğine karar vermek zorunda olan yeni bir firma, analiz aşamasında kapsamlı oyunu tercih etmektedir. Bu oyuna göre piyasaya ilk adımını atmakta ve aldığı tepkiye göre ilerleyişine yön vermektedir (Çil, 2006: 73-74).

### 3.4.3.9. Sistem Dinamiği

Sistem Dinamiği karmaşık, dinamik sistemlerin modellenmesi, simülasyonu ve kontrolünün bir disiplini. Firmalar için ise liderliğin etkinliğini arttırmak demektir (Ifb-Hsg, 10.12.2005, www.ifb.unisg.ch).

Rekabet istihbaratı dinamik bir süreçtir ve bu süreç bir sistem olarak kabul edilmektedir. Firmaların rekabet istihbaratı süreci üzerinde etkisi olan her unsurdan (rakiplerinden, pazardan, müşterilerden vb.) gelen bilgileri dikkate alması gerekmektedir. Çünkü sistem dinamiği rekabet istihbaratı sürecini bütünsel olarak ele alan, analiz ve simülasyonu sağlayan bir metodolojidir (Ifb-Hsg, 10.12.2005, www.ifb.unisg.ch).

Rekabet istihbaratında yer alan veri analizi aşaması çok fazla veri ve bilginin ele alındığı dinamik bir süreçtir. Bu sebeple sistem dinamiğinin ele alınıp incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Dinamik bir modelde farklı anlam ve görevleri üstlenen temel yapı taşları mevcuttur. Bu yapı taşları aşağıda sıralanmaktadır (Lehrer, 10.12.2005, www.lehrer-online.de):

- Stok Seviyesi: Firma içerisindeki stok seviyesi yapılan giriş ve çıkışlar sebebiyle değişken bir veridir. Bu sebeple dönemsel olarak kayıtlarının alınması gerekmektedir. Örneğin dönem sonu mevcut stok değeri, bir sonraki dönem için referans olarak kabul edilmektedir.

- Değişkenler: Her dönem tekrar hesaplanan ve matematiksel formüllerle tanımlanan verilerdir. Örneğin; faiz gelirleri, sermaye maliyeti vs.

- Sabitler: Genellikle değişken tanımlarında kullanılan verilerdir. Değişkenlerin aksine hesaplanamayan ancak verildiği kabul edilen tutarlardır. Faiz oranı gibi sabit çıkışlar bu verilerin içerisine dahil edilmektedir.

- Bilgi Bağlantıları: Değişkenlere bilgi aktarılması görevini üstlenmektedirler. Örneğin, değişken “faiz” değerini hesaplamak için hesaplanacak veri ile sabit değer olan “faiz oranı”nın bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu verileri bir araya getiren ve bilgi aktarımını sağlayan unsur ise bilgi bağlantılarıdır.

### 3.4.4. İletişim

İletişim aşaması, firmanın ihtiyaçlarına cevap verecek istihbaratların çeşitli aşamalardan geçirilerek üretilmesi neticesinde ortaya çıkan istihbarat ürününün firma içerisindeki ilgili birim ve kullanıcılara iletilmesi aşamasını kapsamaktadır (Ödemiş, 2018: 32).

Çeşitli analiz yöntemleriyle elde edilen sonuçlar, rekabet istihbaratı sürecinin bir sonraki ve son aşamasında, yani karar verme ve uygulama aşamasında somut stratejiler elde etmek için doğru şekilde hazırlanmalı ve raporlanmalıdır. Analizlerden elde edilen bilgilerin hızlı ve özel olarak karar vericilere aktarılması gerekmektedir. Bu aşamada analistler sonuçları net bir şekilde iletebilmeli ve bu sonuçları mantıklı nedenleriyle birlikte açıklayabilmelidir. Analiz aşaması sonuçlarının, karar vermeyi ve uygulamayı desteklemek için doğru zamanda ve doğru formatta mevcut olması gerekmektedir (Lux ve Peske, 2002: 27).

Elde edilen rapor sonuçlarının firmada bu süreci takip eden yetkili ve sorumlulara vaktinde iletilmesi gerekmektedir. İstihbarat iletişimi özel raporlar, uyarılar, e-postalar, sunumlar, haber bültenleri, rakipler ve özel notlar aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir (Fleisher, 2001: 3-18).

### 3.4.5. Süreç/İşleyiş

Süreç/işleyiş aşaması uygun politikalar, prosedürler, resmi veya gayri resmi bir altyapıya sahip rekabet istihbaratı sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır (Cox ve Goodwin, 1967: 54; Cleland ve King, 1975: 19; Gilad ve Gilad, 1986: 53; Ghoshal ve Kim, 1986: 49-58). Bu aşamada süreç yöneticileri ya da analistler elde ettikleri sonuçları tavsiyeleriyle birlikte son kullanıcılara aktarır. Aktarılan istihbaratlar artık kullanıma hazır bir hal almıştır. Bu aşamadan sonra istihbarat kullanıcılarını hedeflerine ulaştıracak kısıt doğru kararlar vermeleri ve bu kararları uygulayabilmeleridir. Birçok aşamadan geçerek elde edilen istihbarat verileri her ne kadar nitelikli olsa da, kullanıcının istihbarat çerçevesinde atacağı adımların nitelikleri hedeflere ulaşma yolunda önemli bir belirleyici faktördür (Ödemiş, 2018: 33).

Karar verme sürecinde firmaların, gelecekteki faaliyetleri hakkında bir yargıya vararak kendine bir strateji belirlemesi gerekmektedir. Belirleyecekleri bu strateji, firmanın gelecekteki hareket yönünü tayin edecektir. Bu sebeple firma bir stratejiye karar verirken iyi düşünmeli ve doğru karar vermeye çalışmalıdır. Çünkü karar verildikten ve strateji uygulamaya koyulduktan sonra, yön değiştirmek ya da başka bir stratejiye konsantre olmak oldukça zordur (Çil, 2006: 89).

### 3.5. Etkili Bir Rekabet İstihbaratı İçin Başarı Faktörleri

Yapılan araştırmalar neticesinde firmalar için etkili bir rekabet istihbaratı sürecine ait başarı faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Lux ve Peske, 2002: 188-190):

1.*İstikrarlı mekanizmaların yardımıyla sürekli gelişen bir rekabet istihbaratı altyapısı:* Bu süreçte temel bir istikrar faktörü olarak kapsamlı bir deneyime sahip personeller yer almaktadır. Ayrıca, rekabet istihbaratı ağının akıllı ve doğal bir gelişimi olarak bu süreç firma içerisinde gerçekleşmeli ve firmadaki en önemli uzmanlar bu sürece dahil edilmelidir.

2.*Merkezi olmayan eşgüdümlü rekabet istihbaratı ağları:* Firmalarda, her bir departmanın kendine özgü bir know-how'ı bulunmaktadır. Bu durum merkezi bir rekabet istihbaratı ofisinin tüm bilgileri tek elden birleştiremeyeceğini ve yönetemeyeceğini göstermektedir. Uzmanlar, sadece merkezi bir organ tarafından koordine edilen fakat merkezi olmayan bir şekilde organize edilmiş bir rekabet istihbaratı ağının verimli olabileceğini ifade etmektedir.

3.*Bir öğrenme sistemi şeklinde talep güdümlü bilgi teknolojisi:* Buradaki amaç, rekabet istihbaratı faaliyetleri için kullanılan güçlü bir bilgi teknolojisi platformu

oluşturmaktır. Bu platformlar, daha sonra firma genelinde paylaşılabilir ve koordine edilebilecek bilgileri kategorilere ayırmayı amaçlamaktadır. Bu platformların önemi, gerekli bir proje için hızlı bir şekilde uygun personeli bulabilmektir.

*4.Karşılıklı bağımlılıklar:* Stratejik faaliyetlerin firmanın operasyonel faaliyetlerine dahil edilmesi gerekmektedir. Bu dairesel bir sürecin parçası olarak yapılmalıdır.

*5.Müşteri geri bildirim bağlantıları:* Bu, rekabet istihbaratı çalışmalarının uygun bir geri bildirim ile birleştirilmesi yönüyle ilgilenmektedir. Bu nedenle rekabet istihbaratı süreci, yönetimin istenen bilgiye ulaşmasıyla bitmemektedir. Bunun yerine, yönetim, uygulama ve rekabet istihbaratı bilgilerinin kullanılıp kullanılmadığı hakkında geri bildirim sağlamalıdır. Bu durum ise rekabet istihbaratı aktivitelerinin değerlendirilebileceğini göstermektedir.

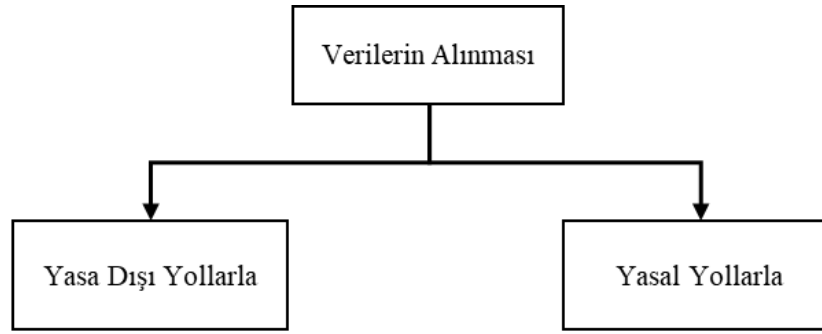
*6.Hipotez odaklı öneriler:* Rekabet istihbaratı çalışanları kendilerini uzmanlıklarına göre yenilikçi ve ileriye dönük rekabet istihbaratı çözümleri sunan analistler olarak görmelidir. Bu, her durumda gelecekteki analizlerin sürdürülebilmesi ve firmanın mevcut durumunun değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

*7.Bir rekabet istihbaratı kültürünün kurumsallaştırılması:* Temelde rekabet istihbaratı faaliyetleri çalışanların günlük faaliyetlerinin bir parçası değildir. Bu sebeple firma çalışanlarını bu alanda çalışmaya kazandırmak için bazı önlemler alınmalıdır. Her şeyden önce, üst yönetim desteği çok önemlidir. Ayrıca, çalışanlara rekabet istihbaratının önemi açıklanmalı ve bu alanda eğitim kursları düzenlenerek çalışanların bilgi ve yetkinlikleri artırılmalıdır.

### 3.6. Rekabet İstihbaratı Etiği

Rekabet istihbaratı, rekabet hakkındaki veri ve bilgileri elde etme, değerlendirme, analiz etme ve kullanma sürecidir. SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) bu süreci yasal satın alma süreci olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bu tanımdan da anlaşıldığı üzere rekabet istihbaratı etik bir veri koleksiyonu içermektedir (Scip, 28.01.2019, www.scip.org).

Bazı gruplar tarafından rekabet istihbaratı, endüstriyel casusluk ile karıştırılsa da temelde bu iki kavram anlam ve işleyiş yönüyle birbirlerinden tamamen farklıdır. Tanımsal olarak endüstriyel casusluk, rakip firmaya ait gizli bilgilerin özel yöntemlerle toplanması sürecidir. Endüstriyel casuslukta kullanılan bu özel yöntemler en genel haliyle insan faaliyetleri ya da teknik/elektronik istihbarat faaliyetleridir. İnsan faaliyetleriyle gerçekleştirilen özel yöntemlerle rakip firmaya ait gizli bilgiler insan istihbaratı ile sağlanmaktadır. Teknik/elektronik istihbaratta ise rakip firmanın hareketleri onların haberleşme sistemi üzerinden (telefon, e-postalar, bilgisayar sunucuları vb.) illegal yöntemlerle sağlanmaktadır (Ataç, 2019: 5-6). Rekabet istihbaratı ise bir firmanın planlarını, kararlarını ve operasyonlarını etkileyebilecek dış bilgilerinin etik yollarla toplanmasını, analizini ve yönetimini ele alan sistematik bir süreçtir (Saayman vd., 2008 :385). Firmaların kritik kararlarında kullanmış olduğu, pazarını ve rakiplerini anlamak için ihtiyaç duyduğu tüm bilgilerin neredeyse yüzde 90'ı kamuya açıktır ve sistematik olarak kamu verilerinden elde edilen bu bilgiler rekabet istihbaratı sürecinde kullanılmaktadır. Bu sebeple rekabet istihbaratı etik ve yasal bir iş uygulaması olarak nitelendirilmektedir (Gonagle ve Vella, 2002: 9). Dolayısıyla rekabet istihbaratı bir endüstriyel casusluk değildir (Teo ve Choo, 2001: 67). Şekil.3.7. endüstriyel casusluk ve rekabet istihbaratı arasındaki veri toplama farklılıklarını göstermektedir.

**İş casusluğu**

- Bilgisayar korsanlığı
- Konuşmalarda gizli dinleme
- İzinsiz giriş ve veri kopyalama

**Rekabet İstihbaratı**

- Ticari fuarlar
- Basın bültenleri
- Yayınlar ve internet

Şekil 3.7.Rakiplerden Veri Toplama Türleri (Çil, 2006: 93).

Rekabetçi istihbarat faaliyetleri sırasında yasal ve etik davranışı belirlemek için, SCIP etik ilkeleri geliştirmiştir. Bu yönergeler, firmaların bu rekabetçi istihbarat faaliyetlerinde doğru davranmalarına yardımcı olmaktadır. SCIP tüm üyelerini yasal ve etik davranışlara adanmıştır. SCIP Etik Kurallarına göre (Pfaff, 2005: 147) :

- Rekabet istihbaratında tanınma ve saygınlığı artırmak için sürekli olarak çaba sarf etmek,
- Tüm ulusal ve uluslararası kurallara uymak,
- Kendi kimliğiniz ve kuruluşunuzla ilgili tüm bilgileri sağlamak,
- Görevlerini yerine getirirken çıkar çatışmalarından kaçınmak,
- Başkalarına dürüst ve gerçekçi öneriler ve sonuçlar sunmak,
- Etik kurallarını firmaya yaymak ve üçüncü şahıslar için anlaşılabilir kılmak,
- Firma politikaları, hedefleri ve yönergelerinde SCIP'in kurallarına içtenlikle bağlanmak ve bu bağlılığı sürdürmek.

Oluşturulan bu etik kurallar spesifik değildir ve neredeyse hiç talimat içermemektedir. Bu nedenle bu SCIP kodu, firmalarda kurulması ve kullanılması önerilen etik bir kılavuzdur.



## 4. BİLGİ YÖNETİMİ

### 4.1. Bilginin Tanımı ve Önemi

Antik Yunan döneminden beri tartışılan bir kavram olan “bilgi” kavramının tarih boyunca bir çok tanımı yapılmıştır (Hicks vd., 2006: 19-31). Ancak temeldeki anlamı her zaman aynı kalmıştır. Anlam ve bunu oluşturan unsurlar günün ihtiyaç analizlerine göre belirlenmiştir (Konuşkan, 2015: 3). Aşağıda literatürde mevcut olan bilgi tanımları yer almaktadır:

Nonaka ve Takeuchi (1995: 1), örgüt düzeyinde bilgi tanımını “gerçeğe karşı kişisel inancı haklı kılan dinamik bir insan süreci” olarak yapmıştır.

Davenport ve Prusak'a (1998: 5) göre bilgi “çerçevesiz deneyimlerin, değerlerin, bağlamsal bilgilerin ve uzman görüşlerinin akıcı bir karışımı”dır.

Boisot (1998: 12), bilgiyi “verilerden çıkarılan bilgiler veya bir gözlemcinin bir olayla ilgili olarak sahip olduğu beklentiler seti üzerine kurulu bir kapasite” olarak belirtir.

O'Dell ve Grayson (1998:155)'a göre bilgi bir firmada çalışan insanların ürünleri, müşterileri, üretim süreci, hataları ve başarıları hakkında ne bildiğidir.

Clarke ve Rollo'ya (2001, 207) göre bilgi, doğruları temsil eden, anlayış, deneyim, sezgi, yargı ve değerlerle ortaya çıkan enformasyon olarak tanımlanmaktadır.

Vural (2005: 229)'a göre bilgi, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçekler ya da çeşitli veri ve enformasyona anlam vererek yorumlama yeteneğidir.

Canatan (2013: 53) ise bilgiyi, insan bilincinin ve deneyiminin tüm boyutlarını içine alan, bireylerin zihninde tutularak birbirleriyle ilişkilendirilen sistematik ve anlamlı veriler bütünü olarak tanımlamıştır.

Çok boyutlu bir kavram olan bilgi, sıkça veri kavramı ile karıştırılmaktadır. Fakat bilgi ve veri arasında mutlak bir ayrım vardır. Bu ayrım bilgi hiyerarşisini yaratır. Bu hiyerarşide, veriler enformasyonları, enformasyonlar ise bilgileri oluşturur (Hicks vd., 2007: 5-16).



Şekil 4.1. Bilgi Hiyerarşisi (Aygün, 11.08.2015, zeynepaygun.wordpress.com).

Şekil 4.1’de piramidin ilk basamağını oluşturan veri kavramı sayılar, karakterler ve hatta semboller olarak birçok formda karşımıza çıkabilmektedir. Tek başına bir anlamı olmayıp, hiçbir şeye bağlı olmaksızın bir gerçeği ifade etmektedir (Bellinger vd, 2004: 3). Diğer bir deyişle veriler, nesnel olarak özümlememiş, yorumlanmamış ve birbirleri ile ilişkilendirilmemiş gerçeklerdir (Barutçugil, 2002: 57).

Enformasyon ise, verinin sınıflanmış ve özetlenmiş bir formudur. Bir başka ifadeyle enformasyon, verinin ilişkisel bağlantılarla anlam kazanmış halidir. Bununla birlikte, belli bir amaca hizmet etmediği takdirde anlamsız gibi görünebilmektedir

(Bellinger vd, 2004: 3). Dolayısıyla enformasyonun özünü, tek başına bir anlam ifade etmeyen verilerin bir arada değerlendirilip; anlaşılmaya ve iletmeye uygun hale getirilmesi oluşturmaktadır (Çapar, 2007: 2).

Verinin enfomasyona dönüşümü sürecinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Söz konusu yöntemler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Amaca Yönelme: Toplanan verilerin hangi amaç için bir araya getirildiğinin belirlenmesidir.
- Sınıflandırma: Verilere ait analize uygun birimlerin ya da temel bileşenlerin belirlenmesidir.
- Hesaplama: Verilerin matematiksel ya da istatistiksel olarak incelenip analiz edilmesidir.
- Düzeltme: Verilerin hatalardan arındırılmasıdır.
- Özetleme: Verilerin kısa ve öz olarak ifade edilmesidir.

Piramidin son basamağını oluşturan bilgi kavramı veri ve enformasyondan daha geniş ve daha derin bir anlam üstlenmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 26). Bilgi süreci, düzenlenmiş ve yapılandırılmış gerçekler ve verilerle başlar ve bunlar enformasyonları oluşturmak için düzenlenir ve süzülür. Daha sonra bireyler enformasyonu özümser ve onu bilgiye dönüştürür. Bu dönüşüm süreci bireylerin deneyimlerinden, davranışlarından ve çalışma ortamlarından etkilenir (Martensson, 2000: 208).

Enformasyonların bilgiye dönüşüm sürecini dört farklı aşama oluşturmaktadır. Bu aşamalar; karşılaştırma, sonuçlar, bağlantılar ve konuşmalar şeklinde sıralanmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998: 5).

- Karşılaştırma: Bir duruma ilişkin enformasyonların diğer durumlar ile uygunluk, benzerlik ve farklılıkları nelerdir?
- Sonuçlar: Enformasyonun kararlar ve hareketler üzerindeki etkileri nelerdir?
- Bağlantılar: Edinilen bir bilgi parçası ile diğerleri nasıl ilişkilendirilir?
- Konuşmalar: Bireyler bu enformasyon hakkında neler düşünmektedir?

Veri ve enformasyon dış kaynaklardan edinilen ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise sadece kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır. Bu sebeple bilgi sadece insana özgüdür (Akgün ve Keskin, 2003: 176; Barutçugil, 2002: 150) ve insanların yaşamları boyunca öğrendiklerinin, deneyim yoluyla kazandıklarının bir toplamıdır (Barutçugil, 2002: 58; Davenport ve Prusak, 2001: 27).

Tablo 4.1.'de birbirlerine sıklıkla karıştırılan üç kavram (veri, enformasyon, bilgi) arasındaki farka ait özet tablosu sunulmuştur:



Tablo 4.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar (Stenmark, 2002: 2).

Veri	Enformasyon	Bilgi
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkan tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış.
Nicel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Bilgi, insanlar arasında iletişim yoluyla aktarılan enformasyonların akışı ile oluşmaktadır. Eğer, alınan enformasyon bir değer taşıyorsa onu alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleştirilir, ilişkilendirilir ve bilgi deposuna eklenir. Eğer bir değer taşımıyorsa reddedilir ve depoya alınmadan silinir (Serpek, 2003: 16).

Bilgi karar vericinin gereksinimlerini karşılayabildiği sürece anlamlı olacağından bir bilginin sahip olması gereken belirli nitelikler vardır ve bu nitelikler mevcut bilginin değerini belirlemektedir. Bilginin değerini belirleyen faktörleri Tablo 4.2'deki gibi açıklamak mümkündür. (Tekin vd., 2006: 57).

Tablo 4.2. Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler (Tekin vd., 2007: 57).

Doğruluk	Bilgi mevcut hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin sahip olduğu bir doğruluk derecesi vardır. Gereken bu doğruluk derecesi, kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterecektir. Ayrıca, karar vermek için sahip olunan zaman ve maliyet de bilginin sahip olduğu doğruluk derecesini etkileyen kısıtlardandır.
Uygunluk	Her yönetim kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin kapsamı ve detayı birbirinden farklıdır, bu sebeple bilgi, karar verilen konu ve konularla ilgili olmalıdır.
Zamanlılık	Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında gelmemişse bir anlamı yoktur. Bu sebeple gerekli bilgi, gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır. Zamanlılık, özellikle dinamik çevre koşullarında karar verme için çok önemli bir kısıttır.
Eksiksizlik	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır. Bilginin doğruluğu denetlenebilir ve noksansızlığı belirlenebilir olmalıdır.
Kısalık	Bilgi gereksiz ayrıntılardan uzak ve anlaşılması kolay olmalıdır. Bu sebeple bilgi içeriğinin olabildiğince öz ve kısa olması gerekmektedir. Çünkü bilgi kapsamı genişledikçe gereksiz ayrıntılardan dolayı karar vermek güçleşir.
Güncellik	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır. Ve kararlar her zaman güncel bilgiler üzerinden verilecektir.
Ekonomiklik	Her bilginin bir maliyeti vardır ve bilgi asıl kaynağı oluşturduğu için, üretmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

Tablo 4.2’de yer alan niteliklere sahip bilgi, sanayi toplumunun stratejik kaynağını oluşturarak bilgiyi üreten firmaları meydana getirmektedir. Bilginin başlı başına bir üretici güç haline gelmesiyle bilgiyi üreten, kullanan ve ona sahip olan kişiler ve firmalar, toplumların gelişmesinde önemli bir rol oynar hale gelmişlerdir. Bu durum, küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak, bilgi kavramının sahip olduğu stratejik değeri gözler önüne sermektedir (İnce ve Oktay, 2006: 16).

Sanayi toplumunda ön planda yer alan maddi ürünlerin yerini, günümüz bilişim teknolojisinde “bilgi” almıştır. Bu bilginin temel özellikleri, geleceğe yönelik olup sürekli üretilebilmesi, çeşitli iletişim ağları ile taşınabilir ve paylaşılabilir olmasıdır. Geleneksel üretim etmenleri artık, itici güçler olmaktan çok kısıtlayıcı olmaktadır ve bu sebeple bilgi, sahip olduğu dinamik yapısı sayesinde üretimin tek önemli etmeni haline gelmiştir (Serpek, 2003: 28).

Günümüzde bilgi, stratejik bir kaynak olarak firma, kurum ve kuruluşların sahip olduğu hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim etmenlerinden çok daha önemli bir hale gelmektedir (Durna, 2005: 74). Günümüzde geleneksel üretim unsurları bilgiyle elde edilebilen etmenler olması sebebiyle ikinci plana düşmektedir ancak bilgi tek kaynak olma özelliğine sahiptir (Serpek, 2003, 8). Dolayısıyla geleneksel ekonominin temel etmenlerini; hammadde, sermaye ve işgücü oluştururken, günümüz ekonomisinin en önemli etmenini bilgi oluşturmaktadır. Bilgi, piyasalar için rekabet avantajı sağlayan, üretimin ve yönetimin en önemli parçasıdır (Beijerse, 1999: 95; Akgün ve Keskin, 2003:175).

Bilgiye dayalı üretim, toplumların gelişmesinde anahtar rol oynamaktadır. Zaim’in (2005: 47) Kennedy’den aktardığına göre, ABD’de faaliyet gösteren firmaların %9,4’ünü sermaye yoğun firmalar oluştururken kalan %90,6’sını ise bilgi yoğun firmalar oluşturmaktadır. Literatürde “bilgi örgütleri” (bilgi firmaları) olarak yer alan bu firmalar teknolojinin hızla değiştiği, küresel rekabetin her geçen gün daha da kızıştığı belirsiz piyasa koşullarında başarıyla ayakta kalmayı sağlamaktadır. Bu firmalar istikrarlı bir şekilde sürekli yeni bilgi üretmekte ve ürettiği bu bilgiyi firmanın her yerine geniş ölçüde yayarak yeni teknoloji ve ürünlerde hızla kullanmaktadır.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, bilginin önemini kavramaya yönelik şu hususlar göze çarpmaktadır. İlk olarak bilgi, alışıla gelen kaynakları yerinden ederek merkezi bir güç haline gelmiştir. Geçmişte alışılagelen kaynaklar ham maddeler, doğal kaynaklar, sermaye ve iş gücü iken günümüzde tüm bu kaynakların yerini tek merkezi güç olarak 'bilgi' almıştır. İkincisi, soyut kaynak olan 'bilgi'nin yönetimi oldukça karmaşıktır. Üçüncü olarak ham verilerden bilgi üretimi süreci, fiziksel bir malzemenin üretilmesine yönelik süreçler gibi çeşitlilik göstermektedir. Bu faktörler sebebiyle stratejik istihbarat üretilmesinde kullanılan bilginin yönetimi ulus devletler ve iş çevreleri için gerekli ve kritik bir fonksiyon oluşturmaktadır (Waltz, 2003: 1-3).

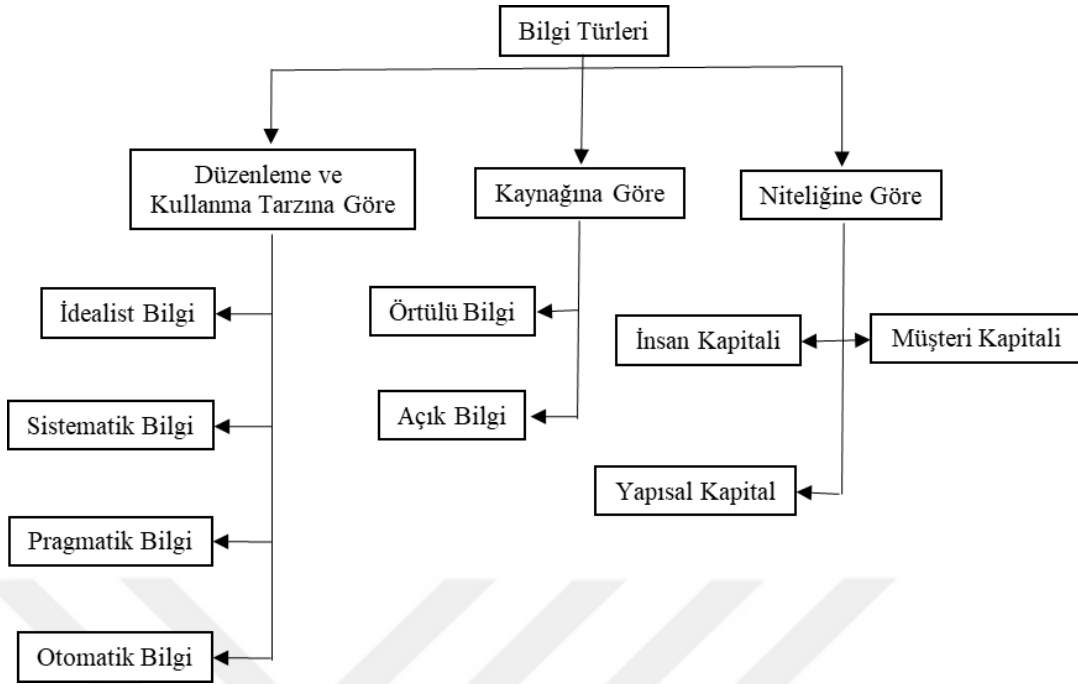
Firmalarda planlama, karar alma, örgütlenme, eş güdüm ve denetleme gibi yönetim fonksiyonlarında kullanılan bilgi teknolojileri, firmaların piyasalardaki hedeflerine ulaşmalarına ve değişen koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle firmalarda kullanılan bilginin firmaların amaçlarına ulaşmasında önemli bir rolü vardır (İnce, 2002: 52).

İşletmelerde bilginin, nasıl yapılacağı tam anlamıyla bilinen işlere uygulanması 'verimlilik', yeni ve farklı amaçlar doğrultusunda uygulanması ise 'yenilik'tir (Porter, 1999: 88). Piyasalarda firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri yenilikçiliği hedef edinerek firma verimliliklerini sürekli olarak bir üst seviyeye taşımalarına bağlıdır. Bu yolda firmalar yenilikçilik ve verimlilik amaçlarına ancak bilgi sayesinde ulaşılabilirlerdir.

Organizasyonun rekabet gücünün artırılması ve sürdürülmesinde sahip olunan stratejik bilgiler son derece önemlidir. Bir organizasyon, sahip olduğu özgün ve değerli stratejik bilgi kadar piyasada stratejik avantaja sahip olacaktır. Günümüzde mevcut olan dinamik rekabet koşullarında firmalar varlıklarını sürdürebilmeleri için ileri düzeyde bir öğrenme kapasitesine sahip olmalı ve sürekli olarak stratejik bilgi üretebilmelidir. Üretilen stratejik bilgiler özgün (nadir olan bilgi setinin piyasada sahip olduğu değer ve kıymet büyük olur), kullanışlı (edinilen bilgi firmanın ihtiyaç ve gereksinimlerinde yanıt verir nitelikte olmalıdır), değerli (firmanın edindiği bilgi piyasada bir değere dönüştürülebilir), korunabilir (kolaylıkla taklit edilmeyen ve ikamesi bulunamayan), dinamik (gerektiğinde yenilenebilen ve başka bir forma dönüştürülebilir) ve öğrenme yeteneklerine sahip (bilgiye açıklık ve onu elde edebilme yetisi) olmalıdır (Aktan ve Vural, 2005: 229-248).

#### **4.2. Bilginin Sınıflandırılması**

Bilginin tanımının yapılması ve ne işe yaradığının bilinmesi amacıyla bilgiler üç sınıfa ayrılarak incelenmiştir.



Şekil 4.2. Bilginin Sınıflandırılması (Barutçugil, 2002: 25).

#### 4.2.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bu bilgilerin çeşitli bileşimlerde kullanılması mümkündür. Bu bilgiler kullanılma oranlarına, yapılan işe, bilgilerin nasıl organize edildiğine, kişilerin bilgiyi nasıl algıladıklarına, bireysel ilişkilere ve tercihlere bağlı olarak değişebilmektedir (Barutçugil,2002: 25). Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi olarak dört başlık altında sınıflandırılmaktadır.

##### 4.2.1.1. İdealist Bilgi

İdealist bilgi firmalara ait vizyon oluşturulmasını, hedef saptanmasını, değer ve inançların yönlendirilmesini, düşünce alternatiflerinin üretilmesini ve kararlar verilmesini sağlar. İdealist bilgi, motivasyonu yönlendirmek ve referans noktalarını yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılama yoluyla değerlendirilir (Barutçugil, 2002: 25).

İdealist bilgi iki farklı şekilde üretilmektedir. Bunlardan ilki firmaların kendini rakipleriyle kıyaslaması yöntemidir. Kıyaslama yöntemi başarılı uygulamaların incelenmesini sağlayarak firmaların kendilerine hedef belirlemeleri ve yönetimlerine ait alternatif fikirler üretmeleri konusunda katkı sağlamaktadır. İdealist bilginin ikinci üretim yöntemi ise bilgili kişilerin sahip olduğu vizyondur. Bu yöntemde kişiler çevrelerinden edindikleri bilgileri ve sahip oldukları deneyimleri çalışmış oldukları firmaya aktarmaktadır (Leseure ve Brookes, 2004: 104).

##### 4.2.1.2. Sistematik bilgi

Sistematik bilgi karşılaşılan olayları çözümlenmede başvurulan çözüm yöntemlerini, modelleri ve problemi organize bir biçimde algılamayı sağlayarak sistemlerin nasıl çalıştığı konusunda bilgi verir. Böylece firmalar mevcut sorunlarına ait yöntem ve kılavuzları doğru bir şekilde geliştirebilmektedir (Barutçugil, 2002: 25).

Sistematik bilgi, mesleki eğitim yoluyla elde edilen ve bilinçli olarak sahip olunan bir bilgi türüdür (Wiig, 1999: 3-4). Bu tür bilgilerin kaynağını biçimsel eğitim, gözlemlerden üretilen senaryolar ve modeller oluşturmaktadır (Öztürk, 2009: 30).

#### 4.2.1.3. Pragmatik bilgi

Pragmatik bilgi, firmaların işlerini yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığı kurallar, gerçekler ve kavramları kapsamaktadır. Pragmatik bilginin kaynağını edinilen deneyimlerin oluşturması sebebiyle firmaya ait prosedürlerin işleyişini anlama, bakış açısı kazanma ve geliştirme, algılama, refleksler, problem çözümlerini formüle etme, analiz etme, yenilik, yaratıcılık, karar alma gibi faaliyetler bu bilgi türünün içeriğinde yer almaktadır (Lustri, 2007: 187). Firmalar bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken, güçlü ve güçsüz noktaların tahlilini yaparken pragmatik bilgiyi değerlendirmektedir (Barutçugil, 2002: 25). Bireylerin çalışma hayatında kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde bilmeleri gereken her türlü bilgi pragmatik bilginin kapsamını oluşturmaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 24).

Bu bilgi türünde bilgi kaynağının büyük bir bölümünü know-how bilgisi oluştururken geriye kalan kısmını ise eğitimler, verilen talimatlar ve el yordamıyla edinilen bilgiler oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 25).

#### 4.2.1.4. Otomatik Bilgi

İçselleştirilmiş bilgiler neticesinde meydana gelen eylemler, içselleştirilmiş ve düşünmeden gerçekleştirilen eylemlerdir. Düşünmeden gerçekleştirilen eylemlerin kaynağı otomatik olarak sahip olunan bilgilerdir. Rutin davranışlar otomatik bilginin en tipik örnekleridir (Barutçugil, 2002: 26).

#### 4.2.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde örtülü bilgi ve açık bilgi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bilgi yönetimi açısından bu iki temel bilgi biçimi arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir.

##### 4.2.2.1. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgiler sezgisel ve açıklanmamış türdeki bilgilerdir. Bu tür bilgiler deneyim paylaşımı, gözlem ve taklit yoluyla elde edilmektedir (Li ve Gao, 2003: 6-14). Son derece kişisel olan bu bilgileri formüle etmek ve başkalarına iletmek oldukça zordur.

Örtülü bilgiler kişinin içine o kadar işlemiştir ki, kişi bazen ona sahip olduğunu dahi bilemez ve oldukça sık düştüğü bir hatayı yaparak, başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayar. İşletmelerde neredeyse her çalışanın bir örtülü bilgisi vardır ve örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir (Kurt, 2006: 31-33).

Örtülü bilgi organizasyonlarda yapılan çalışmalar sırasında kişilerin edindikleri deneyimler sonucunda oluşan bilginin kaydedilmemiş veya ifade edilmemiş şeklidir.

Örtülü bilgi, yazılı hale getirilmemiş ve çalışanların beyinlerinde taşıdığı bilgilerdir. Resmi yöntemlerle belgelenmemiş firma çalışanlarının uzmanlık ve tecrübelerini kapsamaktadır. Fakat örtülü bilgi sadece bununla sınırlı değildir. Örtülü bilgi aynı zamanda kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgileri de ifade etmektedir. Örneğin her birimde yararlanılabilecek bir veri tabanının yalnızca bazı birimlerce erişime açık olması, söz konusu veritabanının örtük bilgi olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bilgi yönetimi işleyiş olarak kayıtlı olmayan bilgilerin kaydedilmesini, kayıtlı olanların ise erişilebilir olmasını sağlayacak düzenlemeleri temel almaktadır. Bu doğrultuda bilgi yönetimi ile kurumsal düzeyde gerçekleştirilmek istenen birçok amaç bulunmaktadır. Söz konusu amaçlardan en önemlisi ise örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin ise daha açık bilgiye dönüştürülmesidir. Bu, bir anlamda bilgi yönetimin temel hedefi olan kayıtlı olmayan bilgilerin kayıt altına alınması, kayıt altına alınanların da erişilebilir olması durumunu ifade etmektedir (Odabaş, 2005:105).

Örtük bilgi, bir kurumun sahip olduğu entelektüel sermayenin her türünde farklı bir şekliyle yer almaktadır. İnsan sermayesinde bulunan örtük bilgi; bireylerin varsayımlarının, ön yargılarının, değerlerinin ve inançlarının birleşiminden oluşmaktadır. Müşteri sermayesinde örtük bilgi, müşterilerin verilen ürün veya hizmet karşılığında elde ettiği değerlerin zihinlerinde şekillendirdikleri modeldir. Yapısal sermayede yer alan örtük bilgi, kurumun üyelerinin normları ve değerleri dahil, kurum kültürünü şekillendirdikleri kolektif zihni modellerdir (Akpınar, 2002: 721).

Kurumlar sahip oldukları örtük bilgileri açık bilgi haline getirme kültürüne sahip olmalıdırlar. Yeni ürün geliştirebilmek ve mevcut pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için örtük bilgilerin zihinlerden açığa çıkarılması ve paylaşımının sağlanabilmesi gerekmektedir (Tokcan, 2015: 69).

#### 4.2.2.2. Açık Bilgi

Açık bilgi, biçimsel dilde kodlanmış ve ifade edilmiş bilgiler olarak sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla bireylerin zihninde var olan açık ve yerleşmiş bilgilerdir (Nonaka, 1991: 96-104).

Örtülü bilgi ve açık bilgiyi kendi aralarında kıyaslandığında, örtülü bilgi, kişisel olduğundan, biçimlendirilmesi, ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türü iken açık bilgi, resmi ve nesnel olarak kodlanabilen, sistematik bir dille ifade edilebilen bilgi türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Celep ve Çetin, 2014: 18). İnsanların sahip olduğu örtülü ve açık bilgi kendi aralarında oranlandıklarında bir buz dağı benzetmesi yapılacak olunursa bu oran çoğu insan için %90'a %10'dur. Bu durum başka bir açıdan ifade edilecek olunursa, çoğu insan sahip olduğu bilginin %90'ını bildiğini bilmemektedir. Bazen de bildiğini bilmekte fakat kendisinden ifade etmesi istenildiğinde bunu başaramayarak o bilgiyi bilmediğini düşünmeye başlamaktadır. Örtük bilgi ve açık bilgi arasındaki farkın daha net anlaşılabilmesi için firmalarda açık ve örtülü bilginin kullanım alanları ile ilgili olarak oluşturulan Tablo 4.3. kullanılabilir (Smith, 2001: 314; Barutçugil, 2002: 27).

Tablo.4.3. Firmalarda Açık ve Örtük Bilginin Kullanımı (Smith, 2001: 314).

	AÇIK BİLGİ (EXPLICIT ENFORMATION)	ÖRTÜK BİLGİ (TALCIT INFORMATION)
Tanım	İnsandan dokümana yaklaşımı kullanan, temel olarak iş süreçlerini esas alan, genellikle elektronik ortam veya basılı ortamda olan resmi bir dille tanımlı olup neyin bilindiği bilgisi veya akademik bilgidir.	Hareket yönelimli, nadiren açıkça ifade edilen, kişisel tecrübeye dayanan ve uygulamayı esas alan bilgidir.
Süreç Uygulama	Düzenlenmiş işler, yöntemleri kapsamaktadır. Bilginin tekrar kullanımının söz konusu olduğu doğrusal ve tahmin edilebilir bir iş sürecine sahiptir.	Durma ait doğaçlama tepkiler verilir. Değişime cevap veren ve koşulları tahmin edilemeyen bir çevrede bireysel tecrübeyi esas alan ve bilgi yaratan bir iş uygulamasına sahiptir.
Öğrenme	Firmalar tarafından belirlenmiş amaç ve hedefler karşılanır. Öğrenme süreci deneme yanılma yolu ile gerçekleşir.	Bilgi paylaşımını artırmak için güveni aşıl原因 ve süreci kolaylaştıran bir ekip lider veya amir aracılığıyla gerçekleşir.
Öğretme	Müfredat kullanan, kapsamı tasarlanmış eğitim ile firmalar tarafından seçilmiş biçimleri kullanma veya dış kaynak kullanımı olarak alınma şeklindedir.	İş başında öğrenmeyi esas alan bire bir, akıl hocası veya çalıştırıcı ile bire bir olarak stajyer veya çıraklık şeklinde bir öğrenme sürecine sahiptir. Beyin fırtınası yöntemi kullanmış olduğu yöntemler arasındadır.

Düşünüş Şekli	Mantıksal, gerçeklere dayalı, ispatlanmış metotları kullanan, bir noktada birleşen düşünüş şekli söz konusudur.	Yaratıcı, esnek, aykırı düşünüşe önderlik eden bir düşünüş şekli söz konusudur.
Bilgi Paylaşımı	Mevcut bilgilerin kodlanması ve bilgi depolarından çıkarılması ile e-posta gibi elektronik görüşme aracılığıyla paylaşım sağlanmaktadır.	Özverili paylaşım, söz konusudur. Ağyapılı, yüz yüze temas, hikâye anlatımı, sohbet etme yöntemleri kullanılarak bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.
Motivasyon	Genellikle firmalarda belirtilen amaçları karşılamayı esas alan güdüleme söz konusudur.	Çalışanlarla sıkça görüşme, lider aracılığıyla firmaya ilham verme şeklinde bir güdülemeyi esas almaktadır.
Ödül	İş amaçlarına bağlı olarak iş yerinde teşvik amaçlı rekabetsizliği sağlayan ve nadir verilen bir ödül için mücadele söz konusudur. Enformasyon paylaşımı için ödüllendirilmeyen bir özellik taşır.	Parasal olmayan güdüleyiciler kullanılmaktadır. Doğal işbirliği ve enformasyonun doğrudan paylaşımının ödüllendirilmesi söz konusudur. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın takdir edildiği bir düzen mevcuttur.
İlişkiler	Firma içinde ekip liderinden ekip üyelerine doğru bir üst-alt ilişkisi mevcuttur.	Firmada bilginin kendiliğinden paylaşımı ve şeffaflığa dayalı bir ilişki söz konusudur.
Teknoloji	Bilgi ve iletişim teknolojisine yüklü miktarda yapılan yatırımlarla mevcut bilgilerin kullanımı ile oluşturulan hiyerarşik veri tabanlı bir profesyonel altyapı geliştirilmesi amaçlanmaktadır.	Burada kişiselleşmiş enformasyonu ortaya çıkaran, karşılıklı konuşmayı kolaylaştıran, insanların birbirlerine kolayca erişimini sağlayan, makul bir bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımı söz konusudur.
Değerlendirme	Bilgi üretimi ve paylaşımı gerektirmeyen, elle tutulabilir iş başarıları değerlendirilir.	Örnekle kanıtlanmış başarıyı göstermeye dayalı, kendiliğinden ve sürekli olan bir değerlendirme söz konusudur.

#### 4.2.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Organizasyonun varlıkları arasında dikkate alınması istendiğinde bilginin 3 farklı kategoriye ayrılması gerekir. Bunlar; insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan ve müşteri ile ilgili olan bilgi ve yapısal kapital olarak bilinen sistem ve süreçle ilgili olan bilgidir.

Bilgiler niteliğine göre üç farklı kategoriye ayrılmaktadır.

##### 4.2.3.1. İnsan Kapitali

İnsanların bilgisi, edinilen en değerli bilgilerdir. Bu açıdan kurumlarda çalışan bireylerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve yetkinlikleri gibi kalitatif ve aynı zamanda kantitatif (sayısal) sonuçlar kişisel bilgi ya da insan sermayesi olarak adlandırılmaktadır. Firmalarda çalışan bireylerin kendilerine ait bilgiye dayalı unsurlardan oluşan bir kişisel bilgisi vardır, sahip olunan bu bilgiler bireylerle birlikte firmadan firmaya göç etme gibi bir özellik taşımaktadır (Arikboğa, 2003: 47).

Kişisel bilgi kişilere ait olması yönüyle örtük bilgiye benzetilebilir ve açığa çıkartılması güç olabilir fakat açık bilgi haline getirildiğinde kurum için büyük değer ifade etmektedir (Tokcan, 2015: 78).

Çalıştıkları meslekte geçirmiş oldukları süre, edinmiş oldukları birikim ve tecrübe kişinin bilgi sermayesini oluşturmaktadır. Günümüzde bilgi ve bilgili insan kaynaklarına sahip olan firmalar daha üretkendir ve firma karlılık oranları rakiplerine göre daha yüksektir (Şamiloğlu, 2002: 17; Gümüştekin, 2004: 201-212).

#### 4.2.3.2. Yapısal Sermayesi

Yapısal sermaye özümlemiş, içselleştirilmiş ve firmaya ait ürün ya da hizmetlerde yatırıma dönüştürülmüş bilgi birikimidir. Bu sermayenin bir kısmı süreçten elde edilirken, bir kısmı da tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif-patent hakları ve ünvanlardır (Zaim, 2005: 77).

Yapısal sermaye birçok kaynakta kurumsal bilgi olarak geçmektedir. Yani bireysel bilgiden çıkarılmış, kurumla içselleştirilmiş, kuruma mal edilmiş bilgiler kurumsal bilgi olarak adlandırılmaktadır. Bu tür bilgiler bireysel bilgiden daha değerli olup, güvenilir ve stratejik bir öneme sahiptir. Genel olarak bireyin sahip olduğu bilgi kurumsal bilgi olarak düşünülse de kurumsal bilgi bunun çok daha ötesindedir. Çünkü kurumsal bilgilerde, kişisel bilgilerin örtük bilgilerden açığa çıkartılması ve bunun kuruma mal edilmesi durumu söz konusudur. Kişisel bilgilerin kuruma mal edilememesi ve kişinin edindiği bilgi ve donanımla kurumundan ayrılması, çalışılan yer için en önemli sermaye kaybı olan bilgi kaynağının yok olması anlamına gelmektedir (Zaim, 2005: 77).

Kurumsal bilgi kurumlarda genel olarak bilgiye dayalı ve oturmuş bir sistemi tanımlamaktadır. Yani firmaların hem üretim hem de hizmet alanında kullanılan mevcut süreçlerinde yer alan, firmaların yapısal sermayesine değer katan, firma ile özümlemiş ve içselleştirilmiş bilgilerin tümünü kapsamaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 43). Kurumsal bilginin bir kısmını süreçlerde yer alan bilgiler, bir kısmını tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif-patent hakları ve ünvanların oluşturmuş olduğu bilgiler bir kısmını ise insan kaynaklarından elde edilen öğrenilen ve somutlaştırılan bilgiler oluşturmaktadır (Erkollar, 2005: 235).

Kurumlar kendi iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonları, mevcut bilgi birikimlerini, tecrübelerini, değerlerini, kendi kurum gelenekleriyle harmanlayıp, kurumsal bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürmektedir (Krogh vd., 2002: 32). Kurumsal bilgi, paylaşılan ve kullanılan bir değeri ifade etmektedir ve bu değer kurumlarda ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihsel açıdan bilginin üretilme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların müşterilerden, ürünlerden, süreçlerden, hatalardan ve başarılarından edindiği tüm bilgiler kurumsal bilgiyi oluşturmada ve kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenerek üretilip, depolanıp, kullanılmaktadır. Bu bilgiler aynı zamanda, kurumun anlama ve algılama düzeyinin artmasına imkân sağlayacak şekilde belirli bir zaman süreci içerisinde toplanmaktadır. Diğer taraftan kurumsal bilgi üretim hızının artırılmasının yolu, çalışanların merakını kamçılıyarak, onları yenilik yapmaya teşvik edecek bir çalışma atmosferi sağlamak ya da kurumsal bir kültür oluşturmaktır (Türk, 2003: 87).

Bazı akademisyenlere göre kurumsal bilgi stratejik bilginin bir alt bölümü olarak gösterilirken, bazı akademisyenlerce kurumsal bilgi rekabet üstünlüğü yaratan bilgilerin içinde yer almaktadır (Tokcan, 2015: 80).

Kurumsal bilginin elde edilişi girişimci bilgiden farklı olarak rastlantı veya kişisel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşümünde bireyler aktarma (ajan) rolü oynarlar. Firmalar kurumsal düzeylerine bağlı olarak bilgi üretmektedir. Bilgi üretimindeki hız ve kapasite artışı firmaların kurumsal bilgi düzeylerine bağlı olarak değişim göstermektedir. Kurumların bilgi düzeyini; kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi düzeyleri yanı sıra sosyal, kültürel ve tarihsel faktörler de büyük ölçüde etkilemektedir (Çelik, 2012: 190).

#### 4.2.3.3. Müşteri Sermayesi

Firmanın sahip olduğu müşterilerinin sayısı, büyüklüğü, saygınlığı, firmayla ne kadar süreyle çalıştığı, yaptığı işin sıklığı ve tekrarlama miktarı o firmanın müşteri sermayesini oluşturmaktadır. Müşteri sermayesini belirleyen unsurlar içerisinde firmalar için değer yaratabilecek tüm dışsal faktörler, firmaya ait markalar, müşteriler, müşteri bağlılıkları, firma adı, dağıtım kanalları, iş ortaklıkları, lisans anlaşmaları, satış



sözleşmeleri, ticari partnerlerle ilişkiler ve franchising anlaşmaları dahil edilebilir (İnce vd., 2004: 168-169). Müşterinin sektöründeki konumu ya da 500 büyük firma sıralamasındaki yeri gibi ölçülerde müşteri sermayesinin değerlendirilmesinde dikkate alınabilmektedir (Barutçugil, 2002: 30).

### 4.3. Bilgi Yönetimi Kavramı

“Bildiklerinizden daha fazla yararlanmadığınız sürece daha fazla bilmeniz bir yararı yoktur.”

(R.K. Bogerthan)

Bilgi çağıyla birlikte bilgi kavramının önemi günden güne artmıştır. Bilginin farkında olan firmalar piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Fakat bir süre sonra firmalar için mevcut rekabet ortamında bilginin farkında olmak yeterli olmamaya başlamış, bilgiyi bir yönetim anlayışı olarak ele alma mecburiyeti ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi kavramı çeşitli kaynaklarda uzmanlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Bilgi yönetimi, örgütsel amaçları yerine getirebilmek adına bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollardır (Barutçugil, 2002: 30).

Bilgi yönetimi, yeni bir bilgiyi meydana getiren ya da mevcut bir bilgiyi yakalamanın ve paylaşmanın bir aracı olarak kullanılan sistemleri, süreçleri ve kültürü içeren çevre kavramıdır (Firestone ve Mcelroy, 2004: 181).

Aktan ve Vural (2005: 229-248)'a göre bilgi yönetimi, bilgi ve zihinsel sermayenin belirlenmesi, gösterilmesi ve dağıtılması için firma tarafından kullanılan uygulama ve tekniklerin bütünüdür.

O'Dell ve Grayson (1998: 155) bilgi yönetiminin, doğru bilginin doğru zamanda, doğru insanlara ulaştırılması, çalışanlarla bilginin paylaşılması ve firma performansının iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesine yönelik bir strateji olduğunu ifade etmektedir.

Gupta vd. (2000: 17-21) ise, bilgi yönetimini, firmalara problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gereken enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir, biçiminde tanımlamışlardır.

Bir başka tanıma göre bilgi yönetimi, bireylerin belirli bir konuyu kavramalarını geliştiren enformasyonların seçilmesi, bulunması, sınıflandırılması, organize edilmesi ve sunumu süreçleridir (Uriarte, 2008: 27).

Amerikan Kalite ve Verimlilik Merkezi (APQC) tarafından bilgi yönetimi, “firma performansını artırmak amacıyla, doğru insanların doğru bilgiyi doğru zamanda elde etmeleri, paylaşmaları ve geliştirmelerini içeren bilinçli bir strateji” olarak tanımlanmıştır (APQC, 17.05.2016, www.webcitation.org).

Birleşmiş Milletler Bilgi Yönetimi Çalıştayı'na göre bilgi yönetimi, organizasyonların verimliliğini, yenilikçi gücünü ve kalitesini arttırmalarına olanak tanıyan aktiviteler, bürokrasiler ve süreçler topluluğudur (Uriarte, 2008: 28).

Bilgi yönetimi, firmanın ürettiği mal veya hizmetlere yüksek katma değer katarak rekabet avantajı sağlayacak şekilde bilgi kaynaklarının tespitine ve bu kaynaklardan etkin yararlanmaya dayalı bir uygulama olması sebebiyle büyük önem taşımaktadır. Küresel ekonomide en büyük rekabet avantajı olarak kabul edilen bilgi aynı zamanda bir kurumu diğer kurumlardan farklı kılan belirleyici bir unsurdur. Dolayısıyla, bilgi yönetiminin artan önemini kavrayamayan kurumlar, rekabet etme gücünü kaybedebilmekte ve piyasadan çekilmek durumunda kalabilmektedirler (Mete, 2017: 21).

Bilgi yönetimi, sadece etkin maliyeti sağlama, kurum içi problemlerin çözümü, sorunlara yönelik karar alma, rekabet edebilme güçlerini geliştirme ve yenilikçi olma ihtiyacı nedenleriyle değil, organizasyonda dağınık halde bulunan firma hafızasının bir parçası olan bilgi ve uzmanlığı yakalamak, düzenlemek, korumak ve yaymak gereksinimleriyle de ortaya çıkmıştır. Bu gereksinimler doğrultusunda firmalar, bilginin

erişimini ve kullanımını desteklemek için uygun bir liderlik, değer, kültür, süreç, araç ve beceriler harmanı olarak bilgisinin değerini optimize edebileceğini varsaymaktadırlar. Günümüzde bilgi yönetimine karşı ilginin artmasının ardında 4 temel etmen yatmaktadır (Gupta vd., 2000: 17-21):

- İşletmelerin küreselleşmesi
- Yalın örgütler
- Kurumsal amnezi
- Teknolojik gelişmeler

Firmaların piyasalardaki mevcut konumlarını koruyabilmeleri ve büyüebilmeleri için zorunluluk haline gelen bilgi yönetiminin bazı temel özellikleri vardır. Bu temel özellikler aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Çapar, 2003: 3):

- Bilgi yönetiminin temel amacı bilgiyi üretken kılmak olup, konusunu kuruma ait örtük, açık, dış ve iç bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturmaktadır.

- Bilgi yönetiminin diğer bir amacı örtülü bilgiyi açığa çıkarırken açık bilginin ise dolaşımını sağlamaktır. Firma içerisinde verimi artıran, karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendiren ve hızlandıran bilginin doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırılmasını sağlamaktadır (Çapar, 2003: 422; Özdemirci ve Aydın, 2007: 167; O'Dell ve Grayson, 1999: 155-157; Milton vd., 1999: 615).

- Bilgi yönetimi doğru bilginin doğru kişiye, en verimli ve en uygun haliyle iletilmesini sağlamaktadır. Bilginin üretilmesi, depolanması, paylaşılması, erişilmesi ve kullanılması ile ilgilenmektedir.

- Firmaların daha etkili karar alma süreçlerine sahip olmalarını sağlayarak onların hem yeni bilgiler üretmelerine hem de bu bilgileri ürünler, strateji ve süreçlerde daha fazla yenilik üretmek için kullanmalarına temel oluşturmaktadır.

- Firma çalışanlarına problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme konularında etkili bir bakış açısı sağlayarak kuruluşun bir parçası olan ve kuruluşta bulunan diğer kişilere tanıma, seçme, organize etme, paylaşma ve aktarma konularında yardımcı olmaktadır (Turban vd., 2011: 507).

- Bilgi yönetimi uygulamalarında birçok alandan (iletişim teknolojisi, iletişim, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji vb) yararlanan disiplinlerarası bir faaliyettir.

- Bilgi yönetiminin sahip olduğu en belirgin özellik örgüt kültürü olup temelinde işbirliği, bilgi paylaşımı ve paylaşılan yeni bilgilerin kullanımı yer almaktadır.

- Bilgi yönetimi kuruluşa özel sürekli bir uygulamadır. Bilgi yönetimi sistemi her kuruluşun ve çalışanların özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulmakta ve sürekli olarak gözden geçirilmektedir.

- Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, bilgi paylaşımı ve çalışma ortamında gereken örtük bilginin açığa çıkarılması, bilginin ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.

- Örtük bilginin açığa çıkarılmasını savunmasına rağmen kurumun varlığını ve sahip olduğu rekabet avantajını sürdürebilmesi açısından kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önlemektedir.

Bir firmanın genel ekonomik, stratejik ve inovasyon performansı, firmanın yarattığı tüm bilgileri ne ölçüde kullanabileceğine, bu bilgiyi değer yaratan faaliyetlere ne ölçüde dönüştürebileceğine ve mevcut bilgileri nasıl yöneteceğine bağlıdır (Krogh, 1998: 133).

Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel bellek kavramlarından meydana gelmektedir. Öğrenme, deneyim ve yeterlilikle ilgili bir eylemi ifade etmektedir. Öğrenen bir kuruluş deneyimlediği her durumdan bir sonuç çıkarma yeteneğine sahiptir. Bir kurumun öğrenme kültürüne sahip olabilmesi için öncelikle edindiği bilgileri muhafaza edebileceği örgütsel bir hafızaya sahip olması gerekmektedir. Örgütsel hafıza diğer bir adıyla örgütsel bellek, çevre kültürünü, mevcut pazarları ve sahip olunan fırsatları içine alan örgütsel kültürün bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. (Duffy, 2000: 10-16).

Bilgiyi yöneten firmalar sahip olduğu mevcut olanaklar ile yeni bilgi olanaklarını değerlendirerek kendileri için rekabet avantajı sağlayabilecek yenilik yapabilirler (Wibowo, 2014: 12-13).

Güçlü ve başarılı firmalar, finansal varlıkları (nakitler, binalar ve altyapılar) yönetmenin yanı sıra, entelektüel varlıklarını da (yetenekler, deneyimler, yenilik ve müşteri tercihleri) yönetebilmelidir (Duffy, 2000: 10-16). Bilgi yönetimi, entelektüel varlıklardan yararlanan kuruluşların yüksek performanslı iş teknikleri oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Firmalarda mevcut olan bilgi, personelin işten ayrılması, çalışanın bilgi paylaşımındaki isteksizliği gibi birçok nedenle kaybolabilir. Bilgi yönetimi ise kuruluşlarda oluşturmuş olduğu iş teknikleriyle yaşanacak bu bilgi kayıplarının önüne geçmektedir (Sabherwal vd., 2004).

Bilgi yönetiminin hedefleri, firmaların genel başarı unsurlarını güvence altına almak ve bilgi kaynaklarının değerini en iyi şekilde kavrayarak kurumların akıllıca ve stratejik hamlelerle hareket etmelerini sağlamaktır (Wiig, 1997: 6-14).

Al-Muhairat'a göre, (2012: 49) bilgi yönetiminin hedefleri aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır:

- Kurumların karşılaştığı sorunlara çözüm geliştirmek adına daha fazla entelektüel sermaye kullanmasını sağlamak.
- Kurum için gerekli temel bilgileri belirlemek, bunların nasıl elde edileceğini ve korunacağını saptamak.
- Aktif öğrenme ve kültür bilgisini artırarak kurum içi motivasyonun ve piyasadaki rekabetçiliğin artışı sağlamak.
- Alanında akıllı fikirler toplamak ve en iyi uygulamanın yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmak.
- Kurumda yaratıcılık, farkındalık, amaçlı tasarım, düzensizliğe uyum, öz-örgütlenme konusunda bir bilinç oluşturmak.

Tete'ye göre ise (2010: 45), bilgi yönetiminin hedefleri aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır:

- Bilgi yönetiminin sosyal, kültürel ve örgütsel yönlerinin geliştirilmesine odaklanmak ve bilgi toplumu ile ilgili iş rehberleri ve veriler geliştirmek.
- Bilgi yönetimi ilkelerinin daha yaygın olarak kullanılması ve kurumlarda uygulama fırsatından yararlanılması için bilgiyi yönetme, geliştirme ve bunları iş dünyasında yaygınlaştırma konusunda kapsamlı bir şekilde tanıtım yapmak ve çalışanları bu konuda eğitmek.
- Bilgi yönetimi girişimlerini etkileyen sosyal, kültürel ve ekonomik koşulların ve ilgili düzenlemelerin incelenmesi.
- Bireylerin bölgedeki bilgileri paylaşmaları için sosyal ve kültürel faktörlerin geliştirilmesi.
- Bilgi yönetimi profesyonellerinin mesleki ve eğitimsel yönlerini geliştirmelerine yardımcı olan ilkelerin ve bilgi yönetimi yeterlilik standartlarının geliştirilmesi.

Bilgi, firmalar için sürdürülebilir önemli bir rekabet kaynağı olarak görüldüğü için bilgi yönetimi de rekabet avantajı açısından önemli bir kaynak olarak düşünülmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 242-66).

Piyasalarda rekabet yarışı içerisinde olan firmaların başarısı artık sadece sermaye, işgücü ve hammadde yatırımlarıyla sınırlı kalmayıp, bir organizasyonun tüm üyelerinin sahip olduğu bilgi inovasyonu yeteneğine bağlıdır. Bilgi artık firmalarda bir tür stratejik kaynak haline gelmiştir ve bu stratejik kaynağın yönetimi piyasalarda büyük bir değer görmektedir (Ho, 2008: 148-163).

Yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar tarafından kurumlar üzerinde önemli bir yere sahip olan bilgi yönetimi kavramına ait kritik başarı faktörleri belirlenmiştir.

Aşağıda Tablo 4.4 ve Tablo 4.5'de Bixler (2002: 27) ve Skyrme (1997: 32-33)'in bilgi yönetimine ait belirlemiş olduğu kritik başarı faktörleri yer almaktadır.

Tablo 4.4. Bixler'in Bilgi Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörleri (Saticı, 2014: 27).

No	Kritik Başarı Faktörleri
1	Vizyon ve liderlik
2	Organizasyon ve iletişim eğitimi
3	İş performansı ölçümleri
4	Görev arayüzlerinin belirlenmesi
5	Bilgi yönetimi mimarilerinin kurulması ve altyapının inşaa edilmesi
6	Bilgi yönetimi entegrasyonu ve kaynak bulma
7	Yönetişim: politikalar ve prosedürler

Tablo 4.5. Skyrme'nin Bilgi Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörleri (Skyrme and Amidon, 1997: 32-33).

No	Kritik Başarı Faktörleri
1	İş stratejisi için açık ve net bağlantılar edinme
2	Bilgi hakkında bilgi edinme
3	Zorlayıcı bir vizyon inşaa etme
4	Bilgi liderliği ve şampiyonlar
5	Sistematik bilgi süreçleri
6	İyi gelişmiş bir bilgi altyapısı
7	Uygun kârlılık önlemleri

Diğer yazarlar, başarılı bilgi yönetimi uygulamasını sağlamak için kilit faktörler olarak kültürel ve teknolojik engellerin başarılı bir şekilde aşılması gerektiğini belirtmektedir (Saticı, 2014: 27-28).

Bilgi yönetimi'nin organizasyonlardaki başarısı çeşitli faktörlere bağlıdır. Yapılan çalışmalarda bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Saticı, 2014: 27-28):

- Ekonomik performans veya endüstri değeri
- Teknik ve organizasyonel altyapı
- Standartlar
- Esnek bilgi yapısı
- Bilgi dostu bir kültür
- Amacın açık bir şekilde belirtilmesi ve kullanılan dil
- Motivasyon uygulamalarında değişiklik,
- Bilgi için çoklu kanalların kullanımı ve üst yönetim desteği.

Avustralya Standartları Kurumu ve bazı araştırmacıların yürütmüş oldukları çalışmalar neticesinde bilgi yönetiminin bir organizasyon üzerindeki faydaları aşağıdaki şekliyle sıralamaktadır (Rollo ve Clarke, 2001: 205-214):

- Profesyonel hizmetler sunan firma ve uzmanlıklar geliştirmek (genişleterek veya derinleştirerek),

- Maddi olmayan duran varlıklar yaratma üzerine kurulan endüstrilerde (eğlence ve yayıncılık gibi) yaratıcı beceriler ve ağlar geliştirmek ve entellektüel sermayeyi korumak,
  - İlişkilere dayanan endüstrileri (perakende gibi), müşteri hizmetlerini geliştirmek ve daha fazla ürün ve hizmet derinliği ve kalitesi sunmak,
  - Markaların değerine bağlı firmaların (moda gibi) pazar zekâlarını geliştirmek
  - Karmaşık faaliyetlerin iyi bir şekilde koordine edilmesini gerektiren firmaların (üretim gibi) kontrolünü artırmak,
  - İnovasyona dayalı endüstrilerde iyileştirilmiş bir karar verme süreci sağlayarak alınan kararların, özellikle alt ve orta idari düzeylerde, daha az kaynakla, daha hızlı ve sağlıklı kararlar alınmasını sağlamak,
  - Alınan kararların açıklanmasına ve açıklığa kavuşturulmasına gerek kalmadan farklı idari düzeyler arasındaki iletişim bağlantılarını kısaltarak ve güçlendirerek alınan kararların daha iyi uygulanmasını sağlamak,
  - Personellerin işleri ve rollerine yakın diğer meslekler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlayarak personelin çalıştığı kuruma daha iyi iyileştirmeler yapmasına, yeni prosedürleri daha hızlı öğrenmesine ve daha verimli operasyonlar için iş deneyimini geliştirmesine olanak sağlamak,
  - Personelin, çalışma ortamında neler olduğunun daha fazla farkına varmasını sağlayarak devamsızlık ve iş rotasyonuna bağlı olarak kurumda ne gibi değişikliklerin yaşandığını anlamasını sağlamak,
  - Personellerin işbirliği yapma konusunda daha istekli olmasını sağlayarak bilginin nasıl benimseneceği ve başkalarıyla nasıl paylaşabileceği konusunda bir anlayış oluşturmak,
  - Kurularda düşük üretim maliyetiyle daha kaliteli ürün, hizmet ve yanıtları elde ederek müşterilerin daha iyi şekilde tatmin edilmesini sağlamaktır.
- Kurumlarda bilgi yönetiminin yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkan dezavantajlar aşağıda sıralandığı şekliyle belirlenmiştir (Fırat, 2013: 17):
- Verimlilik kaybı,
  - Elverişli zaman kaybı,
  - Aşırı bilgi yükleme,
  - Bilgi erozyonu.
- Bir entellektüel sermaye stoğunu, bir kuruluşta akarken ve büyürken teknolojiye endeksli bir şekilde yönetmek, bilgi yönetiminin alanıdır. Entellektüel sermaye stoklarının zaman içinde değişme şekli, daha sonra bilgi yaratma, erişim ve kullanımdaki bilgi yönetimi uygulamalarına dayanır (Girard, 2015: 6-20). Bilgi yönetimi uygulamaları kurum için büyük önem taşımasının yanı sıra çeşitli zorluklara sahiptir. Bilgi yönetiminin sahip olduğu organizasyonel ve grup-birey açısından zorlukları Tablo.4.6'deki gibi sıralanmaktadır:

Tablo 4.6. Bilgi Yönetiminin Zorlukları (Fırat, 2013: 17).

Organizasyon açısından engeller	Grup- birey açısından engeller
Bilgi tabanı oluşturmak zaman alan, yoğun çalışma gerektiren maliyetli bir iş olması	Bireysel çabaların ödüllendirilmesi sonucunda bilgi biriktirmenin artması
Personeller yoğundur ve bilgi yönetimi ek işler getirmesi	Yönetim ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu
Geçici proje yöntemlerini izlemeye zorluk yaşanma	Diğer disiplinlere olan saygının olmaması
Gereksiz ve aşırı enformasyon	Bilgi paylaşımı isteksizliği
Çalışanların sistemin hiçbir yararını görmemesi	Takım süreçlerinin belgelenmesinin ek işler gerektirmesini bireyin bir yük olarak görmesi

Bilgi merkezinden yanlış verilerin alınması

Bilginin kaybedilmesinin bireyin değerini azaltacağı korkusu

Bilgi yönetiminin bireyleri kontrol etmesi

#### 4.4. Bilgi Yönetiminin Boyutları

Yapılan literatür taraması neticesinde bilgi yönetiminin yoğun olarak üç kavramsal boyut altında incelendiği gözlemlenmiştir. Bu boyutlar aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Fernandez, 2015: 109-110):

- Bilgiyi oluşturma
- Bilginin depolanması ve aktarılması
- Bilginin uygulanması ve kullanımı

##### 4.4.1. Bilgiyi Oluşturma

Teorik çalışmalarda bilgiyi oluşturma, yapılan hatanın tespiti ve düzeltilmesi (Shrivastava, 1983: 7), eski bilginin ortadan kaldırılması ve yeni bilgilerin yaratılması (Hedberg, 1981: 3) ve uyarlanması (March ve Olsen, 1982: 54), mevcut bilginin değiştirilerek (Simon, 1991: 125; Walsh ve Ungson, 1991: 57; Crossan vd., 1999: 522) veya geliştirilerek (Fiol ve Lyles, 1985: 803; Levinthal ve March, 1993: 95; Slater ve Narver, 1995: 63; Halliday ve Johnsson, 2009: 37) yeni bir form kazandırılması, bireysel düzeyden kolektif veya grup düzeyine doğru bir bilgi alışverişi süreci (Easterby-Smith vd., 2000: 783) olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanım bütün olarak ele alındığında bilgi oluşturma boyutu, çeşitli kanallarla elde edilen verilerin bilgiye dönüştürüldüğü dinamik bir süreçtir (Fernandez, 2015: 109).

##### 4.4.2. Bilginin Depolanması ve Aktarılması

Literatürde bilginin depolanması ve aktarılması, mevcut bilginin aktarımı (Shrivastava, 1983: 7; Spender, 1996: 45; Ghobadi ve Daneshrg, 2010: 256; Michailova ve Sidorova, 2011: 73), bilginin toplanması, depolanması ve dağıtımı (O'Dell ve Grayson, 1998: 156; Bhatt, 2001: 68; Pereze vd., 2004: 93; Maqsood ve Walker, 2007: 123) ve örgütsel hafıza şeklinde bir dizi yetenek olarak incelemektedir. Buradan hareketle bilgi depolanması ve aktarılması, bilgi oluşturma sürecinden sonra oluşturulan bilgiyi depolayan ve onu firma içerisinde ve firmalar arasında aktaran bir mekanizma olarak tanımlanabilmektedir (Fernandez, 2015: 109-110).

##### 4.4.3. Bilginin Uygulanması ve Kullanımı

Yapılan çalışmalar bilginin firmalarda uygulanmasını ve kullanımını bir süreç olarak ele almaktadır. Bu süreci oluşturan birimler ise bilgiyi kullanma ve uygulama sürecinin anlaşılması, kaynakların keşfedilmesi ve kullanılması, çevredeki değişimlere adapte olunması, yeni bilgi oluşumunun sağlanabilmesi için öğrenme ve öğrenmenin geliştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Leonard-Barton, 1992: 23 ; Garvin, 1993: 78; Nevis vd., 1996: 361; Spender, 1996: 45; Maqsood ve Walker, 2007:123; Fernandez, 2015: 110).

#### 4.5. Bilgi Yönetimi Modelleri

Araştırmacılar, kurumlarda bilgi yönetiminin faaliyetlerini anlamak ve bu faaliyetleri yönlendirebilmek için çeşitli bilgi yönetimi modelleri geliştirmişlerdir. Geliştirilen her bir modelin amacı, organizasyonları hedeflerine ulaştırmalarına ve

sorunlarını çözmelerine yardımcı olacak bilgi stratejileri oluşturulmasını sağlamaktır. Yapılan araştırmalar neticesinde, kuruluşlarda bilgi yönetiminin geliştirilmesi ve anlaşılmasında kullanılabilir bazı modeller aşağıda sıralanmaktadır (Ahmed, 2018: 20).

#### 4.5.1. Wiig Modeli

Wiig (1993: 9)'e göre mevcut bilgi organize edildiğinde kurum için kullanışlı ve yararlı bir bilgi haline gelmektedir. Wiig (1993: 54-55) sahip olduğu bu görüşe dayanarak bilgi yönetimini dört temel hedefli bir model olarak ele almıştır. Geliştirilen bu modelde yer alan 4 hedef; bilgiyi oluşturma, saklama, toplama ve kullanma şeklinde belirlenmiştir.

Bu modelde, bilginin yapısını ve uygulanmasını kolaylaştıran sıralı adımlar olarak bireyin faaliyetleri, işlevleri, kurum içi sistemler paralel olarak uygulanabilmektedir. Bu işleyişte yer alan personeller bazı görev ve faaliyetleri farklı detay ve odak merkezleri ile sisteme tekrar dönüş yapabilecek şekilde ele alabilmektedirler (Al-Utbi, 2006: 73).

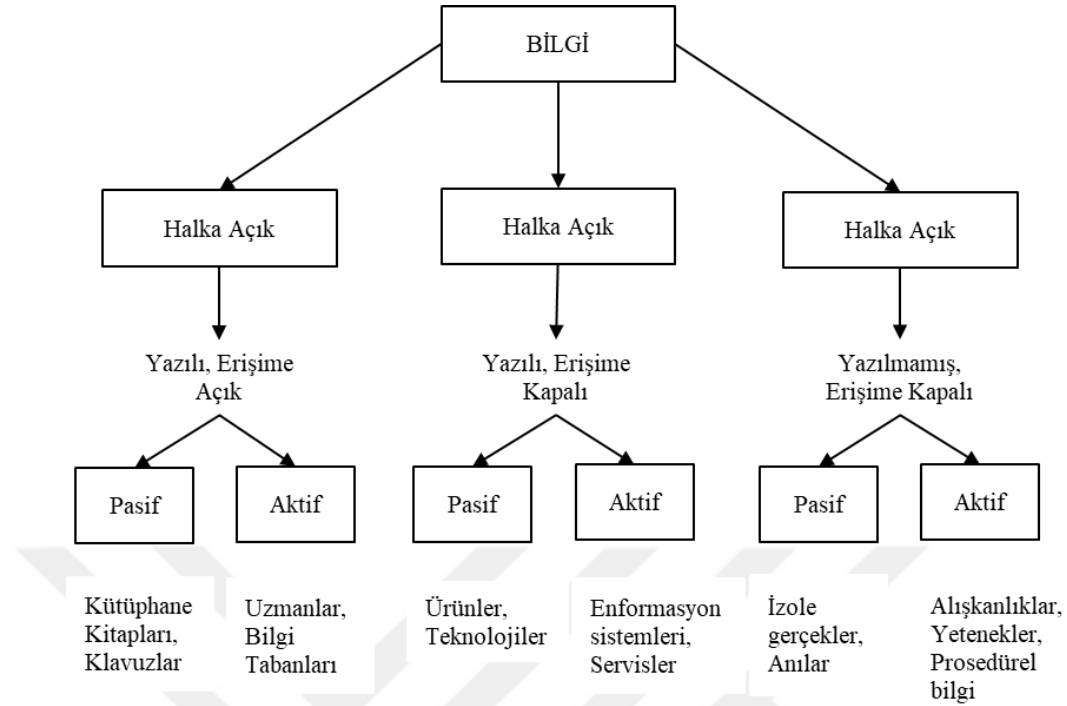
Oluşturulan bu modelde bilgi, bireylerin zihninde, belgelerde veya bilgi tabanlarında mevcut bilgileri birleştirmek ve bir uzmanlık ağı oluşturmak amacıyla farklı şekillerde muhafaza edilebilmektedir (Al-Utbi, 2006: 73).

Wigg (1993: 213) ayrıca çalışmasında bilgi yönetimi ile bilginin içselleştirilmesi arasında bir ilişki kurmuştur ve bilgi yönetimi modelinde içselleştirme durumunu da derecelendirmiştir (Dalkir, 2013: 61-64). Tablo 4.7.'de Wigg (1993: 213)'in çalışmasına ait içselleştirme derecelerine yer verilmiştir.

Tablo 4.7. Wiig'in Bilgi Yönetimi Modeli-İçselleştirme Dereceleri (Dalkir, 2013: 64).

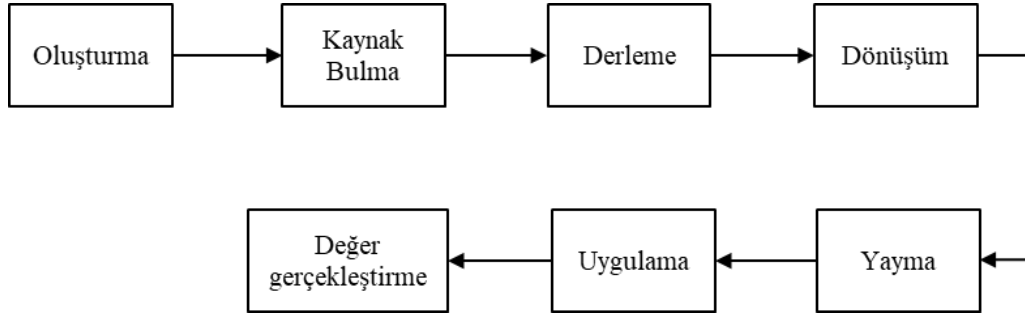
Seviye	Tür	Açıklama
1	Aday	Bilginin var olduğunun farkında değildir veya nasıl kullanılacağını çok az bilincindedir.
2	Acemi	Bilginin var olduğunu ve nereden edinileceğini bilir ama mantık ilişkisi kuramamaktadır.
3	Yetenekli	Bilginin farkındadır, kullanır ve kişi veya dökmanlar gibi harici bilgi tabanlarına erişim sağlandığında mantık ilişkisi kurabilir.
4	Uzman	Bilgiye sahiptir, hafızasında tutar, nereye uygulanacağını anlar, desteğe ihtiyaç duymaksızın mantık ilişkisi kurabilir.
5	Usta	Bilgiyi bütünüyle içselleştirir, değerlerle, kararlarla ve kullanımının yaratacağı sonuçlarla bütünleşen derin bir anlayışa sahiptir.

Wigg (1993: 141)'in modelde üç farklı bilgi formu yer almaktadır. Açık, paylaşımlı ve kişisel formlarda bulunan bilgiler, Şekil 4.3'te kodlanma ve erişilebilirlik durumlarına göre hiyerarşik olarak ifade edilmiştir. (Dalkir, 2013: 65). Bu model ancak düzenlenmiş enformasyonların kurum için yararlı olabileceği ilkesini savunmaktadır. Modele göre tüm veriler kodlanarak düzenlenmekte olup bilginin nasıl üretildiğini, toplandığını, depolandığını ve daha sonra firma bünyesinde nasıl genişletildiğini göstermektedir.



Şekil 4.3. Wiig'in Bilgi Formları Hiyerarşisi (Dalkir, 2013: 65).

Wiig (1993: 390)'in bilgi yönetimi için oluşturmuş olduğu modelde 7 aşamadan oluşan bir döngü yer almaktadır. Şekil 4.4'de gösterilen bilgi yönetimine ait bu döngünün aşamaları; oluşturma, kaynak bulma, derleme, dönüşüm, yayma, uygulama ve değer gerçekleştirme'dir (Dalkir, 2013: 27).



Şekil 4.4. Wiig'in Bilgi Yönetimi Döngüsü (Dalkir, 2013: 27).

#### 4.5.2. Duffy Modeli

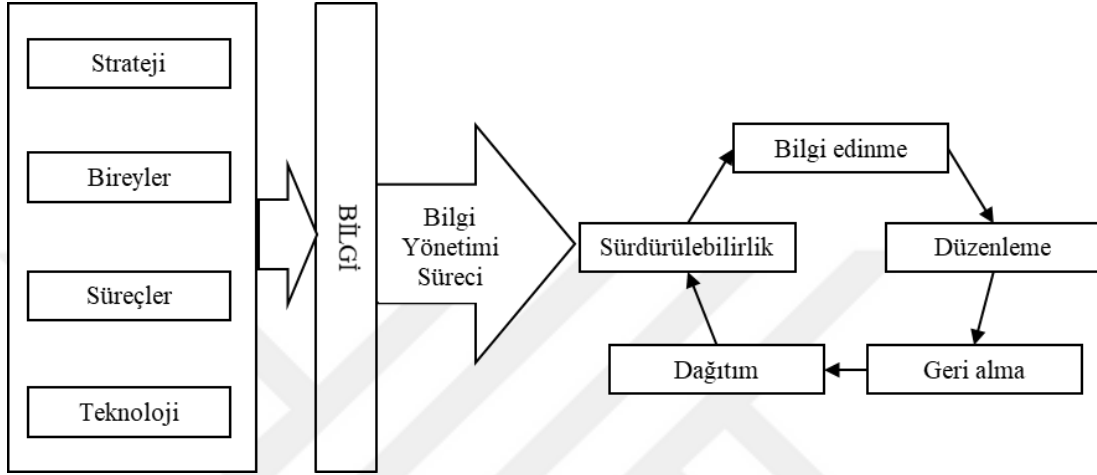
Duffy (2000: 64)'e göre bilgi yönetimi sadece mevcut bilgilerin izlenmesi ile sınırlı değildir. Bilgi yönetiminin yeni bilgilerin oluşturulmasını teşvik ederek ve bunu destekleyerek iş başarısında önemli bir bileşen olan yeniliğe katkı sağlamak gibi önemli bir amacı vardır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen bilgi yönetimi modelinde gizli ve açık bilgilerin kullanımından faydalanılarak iş hedefleri desteklenmektedir (Duffy, 2000: 64-65).

Duffy modeli, firmaların sahip olduğu çalışan (birey), strateji, süreç ve teknoloji kaynaklarının bir araya getirdiği bilgilerin katlanarak artışı göstermektedir. Sürekli olarak kendini güncileyen kaynaklarından (strateji, birey, süreç, teknoloji) elde edilen bilgiler beş kademeli bilgi yönetimi sürecine girmektedir. Bu sürecin elemanları ve görevleri aşağıda yer almaktadır (Bitar, 2010: 15):



- Bilgi edinme: Kutuplaşmayı, satın almayı ve bilgi üretmeyi temsil eder.
- Düzenleme: Sınıflandırma, etiketleme ve çizim içerir.
- Erişim: Bilgi aramayı ve depolanan bilgilere erişimi içerir.
- Dağıtım: Katılım ve bilgi aktarımını içerir.
- Sürdürülebilirlik: Revizyon, geri beslenme ve büyümeyi içerir.

Duffy'in geliştirdiği modelde bilgi yönetimi sürecine ait beş aşama kendi içerisinde sürekli bir döngü oluşturmaktadır. Edinilen her yeni bilgi döngünün akışını değiştirebilir nitelikte olup atılacak stratejik adımlarda belirleyici birer faktördür (Duffy, 2000: 65). Duffy'nin oluşturmuş olduğu bu model Şekil 4.5'de özetlenmektedir.

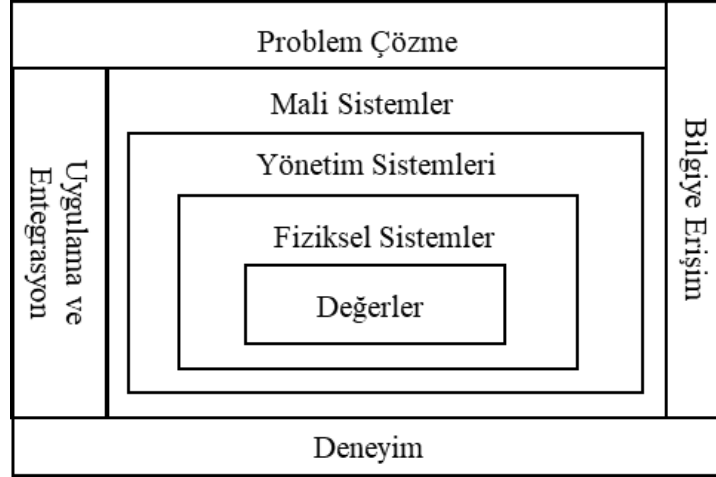


Şekil 4.5. Duffy'nin Bilgi Yönetimi Döngüsü (Duffy, 2000: 67).

#### 4.5.3. Leonard Barton Modeli

Barton (2003: 222)'in oluşturmuş olduğu bilgi yönetimi modelinde, firmaların sahip olduğu bilgilerin her biri farklı bir çekirdek kapasiteyi temsil etmektedir. Bu bilgiler firmalara ait ürün, servis, süreç, sistem, metot ve tüm bireysel düzenlemelere ait bilgiler olup gerekli uygulama ve entegrasyonlarla anlamlı ve kullanılabilir bir bilgiye dönüştürülmektedir. Değişen koşullarla modelde yer alan bilgiler kendini sürekli olarak geliştirme eğilimindedir. Bu sebeple bilgiye erişim ve deneyim modelin tüm aşamalarında yer alan önemli iki kısıttır. Çalışanların deneyim ve uygulama yoluyla kuruma getirmiş olduğu ya da kurumda geliştirmiş olduğu bireysel yetenekleriyle şekillenen iş akışları daha verimlidir ve bu etki bilgi yönetiminin tüm süreçlerinde hissedilebilir niteliktedir (Barton, 2003: 222-231).

Şekil 4.6'da Barton (2003: 222)'in organizasyon kültürü ile birlikte bilgi yönetimi için kurmuş olduğu model yer almaktadır.



Şekil 4.6. Leonard Barton'ın Bilgi Yönetimi Modeli (Barton, 2003: 112).

#### 4.5.4. Marquardt Modeli

Marquardt Modeli firmalardaki bilgi yönetimi anlayışına bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Önerilen bu model, bilgiyi aşağıdaki altı sıralı adım yoluyla kullanıcıya aktarmak için kullanılan yöntemi temsil etmektedir (Hamashri, 2013: 154):

- Bilgi edinme
- Üretme
- Depolama
- Bilgiyi biriktirme ve analiz etme
- Taşıma ve yayınlama
- Uygulama ve doğrulama

Bu sıralı adımlar bilgi yönetiminde birbiri ile entegre olarak çalışarak bir zincirin halkaları niteliğini taşımaktadırlar. Kısaca modelin işleyişinden bahsedilecek olunursa: zincirin birinci halkası olan bilgi edinme aşamasında firma dış çevreden elde ettiği verileri bir araya toplamaktadır. İkinci aşamada bu verilerin birbirleriyle anlamlı ilişkiler kurarak bilgiye dönüşümü sağlanmakta ve yeni bilgilerin üretimi gerçekleştirilmektedir. Bir sonraki aşamada elde edilen bilgiler doğru şekilde muhafaza edilerek analizi sağlanmaktadır. Analiz işlemi tamamlanan bilgiler yorumlanıp rapor haline getirilerek uygulamaya konulmak üzere ilgili birimlere iletilmektedir. Son aşamada ise bilgi yönetimine ait uygulama kararları alınıp süreç kontrolü sağlanmaktadır (Al-Utbi, 2006: 71).

Şekil 4.7'de Marquardt'ın geliştirmiş olduğu bilgi yönetimi modeli yer almaktadır. Modelde yer alan altı süreç büyüdükçe ve etkileşime girdikçe firmaların etkili ve verimli bir şekilde gelişim gösterdiği saptanmıştır.



Şekil 4.7. Marquardt'ın Bilgi Yönetimi Modeli (Al-Utbi, 2006: 71).

Modelin ilerleyişinde her süreç kendinden bir sonraki sürece odaklanarak bunları tek bir bölümde tamamlamaktadır. Bilgiler farklı zaman dilimlerinde birden fazla kanal üzerinden dağıtılmaktadır. Dolayısıyla Marquardt'ın sunmuş olduğu bu bilgi yönetimi modeli süreçleri sürekli olarak gözden geçirmeyi ve duruma göre yeni düzenlemeler getirmeyi esas almaktadır (Hamashri, 2013: 154).

#### 4.6. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Genel anlamıyla strateji, bir amaca ulaşmada izlenebilecek ana yolları belirlemeyi ifade etmektedir. Stratejiler firmaların çalışma alanlarını tanımlayarak onlara takip edilecek işlerin nasıl bir akışa sahip olması gerektiği konusunda kurallar koymaktadır. Bilgi yönetimi stratejisi ise bilginin sistematik ve kollektif olarak toplanması, bir araya getirilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla firmaların karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisidir (Barutçugil, 2002: 101).

Yapılan çalışmalarda bilgi çağında başarılı firmaları diğerlerinden ayırt eden en önemli özellik, Porter'in de belirttiği gibi hız, esneklik ve geleceği görebilme kabiliyetidir. Firmaların küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmesi için piyasalardaki değişimleri zamanında fark edip, fırsatlardan yararlanabilmesi için hızlı ve isabetli kararlar vermesi gerekmektedir. Bilgiye dayalı ekonomide başarılar yeni becerilere, yeni türden örgütlenmelere ve yönetimlere bağlıdır. Bu nedenle firmaların bilgiden daha hızlı ve etkin şekilde değer yaratabilmesi için bazı bilgi yönetimi stratejilerine ihtiyacı vardır (Özgener, 2004: 492).

Barutçugil (2002: 102-104) aşağıda yer aldığı şekliyle firmalar için gerekli olan bilgi yönetimi stratejilerini sıralamıştır:

- **Ödüllendirme:** Bir kurumun başarısında bireylerin ve yöneticilerin ulaşması gereken hedefleri ve ölçümleri belirlemesi oldukça önemlidir. Resmi teşvikler ve ödüller oluşturmak, hedefleri ve ölçümleri güçlendirecektir. Ödüllendirme kanıtlanmış uygulamaları paylaşmak ve yeniden kullanmak için kişileri ödül kullanarak teşvik etmeye dayanır.

- **İletişim Ağı:** Bilgi paylaşılmasının temel yolu, insanlar arasında sağlanan iletişim ağından geçer. İletişim ağı kurum içerisinde yardımlaşabilmek ve bilgi paylaşımından yararlanabilmek için diğer çalışanlarla bağlantı kurmanın ve her bireyin kişisel bilgisinden yararlanmanın en güçlü yoludur.

Bu yöntem firma içerisinde işbirliği yapmayı, topluluk etkinliklerini, iş üzerinde tartışmaları ve ekip üyelerinin birlikte öğrenmelerini sağlar.

• *Tedarik:* Bilgi yönetiminde tedarik, bilgi, belge, iş ürünleri ve dosyaların toplanmasını ve bu açık bilgi formlarının depolarda saklanmasını içerir.

Yalnızca tedarik amaçlı bir strateji, bir kuruluş için çok faydalı olmayacaktır. Her olası belge ve bilgi nesnesi yakalanıp saklansa bile, tüm bu içeriğin verimli bir şekilde kullanımı sağlanmadığı sürece, sonuçta ortaya çıkan bir fayda yoktur.

• *Analiz:* Bir kurum için gerekli bilgilerin tedariki, bilgi yönetimi stratejisini dengede tutmaktadır. Tedarik edilen bilgilerden herhangi bir sonuç çıkarılmadan önce, elde edilen bilgilerin geçerli olduğunu doğrulamak için içerik değerlendirilmelidir. İçerik değerlendirmesinde gerekli görüldüğü takdirde gizli veriler silinerek içerik güvence altına alınabilir ya da uzun belgelerin özetlenmesi, kapsüllenmesi veya yoğunlaştırılması sağlanarak bilgiler daha anlaşılır bir forma getirilebilir. Kurum için gerekli olan bilgiler edinildikten sonra, onu yararlı yollarla kullanabilmek için analiz etmek mümkündür. Doğru analiz eldeki saf bilgi ve verileri kurum için faydalı olan anlamlı bir bilgiye dönüştürecektir.

• *Sistemleştirmek:* Toplanan bilgiler analiz edildikten sonra standart metodolojiler, tekrar kullanılabilir malzemeler ve tekrarlanabilir işlemler üretmek için kodlanabilir. Elde edilen veriler birleştirilebilir, içerik harmanlanabilir ve gelişmiş iş sonuçları elde etmek için süreçler entegre edilebilir.

• *Yaymak:* Elde edilen bilgiler analiz edilmiş ve kodlanmış olsa bile, potansiyel kullanıcılar bu verilerin uygunluğunun farkında olmadıkça, bilgiler bir değere sahip olamayacaktır.

Bu nedenle, mevcut veriler tüm potansiyel kullanıcıları bilgilendirmek ve hedef kitlelere tüketicileri bilgilendirmek amacıyla geniş çapta yayılmalıdır.

• *Talep:* İnsanları ve içeriği aramayı, bilgi almayı, soru sormayı ve sorgu göndermeyi içerir.

Talep odaklı bilgi yönetimi ağlar, tedarik, analiz ve kodlamadan faydalanır. Yaygınlaştırarak bilgiyi teşvik eder ve kaynakları bulmayı kolaylaştırır.

• *Eylem (Hareket):* Kurum içi bilgiye motive etme, bilgi ağı kurma, bilgiyi tedarik etme, analiz etme, kodlama, yayma ve talep etme, eylem yoluyla elde edilen sonuçlardır.

Bir başka tanıma göre ise, bilgi “etkili kararlar alma ve etkili önlem alma” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın her bir adımı içerisinde farklı eylem unsurlarını barındırmaktadır. Dolayısıyla “eylem” bilgi yönetimi stratejileri içerisinde yer alan en önemli kısıtlardan biridir.

• *İcat etmek:* Buluş, özel bir eylem türüdür. Yeni ürünler ve hizmetler oluşturmak ve denemek için yeni fikirler bulup, yenilikçi yöntemler ve süreçler geliştirerek, kurumlara, endüstrinin kendisine veya ulusun dönüşümüne büyük katkılar sağlamaktadır.

• *Çoğaltmak:* Bilişsel hesaplamalar, insan düşünce süreçlerini simüle edebilmekte ve belirsizlikle karakterize karmaşık durumları ele alarak insan beyninin çalışma şeklini taklit edebilmektedir. Yapay zekâ insanlarda öğrenme ve karar vermeye benzer işlemleri yapabilmektedir.

Akıllı kişisel asistanlar sesli komutları ve sorguları tanıyarak, onlara bilgiyle cevap verebilmekte ve ayrıca istenen işlemleri hızlı, verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Bu yaklaşımları kullanmak, gözlem, analiz, karar verme, işleme, rutin ya da zorlu durumlara cevap verme güçlerini artırarak kişilerin işlerini yapmalarını kolaylaştırmaktadır.

#### 4.7. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi süreçleri, bilgiyi anlama ve kurum içerisinde nasıl uygulanması gerektiği konusunda önemli bir yol göstericidir. Kurumların verimlilik, etkinlik ve performans mükemmelliğine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Akademisyen ve yazarların bilgi yönetimi süreçleri ve faaliyetleri üzerinde yapmış oldukları sınıflandırmalar birbirinden farklılık göstermektedir. Bilgi yönetimi sürecini bazı araştırmacılar üç farklı sınıf altında toplarken, diğerleri daha fazla sınıf olduğunu öne sürmektedir. Araştırmacılar bilgi yönetimi süreçleri üzerinde farklı görüşlere sahip

olmasına rağmen bazı adımlar üzerinde ortak bir kaniya varmışlardır. Bu adımlar ise Şekil 4.8.'deki şekliyle bilgi tayin edilmesi, bilgi edinimi ve üretimi, depolanması, dağıtımı ve uygulanması olarak belirlenmiştir (Ahmed, 2018: 26; Hasina, 2015: 25).



Şekil 4.8. Temel Bilgi Yönetimi Süreci (Hasina, 2015: 25).

#### 4.7.1. Bilginin Tayin Edilmesi

Bilginin tayin edilmesi sürecinde firmalara, ürünlerine ve hizmetlerine katma değer sağlayan eleştirel bilgileri tanımlamak amaçlanmaktadır (Hamashri, 2013: 122). Bu amaca ulaşabilmek için organizasyonlar bünyelerinde hangi bilgileri içerdiğini, ne biçimde olduğunu, nerede ve ne kadar ulaşılabilir olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapılmalıdır (Şebetci vd., 2018: 32-34; Barutçugil, 2002: 108).

Firmanın sahip olduğu bilgi türlerinin belirlenmesi için yapılan araştırmaların ve sınıflandırmaların yer aldığı adımda bilgi müşteriler, pazar, hizmet ve ürün için hayati önem taşımaktadır. Çalışanın zihninde, sistemlerinde ve prosedürlerinde yer alan bilgi, bilgi yönetiminin ilk hedefini oluştururken, organizasyonun mevcut bilgi varlıkları ve kuruluş için gerekli olan bilgileri ise bilgi yönetiminin ikinci hedefini oluşturmaktadır. Bu iki hedef arasındaki fark firmanın yeni bilgi yaratması için gerekli olan çaba miktarını göstermektedir. İki hedef arasındaki fark yüksek ise bu durum firmanın yeni bilgi üretimi konusunda çok daha fazla çalışması gerektiğini gösterirken, iki hedef arasındaki fark az ise bu durum firmanın bilgi edinimi konusunda kendini sürekli olarak güncel tuttuğunu göstermektedir (Abdel-Sattar, 2009: 40).

#### 4.7.2. Bilgi Edinme ve Bilgi Üretimi

Bilgi yönetiminin ikinci önemli aşaması ise çeşitli kaynaklardan bilgi edinmektir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonlarla mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kendi kurum geleneklerini birleştirerek örgütsel bir öğrenme sürecini tamamlamak suretiyle bilgi edinimini sağlamaktadırlar. Araştırmacılar iç ve dış çevreden elde edilen bilgileri içsel ve dışsal bilgiler olarak tanımlamışlardır (Hong, 1999: 173).

Dışsal bilgi genellikle konferanslara katılma, danışmanların kullanımı, ekonomik, sosyal ve teknolojik trendlerin izlenmesi, sistematik olarak müşterilerin ve rakiplerin takip edilmesi, organizasyona yeni üyelerin ve yeni organizasyonların katılması ve diğer firmalarla işbirliği ve müşterek yatırım ortaklarından elde edilmektedir (Keskin ve Akgün, 2003: 181). Dışsal bilgi edinmenin en önemli iki yolu onu satın almak ve taklit etmektir. Firmalar açısından bilgiyi elde etmenin en kestirme ve en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak, ya bilgiye sahip olan bir

kuruluşu satın almakla ya da bilgili insanları kendi bünyesinde işe almakla mümkün olmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 85). Rekabet avantajının giderek bilgiye dayalı hale gelmesi firmaları, rakiplerini yakından takip etmeye ve onlarda gördükleri yeni bilgileri derhal kendi bünyesine katma çabasına yöneltmektedir. Bilgiyi taklit etmek, bir organizasyonun diğer bir organizasyondaki başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi kendine örnek alarak bu bilgiyi kendi organizasyonu içerisinde kullanabileceği uygun bir forma getirmesidir. Kurumlar kendi bilgi ve donanımlarını diğer kurumlar ile kıyaslayarak, onları gözlemleyerek, başarılı çalışanların transferini sağlayarak ve çeşitli enformasyon kanallarını kullanarak bilgiyi taklit edebilmektedir (Hong, 1999: 173).

İçsel bilgi edinimi, mevcut teknolojiyi ve teknolojiyi geliştirenleri anlama, tecrübe ederek öğrenme, deneyler yapma, sürekli süreç iyileştirme ve eleştirel yaklaşım yolları ile sağlanabilmektedir. İçsel bilgide önemli bir yere sahip olan tecrübe ile öğrenme yöntemi organizasyonun yaşadığı başarı ve başarısızlıklardan edindiği bilgi ile sağlanmaktadır (Hong, 1999: 173).

Başarılı bir organizasyon bilgi üretiminde bilgiyi, açık, örtülü veya harici (uzman danışmanlar, tedarikçiler veya müşteriler) yollarla veya kağıt, elektronik belge, iş sözleşmeleri, uzmanların kullanımı yoluyla satın alabilmektedir. Yeni bilginin oluşturulması keşfedilmemiş, klonlanmamış ve özümsememiş bilgilerin meydana getirilmesidir. Bazen bilgi üretilmesi sadece yeni bilgi üretmeyi gerektirmemektedir. İşletmeler çoğunlukla farklı kaynaklardan sağladıkları bilgiyi kendi bünyelerine almayı tercih ederler. Firmalar çevrelerinden aldıkları bilgiyi, kendi tecrübeleri ve ait oldukları örgüt kültürleriyle analiz ederek, kurumları için yararlı bir bilgi haline dönüştürürler (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009: 138; Hamashri 2013: 135).

#### 4.7.3. Bilgi Depolama

Bilginin depolanması süreci, örgütsel hafızanın önemini ifade etmektedir. Kurumlar, personel kaybı yoluyla sahip olduğu birçok tecrübenin yok olması riski ile karşı karşıyadır. Bir sebeple işten ayrılan ve bilgi birikimini kendine saklayan personellerin firmaya zararını önleyebilmek adına bilginin depolanması kurumlar için oldukça önemli bir değere sahiptir. Özellikle yüksek oranlı istihdam cirosuna sahip firmaların personel değişimi sebebiyle bilgi kaybına uğramamaları için çeşitli yöntemlerle kuruma ait bilgileri depolaması gerekmektedir. Bu yöntemlerden en yaygın olarak kullanılanı personel işe alım sözleşmeleridir. Bu sözleşmeler içeriğinde personelin sahip olduğu tüm bilgileri firma ile birlikte edindiği ve işten ayrılıma durumunda bu bilgilerin firmada kalacağına dair maddeleri içermektedir (Amer, 2011: 45).

Bilgiyi depolama, bilgi edinme ve yönetmeye ait diğer adımlar arasında bir köprü görevi görmektedir. Çünkü firma için edinilen bilgiler iyi şekilde muhafaza edilip doğru şekilde bir araya getirilmediği takdirde sağlıklı bir bilgi yönetimi akışından söz etmek mümkün değildir (Tergini, 2011: 37).

Günümüz bilgi ve iletişim teknolojisi ile bilginin kolay depolanması ve güvenli bir şekilde muhafaza edilmesi kuruma büyük avantajlar sağlamaktadır. Edinilen bu avantajlar ışığında bilgi ve iletişim teknolojisi örgütsel hafızayı geliştirmede ve genişletmede önemli bir rol oynamaktadır (Tergini, 2011: 37).

#### 4.7.4. Bilgi Dağıtımı

Bilgi, insanlar arasında deneyim, beceri ve fikir alış veriş yollarıyla aktarılmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar bilginin katlanarak artışı sağlanabilmesi adına katılımı teşvik etmektedir. Bilgilerin kişiden kişiye yayılması yani dağıtılması süreci çeşitli prosedürler ile sağlanmaktadır. Bu prosedürler aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Kubaisi, 2005: 76):

- Kurum içinde oluşturulan bilgi toplulukları
- Uzman ekipler, bilgi seminerleri ve eğitim atölyeleri
- Seminerler, konferanslar

- Deneyimli eski meslektaşların eğitimi
- Bilgi araçları
- Proje ekipleri
- Kurum içi bilgi ağı

Eğitim ve tartışma yöntemleri örtük bilginin dağıtımı için oldukça uygun bir metottur. Bu bilgilerin dağıtımı belge, broşür ya da eğitim ile sağlanabilir. Bilgi aktarımındaki en önemli amaç uygun uzmanlığın bilgi alıcısına hemen ulaşmasını sağlamaktır (Kubaisi, 2005: 76).

#### 4.7.5. Bilgi Uygulaması

Bireysel ve grupsal öğrenme süreçleriyle yeni bilginin kullanımı, uygulanması ve geri dönüşümü bilgilerinin oluşturmuş olduğu kapalı döngüyü ifade etmektedir. Bu döngü içerisinde sisteme katma değer sağlamak için kullanılan bilgiler tekrar gözden geçirilmektedir. Bilgilerin katma değer sağlayıp sağlamadığı tespit edildikten sonra, mevcut bilgilerin tekrar kullanımı için nasıl muhafaza edilmesi gerektiği tespit edilir ve tekrar kullanılacak bu bilgilerin yeni fırsatlar yaratıp yaratmayacağı belirlenir. (Şebetci vd., 2018: 32-34).

Burada bilgiyi kullanma, uygulama ve geri dönüşümü için çeşitli iç uzmanlık ekipleri, istihdam girişimleri, yerli uzman önerileri, bilgiyi kontrol etmek için önlemler benimsemek gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Kubaisi, 2005: 79).

#### 4.8. Bilgi Yönetiminin 10 İlkesi

Barutçugil (2002: 84-89) bir firmanın bilgi yönetimi konusunda temel olması gereken ilkeleri aşağıdaki şekliyle 10 maddede bir araya getirmiştir:

##### 1. Bilgi yönetimi pahalıdır.

Etkin bir bilgi yönetimi çeşitli varlıkların yatırımını gerektirir.

Aşağıdaki kısıtlar dahil olmak üzere, para ya da emek yatırımı gerektiren birçok özel bilgi yönetimi faaliyeti bulunmaktadır:

- Doküman oluşturma ve dokümanları bilgisayar sistemine taşıma yoluyla bilgi toplama
- Düzenleme, bir araya toplama, gereksiz görünenlerden ayıklama yoluyla bilgiye değer katmak.
- Bilgi sınıflandırma yaklaşımları geliştirmek ve bilgiye yeni katkıları sınıflandırmak.
- Bilgi teknolojisi altyapıları ve bilgi dağıtımına yönelik uygulamalar geliştirmek.
- Çalışanları bilginin oluşturulması, paylaşılması ve kullanılması konusunda eğitmek.

Yukarıda tespit edilen bu faaliyetlerdeki eksik ve aksaklıklardan ötürü meydana gelen bilgi yönetimi eksikliği kuruma ciddi mali kayıplar yaşatacaktır.

##### 2. Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.

Günümüzde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek isteyen firmalar ağır bir insan emeğine ihtiyaç duymaktadır.

Hızla değişen yüksek yapılandırılmış bilgilerin yakalanması, dönüştürülmesi ve dağıtılması için bilgisayarlar insanlardan daha yeteneklidir. Fakat bilgisayarların yadsınamaz başarısına rağmen insanların büyük çoğunluğu belirli bir bilgi alanında neler olup bittiğini öğrenmek istediğinde çareyi hemen bilgisayarlarda aramamaktadır. İnsanlar belirli faaliyetlerde, bilgisayarlardan çok daha başarılıdırlar. Bu sebeple bilgisayar ve insan entegreli sistemler, kurumların başarısını yükseltmekte önemli bir faktördür.

##### 3. Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir.

“Bilgi” devletler ve ülkeler için önemli bir güçtür. Bu sebeple bilgi yönetiminin politik bir güç olduğu kimseyi şaşkırtmamalıdır. Bilgiyi bu yönüyle ele alan zeki yöneticiler kurumlarını başarıya zirveye taşımaktadırlar. Çünkü günümüz rekabet piyasası ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan bir bütün olarak işlemektedir.

#### 4. Bilgi yönetimi bilgi yöneticileri gerektirir.

Emek ve sermaye gibi kilit firma kaynakları, bir organizasyonun temel taşlarını oluşturmaktadır. Bir firma bünyesinde bulundurduğu gruplara açık bir şekilde sorumluluk kazandırmadığı sürece kurumdaki mevcut bilgi hiçbir zaman iyi bir şekilde yönetilmeyecektir. Firmalarda bu sorumlulukların dağıtımını ve takibini ise bilgi yöneticileri üstlenmektedir.

Firma için bilgili bir teknolojik altyapı oluşturmak, bilgileri toplamak ve kategorilere ayırmak ve bilginin kullanımını izlemek bilgi yöneticilerinin görevleri arasında yer almaktadır. Böyle bir organizasyonun amacı ise sadece bilginin yaratılmasını, dağıtılmasını ve kullanılmasını kolaylaştırmak olmalıdır.

#### 5. Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.

Bilgiyi yönetirken, bilginin toplanmasını ve kategorilenmesini yönetecek hiyerarşik bir model veya mimari oluşturmak kurumlara cazip ve pratik gelebilir. Fakat çoğu kurum, bilgi piyasasında çalışarak ve tüketicilerin istediği gibi görünen bilgiyi sağlamak ve haritalamak üzerine çalışmaktadır. Nitekim günümüz piyasasına en verimli yanıtlarda kullanıcıların kendileri tarafından oluşturulmuş bilgi haritalarından alınmıştır. Bu sebeple bu yöntem en iyi anlaşılabilir fakat nadiren tam olarak uygulanabilen varsayımsal bir bilgi modeli olarak adlandırılmıştır ve organizasyonda hedeflenen noktaya daha iyi erişimi sağlayabilecek tek etkinliktir.

#### 6. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.

Genellikle insanların doğal eylemi sahip oldukları bilgileri biriktirmek ve başkalarına bu konuda şüpheli bir şekilde yaklaşmaktır.

Kurumların kendi bilgilerini bir sisteme girmeleri ve başkalarından bilgi edinmeleri sadece tehdit edici değildir, aynı zamanda bu iş için özel bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir, bu sebeple bu tür çalışmaları üstlenebilmek için çalışanların motive olması gerekmektedir.

#### 7. Bilgi yönetimi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.

Kurumlar için genel bilgi yönetimi sürecinin ele alınması ve iyileştirilmesi çok önemlidir. Bilgi birkaç özel bilgi işlem sürecinde yoğun olarak üretilir, kullanılır ve paylaşılır.

Bilgi yönetiminde yer alan özel süreçler firmalar ve sanayilere göre değişiklik gösterse dahi temelde hepsi pazar araştırmasını, ürün tasarımını ve geliştirmesini, sipariş konfigürasyonu ve fiyatlandırması gibi daha birçok işlemsel süreçleri içermektedir. Bu sebeple bilgi yönetiminde gerçek bir iyileştirme yapılacaksa, bu kilit iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılmalıdır.

#### 8. Bilgiye ulaşmak yalnızca bir başlangıçtır.

Bilgiye erişim sağlamak önemlidir ancak başarılı bilgi yönetimi dikkat ve katılım gerektirmektedir.

Günümüz bilgi çağının para biriminin dikkat olduğu söylenmektedir. Dikkatle ve aktif bir katılımı toplanan ve biriktirilen bilgiler anlamlı bir şekilde analiz edilmek, yorumlanmak ve dağıtılmak üzere hazır durumdadırlar. Bu sebeple bilgiyi en iyi şekilde yönetmek ve anlamlandırmak için atılacak ilk adım bilgiye ulaşımı sağlamaktır.

#### 9. Bilgi yönetimi süreklidir, asla bitmez.

Bilgi yöneticileri, yalnızca kurumlarındaki bilgileri kontrol altına almaları durumunda işlerini yürütebileceklerini düşünmektedirler. Ancak bilgi yönetimi sonu olmayan bir görevdir ve hiçbir zaman tamamen yönetilebildiği bir dönem yoktur. Çünkü bilgi yönetiminde gerekli bilgi kategorisi sürekli değişmektedir. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları, yasal konular ve müşteri faktörü sürekli değişim gösteren önemli kısıtlardandır. Değişen bu kısıtlar doğrultusunda firmalarda kendi stratejilerini, organizasyon yapılarını, ürün ve hizmet vurgularını sürekli olarak güncellemek durumdadırlar.

#### 10. Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

Bilgi, organizasyonlarda gerçekten daha değerli bir kaynak haline geliyorsa, bilgi yönetiminin yasallığına daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir. Firmalar edinilen bilgiler ve bu bilgilerin yönetimi hususunda karşılaşılabilecekleri her türlü sorunlara karşı bir politikaya sahip olmalıdır.

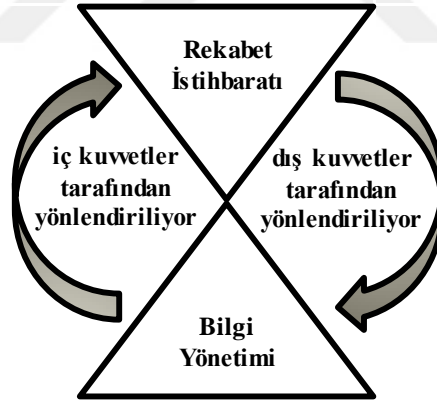


#### 4.9. Rekabet İstihbaratının Bilgi Yönetimi İle İlişkisi

Bilgi teknolojisindeki hızlı değişimin eşlik ettiği pazarlardaki küreselleşme, çoğu sektörün rekabet gücünü artırmıştır. Rekabetçi kalma mücadelesinde, birçok firma ticari faaliyetlerini geliştirmek için yeni teknolojilere yönelmiştir. Bu gelişme bilgi ile ilgili faaliyetler için de geçerli olup bir firmanın işletme ve kurumsal düzeydeki stratejilerinin geliştirilmesini ve kalitesini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla günümüzde artık firmaların başarılarının sırrı rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin birlikte kullanıldığı entegre bir yaklaşıma dayanmaktadır (Shelfer, 2004: 419). Deed ve Hill (1996: 48-49), “bilgi” edinen firmaların bilgi tabanlı ekonomide rekabet avantajı yaratabileceklerini ve sürdürebileceklerini” iddia etmektedir.

Bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı ikilisinin oluşturduğu strateji, doğru bilginin doğru karar vericiye doğru zamanda ulaşmasını sağlayan etkili bir birleşimdir. Burada doğru karar hala karar vericiye aittir, ancak bu bütünleşik yaklaşım, yalnızca bilgi yönetimi ya da yalnızca rekabet istihbaratı kullanımından daha mükemmel sonuçlar vermektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 6).

Şekil 4.9'daki modelde gösterildiği gibi, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı fonksiyonları birbirini destekleyici iki önemli unsurdur. Bu iki unsur arasındaki döngüyü ise iç ve dış kuvvetler sağlamaktadır. Dış kuvvetler, dış çevreden edinilen istihbarat bilgileri içermektedir. Dış çevreden edinilen bu bilgiler en iyi şekilde analiz edilerek ve yönetilerek firma için anlamlı bir bilgiye dönüştürülür ve firmaların stratejik adımlarında yön gösterici olarak kullanılır. İç kuvvetlerin ana kaynağı firmaların kendi bilgi depolarıdır. İç kuvvetlerden edinilen bilgiler sürekli olarak rekabet istihbaratı döngüsünü beslemek üzere rekabet istihbaratı sürecine gönderilmektedir (Shelfer, 2004: 419).



Şekil 4.9. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetiminin İlişkisi (Shelfer, 2004: 419).

## 5. FİRMA PERFORMANSI

### 5.1. Firma Performansı Kavramı ve Boyutları

Performans kavramı tanımsal olarak yapılan bir işte hedeflenen noktaya ne kadar yaklaşıldığını gösteren nicel ya da nitel sonuçlardır. Yapılan iş neticesinde elde edilen bu nitel ya da nicel sonuçlar olumlu ise, o iş üzerinde yüksek performans gösterildiği kabul edilirken, sonuçlar olumsuz ise planlanan işte gösterilen performansın düşük olduğu kabul edilmektedir (Akal, 1998: 51).

Firma performansı ise bir firmaya finansal açıdan pozitif etkisi bulunan tüm alanlardaki, amaçlı ve planlı örgütsel faaliyetlerde gösterilen niteliksel ve niceliksel iyileşmeler olarak tanımlanmaktadır (Denison ve Daniel, 1995: 204; Biçkes, 2011: 139; Şahin, 2017: 27).

Bir başka tanıma göre firma performansı, firmaların mevcut kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak hedeflediği noktaya ulaşabilme yeteneğidir. Bu doğrultuda firmaların belirli bir zaman dilimi neticesinde elde ettikleri sonuçlar firma performansını belirlemektedir (Porter, 1991: 95). Bu zaman diliminde firmayı finansal açıdan etkileyen dolaylı ya da dolaysız her kısıt firma performansını belirleyen unsurları oluşturmaktadır.

İlgili bilimsel yazın incelendiğinde firma performansının belirlenmesinde iki farklı yaklaşım kullanıldığı saptanmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 25). Bu yaklaşımdan ilki öznel yaklaşımdır. Öznel yaklaşımda firmaların performansı saptanırken referans alınan unsur rakip firmalardır ve genellikle rakip firmalarla bir karşılaştırma yapmak suretiyle firmaların performansları değerlendirilmektedir (Golden, 1992: 145). Firma performansını ölçmede kullanılan ikinci yaklaşım ise nesnel yaklaşımdır. Nesnel yaklaşımda ise firmaların performansı elde edilen sayısal verilere göre değerlendirilmektedir (Cronin ve Page, 1988: 57). Ancak nesnel yaklaşımı kullanabilmek ve buradan bir firma performans ölçütü elde edebilmek oldukça zordur. Bu zorluğun sebebi ise firmaların kendilerine ait bilgileri paylaşmaya yanaşmaması, sunmuş oldukları verilerin genelde gerçeği yansıtmaması (Phillips, 1999: 171-182), verilerin elde ediminin zor ve meşakkatli olmasıdır (Caruana ve Pitt, 1997: 604).

Firma performansı, literatürde 2 temel boyutta değerlendirilmesi gereken bir yapı olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Huang ve Hsueh, 2007: 267):

- *Finansal Performans*: Ulaşılan karlılık düzeyinin bir göstergesidir. Yatırımdaki karlılık, öz sermayedeki karlılık, satıştaki karlılık şeklinde temeli muhasebeye dayanan ölçütler tarafından değerlendirilmektedir. Finansal performans çeşitli teknik ve yöntemler kullanılarak ölçülmektedir (Özbirecikli vd., 2018: 1262). Finansal tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkileri gösteren ve finansal şartların değerlendirilmesi için kullanılan oran analizi yöntemi (Nowicki, 2001: 165) firma performansının ölçme ve değerlendirilmesinde kullanılan en yaygın yöntemlerdendir (Finkler, 1994: 228).

- *Operasyonel Performans*: Operasyonel performans firmadaki performansın tüm boyutlarıyla ölçülmesine olanak tanıyarak firma içerisindeki faaliyetleri, üretim faktörlerini, çalışan performansını ölçmede kullanılmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 1). Firmalarda operasyonel performans göstergeleri olarak yatırım geri dönüş oranı, karlılık artışı, satış hacmi, pazar payı, ürün geliştirme ve çeşitlendirme vb. kullanılmaktadır (Green ve Inman, 2007: 1010).

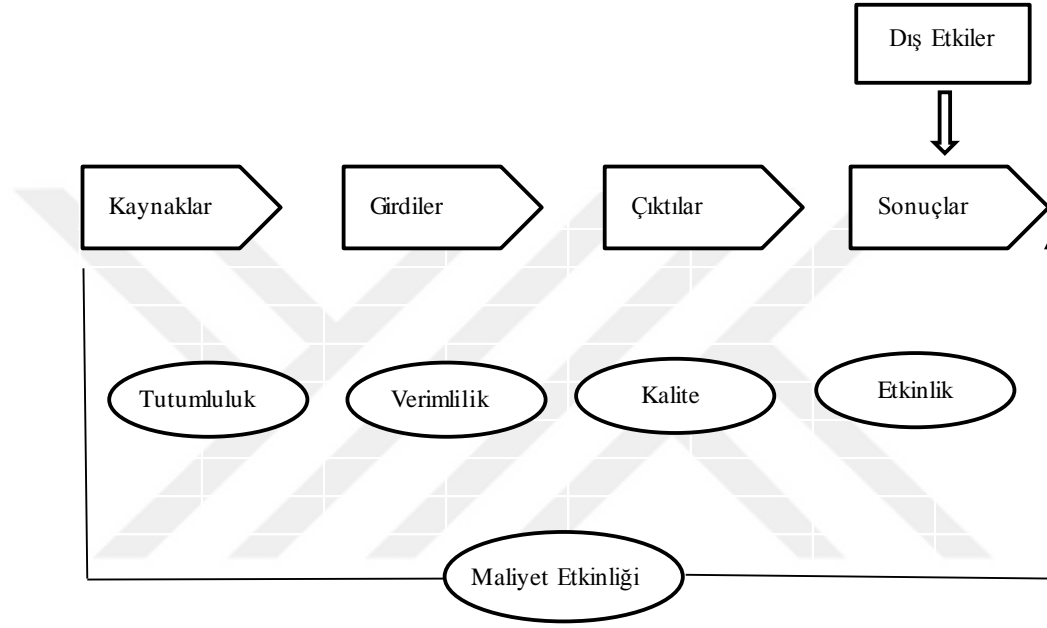
Yapılan çalışmalarda firma performansının çok boyutlu bir kavram olduğu anlaşılmaktadır ve bu boyutlar verimlilik, kalite, müşteri tatmini, üretimde değer yaratma, teknolojik etkinlik, yeni ürün geliştirme, çalışma yaşamının kalitesi, pazar payı ve kamu sorumluluğu kavramları olarak sıralanmıştır (Bakoğlu, 2001: 39-45; Fuentes vd., 2004: 425-442).

Walker ve Ruekert (1987: 426) firma performansını, etkinlik, verimlilik ve değişime uyum gösterebilme boyutlarıyla ele alırken, Apaydın (2008: 123) işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik-yeniliğe uyum sağlama başarısı olarak üç farklı boyutta incelemiştir. Yörüker vd. (2003: 15) ise günümüzde de kullanılan performansın

dört temel boyutu olarak tutumluluk, verimlilik, kalite ve etkinlik kavramlarını öne sürmektedir. Şekil 5.1’de de özetlenen bu dört kavrama kısaca değinecek olursak:

- Tutumluluk: “girdi”nin nasıl kullanılacağıyla ilgilenmektedir.
- Verimlilik: “girdi” ve “çıktı” arasındaki ilişkiyi belirlemektedir.
- Kalite: “çıktı”nın gereksinimleri ne ölçüde karşıladığıyla ilgilenmektedir.
- Etkinlik: “girdi” ve sonrasındaki işlemler sonucunda elde edilen “çıktı”nın amaçlara uygun olup olmadığıyla ilgilenmektedir.

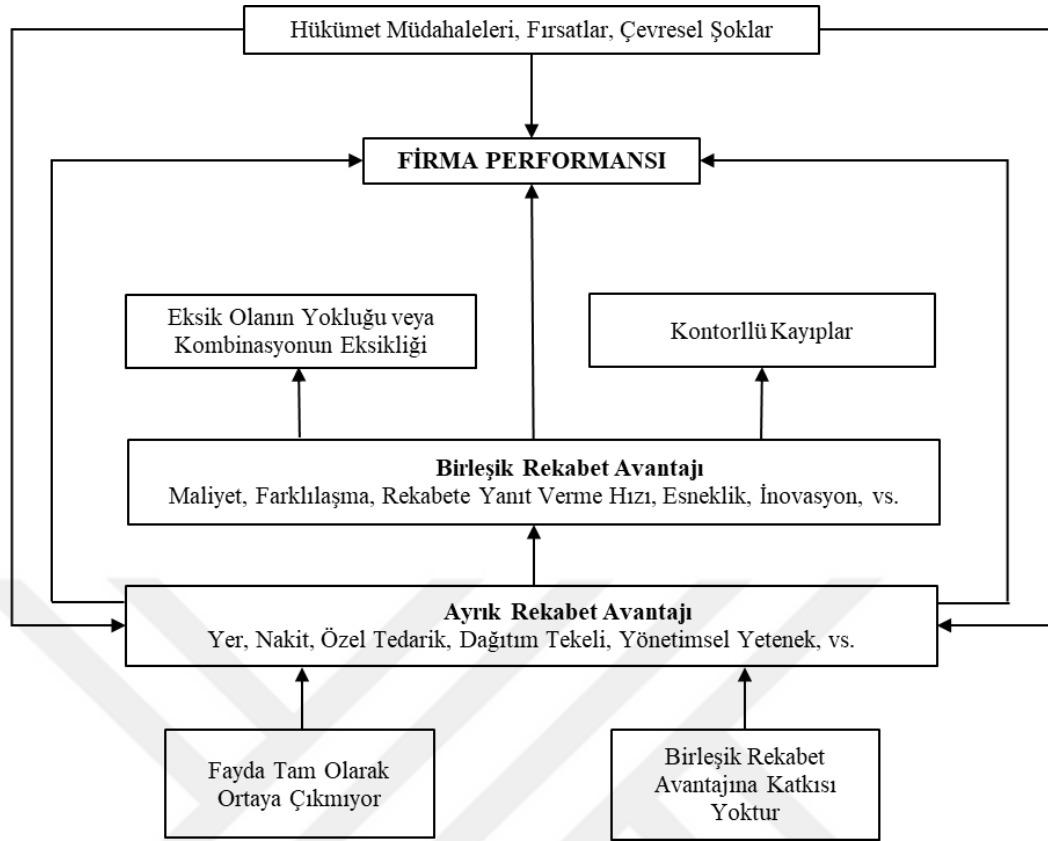
Şekil 5.1’de yer alan dört unsurun başarısı organizasyonun amaçları göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Çünkü, “tutumluluk”, “verimlilik” ve “kalite” yönünden başarılı olan fakat amacına uygun olmayan “etkinlik” sağlayamamış bir organizasyon için “yüksek performanslı” demek yanlış olacaktır (Dinç, 2006: 12).



Şekil 5.1. Performansın Boyutları ve Birbirleri ile İlişkileri (Yörüker vd., 2003: 15).

İşletmelerin hedefledikleri amaca ulaşma dereceleri olarak kabul edilen firma performansının ölçülmesi, takip edilmesi, müşteri beklenti ve istekleri doğrultusunda geliştirilmesi son derece önemlidir (Çemberci, 2011: 62). Bu doğrultuda performans ölçümlerinin firmalara sağladıkları yararlar aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Demirer, 2010: 72):

- Sunulan mal ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi
- Hesap verme sorumluluğunun ve kontrolünün sağlanması
- Yönetimsel uygulamaların geliştirilmesi
- Firma politikalarının oluşturulması
- Firmanın mevcut durumu göz önüne alınarak yeni planlamalar yapılması ve bütçeler oluşturulması
  - Hizmet dağılımlarının iyileştirilmesi ve ulaşılabilirliğinde eşitliğin sağlanması
  - Yürütülen çalışmaların büyük çoğunluğunda araştırmacılar, piyasalarda rekabet avantajı sağlamanın firma performansı için önemli bir bileşen olduğunu savunmaktadır. Ma (2000: 28)’de diğer bir çok araştırmacı gibi rekabet avantajı ve firma performansının güçlü ilişkisini ele alarak Şekil 5.2.’de bu ilişkiyi yansıtmıştır.



Şekil 5.2. Rekabet Avantajı ve Firma Performansı (Ma, 2000: 28).

Firmaların piyasalarda rekabet avantajı elde edebilmelerinde bazı performans kısıtları büyük önem taşımaktadır. Bu performans kısıtları aşağıdaki şekliyle sıralanmaktadır (Aslan, 2018: 63):

- Rekabet Performansı
- Piyasa Performansı
- Üretim Performansı
- Pazarlama Performansı
- Finansal Performans

### 5.1.1. Rekabet Performansı

Rekabet performansı, herhangi bir firmanın esas rakibi karşısında edinmiş olduğu başarıdır. Rekabet performansının ölçüsünü belirleyen birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler; müşteri memnuniyeti seviyesi, firmanın pazardaki yeri, verimlilik ve inovasyon kapasitesidir (Iraldo vd., 2009: 1447).

Porter (2008: 4), çalışmasında sektörel bazlı rekabet koşullarının firma performansını doğrudan etkilediğini ve firmaların rekabetteki yerini konumlandırabilmeleri için ayrıntılı bir şekilde "beş güç modeli" ni kullanmaları gerektiğini ifade etmiştir. Firmalar, daha önce çalışmanın 3.bölümünde açıklık getirilmiş olunan Porter'ın "beş güç modeli"ni uygulayarak rekabet analizlerini sağlayıp ardından piyasalarda sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için aşağıda sıralanan stratejilerden birini seçmelidirler. Bu stretejiyi mevcut pazarda rakiplerine karşı üstün bir pozisyon yakalayabilmek adına firmalarına uygulamaları gerekmektedir (Aslan, 2018: 65).

- Maliyet liderliği: Firmanın üretim maliyetini rakiplerine kıyasla daha düşük tutarak, piyasada maliyet liderliği ile rekabet avantajı sağlamasıdır.
- Farklılaşma: Firmanın mal, hizmet, üretim, dağıtım ve pazarlama gibi alanlarda farklılaşma sağlayarak rekabet avantajı elde etmesidir.

• Odaklanma: Daha dar bir pazar bölümü referans alınarak bu kesimde maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin birlikte kullanımıyla rekabet avantajı sağlanmıştır.

Rekabet performansının ölçümünde kullanılan boyutlardan bazıları (pazar payı ve satışlar gibi) açık bir şekilde pazarla ilişki içerisinde iken, bazıları da (müşteri tatmini ve inovasyon gibi) içsel verimlilikle ilgilidir (Iraldo vd., 2009: 1447).

### 5.1.2. Piyasa Performansı

Piyasa performansı, firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri pazarda yakaladıkları uyum düzeyinin makul seviyeden hatırı sayılır bir biçimde farklılaşmasıdır (Ardıç, 2004: 4). Firmaların piyasa performansını pazar koşullarındaki uyum, müşteri beklentilerini karşılayabilme, müşterileri tatmin edebilme, pazarda sahip olunan alan ve yeni müşteri kazanabilme kapasitesi gibi unsurlar belirlemektedir (Biçkes, 2011: 139).

Piyasa performansı değerlendirmesinin farklı pazar ekonomilerine sahip farklı sektörler için ayrı yapılması gerekmektedir. Çünkü her sektörün farklı bir piyasası ve farklı bir ekonomik yapısı vardır. Yapılan araştırmalarda hisse senedi başına düşen kar, hisse senetlerinin elden çıkış hızı, pazarın ihtiyaç duyduğu ürünlerin tesbit edebilmesi ve zamanında piyasaya sunulabilmesi piyasa performansını etkileyen kısıtlar olarak belirlenmektedir (Aslan, 2018: 66).

### 5.1.3. Üretim Performansı

Üretim performansı, hammaddenin firmaya girişinden nihai ürün olarak çıkışına kadarki süreçte nitel ve nicel verilerin bütününden elde edilen başarı göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Üretim performansını ölçmedeki temel yaklaşım, üretim süreçlerine ait ürünlerde doğru mukayeseyi yaparak üretimde ne ölçüde başarılıyız sorusuna doğru cevaplar verebilmektir. Bu yaklaşımla üretimin eksik yönleri belirlenerek gerekli önlemlerin alınması sağlanabilir (Akyüz, 2006: 44).

Hergün yenilenen teknolojiyle birlikte piyasalarda amansız bir rekabet yaşanmaktadır. Bu amansız rekabetle baş edebilmenin tek yolu günün şartlarına uyum sağlamaktan geçmektedir. Dolayısıyla üretim performansını artırmak isteyen firmalar kendilerine teknolojiyle entegre bir üretim sistemi geliştirmek durumundadır. Teknolojiyle bütünleşmiş bir üretim sistemi firmalardaki üretim performansını artırdığı gibi rekabette de kayda değer bir avantajı bereberinde getirmektedir (Türkmen, 2016: 53).

### 5.1.4. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı, ürün çeşitinin sınırlı olduğu ya da pazarın doyuma ulaştığı noktada dahi sürdürülebilir pazarlama başarısı olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2010: 149). İşletmelerin sunmuş olduğu hizmetleri ancak müşterileri ve pazarda yer alan paydaşları değerlendirebilmektedir (Sureshchandar ve Leisten, 2005: 16). İşletme yönetiminin ve güçlü bir pazarlama performansının temel amacı müşteri ve diğer paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmak ve sürdürmektir. Bu sebeple pazarlama performansının başarısını belirleyen kısıt uzun vadeli müşteri memnuniyetidir (Murphy vd., 2005: 1050).

Üretim-satış-pazarlama birimleri birbirlerinden beslenen bir döngünün elemanlarıdır. Bu elemanların işleyişinde firmalar, dışarıdan almış oldukları ham maddeleri gerekli üretim süreçlerinden geçirerek bir çıktıya dönüştürmekte ve bu çıktıyı tekrar dış çevreye aktarmaktadır. Bu döngüdeki en önemli kısıt ürünün alıcı bulması ve alıcıyı memnun edebilmesidir. Üretilen ürünün alıcı bulması ise pazarlamanın konusudur. Çok sayıda ikame ürünün bulunduğu günümüz pazarında, müşteriler geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu sebeple müşterileri cezbedebilmek ve onları üründen memnun kılmak her zaman olduğundan daha zordur. Pazarlama performansı bu noktada piyasada rekabet avantajı sağlayabilmek ve firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri adına hayati bir öneme taşımaktadır (Aslan, 2018: 67).

### 5.1.5. Finansal Performans

Finansal performans bir firmanın sahip olduğu varlıkları ne kadar iyi kullandıklarının ve gelirlerini nasıl üretebileceğinin özel bir ölçütüdür. Başka bir tanımla, firmanın sahip olduğu ikdisadi hedeflerine ulaşma durumunu gösteren sonuç odaklı bir mali parametredir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803).

Süreçler firmaların sahip olduğu itici güçleridir. Süreçlerin gerçekleştirilmesinde ve süreçlerde müşteri değerinin yaratılabilmesinde finansal ve finansal olmayan kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla firmanın varlığını sürdürülebilmesi sahip olunan her iki kaynağın eş zamanlı olarak mevcut olmasına bağlıdır (Kuang, 2000: 73).

Firma performansı kısıtı olarak finansal performans ölçülürken farklı ölçüm parametreleri ele alınmaktadır. Finansal performans ölçümünde her sektörün elemanları kendi içerisinde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler ise satış miktarları, pazar payları, karlılık düzeyleri, gelir düzeyleri, toplam varlığa ait karlılık oranları, yapılan yatırımlara ait alınan geri dönüşler, net çalışma sermayeleri, net gelir gibi kısıtlar üzerinden sağlanmaktadır. Bu kısıtlardan elde edilen değerler, bir firmanın performansı hakkında son derece önemli bilgilerdir. Bu bilgiler o sektöre yatırım yapmak isteyen bir yatırımcının karar vermesini kolaylaştırıcı niteliktedir (Bulut vd., 2009: 517).

### 5.2. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetiminin Firma Performansı İle İlişkisi

Kaynak temelli bakış açısına göre, piyasalarda firmaların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları bilgileri, prosedürleri ellerinde tutabilmeleri, eğitim ve organizasyon rutinlerini en iyi şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir (Barney, 1991: 104). Piyasalarda ancak bilgi ve bilgi yönetimini etkili bir biçimde kullanan, gelecekte meydana gelebilecek olası riskleri önceden fark edebilen ve bu doğrultuda adımlarını belirleyen firmalar başarıya ulaşabilmektedir (Gümüştekin, 2004: 201-212).

Bilgilerin verimli bir şekilde kullanılması, firmalar arası uyumluluğun, daha iyi iş performansının ve rekabet avantajının kaynağını oluşturmaktadır (Arumugam ve Mojtahedzadeh, 2011: 4). Küresel ekonomide bilginin gücünü göz ardı eden ve bilgi yönetiminin artan önemini önemsemeyen firmalar piyasadaki rekabet gücünü kaybedebilmektedir. Bu durum firmanın toplumda olumsuz bir konuma düşmesine neden olabilmektedir (Mesci, 2011: 122).

Firmaların sahip olduğu bilgileri, firmanın ihtiyaçlarına, üretim süreçlerine, sahip oldukları maddi kaynaklara ve insan kaynaklarına uyarlayabilmesi çok önemlidir. Çünkü bilgiye sahip olmak ve sahip olunan bilgiyi en iyi şekilde yönetebilmek firmaların rekabet gücünü ve piyasa değerini artırmalarına önemli bir katkı sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008: 107-122; Khamroz, 2016: 46).

Yapılan araştırmalarda bilgi yönetimi sürecinin firmaların temel yetkinliklerini geliştirdiği, ürünlerin pazara ulaşım süresini hızlandırdığı, ürün hazırlama sürelerini azalttığı ve ürün kalitesini artırdığı tespit edilmiş olup bu avantajlarında doğrudan firma performansına pozitif bir katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Daut vd., 2010: 138).

Gomez ve Manzanares (2002: 16) İspanya'da gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada, yıllık satışları 2 milyon Euro'yu bulan 76 firma üzerinde bilgi yönetim stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan araştırma neticesinde bilgi yönetimi stratejisi odaklı firmaların diğer firmalara kıyasla satışlarında büyük bir farklılıklar gözlemlenmiştir. Yine İspanya'da benzer bir çalışmayı yürüten Lopez-Nicolas vd. (2011: 502-509)'de bilgi yönetiminin yeniliği ve kurumsal işletme performansını geliştirmede önemli bir rol oynadığı sonucuna varmışlardır.

Theriou vd. (2011: 97-134) Yunanistan'da faaliyette bulunan 109 adet orta ve küçük ölçekteki firma üzerinde verimli bir bilgi yönetiminin, firma performansını ne yönde etkilediğini araştırmıştır. Yapılan çalışma neticesinde liderliğin ve kültürün bilgi

yönetimini verimli kıldığı ve bu verimli bilgi yönetiminin firma performansını güçlü ve olumlu yönde etkilediği bilgisine ulaşılmıştır.

Li vd. (2014: 649-653) tarafından Çin'de faaliyette bulunan 345 firma üzerinde bilgi yönetimi stratejilerinin firma performansını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ise bilgi yönetim stratejilerinin birbirini tamamladığı ve dolayısıyla firma performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Cohen ve Olsen (2015: 1178–1188) Güney Afrika'da konaklama hizmetleri sunan işletmeler üzerinde yaptıkları bir çalışmada bilgi yönetimi ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma neticesinde işletmenin sahip olduğu örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ve insan sermayesi ile işletmenin müşteri servisi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve dolayısıyla bilgi yönetiminin işletme performansını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Küresel ekonominin rekabet koşullarında firmaların rakip firmalardan bağımsız olarak tek başlarına ayakta kalmaları mümkün değildir. Mevcut koşullarda başarıyı yakalayabilmek, firmaların rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamasıyla mümkün olmaktadır. Rekabet avantajı, bir firmanın sahip olduğu stratejilerini, diğer firmalara göre daha iyi düzeye çıkarabilecek şekilde geliştirmesi ve uygulanması ile sağlanabilmektedir. Piyasalarda rekabet avantajı kazanmak kadar onu sürdürülebilmekte firmalar için büyük bir önem taşımaktadır. Rekabet avantajının sürdürülebilmesinde firmaların temel yeteneklerini koruyarak pazarın değişim hızına paralel ya da daha yüksek bir değişim hızı ile mevcut duruma hızlı bir şekilde adapte olabilmek önemli bir faktördür. Bu aşamadaki en kritik nokta ise piyasalardan sağlanacak rekabet istihbaratı bilgilerinin sürekli olarak güncel tutulmasıdır. Edinilen bilgilerin güncel tutulması kadar, bu bilgilerin biriktirilmesi, analiz edilmesi ve anlamlı bir bilgiye dönüştürülmesi de oldukça önemlidir. Çünkü rekabet istihbaratı ile elde edilen bilgiler iyi bir şekilde yönetilmedikçe firmalara bu bilgilerin hiçbir faydası yoktur. Rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi kavramları birbirlerinden beslenen ve aynı zamanda birbirlerinin gelişimini sağlayan iki önemli faktördür. Bu iki önemli kavram firmanın kendi içerisinde ve içinde bulunduğu piyasadaki konumunu belirlemektedir. Bu sebeple piyasadaki rakip firmalardan zamanında edinilen istihbarat bilgileri iyi bir şekilde yönetilmeli ve firmalara değer katacak ve firma performansını yükseltecek anlamlı bir bilgiye dönüştürülmelidirler (Özdemir, 2010: 68).

## 6. REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ YÖNETİMİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisi bir alan çalışması ile açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, sınırları, varsayımları, veri toplama araçları, model ve hipotezleri ele alınmaktadır.

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Rekabet istihbaratı küresel rekabet piyasasındaki firmalar için en kıymetli bilgi kaynağını oluşturmaktadır. Oluşturulan bilgi kaynağının anlamlı bir şekilde yorumlanıp firmaya değer sağlamasının yolu elde edilen bilgilerin doğru şekilde analiz edilmesi ve doğru şekilde yönetilmesinden geçmektedir. Bilgi yönetiminde firmaların fayda ve rekabet avantajları göz önüne alınarak mevcut bilgi kaynakları koordinasyonlu olarak kullanılmaktadır. Firmaların bu koordinasyonu sağlamadaki başarıları ise firma performansı olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada günümüz rekabet koşullarında firmaların nasıl ayakta kalabilecekleri açıklanmaya çalışılmış ve bu doğrultuda Türkiye’de yazılım piyasasında kullanılan ve güçlü bir araç olan rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi kavramları ilişkilendirilmiş, bu ilişkinin firma performansını ne yönde etkilediği sonucuna varılmak istenmiştir.

Yürütülen bu çalışmada referans olarak yazılım piyasasının seçilmesinin nedeni, bu piyasanın kendini sürekli olarak yenilikçi tutması gereken ve rekabet istihbaratına en çok ihtiyaç duyan sektörlerden biri olduğu düşüncesidir. Dünya piyasasında yer alan firmalarda rekabet istihbaratı kullanımı ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre büyük farklılıklar göstermektedir. Bu sebeple bu çalışmada da Türkiye’nin rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansına etkisi noktasında somut bir örnek sunulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de bulunan beş ildeki (Adana, Antalya, Ankara, Kahramanmaraş ve Mersin) teknokent yazılım firmaları hedef seçilmiş ve bu firmalar üzerinde gerekli analiz yapılarak Türkiye’deki yazılım firmalarının rekabet istihbaratı hususunda ne noktada olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 6.2. Araştırmanın Önemi

Piyasalarda mevcut olan hiper rekabet koşullarıyla baş edebilmenin en önemli yolu her zaman rakip firmaların bir adım ilerisinde olmaktan geçmektedir. Hiper rekabet ortamında, piyasalarda stratejik ve sürdürülebilir bir üstünlük yaratmak amacıyla kullanılan en güçlü yöntem rekabet istihbaratı yöntemidir (Koç, 2014: 13).

Yapılan çalışmalarda Fransa, Japonya, İsveç ve ABD dahil olmak üzere bazı ülkelerdeki, firmaların rekabet istihbaratını benimseme ve kullanma düzeyleri bakımından oldukça gelişmiş oldukları gözlenmektedir. Bu ülkelerde rekabet istihbaratı kabul edilmiş bir iş disiplini olarak haklı yerini almış ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir teknik haline gelmiştir (Viviers vd., 2005: 607). Fakat Türkiye’de rekabet istihbaratı kavramı ve uygulaması varlığını hissettirse de henüz tam olarak tüm sektör ve firmalar tarafından bilinen ve kullanılan bir kavram değildir.

Oysaki rekabet istihbaratı işlevlerine önem veren firmalar, kendi sektörlerinde akıllıca davranmaktadırlar. Çünkü bu belirsiz, yoğun ve şiddetini her geçen gün artıran rekabet ortamında firmanın kendisini savunduğu tek çizgi rakiplerinden edindiği istihbarat bilgisidir. Bu sebeple firmaların misyonu ve vizyonu rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi ile uyumlu olmalıdır.

Yapılan literatür taraması sonucunda ekonomik seviyeleri yüksek olan ülkelerde yaygın olarak kullanılan rekabet istihbaratı kavramı ile bilgi yönetimi kavramını ilişkilendiren çalışmaların oldukça az olduğu ve bu kavramların firma performansı üzerine etkisini inceleyen bir araştırmanın ise hiç olmadığı tespit edilmiştir.



Bu doğrultuda yürütülen bu çalışmanın günümüz hiper rekabet piyasasında kritik değere sahip olan rekabet istihbaratı ile bilgi yönetimi kavramlarının firma performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesinin literatüre büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmada, bugünün ve geleceğin sektörü olan ve hemen hemen her piyasada ayak izi bulunan yazılım firmaları referans olarak alınmıştır. Yazılım sektörü dünya çapında rakibi çok fazla olan ve kendini sürekli olarak geliştirmesi gereken önemli pazarlardan biridir. Günümüz küresel rekabet koşullarında yazılım sektörünün desteği ile yeni ürün ve uygulama geliştiremeyen firmalar piyasada varlıklarını sürdürememektedir (Change, 07.05.2020, www.keyofchange.com). Bu sebeple teknolojiye yön veren böylesine aktif bir pazarda Türkiye'nin bulunduğu konumun tespiti oldukça önemlidir.

Bu doğrultuda yürütülen bu çalışmada Türkiye'nin beş iline (Adana, Ankara, Antalya, Mersin ve Kahramanmaraş) ait teknokent merkezleriyle bire bir iletişime geçilerek bünyelerinde yer alan yazılım firmalara ait yazılım personeli sayılarına ulaşılmıştır. Ulaşılan bu verilere göre Çukurova Teknokent'de kayıtlı 24 yazılım firmasında 117, Antalya Teknokent'de kayıtlı 38 yazılım firmasında 92, Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde yer alan 10 yazılım firmasında 96, Mersin Teknokent'de bulunan 62 yazılım firmasında 463, ODTÜ Teknokent'de mevcut 246 yazılım firmasında 6.367 yazılım çalışanı yer almaktadır. Bu bilgilerden hareketle 7.135 kişilik evrende %5 kabul edilebilir hata düzeyi ile örneklem hesaplaması yapıldığında 365 kişiye anket çalışması yapılması gerekmektedir. Ancak yoğun uğraşlar ve sınırlı imkânlarla bağlı olarak anket çalışması Adana, Ankara, Antalya, Mersin ve Kahramanmaraş illerinde yer alan teknokent yazılım firmalarında çalışan 279 yazılım personeline uygulanmıştır.

Çalışmada örnekleme yöntemi olarak olasılıklı olmayan tekniklerden kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik ile tesbit edilen firmalarda çalışan yazılım personellerine online sistem üzerinden erişim sağlanmış ve akabinde ulaşılan yazılım personellerinin temasda olduğu diğer çalışanlara erişilmiştir.

### 6.4. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Bu araştırma Adana, Ankara, Antalya, Mersin ve Kahramanmaraş illerinde yer alan, teknokent bünyesindeki yazılım firmalarında çalışan yazılımcılara yapılmıştır. Bu nedenle araştırma belirli bir sektörün belirli bir iş alanında çalışan kişilerin görüşlerini yansıtan bulgulara sahiptir. Araştırma farklı sektörde uygulandığında farklı sonuçların alınması muhtemeldir. Araştırmaya katılan yazılımcıların ankette yer alan soruları anlayarak tarafsız ve gerçeği yansıtacak şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

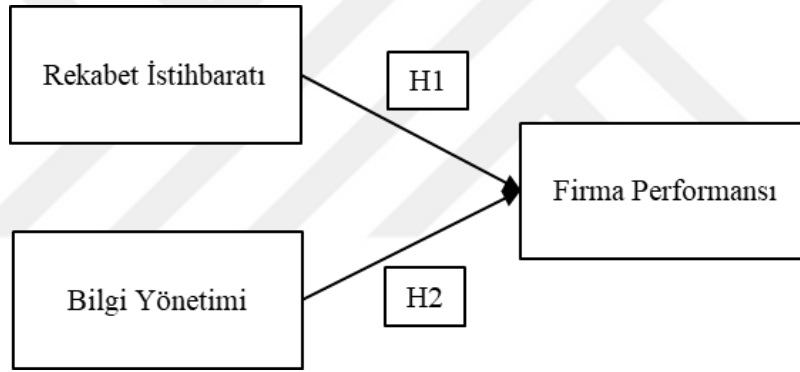
### 6.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin uygulanacağı kişiler, teknokent yazılım firmaları tablosundan tespit edilmiş ve yine aynı adresten iletişim bilgileri elde edilmiştir. Anketler firmalarda çalışan yazılımcılar tarafından online sistem üzerinden yanıtlanmıştır. Anket başlıca iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anketi yanıtlayanların demografik özelliklerine ilişkin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mezun olunan bölüm, firmadaki pozisyon, vb.) sorulara, ikinci bölümde ise araştırma değişkenlerini ölçen önermelere yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan önermelerde 5'li Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 programında analize tabi tutulmuştur. Ankette araştırma modelinde yer alan üç değişkene ilişkin literatürde geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerin bir uyarlaması yer almaktadır.

Bu ölçeklerden ikisi rekabet istihbaratına ait ölçeklerdir. Rekabet istihbaratına ilişkin ölçeklerden ilki Dai (2013: 135) tarafından geliştirilmiştir ve tek boyut altında 6 önerme ile ölçülmüştür. Rekabet istihbaratında kullanılan diğer ölçek ise Kruger (2010: 306) tarafından geliştirilmiştir ve tek boyut altında 5 önerme ile ölçülmüştür. Ankette yer alan bir diğer ölçek bilgi yönetimine aittir. Bu ölçek Jasimuddin vd. (2005: 62-76) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte bilgiyi oluşturma boyutuna ait 12 soru, bilgi aktarımı ve depolanması boyutuna ait 8 soru, bilginin uygulanması ve kullanımı boyutuna ait 19 soru olmak üzere toplamda üç boyut ve 39 soru yer almaktadır. Bu ölçeğin bilgi oluşturma boyutu altına 2 yeni soru eklenmiş ve ölçek 41 önermeden değerlendirmeye alınmıştır. Ankette kullanılan son ölçek ise firma performansına ait olup Bontis (1998: 75) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte finansal performans için 5 soru, operasyonel performans için 5 soru olmak üzere toplamda 2 boyut ve 10 soru yer almaktadır. Çalışmada değerlendirmek üzere ölçeğin operasyonel performans boyutu altına 1 yeni soru eklenmiş ve ölçek 11 önermeden değerlendirmeye alınmıştır.

### 6.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde firma performansı “bağımlı değişken” olarak tanımlanmıştır. Çalışma kapsamında bağımlı değişken olan firma performansının, “bağımsız değişkenler” olarak tanımlanan rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 6.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli: Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetiminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi.

Araştırmada ele alınan rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi kavramlarının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırma için belirlenen hipotezler ise şu şekilde sıralanmıştır:

H1: Rekabet istihbaratı firma performansını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H2: Bilgi yönetimi firma performansını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

## 7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde alan çalışmasından elde edilen verilerin analiz sonuçları ve elde edilen bulguları yer almaktadır.

### 7.1. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği

Güvenilirlik değeri bir ankete alınan cevapların tutarlılığını sunmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 7.1' de yer almaktadır.

Tablo 7.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Scales (Ölçekler)	Cronbach's Alpha	N of Items (önerme sayısı)
Rekabet İstihbaratı-1	0.815	5
Rekabet İstihbaratı-2	0.804	6
Bilgi Yönetimi	0.906	41
Firma Performansı	0.885	11

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. 5 önermeden oluşan rekabet istihbaratına ilişkin ölçeğin bütün soruları dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alfa değeri 0,815 olarak bulunmuştur. 6 önermeden oluşan diğer rekabet istihbaratı ölçeğinden elde edilen Cronbach's Alfa değeri 0,804; 41 sorudan oluşan bilgi yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,906; 11 sorudan oluşan firma performansı ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri ise 0,885 olarak bulunmuştur. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ( $0,70 \leq \alpha \leq 1$ ) ise ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Nunally, 1978). Araştırmada yer alan ölçeklere ait Cronbach's Alfa değerleri kabul edilebilir düzey olan 0,70'in oldukça üzerinde olması sebebiyle anket güvenilir bir şekilde ölçümlenmiştir. Sorulara ait ayrı ayrı Cronbach's Alfa değerlerine bakıldığında güvenilirliği azaltabilecek önemli bir değere rastlanmadığından ölçekten hiçbir soru çıkarılmamıştır.

### 7.2. Demografik Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ortaya koymak amacı ile katılımcılara çeşitli sorular yöneltilmiş ve yanıtlar tablolar halinde düzenlenmiştir. Ankete katılanların %17,9'unu kadınlar, %82,1'ini ise erkekler oluşturmaktadır (Tablo 7.2).

Tablo 7.2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Geçerli %
Kadın	50	17,9
Erkek	229	82,1
Toplam	279	100,0

Katılımcıların büyük çoğunluğunu %58,4 ile 20-30 yaş arası genç nüfus oluştururken, %38,4'ünü 31-45 yaş arası, %3,2'sini ise 46-60 yaş arası kadın ve erkekler oluşturmaktadır (Tablo 7.3).

Tablo 7.3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Geçerli %
20-30	163	58,4
31-45	107	38,4
46-60	9	3,2
Toplam	279	100,0

Ankete katılan bireylerin %48'i evli iken %52'si ise bekârdır (Tablo 7.4).

Tablo 7.4. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Geçerli %
Evli	134	48,0
Bekar	145	52,0
Toplam	279	100,0

Ankete katılan bireylerin eğitim durumları Tablo 7.5'de verilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu fakülte mezunları oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla yüksek lisans, meslek yüksekokulu ve lise mezunları takip etmektedir. Anketdeki en az katılım oranı ise doktora mezunlarına aittir.

Tablo 7.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Geçerli %
Lise ve dengi okullar	5	1,8
Meslek yüksekokulu	38	13,6
Üniversite-lisans	190	68,1
Yüksek lisans	45	16,1
Doktora	1	,4
Toplam	279	100,0

Anketi yanıtlayanların mezun oldukları bölümler incelendiğinde %42,3 ile büyük çoğunluğu bilgisayar mühendisleri ve akabinde %11,1'inin bilgisayar programcıları, %6,8'inin yazılım mühendisleri, %5'ini elektrik elektronik mühendisleri, %5'ini bilgisayar ve öğretim teknolojileri, %2,9'unu yönetim bilişim sistemleri ve %26,9'unu ise diğer meslek grupları oluşturmaktadır (Tablo 7.6).

Tablo 7.6. Katılımcıların Mezun Oldukları Bölüm Değişkenine Göre Dağılımı

Mezun Olunan Bölüm	Sayı	Geçerli %
Bilgisayar Müh.	118	42,3
Bilgisayar Programcılığı	31	11,1
Yazılım Müh.	19	6,8
Elektrik Elektronik Müh.	14	5,0
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	14	5,0
Yönetim Bilişim Sistemleri	8	2,9
Diğer	75	26,9
Toplam	279	100,0

Katılımcıların %5,4'ü CEO, %1,4'ü CIO, %10,8'i departman müdürü, %82,4'ü ise diğer pozisyonlarda çalışmaktadır (Tablo 7.7).

Tablo 7.7. Katılımcıların Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı

Firmadaki Pozisyon	Sayı	Geçerli %
CEO	15	5,4
CIO	4	1,4
Departman Müdürü	30	10,8
Diğer	230	82,4
Toplam	279	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin %5,4'ü 1 yıldan az, %46,6'sı 1-5 yıllık, %26,5'i 6-10 yıl, %21,5'i ise 11 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir (Tablo 7.8).

Tablo 7.8. Katılımcıların İş Tecrübeleri Değişkenine Göre Dağılımı

İş Tecrübesi	Sayı	Geçerli %
1 yıldan az	15	5,4
1-5 yıl	130	46,6
6-10 yıl	74	26,5
11 yıl ve üstü	60	21,5
Toplam	279	100,0

Ankette yer alan katılımcıların çalıştıkları şehirler incelendiğinde grubun %10,8'i Adana'da, %52,3'u Ankara'da, %22,9'u Antalya'da, %7,2'si Kahramanmaraş'da, %6,8'i ise Mersin'de bulunmaktadır (Tablo 7.9).

Tablo 7.9. Katılımcıların Çalıştığı Şehir Değişkenine Göre Dağılımı

Çalıştığı Şehir	Sayı	Geçerli %
Adana	30	10,8
Ankara	146	52,3
Antalya	64	22,9
Kahramanmaraş	20	7,2
Mersin	19	6,8
Toplam	279	100,0

Katılımcıların çalıştığı sektörler göre dağılımları incelendiğinde; %50,9'u tüm kamu ve özel kurumlarda, %12,2'si turizm ve hizmet sektöründe, %9,3'ü savunma sanayisinde, %3,2'si e-dönüşüm/e-ticarette, %5,7'si oyun/mobil uygulamalar/web tasarım ve %18,6'sı ise diğer alanlarda çalışmaktadır (Tablo 7.10).

Tablo 7.10. Katılımcıların Hedef Sektör Değişkenine Göre Dağılımı

Hedef Sektör	Sayı	Geçerli %
Tüm Kamu ve Özel Kurumlar	142	50,9
Turizm&Hizmet Sektörü	34	12,2
Savunma Sanayi	26	9,3
E-dönüşüm/E-ticaret	9	3,2
Oyun/Mobil Uygulamalar/Web tasarımı	16	5,7
Diğer	52	18,6
Toplam	279	100,0

Araştırmada seçilen hedef sektörlerle hitap eden firmaların çalışan kapasiteleri incelendiğinde %33,3'ünün 1-10 kişi, %53,4'ünün 11-30 kişi, %10'unun 31-50 kişi ve %3,2'sinin ise 51 ve üzeri çalışan kapasiteye sahip oldukları gözlenmiştir (Tablo 7.11).

Tablo 7.11. Katılımcıların Firmalarında Çalışan Kişi Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Sayı	Geçerli %
1-10 kişi	93	33,3
11-30 kişi	149	53,4
31-50 kişi	28	10,0
51 ve üzeri	9	3,2
Toplam	279	100,0

### 7.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde yapılan çalışmaya ait veri setlerinin ortalamaları ve verilerin standart sapma değerleri tanımlayıcı istatistiklerle açıklanmıştır. Tanımlayıcı bulgular rekabet istihbaratı, bilgi yönetimi ve firma performansı olarak 3 başlık altında incelenmiştir. Anket değişkenlerine ait her bir önerme için katılımcılardan "1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinin birini işaretlemeleri istenmiştir. Buradan elde edilen sonuçlara göre ortalama değer 1'e yaklaştıkça katılımcıların belirtilen ifadeye katılmadıkları, 5'e yaklaştığında ise belirtilen ifadeye katıldıkları anlaşılacaktır.

#### 7.3.1. Rekabet İstihbaratı Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcılara rekabet istihbaratına yönelik 11 önerme sunulmuş ve bu önermelere ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve önermelerden elde edilen yanıtlar tablo halinde düzenlenmiştir. "Faaliyet alanımızdaki yeni teknolojileri sürekli takip ederiz" önermesi 4,093 ortalama ile katılıyorum yönünde olumlu görüş bildirdikleri en yüksek önerme olmuştur. Bu yöndeki olumlu görüş, yazılım firması çalışanlarının teknolojiyi sürekli olarak takip ettiklerini göstermektedir. "Firmamız temel rakip analiz modellerini (SWOT, boşluk analizi vb.) kullanmaktadır" önermesi 3,101 ortalama ile kararsızıma yakın olumlu yöndeki en düşük ortalama sahip önerme olmuştur (Tablo 7.12). Bu önermenin almış olduğu katılım oranı her ne kadar tablonun en düşük katılım değeri olsada genel çerçevede orta katılım sağlandığı bir önermedir. Dolayısıyla bu önermeye ait katılım oranından da anlaşıldığı üzere, yazılımcıların rakip analiz modelleri konusunda tam olarak bilinçli olduğu söylenemez.

Tablo 7.12. Rekabet İstihbaratına İlişkin Bulgular

Rekabet İstihbaratına Ait Önermeler	1	2	3	4	5	A.O	S.S
	N	N	N	N	N		
	%	%	%	%	%		
RI1.Firmamız pazar araştırması için (araştırma şirketleri) dış bilgi kaynaklarını kullanır.	36 12,9	47 16,8	87 31,2	64 22,9	45 16,1	3,125	1,245
RI2.Bilgi kaynaklarımızın güvenilirliğini ve doğruluğunu değerlendiririz.	21 7,5	23 8,2	47 16,8	80 28,7	108 38,7	3,828	1,240
RI3.Rakiplerimizi analiz ederek profillerini güncel tutarız.	18 6,5	27 9,7	59 21,1	73 26,2	102 36,6	3,767	1,223
RI4.Faaliyet alanımızdaki yeni teknolojileri sürekli takip ederiz.	24 8,6	23 8,2	16 5,7	56 20,1	160 57,3	4,093	1,316
RI5.Firmamızda etkileyebilecek yeni ve olası hükümet politikaları, mevzuat, yasa ve yönetmelikleri takip ederiz.	25 9	16 5,7	23 8,2	61 21,9	153 54,8	4,083	1,291
(RI)6.Çalışanlarımızı rekabetçi gözlem yapmaya ve elde ettikleri bilgileri rapor etmeye teşvik ederiz.	31 11,1	33 11,8	50 17,9	91 32,6	72 25,8	3,480	1,302
(RI)7.Firmamızda faaliyetlerimize yön verecek kapsamlı bir yol haritamız vardır.	25 9	27 9,7	60 21,5	92 33	74 26,5	3,586	1,228
(RI)8.Firmamızda şirketimizle ilgili bilgilerin envanteri tutulur.	25 9	25 9	38 13,6	74 26,5	116 41,6	3,831	1,302
(RI)9.Firmamız rakiplerin eylemlerini tahmin etmek ve öngörmek için kendi plan ve stratejilerini analiz eder.	25 9	31 11,1	61 21,9	91 32,6	70 25,1	3,540	1,231
(RI)10.Firmamız temel rakip analiz modellerini (SWOT, boşluk analizi vb.) kullanmaktadır.	45 16,1	46 16,5	72 25,8	64 22,9	50 17,9	3,101	1,324
(RI)11.Bilgi kaynaklarımızın güvenilirliğini sürekli değerlendiriyoruz.	32 11,5	25 9	51 18,3	75 26,9	95 34,1	3,633	1,337

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum

### 7.3.2. Bilgi Yönetimi Boyutuna İlişkin Bulgular

Anket katılımcılarına bilgi yönetimine yönelik 41 önerme sunulmuş ve bu önermelere ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur ve önermelerden elde edilen yanıtlar tablo halinde düzenlenmiştir. Tablo 7.13'deki verilerden de görülmektedir ki bilgi yönetimine yönelik sunulan önermelerden genelde aynı düzeye yakın sonuçlar alınmıştır. "Bilgi sistemleri, bireylerin bilgi paylaşmasını kolaylaştırır" önermesi 3,772 ortalama ile katılıyorum yönünde olumlu görüş bildirilen en yüksek önerme olmuştur. Bu önermeye olumlu yönde görüş bildirmeleri yazılım çalışanlarının bilgi sistemleri hususunda bilinçli olduklarını göstermektedir. "Çalışanlarımız bilgiyi bir güç kaynağı olarak tekellemeye meyilli ve elde ettikleri bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmada

gönülsüzdür” önermesi 2,670 ortalama ile katılımın en düşük olduğu önerme olmuştur (Tablo 7.13). Bu önermenin almış olduğu düşük katılım ise firma çalışanlarının bilgi paylaşımı konusunda istekli olduklarını göstermektedir.

Tablo 7.13. Bilgi Yönetimine İlişkin Bulgular

Bilgi Yönetimine Ait Önermeler	1	2	3	4	5	A.O	S.S
	N	N	N	N	N		
	%	%	%	%	%		
BY1-Firmamızda çalışanlardan düzenli olarak bilgi toplanır.	37	31	36	93	81	3,540	1,361
	13,3	11,1	12,9	33,3	29		
BY2-Firmamızda müşterilerden düzenli olarak bilgi toplanır.	41	38	34	80	85	3,468	1,421
	14,7	13,6	12,2	28,7	30,5		
BY3-Firmamız pazar araştırması yapar.	32	25	40	82	99	3,687	1,341
	11,5	9	14,3	29,4	35,5		
BY4-Firmanın işlerini yürütebilmesi için gerekli olan bilgi, firmanın veri tabanı ve kayıtlarından sağlanır.	41	29	33	64	111	3,629	1,458
	14,7	10,4	11,8	22,9	39,8		
BY5-Resmi bilgiler firma içinde sık sık paylaşılır.	45	50	54	72	56	3,159	1,366
	16,1	17,9	19,4	25,8	20,1		
BY6-Resmi bilgiler firma içinde engeller olmadan paylaşılır.	56	45	50	66	61	3,112	1,449
	20,1	16,1	17,9	23,7	21,9		
BY7-Gayri resmi bilgiler firma içinde sık sık paylaşılır.	63	54	47	54	57	2,956	1,454
	22,6	19,4	16,8	19,4	20,4		
BY8-Gayri resmi bilgiler firma içinde engeller olmadan paylaşılır.	66	48	46	60	56	2,971	1,464
	23,7	17,2	16,5	21,5	20,1		
BY9-Çalışanlarımızı bilgilendirmek için, firmamızda yapılan tüm gelişmeler hakkında periyodik olarak raporlar hazırlanır.	38	30	69	77	60	3,332	1,299
	13,6	10,8	24,7	27,6	21,5		
BY10-Bilgi sistemleri, bireylerin bilgi paylaşmasını kolaylaştırır.	41	18	26	69	122	3,772	1,438
	14,7	6,5	9,3	24,7	43,7		
BY11-Herhangi bir yeni bilginin şirketi nasıl etkilediğine genellikle yöneticiler karar verir.	33	37	31	84	88	3,575	1,361
	11,8	13,3	11,1	30,1	31,5		
BY12-Çalışanlarımız, çalıştıkları birim ile ilgili konularda ortak bir anlayışa sahiptir.	42	22	38	97	75	3,515	1,360
	15,1	7,9	13,6	34,8	26,9		
BY13-Firmamız eski bilgileri silme ve yeni alternatifler arama yeteneğine sahiptir.	41	32	44	91	65	3,392	1,348
	14,7	11,5	15,8	32,6	23,3		
BY14-Örgütsel birimlerin performansı için bazı endüstriyel düzen veya protokoller vardır.	36	24	73	84	56	3,366	1,257
	12,9	8,6	26,2	30,1	20,1		
BY15-Çalışanlarımız bilgiyi bir güç kaynağı olarak tekelleştirmeye meyilli ve elde ettikleri bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmada gönülsüzdür.	86	58	35	48	46	2,670	1,474
	30,8	20,8	12,5	17,2	16,5		



BY16-Personel değişimi, firma için önemli bilgi veya beceri kaybı anlamına gelmez.	65 23,3	48 17,2	50 17,9	63 22,6	48 17,2	2,931	1,421
BY17-Firmamızın çalışanlardan gelen teklifleri toplanması için prosedürleri vardır bu prosedürler daha sonra bilgi olarak birleştirilir.	36 12,9	50 17,9	69 24,7	55 19,7	62 22,2	3,210	1,321
BY18-Firmanın daha sonra kullanmak üzere tecrübe ve bilgi birikimine sahip veri tabanları vardır.	37 13,3	35 12,5	32 11,5	83 29,7	86 30,8	3,535	1,383
BY19-Firmamız en iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlayan resmi mekanizmalara sahiptir.	37 13,3	41 14,7	57 20,4	68 24,4	69 24,7	3,335	1,345
BY20-Çalışanlarımızın tekliflerini değerlendirildikten ve/veya tasarlandıktan sonra dağıtım için prosedürlerimiz vardır.	39 14	26 9,3	72 25,8	80 28,7	56 20,1	3,322	1,283
BY21-Firmanın veri tabanlarına ve belgelerine bir tür bilgisayar ağı ile erişilebilir.	46 16,5	35 12,5	31 11,1	58 20,8	103 36,9	3,502	1,494
BY22-Bilgi firmanın etrafına dağılmıştır.	40 14,3	37 13,3	69 24,7	63 22,6	59 21,1	3,239	1,315
BY23-Firmamız takım çalışmasına teşvik eder.	51 18,3	22 7,9	11 3,9	64 22,9	125 44,8	3,696	1,538
BY24- Firmamızda işlevsel çalışma grupları ve ekiplerden sıkça yararlanılmaktadır.	54 19,4	28 10	37 13,3	75 26,9	78 28	3,349	1,466
BY25- Firmamız genellikle ekip çalışması ile sorunları çözer.	54 19,4	19 6,8	21 7,5	82 29,4	95 34,1	3,535	1,493
BY26-Çalışanlarımız firmanın tamamını etkileyen konulara diyalog yoluyla yenilikçi çözümler sunar.	41 14,7	28 10	24 8,6	77 27,6	102 36,6	3,629	1,431
BY27-Firmamız çalışanlar tarafından yapılan önerileri kabul eder.	41 14,7	32 11,5	33 11,8	100 35,8	65 23,3	3,428	1,350
BY28-Çalışanların firmadaki yeni gelişmeler hakkında bilgilendirildiği periyodik toplantılarımız vardır.	53 19	32 11,5	33 11,8	88 31,5	65 23,3	3,295	1,430
BY29-Çalışanlarımız firmanın stratejisini yeniden tanımlamaya yardımcı olur.	42 15,1	34 12,2	41 14,7	90 32,3	63 22,6	3,363	1,352
BY30-Çalışanlarımız kendi işlerini kontrol eder ve kendi işlerinden sorumludurlar.	29 10,4	31 11,1	29 10,4	99 35,5	84 30,1	3,654	1,294
BY31-Çalışanlarımızın karar alma sürecindeki etkinliği artmıştır.	38 13,6	29 10,4	46 16,5	91 32,6	66 23,7	3,437	1,320
BY32-Çalışanlarımızın önerilerinde artış olmuştur.	33 11,8	34 12,2	58 20,8	85 30,5	61 21,9	3,395	1,276
BY33-Bilgiyi teşvik etmek için diğer	47	31	44	86	63	3,321	1,380

firmalarla dış ağlar ve ittifaklar kurulur.	16,8	11,1	15,8	30,8	22,6		
BY34-Bilginin teşviki için üniversiteler veya teknolojik merkezlerle işbirliği anlaşmalarına varılır.	44	46	34	75	72	3,314	1,417
BY35-Genellikle müşterilerin önerilerinin ürün veya hizmetlere dahil edilmesi söz konusudur.	46	22	23	82	98	3,605	1,445
BY36-Firmamızda bilgiyi teşvik eden mekanizmalar veya araçlar vardır.	29	38	59	86	59	3,399	1,248
BY37-Yönetim, çalışanlara amaçlarına ulaşmaları için yeterli eğitim ve rehberlik sağlar.	46	41	41	68	75	3,314	1,427
BY38-Firmamızda çalışanlara yeteneklerini ve bilgilerini geliştirebilecekleri gerçek fırsatlar sunulur.	47	29	47	71	76	3,370	1,413
BY39-Firmamızın asıl amacını ifade eden bir stratejik amacı, hedefi ve rehberi vardır.	32	32	33	75	99	3,653	1,362
BY40-Firmanın(varsı) veri tabanları sürekli güncellenir.	44	23	20	82	101	3,641	1,437
BY41-Firma süreçlerimiz diğerlerinin yanı sıra el kitapları, standartlar veya kalite normları ile belgelenir.	45	50	54	72	56	3,267	1,371

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum

### 7.3.3. Firma Performansı Boyutuna İlişkin Bulgular

Anket katılımcılarına firma performansına yönelik 11 önerme sunulmuş ve bu önermelere ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur ve önermelerden elde edilen yanıtlar Tablo 7.14’ de verilmiştir. Tablo incelendiğinde önermelerden elde edilen ortalama değerlerin birbirine yakın düzeylerde olduğu görülmüştür. Önermeler arasında “Firmamız projeleri zamanında tamamlayarak müşteriye teslim eder” önermesi 3,649 ortalama ile katılımın en yüksek olduğu önermedir (Tablo 7.14).

Tablo 7.14. Firma Performansına İlişkin Bulgular

Firma Performansına Ait Önermeler	1	2	3	4	5	A.O	S.S
	N	N	N	N	N		
	%	%	%	%	%		
FP1-Karlılık oranımız sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	24	20	68	88	68	3,582	1,177
FP2-Karlılık oranımızdaki büyüme sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	25	22	76	81	63	3,506	1,180
FP3-Satışlardaki büyüme oranımız sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	22	29	77	75	64	3,487	1,176
FP4-Yatırımlarımızın geri dönüşüm	24	23	92	75	52	3,406	1,135

oranı sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	8,6	8,2	33	26,9	18,6		
FP5-Sektör rekabetçiliği içerisinde firmamızın rekabet edebilme gücü sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	32	24	70	75	66	3,446	1,255
FP6-Yeni ürün geliştirilmesindeki başarı oranı sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	11,5	8,6	25,1	26,9	23,7		
FP7-Genel performans düzeyi sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	26	28	66	79	70	3,517	1,228
FP8-Firmamız sektörde lider firma konumundadır.	9,3	10	23,7	28,3	25,1		
FP9-Firmamız gelecek odaklı düşünen ve davranan bir firmadır.	24	29	61	86	67	3,536	1,203
FP10-Firmamız projeleri zamanında tamamlayarak müşteriye teslim eder.	8,6	10,4	21,9	30,8	24		
FP11-Firmamız müşterilerden yeterli sayıda proje alma konusunda oldukça başarılıdır.	36	27	70	77	57	3,345	1,264
	12,9	9,7	25,1	27,6	20,4		
	33	31	39	69	97	3,617	1,365
	11,8	11,1	14	24,7	34,8		
	34	21	35	93	85	3,649	1,310
	12,2	7,5	12,5	33,3	30,5		
	30	25	54	84	75	3,556	1,267
	10,8	9	19,4	30,1	26,9		

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum

#### 7.4. İlişki Bazında Bulgular

Bu başlık altında korelasyon ve regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

##### 7.4.1. Korelasyon Testi

Çalışmada rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi boyutlarının kendi aralarında ve firma performansı boyutu ile aralarında ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü araştırmak için korelasyon testinden faydalanılmıştır. Pearson korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 7.15’te verilmiştir. Korelasyon katsayıları (r) değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve bu ilişkinin derecesi hakkında bilgi verir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 263). Korelasyon katsayıları (r) -1 ile +1 arasında bir değer alır. Bu değer 1’e yaklaştıkça incelenen boyutlar arasındaki ilişki güçlenir, özellikle r katsayısının 0,70’den yüksek olması bu iki değişken arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu katsayının “+” değer alması iki boyut arasındaki ilişkinin yönünün pozitif (doğrusal) olduğunu gösterirken “-” olması ise ilişkinin yönünün negatif (ters) olduğunu göstermektedir (Büyükbeşe, 2012: 82). Tablo 7.15 incelendiğinde araştırma modelinde yer alan “rekabet istihbaratı” ve “bilgi yönetimi” değişkenleriyle “firma performansı” değişkeni arasında ve ayrıca “rekabet istihbaratı” ve “bilgi yönetimi” kavramlarının kendi aralarında pozitif yönde anlamlı ve önemli bir ilişkinin ( $p \leq 0,01$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7.15. Korelasyon Testi Sonuçları

Değişken	Rekabet İstihbaratı	Bilgi Yönetimi	Firma Performansı
Rekabet İstihbaratı			
Bilgi Yönetimi	,760**		
Firma Performansı	,629**	,720**	

\*\*  $P \leq 0,01$ : Korelasyon 0,01 düzeyi için anlamlıdır.

#### 7.4.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi yapılan araştırmalarda bağımlı değişken üzerinde bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişkenin etkisini araştırmak amacıyla kullanılır. Çalışmalarda regresyon analizinin kullanımıyla değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi tespit edilir.

Regresyon analizinde  $R^2$ , F (ANOVA),  $\beta$  (beta), p değerlerinin tespiti ile incelenen değişkenler ve bağımlı değişken arasındaki ilişki tespit edilmektedir.  $R^2$  değeri regresyon analizinde, bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için kullanılmaktadır. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını verir.  $R^2$  değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bu değer 0'a yaklaştıkça, model ile veri arasında bir uyumsuzluğun olduğu veya bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı sonucu çıkarılırken 1'e yaklaştıkça, bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından iyi açıklandığı sonucu çıkarılmaktadır. Regresyon analizinde F (ANOVA) testi modelin anlamlılığını test etmek için kullanılmaktadır (Bayram, 2004: 119).

Çoklu doğrusal regresyon analizinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene göre önemlerini belirlemede yani korelasyon değerini açığa çıkarmada standartize edilmiş regresyon kat sayıları olan  $\beta$  (beta) değerleri kullanılır. F ve p değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır (Bayram, 2004: 119). Bu noktadan hareketle çalışmanın bu bölümünde modeldeki değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri incelemek ve geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

Çalışmada ilk olarak rekabet istihbaratının firma performansı üzerine etkisi regresyon analizi aracılığıyla test edilmiştir. Sonrasında ise bilgi yönetiminin firma performansı üzerine etkisi regresyon analizi yardımı ile incelenmiştir. Çalışmada test edilecek olan ilk hipotez rekabet istihbaratı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Araştırmanın bağımsız değişkenini rekabet istihbaratı oluştururken bağımlı değişkenini firma performansı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan H1 hipotezi şu şekilde tanımlanmıştır : "H1.Rekabet istihbaratı firma performansını anlamlı ve olumlu yönde etkiler."

Çalışmada öngörülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7.16' da verilmiştir. Yapılan regresyon analizi bulgularına göre; rekabet istihbaratının firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur ( $F=181,036$ ,  $p<0,001$ ) Tablo 7.16'da yer alan düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,393 olup, rekabet istihbaratının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle regresyon denkleminde yer alan rekabet istihbaratı araştırmanın bağımlı değişkeni olan firma performansı değişkenini % 39,3 oranında açıklamaktadır. Buna göre, H1 "Rekabet istihbaratı firma performansını anlamlı ve olumlu yönde etkiler" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7.16. Rekabet İstihbaratının Firma Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	$\beta$	T	p	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F
Rekabet İstihbaratı	0.629	13.455	.000	0.395	0.393	181.036

Bağımlı değişken: Firma performansı \* p<0,001

Çalışmada yer alan ikinci hipotez ise bilgi yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Araştırmanın bağımsız değişkenini bilgi yönetimi oluşturuyorken bağımlı değişkenini firma performansı oluşturmaktadır ve H2 hipotezi şu şekilde tanımlanmaktadır : “H2.Bilgi yönetimi firma performansını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.”

Bu doğrultuda yapılan regresyon analizi sonucunda bilgi yönetiminin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur (F=298,781, p<0,001) Tablo 7.17’de yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,519 olup, bilgi yönetiminin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle regresyon denkleminde yer alan bilgi yönetimi, araştırmanın bağımlı değişkeni olan firma performansı değişkenini % 51,9 oranında açıklamaktadır. Buna göre, H2 “Bilgi yönetimi firma performansını anlamlı ve olumlu yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7.17. Bilgi yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	$\beta$	T	p	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F
Bilgi Yönetimi	0.953	17.285	.000	0.519	0.517	298.781

Bağımlı değişken: Firma performansı \* p<0,001

## 8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Küresel rekabetin hakim olduğu piyasalarda girişimciler ve yöneticiler, mevcut konumlarını sürdürebilmek için firmalarının faaliyet gösterdiği dış ortamı anlamaya ve yorumlamaya büyük bir ihtiyaç duyarlar. Rakiplerinin, tedarikçilerinin, distribütörlerinin ve müşterilerinin kim olduğunu ve ne yaptıklarını, birlikte çalıştıkları finansal kuruluşları ve onları etkileyen devlet kurumlarının faaliyetlerini bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, işlerinin yapıldığı bölgelerin ekonomik, politik ve sosyal durumları ile kendilerini ve uygulamalarını etkileyebilecek bilimsel ve teknik gelişmeler hakkında verilere ihtiyaçları vardır. Bu noktada ihtiyaç duyulan tüm bu verilerin toplanması, yorumlanması, analizi ve analiz neticesinde anlamlandırılmış bilgilerin karar vericilere sunulması sürecini üstlenen kavram “rekabet istihbaratı” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, katlanarak artan bir bilgi akışı üretmektedir. Bu nedenle firmalar bilginin çokluğu sebebiyle koşullarını tanımada ve yorumlamada büyük zorluklar yaşamaktadır. Diğer taraftan küresel rekabet her geçen gün artmakta ve piyasadaki rekabet daha da kızışmaktadır. Piyasa nabzından bir an uzak kalmak, yeni bir ürüne, yeni bir teknolojiye, yeni bir stratejiye tepkide çok geç kalınmasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple firmalar çevrelerini sürekli olarak olası tehlikeler ve fırsatlar için incelemek ve stratejilerini bu doğrultuda belirlemek zorundadırlar (Bisson ve Wright, 2011: 5). Aksi halde piyasada varlıklarını sürdürmeleri mümkün değildir.

Rekabet istihbaratı başlı başına geniş bir alandır. Bünyesinde planlama, bilgi toplama, analiz etme, iletişim sağlama ve süreç takibi gibi beş farklı adım barındırmaktadır. Sürecin ilk adımı olan planlama aşamasında firmalar incelemeye alacağı rakip çevreyi, kurum-kuruluş, bölge ve sektör belirlemesi yapar ve bunun için detaylı bir yol haritası oluşturur. Oluşturduğu bu yol haritasını takip ederek süreç içerisinde edineceği bilgileri toplar ve analiz eder. Analizi yapılan bilgiler yetkili kişiler ile paylaşılır ve böylece şirket için uygun strateji ve hareket planı oluşturur.

Bu süreçte her adım çok önemlidir. Fakat istihbarat sürecinin en değerli kısmı bilgidir. Doğru bilgileri zamanında elde edebilmek ve elde edilen bilgileri en iyi şekilde yönetebilmek meşakkatli bir iştir. Hızlı hareket etmeyi, dikkatli olmayı, kendini ve çalışma alanını sürekli güncel tutmayı gerektirir. Bilgi yönetimi bir sistematığe oturtulduğunda daha kolay olacaktır ancak bu kolaylığa erişim zordur.

Savaşta kullanılan bilgilerin basit oluşu, yani çok az sayıda konulara yöneliyor olması ve onların da sadece sonuçları ile ilgilenmesi, bu bilgiyi uygulamanın kolay olduğu anlamına gelmez. Örneğin Albert Einstein'ın  $E=mc^2$  formülü basit bir fonksiyon olarak görülebilir ve pratikte kullanımı çok basittir ancak bu basitliğe ulaşmak için Einstein'ın ne kadar çok kafa yorduğu ve çalıştığı düşünülürse “basite ulaşmanın zorluğu” daha iyi anlaşılabilir (Koç, 2014: 13). Bu noktadan hareketle bu çalışmada birbirlerini piyasadaki alman geri dönüşler ile besleyen ve geliştiren iki kavram olarak düşünülen rekabet istihbaratı ile bilgi yönetimi kavramlarının firma performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi önem kazanmaktadır.

Küresel rekabet piyasasında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli olarak performansları aktif ve ilerleyici yönde tutmaları gerekmektedir. Firmaların performansını etkileyen birçok unsur vardır fakat rekabet piyasasında bu faktör karşımıza daha çok bilgi ve bilgi yönetimindeki etkinlik olarak çıkmaktadır. Dolayısıyla yapmış olduğumuz bu çalışmada rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi kavramlarının firma performansı üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişki boyutu ölçülmüştür.

Çalışmada öncelikle rekabet istihbaratı tanımına ve uygulama sürecine yer verilmiştir. Sonraki bölümlerde bilgi, bilgi yönetimi ve firma performansı kavramları üzerinde durulmuştur. Daha sonra araştırma modelinde yer alan değişkenler açıklanarak hipotezler oluşturulmuş ve alan araştırmasına geçilmiştir. Alan araştırması Adana, Ankara, Antalya, Mersin ve Kahramanmaraş illerinde yer alan teknokent yazılım firmalarında çalışan toplamda 279 yazılım personeline uygulanmıştır. Katılım gösteren personelleri 118 bilgisayar mühendisi, 31 bilgisayar programcısı, 19 yazılım mühendisi, 14 elektrik elektronik mühendisi, 14 bilgisayar ve öğretim teknolojileri, 8 yönetim

bilişim sistemleri ve 75 diğer alanlardan mezun çalışanlar oluşturmaktadır. İki bölümden oluşan ankette katılımcılardan demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, firmadaki pozisyon, vb.) ve araştırma değişkenlerini ölçen önermelere ilişkin sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Ankette, araştırma modelinde yer alan 3 boyuta (rekabet istihbaratı, bilgi yönetimi ve firma performansı) ait literatürde geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin güvenilirliği (0,80'in üzerinde) oldukça yüksek çıkmıştır ve bu sebeple araştırmada yer alan değişkenlerin güvenilir şekilde ölçümlendiği söylenebilir. Soruların tek tek alfa değerleri incelendiğinde güvenilirliği azaltıcı etkisi olan önemli bir değere rastlanmadığından hiçbir soru ölçekten çıkarılmamıştır.

Araştırma modeli bütün olarak ele alındığında “rekabet istihbaratı” ve “bilgi yönetimi” değişkenleriyle “firma performansı” değişkeni arasında ve ayrıca “rekabet istihbaratı” ve “bilgi yönetimi” kavramlarının kendi aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin ( $p \leq 0,01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Rekabet istihbaratının firma performansı üzerine etkisi ele alındığında tespit edilen  $R^2$  değeri 0,395 olup firma performansında meydana gelen toplam değişimin %39,5'ini açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Bilgi yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise  $R^2$  değeri 0,517 olup, firma performansında meydana gelen değişimin %51,7'sini açıkladığı görülmüştür. Buradan hareketle genel çerçeveye bakılacak olunursa rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi hususunda kurum ya da kuruluşlara yapılacak herhangi bir iyileştirme, firma performansına artı değer olarak eklenecektir. Bu bulgular ışığında araştırmada yer alan her iki hipotezde kabul edilmiştir.

Tablo 8.1. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Hipotez no	Hipotez	Kabul/Red Durumu
H1	Rekabet istihbaratı firma performansını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	Kabul
H2	Bilgi yönetimi firma performansını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	Kabul

İraz ve Yıldırım (2004: 93) yürüttükleri çalışmada bilgi yönetiminin yenilikçi fikir geliştirmede önemli bir kısıt olduğu sonucuna varmıştır. Luu (2014: 283), yaptığı araştırmada bilgi paylaşımının rekabet istihbaratı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgularken, Taib vd. (2008:31), ekonomide iyi avantajlar elde edebilmek için rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi kavramlarının birlikte bir uyum içerisinde çalışması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ise birbirlerini pozitif ve olumlu yönde etkileyen iki kavram olarak rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimin kendi içerisinde de anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tesbit edilerek rekabet istihbaratı ile elde edilen bilgilerin iyi şekilde analiz edilip doğru şekilde yönetilmesinin firma performansını artırdığı bilgisine ulaşılmıştır.

Bulley vd. (2014:88) rekabet istihbaratının firma yönetimi üzerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varırken, buradaki araştırmada rekabet istihbaratından elde edilen bilgilerin bilgi yönetimi ile entegre bir şekilde yorumlanıp anlam kazandırıldığı süreçte firma performansına pozitif yönde etki edebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Pelsmacker vd. (2005: 606) çalışmasında Güney Afrika ve Belçika'da rekabet istihbaratı kullanımı ve yaygınlığını incelemiştir. Bu inceleme neticesinde iki ülkenin farkındalık yönünden hemen hemen aynı seviyede olduklarını ve Güney Afrika'da rekabet istihbaratı kullanımının Belçika'dan daha önce başladığını tespit etmiştir. Nasri (2011b: 88) Tunus'taki şirketlerde rekabet istihbaratı bilincinin var olduğunu gösteren çalışmalar gerçekleştirmiştir. Franco vd. (2011: 351), Portekiz firmalarını incelemeye alarak bu firmalar üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada rekabet istihbaratının iş politikası ve stratejisi geliştirmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Adidam (2012: 250), Hint şirketlerinde rekabet istihbaratı uygulamaları arttıkça daha iyi

finansal sonuçlar elde edildiği sonucuna varırken, İslam vd. (2011: 200)'de çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Farklı ülkeler üzerinde yapılan rekabet istihbaratı araştırmalarına ilaveten bu çalışmada da Türkiye'nin farklı illerinden elde edilen veriler ile araştırma yürütülmüştür. Adana, Ankara, Antalya, Kahramanmaraş ve Mersin ilinde yer alan teknokent yazılım firmalarından elde edilen anket yanıtları neticesinde rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin firma performansı üzerinde pozitif ve olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca dayanarak Türkiye'nin beş iline (Adana, Ankara, Antalya, Kahramanmaraş ve Mersin) ait mevcut rekabet istihbaratı bilinci, uygulanışı ve işleyişine yönelik mevcut durum belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yazılım alanında çalışan personellerden edinilen bilgilere göre sektörde mevcut olan bir rekabet istihbaratı bilinci bulunmaktadır. Bu sonuca anket yanıtlarını incelendiğinde katılımcıların faaliyet alanlarındaki yeni teknolojileri ve ayrıca firmalarını etkileyebilecek yeni ve olası hükümet politikaları, mevzuat, yasa ve yönetmelikleri takip ettikleri önermesine göstermiş oldukları yoğun katılımlarından da ulaşılmaktadır. Rekabet istihbaratı konusunda incelenen yazılım firmalarından tespit edilen bir diğer sonuç ise firmaların dış bilgi kaynağı kullanımı ve temel rakip analiz yöntemleri hakkında tam bir bilinçlerinin olmayışıdır.

Araştırma sonuçları bilgi yönetimi kavramı üzerinden ele alındığında anket uygulaması için seçilen hedef bölgede firma içi bilgi ve bilgi akışına önem verildiği, fakat bilgi yönetimine ait sistematığın tam olarak oturmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca ankette yer alan "Firmamızın çalışanlardan gelen teklifleri toplanması için prosedürleri vardır bu prosedürler daha sonra bilgi olarak birleştirilir", "Çalışanların firmadaki yeni gelişmeler hakkında bilgilendirildiği periyodik toplantılarımız vardır" ve "Yönetim, çalışanlara amaçlarına ulaşmaları için yeterli eğitim ve rehberlik sağlar" önermelerine katılımcıların kararsızlığa yakın olarak vermiş oldukları yanıtlardan varılmıştır.

Firma performansı yönünden sonuçlar ele alındığında ise Adana, Ankara, Antalya, Kahramanmaraş ve Mersin illerinde yer alan teknokent yazılım firmalarının genel olarak ortalamanın üzerinde bir performansa sahip oldukları söylenebilir.

ABD, Japonya, Çin ve Fransa gibi ülkeler anahtar yatırımın rekabet istihbaratı olduğunun farkına yıllar öncesinde varmışlardır ve kazançlarının bir bölümünü sadece bu alana adanmışlardır. Hem iç hem de dış piyasalarda büyük bir rekabet gücü elde etmeyi sağlayan rekabet istihbaratı uygulamasının, başta Türkiye olmak üzere diğer ülkelerde de kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu yaygınlaştırma sürecinde firmalar ve ilgili kurumlara aşağıda yer alan bir takım uygulamalar tavsiye edilebilir:

- Firmalarda rekabet istihbaratına ait özel bir departman oluşturulabilir. Böylece rekabet istihbaratı süreçlerinin takibi sağlanarak ve sürdürülerek piyasalardaki ani değişimlere vaktinde müdahale edilebilir.

- Firmalara istihdam edilmek üzere rekabet istihbaratı uygulamaları ve süreci konusunda bilgili personellerin yetiştirilmesi sağlanabilir.

- İş süreçlerine ait akışlar rekabet istihbaratı sürecine uygun olacak şekilde düzenlenebilir.

- Firmalarda rekabet istihbaratı uygulamalarını kolaylaştırmak adına tüm yönetici ve personellere konu hakkında eğitimler verilerek firma içi bilinçlendirme sağlanabilir.

- Rekabet istihbaratı uygulamalarında kullanılan bir takım bilgi edinme kanallarına ait erişim kolaylığı sağlanabilir. Böylece yüksek bütçeli bilgi edinme kanallarından daha fazla sayıda firma faydalanabilir.

Yapılan araştırmanın neticesinde Türkiye'de rekabet istihbaratı uygulamalarının geliştirilmesi adına atılan her adımın firmalarda rekabet gücü açısından bir kaldıraç etkisi yaratacağı düşünülmektedir ve dolayısıyla bu durumun Türkiye ekonomisinde büyük bir sıçramaya olanak sağlayacağı beklenmektedir.



## KAYNAKLAR

- ABDEL-SATTAR, A. AND OTHERS, 2009. "Introduction to Knowledge Management", Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- ADIDAM, P.T., BANERJEE, M., SHUKLA, P., 2012. "Competitive Intelligence And Firm's Performance In Emerging Markets: An Exploratory Study In India", *Journal of Business and Industrial Marketing* 27/3, pp. 242-254.
- AHMED, H.Y., 2018. "Kurumsal Performansın İyileştirilmesinde Bilgi Yönetiminin Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- AKAL, Z., 1998. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayını, ss.51.
- AKBABA, A. ve ERENLER, E., 2008. "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, ss. 21-36.
- AKGÜN, A.E. VE KESKİN, H., 2003. "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, s. 1, ss.175-188.
- AKPINAR, H., EDİN, İ., 2007. "Rekabet İstihbaratı", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 28, İstanbul, ss. 1-8.
- AKPINAR, T., 2002. "Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi", 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 10-11 Mayıs, İzmit, Kocaeli Üniversitesi, ss. 721.
- AKTAN, C.C. VE VURAL, İ.Y. (ed.), 2005. Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Konya: Çizgi Kitabevi, ss.229-248.
- AKTAN, C.C, VURAL İ.Y., 2004. "Yeni Ekonomi ve Rekabet", TİSK Yayınları, Yayın No:253, Ankara, ss.1.
- AKYÜZ, G., 2006. Proses İmalatında Performans Ölçme ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- AL-MUHAIRAT, MAHMOUD, B., 2012. Knowledge Management in Information Technology, Dar Jlis Al-Zaman, First Edition. Amman Jordan.
- ALTAY, B., GÜRPINAR, K., 2008. "Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Bazı Rekabet Gücü Endeksleri: Türk Mobilya Sektörü Üzerine Bir Uygulama", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, ss.257-274.
- ALTUNOK, M., 2015. "Uluslararası Pazarlamada Rekabet İstihbaratı Temelli Keşifsel Pazar Araştırması ve Uygulamalı Bir Model Önerisi", Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AL-UTBİ, ABDULLAH, Y.B., 2006. Knowledge Management and Its Applicability in Saudi Universities, Doctorate Degree, Faculty of Education Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- AL-WESHAH, G. A., 2017. "Marketing Intelligence and Customer Relationships: Empirical Evidence from Jordanian Banks". *Journal of Marketing Analytics*, 5(34), pp.141-152.
- AMER, D., 2011. "The Contribution of Knowledge Management in the Production of Expert Systems", Master's Degree, Knowledge Management and Knowledge, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of Mohammed Khudair, Algeria.
- ANUAR, N.I.M., MAHDİ, N.M.N., RAZMİN, N.H., YUSOFF, N.D.M., "The Skills of Competitive Intelligence Practitioners: Complementing the Cycle of Competitive Intelligence", *Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth*, pp.1067.
- APAYDIN, F., 2008. "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, ss. 121-145.
- ARIKBOĞA, Ş., 2003. "Entelektüel Sermaye", Derin Yayınlan, İstanbul.

- ARUMUGAM, V.C. AND MOJTAHEDZADEH, M., 2011. "A Structural Relationship Between Knowledge Management, Innovation, And Performance Of Iranian Industries: A Theoretical Approach". *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(3), pp.4.
- ASLAN, Y., 2018. "İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme", Doktora Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- ASPINALL, Y., 2011. "Competitive Intelligence in The Biopharmaceutical Industry: The Key Elements", *Business Information Review* 28(2), ss.101-104.
- ATAÇ, K.K., 2019. "İstihbarat, Casusluk, Karşı Casusluk, Örtülü Operasyonlar ve Güvenlik", *Güvenlik Yazıları Serisi*, No.45, ss.5-6.
- BAKOĞLU, R., 2001. Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. *Öneri Dergisi* 4 (15), ss.39-45.
- BANERJEE, M. AND MISHRA, M., 2017. Retail Supply Chain Management Practices in India: A Business Intelligence Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, pp.248-259.
- BARNEY, J., 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, No. 17, pp.99-120.
- BARTON, D.L., 2003. Core Capabilities and Core Rigidities: Paradox in managing new product development, *Strategic management*, No. (13). pp. 222-231.
- BARUTÇUGİL, İ., 2002. *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, ss.57.
- BAYRAKTAR, Y. ve KAYA, H.İ., 2016. "Yeni Ekonomi ve Değişen Rekabet Anlayışı: Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: XI Sayı: I, ss.89-106.
- BAYRAM, N., 2004. *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa, Ezgi Kitabevi, ss. 165.
- BECERRA-FERNANDEZ I., GONZÁLEZ A. J., AND SABHERWAL R., 2004. *Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies*. Upper Saddle River: Prentice hall.
- BEIJERSE, U.R.P., 1999. "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, pp.94-110.
- BHAGAT, S. AND BOLTON, B., 2013. "Director Ownership, Governance and Performance", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48: 1, pp.105-135.
- BHATT, G.D., 2001. "Knowledge Management in Organisations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 68-75.
- BITAR, K., 2010. *Knowledge Management*, Master's Thesis, Faculty of Economics, Damascus University, Syria, pp.15.
- BIXLER, C.H., 2002. *Knowledge Management: Practical Aspects of Implementation*. *KM World* 11(7), pp.27
- BİÇKES, D. M., 2011. "Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- BLOCHER, E.J., KUNG, H.C., GARY, C. AND THOMAS W. L., 2005. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. Third Edition. Boston: McGrawHill/Irwin, pp.40.
- BOISOT, M., 1998. *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford: Oxford University Press, pp.12.
- BONTIS, N., 1998. "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models", *Management Decision*, 36/2, pp.63-76.
- BORO, I.B.N., 2013. "Extent to Which Competitive Intelligence Practices Influence Achievement of Competitive Advantage in KCB Bank Kenya Limited", A Reserch Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Requirement for the Award of Master of Business Administration Degree, University of Nairobi, pp.1-37.

- BOSE J., 2008. "Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 108 No. 4, pp.510-528.
- BRANDENBURGER AND NALEBUFF, 2006. *Information Systems Strategy and Implementation: A Case Study of a Building Society*. *ACM Transactions on Information Systems*, 12- 2, pp.150-173.
- BRICIU, S., VRINCIANU, M., MIHAI, F., 2009. "Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informational Tools", *Theoretical and Applied Economics*, pp.21-33.
- BULLEY, C.A., BAKU, K.F. AND ALLAN, M.M, 2014. "Competitive Intelligence Information: A Key Business Success Factor", *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 4, No.2, pp.82-91.
- BULUT, Ç., YILMAZ, C., VE ALPKAN, L. 2009. Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Academic Review*, 9(2), ss.513-538.
- BÜYÜKBEŞE, T., 2012. "Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi", *Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş*.
- CALOF, J., 2017. Reflections on the Canadian Government in Competitive Intelligence Programs And Impacts. *Foresight*, 19(1), pp.31-47.
- CALOF, J.L. AND MILLER, J., 1997. "The Status of CI Across The Globe", *Proceedings of the 12th Annual Conference of the Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP, Virginia*, pp.213-23.
- CALOF, J.L. AND SKINNER, B., 1998. *Competitive Intelligence For Government Officers: A Brave New World*. *Optimum* 28(2), pp.38-42.
- CAMPOS, H. M., RUBIO, A. M. VE QUINTERO, M. R., 2013. A Competitive Intelligence Model Where Strategic Planning is Not Usual: Surety Sector in Mexico, *Canadian Center of Science and Education, Cilt:7, No:1*, pp.1-13.
- CANATAN, K., 2013. "İbn Haldun Perspektifinden Bilgi Sosyolojisi", *Açılım Kitap*, ss.53
- CARUANA, A. VE PITT, L., 1997. Intqual – An Internal Measure of Service Quality and the Link Between Service Quality and Business Performance, *European Journal of Marketing*, 31 (8), pp.604-616.
- CELEP, C., VE ÇETİN, B., 2014. *Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- CHAWINGA,W.D. AND CHIPETA, G.T., 2007. "A Synergy of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Key for Competitive Advantage in Small and Medium Business Enterprises", *Business Information Review*, Volume:34, Issue:1, pp.25-36.
- CLARKE, T. AND ROLLO C., 2001. "Corporate Initiatives in Knowledge Management", *Education Training*, vol. 43, num. 4-5, pp.205-214.
- CLELAND, D. AND KING, W., 1975. "Competitive Business Intelligence Systems", *Business Horizons*, Vol. 19, No. 6, pp.19.
- COBB, P., 2003. "Competitive Intelligence Through Data Mining", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 1 No.3, pp.80-99.
- COHEN, J.F. VE OLSEN, K., 2015. "Knowledge Management Capabilities and Firm Performance: A Test of Universalistic, Contingency and Complementarity Perspectives". *Expert Systems with Applications*, 42( 3/15), pp.1178–1188.
- CORNAGGIA,J., MAO,Y., TIAN, X., WOLFE,B., 2015. "Does Banking Competition Affect Innovation?", *Journal of Financial Economics*, 115(1), pp.189-209.
- COX, D.F. AND GOODWIN, R.E., 1967. "How To Build A Marketing Information System", *Harvard Business Review*, pp.145-54.
- CRABTREE, B.F. AND MILLER, W.L., 1992. *Doing Qualitative Research. Research Methods For Primary Care*. Volume 3. Newbury Park CA: Sage Publishing, pp.213.
- CRONIN, J. J. VE PAGE, T. J., 1988. An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance, *European Journal of Marketing*, 22 (1), pp. 57 68.

- CROSSAN, M., LANE, H. AND WHITE, R., 1999. "An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
- ÇAPAR, B., 2003. Bilgi yönetimi: Nasıl bir insan gücü? İbrahim Güran Yumuşak (Derl.).II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Derbent-İzmit, ss.17-18. Bildiriler kitabı içinde. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ss. 421-32.
- ÇAPAR, B., 2007. Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim, ss. 25-26.
- ÇELİK, B., 2002. "Bilgi Yönetiminin Geleceği", Edi. Sevinç Gülseçen, Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Bölüm Yazarlı, Papatya Yayıncılık, İstanbul, ss. 190.
- ÇEMBERCİ, M., 2011. "Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi". Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇİL, E., 2006. "Competitive Intelligence Und Kybernetik", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÇOLAK, A.B., 2017. "Türkiye'nin Dış Ticaret Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: İmalat Sanayi Üzerine Bir Analiz" *Anahtar Dergisi*, ss. 338.
- D'AVENI, R.A. AND GUNTHER, R., 1994. "Hypercompetition Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering", pp.19-22.
- D'AVENI R.A., 1998. "Waking Up to the New Era of Hypercompetition", *The Washington Quarterly*, 21: 1 pp.183-195.
- DAI, Y., 2013. "Designing Text Mining- Based Competitive Intelligence Systems", *Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Forestry and Natural Sciences*, No: 115, pp.158.
- DALKİR, K., 2013. *Knowledge Management In Theory And Practice*. Routledge.
- DANIEL, R. AND DENISON, A. K., 1995. *Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness*. *Organization Science*, 6(2), pp.04-223.
- DAUT, S. AND YUSOFF, W.F.W., 2010. "Knowledge Management And Firm Performance In SMEs: The Role Of Social Capital As A Mediating Variable". *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), pp.135-155.
- DAVENPORT, T. H. AND L. PRUSAK, 2001. "Working Knowledge (İş Dünyasında Bilgi Yönetimi)", 1. Basım, Çev. G. Günay, Rota Yayınları, İstanbul, ss.27.
- DAVENPORT, T.H. VE PRUSAK, L.G., 1998. *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota Yayınları, (Çev: Günay, 2000) Basım, İstanbul.
- DE BONO E., 2000. *Rekabet Üstü (Sur/Petition)*, Çev.:Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, ss. 207.
- DE LONG, B., 1998. *What The 'New' Economy*. *The Wilson Quarterly*, 22(4), pp. 14 26.
- DEED, D. L. AND HILL, C. , 1996. "Strategic alliances and rate of new product development: An empirical study of new biotechnology firms", *Journal of Business Venturing*, 11(1), pp. 48-49.
- DEMİREL, Y. VE SEÇKİN, Z., 2008. "Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), ss. 107-122.
- DEMİRER, E. B., 2010. *Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü; Balanced Scorecard Yaklaşımı*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DISHMAN, P.L. AND CALOF, J.L., 2008. *Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent To Marketing Strategy*. *European Journal of Marketing* Vol. 42 No. 7/8, pp.766-785.
- DİNÇ,S., 2006. "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Afyonkarahisar Belediyesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- DU TOIT, A.S., 2015. "Competitive Intelligence Research: An Investigation of Trends in the literature". *Journal of Intelligence Studies in Business* Vol 5, No 2, pp.14-21.

- DUFFY, J., 2000. Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know. *The Information Management Journal*, pp.10-16.
- DURNA, U., 2005. "Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60-2, pp.71-96.
- DUTTA, P. K., 2001. "Strategies and Games", MIT Press, Third Edition, Cambridge, Massachusetts, U.S.A, pp.3.
- ERASLAN, İ.H., 2014. "Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri: Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:10, pp.21-71.
- ERKOLLAR, A.,2010. "İntranet ve Bilgi Yönetimi Portalları", Edi. Murat Dinçmen, *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*, Papatya Yayınları, İstanbul.
- EROL, Y., VE İNCE, A.R., 2012. Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), ss. 97-114.
- EASTERBY-SMITH, M., CROSSAN, M. AND NICOLINI, D., 2000. "Organisational Learning: Debates Past, Present and Future", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 6, pp. 783-796.
- FAUCHER, J. P. L., EVERETT, A. M., and LAWSON, R. (2008). Reconstituting Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), pp.3-16.
- FERNANDEZ, M.G., 2015. "How to Measure Knowledge Management: Dimensions and Model", *Emerald*, Vol.45, No.1, pp.107-125.
- FINKLER, S. A., 1994. *Essentials of Cost Accounting For Health Care Organizations*, An Aspen Publication, Gaithersburg.
- FIOL, M. AND LYLES, M.A., 1985. "Organizational Learning", *The Academy of Management Review (AMR)*, Vol.10, No.4, pp.803-813.
- FIRAT, G., 2013. *Kurumsal Bilgi Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- FIRESTONE, J., 2005. "Has Knowledge Management Been Done?", Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- FIRESTONE, J.M, MCELROY, M.W., 2004. "Organizational Learning and Knowledge Management: The Relationship", *The Learning Organization* Vol. 11, No. 2, 2004 pp.177-184.
- FLEISHER, C.S., 2001. An Introduction to the Management and Practices of Competitive Intelligence (CI), in Fleisher C.G. and Blenkhorn D.L. (Eds), *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Quorum Books, Westport, CT, pp.3-18.
- FLEISHER, C.S., 2004. "Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, And Trends", *Information Management Journal*, Vol. 32 No. 2, pp.46-62.
- FRANCO, M., MAGRINHO, A., SILVA, J.R., 2011. "Competitive Intelligence: A Research Model Tested on Portuguese Frms", *Business Process Management Journal* Vol. 17 No. 2, pp.332-356.
- FUENTES-FUENTES, M. M., 2004. The Impact of Enviromental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. *Internatioanl Journal of Management Science*(32), pp.425-442.
- GARVIN, D.A., 1993. "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, Vol.71 No.4, pp.78-91.
- GHOBADI, S. AND DANESHARG, F., 2010. "A Conceptual Model For Managing in Compatible Impacts of Organisational Structures on Awareness Levels", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.8, No.3, pp.256-264.
- GHOSHAL, S. AND KIM, S.K., 1986. "Building Effective Competitive Intelligence Systems for Competitive Advantage", *Sloan Management Review*, Vol. 28 No. 1, pp.49-58.
- GILAD, B. AND GILAD, T., 1986. "Building Intelligence – The Quiet Revolution", *Sloan Management Review*, Vol. 27, No. 4, pp.53-60.

- GIRARD, J., 2015. "Defining Knowledge Management: Toward an Applied Compendium", *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Volume 3, Issue 1, pp.620.
- GOLD, A.H., MALHOTRA, A. AND SEGARS, A.H., 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspectives, *Journal of Management Information Systems*. 18(1), pp.185-214.
- GOLDEN, B. R., 1992. SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate SBU Relationship, *Strategy Management Journal*, 13 (2), pp.145-158.
- GOMEZ, F.G. ve MANZANARES, M.D., 2002. "Knowledge Management Strategies, Innovation And Firm Performance - An Empirical Study". University of Castilla La Mancha, Spain.
- GONAGLE, M. AND VELLA, C.M., 2002. *Bottom Line Competitive Intelligence*, Westport, Quorum Book.
- GONAGLE, M. AND VELLA, C.M., 2012. *Proactive Intelligence*, Springer Verlag, London, pp.9-19.
- GREEN, K.W. AND INMAN, R. A., 2007. The Impact of JIT-II-Selling on Organizational Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), pp. 1018-1035.
- GUPTA, B., L.S.Iyer L. and J.E Aronson J.E., (2000). Knowledge Management: Practices and Challenges, *Industrial Management Data Systems*, 100 (1), pp.17-21.
- GÜMÜŞTEKİN, E. (2004). "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi". *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3-4), ss.201-212.
- GÜNDÜZ, M. A., 2017. *Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F., 2014. "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss. 263
- GÜRDAL, O., 2004. "Bilgi Ekonomisi ve/veya Yeni Ekonomi'nin Reddettikleri", *Bilgi Dünyası*, c.5, s. 1, ss. 48-73.
- HAGIU, A., TANASCOVICI, M., 2013. Competitive Intelligence in The Knowledge Based Organisation. *Network Intelligence Studies*, 1(1), pp. 44-53.
- HALLIDAY, J. AND JOHNSON, M., 2009. "A MacIntyrian Perspective on Organizational Learning", *Management Learning*, Vol. 41 No. 1, pp. 37-51.
- HAMASHRİ, O.A., 2013. *Knowledge Management a Path to Discrimination and Entrepreneurship*, Dar Safa for Publishing and Distribution, First Edition.
- HANÇERLİOĞLU, O., 2000. "Felsefe Sözlüğü", İstanbul: Remzi Kitabevi.
- HANSEN, D.R. AND MARYANNE, M.M., 2000. "Management Accounting", International Student Edition. Seventh Edition. Cincinnati, Ohio: South Western Coll. Pub.
- HARLOW, H., 2008. The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, vol. 12 No. 1, pp. 148-163.
- HASHMI, A.R., 2011. "Competition and Innovation: The Inverted-U Relationship Revisited", Department of Economics Working Paper No.1101, pp. 701-728.
- HASINA, Q., 2015. *The Role of Knowledge Management in Improving Institutional Performance*, Master Degree in Economic Sciences, Mohammed Khudair University, Biskra, Algeria.
- HAVENGA, J. AND BOTHA, D., 2010. *Developing Competitive Intelligence in the Knowledge Based Organization*.
- HEDBERG, B., 1981, "How organizations learn and unlearn?", in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, London, pp.3-27.
- HICKS, R. C., DATTERO, R., AND GALUP, S. D., 2007. A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp. 5-16.
- HICKS, R.C., DATTERO, R., AND GALUP, S.D., 2006. The five- tier knowledge management hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), ss. 19-31.

- HONG, J., 1999. "Structuring for organizational learning", The learning Organization, Vol:6, No:4, pp.173.
- HUANG, C. AND HSUEH, S., 2007. "A Study on The Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance in The Engineering Consulting Industry: A Path Analysis", Journal of Civil Engineering and Management, Vol XIII, No 4, pp.265-271
- HUNTER, A., 1966. Competition And The Law. Kelley Publishers, London, pp. 15.
- IRALDO, F., TESTA, F., VE FREY, M. (2009). Is an Environmental Management System Able to Influence Environmental and Competitive Performance? The Case of The Eco Management and Audit Scheme (EMAS) in the European Union. Journal of Cleaner Production, 17(16), pp.1444-1452.
- İNCE, M. VE OKTAY, E., 2006. "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, ss.11-29.
- İNCE, N., 2002. "Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Ekonomi Alanındaki Kurumlar", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İRAZ, R., YILDIRIM E., 2004. "İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss.79-95.
- İSLAM, M.T., RAHMAN, M.M.,ALİ, M.İ., 2011. "Competitive Intelligence System in SMEs of Bangladesh: A Sense Making Approach", ReseachGate, pp.180-212.
- JASIMUDDIN, S.M., CONELL, C. AND KLEIN, H., 2005. "The challenges of navigating a topic to a prospective researcher: the case of knowledge management research", Management Research News, Vol. 28, No. 1, pp.62-76.
- JIANG L., WANG Y., 2008. "Supplier Competition in Decentralized Assembly Systems with Price-Sensitive and Uncertain Demand", Manufacturing & Service Operations Management, Volume 12 Issue 1, pp. 93-101.
- KAHANER, L., 1996. Competitive Intelligence: How to Guide, Analyze, and Use Information to Move Your Business to The Top, Simon and Schuster, New York, pp.291.
- KAİRES, P., 2004. So analysieren Sie Ihre Konkurrenz, 5.Auflage, Renningen: Expert.
- KARA, N., YEŞİLAYDİN, G., HANCIOĞLU, Y., 2018. "Türkiye'de Rekabet Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2018, Cilt: 9, Sayı: 20, ss.149-165.
- KHAMROZ, A., 2016. "Bilgi Yönetim Süreci, Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Türk Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- KOÇ, Y., 2014. "Dış Ticaret İstihbarat Kanalları", ss.12-104.
- KONUŞKAN, Ö., 2015. "Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Anlayışında İnsan Kaynakları Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi.
- KÖSEOĞLU, M.A., CHAN, E.S.W., OKUMUŞ, F., ALTIN, M., 2018. "How Do Hotels Operationalize Their Competitive Intelligence Efforts into Their Management Processes? Proposing a Holistic Model", International Journal of Hospitality Management, Elsevier, pp. 10.
- KROGH, G., 1998. Care in knowledge creation. California Management Review, Vol.40 No. 3, pp.133-53.
- KROGH, V.G., ICHİJO, K., NONAKA, I., 2002. "Bilginin Üretimi", Edi. Murat Ermert, Rota Yayın.
- KRUGER, J.P., 2010. "A Study of Strategic Intelligence As A Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa", degree of Master of commerce in the subject of business Management at the University of South Africa, pp.1-376.
- KUBAISI, S., 2005. Knowledge Management, Arab Organization for Administrative Development, Cairo.
- KUENG, P., 2000. Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations. Total quality management, 11(1), pp. 67-85.

- KURT, E., 2006. "İşletmelerde Bilgi Dönüşümü", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- KÜPCÜ, A., 2016. "İkincil Verilerin İhracat Pazar Araştırmalarında Kullanımına Yönelik Etkinliği ve Bir Model Önerisi", Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.
- LEONARD-BARTON, D., 1992. "The factory as a learning laboratory", Sloan Management Review, Vol.34, No.1, pp.23-38.
- LESEURE, M.J AND BROOKES, N.J., 2004. "Knowledge Management Benchmarks for Project Management", Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 2, pp. 104.
- LEVINTHAL, D.A. AND MARCH, J.G., 1993. "The Myopia of Learning", Strategic Management Journal, Vol.14, No.1, pp.95-112.
- LI, M. AND GAO, F., 2003. "Why Nonaka Highlights Tacit Knowledge: A Critical Review", Journal of Knowledge Management, Vol. 7 No. 4, pp.6-14.
- LI, Y., ZHOU, X., ZHOU, N. AND YOU, J., 2014. "The Complementary Effect of Knowledge Management Strategies on Firm Performance". 21st International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, pp.649-653.
- LOPEZ-NICOLAS, C. VE MORENO-CERDAN, A.L., 2011. "Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance". International Journal of Information Management, 31(6), pp.502-509.
- LUSTRI D., 2007. "Knowledge Management Model: Practical Application for Competency Development", Learning Organization: An International Journal, Vol. 14, No. 2, pp.187.
- LUU, T., 2014. "Knowledge Sharing and Competitive Intelligence", Marketing Intelligence & Planning Vol. 32 No. 3, pp.269-292.
- LUX, C. AND PESKE, T., 2002. Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage, 1.Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- MA, H., 2000. Competitive Advantage and Firm Performance. Competitiveness Review: An International Business Journal, 10(2), pp.15-32.
- MACIAVELLI, N., 1997. "Hükümdar", Göçebe Yayınları, İstanbul, ss. 31-122.
- MARCEAU, S. AND SAWKA, K., 1999. "Developing A World-Class CI Program in Telecoms", Competitive Intelligence Review, Vol. 10 No. 4, pp.30-40.
- MARCH, J.G. AND OLSEN, J.P., 1982. "Organizational Learning and The Ambiguity of The Past", in March, J.G. and Olsen, J.P. (Eds), Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget, Oslo, pp.54-68.
- MARIADOSS, B.J., MILEWICZ, C., LEE, S., SAHAYM, A., 2013. "Sales Person Competitive Intelligence and Performance: The Role of Product Knowledge and Sales Force Automation Usage", Industrial Marketing Management, Elsevier, pp. 136-145.
- MARTENSSON, M., 2000. "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", Journal of Knowledge Management, Vol.4, No.3, pp.204-216.
- MAQSOOD, T. AND WALKER, D., 2007. "Extending The Knowledge Advantage: Creating Learning Chains", The Learning Organization, Vol. 14, No. 2, pp.123-141.
- MEMİŞOĞLU, S.P. ve ÖZSARIKAMIŞ, S., 2009. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri". Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, 9(2), ss. 133-151.
- MESCI, M., 2011. Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- METE, M.H., 2017. "Ar-Ge Merkezleri için Bilgi Yönetimi Modellemesi ve Bilgi Yönetiminin Ar-Ge Performansı İle İlişkisi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.



- MICHAILOVA, S. AND SIDOROVA, E., 2011. "From Group-Based Work to Organisational Learning: The Role of Communication Forms and Knowledge Sharing", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 9, No. 1, pp. 73-83.
- MILTON, N., SHADBOLT, N., COTTMAN, H. AND HAMMERSLEY, M., 1999. Towards a knowledge technology for knowledge management. *International Journal of Human Computer Studies*, Vol. 51, pp. 615-41.
- MONTGOMERY, D.B. AND URBAN, G.L., 1970. "Marketing Decision-Information Systems: An Emerging View", *Journal of Marketing Research*, Vol. 7, pp.226-234.
- MONTGOMERY, D.B. AND WEINBERG, C.B., 1979. "Toward Strategic Intelligence Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 41-52.
- MUGO, H.W., WANJAU, K., EUNICE, M. A. A., 2012. "An Investigation into Competitive Intelligence Practices and Their Effect on Profitability of Firms in the Banking Industry: A case of Equity Bank", *International Journal of Business and Public Management* Vol. 2(2), pp. 61-71.
- MUREGE, F.W., 2011. "Competitive Intelligence As A Strategic Tool By the Mobile Phone Operators in Kenya", Research Project Submitted To School Of Business in Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration Of The University Of Nairobi, pp. 1-37.
- MURPHY, B., MAGUINNESS, P., PESCOTT, C., WISLANG, S., MA, J., AND WANG, R., 2005. Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance. *European journal of marketing*, 39(9/10), pp.1049-1059.
- MYBURGH, S., 2004. "Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries", *The Information Management Journal*, Vol. 38 No.2, pp.46-55.
- NAHAPIET, J. AND GHOSHAL, S., 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 2, pp.242-66.
- NASRI W., 2011b. "Investigate Competitive Intelligence Process: An Exploratory Study in Tunisian Companies", *International Business Research*, Vol. 4, No. 4, ss.62-73.
- NASRI, W., 2011a. "Competitive Intelligence in Tunisian Companies", *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 24 No. 1, pp.53-67.
- NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J. AND GOULD, J.M., 1996. "Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 3, pp. 361-379.
- NGUGI, J.K., GAKURE, R.W., 2012. "Competitive Intelligence Practices and Their Effect on Profitability of Firms in the Kenyan Banking Industry", *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Volume -2, No.3, pp. 11.
- NONAKA, I. AND TAKEUCHI, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- NONAKA, I., 1991. "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Vol.69 No.6, pp.96-104.
- NOWICKI, M., 2001. *The Financial Management of Hospitals and Healthcare Organizations*, Second Edition.
- NTHENYA, M.J., 2014. "Competitive Strategies and Performance Of The Large Kenyan Media Houses", A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Award Of The Degree Of Master Business Administration, School of Business, University of Nairobi, pp.81.
- NUNALLY, J. C., 1978. *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- NUNES, M. P., DE SOUZA LEQUAIN, L., 2016. The Application of Competitive Intelligence In Export Markets Selection: A Comparative Analysis of Four Methods. *Review of International Business*, 11(3), pp. 22-35.

- O'DELL, C. AND GRAYSON, C., 1998. If Only We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *California Management Review*, Vol.40, No:3, pp. 155.
- ODABAŞ, H., 2005. "Bilgi Yönetimi Sistemi", Ed. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y.Vural, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, Konya, ss. 105.
- ÖDEMİŞ, A., 2018. "Rekabet İstihbaratı Temelli Yaklaşım İle İhracat Pazarlamasında Hedef Pazar Tespiti ve Otomotiv Yedek Parça Sektörü Uygulama Örneği", Necmettin Erbakan Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- ÖNCEL, Ş., 2005. *Capital Online Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.*
- ÖZBİRECİKLİ, M., KOÇYİĞİT, S., KOKAKOÇ, N., 2018. "Finansal ve Operasyonel Performans Göstergeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği", *İnceaz*, ss.1261-1276.
- ÖZDEMİR, E., 2010. "Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir Alan Araştırması", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:43, ss. 67-95.
- ÖZDEMİRCİ, F. VE AYDIN, C., 2007. "Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi", *Türk Kütüphaneciliği* 21, 2, ss. 164-185.
- ÖZGENER, Ş., 2004. "İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım", Nobel Yayınları, Ankara, ss. 492.
- ÖZTÜRK, İ.K., 2009. "Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması İle İlgili Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- PEARCE, F.T., 1976. "Business Intelligence Systems: The Need, Development and Integration", *Industrial Marketing Management*, Vol. 5 Nos 2/3, ss. 115.
- PELSMACKER, P.D., MULLER, M.L., VIVIERS, W. AND SAAYMAN, A., CUYVERS, L., JEGERS, M., 2005. "Competitive Intelligence Practices of South African and Belgian Exporters", *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 23 No. 6, pp.606-620.
- PEREZ, S., MONTES, J.M. AND VAZQUEZ, C.J., 2004. "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, pp.93-104.
- PPAFF, D., 2005. *Competitive Intelligence in der Praxis*, 1.Auflage, Frankfurt: Campus.
- PHILLIPS, P. A., 1999. Performance Measurement Systems and Hotels: a New Conceptual Framework, *Hospitality Management*, pp.171-182.
- PORTER, M. E., 1991. Towards A Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), pp.95-117.
- PORTER, M.E. AND MILLAR, V., 1995. "Bilgi Size Nasıl Rekabet Avantajı Verir", *Harvard Business Review*, ss. 187-195.
- PORTER, M.E., KOENIG, D., 1999. "Education for Knowledge Management", *Information Services*, IOS Press.
- PORTER, M.E., 2008. "On Competition", Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing, pp.3-13.
- PORTER, M. E., 2015, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çeviren: G. Ulubilgen, Aura Kitapları, Agora Kitaplığı, İstanbul.
- PRESCOTT, J.E., 1999. "The Evolution of Competitive Intelligence", *APMP*, Spring, pp.37-52.
- PRIPORAC, C.V., GASTORIS, L. AND ZACHARIS, V., 2005. "Competitive Intelligence Activity: Evidence from Greece", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23 No.7, pp.659.
- PROBIR, R. AND TACIT, K.M., 2002. In organizations: a move towards strategic internal communications systems. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 2 No. 1, pp.2833.
- RAUCH, D. AND SANTI, P., 2001. Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5), pp.552-559.
- REBELLO, K., 1993. "Is Microsoft too Powerful?", *Business Week*, pp.86.

- RHIANNON, G., 2014. "Measuring Competitive Intelligence Outcomes and Impact", A thesis submitted to McGill University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, pp.138.
- ROBINSON, H. S., CARRILLO, P. M., ANUMBA, C. J. AND PATEL, M., 2010. Governance and knowledge management for public-private partnership. Oxford: Blackwell Publishing.
- ROLLO, C., AND T. CLARKE, 2001. International Best Practice: Case Studies in Knowledge Management. Sydney: Standards Australia HB275, Supplement 1.
- ROTHWELL, K. (2008), "Ethics; The Limits of Intelligence Gathering", Competitive Intelligence, 11(2), pp.34-35.
- SAAYMAN, A., PIENAAR, J., PELSMACKER, P.D., VIVIERS, W., CUYVERS, L., MULLER, M.L., JEGERS, M., 2008. "Competitive Intelligence: Construct Exploration, Validation and Equivalence", Aslib Proceedings: New Information Perspectives Vol. 60 No.4, pp.383-411.
- SAAYMAN, A., VIVIERS, W., MULLER, M., 2005. "Enhancing A Competitive Intelligence Culture in South Africa", International Journal of social Economics Vol. 32 No.7, pp.576-589.
- SASSI, D.B., FRINI, A., KARAA, W.B.A AND KRAIEM N., 2016. "A Competitive Intelligence Solution to Predict Competitor Action Using K-modes Algorithm and Rough Set Theory", Procedia Computer Science, pp.597-606.
- SATICI, E., 2014. "Assessing The Knowledge Management Capabilities of Enterprises: Developing Enterprise intelligence index and a case study, pp.27-28.
- SCOTT, R.R., RAUSCH, M.K., CANADA, K.E., 2003. "Competition and Cooperation In The Five-Factor Model: Individual Differences In Achievement Orientation", The Journal Of Psychology Interdisciplinary and Applied, Volume:137, pp.323-337.
- SEBETCİ, Ö., DÖNÜK, G.G., ÖZTÜRK, D.G., GÜLER, E., HANAYLI, M.C., GÜNAY, M.B., GAYRET, P., YÜKSEL, F., DİLEK, A., 2018. "Bilgi Teknolojileri ve Yönetim Bilişim Sistemleri", Kodlab 225, ss. 32-34.
- SEPAHVAND, R., NAZARPOORI, A. H., VEISI, M., 2016. The Effect of Competitive Intelligence on Organizational Performance Through Orientation (Case Study: Insurance Companies Sanandaj). International Business Management, 10(7), pp.1280-1283.
- SERPEK, E., 2003. Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- SEVİÇİN, A., 2005. Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:23, No:2, ss.181-205.
- SEWLAL R., 2002. "The Effectiveness Of The Web As A Competitive Intelligence Tool", Department of Information Systems & Technology University of Durban Westville. pp. 21.
- SIMON, H.A., 1991. "Bounded Rationality and Organizational Learning", Organization Science, Vol.2, No.1, pp.125-134.
- SHANK, J.K. AND GOVINDARAJAN, V., 1993. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York: The Free Press.
- SHELFER, K., 2004. "The Intersection of Knowledge Management and Competitive Intelligence: Smartcards and Electronic Commerce", Knowledge Management: Lesson Learned: What Works and What Doesn't. Eds. Michael E.D.Koenig and T. Kanti Srikantaiah. New Jersey: Information Today, pp. 419-42.
- SHRIVASTAVA, P., 1983. "Atypology of Organizational Learning Systems", Journal of Management Studies, Vol.20, No.1, pp.7-29.
- SHUJAHAT, M., HUSSAIN, S., JAVED, S., MALIK, M. I., THURASAMY, R., ALI, J., 2017. Strategic Management Model with Lens of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Review Approach. Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47(1), pp.55-93.
- SINKULA, J.M., 1994. "Market Information Processing And Organizational Learning", Journal of Marketing, Vol. 58 No. 1, pp.35-45.

- SKYRME, D. AND AMIDON, D., 1997. Creating the Knowledge-Based Business, Business Intelligence, London, pp.32-33.
- SLATER, S.F. AND NARVER, J.C., 1995. "Marketing Orientation And The Learning Organization", Journal of Marketing, Vol. 59 No. 3, pp.63-74.
- SMITH, E., 2001. The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Work Place Journal of Knowledge Management.
- SMITH, A., 1937. "Ülkelerin Zenginliği", New York: Modern Library, ss.431-441.
- SØILEN, K. S., 2010. Boosting Innovation and Knowledge Through Delocalization: Market Intelligence at Trade Shows. Problems and Perspectives in Management, 8(3), pp.200-207.
- SPENDER, J.C., 1996. "Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of The Firm", Strategic Management Journal, Vol. 17 No. 1, pp.45-62.
- STENMARK, D., 2002. "Information vs. Knowledge: The Role Of Intranets In Knowledge Management", Proceedings Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences, pp.2.
- STIGLER, G.J., 1957. "Perfect Competition, Historically Contemplated", The Journal of Political Economy, Vol.65, pp.1-17.
- SURESHCHANDAR, G., LEISTEN, R., 2005. Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in The Software Industry. Measuring Business Excellence, 9(2), pp.12-29.
- ŞAĞBANŞUA, L., 2006. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E dergisi, Sayı:9 Uluslararası Atatürk Alato Üniuersitesi İşletme Bölümü Bişkek, Kırgızistan, ss. 1-14.
- ŞAHİN, E., 2017. "Firma Performansı ile Tedarik Zinciri Yeteneđi Arasındaki İlişkiye Tedarik Zinciri Çevikliğinin Rolü", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- ŞAMİLOĞLU, F., 2002. Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 17.
- ŞEN, Z., DOLU, Ş., 2004. "Hiper Rekabet Stratejileri", Müsiad Yayınları, İstanbul, ss. 11-12.
- TAİB, K.M., YATIN, S.F.M, AHMAD, A.R. AND MANSOR, A.N., 2008. "Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K Economy", Communications of the IBIMA Volume 6, pp.25-34.
- TANEV, S. AND BAILETTI, T., 2008. Competitive Intelligence Information and Innovation in Small Canadian Firms. European Journal of Marketing, 42(7/8), pp.786-803.
- TAREK, B. H. AND ADEL, G., 2016. Business Intelligence Versus Entrepreneurial Competitive Intelligence and International Competitiveness of North African SMEs. Journal of International Entrepreneurship, 14(4), pp.539-561.
- TEKİN, M., GÜLEŞ, H.K., ÖĞÜT, A., 2006. "Teknoloji Yönetimi", Nobel Yayın, No:501, ss. 50-62.
- TEO, T. AND CHOO, W.Y., 2001. "Assessing the Impact of Using the Internet for Competitive Intelligence", Information & Management, (39)1, pp.67.
- TERGINI S., 2011. The Role of Knowledge Management in Improving Employee Performance, Master's Thesis, Knowledge and Knowledge Management, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohammed Khudair University, Algeria.
- TETE, K.M.I., 2010. Knowledge Management-Challenges, Techniques, and Solutions, Dar Al Hamed for Publishing, First Edition, Amman.
- THERIOU, N., MADITINOS, D. VE THERIOU, G., 2011. "Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms". European Research Studies, XIV(2), pp.97-134.
- TIWANA, A., 2003, "Bilginin Yönetimi", Dışbank Yayınları, İstanbul.
- TOKCAN, H., 2015. "Bilginin Üretimi ve Kullanımı Açısından Bilgi Yönetimi: Üniversite'de Akademik Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Alguları Üzerine Bir Uygulama", Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

- TREVINO, L.K. AND WEAVER, G.R., 1997. "Ethical Issues in Competitive Intelligence Practice: Consensus, Conflicts, and Challenges", *Competitive Intelligence Review*, 8(1).
- TURBAN, E., SHARDA, R., AND DELEN, D., 2011. *Decision Support and Business Intelligence Systems*. Boston: Prentice Hall, pp.507.
- TÜRK, M., 2003. "Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- TÜRKMEN, M. A., 2016. Effect of Manufacturing Strategy on Business Performance. Üretim Stratejisi Değişkenlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi(16), pp.45-59.
- URIARTE, F.A., 2008. *Introduction to Knowledge Management*, Jakarta: ASEAN Foundation.
- UYANIK, K.C., 2019. "Hastanelerde Rekabet İstihbaratı Toplanması Üzerine Bir Alan Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- UYSAL, Ş., 2015. "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, ss.31- 39.
- UZUN, D., 2007. Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- VEDDER, R.G. AND GUYNES, C.S., 2002. CIOs' Perspectives on Competitive Intelligence, *Information Systems Management*, Fall, pp.49-55.
- VENKATRAMAN N., RAMANUJAM V., 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of management review*, 11(4), pp.801-814.
- VURAL, İ.Y., 2005. Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik. C.C. Aktan ve İ.Y. Vural (Ed.). *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sitemleri içinde*, Konya: Çizgi Kitabevi, ss.229-248.
- WACHIRA,P., 2009. "A Survey Of Competitive Intelligence In The Insurance Companies In Kenya", A Management Research Project Proposal Submitted in Partial Fulfillment for the Requirements of Master of Business Administration (MBA) Degree, School of Business, University of Nairobi, pp.42.
- WADIE NASRI, 2012. "Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process", *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 1, No. 6, pp.25-35.
- WALKER, O. C.JR.,ve RUEKERT, R.W., 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, 51, pp.15-33.
- WALSH, J.P. AND UNGSON, G.R., 1991. "Organizational Memory", *The Academy of Management Review (AMR)*, Vol. 16 No. 1, pp. 57-92.
- WALTZ, E., 2003. *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Artech House, Norwood.
- WESONGA, P.A., 2013. "Impact Of Competitive Intelligence On Performance Of Old Mutual Kenya", A Research Project Submitted in Partial Fulfillment Of The Requirements For The A Ward Of The Degree Of Master Of Business Administration Of University Of Nairobi, pp.34.
- WIBOWO, M.P., 2014. "Knowledge Management Awareness and Maturity Levels of Small and Medium Enterprises (smes) in Technoparks of Turkey", A Thesis Submitted to the Graduate School of Informatics Middle East Technical University, pp.13-14.
- WIIG, K.M., 1993. "Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How People and Organizations Create", Schema Press, pp.428.
- WIIG, K. M., 1997. "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), pp.6-14.
- WIIG, K. M.,1999. "Comprehensive Knowledge Management", Knowledge Research Institute, Inc.Working Paper KRI, pp.4.

- WRIGHT, S. AND BISSON, C., 2011. "Türk Kobi'lerinde Rekabet İstihbaratı Uygulamalarının Tipolojisi", ResearchGate, ss.5.
- YAP, C. S., RASHID, M. Z. A., 2011. Competitive Intelligence Practices and Firm Performance. International Journal of Libraries and Information Studies, 61(3), pp.175-189.
- YAVUZ, Ç., 2010. İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(2).
- YAYLACI, A.F., 2007. "Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi Ve Rekabet Stratejileri", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya..
- YENİÇERİ, Ö. VE İNCE, M., 2005. "Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik", 1. Bölüm, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, ss. 24.
- YENİÇERİ, Ö., İNCE, M., 2005. "Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik", 1.Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- YILDIZ, M.Y., 2019. "Uluslararası Hedef Pazar Seçiminde Rekabet İstihbaratının Rolü ve Önemi; Solar Panel Sektörü Özelinde Bir Değerlendirme", Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- YÖRÜKER, S., KARABEYLİ, L., KAYA, S. VE ÖZEREN, B., 2003. Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 28, Ankara, T.C. Sayıştay Başkanlığı Web Sayfası,
- YÜKÇÜ, S., ATAĞAN, G., 2009. "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (4).
- <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin1.asp?id=6>, 03.02.2006.
- ZAIM, H., 2005. "Bilgi Yönetim Süreçleri", Edi. Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Çizgi Yayınları, Konya.
- ZANGOUEINEZHAD, A. VE MOSHABAKI, A., 2009. The Role of Structural Capital on Competitive Intelligence. Industrial Management & Data Systems, 109(2),pp.262-280.

### İnternet Kaynakları

- AMERİKAN VERİMLİLİK VE KALİTE MERKEZİ (APQC),  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.apqc.org+&dat>  
(17.05.2016).
- ARNDT H., "Lehrer-Online" Powersim Tutorial,  
<http://www.lehrer-online.de/dyn/9.asp?path=/powersim-tutorial> (10.12.2005).
- AYGÜN, Z., Veri, Enformasyon ve Bilgi nedir?,  
<https://zeynepaygun.wordpress.com/> (11.08.2015).
- "HİPER REKABET NE GETİRECEK?",  
<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/hiper-rekabet-ne-getirecek> (01.07.2005).
- HOLWEG D.. "Graphische Informationssysteme",  
<http://www.igd.fhg.de/~dholweg/Vorlesung1.pdf> (21.01.2006).
- "KEY OF CHANGE",  
<https://www.keyofchange.com/tr/305/T%C3%BCrkiye%27%20de%20Yaz%C4%B1m%20Sekt%C3%B6r%C3%BC/> (07.05.2020).
- RECKLIES O., "Konkurrentenanalyse", <http://reckliesmp.de/pdf/Konkurrentenanalyse>.  
(12.11.2005).
- RETMANN T., "Die Szenario Technik" Die Szenario Technik- Eine Methode für ganzheitliches Lernen im Lernfeld Arbeitslehre, <http://www.sowi-online.de/methoden/dokumente/retzmszen.htm#aa2> (28.12.2005).
- SCHWANINGER M., "System Dynamics", Komplexitätsbewältigung mit dynamischer Simulation  
<http://www.ifb.unisg.ch/org/Ifb/ifbweb.nsf/wwwPubInhalteGer/System+Dynamics?opendocument> (10.12.2005).
- SCIP, Strategic and Competitive Intelligence Professionals <https://www.scip.org>  
(28.01.2019).

TÜRKKAN E., 2014. "Rekabet Nedir?"( çevrimiçi ),  
<http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm#rekabet%20nedir>  
(10.04.2014).



## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Şule ZORÇELİK  
Doğum Yeri ve Tarihi : Gaziantep - 03.10.1992

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Gaziantep Üniversitesi, Mühendislik  
Fakültesi, Endüstri Mühendisliği  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,  
Uluslararası Ticaret ve Lojistik  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### Bilimsel Faaliyetleri:

BÜYÜKBEŞE, T., BAKAN, İ., DONATBAYAN, İ.H., ERŞAHAN, B.,  
ZORÇELİK, Ş., 2018. “Tükenmişliğin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki  
Etkisi: Gaziantep Adliyesinde Bir Alan Araştırması”, Yayın Yeri: SADAB  
I. Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Sempozyumu.

BÜYÜKBEŞE, T., BAKAN, İ., DONATBAYAN, İ.H., ERŞAHAN, B.,  
ZORÇELİK, Ş., 2018. “Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki  
İlişki: Bir Alan Araştırması”, Yayın Yeri: ASOS IV. Uluslararası Sosyal  
Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu.

BAKAN, İ., ERŞAHAN, B., BÜYÜKBEŞE, T., GEZGİNÇ, Y.,  
FINDIKLI, E., ZORÇELİK, Ş., 2018. “Ev Eksenli Çalışma Bağlamında  
Mikro Kredi Kullanan Kadın Çalışanlar”, Yayın Yeri: DEKAUM  
2.Uluslararası Kadın Kongresi.

### İş Deneyimi

Stajlar : -  
Projeler : -  
Çalıştığı Kurumlar : -

### İletişim

E-Posta Adresi : sulezorcelik@gmail.com  
Tel. : 0 553 603 68 92



## EKLER

### REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ YÖNETİMİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket, firmalarda rekabet istihbaratı ve bilgi yönetimi kavramlarının firma performansı üzerine etkilerini araştırmak üzere hazırlanmıştır. Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca ve isim verilmeden değerlendirilecektir. Bu nedenle, sorulan soruları gerçek duruma uygun olarak cevaplamanız yeterli olup ayrıca isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen ölçütler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Şule ZORÇELİK  
sulezorcelik@gmail.com

#### 1) Cinsiyetiniz:

a) Kadın

b) Erkek

#### 2) Yaşınız: .....

#### 3) Medeni Durumunuz:

a) Evli

b) Bekâr

#### 4) Eğitim Durumunuz:

a) İlköğretim

b) Lise ve dengi okullar

c) Meslek yüksekokulu

d) Üniversite- Lisans

e) Yüksek lisans

f) Doktora

#### 5) Mezun olduğunuz bölüm? .....

#### 6) Firmadaki pozisyonunuz:

a)CEO

b)CIO

c)Departman Müdürü

d)Diğer belirtiniz .....

#### 7) Bilgi Teknolojileri ve yazılım geliştirme endüstrisinde kaç yıllık iş tecrübesine sahipsiniz?

a) 1 yıldan az

b) 1-5 yıl

c) 6-10 yıl

d)11 yıl ve üstü

#### 8). Çalıştığınız şehir neresidir? .....

#### 9)Firmanız tarafından geliştirilen ürünlerin hedef sektörü nedir? .....

#### 10) Firmanızda çalışan toplam kişi sayısı? .....

<b>Bu bölümde firmanızın rekabet istihbaratı (rakip firmalar hakkında bilgi edinme) düzeyini ölçmeye yönelik çeşitli önermeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi firmanızı dikkate alarak değerlendiriniz? (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)</b>					
RI1.Firmamız pazar araştırması için (araştırma şirketleri) dış bilgi kaynaklarını kullanır.	1	2	3	4	5
RI2.Bilgi kaynaklarımızın güvenilirliğini ve doğruluğunu değerlendiririz.	1	2	3	4	5
RI3.Rakiplerimizi analiz ederek profillerini güncel tutarız.	1	2	3	4	5
RI4.Faaliyet alanımızdaki yeni teknolojileri sürekli takip ederiz.	1	2	3	4	5
RI5.Firmamızda etkileyebilecek yeni ve olası hükümet politikaları, mevzuat, yasa ve yönetmelikleri takip ederiz.	1	2	3	4	5
(RI)6.Çalışanlarımızı rekabetçi gözlem yapmaya ve elde ettikleri bilgileri rapor etmeye teşvik ederiz.	1	2	3	4	5
(RI)7.Firmamızda faaliyetlerimize yön verecek kapsamlı bir yol haritamız vardır.	1	2	3	4	5
(RI)8.Firmamızda şirketimizle ilgili bilgilerin envanteri tutulur.	1	2	3	4	5
(RI)9.Firmamız rakiplerin eylemlerini tahmin etmek ve öngörmek için kendi plan ve stratejilerini analiz eder.	1	2	3	4	5
(RI)10.Firmamız temel rakip analiz modellerini (SWOT, boşluk analizi vb.) kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
(RI)11.Bilgi kaynaklarımızın güvenilirliğini sürekli değerlendiriyoruz.	1	2	3	4	5

<b>Bu bölümde firmanızın bilgi yönetimi düzeyini ölçmeye yönelik çeşitli önermeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi firmanızı dikkate alarak değerlendiriniz. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)</b>					
BY1-Firmamızda çalışanlardan düzenli olarak bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
BY2-Firmamızda müşterilerden düzenli olarak bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
BY3-Firmamız pazar araştırması yapar.	1	2	3	4	5
BY4-Firmanın işlerini yürütebilmesi için gerekli olan bilgi, firmanın veri tabanı ve kayıtlarından sağlanır.	1	2	3	4	5
BY5-Resmi bilgiler firma içinde sık sık paylaşılır.	1	2	3	4	5
BY6-Resmi bilgiler firma içinde engeller olmadan paylaşılır.	1	2	3	4	5
BY7-Gayri resmi bilgiler firma içinde sık sık paylaşılır.	1	2	3	4	5
BY8-Gayri resmi bilgiler firma içinde engeller olmadan paylaşılır.	1	2	3	4	5
BY9-Çalışanlarımızı bilgilendirmek için, firmamızda yapılan tüm gelişmeler hakkında periyodik olarak raporlar hazırlanır.	1	2	3	4	5
BY10-Bilgi sistemleri, bireylerin bilgi paylaşmasını kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
BY11-Herhangi bir yeni bilginin şirketi nasıl etkilediğine genellikle yöneticiler karar verir.	1	2	3	4	5
BY12-Çalışanlarımız, çalıştıkları birim ile ilgili konularda ortak bir anlayışa sahiptir.	1	2	3	4	5
BY13-Firmamız eski bilgileri silme ve yeni alternatifler arama yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
BY14-Örgütsel birimlerin performansı için bazı endüstriyel düzen veya protokoller vardır.	1	2	3	4	5

BY15-Çalışanlarımız bilgiyi bir güç kaynağı olarak tekelleştirmeye meyilli ve elde ettikleri bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmada gönülsüzdür.	1	2	3	4	5
BY16-Personel değişimi, firma için önemli bilgi veya beceri kaybı anlamına gelmez.	1	2	3	4	5
BY17-Firmamızın çalışanlardan gelen teklifleri toplanması için prosedürleri vardır bu prosedürler daha sonra bilgi olarak birleştirilir.	1	2	3	4	5
BY18-Firmanın daha sonra kullanmak üzere tecrübe ve bilgi birikimine sahip veri tabanları vardır.	1	2	3	4	5
BY19-Firmamız en iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlayan resmi mekanizmalara sahiptir.	1	2	3	4	5
BY20-Çalışanlarımızın tekliflerini değerlendirildikten ve/veya tasarlandıktan sonra dağıtım için prosedürlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
BY21-Firmanın veri tabanlarına ve belgelerine bir tür bilgisayar ağı ile erişilebilir.	1	2	3	4	5
BY22-Bilgi firmanın etrafına dağılmıştır.	1	2	3	4	5
BY23-Firmamız takım çalışmasına teşvik eder.	1	2	3	4	5
BY24- Firmamızda işlevsel çalışma grupları ve ekiplerden sıkça yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
BY25- Firmamız genellikle ekip çalışması ile sorunları çözer.	1	2	3	4	5
BY26-Çalışanlarımız firmanın tamamını etkileyen konulara diyalog yoluyla yenilikçi çözümler sunar.	1	2	3	4	5
BY27-Firmamız çalışanlar tarafından yapılan önerileri kabul eder.	1	2	3	4	5
BY28-Çalışanların firmadaki yeni gelişmeler hakkında bilgilendirildiği periyodik toplantılarımız vardır.	1	2	3	4	5
BY29-Çalışanlarımız firmanın stratejisini yeniden tanımlamaya yardımcı olur.	1	2	3	4	5
BY30-Çalışanlarımız kendi işlerini kontrol eder ve kendi işlerinden sorumludurlar.	1	2	3	4	5
BY31-Çalışanlarımızın karar alma sürecindeki etkinliği artmıştır.	1	2	3	4	5
BY32-Çalışanlarımızın önerilerinde artış olmuştur.	1	2	3	4	5
BY33-Bilgiyi teşvik etmek için diğer firmalarla dış ağlar ve ittifaklar kurulur.	1	2	3	4	5
BY34-Bilginin teşviki için üniversiteler veya teknolojik merkezlerle işbirliği anlaşmalarına varılır.	1	2	3	4	5
BY35-Genellikle müşterilerin önerilerinin ürün veya hizmetlere dahil edilmesi söz konusudur.	1	2	3	4	5
BY36-Firmamızda bilgiyi teşvik eden mekanizmalar veya araçlar vardır.	1	2	3	4	5
BY37-Yönetim, çalışanlara amaçlarına ulaşmaları için yeterli eğitim ve rehberlik sağlar.	1	2	3	4	5
BY38-Firmamızda çalışanlara yeteneklerini ve bilgilerini geliştirebilecekleri gerçek fırsatlar sunulur.	1	2	3	4	5
BY39-Firmamızın asıl amacını ifade eden bir stratejik amacı, hedefi ve rehberi vardır.	1	2	3	4	5
BY40-Firmanın (varsa) veri tabanları sürekli güncellenir.	1	2	3	4	5
BY41-Firma süreçlerimiz diğerlerinin yanı sıra el kitapları, standartlar veya kalite normları ile belgelenir.	1	2	3	4	5

<b>Bu bölümde firmanızın performans düzeyini ölçmeye yönelik çeşitli önermeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi firmanızı dikkate alarak değerlendiriniz? (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)</b>					
FP1-Karlılık oranımız sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
FP2-Karlılık oranımızdaki büyüme sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
FP3-Satışlardaki büyüme oranımız sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
FP4-Yatırımlarımızın geri dönüşüm oranı sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
FP5-Sektör rekabetçiliği içerisinde firmamızın rekabet edebilme gücü sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
FP6-Yeni ürün geliştirilmesindeki başarı oranı sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
FP7-Genel performans düzeyi sektör ortalamasına göre iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
FP8-Firmamız sektörde lider firma konumundadır.	1	2	3	4	5
FP9-Firmamız gelecek odaklı düşünen ve davranan bir firmadır.	1	2	3	4	5
FP10-Firmamız projeleri zamanında tamamlayarak müşteriye teslim eder.	1	2	3	4	5
FP11-Firmamız müşterilerden yeterli sayıda proje alma konusunda oldukça başarılıdır.	1	2	3	4	5