



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ULUSLARARASI TUTUNDURMA STRATEJİLERİ İLE
İHRACAT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE
REKABET İSTİHBARATININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

TUĞÇE SANCİ

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI

NİSAN 2019



**ULUSLARARASI TUTUNDURMA STRATEJİLERİ İLE İHRACAT
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE REKABET İSTİHBARATININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Tuğçe SANCI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

NİSAN 2019

Tuğçe SANCI tarafından hazırlanan “Uluslararası Tutundurma Stratejileri ile İhracat Performansı Arasındaki İlişkide Rekabet İstihbaratının Düzenleyici Rolü” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Uluslararası Ticaret Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Başkan) : Prof. Dr. Sanem ALKİBAY

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

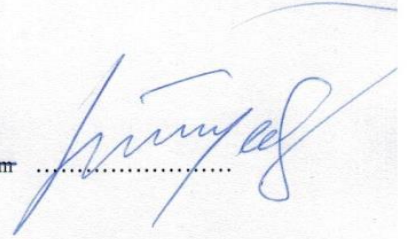
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Prof. Dr. Hüsniye ÖRS

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Prof. Dr. Zeliha ESER

Turizm İşletmeciliği Bölümü, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 02/04/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Tuğçe SANCI

02.04.2019

ULUSLARARASI TUTUNDURMA STRATEJİLERİ İLE İHRACAT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE REKABET İSTİHBARATININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

(Yüksek Lisans)

Tuğçe SANCI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nisan, 2019

ÖZET

Dinamik ve tahmin edilemeyen uluslararası ticaret ortamı, işletmelerin hayatlarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Bu dinamik ve tahmin edilemeyen uluslararası ticaret ortamına uyum sağlamak ve hayatta kalmak için işletmelerin rekabet istihbarat faaliyetleri yürütmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisinin rekabet istihbaratı tarafından nasıl düzenlendiğini araştırmaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezlere uygun olarak, tanımlayıcı araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde faaliyet gösteren 356 ihracatçı işletme oluşturmaktadır. Bu 356 ihracatçı işletme, sistematik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışmada kurulan model ve hipotezler, uygulanan korelasyon analizi, doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, uluslararası tutundurma stratejileri ihracat performansını etkilemektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet istihbaratının düzenleyici etkisini de ortaya koymuştur. Bu bakımdan, rekabet istihbaratının, uluslararası tutundurma stratejilerinin belirlenmesinde kullanılmasının, işletmelere yüksek ihracat performansı sağlayacağı söylenebilir. İhracat performansı işletmelerin uluslararası pazarlardaki başarı düzeylerini tespit etmeleri için önemli bir göstergedir. Dolayısıyla rekabet istihbaratı, işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet avantajı oluşturmakta başvuracağı araçlardan biridir. Çalışmanın bu yönü ile ilgili yazına ve işletmelerin karar mekanizmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Bilim Kodu : 118606

Anahtar Kelimeler : Rekabet istihbaratı, uluslararası tutundurma stratejileri, ihracat performansı, rekabet üstünlüğü

Sayfa Adedi : 127

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Sanem ALKİBAY

THE MODERATING ROLE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN INTERNATIONAL PROMOTION STRATEGIES AND
EXPORT PERFORMANCE

(M.Sc. Thesis)

Tuğçe SANCI

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

April, 2019

ABSTRACT

Dynamic and unpredictable international trade environment makes it difficult for firms to survive. In order to adapt and survive this kind of international trade environment, firms must carry out competitive intelligence activities. The purpose of this study is to investigate how the effect of international promotion strategies on export performance can be moderated by the factor of competitive intelligence. In accordance with hypothesis which are defined for the purposes set out in the study, descriptive research methods were used. The sample of the study consists of 356 exporting firms operating in Ankara. These 356 exporting firms were determined with the systematic sampling method. The proposed model and hypotheses were analyzed by using correlation analysis, linear regression analysis, and hierarchical regression analysis. The findings of the study showed that international promotion strategies influence export performance. The findings also revealed that the moderator role of competitive intelligence between international promotion strategies and export performance. In this regard, to make an inference, the use of competitive intelligence in the determination of international promotion strategies may provide high export performance for firms. Export performance is a significant indicator for any firm to analyze its level of international success in the international market. Therefore, competitive intelligence is one of the tools that firms apply to create a competitive advantage in international markets. It is expected that the current study contributes to regarding literature and decision making mechanisms of firms from this perspective.

Science Code : 118606

Key Words : Competitive intelligence, international promotion strategies, export performance, competitive advantage

Page Number : 127

Supervisor : Prof. Dr. Sanem ALKIBAY

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sürecinde değerli bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Sanem ALKİBAY'a,

Çalışmama yapmış oldukları değerli katkıları nedeniyle jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Hüsniye ÖRS ve Prof. Dr. Zeliha ESER'e,

Bugünlere gelmemde büyük emekleri olan, her zaman maddi ve manevi destekleriyle yanımda bulunan çok kıymetli anneme, babama, ablama ve abime,

Çalışma sürecinde gösterdiği anlayış ve sabırdan dolayı aldığım kararlardaki en büyük destekçim olan sevgili eşime teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET İSTİHBARATI

1.1. Pazarlama Bilgi Sistemleri ve Rekabet İstihbaratı	5
1.2.Rekabet ve Rekabet İstihbaratı Kavramı.....	5
1.2.2 Rekabet İstihbaratının Karakteristik Özellikleri ve Önemi	11
1.2.3. Rekabet İstihbaratı Teknolojileri	13
1.3.Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi.....	16
1.4.Rekabet İstihbarat Süreci/Döngüsü	17
1.4.1.Planlama ve Yönelme.....	18
1.4.2.Veri toplama ve İlk Değerlendirme	20
1.4.3.Analiz.....	22
1.3.4.Dağıtım ve İletişim	29
1.5. Rekabet Kültürünün Oluşturulması.....	30
1.6.Dünyada ve Türkiye’de Rekabet İstihbaratı.....	32
1.6.1.Asya Ülkeleri ve Rekabet İstihbaratı	32
1.6.2. Amerika Birleşik Devletleri ve Rekabet İstihbaratı	35
1.6.3. Avrupa Ülkeleri ve Rekabet İstihbaratı	36
1.6.4. Kanada ve Rekabet İstihbaratı	37
1.6.5. Afrika Ülkeleri ve Rekabet İstihbaratı.....	37

1.6.6.Türkiye ve Rekabet İstihbaratı	38
1.7.Rekabet İstihbaratı ve Etik.....	38
1.8.Rekabet İstihbaratı ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar	40

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI TUTUNDURMA STRATEJİLERİ VE İHRACAT PERFORMANSI

2.1. Uluslararası Tutundurma Stratejileri	43
2.1.1.Bütünleşik Pazarlama İletişimi	45
2.1.2.Uluslararası Reklam	46
2.1.3. Uluslararası Pazarlarda Kişisel Satış	47
2.1.4. Uluslararası Pazarlarda Doğrudan Pazarlama	48
2.1.5. Uluslararası Pazarlarda Dijital Pazarlama	49
2.1.6. Uluslararası Pazarlarda Satış Geliştirme	51
2.1.7. Uluslararası Pazarlarda Halkla İlişkiler ve Tanıtım	52
2.1.8. Uluslararası Pazarlamada Ticari Fuarların Önemi	53
2.2. İhracat Performansı Kavramı	55
2.2.1.İhracat Performansını Ölçümü ve Ölçütleri.....	56
2.2.2. İhracat Performansı Belirleyicileri	59
2.3.Uluslararası Pazarlama Stratejileri ve İhracat Performansı Arasındaki İlişkiyi İncelenen Bazı Çalışmalar	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI TUTUNDURMA STRATEJİLERİ İLE İHRACAT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE REKABET İSTİHBARATININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ⁶⁹

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
3.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	70
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	71
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	72

3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	73
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi.....	74
3.6.1. Uluslararası Tutundurma Stratejileri Ölçeği Açımlyıcıyı Faktör Analizi Sonuçları.....	75
3.6.2. İhracat Performansı Ölçeği Açımlyıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	76
3.6.3. Rekabet İstihbaratı Ölçeği Açımlyıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	77
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....	80
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	81
3.8.1. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	81
3.8.2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular.....	83
3.8.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	87
3.8.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKLAR.....	103
EKLER.....	123
EK-1. Anket Formu.....	124
ÖZGEÇMİŞ.....	127

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3. 1. Farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri	72
Çizelge 3. 2. Uluslararası tutundurma stratejileri ölçeği için KMO ve Barlett Testi.....	75
Çizelge 3.3.Uluslararası tutundurma stratejileri ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları	76
Çizelge 3. 4. İhracat performansı ölçeği için KMO ve Barlett Testi	76
Çizelge 3. 5. İhracat performansı ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları.....	77
Çizelge 3. 6. Rekabet istihbaratı ölçeği için KMO ve Barlett Testi	78
Çizelge 3. 7. Rekabet istihbaratı ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları.....	79
Çizelge 3. 8. Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık analizi sonuçları.....	81
Çizelge 3. 9. İşletmeye ait betimsel istatistik sonuçları	82
Çizelge 3.10. Uluslararası tutundurma stratejilerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma	84
Çizelge 3.11. İhracat performansı ifadelerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma	84
Çizelge 3.12. Rekabet istihbaratı ifadelerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma	86
Çizelge 3.13. Uluslararası tutundurma stratejileri, ihracat performansı ve rekabet istihbaratı faktörleri arasındaki korelasyon analizi	88
Çizelge 3.14. Uluslararası tutundurma stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi	89
Çizelge 3.15. Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiye yönelik hipotez testi	90
Çizelge 3.16. Rekabet istihbaratının birinci boyutunun (planlama ve veri toplama) düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	91
Çizelge 3. 17. Rekabet istihbaratının ikinci boyutunun (analiz ve dağıtım) düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	93
Çizelge 3.18. Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet istihbaratının düzenleyici etkisine yönelik hipotez testi	95

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. 1. Porter'ın beş güç modeli	7
Şekil 1. 2. İstihbarat piramidi.....	8
Şekil 1. 3. Rekabet istihbarat teknolojileri.....	13
Şekil 1. 4. Rekabet istihbarat süreci	18
Şekil 1. 5. Rekabet istihbarat kültürü ve sisteminin oluşum aşamaları	31
Şekil 1. 6. Çin'de rekabet istihbaratının gelişim aşamaları	34
Şekil 2. 1. İhracat performansının belirleyicileri	60
Şekil 3.1. Araştırma modeli	70
Şekil 3.2. Uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı ile ilişkisinde planlama ve veri toplama uygulamalarının düzenleyici etkisi	92
Şekil 3.3. Uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı ile ilişkisinde analiz ve dağıtım uygulamalarının düzenleyici etkisi	94

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

CMR	Customer Relationship Management
DW	Data Warehouse
DCIF	Deutsche Competitive Intelligence
GIS	Geographical Information Systems
JETRO	Japan External Trade Organization
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry
TBİM	Ticari Bilgi ve İstihbarat Merkezleri

GİRİŞ

Günümüzde ülkeler, toplumlar, endüstriler ve işletmeler küreselleşmenin etkisinin her geçen gün arttığı bir dönüşüm sürecindedir. D'aveni (1994) çok hızlı ve dinamik dönüşüm içerisinde olan pazar ortamındaki rekabeti hiper rekabet olarak tanımlamaktadır. Hiper rekabet ortamında işletmelerin uluslararası pazarlarda hayatta kalmaları ve uzun vadede stratejiler uygulamaları zorlaşmaktadır.

Söz konusu rekabet ortamı, işletmelerin yaşam süresinin her geçen gün daha da kısalmasına yol açmaktadır. İşletmelerin yaşam süreleri; Almanya'da 18, Fransa'da 9 yıla kadar inmektedir. Türkiye'de ise işletmelerin %80'i beşinci yılına ulaşmadan, %96'sı ise onuncu yılına ulaşmadan yaşam süresi bitmektedir (Uyar, 2018).

Uluslararası pazarlara açılmayan işletmeler hem yerel hem de yabancı rakiplerin oluşturduğu rekabetle başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yapması ve mevcut pazarlarda mevcudiyetini sürdürebilmesi için stratejik ve operasyonel pazarlama kararları almaları gerekmektedir. Aynı zamanda, farklı ülkelerde farklı kültürlere sahip müşteri ve isteklerine cevap vermelidirler (Karafakıoğlu, 2015:118).

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir işletme küresel fırsat ve tehditleri göz önüne alarak kaynaklarını söz konusu yönde odaklamalıdır. Ayrıca; pazar farklılıklarını iyi tespit etmeleri, pazarlara uygun tutundurma faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir (Altınbaşak vd., 2008:4)

Uluslararası pazarlarda rakiplerinden daha fazla değer sunarak başarılı olmak ve süreklilik sağlamak isteyen işletmeler, rekabet edebilme yeteneğini kazanmaları gerekmektedir. Rekabet yeteneği, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ve göstermek istedikleri pazarlardaki rekabeti oluşturan unsurları belirlemeleri ile gelişmektedir. Bu unsurları tespit edebilmek için bilgi akışını sağlayan bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabet istihbaratı; işletmenin uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlayabileceği, uluslararası pazarlama stratejileri ve taktikleri geliştirmeleri için ihtiyaç duyduğu bilgileri temin edebileceği etik temelli bir sistemdir.

Rekabet istihbaratı, rakiplerin faaliyetlerinin ve genel iş eğilimlerinin değerlendirilmesi, hedef pazar seçimi, pazarlama stratejilerinin tespiti sektör ve müşteri incelemesi için gerekli bilgilerin yasal ve etik yollarla elde edilerek analiz edilmesini

sağlayan sistematik bir süreçtir (Kahaner, 1997:16; Koç, 2011:11). Rekabet istihbaratı, dünya çapında artarak yayılan ve işletmelere yeni bir bakış açısı sunan bir kavramdır. Japonya, Almanya, İngiltere, Amerika ve Çin gibi ülkelerde uygulanan fakat Türkiye’de yeni yeni uygulanmaya başlayan rekabet istihbaratı sistemi, işletmelere bilgi toplama ve analiz etme imkânı sunarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Capowski, 1994; Ivan, 2015; Seviçin, 2005).

İşletmelerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmeleri için gerekli bir diğer unsur ise ihracat performansını yönlendirici faktörlerin saptanmasıdır. Uluslararası tutundurma stratejileri, işletmelerin uluslararası pazarlarda gösterdikleri başarısını ve performansını etkileyen önemli bir unsurdur (Leonidas, Katsikeas ve Samiee, 2002). Rekabet istihbaratı ise, uluslararası tutundurma stratejileri oluşturmak için gerekli bilginin teminini sağlayan bir sistemdir.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı; verilerin toplanması, derlenmesi, sınıflanması, analiz edilmesi gibi süreçleri içeren rekabet istihbaratının, uluslararası tutundurma stratejileri ile işletmelerin önemli başarı unsurlarından ihracat performansı arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü incelemektir.

Yazında uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı üzerinde etkisinin olduğunu doğrulayan çalışmalar mevcut olmakla birlikte, söz konusu bu doğrusal ilişkideki düzenleyici değişkenlerin neler olduğu konusu yeterli düzeyde açıklığa kavuşturulmadığı tespit edilmiştir. Tespit edilen diğer bir husus ise, bu doğrusal ilişkide rekabet istihbaratını düzenleyici değişken olarak kullanan bir çalışmaya rastlanılmamasıdır. Bu bağlamda çalışmada rekabet istihbaratının bu doğrusal ilişkide düzenleyici bir rolü var mıdır sorusuna cevap aranmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, rekabetle başa çıkabilmek için önemli bir unsur olan rekabet istihbaratı üzerinde durulmuş ve rekabet istihbaratı kavramı, özellikleri, önemi, kullanılan teknolojiler, tarihsel süreçteki gelişimi, döngüsü, ülkelerdeki gelişimi ve yazında rekabet istihbaratı ile ilgili yapılan çalışmalarla ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü ise iki temel konu üzerine kurulmuştur. İkinci bölümün birinci kısmında, işletmelerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmesi için ihtiyaç duyduğu önemli pazarlama karmasından biri olan uluslararası tutundurma stratejileri ve unsurlarına

değinilmiştir. İkinci bölümün ikinci kısmında ise, işletmelerin uluslararası pazarlardaki başarısının bir göstergesi olan ihracat performansı konusunda ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; çalışmanın amacına, birinci ve ikinci bölümde tartışılan konular çerçevesinde oluşturulan hipotezlere ve kurulan modele yer verilmele birlikte bu bölümde, kullanılan ölçeklere ait bilgiler ve çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekteştirilen analiz bulguları da ortaya konulmuştur. Çalışmanın son kısmında ise sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.





BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET İSTİHBARATI

Çalışmanın bu kısmında işletmelerin rekabetle baş edebilmesi için gerekli bir sistem olan rekabet istihbaratının pazarlama bilgi sistemlerindeki yerine, rekabet istihbaratı kavramına, tarihsel gelişimine, rekabet istihbarat sürecine, uygulamalarına, etikle bağlantısına ve yazındaki bazı rekabet istihbaratı çalışmalarına yer verilmiştir.

1.1. Pazarlama Bilgi Sistemleri ve Rekabet İstihbaratı

Pazarlama bilgi sistemleri, pazarlama ile ilgili zamanında ve doğru kararların alınabilmesi için, belirli rutinlerle devamlı olarak bilgi akışının gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi, depolanması ve dağıtımının yapılmasını sağlayacak yöntemler dizisidir (Fidan, 2009). Pazarlama bilgi sistemi, karar vericilere ihtiyaç duyulan bilgiyi tanımlamak, elde etmek ve karar vericilere zamanında dağıtmak için kullanılmaktadır (Novikova, 2000).

Rekabet istihbaratı ise yöneticilerin pazarlama çevresindeki gelişmeler hakkındaki bilgilere sahip olarak rekabet avantajı oluşturmak amacıyla kullandıkları kaynak ve prosedürlerden oluşmaktadır. Rekabet istihbaratı stratejik ve sonuç odaklıdır (Tan Tsu Wee, 2001).

Pazarlama bilgi sistemleri yoluyla elde edilen bilgiler, etkili kararlar için işletmelerin karar vericileri tarafından kullanılabilir. Bu etkili kararlar, bilgiye dayalı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Ghannay ve Mamlouk, 2012). Pazarlama bilgi sistemi belirsizlik durumundaki öngörülebilirliği arttırmaktadır (Muthusamy, 2008). Bu nedenle işletmeler bilginin oluşturulmasına odaklanan stratejiler izlemelidir. Rekabet istihbaratı gerekli bu stratejinin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

1.2. Rekabet ve Rekabet İstihbaratı Kavramı

Rekabet olgusu insanoğlunun var olduğu günden beri süregelen fakat teknolojik, ekonomik ve politik gelişmelerle ivme kazanan bir olgudur. Söz konusu gelişmelerin

tetiklediği küreselleşme ile planlı ekonomiler yerini serbest piyasa ekonomilerine bırakmıştır.

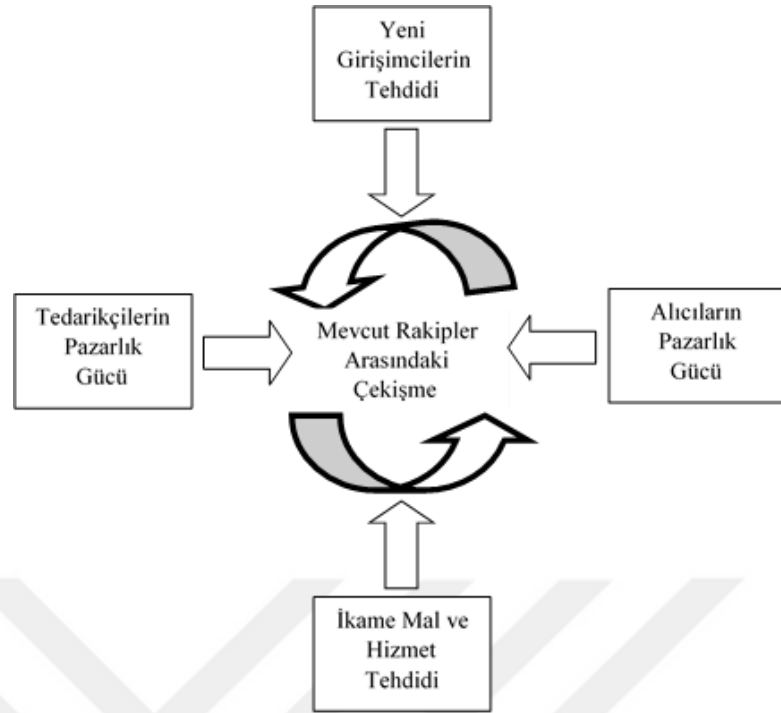
Serbest piyasa ekonomisi, kişisel çıkarların toplumsal faydadan önce geldiği ve özel mülkiyetin ön planda olduğu bir sosyal sistemdir. Kişisel çıkarların ön planda olması, girişimcilerin doğmasını ve seçme serbestliğini gündeme getirmektedir. Bu koşulların olduğu pazarlarda ortaya birçok üretici ve tüketici meydana gelmektedir. Üretici ve tüketicinin fazla olması ürün fiyatlarının serbest ve rekabetçi bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Hunt ve Morgan, 1995; Kantarci ve Karacan, 2013).

Serbest piyasa ekonomisinin öncülerinden Adam Smith, rekabeti iktisadi birimlerin ekonomik yönden daha optimal, sosyal yönden daha adil piyasa sonuçlarına ulaşmalarını sağlayan bir ön koşul olarak tanımlamaktadır (Lachmann, 1999:3). Başka bir değişle rekabet, firmaların tekel oluşumuna karşı kendilerini savunmak için geliştirdikleri piyasa ortamıdır (Smith, 1977:208).

Kotler (2002) ise rekabeti; marka rekabeti, endüstri rekabeti, form rekabeti, jenerik rekabeti olmak üzere dört başlık altında incelemiştir. Marka rekabetini, benzer pazarlama karmasına ve hedef müşteri kitlesine sahip; endüstri rekabetini, aynı ürün sınıfını üreten; form rekabetini, üretilen ürünlerde aynı hizmeti sağlayan; jenerik rekabetini ise aynı hedef müşteri grubuna sahip firmalar arasındaki mücadele olarak tanımlamaktadır (Kotler, 2002:9).

Rekabet, işletmelerin belirli kurallar çerçevesinde; pazarlama karmasında farklılaşma, hedef pazar tespiti, pazar payını artırma girişimleri ve benzer faaliyetlerle rakiplerinden üstün olma biçimidir (Erdemli, 2016:7; Tokatlıoğlu, 1999).

Porter'a (2010) göre rekabet, sadece işletmeler ve rakipler arasında yaşanan bir durum değildir. Rakipleri, müşterileri, tedarikçileri, potansiyel girişimcileri ve ikame ürünleri de kapsayan geniş bir çevrede yaşanan durumdur. Beş Güç Modeli'ne göre, bu beş kuvvetten kaynaklanan rekabet mevcut sektörü tanımlamakta ve sektördeki unsurların rekabet etkileşimini şekillendirmektedir (Porter, 2010:33). Şekil 1.1'de Porter'ın Beş Güç Modeli gösterilmiştir.



Şekil 1. 1. Porter'in beş güç modeli (Porter, M.E. (2010). Rekabet Üzerine (Çev. K. Tanrıyar). Optimist Yayınları, (Eserin orijinali 2008'de yayımlandı),34)

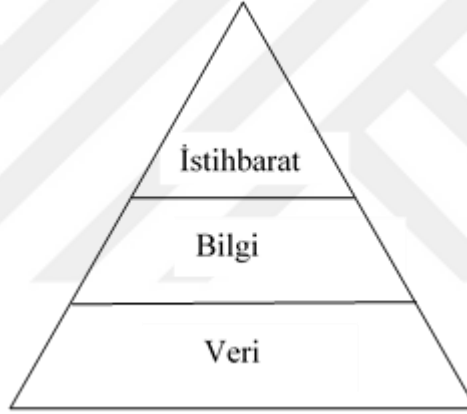
Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere işletme; rakipleri ile olan rekabetle birlikte tedarikçi ve alıcıların işletme üzerindeki pazarlık güçlerini, yeni girişimci ve ikame ürün tehdidini de göz önüne almalı ve ardındaki sebepleri anlamalıdır. Rekabeti ve ardındaki sebepleri anlamak, zaman içerisinde rekabeti kontrol altına alarak etkin bir strateji oluşturulmasını sağlamaktadır (Göbel, 2017:43; Porter, 2010:34). Rekabet kuvvetlerine karşı savunma mekanizması geliştirmek ve bu kuvvetle işletmenin lehine şekillendirmek strateji açısından önem arz etmektedir (Porter, 2008).

Çok hızlı ve dinamik dönüşüm içerisinde olan ve yoğunlaşarak artan günümüz hiper rekabet ortamında, pazarı şekillendiren değişkenler belirsizdir. Bu nedenle değişimlere hızlı yanıt vermek ve adapte olmak önemlidir (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; D'aveni, 1994). Hiper rekabet ortamında sürdürülebilir üstünlük sağlamak dinamik stratejiler ile mümkün olabilmektedir (Koç, 2014: 11-12).

Strateji bilinemeyene karşı oluşturulan (Quinn, 1978) ve bir dizi karar mekanizması içeren bir süreçtir. Karar verme ve strateji oluşturmanın birinci aşaması, bilginin teminidir (Simon, 1977:150-170). İşletmeler rekabet avantajı kazanabilmek için rakiplerinden daha hızlı bir şekilde pazar değişimlerini öğrenmeleri gerekmektedir. Hızlı bilginin temin

edilmesi ise istihbarat ile mümkün olmaktadır. İstihbarat yorumlanmış, basite indirgenmiş ve eylemsel amaçlı kullanılmak üzere düzenlenmiş bilgidir (Koç, 2014:15; Owens, 1998:3).

Rekabet istihbaratının önemi kavramsal çelişkilerden dolayı fark edilmemektedir. Veri, bilgi ve istihbarat kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Fakat aradaki farkı anlamak ve kavramak etkili bir karar alma ve strateji için gereklidir. Örneğin işletmeler kaliteli bir bilgi elde etmesine rağmen bu bilgiyi istihbarata dönüştürememekteyler (Fuld, 1995:24). Veri geçmişe yönelik bir araçtır. Ulaşması zor veri, istihbaratın içeriğinin oluşturulması ve kurulması için önemlidir. Fakat sadece veriye yönelik kararlar almak geçmişin tekrar edilmesine sebep olmakta ve büyük risk taşımaktadır (Sharp, 2009:90). Bu nedenle bu kavramların netleştirilmesi gerekmektedir. Şekil 1.2’de veriden istihbarata doğru olan genel akışı gösteren istihbarat piramidine yer verilmiştir.



Şekil 1. 2. İstihbarat piramidi (Sharp, S. (2009). Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World. John Wiley and Sons Inc., 90)

Şekil 1.2.’de istihbarat piramidinde yer verilen veri, bilgi ve istihbarata yönelik tanımlar ve örnekle açıklamaları şu şekildedir (Fuld, 1995:24; Koç, 2014:23; Sharp, 2009:90-91):

- Veri (data): Bağlantısız ve dağınık bilgi parçasıdır. Piramitteki üç katmandan en kolay ulaşılanıdır. Temin edecek kişinin herhangi bir vasfı olmasına gerek yoktur. Örneğin: Hedef pazar olan ülkede bazı ülkelere uygulanan vergi oranı artmıştır.
- Bilgi (information): Verinin ilişkilerini kavrayarak oluşturulan örgütlenmiş veridir. Piramidin bir üst katmanı olan bilgiyi çıkarmak zordur ve temin edecek

kişinin yeteneğinin olması gerekir. Örneğin: Rakip işletmelerin faaliyet gösterdiği ülke vergi oranlarının arttığı ülkelerden biridir.

- İstihbarat (intelligence): Bilginin strateji ve karar oluşturmak için yorumlanması ve gelecekteki etkilerinin öngörülmesidir. Piramidin zirvesi olan istihbarat anlaşılması zordur ve çok az insan elde edebilir. Elde edebilmek için özel analiz yeteneğine ihtiyaç vardır. Örneğin: Söz konusu ülkede rakip işletmeler pazar payları elde edilebilir.

İstihbarat; güncel istihbarat, tahmin edilebilir istihbarat, araştırma istihbaratı, bilimsel ve teknik istihbarat, uyarıcı istihbarat olmak üzere beşe ayrılmaktadır. Güncel istihbarat; işletmelerde yönetim kısmı için hazırlanan, süreklilik arz eden, firmanın stratejilerini ve faaliyetlerini etkileyen kısa döneme yönelik istihbarattır. Tahmin edilebilir istihbarat, daha analitik ve uzun döneme yönelik istihbarattır. Amacı uzun döneme yönelik alternatif senaryolar oluşturarak belirsizlikleri en aza indirmektir (Bernhardt, 2003:60-61; Stone ve Joel, 2013:53)

Araştırma istihbaratı; derin ve odak araştırma gerektiren güncel ve tahmini istihbarata temel oluşturan istihbarattır. Temel araştırma istihbaratı ve eylemsel destek istihbaratı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Temel araştırma istihbaratı bölgesel, politik, pazara yönelik, rakiplere yönelik elde edilen istihbarattır. Eylemsel destek istihbaratı ise rakiplerin, ülkelerin ve benzeri unsurların eylemsel faaliyetlerine yönelik elde edilen ve işletmenin bu gelişmelere karşı uygulayacağı politikalara ve kararlara temel oluşturan istihbarattır. Bilimsel ve teknik istihbarat, işletmelerin araştırma geliştirme bölümünün kullanımına yönelik oluşturulan ve işletmenin güncel teknolojik gelişimleri takip etmesine veya öncül olmasına yardımcı olan istihbarattır. Son olarak uyarıcı istihbarat ise işletmeye tehdit oluşturacak durumların önceden tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen istihbarattır (Bernhardt, 2003:61-63).

Rekabet istihbaratı yazını incelendiği zaman, farklı araştırmacılar tarafından farklı açılardan rekabet istihbaratı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Rekabet istihbaratına rakip analizi açısından bakıldığında, rakiplerin faaliyetleri ve faaliyet gösterilen sektördeki gelişmeler ile ilgili bilgilerin, işletme hedeflerine ulaşmak amacıyla elde edilmesi ve analiz edilmesini sağlayan sistematik bir program olarak tanımlanmaktadır (Kahaner, 1997:16). Strateji ve karar alma yönünden ise rekabet istihbaratı, etkili analiz yapabilme ve karar

almada kullanılan ham verileri bilgiye dönüştürmek için başvurulan yöntem ve araçların stratejik olarak planlanması ve yönetilmesidir (Hsu, 2004:141).

Koç (2011) rekabet istihbaratını; veri dönüşümü, sistemi kavrama, sürece müdahale etme yeteneği, uygulama alanı ve sistematik bir süzme süreci olarak farklı tanımlarda bulunmuştur. Veri dönüşümü olarak rekabet istihbaratını; ticari ham verinin ve ticari bilginin yorumlanarak, stratejik ve taktik kararların alınması ve eylemsel amaçlı olarak kullanılması şeklinde tanımlamaktadır. Aynı zamanda rekabet istihbaratını farklı kaynaklardan alınan bilgileri mukayese etme, gerçeğin ve sistemin işleyişini ve ona nasıl ve nereden müdahale edileceğini bilmek şeklinde tanımlamaktadır. Rekabet istihbaratı uygulama alanları açısından ise; hedef pazar seçimi, rakip analizi, sektör analizi ve iletişim kurulacak kişilerin karakter analizine kadar çok geniş bir alanda uygulanabilen bir araç olarak görülmektedir. Rekabet istihbaratı diğer bir yönü ile de, mevcut durumdaki fırsatları görebilme ve sistematik bir şekilde süzebilmektir (Koç, 2011: 11-187).

Rekabet istihbaratı; eylemle sonuçlanan ve bütün iş çevresini kapsayan bilgiler ve ön bilgilerin elde edilmesidir. Rekabet istihbaratından en iyi sonucun alınmasında önemli olan unsurlar ve tanımları şu şekildedir (Sharp, 2009:15-16):

- Bilgi: Geçmişin anlaşılmasını sağlayıp, yeni bilgiye ulaşılmasında bir köprü görevi gören geçmişe yönelik bilgilerdir.
- Öngörü (Geleceğe Yönelik Bilgi): Yakın gelecekteki değişimlerin tahmin edilmesini sağlayan ve geleceğe yönelik bilgilerdir.
- Bütün İş Çevresi: İşletmenin başarısını etkileyen tüm çevresel unsurlardır. Örneğin; Müşteriler, araçlar, teknoloji, sosyal değişimler, devlet düzenlemeleri, rakipler, ekonomi, diğer sektörler, demografik değişimler vb.
- Eylemsel Kararlar: Elde edilen tüm bilgiler sonucunda verilen kararın eyleme dönüşebilecek olmasıdır.

Rekabet istihbaratı alanında çalışan profesyonellere eğitim ve profesyonel ilişki ağı kurma fırsatı sunan “Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)” göre rekabet istihbaratı, rakiplerin yeteneklerini, güvenlik açıkları ve niyetlerine ilişkin bilgilerin yasal ve etik olarak toplanmasıdır (<http://www.scip.org>) .

Rekabet istihbaratı; işletmenin tüm kademesinde kullanılmak, işletmenin rekabetçi tehditlere karşı mevcut durumunu ve geleceğini korumak amacıyla; bilgiyi toplama, işleme

ve depolama sanatıdır. Söz konusu amaçlarla elde edilen bilgi yasal ve ahlaki kurallar çerçevesinde toplanmalıdır (Rouach ve Santi, 2001; Salguero, Resende Jr ve Fernández, 2017) . Rekabet istihbarat veri tabanı çıktılarının toplanması, casusluk, hırsızlık değil temelde bilgilerin analiz edilmesidir (Fuld, 1995).

Brody (2008) rekabet istihbaratının ne anlama geldiğini ortaya çıkarmak amacıyla 2003 ve 2007 yılları arasında çeşitli veri tabanlarını kullanarak yaptığı çalışmada, rekabet istihbaratının 3071 farklı yaklaşıma sahip tanımının olduğunu tespit etmiştir. Rekabet istihbaratını tanımlarken kullanılan bazı tanımlayıcılar; rekabet istihbaratı, yönetim, bilgisayar yazılım sektörü, pazarlama, pazar araştırması, pazar stratejisi, endüstriyel casusluk, rekabet avantajı, işletme istihbaratı, ticari istihbarat, karar vermedir (Brody'den aktaran Köseoğlu ve Akdeve, 2013:8).

Rekabet istihbaratı ile ilgili yapılan bu açıklamalardan sonra rekabet istihbaratının farklı açılardan bir çok tanımının olduğu görülmektedir. Fakat, farklı tanımlar da olsa belli temel unsurları içermektedir. İncelenen çalışmalar ışığında rekabet istihbaratını tanımlarken kullanılan temel unsurlar geleceğe yönelik, sistematik, dinamik, rekabet üstünlüğü oluşturuvcu olmasıdır.

1.2.2 Rekabet İstihbaratının Karakteristik Özellikleri ve Önemi

Rekabet istihbaratı hızlı veri işleme , ilişkisel analiz, çok yönlü analiz, analitik sonuç gibi temel karakteristik özelliklere sahiptir (Bataweel, 2015:3). Bu karakteristik özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bataweel, 2015:3; Gang, Kai ve Bei, 2008):

- Hızlı veri işleme: Kullanılan teknolojiler sayesinde işletme için gerekli verilere hızlı erişilmekte ve işletmenin departmanlarına ilgili veriler hızlı bir şekilde iletilmektedir
- İlişkisel analiz: Rekabet istihbaratı matematiksel modellere dayanarak işletmenin güvenilir karar almasını sağlar.
- Çok yönlü analiz: rekabet istihbaratı tedarikçiler, müşteriler, üreticiler gibi işletme dışı unsurları ve işletme içi unsurları göz önüne alarak çok boyutlu veri yapısından analize ulaşır.
- Analitik sonuç: Rekabet istihbaratı önemli kararlarda kullanılacak verileri sürekli analiz ve seçme süreçlerinden geçirerek bilgiye ulaşır. Rekabet

İstihbaratı performans göstergeleri ile mevcut durumu sürekli analiz eder. Bu nedenle rekabet istihbaratı ile analitik sonuçlara ulaşılır.

Rekabet istihbaratı karar destek sistemi için bir girdi özelliği taşımaktadır. Rekabet istihbaratı sürecinde elde edilen veriler, kamuya açık ve rekabetçi çevreye ilişkin veri özelliğine sahiptir (Seviçin, 2005).

Söz konusu karakteristik özellikler rekabet istihbaratının işletme için nasıl bir farklılık oluşturacağını göstermektedir. Rekabet istihbaratı işletmelere, satış, pazarlama, üretim, finans faaliyetlerine bir çok yönden yardımcı olmaktadır. Rekabet istihbaratının işletmelere yardımcı olduğu konular şu şekilde sıralanabilir (Cook ve Cook, 2000:14):

- İş çevresinin ve sektörün daha iyi anlaşılmasını sağlar;
- Rakiplerin ortaklıkları ve stratejilerinin öğrenilmesine yardımcı olur;
- Tehditlerin ve fırsatların öngörülmesini sağlar;
- Rakiplerin, tedarikçilerin ve müşterilerin finans, pazarlama ve eyleme yönelik bilgilerinin temin edilmesini sağlar;
- Sektöre yönelik söylentilerin gerçek mi spekülasyon mu olduğunun bilinmesini sağlar;
- İşletme bilgilerinin depolanabileceği bir sistem oluşturur;
- İşletmedeki bilgi sızıntılarını engeller;
- İşletme kademelerinin etkili karar almasını ve hareket etmesini sağlar.

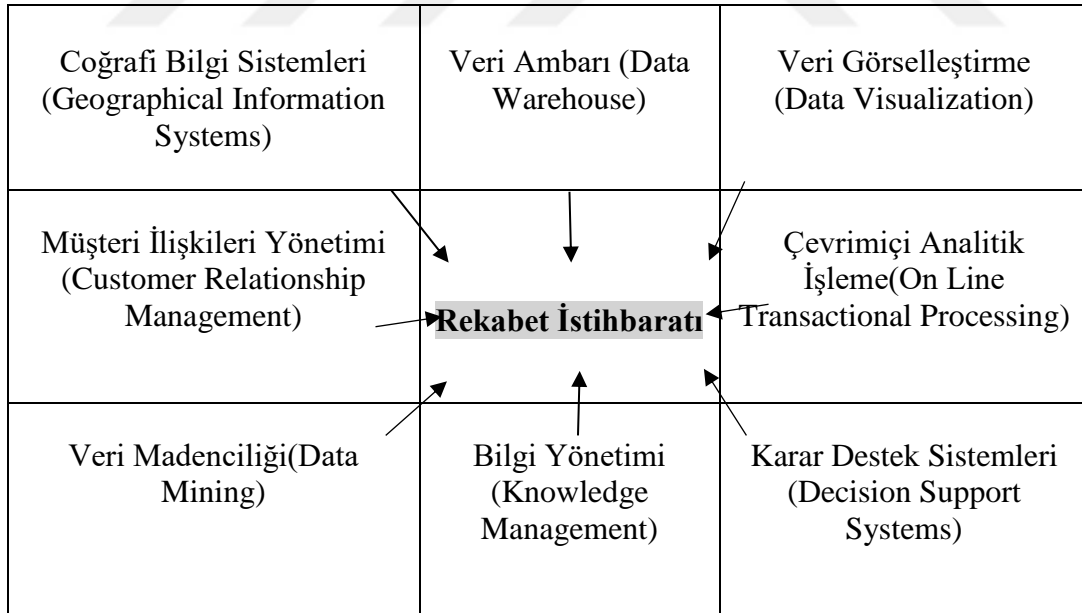
Nordstrom ve Pinkerton (1999), işletmelerde rekabet istihbaratını oluşturanın süreklilik ve bağlılık gerektiren bir süreç olarak görmektedir. Süreklilik ve bağlılık, işletmenin mevcut çevresini tanımasını, algılamasını ve kontrol altında tutmasını sağlar. Bu sayede işletme pazarın gelişimini, mevcut rakiplerin eylemsel planlarını ve yeni rakiplerin pazara giriş stratejilerini elde eder ve bu durumlara karşı taktik ve stratejiler gerçekleştirir (Akpınar ve Edin, 2007).

Rekabet istihbaratı ile bilgi profilleri oluşturulur. Bilgi profilleri ile işletmeler rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini, stratejilerini, hedeflerini, pazardaki pozisyonlarını ve muhtemel tepkisel davranışlarını tanımlar. Bilgi profillerinin içerdiği veriler, rakipleri etkili bir şekilde tanımlayabilir, sınıflandırabilir ve takip edebilir şekilde olmalıdır. Rekabet istihbaratı sayesinde oluşturulan bilgi profilleri ile işletmeler rakipleri ile karşılaştırma yaparak kendi güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederler (Bose, 2008).

Rekabet istihbarının sağladığı diğer bir fayda ise müşteri takibidir. Tüm işletmeler yeni müşterileri etkilemek ve mevcut müşterilerini elinde tutmak ister. Bu nedenle kendi ürünü için pazar yapısını ve müşteri profillerini bilmek zorundadır. Rekabet istihbaratı ile işletmeler sosyal tutumları, tüketim davranışlarını, müşteri memnuniyetini, satın alma sıklığını, ürünün müşteriye göre kullanım alanlarını tespit etme imkanına sahiptir (Nordstrom ve Pinkerton, 1999). Tüm bu faaliyetlerin işletmeye sağladığı temel fayda zaman ve maliyet unsurlarını en iyi şekilde kullanarak verimliliğin artmasıdır (Du Toit ve Sewdass, 2014b).

1.2.3. Rekabet İstihbaratı Teknolojileri

Rekabet istihbaratı; ürünler, gelirler, maliyetler ve benzeri türlerdeki veriyi tanımlama, keşfetme ve analiz etmek için bilgisayar teknolojilerini kullanmaktadır (Langlois ve Chauvel, 2017). Şekil 1.3’de rekabet istihbaratına entegre bir şekilde kullanılan yazılımlara ve tekniklere yer verilmiştir.



Şekil 1. 3. Rekabet istihbarat teknolojileri (Longlois, A. And Chauvel, B. (2017). The impact of supply chain management on business intelligence. Journal of Intelligence Studies in Business. 7 (2) 51-61).

Şekil 1.3’de görüldüğü üzere rekabet istihbaratının entegre olduğu teknolojiler Coğrafi bilgi sistemleri (GIS), veri ambarı (DW), veri görselleştirme, müşteri ilişkileri

yönetimi(CRM), çevrimiçi analitik işleme (OLAP), veri madenciliği, bilgi yönetimi, karar destek sistemleridir. Bu teknolojilerin kısaca açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

Coğrafi Bilgi Sistemleri: Mekânsal verileri toplamak, depolamak, işlemek, analiz etmek, haritalamak ve görüntülemek için kullanılan aynı zamanda mekânsal kararların alınmasına yardımcı olan bir sistemdir. Coğrafi bilgi sistemleri, işletmelerin jeodemografik bölümlenme ile hedef pazarlarını bölümlendirmelerine yardımcı olur (Hendriks, 2004:194-212).

Jeodemografik bölümlenme hedef kitlenin yaşadıkları mekâna göre bölümlenmesidir. Benzer yaşam alanlarına sahip müşterilerin benzer alışveriş ihtiyaçları, davranışları ve dürtülerine sahiptir (Gonzlez-Benito ve Gonzlez-Benito, 2005). Coğrafi bilgi sistemleri hedef kitleden elde edilen mekânsal verilerle satış bölgelerini belirleme, açılacak olan alışveriş merkezinin yerinin tespiti, teslimat rotasını planlanması vb. faaliyetler için işletme yöneticilerinin karar almasına yardımcı olur (Zabel, Galbraith ve Coonin, 2001).

Veri Ambarı: İşletmelerde bulunan dağınık veri parçalarını analiz edilmek amacıyla birleştiren ve depolayan dijital depodur (Bataweel, 2015:4). Veri ambarı işletmelerde gerekli bilginin tek bir noktada birleştirilmesini sağlayarak rekabet istihbaratının temel aşaması olan bilgi teminine yardımcı olur. Veri ambarı kurulması işletmenin müşteriye daha iyi odaklanmasını ve pazar payını arttırmasına yardımcı olmaktadır (Aytekin, 2002).

Veri Görselleştirme: Büyük veri tabanlarının görselleştirilmesidir. Veri görselleştirme, insanın algılama yetenekleri ve yorumlama farklarını göz önüne alarak analiz yapmaya olanak sağlar. Veri görselleştirme çok boyutlu verilerin iki boyutlu yahut üç boyutlu şekle dönüştürülmesini sağlar. Bu şekilde üç boyutla sınırlı olan insanın algılama yapısı, kavramları ve aralarındaki ilişkileri daha net anlayabilir. İşletmelerin rakipleri ile kendi performanslarını kıyaslaması için gerekli verileri görselleştirerek daha isabetli kararlar alabilmektedir (Bilgin ve Çamurcu, 2008; Chen, Chiang ve Storey, 2012).

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM): Müşteriyi odak noktasına alan ve müşteriyi memnun etmek amacıyla müşteri ile ilgili bilgileri güncel tutarak bu bilgileri kullanarak analiz edilmesini sağlayan donanım ve teknolojilerle entegre bir sistemdir. CRM sağladığı bilgi yapısı ile tüketici segmentinin ya da tüketicinin davranışları analiz edilebilmektedir. CRM müşterileri birbirinden farklılaştırarak, farklı uygulamalar geliştirilmesini sağlamamaktadır. Bu şekilde artan müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati işletme ile

müşteri arasında bir bağ oluşturacaktır. İşletmeler CRM sayesinde rekabet üstünlüğü oluşturacak önemli kazanımlar elde edecektir (Chen ve Popovich, 2003; Çiçek, 2005; Yereli, 2001) .

Çevrimiçi Analitik İşleme (OLAP): Çok boyutlu analiz ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde cevaplayabilen bir sistemdir. Veri ambarında depolanan ürün, marka, satış, stok vb. verilerle çok boyutlu analizi gerçekleştirmektedir. İşletmeler OLAP ile satış, pazarlama, yönetim, bütçe, finansal raporları hazırlayarak neden ve eğer olursa ne olur gibi soruları cevaplamaktadır (Chen, 2001:48; Gang vd., 2008).

Veri Madenciliği: Büyük miktardaki veriden ilişki kurulabilecek ve modellenilebilecek veriler elde etme sürecidir. Veri madenciliğin temel amacı dağınık veriden gerekli olan veriyi, gelecekte kullanılmak amacıyla insan beyninin anlayabileceği şekle dönüştürmektir. Veri madenciliği ile işletmeler müşteri bilgilerini kullanarak müşterileri bölümlere ayırmaktadır. Aynı zamanda her bir bölüme göre ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Gang vd., 2008; Mushtaq, Kanth ve Khan, 2015).

Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi ivmeli olarak artan bilgi kapasitesini güncel tutan, bilgileri ulaşılabilir kılan ve ulaşılan bilgilerin gerekli departmanlarla paylaşan sistemdir (Harrison ve Kessels, 2004:39). Bilgi yönetimi, işletmelerin mevcut ve potansiyel rakiplerine karşı rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için gerekli olan bir süreçtir (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010).

Karar Destek Sistemleri: İşletmelere karar ve seçim aşamasında yardımcı olan teknoloji destekli sistemlerdir. Bu sistemler verileri modelleyerek, sorunları çözerek ve işletmelerin karar birimlerine yardımcı olmayı amaçlayan yazılım tabanlı bir sistemdir (Uyanık, 2016). İşletmeler ürün yaşam döngüsünün her bir aşamasında karar destek sistemlerinden yararlanarak, pazarlama stratejilerinin etkinliğini arttırmaktadır (Little, 1979).

Yukarıda bahsedilen rekabet istihbaratı teknolojileri birbirini tamamlayan ve birbirine entegre şekilde geliştirilebilen ve uygulanan sistemlerdir. İşletmeler kendi politikaları ve stratejileri doğrultusunda, en uygun teknolojileri seçerek rekabet istihbaratını kurmalıdırlar. Rekabet istihbaratını kurmak işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü arttıracaktır.

1.3.Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde rekabet istihbaratı işletme kültürüne entegre yeni bir uygulama gibi gözükse de kökleri Çin'in Savaşan Beylikler dönemine (MÖ 403-MÖ 221) kadar uzanmaktadır. İstihbarat, strateji ve taktik konusunda bilinen en eski eser, Sun Tzu'nin Savaş Sanatı (The Art of War) kitabıdır. Bu da bize rekabet istihbaratının yeni bir kavram olmadığını gösterir niteliktedir (Prescott, 1999; Rouach ve Santi, 2001; Tzu, 2015). Machiavelli ise Prens (The Principe) adlı eserinde istihbaratın önemine dikkat çekmiştir. İstihbarat faaliyetlerinin devlet ve ordu yönetiminde egemenliğin kurulması ve korunması için ihtiyaç olduğuna vurgu yapmıştır (Machiavelli, 2013). Rekabet istihbaratı tarihin her sürecinde uygulanmıştır. 6. yüzyılda Bizans imparatoru Justinianos görevlendirdiği kişileri ipek üretimini öğrenmeleri amacı ile Çin'e göndermiştir. Görevlendirilen kişi veya kişiler Çin'e giderek ipeğin, üretim bilgisi gibi meslekî bilgileri öğrenerek ipek üretiminin bölgede başlamasını sağlamışlardır (Vasiliev, 2015:201-202).

İşletmeler açısından ilk modern rekabet istihbaratının temelleri ise 15. yüzyılda Jakob Fugger tarafından günümüz Almanya topraklarında kurulan Fürst Fugger Bankası'na dayanmaktadır. Fugger, bilginin önemini ve değerini kavramıştı. Rakiplerinden önce bu bilgilere ulaşmak amacıyla ilk istihbarat servisini kurdu. Ulaklar aracılığı ile elde edilen bilgileri, Fugger Bültenleri olarak isimlendirilen raporlara dönüştürülerek banka müşterilerine ve üst düzey bürokratlara gönderdi. Daha gelişmiş istihbarat faaliyetleri ise 18.yüzyılda görülmeye başlamıştır. Avrupa'da Almanlar, İngiliz ve Fransız işletmelerine karşı istihbarat faaliyetleri yürütmüştür. Kısa zamanda elde ettikleri istihbarat sayesinde kendi eğitim ve araştırmalarını geliştirmiş ve teknolojik inovasyon birimlerini kurmuşlardır. Özellikle kimya sektöründe çoğu formülün üretim haklarını bu dönemde ele geçirmeyi başarmışlardır (Akpınar ve Edin, 2007; Rouach ve Santi, 2001).

Tarihteki rekabet istihbaratının örneklerinden biri de İngiliz Aile Rotschild'lerin yaptıkları istihbarattır. Rotschild'ler kurdukları istihbarat ağı sayesinde, 1815 yılında Prusya-İngiltere ittifakı ile Fransa arasında gerçekleşen Waterloo Muharebesi'nin gidişatı hakkında sürekli ve güncel bilginin teminini sağlamaktadırlar. Spekülatörler ise Rotschild'lerin istihbarat ağını sahip olduklarını bildikleri için Rotschild'lerin borsadaki davranışlarını gözlemlemektedirler. İstihbarat ajanları Napoleon'un kazanacağı bilgisini Rotschild ailesine ulaştırdıktan sonra Rotschild'ler, ellerindeki tüm hisseleri satmaya başlar. Ardından spekülatörler tüm hisselerini satar ve fiyatlar düşer. Savaşın gidişatı değişir.

Rotschild'ler savaşın gidişatının değiştiği yönünde bilgiyi aldıktan sonra el altından düşük fiyatlı tüm hisseleri alır. İngiltere'nin savaşı kazanması sonucu Rotschild'lerin ellerindeki hisse senetlerinin değeri artmıştır. Elde ettikleri istihbarat sayesinde Rotschild'ler doğru zamanda doğru hamlelerde büyük kazançlar elde etmiştir (Ferguson, 1999).

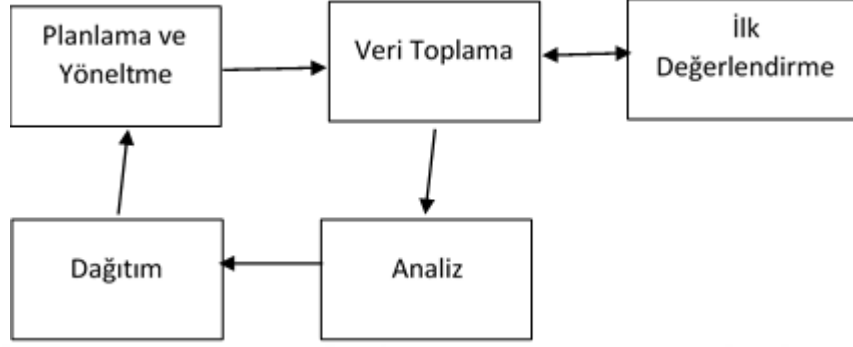
Japonlar rekabet istihbaratı erken kavrayan milletler arasındadır. Japonya, 1854'de Amerika'nın işgali ile dış dünyaya kapıları aıldıktan sonra yeni bir döneme girmiştir. 1868-1912 yıllarında hükümdar Meiji, 1868-1912 yıllarında Japonya'da hüküm süren İmparator Meiji, dünyadaki en yeni uygulamaları ve gelişmeleri ülkesine taşıyabilmek için, farklı ülkelerden uzman kişileri ülkesine çağırarak elde edilen bilgi birikiminin artmasını sağlamıştır. Japonya İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, birçok pazar araştırmacısını dünyanın dört bir yanına göndererek özellikle görüntüleme teknolojisi ile araştırma yaptırmış ve bunun etkisi ile görüntüleme teknolojileri sektörü Japonya'nın itici kuvvetlerinden birini oluşturmuştur. Japonya'nın kurduğu istihbarat temelli yapı etkili ve verimli gelişmelere yol açmıştır (Rouach ve Santi, 2001).

Günümüzde Japonlar'ın Soga Shosha olarak adlandırdıkları çok uluslu yapıdaki işletmeleri ve devlet kurumları çeşitli yollarla elde ettikleri bilgileri süzerek veri ambarında depolamaktadır. Japon İşlemelerindeki karar alıcılar bu veri depolarından gerekli bilgileri çekerek strateji ve taktik geliştirmektedir. Örneğin dünya çapında binlerce çalışanı ve ofisi olan Mitsubishi, günlük olarak 30.000'den fazla ticaret ve rekabet verisi toplamaktadır. Bu verileri süzdükten ve analiz ettikten sonra gerekli birimlere dağıtımlarını gerçekteştirmektedir. Mitsubishi bu sayede artan rekabet ortamında sürdürülebilirlik sağlamaktadır. Çin, Vietnam, Güney Kore ve Tayland rekabet istihbaratını rakiplerine karşı ekonomik üstünlük sağlamak ve dünya ekonomisindeki statülerini yükseltmek amacıyla kullanmaktadırlar. Rekabet istihbaratı, rekabetin yoğun bir şekilde hissedildiği uluslararası pazar ortamında işletmelerin kullandıkları en güncel silahlardan biridir. Artık ülkeler ve işletmeler geleneksel ve yıkıcı silahlar yerine rekabet istihbaratı gibi ekonomik silahları kullanarak egemenliklerini ve sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır (Kahaner, 1997:16-17).

1.4.Rekabet İstihbarat Süreci/Döngüsü

Eyleme dönük istihbarat yaratma süreci, birçok aşaması olan ve askeriye, politika, pazarlama, yönetim gibi birçok alanda uygulanabilirliğe sahip bir döngüdür. Rekabet

istihbaratı süreci aslında özünde ham bilginin istihbarata dönüşme sürecidir. Şekil 1.4'de rekabet istihbaratı döngüsüne yer verilmiştir.



Şekil 1. 4. Rekabet istihbarat süreci (Kahaner, L.(1997). Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to The Top. New York: Touchstone, 44; Murphy, C.(2005). Competitive intelligence: gathering, analysing and putting it to work. Gower Publishing Company. 55)

Rekabet istihbaratı şekil 1.4'de görüldüğü üzere dört temel aşama ve bir ön değerlendirme aşamasından oluşmaktadır. Planlama ve yönelme ile başlayan döngü, veri toplama ve ön değerlendirme ile devam etmekte, analiz ve dağıtım ile bitmekte ve tekrar başlamaktadır. Bu aşamalarda neler yapıldığının ve nasıl bir yol çizildiğinin detaylı anlatımına aşağıda yer verilmiştir.

1.4.1.Planlama ve Yönelme

Rekabet istihbaratının bu aşaması, işletme yöneticilerinin ya da kullanıcıların hangi istihbarata ihtiyaçlarının olduğu konusunda karar verdikleri aşamadır. Bu süreç aynı zamanda istihbarat döngüsünün son aşamasıyla tekrardan başlar. Çünkü elde edilen istihbarat yeni istihbarat ihtiyaçlarına yol açar. Birçok açıdan rekabet istihbaratı döngüsünün en önemli aşamasıdır çünkü zayıf planlama ile oluşan süreç başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Murphy, 2005:56).

Planlama ve yönelme aşaması iki yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. İlk yaklaşım, istihbaratın ne amaçla kullanılacağını ve neden gerekli olduğunun açık bir şekilde belirtilmesidir. Rekabet istihbaratının stratejik planlama, pazara giriş stratejileri, birleşmeler, teknolojik geliştirme gibi birçok uygulama alanının olması sebebiyle istihbaratın hangi

amaçla kullanılacağıının net bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Rekabet istihbarat birimi, bu süreçte işletmenin hangi istihbarata ihtiyacı olduğunu tespit etmek için yöneticilerle düzenli anketler ve görüşmeler yapmalıdır. Örneğin 1984’de uçak üreticisi olan Mc Donnell Douglas işletmesinin yönetim kurulu başkanı, işletmede temel birimlerde rekabet istihbaratının kurulmasını ve istihbaratın üç unsur çerçevesinde üretilmesini istemiştir. Bu üç unsur: Tüm iş çevresi, müşteri ihtiyaçları ve rakip faaliyetleridir. Söz konusu bu unsurları belirtmesi istihbarat birimlerinin hangi amaca yönelik veri toplayacaklarını tespit etmeleri açısından önemlidir (Garcia-Alsina, Cobarsí-Morales ve Ortoll, 2016; Kahaner, 1997:43).

İşletmenin bazen neye ihtiyaç duyduğu çok açıkken bazen de belirsizdir. Neye ihtiyaçları olduğunu tespit edemeyen veya nasıl başlayacağını bilmeyen işletmeler istihbaratın ne amacı ile kullanılacağı üç anahtar istihbarat konusu ile tespit edebilir. Birinci anahtar istihbarat konusu stratejik kararlar ve eylemlerdir. İşletmelerin bu anahtar konuya yönelik istihbarat üretmeleri işletmelerin performansını ve değeri üzerinde önemli bir etki oluşturacaktır. Bu etki işletmelere rekabetin hâkim olduğu iş çevresinde üstünlük kazandıracaktır. İkinci anahtar istihbarat konusu, erken uyarıdır. Erken uyarıya yönelik istihbarat üretimi, işletmenin ileride karşılaşılabileceği işletme aleyhine olan gelişmelere karşı önlem almasını sağlayacaktır. Üçüncü anahtar istihbarat konusu ise, pazar yapısının tanımlanmasıdır. Pazardaki hâkim yapıyı tespit etmek amacıyla üretilecek istihbarat, işletmenin pazardaki rekabet durumunu güncel olarak bilmesini ve kendini ona göre konumlandırmasını sağlayacaktır (Cook ve Cook, 2000:17; Murphy, 2005:56-57).

İkinci yaklaşım veri toplama ve analiz sürecinin taslağının çizilmesidir. Taslak, herhangi bir bilgi parçasının eksik olması durumunda ya da beklenmedik durumda yapılması gerekenleri de içermelidir (Kahaner, 1997:51). Taslak dört soruya yanıt alabilecek şekilde hazırlanmalıdır (Murphy, 2005:57; Kahaner, 1997:51):

- İstihbarat ile çözeceğimiz problem nedir?
- İstihbarata sahip olmazsa işletme ne kaybedecek (sahip olursa neler kazanacak)?
- İşletme bu süreçte nasıl etkilenecek?
- Tüketici ihtiyaçlarına uygun mu?

Bu aşamanın etkili sonuç vermesi için yöneticilerin ve istihbarat birimlerinin birlikte çalışmaları gerekmektedir (Cook ve Cook, 2000:18).

1.4.2. Veri toplama ve İlk Değerlendirme

Ham verinin istihbarata dönüştürülmek amacıyla çeşitli kaynaklardan elde edilerek toplandığı aşamadır. Toplama araçlarının bir çoğunluğunu halka açık veri tabanları oluşturmasının yanı sıra yayınlanmamış kaynaklarda oluşturmaktadır. Bu aşamada, yıllık raporlar, işletme rehberleri, ticari veri tabanları vb. kaynaklardan veriler toplanır. Bu süreç aynı zamanda verinin işlenmesini de içerir. Veri işlenerek elektronik ortamda depolanır (Kahaner, 1997:44; Marceau ve Sawka, 2001:155-156).

Yazında, toplanacak olan bilgi türlerini farklı yazarlar farklı gruplandırmalarla incelemiştir. Kahaner (1997) toplanacak olan veriyi birincil ve ikincil veriler olarak ayırırken, Rouach ve Santi (2001) ise beyaz, gri ve siyah veriler olarak ayırmaktadır. Rouach ve Santi (2001)'in ayırımına göre; Beyaz veriler, açık veri tabanlarından elde edilebilen gazeteler, raporlar gibi kaynaklardır; Gri veriler, fuarlardan, satış elemanlarından rakip işletmeyi gözlemleyerek ve temas kurarak elde edilen verilerdir; Siyah veriler ise, etik yollarla elde edilmeyen verilerdir. Siyah verilerin elde edimi rekabet istihbaratı ile endüstriyel casusluğu ayıran noktadır. Rekabet istihbaratı siyah verilerin elde edimi ile ilgilenmez (Bernhardt, 2003:90-91; Chen, Chau ve Zeng, 2002; Özdemir, 2010).

Kahaner (1997)'e göre birincil kaynaklar katkısız olan ve gerçekleri içeren kaynaklardır. Kısacası değiştirilmemiş ve yorumlanmamış bilgileri içeren kaynaklardır. Birincil kaynaklara örnek olarak işletme yöneticisinin kendi işletmesinin planlanması hakkında bilgi ya da ipucu verdiği bir konuşmadan elde edilen bilgi olabilir. Kaynaklar kurgulanmış senaryo (Koç, 2011) gereği bilgi vermediği sürece birincil kaynaklar genellikle kesin olarak kabul edilir. Kişinin kendi kendine elde ettiği bilgi de bir birincil kaynaktır. Örnek olarak bir işletmenin park yerindeki arabaların kalış süresine bakarak ne kadar sıklıkla gece vardiyası yaptıkları ortalama olarak tespit edilebilir veya işletme ticari fuarlarda gözlemleyerek bilgi edinebilir. İkincil veriler ise, değiştirilmiş ya da başkasının yorumunu içeren verilerdir (Kahaner, 1997:53-54).

Bernhardt (2003)'a göre veri toplama aşaması için gerekli istihbarat kaynaklarını beşe ayırmıştır; insan kaynakları, görüntüleme kaynakları, patent-teknik bilgi kaynakları, açık bilgi kaynakları, istatistiksel kaynaklar. İnsan kaynakları; rakip işletme ve tedarikçi çalışanları, konunun uzmanları, endüstriyel analizcilerden gibi insan unsurunu içeren kaynaklardır. Görüntüleme kaynakları, görüntüleme teknolojilerinin oluşturduğu kaynaktır.

Google'ın uydu görüntüsü sağladığı Google haritalar uygulaması buna örnek verilebilir. Patent-teknik bilgi kaynakları, patent metinlerinin yayınlandığı veri tabanlarıdır. İşletmeler rakiplerinin ve müşterilerinin geliştirdikleri teknolojilere, ürün formüllerine, makine ve aparat çizimlerine bu veri tabanlarından ulaşabilmektedir. Açık bilgi kaynakları, gazeteler, sektörel dergiler, işletme raporları, web sayfaları gibi açık ve herkes tarafından ulaşılabilir kaynaklardır. İşletmelerin ticari bilgilerini gösteren Hoovers (<http://www.hoovers.com>) ve hem ülkeler hem de sektörel bazda ortaklıkları gösteren Investment Map (www.investmentmap.org) gibi veri tabanları açık kaynaklara örnek gösterilebilir. İstatistiksel kaynaklar ise sektörel büyüme, ürünün ihracat rakamları vb. bilgilere ulaşılabilen kaynaklardır (Bernhardt, 2003:48-50; Koç, 2011:76-129).

Veri toplama aşamasında internet önemli bir kaynak oluşturmaktadır. İstenilen bilgiye ulaşmak için çeşitli arama motorları mevcuttur. Fakat Sharp (2009) Web'i görünmez ve yüzelsel Web olarak ikiye ayırmaktadır. Görünmez Web ya da derin Web olarak adlandırılan Web, arama motorları ile ulaşılamayan bilgileri kapsamaktadır. Yüzeysel web ise Google, Yandex vb. arama motorları ile ulaşılabilir olan bilgilerin olduğu Web'dir. Görünmez Web yüzeysel Web'den daha fazla ve detaylı bilgiye sahiptir. Kısacası Google, Yandex vb. arama motorları ile indekslere ulaşılırken, bu indekslerin içeriklerine ulaşamayabiliriz. Bu kısım görünmez Web'i oluşturmaktadır. Veri toplama aşamasında görünmez Web'i dikkate almak ve sınırlarını aşmak veri elde etmek için önemlidir (Koç, 2011:181; Sharp, 2009:186).

Önemli bilgi toplama kaynaklarından biride ticari fuarlar, toplantılar ve konferanslardır. Ticari fuarlar işletmelere öğrenme, gözlemleme, iletişim kurma, müşteri bulma, yeni pazarlar ve fikirler bulma fırsatı sunan önemli veri kaynağıdır (Sharp, 2009:191). Ticari fuarlarda veri toplama aşaması üçe ayrılarak gerçekleştirilebilir (Cook ve Cook, 2000:46):

- Fuar Öncesi Hazırlık: Fuar katılmadan önce ne yapılması gerektiği, ne tür bilgiye ihtiyaç duyulduğu ve kimlerin katılacağı tespit edilmesi ve plan oluşturulmasıdır. Ayrıca fuar takımı oluşturmak fuardan elde edilen verimliliği arttıracaktır.
- Fuardaki Aktiviteler: Fuar öncesi hazırlık aşamasında oluşturulan hazırlıkların ve planların uygulanmasıdır. Bu aşamada kurulan fuar takımının bireylerinin

belli aralıklarla elde ettikleri verileri birlikte gözden geçirmeli ve değerlendirmelidirler.

- Fuar Sonrası Değerlendirme: Elde edilen verilerin doğruluğunun bir başka kaynaktan doğrulandığı ve fuarın değerlendirildiği süreçtir.

Søilen (2010) ticari fuarlarda katılımcıları; satıcı, ziyaretçi, tedarikçi, organizatör ve sektör temsilcileri olarak ayrılmasının bu fuarlardan elde edilecek verinin kalitesini arttıracığını belirtmiştir.

Tüm bu kaynaklardan elde edilen veriler ilk değerlendirme sonucu detaylı bir biçimde süzölmeli ve amaçlanan bilgiye ulaşılmalıdır.

1.4.3. Analiz

İstihbarat sürecinin bu aşaması, farklı kaynaklardan toplanan bilgilerin analiz edilerek istihbarata dönüştürüldüğü aşamadır. Bernhardt (2003) bu aşamayı kara kutu olarak adlandırmaktadır. Bu süreçte istihbaratı talep eden birimler için toplanan bilgilere yorumlama, açıklama ve sonuçlandırma getirilir (Berkowitz ve Goodman, 1989). Johnston (2005) bu süreci toplanan bilgilerin doğruluğunun, geçerliliğinin kontrol edildiği ve bilişsel tekniklerle verilerin anlamlandırıldığı aşama olarak tanımlamaktadır.

Analiz aşaması etkili bir strateji oluşturma ve karar almanın temelidir. Etkili bir analiz karar vericilerin değişimleri anlamasına ve bu değişimlere öncesinde müdahale etmesine yardımcı olur (Fleisher ve Bensoussan, 2015). Büyük problemler küçük problemlere bölünür ve toplanan veriler bilişsel bir süreçten geçirilerek sonuçlandırılır. Elde edilen sonuçlar problemlere tanımlanarak olasılıklar oluşturulur ve ilişkiler kurulur (Mathams, 1995).

Verilerin anlamlandırılma sürecinde çeşitli yöntemler kullanılır. Bu bağlantılar sonucu oluşturulan senaryo, bu aşamanın temel çıktısıdır. Bu aşama hem bilimsel hem de sanatsal bir aşamadır. Çünkü çeşitli analiz teknikleri ile birlikte analizi gerçekleştirecek olan kişinin yargılama, sentezleme, düşünme gibi bilişsel yetenekleri de ön plandadır. Analiz sürecinde kullanılan teknikler standart değildir. Amaca ve duruma göre değişiklik gösterir. Bu tekniklerden en çok kullanılanlar arasında; SWOT (Strengths (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) “SWOT”)

analizi, pazar analizi, sektör analizi, rakip analizi, müşteri analizi, finansal analizler, senaryo geliştirme sayılabilir (Herring, 1992; Rouach ve Santi, 2001; Seviçin, 2005).

Fleisher ve Bensoussan bu tekniklerin hangi amaç doğrultusunda kullanılacağına ve nasıl bir çıktı elde edilmesi gerektiğine ilişkin FAROUT kriterlerini geliştirmişlerdir. Bu kriterler (Fleisher ve Bensoussan, 2015):

- **Future Orientation (Geleceğe Odaklılık):** Geçmişe dayanarak oluşturulan senaryolar işletmeler için tehlike oluşturabilmektedir. Çünkü yenilikler, bilim ve teknoloji faktörü pazarı ve pazar eğilimlerini çok çabuk yıkabilir. Bu nedenle oluşturulacak senaryolar geçmiş bilgilere dayalı değil gelecek odaklı oluşturulmalıdır.
- **Accuracy (Doğruluk):** Etkili bir analiz çıktısı yüksek güvenilirlik gerektirmektedir. Bu nedenle analize giren bilgilerin ve çıkarılan istihbaratın güvenilirliği tekrar tekrar kontrol edilmelidir.
- **Resource Efficiency (Kaynak Etkinliği):** Analiz için oluşan maliyetin analiz sonucu oluşacak olan çıktıya değecek bir maliyet olması gerekmektedir. Bu nedenle, analiz için gerekli olan bilginin bir birim arttırılmasıyla toplam fayda da yarattığı değişikliğin yani marjinal faydanın hesaplanması gerekmektedir.
- **Objectivity (Nesnellik):** Analiz sırasında, analizi gerçekleştiren kişiler veya analiz grupları birtakım önyargılarından veya arzuladıkları sonuçlarından arınması gerekmektedir.
- **Usefulness (Kullanışlılık):** Analizi gerçekleştiren kişiler, süreci karar vericilerin kolay anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde geliştirmelidirler. Analiz çıktıları da aynı şekilde karar vericilerin kullanacağı şekilde olmalıdır.
- **Timeliness (Vakitlilik/Zamanlılık):** Günümüz dinamikliğin ve rekabetin hakim olduğu pazar ortamında bilgiler çok hızlı bir şekilde değişime uğramaktadır. Bu sebeple, analistler zaman açısından verimli olan ve hızlı çıktı veren teknik ve yöntemler kullanmalıdırlar.

FAROUT kriterlerini kullanmak ve bu formüle göre yol izlemek, işletmelere uygun analiz tekniğini seçmeleri ve ihtiyaca uygun analiz sonuçları elde etmeleri konusunda yardımcı olacaktır (Akpınar ve Edin, 2007).

1.4.3.1. Analiz yöntem ve teknikleri

Rekabet istihbaratının analizi sürecinde; SWOT Analizi, pazar analizi, sektör analizi, rakip analizi, müşteri analizi, finansal analiz ve senaryo geliştirme yaygın olarak kullanılan analiz yöntem ve tekniklerindedir.

SWOT Analizi: İşletme ve çevrelerinin özelliklerini bir bütün olarak ele alınmasını sağlayan analiz yöntemidir. Bu analiz işletmelerin mevcut durumunun incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve bunların işletme çevresi ile uyumlu hale getirilmesini sağlar (Cebecioğlu, 2006:81). İşletme başarısına etki eden faktörlerin tanımlanarak, karar verme sürecine yardım edecek şekilde yorumlanmasını sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu süreçte işletmeyi ve çevreni etkileyen temel faktörler belirlenerek rekabet avantajı sağlamak için izlenebilecek alternatif stratejiler oluşturulmaktadır (Şahin, 2006:41).

İşletmelerin her aşamada kullanabilecekleri SWOT Analizi rekabet istihbarat sürecinde de kullanılabilir temel tekniklerden biridir. Rekabet istihbaratı sürecinde yapılan başarılı bir SWOT Analizi, rakipler hakkında mevcut durumun tespiti ve buna yönelik strateji veya taktik oluşturulmasını kolaylaştırır. Bu süreçte rakipler açısından bir analiz yapılır. Örnek bir analiz ve içermesi gereken temel unsurlar şu şekildedir (Kahaner, 1997:98-99);

- Güçlü yönleri; rakiplerin sahip oldukları patentler, güçlü özellikleri, pazar payları, finansal durumları, yaptıkları anlaşmalar, müşterinin sadakatleri, ürünlerinin kalitesi, gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetleri vb.
- Zayıf Yönler; güçlü yönlerin tersi durumları ifade eder. Rakiplerin borç oranları, çalışanlarının yetersizliği, düşük kaliteli ürünleri, verimsiz iş akış süreçleri vb.
- Fırsatlar; işletme lehine gerçekleşen piyasa değişikliği, tüketicilerin demografik ve psikografik özellik açısından değişimi, işletme lehine devlet düzenlemeleri, hammadde fiyatlarının düşmesi vb.
- Tehditler; fırsatların tersi durumlarını ifade eder. Devlet düzenlemeleri ile maliyetlerin artması, piyasaya yeni rakiplerin girmesi, faiz oranlarının artması, tüketici taleplerinin işletme aleyhine değişmesi vb.

Bu analizde dikkat edilmesi gereken temeld unsurlardan biri analizi oluşturacak faktörlerin doğru şekilde tespit edilebilmesidir. Tüm bu süreç sistematik bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Yaman, 2017:44-45).

Pazarlama Analizi: Pazarlama fırsatları ve pazarlama problemlerinin belirlenmesi ve tanımlanması; bu fırsat ve tehditlere karşı yeni pazarlama faaliyetlerinin oluşturulması ve pazarlama faaliyetlerinin kontrol edilmesi ve işletmenin pazarlama anlayışının geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen analizdir (<https://www.ama.org>). Pazar analizi ile pazarlama analizi birbirinden farklıdır. Pazar analizi, süreci sadece belirli bir pazara özgü olarak değerlendirirken, pazarlama analizi daha geniş kapsamlı bir analizdir (Gegez, 2014:5). Pazarlama analizine; satış ve piyasalar, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma, tüketici ile ilgili analizler konu olabilir (Akat, 2012:48-49; Gegez, 2014:8):

- Tüketici Analizi: Bu analizde tüketicinin satın alma kararlarındaki ekonomik, psikolojik ve soyo-kültürel etkenlerin rolü analiz edilir.
- Endüstriyel Analiz: Endüstriyel pazarlardaki tüketicilere yönelik gerçekleştirilen analizdir.
- Ürün Analizi: Yeni ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerin değiştirilmesi amacıyla yapılan analizdir.
- Tutundurma Analizi: Ürünlerin pazarda tutundurulmasını sağlayan araçlar üzerinde yapılan analizdir. Reklam araçlarının seçimi ve reklam içeriğinin belirlenmesi buna örnek verilebilir.
- Fiyat Analizi: Çeşitli fiyat düzeylerinde talep edilecek miktarların tespiti ve bunların maliyetlerinin analiz edilmesidir.
- Dağıtım Kanalları Analizi: İşletmece dikkate alınması gereken kanal alternatifleri analiz edilir.
- Satış Analizi: Satışlarla ilgili kayıtların analizi ve satış örgütünün faaliyetlerindeki etkinliğin ve verimliliğin analiz edilmesini amaçlar.

Pazarlama analizinde dikkat edilmesi gereken husus pazarlama anlayışını geliştirecek her unsurun bu analize dâhil edilebilmesidir (Gegez, 2014:8).

Pazar Analizi: Küresel ekonomide her geçen gün rekabetin artması işletmelerin gelişmeleri takip etmesini zorlaştırmaktadır. Büyük küçük her işletme yeni bir pazara girmeden önce veya mevcut faaliyet gösterdiği pazarlarda hakimiyetini sürdürmek için pazar analizini gerçekleştirmelidir (Kozlu, 2015:70). Cook ve Cook (2000) rekabet istihbarat analiz sürecinde pazarı değerlendirirken iki analiz tekniğinin kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bu iki teknik market faktör analizi ve istihbarat haritasının oluşturulmasıdır.

Pazar faktör analizi; politik, ekonomik, kültürel ve sosyal, teknolojik ve sektör olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır (Cook ve Cook, 2000:118);

- Politik analiz, her ülkenin kendine özgü politik çevresinin tespit edilmesine yönelik bir analizdir. Analize söz konusu olan pazardaki hükümetin kamu ve özel sektördeki düzenlemelerinin yanı sıra tüketici ve yabancı işletmelere ilişkin düzenlemeleri işletmenin stratejilerini ve politikalarını etkiler. Bu nedenle elde edilen politik bilgiler detaylı bir şekilde analiz edilmelidir (Akat, 2012:7).
- Ekonomik analiz, hedef pazarın ekonomik durumunu inceleyen bir analizdir. Hedef pazarın gelir seviyesi, ödemeler dengesi, sermaye ve finansman hesaplamaları vb verilerin analiz edilmesi söz konusu pazarda başarılı olmak için önem arz etmektedir (Altınbaşak vd., 2008:64-82)
- Kültürel ve sosyal analiz, ülkeler arası kültürel farklılıkların, tutum ve davranışların, yaşam biçimlerinin analiz edilmesidir. Kültürel ve sosyal analiz işletmelere hedefledikleri pazar için oluşturacakları pazarlama programına yardımcı olacaktır (Akat, 2012:6; Lewitt, 1983).
- Teknolojik analiz, işletmelerin hedef pazarlarındaki teknoloji düzeyini tespit etmeye yönelik bir analizdir. İşletmeler teknolojik değişimleri güncel olarak takip etmelidir. Çünkü her yeni bir teknolojik değişim insanların yaşam tarzlarını, tüketim alışkanlıklarını, işletmelerin ise rekabet gücünü değiştirmektedir. Kotler (2002) teknolojinin işletmelere etkilerini dört unsur altında incelemiştir. Değişimlerin ivmeli bir şekilde artışı, yenilikler (inovasyon) sonucu sınırsız fırsatların meydana gelmesi, Ar-Ge bütçelerinin değişiklik göstermesi ve teknolojik değişimler sonucu kısıtlayıcı düzenlemelerin artması teknolojinin işletmeler üzerindeki etkisidir. İşletmeler bu etkileri bertaraf etmek ve rekabet gücü elde edebilmek için teknolojik analizi gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Altınbaşak vd., 2008:244-245; Kotler, 2002:149-150).
- Sektör analizi, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre yönelik bilgilerin analiz edilmesidir. Gerçekleştirilen; politik, ekonomik, teknolojik, kültürel ve sosyal analiz sektör analizi için bir zemin oluşturmaktadır. Sektör analizi gerçekleştirilirken, Porter'ın beş güç modelinden yararlanılabilir. Sektör analizi genel olarak sektörün profilinin çıkarılmasına, sektördeki başarı göstergelerinin tespitine ve sektörün yaşam döngüsünün saptanmasına yardımcı olur (Cook ve Cook, 2000:124).

İstihbarat haritalama, Fuld (1995) tarafından geliştirilen istihbarat kaynaklarının haritasının çıkarılmasını sağlayan bir rekabet analiz aracıdır. Fuld (1995) istihbarat haritasının oluşturulması için dört teknik geliştirmiştir:

- a) İşletmenin faaliyetlerini tanımlamak.
- b) Hedef pazar için güvenlik analizi, ticaret analizi, bankaların çalışma yapıları vb. bilgilerin elde edimi için gerekli kaynakların tespit edilmesi.
- c) Bir takım sorulara açıklık getirmek.
 - Eğer Y işletmesi ile ilgili bilgi almak için X ülkesine gidilecekse, ilk hangi bilgi kaynağına gidilmeli?
 - Hangi bilgi kaynağı doğru ve zamanında bilgi verir?
 - Hangi bilgi kaynakları daha çok bilgiye sahip, hangileri daha az?
- d) Cevaplara göre hangi kaynağın güçlü hangisinin zayıf olduğunun tespit edilmesi ve güçlü olan kaynakla istihbarat haritasının oluşturulması.

Belirtilen dört tekniği işletmeler belirledikleri her bir pazar için ayrı ayrı uygulamalıdır. Her bir pazar farklı dinamiklere sahiptir. Bu nedenle işletmelerin istihbarat haritasını oluşturması işletmelere hız kazandırmakta ve zaman kaybını önlemektedir (Fuld, 1995:207).

Rakip Analizi: Potansiyel rakiplerin saptanarak detaylı bir şekilde incelendiği analizdir. Bu analizi gerçekleştirmek için rakip dizgisi (Competitor Array) oluşturulmalıdır. Oluşturulan dizgi işletmenin rakipleri ile kendini kıyaslamasına (Benchmarking) olanak sağlayacaktır. Dizgiyi oluşturacak unsurlar önceden tespit edilmelidir (Fleisher ve Bensoussan, 2015; Ghoshal ve Westney, 1991). Çizelge 1.1'de örnek unsurlar içeren bir rakip dizgisi verilmiştir.

Çizelge 1. 1.Örnek rakip dizgisi

Anahtar Unsurlar	İşletme	Rakip A	Rakip B	Rakip C
İşletme Tecrübesi				
Yönetim Anlayışı				
İşletme Stratejileri				
Finansal Bilgileri				
Faaliyet Bilgileri				
Pazarlama Bilgileri				
Satış Bilgileri				
Ürün Bilgileri				
Dağıtım Bilgileri				
Çalışanlarının Becerileri				

Çizelge 1. 2.Örnek rakip dizgisi (devam)

Ar-ge Faaliyetleri				
Sahip Olduğu Teknoloji				
İşletmenin İmajı				

Kaynak: Cook, M., Cook, C.W. (2000). *Competitive intelligence: create an intelligent organization and compete to win*. London: Kogan Page

Çizelge 1.1’de belirtilen anahtar unsurlar işletmeler tarafından belli bir puanlama sistemine göre puanlanır ve puanlamalara göre işletme kendinin rakiplerine göre zayıf ve güçlü yönlerini tespit eder. (Cook ve Cook, 2000:128). Bu tespitin yapılması, işletmenin rakiplerini tanınmasına ve rakiplerinin hamlelerinin etkin bir şekilde cevaplanmasına olanak sağlayacaktır.

Senaryo Analizi: Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve bu tahminlerin senaryo şeklinde yazılı hale getirilmesidir (Aktan, 2003:50). Bunn ve Salo (1993)’e göre senaryo analizi “sezgisel mantık” ve “eğilim-etki” yaklaşımları çerçevesinde yapılmaktadır. Sezgisel mantık, matematiksel algoritmalar içermeden gerçekleştirilen esnek fakat tutarlı senaryoların geliştirilmesidir. Etki analizde ise istatistiksel yöntemlerle olayların birbiri üzerindeki etkileri tahmin edilir (Bunn ve Salo, 1993). İyi bir senaryo oluşturmak için politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin birbiri içerisinde tutarlı olunmasına dikkat edilmelidir (Leemhuis, 1985). Bood ve Postma (1997) senaryo geliştirme sürecini altı aşama olarak belirlemiştir. Bu aşamalar;

- Problemin tespiti ve içeriğinin sınırlandırılması
- Mevcut durumun analizi
- Senaryo unsurlarının seçimi, değerlendirilmesi ve sınıflandırılması
- Senaryoların yapılandırılması
- Senaryoların analizi ve yorumlanması
- Karar verme sürecinin senaryolarla desteklenmesi

Analizin her bir aşaması farklı tarzda bilgiye, detaya ve güvenilirliğe sahip olmalıdır. Senaryo oluşturulurken dikkat edilecek diğer bir unsur ise, yöneticilerin misyonuna ve vizyonunu temel alan senaryolar geliştirmelidir. Çünkü, eğer oluşturulan senaryolar yönetimin düşünce ve görüşleri ile uyumsuzsa reddedilmesi olasıdır (Şahin, 2001:4-5).

Finansal Analiz: İşletmelerin gelecekle ilgili finansal politikaları belirlemede yardımcı olan bir analizdir. Finansal analiz belli bir sistematik çerçevede içinde

gerçekleştirilmelidir. Finansal analiz; analizin kapsamına, amacına ve analizi yapan kişinin kimliğine göre ayrılır (Okka, 2011:42-43):

- Kapsamına göre analiz: Kapsamına göre analiz, statik ve dinamik olmak üzere ikiye ayrılır. Eğer firmanın belirli bir dönemine ait finansal tabloları analiz ediliyorsa statik, birden çok döneme ait tablolar analiz ve mukayese ediliyorsa dinamiktir.
- Amaçlarına göre analiz: Yönetim, yatırım ve kredi analizi olmak üzere üçe ayrılır. firmanın başarısını ölçmeye yeni politikalar geliştirmeye yönelik analiz yönetim analizidir. Yatırım analizi, mevcut işletme ortakları ve şirkete yatırım yapmak isteyen potansiyel yatırımcılar için işletmenin karlılık durumunu ve benzer yatırıma yönelik göstergelerin hesaplanması ve analiz edilmesidir. Kredi analizi ise, işletmeye kredi verecek olan kreditorlerin, işletmenin likitide durumunu, borçları ödeme gücünü kısacası firmanın finansal gücünü tespit etmeye yönelik analizdir.
- Yapanın kimliğine göre: Finansal analizi gerçekleştiren kişinin işletme çalışanı veya dışardan bir kişi olmasına göre değişir. İşletme içinde bir analist hesaplamaları gerçekleştiriyorsa iç analiz, işletme ile doğrudan ilişkisi olmayan ve dışardan bir kişi gerçekleştiriyorsa dış analizdir.

1.3.4. Dağıtım ve İletişim

Üretilen istihbaratın kullanıcılara dağıtımını ve uygulama sürecidir (Cook ve Cook, 2000). Rekabet istihbaratı döngüsünün son aşamasıdır. Bu aşamada üretilen istihbarat karar vericilere iletilmekte ve karar vericiler bu istihbarat sonucu bir eylem geliştirmektedirler. Yeni eylemler yeni ihtiyaçların oluşmasına neden olur. Böylece rekabet istihbarat döngüsü tekrar başa döner (Myburgh, 2004).

Bernhardt (2003) etkili bir istihbarat dağıtımını için; dağıtımın interaktif bir biçimde yüz yüze görüşmeler ve geri dönüşler şeklinde olması, üretilen istihbarat kanıtları ile birlikte ve opsiyonel alternatifler şeklinde sunulması gerektiğini savunmaktadır. Kahaner (1997)'a göre analiz sonucu üretilen istihbarat karar vericilere raporlanmalıdır. Bu raporlama gerçekleştirilirken aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Cook ve Cook, 2000:156-164; Kahaner, 1997:134-137; O'Guin ve Ogilvie, 2001).

- Analiz sonucu üretilen istihbarat yöneticilerin ve kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- Analiz ve dağıtım zamanında gerçekleştirilmelidir. Geçikmiş bir istihbarat yanlış kararlara sebebiyet verir.
- Üretilen istihbaratın güvenilirlik seviyesi üst seviyede olmalıdır.
- Üretilen istihbarat sonucu oluşturulan stratejileri ve uygulamalar takip edilmelidir.
- Dağıtım gerçekleştirilecek olan istihbarat son kullanıcıyı eyleme itmeli.

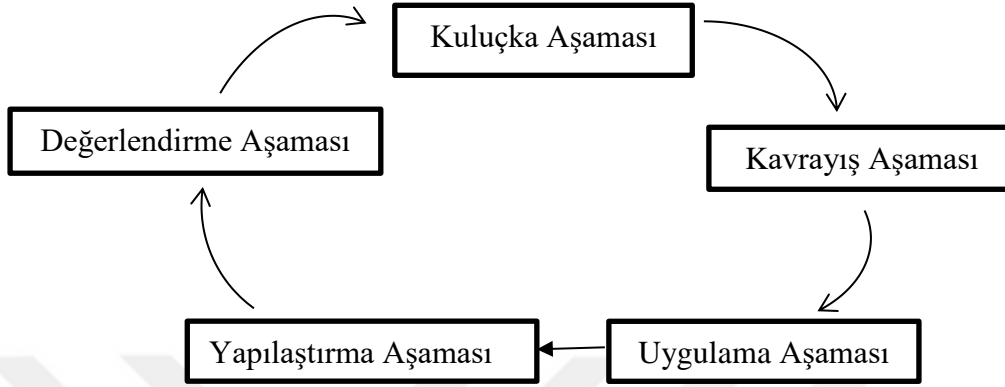
Bu sürecin devamında döngü, planlama ve yöneltme aşamasına dönerek süreç tekrar başlar. İşletme ve işletme çevresi sürekli bir değişim içerisinde. Bu değişim işletme için yeni ihtiyaçlar doğurmaktadır. Bu nedenle rekabet istihbarat süreci tek seferlik bir işletme faaliyeti değil, birbirini takip eden süreçler döngüsüdür (Kahaner, 1997:136).

1.5. Rekabet Kültürünün Oluşturulması

İşletmeler rekabet istihbarat faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için işletme içinde rekabet istihbarat kültürünün oluşturulması gerekmektedir. İşletmede karar vericiler hangi istihbaratın gerekli olduğuna karar verirken, bilgi toplama tüm organizasyonun aklında olmalıdır. İstihbarat ve bilgi paylaşımının gerekliliği farkındalığını oluşturmadan işletme içinde rekabet istihbaratının geliştirilmesi zordur. Bu nedenle rekabet istihbaratı sistematik bir yapı gerektirmektedir. Bu sistematik yapı işletmenin müşterileri, rakipleri, tedarikçileri vb. paydaşlarından bilgi temin edilmesi ve işletmenin rekabet ortamında yarışta kalmasını sağlamalıdır (Viviers, Saayman, Muller ve Calof, 2002).

Yazın incelendiğinde, standardize edilmiş bir rekabet istihbarat sisteminin olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte rekabet istihbarat sistemi işletmenin her bir departmanı ile uyumlu olmalı ve ortak bir misyona sahip olmalıdırlar. İşletmede rekabet istihbarat sistemi kurulurken ya da güncellenirken ilk olarak mevcut sistem incelenmelidir. İşletmenin mevcut istihbarat toplama kapasitesi, teknolojileri gözden geçirilmelidir fakat mevcut bir sistem oluşmamışsa oluşabilecek sistemin kapasitesi hesaplanmalıdır. İşletmenin mevcut rekabet istihbarat kapasitesi gözden geçirildikten sonra plan oluşturulmalı ve yönetici görüşleri ile plan zenginleştirilmelidir. Oluşturulan plan çerçevesinde rekabet istihbaratı kurulmalı veya güncellenmelidir (Bernhardt, 2003:69-72).

Rouach ve Santi (2001) rekabet istihbarat kültürünün ve sisteminin oluşturulması için beş aşamadan oluşan bir süreç geliştirmişlerdir. Şekil 1.5’de bu aşamalara ve işleyişine yer verilmiştir.



Şekil 1. 5. Rekabet istihbarat kültürü ve sisteminin oluşum aşamaları (Rouach, D. ve Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. European Management Journal, 19(5)).

Şekil 1.5’de görüldüğü üzere bu aşamalar bir döngü içerisinde. Rouach ve Santi (2001) bu aşamaları şu şekilde açıklamıştır;

- **Kuluçka Aşaması:** Bu aşamada işletmelerin mevcut durumunda bilgiyi kullanım şekilleri analiz edilir ve uygun rekabet istihbarat yapısı değerlendirilerek ihtiyaçlar belirlenir. Bu aşamada işletmenin dış çevre algısı ile gerçekler arasındaki boşluk ve işletmenin uygulamaları ile rakipleri arasındaki boşluk saptanmalıdır. Tehditler ve acil durum müdahale seviyesi öncelikli olarak belirlenmelidir. Bu aşama net bir görüş çerçevesinde olmalı ve tüm aşamalarda bu görüş sürdürülmelidir.
- **Kavrayış Aşaması:** Özellikle bu aşama işletmenin süreci etkin kılması için önem arz etmektedir. Bu aşamada tüm süreç bileşenleri tanımlanır. Hangi kaynaklar kullanılmalı? Kim tarafından kullanılmalı? Yapı nasıl olmalı? Öncelikler neler olmalı? Finansal kaynak nereden elde edilmeli? Bu ve benzeri sorulara bu aşamada yanıt bulunur. Bu nedenle kavrayış aşaması yöntem ve uygulama kısmına liderlik eder.
- **Uygulama Aşaması:** Süreç bu aşamada başlatılır. Oluşturulacak birimle bağlantılı hizmetler ve araçlar geliştirilir. Rekabet istihbarat kültürü konumlandırılır ve birim içine empoze edilir. Bu aşamada önemli bir diğer unsur ise

gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin etik ve yasal çerçevede olup olmadığının kontrol edilmesidir.

- **Yapılandırma:** Bu aşama esas olarak, birimin gelişimi ve yönetimi için işe alınacak uzmanların seçilmesi ile ilgilidir. Hem iç hem de dış katkılar dikkate alınmalı, oluşacak birim arasında bir iletişim ağı kurulmalıdır.
- **Değerlendirme:** Sistemin derin bir değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Bu aşamada sisteme adapte etmek ve geliştirmek için, araçlar (yazılım, donanım) ve istihbarat ekibinin verimliliği gözden geçirilir.

Kahaner'a (1997) göre, rekabet istihbara kültürünü ve sistemini oluşturmak maliyetli bir süreç değil, sadece bilgiye ve istihbarata olan bakış açısının ve buna yönelik davranışların değiştirilmesi ile oluşturulabilen bir süreçtir. Kahaner (1997) bu süreci beş adımda açıklamıştır. Birinci adım; rekabet istihbaratını yönetecek ve yönlendirecek doğru kişinin tespit edilmesidir. İkinci adım; rekabet istihbaratı yöneticisi, temel istihbarat kullanıcılarını ve ne için kullanacaklarını belirlemelidir. Üçüncü adım; istihbaratın denetimini sağlayacak bir yapı kurulmalıdır. Dördüncü adım; işletmenin içerisinde istihbaratın akışını sağlayacak bir ağ oluşturulmalıdır. Beşinci adım; etik ve yasal bir kılavuz oluşturulmalı ve işletme çalışanları bilgilendirilmelidir.

1.6.Dünyada ve Türkiye’de Rekabet İstihbaratı

Rekabet istihbaratı, stratejik yönetim anlayışının yayılması ile başlayan başta Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Japonya olmak üzere işletmelerce uygunlanan faaliyetlerle tüm dünyaya yayılmıştır. ABD ve İngiltere rekabet istihbarat uygulamalarında devlet desteğini minimum seviyede tutulmuş ve işletmelerin doğal ihtiyacı olarak şekillenmiştir. Fakat Japonya, Çin, Avrupa Ülkeleri, Afrika Ülkeleri ve Türkiye’de devlet desteği ile şekillenen bir yapıdadır. Bu yapılar aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.6.1.Asya Ülkeleri ve Rekabet İstihbaratı

Japonya, Çin ve Asya Kaplanları olarak adlandırılan Güney Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur İkinci Dünya Savaşı sonrasında aldıkları yaralardan dolayı ekonomik gelişimleri çok düşük bir seviyede başlamıştır (Greenspan, 2008:317). Fakat günümüzde bu ülkelerin gerçekleştirdiği gelişme dikkat çekmektedir. Bu gelişmede bir çok etken mevcut

olsa bile en önemli etkenlerden biri ticari anlamda istihbarat ve bilgiyi kontrol etmek olmuştur.

Asya’da rekabet istihbaratı yönetimi ve uygulamaları her geçen gün artmaktadır. Özellikle Çin ve Japonya sınırları içerisinde ve dışında en çok rekabet faaliyeti gösteren ülkelerdendir. Çin ve Japonya’nın ahip olduğu kültür ve tarih rekabet istihbaratının gelişimi için zemin hazırlamıştır. Bu nedenle Çin’de ve Japonya’da uygulanan rekabet istihbaratının gelişimi ayrı ayrı olarak incelenmiştir (Fleisher ve Wright, 2009; Fleisher, 2007; Guimaraes, Sato ve Kitanaka, 1999; Tao ve Prescott, 2000).

Japonya ve Rekabet İstihbaratı: Japonya’nın gelişiminde kültür ve dinin etkisi önemli bir unsur olmuştur. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında kendi kültürel geçmişini koruyarak batının teknolojik gelişmelerini takip ve taklit ederek kalkınmaya çalışmıştır (Zerenler ve İraz, 2006). Japonya, kendi felsefi zenginliği ve batılı düşünceyi sentezlemeyi ve ekonomik anlamda güçlü olmayı çok iyi bir şekilde başarmıştır. Japonya’da bu sentezin işletme kültürüne entegre olmasını sağlayan, japon ruhu ve batı bilgisi anlamlarını taşıyan “wakon yosai” sloganıdır (Morishima, 1984).

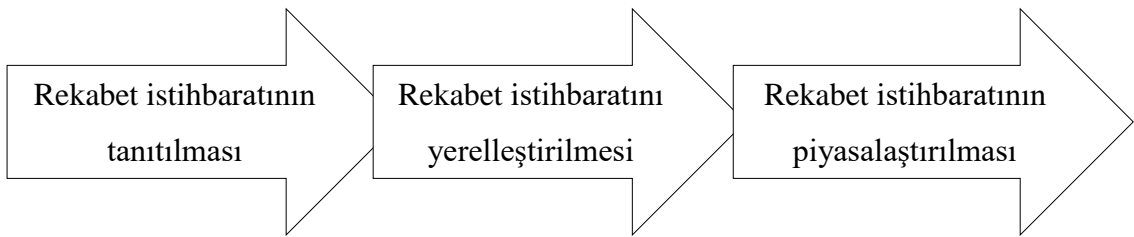
Elde edilen başarı Japonya’nın erken ve iyi bir rekabet istihbarat sistemi geliştirmesi ile mümkün olmuştur (Kahaner, 1997:17). Ikeya ve Ishikawa (2001), Japon işletmelerin yaklaşık altmış yıl öncesinde rekabet istihbaratı adı altında olmasa da buna yönelik bilgi toplama, analiz etme, kıyaslama (benchmarking) gibi faaliyetlere başladığını tespit etmişlerdir. Bilgi toplamanın, Japon iş kültürü ve Kaizen (sürekli gelişme) düşüncesinin bir parçası olması rekabet istihbaratının kolay benimsenmesini sağlamıştır (Kahaner, 1997:161).

Japonların bilgi paylaşımına verilebilecek bir diğer örnek ise Keiretsu adını verdikleri ve aynı zamanda Japonların ticaret anlayışının gelişim sürecinde yer alan önemli dinamiklerden biri olan kümelenmelerdir. Bu kümelenmeler, işletmelerin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü arttırmış ve bu pazarlara girişlerini kolaylaştırmıştır (Zerenler ve İraz, 2006). Bu kümelenme içerisinde rekabet, pazar ve teknik gibi bilgiler biriktirmektedir. Ayrıca, güven esaslı iletişim ağları sayesinde kümelenme içerisindeki işletmeler her türlü bilgi paylaşımına erişebilmekte ve bu şekilde bilgi akışı hızlı bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004).

Japonya’da devlet ve devlet kurumlarının rekabet istihbarının işletmeler içinde gelişmesinde ve benimsenmesinde önemli rolleri vardır. Özellikle Japon Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı’nın (METI) ve Japonya Dış Ticaret Teşkilatı’nın (JETRO) katkısı büyüktür. METI Japon işletmeleri için yol haritası çizerken, JETRO ise, rekabet istihbaratı kaynağını sağlar. Japon işletmeler devletten sağladığı bu destek ve bilgi kaynakları sayesinde kendi içlerinde rekabet istihbaratlarını kurmalarını ve geliştirmelerini sağlamıştır (Tej Adidam, Gajre ve Kejriwal, 2009).

Çin ve Rekabet İstihbaratı: Hofsted (1991) gerçekleştirdiği çalışmada Çin işletmelerinin benzer kültürel normlara sahip olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu çalışmaya göre Konfüçyus düşüncesi Çin işletme ve organizasyonlarında benimsenen felsefi ve kültürel normlardır. Konfüçyus değerlerine göre iş hayatında otorite, aile ve grup uyumu bunun yanı sıra “guanxi” olarak adlandırdıkları kişisel bilgi ağı önem arz etmektedir. Çin’in sahip olduğu bu kişisel bilgi ağı ve paylaşma kültürü rekabet istihbaratının kurulmasında önemli rol almıştır (Fleisher ve Wright, 2009).

Çin’de rekabet istihbaratı temelde beş unsur üzerine kurulmuştur. Bu unsurlar akademik araştırmalar, işletme uygulamaları, rekabet istihbarat pazarı, eğitimi, kanunları ve etiğidir. Rekabet istihbaratının Çin’deki gelişimi üç aşamada incelenebilir (Xinzhou ve Xuehui, 2011). Şekil 1.6’da bu aşamalara yer verilmiştir.



Şekil 1. 6. Çin’de rekabet istihbaratının gelişim aşamaları. (Xinzhou, X. ve Xuehui, J. (2011). The evolution of competitive intelligence in China. Journal of Intelligence Studies in Business, 1(1))

Xianpei Yuan 1980 yılında rekabet istihbaratı kavramını tanıtmaları ile Çin’in rekabet istihbaratının gelişimi başlamıştır. 1980 yılları ile 1990’ların ortalarına kadar Çin Bilim ve Teknolojik Bilgi Enstitüsü devlet desteği ile istihbarat ve bilgi anlamlarını taşıyan qing bao departmanını oluşturmuştur. Çin bu departmanın yürüttüğü faaliyetler ile yurt dışındaki

rekabet istihbaratı teorilerini ve uygulamalarını tanıtmaya başlamış ve rekabet istihbaratı araştırmalarını desteklemiştir (Kahaner, 1997:198; Xinzhou ve Xuehui, 2011).

1994 yılında Çin Rekabet İstihbaratı Topluluğu kurulmuştur. Akademik alışmalar ve eğitimler sonucu rekabet istihbaratı yerelleşmiş fakat bir piyasa oluşmamıştır. 1995 yılında Çin Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nin rekabet istihbaratı alanında yüksek lisans açması sonucu rekabet istihbaratı üniversitelerden yaygınlaşmaya başlamıştır. 20. Yüzyılın sonlarında Çin bilgi şirketleri rekabet istihbaratına yönelik yazılımlar geliştirmeye başlamış ve rekabet istihbaratı piyasalaşmıştır. Bu gelişmeler ve devlet destekleri ile işletmeler kendi istihbarat sistemlerini kurmuş ve bu yoğun rekabet ortamında kendilerine güçlü bir savunma ve strateji sistemi oluşturmuşlardır (Tej Adidam vd., 2009; Xinzhou ve Xuehui, 2011).

1.6.2. Amerika Birleşik Devletleri ve Rekabet İstihbaratı

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde rekabet istihbaratı uygulamaları 1950'li yıllarda kurumsal planlama ile 1960'larda gelişen stratejik planlama ile temelleri atılmıştır. Daha sonrasında 1986 yılında kurulan Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)¹ ile rekabet istihbaratı bir meslek haline gelmiştir (Smith, 2012:24).

Bireyselciliğin ön planda olduğu Amerika Birleşik Devletlerin'de, rekabet istihbaratı uzun dönem planlarının içerisinde değil daha çok kısa dönemli planların ve kararların içerisinde yer almaktadır. Bilgi paylaşımı minimum seviyededir. Bilgi, kişisel ilişkiler çerçevesinde değil yayınlanan ikincil kaynaklar ile elde edilir. Bilgi paylaşılmadığı sürece kıymetlidir. Bunların yanı sıra devlet, işletme meselelerine karışmamalı düşüncesinden ötürü devlet yardımları minimum seviyededir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı Amerika Birleşik Devletlerinde rekabet istihbaratı faaliyetleri bireysel olarak gerçekleştirilmektedir. İşletmeler ve devlet rekabet istihbaratı konusunda entegre olamamıştır. Bunun sonucunda veri bankacılığı sektörü gelişmiş ve bir çok veri bankası oluşmuştur (Fleisher ve Wright, 2009; Kahaner, 1997:187).

¹ Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), 2010 yılında isim değişikliği ile Strategic Competitive Intelligence Professionals olmuştur.

1.6.3. Avrupa Ülkeleri ve Rekabet İstihbaratı

Avrupada rekabet istihbaratı 1960'lı yıllarda Finli işletmelerin bilgi servisini kullanmaları ile başlamış ve 1973 yılında Steven Dedijer'in "Global Social Intelligence" adlı çalışmasını yayınlaması ile Avrupa'da rekabet istihbaratı yayılmıştır. SCIP Europe'un 1992 yılında kurulması ile rekabet istihbaratı Avrupada profesyonelleşmiştir. Ardından 2002 yılında Almanya'da "Deutsche Competitive Intelligence Forum (DCIF)"ın kurulması ile rekabet istihbaratı ülke uygulamaları içerisine girmiştir (Smith, 2012:24).

Avrupa ülkelerinde, yüz yüze görüşmeler maliyetli olarak görülmekte ve bu nedenle telefon ve mail yoluyla bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir. Fakat rakip görüşmeleri istisnadır. Çünkü rakiplerle olan görüşmelerden gözlemler sonucu detaylar yakalanabilmekte ve önemli bilgiler sağlanabilmektedir. Avrupa ülkeleri rekabet istihbaratı açısından benzer özellikler gösterebilirler kendi içlerinde farklı uygulamalara sahiptirler. (Tej Adidam vd., 2009).

İsveç'te rekabet istihbaratı uygulamalarında bankaların önemli bir yeri vardır. 1970 yıllarında kurulan İsveççe bilgi merkezi anlamına gelen Upplysnigs Centralen, rekabet istihbaratı araştırmaları gerçekleştirmektedir. Müşterilerine bir çok ülkede sahip oldukları banka şubeleri aracılığı ile veri ve bilgi sağlamaktadır. Bunun yanı sıra İsveç Devleti, ülkelerdeki elçilikleri sayesinde düzenli olarak kendi işletmelerine ekonomik ve politik raporlar sağlamaktadır. İsveç, rekabet istihbaratı eğitimine de önem vermektedir. Bu nedenle Lund Üniversitesi bünyesinde rekabet istihbaratı programları kurulmuştur (Kahaner, 1997:190).

Fransa, bilimsel ve teknik casusluk temeline sahip bir ülke olması sebebiyle istihbarat edinimini yasal olmayan yollarla sağlamaktaydı. 1980 yılında Porter'ın çalışmasından etkilenen Fransa'da, yasal yollarla bilgi edinimi yani rekabet istihbaratının temelleri atılmıştır. Daha sonrasında Martre, Clerc ve Harbulot (1994) hazırladıkları devlet raporu ile rekabet istihbaratını tanımlamışlardır. Fransa'da rekabet istihbaratı devlet politikaları içerisinde yer almaktadır (Smith,2012:26). Larivet, Smith ve Wright (2016) gerçekleştirdikleri çalışmada, Fransa'da devlet desteklerinin işletmelerde rekabet istihbaratı gelişiminde önemli bir rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Rekabet istihbaratı, 1980'li yıllardan itibaren İngilterede hızla gelişen bir disiplindir. İngiltere'de rekabet istihbaratı; pazar istihbaratı ve planlama, uzun dönem planlama,

araştırma-geliştirme yönetimi konuları çerçevesinde değerlendirilmektedir. İngiltere’de de ABD’deki gibi devlet destekleri minimum seviyededir. Daha çok özel kuruluşlar rekabet istihbaratı hizmeti vermektedir. 1988 yılında kurulan EMP istihbarat servisi, 1995 yılında kurulan AVERE ve 2000 yılında kurulan Fuld&Co, rekabet istihbaratı hizmeti veren ilk kuruluşlardandır. İsveç gibi İngiltere de rekabet istihbaratı eğitimine önem vermektedir. Üniversitelerde 1987 yılında “managing in the competitive environment” programları ile rekabet istihbaratı eğitimi başlamıştır (Wright, Badr, Weiss ve Pickton, 2004).

1.6.4. Kanada ve Rekabet İstihbaratı

Kanada’da rekabet istihbaratı, devlet tarafından önem verilen ve büyük yatırımlar yapılan bir alandır. Rekabet istihbaratı eğitimi hem devlet çalışanlarına hem de sektör çalışanlarına verilmektedir. Bunun yanında bir çok devlet kuruluşu ve ticaret odaları kendi içlerinde rekabet istihbarat departmanları kurmuşlardır. Oluşturulan rekabet istihbaratı programlarında devlet; işletmelerin doğru karar alabilmeleri için rekabet istihbaratı üretir, işletmelere rekabet istihbaratı üretebilmeleri için parasal kaynak ve eğitim sağlar, işletmelerde rekabet istihbaratının kurulması için iş ortağı olur. Kanada Devleti bu ve benzeri bir çok faaliyetlerle rekabet istihbaratı gelişimine büyük katkı sağlamıştır (Calof, 2017).

1.6.5. Afrika Ülkeleri ve Rekabet İstihbaratı

Afrika ülkelerinin tarihsel, coğrafik, politik ve geleneksel yapı gibi faktörler nedeniyle iş çevresi karmaşık ve belirsiz bir yapıdadır. İşletmeler pasif davranışlar sergilemekte ve değişime direnç göstermektedir. Fakat Afrika ülkelerinin uluslararası piyasalara girmesi ve kapılarını açması ile birlikte işletmeler dış çevrenin önemini anlamışlardır. Bunun sonucunda dış çevreyi gözlemlemeye ve araştırmaya başlamışlardır. Özellikle Güney Afrika ve Fas’da, rekabet istihbaratı uygulamaları gelişmeye ve stratejik iş aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu gelişim aşamada devletin rolü vardır, fakat henüz uygulamalar açısından profesyonelleşmemiştir (Cheffah ve Hanoune, 2013; Du Toit ve Sewdass, 2014a, 2014b).

1.6.6.Türkiye ve Rekabet İstihbaratı

Türkiye’de rekabet istihbaratı işletmeler ve devlet kurumları için yeni yeni profesyonelleşmeye başlayan bir alandır. İşletmeler rekabet istihbaratı uygulamalarına başvursalar bile istihbarat birimi mevcut değildir. Daha çok işletmelerin farklı departmanları altında faaliyet göstermektedirler (Wright, Bisson ve Duffy, 2012). Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, Ticaret müşavirlikleri ve Ataşelikleri aracılığı ile işletmelere pazar istihbaratı yardımı sağlamaktadır (www.ticaret.gov.tr).

Ayrıca sanayi odaları ve ticaret odaları aracılığı ile, işletmelere rekabet istihbaratı eğitimleri verilmektedir. 2015 yılında Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, Tarsus Ticaret Odası, Adana Sanayi Odası, ve Adana Ticaret Odası’nda Türkiye’de ilk kez “Ticari Bilgi ve İstihbarat Merkezleri (TBİM)” oluşturulmuştur (Koç, 2015). Bu merkezler işletmelerin rekabet istihbaratı kurulumunda ve eğitiminde destek olmaktadır . Bu ve benzeri gelişimler Türkiye’nin rekabet istihbaratı konusunda gelişim gösterdiğini ve rekabet istihbat kültürünün oluştuğunun göstergesidir.

1.7.Rekabet İstihbaratı ve Etik

Rekabet istihbaratının içerisinde istihbarat kelimesinin bulunması sebebiyle işletmeler casusluğu anımsattığı yanılgısına düşebilmektedir. Fakat rekabet istihbaratı etik ve yasal çerçevelerde gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu nedenle rekabet istihbaratı casusluk, bilgi ajanlığı gibi faaliyetlerde ayrı değerlendirilmelidir. İşletmenin tarafları ile olan arasındaki güven işletmenin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler her türlü faaliyetlerini etik çerçeve içerisinde gerçekleştirmelidirler (Köseoğlu ve Akdeve, 2013:113; Özdemir, 2009).

Etik anlayışı eski çağlardan beri Sokrates, Eflatun, Aristo, Konfüçyüs ve Kant gibi bir çok filozof tarafından tanımlanmıştır. Örneğin Sokrates, erdem ve bilgeliğe ulaşmak olarak tanımlarken, Konfüçyüs devamlı çalışmanın arkasından ahlaki davranışların geleceğini savunmaktadır (Aktan, 1999). Etik, ahlak kuralları ve değerleri çerçevesinde sergilenen iyi davranışlar bütünüdür (Jain, 1999).

İş etiği ise, iş ile ilgili gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin ahlaki prensipler ve standartlar kapsamında gerçekleştirilmesidir (Gök, 2009). Tak (2011) ise işletmenin kar ve sosyal refahın maksimizasyonu arasında denge kurmak amacıyla işletme faaliyetlerinin

gerçekleştirmesi ve bu ilkeler doğrultusunda stratejiler oluşturması şeklinde tanımlanmaktadır.

Rekabet istihbaratı amaç ve uygulama araçları bakımından etik kodlara uygun olması gerekmektedir. Pazar payı, finansal durum göstergeleri niceliksel verilerken, rakiplerin olası gelecek planları, pazarlama stratejileri vb. veriler niteliksel verilerden oluşmaktadır. İşletmeler dinamik olarak faaliyet gösterebilmek için dış çevreden bu tür niceliksel ve niteliksel verileri elde etmesi gerekmektedir. Bu verileri toplama sürecinde kullanılan yöntem ve teknikler, etik ilke ve prensiplerle içselleştirilmelidir (Köseoğlu ve Akdeve, 2013:121; Özdemir, 2009).

Prescott (1999) rekabet istihbaratına yönelik etik kodların geliştirilmesi için Çizelge 1.2’de belirtilen ilkelerin benimsenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Çizelge 1. 3. Rekabet istihbaratına yönelik etik olmayan kodlar

Prensip	Tanım	Örnekler
Eksik Beyan	Bilerek yanıltıcı beyanlarda bulunmak	Bilgi toplanmasında tedarikçi gibi davranmak ya da akademik kişiliğe bürünmek
Yanlış Etkilemek	Bilgileri gizlenmesi gereken kişilerin bu bilgileri ifşa etmesi için ikna edilmesi	İş vaadi, rüşvet, hediye alma
Gizli Toplama	Uygun olmayan yollarla bilgi toplama	Casusluk, rakip işletmelerde köstebek yerleştirmek, rakiplerin çöplerini incelemek
İstenmeyen Bilgi	Talep edilmeyen bilginin alınması	Sunum salonunda bulunan stratejik plan dosyasını elde etme, yeni ürün hakkındaki bilgilere kulak misafiri olma

Kaynak: Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6(1), 71-90

Etik karar alma sürecini zayıflatan, Çizelge 1.2’de belirtilen etik olmayan davranışların engellenmesi için ülke, sektör, işletme ve birey düzeyinde önlemler alınması gerekmektedir. Yasal düzenlemeler uygulama ve kapsam olarak detaylandırılması, sektörel bazda etik standartlar oluşturulması, rekabet istihbaratı eğitimlerinde etik konusuna önem verilmesi alınabilecek önlemlerden bir kaçıdır (Özdemir, 2010).

1.8.Rekabet İstihbaratı ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

Rekabet istihbaratı, işletmelerin strateji geliştirmeleri ve karar almalarında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle uluslararası yazında bir çok farklı alanda ve ülkede rekabet istihbaratı üzerinde durulmuştur (Salguero vd., 2017). Örneğin, Šperková, Škola ve Bruckner (2015) Çek Cumhuriyeti'nde banka sektöründeki rekabet istihbaratı uygulamalarını, Bisson (2014) Fransa'da tarım işletmeleri üzerinde, Fatti ve Du Toit (2013) Güney Afrika'da ilaç sektöründeki rekabet istihbaratı uygulamalarını incelemişlerdir.

Al Saed (2013) rekabet istihbaratı ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Bu araştırma ile rekabet istihbaratı ile iş başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yap ve Rashid (2011) Malezya'daki işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada rekabet istihbaratı uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Tej Adidam, Banerjee ve Shukla (2012) Hindistan'da gerçekleştirdikleri çalışmada yüksek rekabet istihbaratı kullanım seviyesine sahip işletmelerin finansal performanslarının daha iyi olduğunu tespit etmişlerdir. Tanev ve Bailetti (2008) küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) işletmelerin rekabet istihbaratı kullanımlarının inovasyon performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Søilen (2010) İsveç'te iki grup işletme çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmada rekabet istihbaratının elde ediminde bilgi toplama aracı olan fuarların, pazarın yapısını çözmeye önemli bir yerinin olduğu sonucuna varmıştır. Al-Weshah (2017) rekabet istihbaratının müşteri ilişkileri üzerindeki rolünü araştırdığı çalışmaya göre, rekabet istihbaratının yeni müşteri ilişkileri oluşturmada ve mevcut müşteri ilişkilerini sürdürmede pozitif bir etkisi vardır.

Chawinga ve Chipeta (2017) bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının rekabet avantajı üzerindeki rolünü incelemiş, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının rekabet avantajı oluşturmada dinamik bir rolünün olduğu sonucuna varmıştır. Tarek, Adel ve Sami (2016) Kuzey Afrika'daki KOBİ'lerin rekabet istihbaratı ile uluslararası rekabet gücü arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırmada, inovasyon ve bilgi varlıklarının (stratejiler, planlar..vb.) söz konusu ilişkide aracı ve düzenleyici etkisinin olduğu belirlenmiştir.

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

Wright ve Calof (2006) Kanada, İngiltere ve Avrupa’daki rekabet istihbaratını; planlama ve odaklanma, kültür, farkındalık ve tutum, süreç ve yapı uygulamaları bakımından kıyaslamışlardır. Farklı ülkelerde rekabet istihbarat düzeyinin tespitine yönelik benzer bir çok çalışma gerçekleştirilmiştir (Barnea, 2016; Bensoussan ve Densham, 2004; Du Toit ve Sewdass, 2014a; Hedin, 2004; Hirvensalo, 2004; Kim ve Kim, 2004; Michaeli ve Denkfabrik, 2004; Millán ve Comai, 2004; Wilma ve Marie-Luce, 2004).

Zangouinezhad ve Moshabaki (2009) ise rekabet istihbaratının temel amacının rekabet üstünlüğü sağlamak olduğunu bulgulamışlardır. Yazında benzer sonuçlar elde eden çalışmalar mevcuttur (Banerjee ve Mishra, 2017; Hagiü ve Tanascovici, 2013; Shujahat vd., 2017; Tarek ve Adel, 2016; Zangouinezhad ve Moshabaki, 2009).

Seviçin (2005) Türkiye’de ilk 500’e giren büyük işletmelerde rekabet istihbaratı uygulamalarını tespit etmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Söz konusu çalışmada, işletmelerin rekabet istihbaratı birimi oluşturmadan pazarlama departmanı altında faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sonucuna varmıştır.

Wright ve arkadaşları (2012) Türkiye’deki KOBİ’lerin rekabet istihbaratı davranışlarını ve tutumlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerin rekabet istihbaratı uygulamalarını tanımlayarak sınıflandırmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre Türkiye’deki KOBİ’ler, rekabet istihbaratı toplama tekniklerinden kolay olanları tercih ederken, toplama davranışını görev dürtüsü sebebiyle gerçekleştirmektedirler.

Özdemir (2010) işletmelerin rekabet istihbaratı toplamada gerçekleştirdikleri uygulamaları etik açısından incelemiş ve etik olmayan uygulamaların sebepleri ve sonuçları konusunda üst yönetimin algılarını ortaya koymuştur. Gündüz (2017) çalışmasında rekabet istihbaratının uluslararası pazar seçimindeki rolü üzerinde durmuş ve uluslararası pazar seçiminde kullanılan rekabet istihbaratının ihracat performansını arttırdığı sonucuna varmıştır.

Yukarıda bahsedilen bazı çalışmalardan da görüldüğü üzere uluslararası yazında rekabet istihbartı multidisipliner bir konu olarak ele alınmış ve farklı alanlarda çalışılmıştır. Fakat Türkiye'deki yazında rekabet istihbartı konusunda yeterli çalışmanın olmadığı dikkat çekmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI TUTUNDURMA STRATEJİLERİ VE İHRACAT PERFORMANSI

Çalışmanın bu kısmında iki temel konu üzerinde durulmuştur. İlk olarak işletmelerin uluslararası pazarlarda fikirlerinin, ürünlerinin veya hizmetlerinin tanınması ve bilinirliğini arttırması için gerekli olan uluslararası tutundurma stratejilerine yer verilmiştir. Daha sonrasında ise, işletmelerin uluslararası pazarlardaki başarısının göstergelerinden biri olan ihracat performansı kavramı açıklanmıştır. Bu kısımda son olarak yazındaki uluslararası pazarlama ve ihracat performansını inceleyen diğer bazı çalışmalardan bahsedilmiştir.

2.1. Uluslararası Tutundurma Stratejileri

Günümüz rekabet ortamında iletişimin rolü artmakta, bu nedenle de uluslararası pazarlamadaki tutundurma faaliyetleri değer kazanmaktadır. Uluslararası pazarlarda bir ürünü satabilmek için müşterinin ilgisini çekmek ve müşteride satın alma arzusu uyandırmak gerekmektedir. Tutundurma bileşeni ürünü müşteriye tanıtmaya, ürünün üstünlüklerini açıklama, müşterinin satın alması için istek ve arzu oluşturma ile ilgili çabalar bütünüdür (Karafakıoğlu, 2015:55). Tutundurma, tüm pazarlama stratejilerinin hareket noktasını oluşturan kontrol edilebilir pazarlama karması elamanlarından biridir (Uray, Özkale, Sezgin ve Ülengin, 1994:68).

İşletmenin, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünü geliştirmesi, fiyatlandırması ve uygun bir dağıtımla tüketiciye hazır bulunması tek başına yeterli değildir. Bunların yanı sıra işletmelerin satış arttırıcı çabalara da ihtiyaçları vardır. İşletmelerin pazarlama faaliyetleri için önemli bir unsur olan bu satış arttırıcı çabaların stratejik bir şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi için ise bütün satış arttırıcı faaliyetlerden, maksimum fayda sağlamak amacıyla en uygun tutundurma karmasının oluşturulmalıdır (Akat, 2012:165).

Kotler (2002)'e göre tutundurma, tüketici ile işletmeler arasında bir iletişim aracı olan ve tüketicilere ürüne yönelik her türlü bilgiyi aktararak tüketicileri ürüne yöneltecek bir takım pazarlama çabalarıdır. Ulusal pazarlama ve uluslararası pazarlamada temelde benzer tutundurma çabaları kullanılmakta, fakat uluslararası pazarlamada farklı coğrafya ve

kültürler söz konusu olduğu için daha karmaşık bir hal almaktadır (McCall ve Stone, 2004:169-170).

Uluslararası tutundurma, işletmelerin ürettiği ürünleri tüketiciye duyuran ve işletmelerin mevcudiyetini sürdürüp gelişmesine olanak sağlayan stratejik pazarlama iletişimidir. İşletmeler için tutundurma faaliyetlerine yönelik harcama gerçekleştirilip, gerçekleştirilmeyeceğinden ziyade ne kadar bütçe ayrılacağı ve hangi araçlarla yapılacağı konusu önem kazanmıştır. Uluslararası tutundurma faaliyetlerini önemli kılan bazı faktörler şöyle özetlenebilir (Mucuk, 2012:177).

- Üretici ve tüketici arasındaki mesafe,
- Nüfus artışı sebebiyle mevcut tüketici sayısının artması,
- Hiper rekabet ortamı,
- Tüketicilerin gelir artışı sonucu pazarın büyümesi,
- Dağıtım kanallarının genişlemesi,
- Kültürlerarası farklılıkların olması

Uluslararası pazarlamada tutundurma karması yedi ana faaliyet içerir. Bunlar; reklam, kişisel satış, doğrudan pazarlama, dijital pazarlama, satış geliştirme (satış promosyonları), halkla ilişkiler ve duyurum (Jobber ve Ellis-Chadwick, 2012). Bu yedi faaliyetin kullanımı ve kombinasyonu ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde hepsi kullanılması gerekirken bazı ülkelerde sadece bir tanesi veya bir kaçını kullanılabılır (Akat, 2012:165-166).

Pazarlama yönetiminin temel kararlarından birisi, ürünlerin satılması ve markanın bilinirliğinin artmasına yönelik hedef kitle ile iletişime geçmek ve bunun için uygun tutundurma karmasının seçilmesidir. Uluslararası pazarlarda uygun karma seçimi beş temel faktör çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu beş temel faktör; kaynakların yeterliliği ve tutundurma araçlarının maliyeti, pazarın büyüklüğü ve yoğunlaşması, müşterinin bilgi ihtiyacı, ürünün özellikleri, itme/çekme stratejisidir (Jobber ve Ellis-Chadwick, 2012).

İşletmelerin, uygun pazarlama karması seçimini şekillendirecek bir diğer unsur ise bütünleşik pazarlama iletişimidir. Yüksek maliyetler ve altyapı gereksinimi oluşturduğu için işletmelerin, pazardaki müşterilerle ve diğer paydaşlarla olan tüm iletişimlerinin bütünleşik olarak başka bir deyişle tek bir kaynaktan tasarlanması gerekmektedir (Altınbaşak vd., 2008:445).

2.1.1.Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Pazarlama iletişimi programları ve stratejileri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bütünleşik pazarlama iletişimi anlayışı sayesinde sınır ötesi müşteriler ile etkili iletişim kurmanın zorluğu ortadan kalkmaktadır (Duncan ve Everett, 1993). Bütünleşik pazarlama iletişimi, işletmenin daha açık, uyumlu, güvenilir ve rekabetçi bir ortak mesaj vermesi için, tüm pazarlama iletişiminin bir yapılanma ile tek bir kaynaktan yönetilmesidir (Odabaşı ve Oyman, 2002:62).

Schultz ve Kitchen (1997), tüm iletişim faaliyetlerinin amacının tek bir ses ve görüntü yakalama çabası olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda bütünleşik pazarlama iletişimi süreç ve kavram özelliği taşımaktadır. Bu nedenle pazarlama iletişimi çabalarının müşterideki izlenimi disiplini, uyumu, bütünlüğü ve tek sesliliği çağrıştırmalıdır (Bozkurt, 2005).

Kitchen ve Bringell (2004) bütünleşik pazarlama iletişiminin özelliklerini şu şekilde tasniflemiştir;

- Bütünleşik pazarlama iletişiminin temel amacı, hedef kitlenin satın alım davranışlarını iletişim araçları ile etkilemektir.
- İşletmelerin bakış açısı dışarıdan içeriye olmalıdır.
- Bütünleşik pazarlama iletişimi, müşteri ile temas kurulan bütün noktaları mesaj iletim kanalı olarak algılamalı ve bütün iletişim araçlarını buna yönelik kullanmalıdır.
- Güçlü ve dinamik bir marka imajı için sinerji oluşturulmalıdır.
- Müşteri ile işletme arasındaki ilişkinin iyi yönetilebilmesi için bütünleşik pazarlama iletişimine ihtiyaç vardır.

Günümüz dünyasındaki reklamlara direnç gösteren müşteri kitlesi, çeşitlenen medya araçları, artan niş pazarları, internet kültüründeki artış gibi sebepler uluslararası pazarları daha karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle karmaşık dinamikleri olan uluslararası pazarlarda, mesajın tek elden kontrolü önem arz etmektedir. Modern pazarlamanın söz konusu yeni gerçekleri bütünleşik bir iletişim biçimini gerektirmektedir (Altınbaşak vd., 2008:446).

2.1.2.Uluslararası Reklam

Reklam, bir ürün, fikir veya işletmenin kimliği belirli bir kişi veya kuruluş tarafından bir bedel karşılığında yüz yüze olmayan bir şekilde sunumu ve tutundurulması olarak tanımlanabilir (Karafakıoğlu, 2015:55). Keegan ve Green (2017) reklamı, kişisel olmayan şekilde iletişim kuran, bedeli ödenmiş, desteklenen mesaj olarak tanımlarken küresel reklamı, sanatsal içeriği, metni, başlıkları, fotoğrafları, sloganları ve diğer bileşenleri uluslararası pazarlarda açık bir uygunluğa sahip şekilde geliştiren mesaj olarak tanımlar.

Reklam, ihracatçının satmak istediği ürünün kimliğidir. Markayı tanıtır, ürün avantajını gösterir ve satış noktasını bildirir. Reklamın amacı ürünün kim olduğunu söyleyip, ne yaptığını anlatmak ve potansiyel alıcı kitlesi aracılığı ile yeni kitlelere denetmek bunun sonucunda da marka bilincini oluşturmaktır (Kozlu, 2015:246) . Uluslararası pazarlardaki yoğun rekabet ve tüketicilerin her geçen gün daha da bilgili olması işletmelerin daha karmaşık reklam stratejileri geliştirmeleri zorunluluğunu doğurmaktadır (Altınbaşak vd., 2008:448) .

Uluslararası faaliyet gösteren işletmeler, reklam sürecine girmeden önce reklam stratejisini belirlemelidir ve bu strateji kalıcı olmalıdır (Akat,2012:174-175). Strateji belirlemede iki temel yaklaşım bulunmaktadır; standardizasyon ve adaptasyon (Keegan ve Green, 2017:430).

Adaptasyon stratejisi: Bu yaklaşıma göre, hızlı küreselleşme sürecine rağmen farklı coğrafyalarda yerleşik, uluslar ve milletler kültürel ve yapısal olarak birbirinden farklıdır. Ülkeler arasında tüketici istek ve talepleri, kullanım şartları, satın alma gücü, teknolojik gelişmişlik gibi farklılıklar devam etmektedir. Bu nedenle reklamların bu farklılıklara göre uyarlanması diğer bir ifadeyle adapte edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, “küresel düşün, yerel davran” olarak adlandırılan adaptasyon stratejisidir (Theodosiou ve Leonidou, 2003; Vignali, 2001).

Standardizasyon stratejisi: Bu görüşe göre, insanlar her yerde aynı nedenden dolayı aynı ürünü istemektedir. Dünyayı tek bir pazar yapısı olarak gören bu görüş, tüketicilerin benzer ihtiyaç ve isteklerinin olduğu bu nedenle de iç pazara yönelik hazırladığı reklam stratejilerini herhangi bir değişiklik yapmadan uluslararası pazarlara sunulabileceğini savunmaktadır. Bu şekilde strateji yürüten işletmeler, ölçek ekonomisinden yararlanma ve

tek bir imaj oluşturma fırsatı elde edebilirler (Keegan ve Green, 2017:430-431; Lewitt, 1983; Theodosiou ve Leonidou, 2003).

Uluslararası pazarlamada diğer bir önemli husus reklam planlanmasının hazırlanmasıdır. Reklam planı hazırlanırken, işletme içi ve dışı değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır. Piyasa şartları, gelir dağılımı, satın alma gücü, moda, rakip davranışları gibi değişkenler reklam planlaması ile ilgili kararlarda etkili olmaktadır. Reklam departmanının alacağı kararlarda, özel araştırma ile elde edilen veriler ve bilgiler reklam planının temelini oluşturmaktadır (Akat,2012:181-182).

2.1.3. Uluslararası Pazarlarda Kişisel Satış

Kişisel satış, satış yapmak amacıyla ürünlerin potansiyel alıcılara personel aracılığı ile tanıtılmasıdır. Kişisel satışların yurtiçi pazarlamada olduğu gibi uluslararası pazarlarda da önemli bir rolü mevcuttur. Fakat uluslararası pazarlarda kültürel farklılıklar ve beklentilerin değişiklik göstermesi sebebiyle kişisel satış karmaşık bir süreç haline gelmektedir (McCall ve Stone, 2004).

Alıcı ve satıcının farklı ülkelerden olması sebebiyle küresel pazar ilave zorluklar oluşturmaktadır. Bu zorluklara rağmen, uluslararası pazarlardaki endüstri ürünlerinin satışı için yüz yüze görüşmenin önemi hala devam etmektedir. Kişisel satış, reklam konusunda çeşitli kısıtlamalar olan ülkeler için uygun bir pazarlama iletişim aracıdır. Örneğin Japonya'da herhangi bir ürünün diğer ürünlerle karşılaştırılarak reklam yapılması yasaktır. Bu gibi durumlarda kişisel satış, rakip ürünleri yan yana karşılaştırılabilme olanağını sağlamaktadır (Keegan ve Green, 2017:463-465).

Jobber ve Lancaster (2006) kişisel satış aracının kullanılması gereken durumları şu şekilde belirtmiştir;

- Sipariş miktarının fazla olduğu durumlarda,
- Süreklilik gösterme potansiyeline sahip satışlarda,
- Ürünün teknik özelliklerinin karmaşık olması durumunda,
- Coğrafi yakınlık söz konusu olduğunda,
- Az müşterinin olduğu fakat yüksek meblağlı satışların gündemde olduğu pazarlarda,

İşletmelerin kişisel satış aracını kullanması avantaj sağlayacaktır. Uluslararası pazarlarda satış gerçekleştirmek için bazı sorunların çözümlenmesi gerekmektedir. Satış yöneticilerinin çözümlenmesi gereken bu sorunlar, satış teknik ve stratejilerinin başka ülkelerde uygulanabilirliği ve adaptasyon sorunudur (Altınbaşak vd., 2008). Adaptasyon sürecini etkileyen bazı unsurlar mevcuttur (Jobber ve Lancaster, 2006; Johansson, 2009:565-566);

- Satıcıların ücret yapısı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin Amerika'da prim karşılığı satış yapmak istenen bir durumken, diğer birçok ülkede maaş karşılığı satış istenen bir durumdur.
- Müşteri yapısının farklılık göstermesi, adaptasyon sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer bir unsurdur. Müşterilerin daha bilinçli ve eğitilmiş olduğu pazarlarda görevlendirilecek satış elemanları eğitilmiş ve teknik donanıma sahip olmalıdır.
- Kültürel hassasiyete sahip satış elemanı adaptasyon sürecini hızlandırmaktadır.
- Yerel satış temsilcinin kullanılması, müşterilerle daha iyi iletişim kurulmasına ve kültürel bariyerlerin ortadan kalkmasına olanak sağlamaktadır.

Uluslararası pazarda faaliyet gösterecek olan satış gücünde bulunması gereken çeşitli özellikler mevcuttur. Bu özellikler; pazarlık, kültürel uyum, dil, bilişim teknolojilerini kullanma, öğrenme, istihbarat, satış teknikleri, yeni pazar oluşturma, hukuki bilgi, satış destek becerileridir (Altınbaşak vd., 2008:475-479).

2.1.4. Uluslararası Pazarlarda Doğrudan Pazarlama

Doğrudan pazarlama; müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmak ve geliştirmek amacıyla, aracısız ve karşılıklı iletişim sağlanarak gerçekleştirilen pazarlama yöntemidir. Doğrudan pazarlamada kitle iletişim araçları değil, ölçülebilirlik ve kişiselleştirme ön plandadır. Kitle iletişim araçları ile birçok müşteriye tek bir mesaj ile ulaşma imkanı varken, doğrudan pazarlama yöntemi ile bireylere ve küçük gruplara özelleştirilmiş mesajlar sayesinde ulaşılabilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2012).

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı üzerine inşa edilen doğrudan pazarlama, daha önceki satın almaları ya da işletme ile olan geçmiş etkileşimlerine göre farklı müşterilerle farklı iletişimler kurulmasıdır. Peppers, Rogers ve Dorf (1999) doğrudan pazarlamayı aşağıdaki dört adımla açıklamaktadır:

- Müşterileri belirlemek ve onlar hakkında ayrıntılı bilgiler toplamak.
- Müşterileri farklılaştırmak ve işletme açısından değerlerine göre sıralamak.
- Müşteri ile etkileşime girmek ve etkileşimin maliyet açısından daha etkin biçimlerini geliştirmek.
- Müşteriye sunulan ürün veya hizmeti kişiselleştirmek.

Doğrudan pazarlama ürünlerin, bilginin ve tutundurma faydalarının, geri dönüşümünün ölçülebileceği ve kendine has interaktif araçlarının kullanılarak dağıtılmasıdır. Doğrudan postalama, tele-pazarlama, mobil pazarlama, doğrudan dönüşümlü reklamcılık, katalog pazarlaması, elektronik medya, insertler, kapıdan kapıya broşür dağıtma doğrudan pazarlama yöntemlerinden bazılarıdır. Pazar ve medyadaki bölünme, teknolojilerdeki gelişmeler, analitik teknikler, koordineli pazarlama sistemleri doğrudan pazarlama uygulamalarının artışına olanak sağlamıştır (Altınbaşak vd., 2008:481).

Doğrudan pazarlamanın uluslararası pazarlarda etkin olarak gerçekleştirilebilmesi ve tüm bu araçların kullanılabilmesi için başarılı bir veri tabanı yönetimine ihtiyaç vardır. Veri tabanlı pazarlama, müşterilerin gerçekleştirdikleri alışverişleri ve satın alma davranışlarına ilişkin müşteri verilerini sistematik bir şekilde toplama, anlamlandırma, ve anlamlandırılmış veriler sonucu müşteriye yönelik ürün ve hizmeti özelleştirerek müşteri sadakatinin kurulmasına yardımcı olan süreçleri içermektedir (Blattberg, Kim ve Neslin, 2008).

2.1.5. Uluslararası Pazarlarda Dijital Pazarlama

Pazarlama alanında internetin kullanılmasıyla birlikte işletmeler artık çok daha kolay, dinamik, yer ve zaman kısıtlaması olmaksızın müşterileri ile daha etkili ve verimli iletişim kurma olanağına sahiptir. Geleneksel pazarlama ile benzer amaçları güden dijital pazarlama, satış hedeflerini tutturmak, tanıtım ve reklam etkinliklerini gerçekleştirmek, marka ve imaj yönetimini yürütmek, müşterilerle etkin bir iletişim kurmak için gerçekleştirilen faaliyetlerde dijital temelli teknolojilerin kullanımınıdır (Büyükçelikok, 2018:7).

İnternetin yaşamlara girmesi ile birlikte fiziksel sınırlar ve kültürel engeller ortadan kalkmıştır. Söz konusu tutundurma elemanı bireysel etkileşimi en az, maliyetleri göreceli olarak ucuz ve ölçülebilir özelliklere sahiptir. İnternetin kullanılmasıyla ortaya çıkan online tutundurma araçları şu şekildedir (Altınbaşak vd., 2008:480) :

- Forumlar: İnternet sohbet kanalları kullanarak, ürünler hakkında ağızdan ağıza iletişimin kullanılmasıdır.
- Web sitesi tasarımı: İşletmenin ve markanın internetteki yüzüdür, internete çıkış kapısıdır.
- Viral pazarlama: E-postaların tutundurma amaçlı kullanımınıdır.
- Banner reklamları: İnternet sitesinde yer alan bant reklamlarıdır.
- Ticker reklamları: Ekranda hareket eden reklamlardır.
- Inverstitial reklamları: Bir site yüklenirken bekleme alanında açılan reklamlardır.
- Pop-up reklamlar: Bir site açıldığında görünen reklamlardır.
- Transactional reklamlar: Web sayfasını terk etmeden sipariş yapılabilen reklamlardır.
- Roadblock: Ekran değiştirilirken tüm ekranda görülen reklamlardır.
- Zengin biçimli medya: Konuşan, bipleleyen, yanıp sönen reklamlardır.
- Advergimes: İşletmelerin isimlerini ve ürünlerini içine koydukları reklam dolu oyunlardır.
- Bloglar ve RSS: Sürekli değişen içerikleri, arama motoru örümceklerinin çekmesidir:

İnternet aracılığı ile tüketiciler ürünler hakkında bilgi toplarken işletmeler de kendi ürünleri ile ilgilenenler hakkında bilgi sahibi olma imkanını elde etmektedir. Çünkü tıklanan web sayfaları, portal ve benzeri uygulamalar tüm ziyaretçiler hakkında ayrıntılı (ziyaret süresi, ziyaret zamanı, coğrafi konumu, vb.) bilgilere sahip olmakta; bu bilgileri pazar araştırması, fiyat teklifi oluşturma, reklam tasarlama vb. alanlarda kullanmaktadır. Bu nedenle uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmelerin dijital pazarlamaya başvurmaları kaçınılmazdır (Kozlu, 2015:167-168).

Dijital pazarlamanın kendine özgü nitelikleri vardır. Bu nitelikler; kişiselleştirme olanağı sağlayarak müşteri ilişkilerinin entegrasyonunu sağlar, internet aracılığı ile işletmelerin uluslararası pazarlara ulaşmasına olanak verir, kısa gelişim döngüsü ve çabuk değişen pazarlama dinamiklerinde etkin rol oynayan zaman ve mekan sınırlamalarının ortadan kalmasına yardımcı olur, işletmenin uyguladığı mevcut stratejiler üzerinde değişim esnekliği sunar (Mahajan, Muller ve Srivastava, 1990; Miletsky, 2010) .

2.1.6. Uluslararası Pazarlarda Satış Geliştirme

Satış geliştirme; kişisel satış, reklam ve tanıtma çabaları dışında kalan ve genellikle süreklilik arz etmeyen kısa süreli satış çabalarıdır (Mucuk, 2012:195). McCall ve Stone (2004) satış geliştirmeyi, tüketicide satın alma güdüsü uyandıracak ve perakendecilerin veya aracılardan satış gücünü destekleyecek faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadırlar.

Satış geliştirme çabaları çeşitli faaliyetlerden oluştuğu için sınıflandırmak zor olmaktadır. Fakat bu tutundurma araçları hedef kitlelerine göre üçe ayrılabilir (Akat, 2012:194):

- a. Tüketicilere Yönelik: Eşantiyon verme, kupon, ikramiye veya pul verme, moda gösterileri, para iade vb.
- b. Aracılara Yönelik: Satın alma avansı, karşılıksız malı özendirme primi, satış yarışmaları vb.
- c. Satışçılara Yönelik: Prim, satışçı yarışmaları, satış toplantıları, tatil paketleri vb.

Tüketici satış geliştirme faaliyetleri, tüketicileri yeni ürünlerden haberdar etmek, var olan ürünleri kullanmamış olan tüketicileri numuneler sayesinde kullanmaya teşvik etmek veya toplam tüketici talebini arttırmak için tasarlanır. Ticari satış geliştirme faaliyetleri ise, dağıtım kanallarında ürüne ulaşılabilirliği arttırmak için tasarlanır (Keegan ve Green, 2017:457).

Reklam uzun vadede ürün bilinci oluşturan stratejik bir çaba iken satış geliştirme de kısa dönemde satışı arttırmak amacıyla alıcıya veya tüketiciye geçici olarak ek bir avantaj sağlayan taktiktir. İşletmeler için hızlı ve kesin sonuç veren bu pazarlama çabası, reklamın etkisini pekiştirmenin yanında tüketiciyi alış anında etkileyerek satışları kısa sürede artırabilir. Piyasadaki toptan veya perakendeci alıcıya dönük gerçekleştirilecek satış geliştirme faaliyeti, söz konusu işletmenin ürünü ile rakipleri arasında geçici bir farklılık yaratmak suretiyle tüketiciyi söz konusu işletme ürününe yönlendirir. Her alış tekrar satın alınma olasılığını arttıracığından uzun dönemde o ürünün kullanıcılarının artmasına olanak sağlar (Kozlu, 2015:257-258).

Satış geliştirme yöntemleri diğer tutundurma yöntemleri ile kıyaslandığı zaman daha çok yerel pazara uyarlanmıştır. Bu nedenle uluslararası pazarlamada etkin bir tutundurma yöntemi olarak faydalanabilmek için, ilk olarak uluslararası pazarlardaki müşteri ve

tüketicilerin hangi satış geliştirme araçlarını tercih ettiklerini tespit etmek gerekir (Akat, 2012: 195).

Uluslararası pazarlar birçok kültürü ve yapıyı barındırdığı için çeşitli satış geliştirme yöntemleri uygulama zorunluluğu doğmaktadır. Uluslararası pazarlarda satış geliştirme faaliyetleri uygulanırken, ekonomik gelişmişlik, pazarın olgunluğu, tüketicilerin teşvik algısı, ticaret kültürü, yasal kısıtlamalar gündeme gelmektedir (Jobber, 2007). Dolayısıyla bu satış geliştirme araçları seçilirken öncelikli olarak yerel yöneticilere danışılmalıdır.

2.1.7. Uluslararası Pazarlarda Halkla İlişkiler ve Tanıtım

İşletmeler uluslararası pazarlamaya daha ilgili hale geldiği ve küreselleşme devam ettiği için, işletme yönetimi uluslararası halkla ilişkilerin önemini idrak etmelidir (Keegan ve Green, 2017:448). Halkla ilişkilere tanımsal olarak bakıldığında, Karafakıoğlu (2015)'na göre halkla ilişkiler işletme ile ilişki içinde bulunduğu çevreler arasında karşılıklı iyi niyet ve anlayış sağlayıp bu iyi niyeti ve anlayışı sürdürmeye yönelik çalışmalardır.

Elliott (2012) ise halkla ilişkileri, işletme ile toplum arasında karşılıklı fayda sağlayacak bir ilişki kurulmasına yardımcı olan, stratejik iletişim süreci olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde halkla ilişkiler; kar amacı gütmeyen pazarlama faaliyetleri olarak tanımlanmakta ve işletmelerin birçok faaliyetine de katkıda bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Uray vd., 1994:100);

- Yeni ürünlerin pazara sunulmasında destekleyici etken olmak.
- Olgunluk aşamasındaki bir ürünün yeniden konumlandırılmasına yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmak
- Belirli hedef gruplarını etkilemek.
- Bir işletmenin ürünlerine yönelik olumlu tutum oluşturacak şekilde işletme imajı oluşturmak.

Halkla ilişkiler, işletmenin çeşitli bileşenlerinin ve halk arasında prestij, anlayış ve benimsemenin oluşturulmasından sorumludur. Halkla ilişkilerin uygulayıcılarının görevlerinden biri de ürünü alacak olanla kurulan bir iletişim biçimi olarak tanımlanan tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmektir. İşletmeler bu faaliyetlerle, dünyanın çeşitli

yerlerinde işletme faaliyetleri nedeniyle artan olumsuz medya raporlarının, krizlerin veya anlaşmazlıkların çözülmesinde ve cevaplanmasında etkin rol oynamaktadır (Keegan ve Green, 2017:445) .

İşletmelerin halkla ilişkiler sürecinde kullandıkları temel araçlar; gazete, dergi, broşür gibi yazılı ve basılı kitle araçları; radyo, televizyon, internet, sinema vb. görsel ve işitsel iletişim araçları ve basın bildirimleri, geziler gibi medya ile ilişkili olarak kullanılan araçlardır (Tuzla, 2018:51-60).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde söz konusu araçları kullanarak iletilmek istenen mesaj üzerinde işletmeler tam bir kontrole sahip değildir. Örneğin bir işletme bir haberin ne zaman yayınlanacağına veya yayınlanıp yayınlanamayacağına yönelik tam bir yetkiye sahip değildir. İşletmeler bu kontrol eksikliğini dengelemek için kurum reklamı, imaj reklamı ve savunucu reklama başvurabilir. Kurumsal reklam, işletmenin iletişim çabalarına dikkat çekmek için kullanılmaktadır. İmaj reklamı, toplumun işletmeye yönelik olumlu algısını artırır, toplum gözünde saygınlık kazanmasına olanak sağlar. Savunucu reklam ise, işletmenin belirli bir konudaki bakış açısını sunduğu reklamlardır (Keegan ve Green, 2017:446).

Uluslararası boyutta iletilmek istenen mesajların kontrolü daha da zorlaşmaktadır. Belirli ülkelerdeki kültürel gelenekler, sosyal ve politik unsurlar ve ekonomik çevreler halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyebilir. Halkla ilişkiler uygulamalarında etnosentrik yaklaşımı benimseyen işletmeler, ulusal pazarda uyguladıkları faaliyetleri uluslararası boyuta taşımaktadır. Bu yaklaşım tüm toplumun aynı şekilde motive edildiğini savunmaktadır. Polisentrik yaklaşımı benimseyen işletmeler ise faaliyet gösterilen ülkelerdeki ulusal gelenekleri ve faaliyetleri halkla ilişkiler çabaları ile bütünleştirmektedirler. Bu yaklaşım, ulusal sorumluluk avantajı oluştursa bile iletişim ve koordinasyon probleminde sorun oluşturabilir. Bu tür sorunların üstesinden gelmek için yerel halkla ilişkiler işletmeleri ile çalışmak işletmenin uluslararası pazarlardaki kontrol gücünü arttıracaktır (Botan, 1992; McCall ve Stone, 2004:174).

2.1.8. Uluslararası Pazarlamada Ticari Fuarların Önemi

İşletmeler uluslararasılaşma sürecinde, yüz yüze kaldıkları yoğun rekabet ortamı ile baş edebilmek için çeşitli pazarlama teknik ve araçlarına ihtiyaç duyarlar. Bu araçların en

önemlilerinden birisi uluslararası fuarlara katılımıdır. Uluslararası ticari fuarlar, işletmelerin ve ülkelerin ihracat performanslarını geliştirmede en önemli araçlardan birisidir (Alkibay ve Songür, 2002). Bonoma (1983) ticari fuarların mevcut müşteriler ve potansiyel müşteriler ile interaktif bir görüşme sağladığı için ideal pazarlama aracı olduğunu savunmaktadır.

Ticari fuarlar işletme için hem ürünlerini sergileyebileceği bir vitrin hem de pazar yeri işlevi gösteren etkinliklerdir. Buralarda işletme ürününü sergileyebilir, ürünün ayrıntılarını iletebilir, alıcılar ile bağlantı kurma imkanı sağlayabilir. İşletme katıldığı ticari fuarlarda sadece satış bağlantısı değil aynı zamanda söz konusu pazar koşulları hakkında bilgi edinebilme imkanı sağlayacaktır (Kozlu, 2015:242-243). Bunların yanı sıra fuarlar, ürünün pazarlanabilirliğinin hızlı bir şekilde test edilmesinde, dağıtım kanallarının aranmasında, uluslararası rekabetin değerlendirmesinde etkin bir rol oynayacaktır (Bello ve Barksdale Jr, 1986)

Fuarlara katılım amacı işletmelerin ihracat tecrübeleri düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Tecrübesi az olan ihracatçılar, hedef pazar unsurları ile ilişki geliştirmek ve pazara giriş planı hakkında geri bildirimler almak amacıyla katılabilirken, daha tecrübeli ihracatçılar mevcut konumlarını korumak ve geliştirmek amacı ile katılabilir. İşletmelerin diğer bir katılım amacı ise, ticari bilgi istihbaratıdır. Özellikle Japon iş kültüründe yaygın olan ticari bilgi elde edinimi fuarlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir (Smith, Hama ve Smith, 2003).

Kozlu (2015) fuarların işlevlerini şu şekilde tanımlamıştır;

- Fuarlar bayi, distribütör gibi ürünü devamlı olarak alabilecek işletmeler ile ürünü sergileyen ihracatçı arasında bağlantı kurulmasına imkan sağlar. Uluslararası fuarlar birçok ülke katılımcısına ev sahipliği yaptığı için, ihracatçı bu ve benzeri bağlantıları birkaç ülke için de kurabilir.
- Fuarın gerçekleştirildiği ülkede eğer ihracatçının bayisi varsa, işletme ürünlerini fuarda sergileyerek söz konusu bayi için yeni müşteriler oluşturacaktır.
- Fuarlar ihracatçının pazarı yakından tanınmasına olanak sağlar. Fiyat, müşteri talepleri, dağıtım kanalları, pazar koşulları konusunda yerinde bilgi edinebilir.
- Rakipler yakından incelenerek, stratejileri ve taktikleri ile ilgili bilgiler edinilebilir.
- Fuarlar ilerisi için önemli satış bağlantıları oluşturulmasına olanak sağlayabilir.

- Uluslararası pazarlamada en sık ve etkin kullanılan tutundurma yöntemlerinden birisi olan fuarda doğru ve etkili bir stant yönetimi önemlidir. Günümüzdeki uzmanlaşmış fuarlarda etkin stant ve teşhir imkanları geliştirilmiştir. Fuarlarda kendilerine ayrılan kısıtlı alanları en etkili kullanan markalar diğerlerinden farklılaşmaktadır. Bu nedenle sadece fuara katılım değil fuardaki stant tasarımı da tutundurma yöntemlerinin etkinliğini arttıracaktır (Altınbaşak vd., 2008:482-484)

2.2. İhracat Performansı Kavramı

İhracat performansı, işletmelerin uluslararası pazarlarda sürekliliğinin sağlanabilmesi ve rekabet gücünün artması için önemli bir unsurdur (Torlak, Veysel ve Özdemir, 2007). Bu nedenle ihracat performansı kavramının çözümlenmesi gerekmektedir. Yazın incelendiğinde, ihracat performansının tanımlanmasında farklı görüşlerin olduğu görülmektedir.

Çavuşgil ve Zou (1994) ihracat performansını, pazarlama stratejilerinin uygulanması aracılığıyla gerçekleştirilen ihracatın, işletmenin ekonomik amaçları ile ne kadar uyumlu olduğunun derecesi olarak tanımlamaktadırlar.

Shoham (1998)'a göre ihracat performansı ise, işletmenin uluslararası satışlardan elde ettiği çıktılardır. Çıktılar performansın değişimini, stratejik yönlerini ve finansal unsurlarını gösterebilecek biçimde, belirli bir zaman aralığını kapsamalıdır (Madsen, 1998; Shoham, 1998).

Diamantopoulos ve Kakkos (2007) ihracat performansını ihracat davranışlarının yansımaları olarak görmektedirler. Bu bakış açısıyla Diamantopoulos ve Kakkos (2007) ihracat performansını, işletme iç ve dış çevresine özgü koşulların ihracat davranışının çıktısı olarak tanımlamışlardır.

Cadogan, Cui ve Li (2003) ihracat performansını, işletmelerin uluslararası pazarlardaki ekonomik kazanımlarının derecesi şeklinde tanımlamışlardır. Leonidou, Katsikeas ve Samiee (2002) ise ihracat performansı kavramını, işletmelerin gerçekleştirdikleri ihracat operasyonlarının davranışsal ve ekonomik çıktıları olarak belirtmişlerdir.

Yukarda belirtilen tanımlar ışığında ihracat performansını, işletmenin belirli bir dönemde pazarlama stratejileri doğrultusunda gerçekleştirdiği ihracat faaliyetlerinin ekonomik ve stratejik çıktılarının işletme hedefleri ile örtüşme derecesi olarak tanımlamak mümkündür.

2.2.1.İhracat Performansını Ölçümü ve Ölçütleri

İhracat performansının ölçülmesi, işletmelerin uluslararası pazarlara açılırken hedeflerinin ne kadarına ulaşabildiklerinin tespit edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin rakipleri ile kendilerini ve geçmiş konumları ile mevcut konumlarını kıyaslamalarına olanak sağlamaktadır (Güleç, 2012:6).

İhracat performansı yazınında, ihracat performansının ölçümüne yönelik fikir birliğinin mevcut olmaması ölçüm değişkeni olarak farklı unsurların benimsenmesine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların kıyaslanması zorlaşmaktadır (Sousa, 2004). Yazındaki farklılığı rağmen Zou ve Stan (1998) gerçekleştirdikleri çalışmada ihracat performansının üç araçla ölçülebileceğini ifade etmişlerdir. Birinci araç ihracatın finansal sonuçlarına odaklanan objektif ölçütler, ikinci araç finansal olmayan sübjektif ölçütler ve üçüncü araç ise objektif ve sübjektif ölçütlerin birleşimi olan karma ölçütlerdir (Zou ve Stan, 1998).

Finansal ölçütler (Objektif ölçütler), işletmelerin finansal kayıtlarına dayalı sayısal verilerden oluşan, objektif niteliğe sahip performans göstergeleridir (Aydoğan, 2012:73). Çalışmalarında bu görüşü benimseyen araştırmacılar; ihracat satışlarını, ihracat satış büyümesini, ihracat karlılığını ve ihracat yoğunluğunu ölçüt olarak kullanmışlardır (Axinn, 1988; Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Ito ve Pucik, 1993; Madsen, 1998; McGuinness ve Little, 1981). Çizelge 2.1'de ihracat performansı araştırmalarında kullanılan objektif ölçütlere yer verilmiştir.

Çizelge 2. 1. İhracat performansına ilişkin araştırmalarda kullanılan finansal (objektif) ölçütler

Satışa Yönelik Ölçütler	Karlılığa Yönelik Ölçütler	Pazara Yönelik Ölçütler
İhracat Yoğunluğu	İhracat Karlılığı	İhracat Pazar Payı
İhracat Yoğunluğundaki Artış	İhracat Kar Marjı	İhracat Pazar Payındaki Artış
İhracat Satışlarındaki Artış	İhracat Kar Marjındaki Artış	Pazar Çeşitlendirme
İhracat Satış Hacmi		
İhracat Satış Etkinliği		

Kaynak: Sousa, C.M.P (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of marketing science review*,9(12), 1-22.

Finansal olmayan ölçütler (subjektif ölçütler), işletme yöneticilerinin gerçekteştirdikleri ihracat faaliyetlerine yönelik kişisel algılamalarını temel alan, sübjektif nitelikli ölçütlerdir (Aydoğan, 2012:74). Diğer bir deyişle performansın algısal ya da davranışsal ölçütleridir. Finansal olmayan ölçütlerin temel mantığı, işletmelerin gerçekteştirdikleri başarılı ihracat sonucu yöneticilerin ihracat tatmininin artış göstermesi, başarısız ihracat sonucunda ise söz konusu tatminin azalmasına dayanmaktadır. (Anıl,2009:3). Çalışmalarında bu görüşü özümseyen araştırmacılar ölçüt olarak algılanan ihracat başarısı, hedeflere ulaşma, ihracat sonucu elde edilen tatmin vb. ölçütleri kullanmaktadırlar (Brouthers, Nakos, Hadjimarcou ve Brouthers, 2009; Zou ve Stan, 1998).

Algılanan ihracat başarısı; yöneticilerin inançları ve algılarına dayanan ölçütleri ifade ederken, ihracat sonucu elde edilen tatmin ölçütleri; genellikle işletme yöneticilerinin ihracat sonucu duyduğu tatmin seviyesiyle ilgilidir (Raven, McCullough ve Tansuhaj, 1994). Hedeflere ulaşma ölçütleri ise, işletme yöneticilerinin, işletme hedefleri ile ihracat performansını karşılaştırarak gerçekteştirdikleri sübjektif değerlendirme temelli ölçütlerdir (Katsikeas, Piercy ve Ioannidis, 1996). Çizelge 2.2’de ihracat performansı araştırmalarında kullanılan subjektif ölçütlere yer verilmiştir.

Çizelge 2.2. İhracat performansına ilişkin araştırmalarda kullanılan finansal olmayan (subjektif) ölçütler

Satışa Yönelik Ölçütler
İhracat Yoğunluğu
İhracat Yoğunluğundaki Artış
Rakiplerle Karşılaştırıldığında İhracat Yoğunluğundaki Artış
İhracat Satış Hacmi
İhracat Satış Artışı
Rakiplerle Karşılaştırıldığında İhracat Satış Hacmi
Rakiplerle Karşılaştırıldığında İhracat Satış Artışı
Yatırım Karşılığında İhracat Satışları
Rakiplerle Karşılaştırıldığında Yatırım Karşılığında İhracat Satışları
Genel Ölçütler
Genel İhracat Performansı
Rakiplerle Karşılaştırıldığında Genel İhracat Performansı
İhracat Başarısı
Beklentileri Karşılama
Rakiplerin, İşletmenin İhracat Performansını Nasıl Değerlendirdiği
Stratejik İhracat Performansı
Karlılığa Yönelik Ölçütler
İhracat Karlılığı
İhracat Kâr Marjı
İhracat Kâr Marjındaki Artış
Rakiplerle Karşılaştırıldığında İhracat Kâr Marjındaki Artış
Pazara Yönelik Ölçütler
İhracat Pazar Payı
İhracat Pazar Payındaki Artış
Rakiplerle Karşılaştırıldığında İhracat Pazar Payı
Rakiplerle Karşılaştırıldığında İhracat Pazar Payındaki Artış
Pazar Çeşitlendirme
Yeni Pazar Giriş Oranı
Rakiplerle Karşılaştırıldığında Yeni Pazar Giriş Oranı
Pazarda Yer Edinme
Diğer Ölçütler
İhracatın, İşletme Büyümesine Katkısı
İhracatın, İşletmenin Kalite Yönetimine Katkısı
Distribütör İlişkilerinin Kalitesi
Rakiplerle Karşılaştırıldığında Distribütör İlişkilerinin Kalitesi
Müşteri Tatmini
Rakiplerle Karşılaştırıldığında Müşteri Tatmini
Rakiplerle Karşılaştırıldığında Müşteri İlişkileri Kalitesi
Rakiplerle Karşılaştırıldığında Ürün/Hizmet Kalitesi
Rakiplerle Karşılaştırıldığında İşletmenin İtibarı
Yeni Teknoloji/Deneyim Kazanma
Dış Pazarlarda Farkındalık ve İmaj Yaratma
Rekabet Baskısı Karşıısında Hedeflere Ulaşma

Kaynak: Sousa, C.M.P (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of marketing science review*,9(12), 1-22

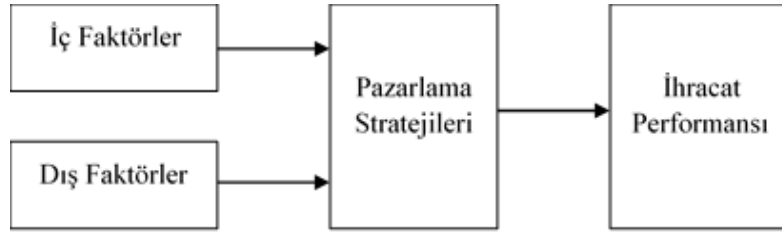
İhracat performansını konu alan bazı çalışmalarda, objektif ve sübjektif ölçütler birlikte kullanılarak karma ölçekler oluşturulmuştur (Akyol ve Akehurst, 2003; Cavuşgil ve Zou, 1994; Lee ve Griffith, 2004). Objektif ölçütlerle, sübjektif nitelik taşıyan sayısal olmayan ölçütlerin çalışmalarda birlikte kullanılması, işletmelerin gerçekleştirdikleri ihracat faaliyetleri sonucunda finansal ve stratejik hedeflere ne derece ulaşabildiğinin belirlenmesinde etkili olabilmektedir (Aydoğan, 2012:77). Ayrıca ihracat performansının ölçülmesinde karma ölçütlerin kullanılması, performansın farklı yönlerden değerlendirme imkanı sağlamakta ve doğru ölçüm yapma ihtimalini arttırmaktadır (Baldauf, Cravens ve Wagner, 2000; Bijmolt ve Zwart, 1994).

2.2.2. İhracat Performansı Belirleyicileri

İhracat performansına ilişkin yazında ihracat performansı belirleyicilerine yönelik farklı yaklaşımlar mevcuttur. Aaby ve Slater (1989), yetenek unsurunu performans belirleyici olarak tespit etmiştir. Zou ve Stan (1998) ise ihracat performansının belirleyicileri üzerinde yapılan çalışmaları incelemişlerdir. Gerçekleştirdikleri araştırma sonucuna göre, işletmenin kontrol edebildiği iç faktörler ihracat performansının tespit edilmesinde önemli bir yere sahiptir. İşletme kontrolünde olmayan dış faktörler ise daha az öneme sahiptir.

Schlegelmilch ve Crook (1988) 105 işletme ile gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticilerin yabancı dil yeteneğinin ve işletme büyüklüğünün ihracat performansını etkilediği sonucuna varmışlardır. Ayar ve Erdil (2018)'in ihracat performansını incelediği çalışmada, inovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Katsikeas ve arkadaşları (1996) ihracat performansı belirleyicilerini; objektif işletme özellikleri, ihracata yönelik algısal etkenler ve ihracata bağlılık olarak adlandırmaktadır. Farklı yaklaşımların olması ihracat performansı belirleyicilerinin tespit edilmesini zorlaştırırsa bile çoğu araştırmacı ihracat performansı belirleyicilerini iç ve dış faktörler olarak ayırmaktadır. İç faktörler işletme tarafından kontrol edilebilirken dış faktörler kontrol edilememektedir (Ayar ve Erdil, 2018). Şekil 2.1'de ihracat performansının belirleyicilerine yer verilmiştir.



Şekil 2. 1. İhracat performansının belirleyicileri (Çavuşgil, S.T. ve Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. The Journal of Marketing, 58(1))

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi iç ve dış faktörler ihracat performansına hem doğrudan hem de stratejiler vasıtasıyla etki etmektedir.

2.2.2.1. İç faktörler

İşletme özellikleri, yönetici özellikleri, ihracat tecrübesi iç faktörler arasında sıralanabilir (Danışman ve Sökmen, 2007; Gomez-Mejia, 1988; Ogunmokun ve Ng, 2004).

İşletme özellikleri: İşletme büyüklüğü, işletme yaşı, işletme teknolojisi ve işletmenin ihracat deneyimi gibi faktörler işletme özelliklerini oluşturmaktadır. İşletme büyüklüğü üzerinde yazında birçok araştırma mevcuttur. İşletme büyüklüğü yaygın olarak iki unsurla ölçülebilmektedir. Birincisi satışlar, ikincisi ise çalışan sayısıdır. Her iki unsur içinde gerçekleştirilen yazın çalışmalarında, işletme büyüklüğü ve ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Çünkü büyük işletmelerin büyüklükle ilgili olarak gelişen insan kaynakları ve benzeri birimler organizasyon yapısında mevcuttur. Bu tür bir organizasyon yapısı işletmeye avantaj sağlamaktadır (Anıl, 2009:18).

İşletme yaşı bir anlamda işletmenin tecrübesini göstermektedir. İşletmelerin yıllar içerisinde edindikleri deneyimler başarılı bir ihracat için gereklidir (Brouthers ve Nakos, 2005). Gomez-Mejia (1988) göre ise, küreselleşme ile artan rekabet sonucu artık tecrübesi olsun veya olmasın tüm işletmeler tarafından ihracat sürecinde rekabetçi avantajlar elde edebilmektedir. İhracat performansı belirleyicilerinden işletme teknolojisi ise, işletmeye ihracat sürecinde büyük avantajlar sağlamaktadır (Aaby ve Slater, 1989).

İhracat deneyiminin fazla olması, ihracatçı işletmelerin pazarlardaki işleyişin iyi kavranmasını ve kültürlerin özümsemesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise ihracat partnerleri arasında iletişimin oluşması ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir (Moini, 1995)

Yönetici özellikleri: İşletmelerdeki yöneticilerin veya karar verme yetkisine sahip kişilerin kişisel, deneyimsel ve davranışsal özelliklerini kapsamaktadır (Leonidou vd., 2002). Shamsuddoha (2005), ihracat sürecinin başlamasını ve devamlılığını sağlayan asıl gücün yönetim olduğunu savunmaktadır. Yönetici eğitim ve dil bilgisinin ihracat performansı ile ilişkisini ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur. Zou ve Stan (1998) gerçekleştirdikleri yazın taramasında, yöneticinin eğitim seviyesi ve deneyimi ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen 34 analiz tespit etmiştir. İnceledikleri 34 analiz sonucuna göre; 11 tanesinde pozitif, 3 tanesinde negatif ve 20 tanesinde ilişkisiz bulgu mevcuttur.

Yönetici özellikleri kapsamında değerlendirilebilecek bir diğer faktör ise yabancı dil bilgisidir. Kaynak ve Kuan (1993), yöneticilerin yabancı dil hâkimiyetinin işletmelerin ihracat performansını etkilediğini ileri sürmektedirler. Williams ve Chaston (2004) ise, yabancı dil bilgisi sayesinde yabancı kültürlerle etkileşim içerisinde olunabileceğini ve kültürel mesafelerin bertaraf edilebileceğini belirtmiştir.

Yöneticilerin ihracat konusundaki tutum ve davranışları ihracat performansını etkileyen unsurlardan biri olduğu yazında çok kez ifade edilmiştir. Yönetici davranış ve tutumları ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda; yöneticilerin değişime karşı oluşturdukları direnç seviyesi, uluslararası pazarlara girme istekleri, ihracat hakkında olumlu görüşler sergilemeleri işletme ihracat performansına etki etmektedir (Kalaycıoğlu, 2011:17).

Danışman ve Sökmen (2007) küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticilerin ihracata ilişkin girişimci ruhunun ve ihracat destekleri konusundaki olumlu davranışlarının ihracat performansını olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır.

İhracat Tecrübesi: İşletmelerin ihracat deneyimine sahip olmaları, deneyimsel becerileri ve uluslararası bağlılığı arttırmaktadır (Love, Roper ve Zhou, 2016) . Root (1994)' a göre zamanla elde edilen tecrübe ve deneyim uluslararası yönlülüğün gelişmesine olanak

sağlamaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda, işletme yöneticilerinin ihracat deneyimine sahip olması ile ihracat performansı arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur(Perçin, 2005).

Uluslararası pazarla ilgili olarak tecrübe sonucu sahip olunan bilgi, işletmelerin uluslararasılaşmaları sürecinde önemli bir etkidir. Sahip olunan deneysel bilgi, işletmelerin ihracat sürecinde karşılaşacakları belirsizlikleri minimize etmeleri ve baş edebilmelerine yardımcı olmaktadır (Ayar ve Erdil, 2018) . İşletmeler, ne kadar çok operasyonel ihracat gerçekleştirirse o kadar hızlı pazar yapısını çözer ve müşteri istek ve taleplerini bir o kadar çabuk karşılar (Katsikeas vd., 1996).

Stratejik Yetenek: İhracat pazarı seçiminde, pazar bölümlendirmesi ve pazarlama sürecinde oluşturulan stratejiler ihracat performansını etkilemektedir. İşletmelerin sahip olduğu strateji oluşturma yeteneği yapılan ihracat sonucu elde edilecek çıktıların işletme hedeflerine uygun olmasına olanak sağlamaktadır (Cooper ve Kleinschmidt, 1985; O'Cass ve Julian, 2003).

2.2.2.2. Dış faktörler

İşletmelerin etkileşim içinde olduğu ekonomik, kültürel, teknolojik, politik ve yasal çevre işletmenin dış çevresini oluşturmaktadır (Altınbaşak vd., 2008). Uluslararası pazarlardaki ticaret engelleri, kültürel farklılıklar, vergi politikaları, rekabet koşulları ve ekonomik gelişmişlik gibi faktörler ihracatın başarısını etkilemektedir (Katsikeas vd., 1996). Çavuşgil (1984) ihracat sürecinde ve sonucunda ticaret engellerinin, kültürel farklılıkların ve fiziksel uzaklığın kısıtlayıcı bir rol oynadığını belirtmektedir.

İhracat performansına etki eden dış faktörler diğer bir adıyla çevresel faktörler, endüstri özellikleri, yabancı pazar özellikleri ve yerel pazar özellikleri olarak gruplandırılabilir (Zou ve Stan, 1998).

Endüstri Özellikleri: İhracat faaliyetlerinin yoğunluğu ve uluslararası pazarlama stratejileri ile ilgili kararlar endüstri yapısı ile şekillenmekte ve ihracat performansını etkilemektedir (Cavuşgil ve Zou, 1994). Endüstrinin teknolojik yoğunluğu ve istikrar düzeyi, ihracata yönelik oluşturulan stratejileri etkilemektedir (Zou ve Stan, 1998).

İhracatçı işletmeler uluslararası pazarlarda yoğun rekabet baskısı altında kalacağından üretim teknolojilerini etkinleştirmek zorundadır (Saygılı, 2003:29). İhracat performansı

belirleyicilerine yönelik gerçekleştirilen yazın çalışmalarında, endüstrinin teknolojik yoğunluğu ile ihracat performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Cavuşgil ve Zou, 1994; Ito ve Pucik, 1993; Naidu ve Prasad, 1994; Yücel, 2006).

İşletmelerin içinde bulunduğu endüstri yapısı da ihracat performansını etkilemektedir (Das, 1994; Zou ve Stan, 1998). Endüstrinin yoğun olması yani faaliyette bulunulan pazarın oligopolistik bir yapı sergilemesi çalışmalarda hem pozitif hem negatif bir unsur olarak incelenmiştir (Joana ve Rosa, 2014). Guner, Lee ve Lucius (2010)' a göre endüstriye hakim olan işletmeler uluslararası pazarlarda rekabet etmek için gerekli kaynaklara sahiptir ve bu nedenle yüksek endüstri yoğunluğu ihracat performansını pozitif etkilemektedir. Clougherty ve Zhang (2009) ise yoğun endüstri yapısının işletmeler üzerinde baskı oluşturacağını ve ihracat motivasyonunu azaltacağını bu nedenle de ihracat performansını olumsuz etkileyeceğini savunmaktadır.

Yabancı pazar özellikleri: İhracat yapılacak ülkelerdeki mevzuat, gümrük, kambiyo, taşıma, rekabet koşulları, kültürel farklılıklar ve ekonomik istikrar ihracat yapacak işletme için hem yeni imkânları hem de yeni tehditleri gündeme getirecektir (Kozlu, 2015:121-122). İhracat pazarına girişlerin kolay olması, pazarda ihracata konu olan ürüne talebin fazla olması gibi özellikleri bünyesinde barındıran pazarlar ihracatçı işletmeler için potansiyel pazarlardır.

Sriram ve Manu (1995)'ya göre rekabetin az olduğu gelişmekte olan ülkelere ihracat yapan firmalar daha yüksek ihracat performansı sergilemektedir. Kaynak ve Kuan (1993) ise yüksek ihracat performansına sahip işletmelerin politik ve ekonomik istikrarın sağlandığı gelişmiş ülkeleri hedeflediklerini ileri sürmektedir. İşletmelerin ihracat faaliyetinde bulunduğu pazarların özellikleri doğrudan ihracat performansını etkilerken, pazar özelliklerinin pazarlama stratejilerine etkisi sebebiyle de dolaylı bir etki söz konusudur (Kurt, 2016:38)

Yerel pazar özellikleri: Çavuşgil (1980)' e göre işletmelerin uluslararası pazarlara açılmalarının temel sebeplerinden biri, içinde bulunulan yerel pazardaki yoğun rekabet ortamıdır. İşletmelerin ihracat girişimleri yerel pazar koşulları tarafından etkilenmektedir (Madsen, 1994). Doymuş pazar ve pazardaki ekonomik istikrarsızlık işletmeleri ihracata zorlamaktadır (Eshghi, 1992). Ito ve Pucik (1993)'in çalışmasında, işletmelerin içinde bulunduğu pazar pozisyonu ile ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

2.3.Uluslararası Pazarlama Stratejileri ve İhracat Performansı Arasındaki İlişkiyi İncelen Bazı Çalışmalar

Uluslararası ticarete ihracatın önemi, uluslararası rekabet yazınında geniş bir yer bulmaktadır. Ekonomi, yönetim, pazarlama gibi birçok farklı alanda ihracat incelenmiştir. Yazındaki ilk çalışmalar ihracatı, işletme davranışlarını açısından incelemiş ve ihracat faaliyetlerinde başarıyı sağlayacak unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır (Chetty ve Hamilton, 1993; Cunningham ve Spiegel, 1971; Gemunden, 1988; Hunt, Froggatt ve Hovell, 1967; Madsen, 1987; Tookey, 1964).

Benzer şekilde yazın incelendiği zaman, uluslararası pazarlama stratejileri ile ihracat performansı arasında ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar sonucunda uluslararası pazarlama stratejileri ile ihracat performansı arasında ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Calantone, Kim, Schmidt ve Cavusgil, 2006; Cavusgil ve Zou, 1994; Hoang, 1998; Mutlu ve Nakipoğlu, 2011).

Fenwick ve Amine (1979), İngiltere tekstil endüstrisini ele alarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında; pazar seçimi ve pazarlama karması değişkenlerinin ihracat performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Fiyat esnekliğinin, işletme tecrübesinin, yönetimin ihracata karşı bakış açısının ihracat performansı ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilirken, ürün adaptasyonunun ihracat performansı ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Kirpalani ve Macintosh (1980), uluslararası pazarlama değişkenleri ve ihracat performansı ilişkisini inceledikleri çalışmada, fiyat ve tutundurma stratejilerinin ihracat performansı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu fakat araçların desteklenmesi, stokların yeterliliği ve ürün kalitesi gibi dağıtım ve tutundurma stratejisi unsurlarının işletme ihracat başarısı ile ilişkili olmadığı sonucuna varmıştır.

Koh ve Robicheaux (1988) endüstriyel pazarlar bağlamında gerçekleştirdikleri çalışmada, on farklı değişken ile ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu bu on değişken; aracı ile yüz yüze görüşme sıklığı, marka etiketleme stratejileri, aracının destekleme seviyesi, ürün değişikliği seviyesi, ihracat döviz stratejileri, fiyat belirleme yöntemleri, fiyat teklif stratejileri, doğrudan alıcılara ulaşma, ihracat fiyatları ve ihracat kanal stratejileridir. Ele alınan bu on değişkenden sadece ihracat fiyatları, doğrudan

alıcılara ulaşma ve ihracat kanal stratejileri değişkenlerinin ihracat performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çavuşgil ve Zou (1994), ihracat pazarlama performansı belirleyicilerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada, ihracat performansı ile ürün adaptasyonu arasında güçlü bir ilişkinin varlığını kanıtlamışlardır. Namiki (1994) de benzer bir şekilde uluslararası pazarlama stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında; ihracat yoğunluğu, karlılık ve ihracat büyümesini, ihracat performansı ölçümleri olarak ele almıştır. İşletmelerin yürüttükleri uluslararası pazarlama stratejileri ile ihracat büyümesi arasında zayıf ve yeterli olmayan ilişkiler ortaya koymuştur.

Baldauf ve arkadaşları (2000) ihracat performansını etkileyen çeşitli faktörleri incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, işletme büyüklüğüne ek olarak uluslararasılaşma bağlamında yönetici motivasyonları ve pazarlamada kullanılan farklılaşma stratejilerinin ihracat performansını etkileyen değişkenler olduğunu savunmuşlardır.

Leonidou ve arkadaşları (2002) pazarlama strateji değişkenlerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla meta analiz gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada reklam, satış tutundurma, kişisel satış, ticari fuarlara katılma ve kişisel ziyaretlerin ihracat performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışma sonucuna göre, ihracat performansı uygun tutundurma stratejileri ile artırılabilir.

Lee ve Griffith (2004) ise uluslararası pazarlardaki reklam harcamalarının ihracat performansı üzerinde etkisinin bulunmadığına, fakat satış tutundurmasının etkisinin olduğuna yönelik bulgular elde etmiştir.

Alvarez (2004)'in Şili'de küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında; ihracat teşvik programlarının ihracat performansı üzerinde etkisi incelenmiştir. Çalışmada fuar teşviklerinin pozitif ve zayıf bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Wilkinson ve Brouthers (2006) da benzer bir çalışma ile ticari fuarların, dağıtımçıların tanımlandığı faaliyetlerin ihracat performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Calantone ve arkadaşları (2006) çalışmalarında, ürün adaptasyon stratejilerinin ve ihracat performansının öncüllerini irdelemiştir. Çalışma 239 Amerikalı, 205 Koreli ve 145 Japon yöneticinin katılımı ile gerçekleşmiş, her üç ülkede de ürün adaptasyon stratejileri

ile ihracat performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve ürün adaptasyon stratejilerinin ihracata bağımlılık ile ihracat performansı arasında aracı bir rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Navarro, Losada ve Díez (2010) İspanya’da ihracatçılar üzerine yapmış oldukları araştırmada, İspanyol işletmelerin pazarlama elementlerini hedef pazara yönelik adapte etme konusunda istekli olduklarını ve bu işletmelerin uluslararası pazarlarda daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Pazarlama adaptasyon taktiklerinin, ihracat performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı fakat ihracat performansını etkileyen algılanan rekabet avantajı üzerindeki etkisi nedeniyle dolaylı bir etkisinin olduğunu savunmuşlardır.

Tokgöz, Eren, Gül ve Saylan (2013) ihracat bilgisi, ürün geliştirme ve pazarlama planlama yetenekleri ile üretim ve ihracat performansı arasındaki ilişkileri incelemişler ve farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Oluşturdukları modelin sonucuna göre; pazarlama planlama yeteneğinin ihracat performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki söz konusu ancak üretim geliştirme yeteneğinin ihracat performansı üzerinde herhangi bir etkisi söz konusu değildir.

Yücel ve Kara (2014) pazarlama karması elamanlarını ele alarak farklı performans boyutları ile ilişkilerini incelemiştir. Söz konusu çalışmada elde edilen bulgular; pazarlama karması çerçevesinde ele alınan pazarlama stratejilerinin ihracat performansı ile doğrudan ilişkili ve ihracat performansı belirleyicilerinden biri olduğudur. Benzer bulgulara Ravichandran ve Jayanthi (2014)’nin Hindistan’da 309 deri ihracatçısı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada da rastlanmaktadır.

Kayabaşı ve Mtetwa (2016) pazarlama etkinliği, pazarlama yeteneği, pazar yönelimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Ege bölgesinde faaliyet gösteren 443 ihracatçı üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucuna göre; pazar yönelimi, pazar yeteneği ve pazarlama etkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. diğer önemli bir bulgu ise, pazarlama etkinliğinin ihracat performansı üzerindeki anlamlı etkisidir. Bu bulgular pazarlama etkinliğinin ihracat performansını açıklamada önemli bir rol alırken ihracat pazar yöneliminin, pazarlama yeteneğini geliştirilmesi için odak noktası olduğunu göstermektedir.

Karaca (2016) pazarlama karması adaptasyon stratejilerinin ihracat performansına etkilerini, 2015 İstanbul mücevher fuarına katılan 554 işletme temsilcisi üzerinde incelemiştir. Çalışma sonucunda; yurt içi işletmelerde sadece dağıtım adaptasyon

stratejilerinin ihracat performansına etkisi görülürken, yabancı işletmelerde dağıtım, fiyat, ürün adaptasyon stratejilerinin ihracat performansına etkisi söz konusudur.

Taherdangkoo, Ghasemi ve Beikpour (2017), uluslararası pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmek için, pazarlama stratejilerinin adapte edilmesi gerektiği görüşünü benimsemiştir. Bu bağlamda 1964-2015 yılları arasında yayınlanmış 102 makaleyi inceleyerek yazın taraması araştırması gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda sürdürülebilir ihracat performansı için pazarlama adaptasyonunun gerekliliği üzerinde bir fikir birliği olmadığı sonucuna varılmıştır.

Westjohn ve Magnusson (2017), uluslararası pazarlama stratejileri adaptasyonunu zorunlu ve isteğe bağlı adaptasyon şeklinde incelemişlerdir. Zorunlu adaptasyonun devlet müdahaleleri vb zorunlu unsurlar sebebiyle yapılması, isteğe bağlı adaptasyonun ise içerisinde seçim unsurunu barındırmasının uluslararası pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ile daha ilgili olduğunu savunmuşlardır. Bu bakış açısı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında; isteğe bağlı pazarlama adaptasyonunun ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu; pazar, işletme ve ürün özelliklerinin ise düzenleyici bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Doktoralina ve Saluy (2018) gerçekleştirdikleri çalışmada, pazarlama yeteneğini oluşturan; pazar araştırması, fiyat, ürün geliştirme, dağıtım kanallarını yönetme, tutundurma unsurlarının küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracatını geliştirmede önemli bir rolü olduğunu savunmaktadırlar. Söz konusu çalışmada girişimcilik oryantasyonu, pazar oryantasyonu, stratejik oryantasyonunun pazarlama yeteneğini etkilediği, pazarlama yeteneğinin de ihracat performansını etkilediği ve bu süreçte ihracata katılımın düzenleyici bir rolünün olduğu teorik model sunulmuştur.

Yazın çalışmaları incelendiğinde, çalışmaların uluslararası pazarlama stratejileri ve ihracat performansı kapsamında gerçekleştirilmiştir. Tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma sayısı sınırlıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI TUTUNDURMA STRATEJİLERİ İLE İHRACAT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE REKABET İSTİHBARATININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Çalışmanın ilk iki kısmında yazın incelemesi yapılarak kavramsal çerçeve kurulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde ise; araştırmanın amacı, önemi, kurulan modeli, geliştirilen hipotezleri, varsayımları , sınırlılıkları ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın en eski ve geleneksel yolu olan ihracat (Keegan, 1989:294), ekonomik büyümenin önemli lokomotiflerinden biridir. Ekonomik büyümenin sürdürülebilmesi için işletmelerin ihracat performansları üzerinde durması ve geliştirmesi gerekmektedir. Rekabetin her geçen gün derinleştiği günümüz iş dünyasında, ihracat yapmak zorlaşmaktadır. Artık tüketici talepleri hızlı değişmekte, ürünlerin ömürleri kısalmaktadır. Bu nedenle ürünün imal edilmesi sorunundan çok pazarlanması sorun haline dönüşmektedir (Koç, 2011:3-4) .

Bu noktada işletmeler, uluslararası pazarlama stratejilerini her pazara özel geliştirmek ve kurmak zorundadır (Theodosiou ve Leonidou, 2003). Bu çalışmada uluslararası pazarlama stratejilerinden biri olan tutundurma stratejileri ele alınmıştır. Tutundurma stratejileri tüm pazarlama stratejilerinin hareket noktasını oluşturan, kontrol edilebilir pazarlama değişkenlerinden biridir (Uray vd., 1994:68).

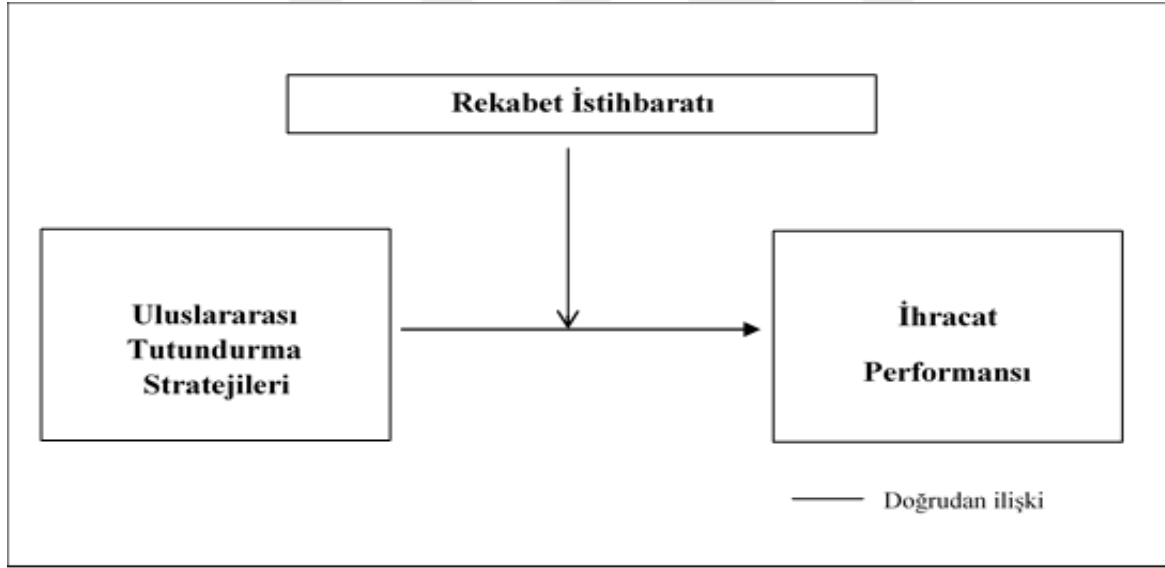
Tüm dünya ölçeğinde gelişen rekabete bağlı olarak stratejilerin önemi de her geçen gün artmaktadır. Rekabet istihbaratı ise uluslararası pazarlamada kullanabileceğimiz stratejileri, işletmenin amacına uygun olarak kullanmasına ve geliştirmesine yardımcı olur (Davis ve Spekman, 2004; Koç, 2011:244) . Bu nedenle rekabet istihbaratının ve etkisinin incelenmesi işletmeler için önem arz etmektedir. Çalışma; “ uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet istihbaratının düzenleyici rolü” var mı araştırma sorusuna cevap aramak üzere tasarlanmıştır.

Çalışmanın amacı, uluslararası tutundurma stratejilerinin ne derece kullanıldığını ve bu stratejilerin ihracat performansını nasıl değiştirdiğini belirlemektir. Çalışmanın temel amacı ise; uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı değişkenleri arasındaki ilişkide rekabet istihbaratının düzenleyici bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir.

Yazın incelendiğinde rekabet istihbaratının düzenleyici rolünü ortaya koyan çalışma sayısının yetersiz olduğu görülmüştür. Bu çalışma söz konusu rolü incelerken, uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Bu yönüyle araştırmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide rekabet istihbaratının düzenleyici rolünü araştırarak ve bu amaca yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Araştırma modeli

Şekil 3.1'de gösterilen araştırma modelinde uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasında doğrudan ilişki ve bu ilişki üzerinde rekabet istihbaratının düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenini uluslararası tutundurma stratejileri oluştururken bağımlı değişkenini ihracat performansı oluşturmaktadır. İhracat performansının bağımlı

değişken olarak seçilmesinin nedeni, işletmelerin uluslararası rekabet gücünün ölçülmesinde kullanılan önemli bir unsur olmasıdır (Buckley, Pass ve Prescott, 1988).

Baron ve Kenny (1986)'e göre, düzenleyici değişken bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen nitel veya nicel değişkendir. Şekil 3.1'de belirtilen araştırma modelinde, düzenleyici değişken rolü rekabet istihbaratına verilmiş ve uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisini güçlendirdiği önerilmiştir.

Fırsatları maksimize etmek ve rekabete karşı koymak için, işletmeler kendilerinin uluslararası pazarlarda nerde ve nasıl konumlandıklarını gerektiklerine karar vermeli ve stratejik olarak konumlandırılabilmelidirler (Lackman ve Lanasa, 2013; McAuley, 2001). Bu aşamada pazarlama stratejileri önem arz etmektedir.

Lackman ve Lanasa (2013)' e göre etkili rekabet istihbaratı pazarlama stratejilerini desteklemesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet istihbaratının düzenleyici bir rolünün olabileceği varsayılmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın hedeflerine ulaşabilmek için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Uluslararası tutundurma stratejileri ihracat performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet istihbaratı düzenleyici bir etkiye sahiptir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan kişilerin ankette yer alan soruları doğru algıladıkları ve doğru bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Çalışma Ankara ilinde bulunan ve uluslararası pazarlarda ihracat faaliyeti gösteren işletmelerin görüşleri ile sınırlıdır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma kapsamı sadece bir ilden ihracatçı işletmeler ile sınırlandırılmıştır. İlerde gerçekleştirilecek olan çalışmalarda; örneklem sayısının artırılması, farklı şehirlerde ve kültürlerde uygulanması çalışmanın genellenebilirliğini arttıracak ve kıyaslama imkanı ortaya çıkabilecektir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini bir başka deyişle ana kütleini, Ankara ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmeler oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı'nın resmi internet sitesinden elde edilen 2018 yılına ait rakamlara göre Ankara ili sınırları içerisinde toplam 3594 ihracatçı işletme sayısı bulunmaktadır (www.ticaret.gov.tr). Çalışmanın evreni 3594 ihracatçı işletmedir.

Çalışmada Cochran (1977) tarafından geliştirilen ve nicel değişkenli araştırmalara yönelik örneklem büyüklüğünün tespitinde kullanılan formülden yararlanılmıştır. Formülün temelinden üç önemli terim bulunmaktadır. Güven düzeyi (t), kabul edilebilir hata toleransı (d) ve evren için tahmin edilen standart sapma (s). Çalışmada %95 güven aralığında ve 0,05 örneklem hatası ile örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Bu nedenle 0,05'e karşılık gelen tablo z değeri 1,96 kullanılmıştır.

$$n_0 = \frac{t^2 \times s^2}{d^2} \quad n = \frac{n_0}{1 + n_0/N} \quad (3.2)$$

Eşitlik 3.1'de verilen formüle göre hesaplanan örneklem büyüklüğü 347 kişidir (N=3594, t=1,96, s=0,5, d=0,05). Örneklem büyüklüğü, Çizelge 3.1. faydalanılarak da kontrol edilmiştir. Örneklem büyüklüğü için 347 kişi olması yeterli olmasına rağmen 400 işletmeye anket uygulanması amaçlanmıştır.

Çizelge 3. 1. Farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri

Evren (N)	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+0.05 örnekleme hatası (d)			+0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık

Örnekleme çerçevesi temel alınarak, örnekleme belirlemek amacıyla tesadüfi örnekleme yöntemlerinden sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sistematik örnekleme, örneklem çerçevesindeki birimlerin belirli bir sistematik takip edilerek bulunduğu, bir aralık ve başlangıç noktasını temel alan bir yöntemdir (Kavak, 2013:222). Sistematik örnekleme yöntemi aşağıdaki basamaklar takip edilerek gerçekleştirilir (Kinnear ve Taylor, 1987:250-251);

- Evren belirlenir ve sınırlandırılır,
- Örneklem büyüklüğü belirlenir,
- Örneklem çerçevesi listelenir,
- Evren büyüklüğü örneklem, büyüklüğüne bölünerek atlama aralığı hesaplanır,

$$k = \frac{N}{n} \quad (3.1)$$

- Bir ile k arasında tesadüfi bir sayı belirlenir ve örneklem çerçevesinde yer alan listeden bu sayıya denk gelen birim başlangıç noktasını ve ilk birimi oluşturur.
- Başlangıç sayısına “k” eklenir ve istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar elde edilen sayılara k eklenerek devam eder

Bu çalışmada atlama aralığı on olarak hesaplanmıştır ($k = \frac{3594}{400} \approx 9$). Bir ile dokuz arasında tesadüfi bir şekilde “üç” sayısı belirlenmiştir. Örneklem çerçevesinde üçüncü sırada yer alan işletme başlangıç birimi olarak tespit edilmiştir. İkinci işletme 3+9=12. sıradaki işletme; listedeki 21., 30., 39. işletmeler ise 3., 4., ve 5. işletmeler olarak alınmış ve örneklem hacmi 400 oluncaya kadar bu işlem sürdürülmüştür.

Amaçlanan örneklem sayısına ulaşabilmek için tespit edilen 400 işletmeye anket uygulanmıştır. Anketler elektronik posta adresi olanlara e-posta şeklinde, olmayanlara geleneksel posta gönderilerek ulaşılmıştır. 400 anketten, 360 geri dönüş alınmıştır. Toplanan veriler incelendiğinde dört anketin doluluk oranının yeterli olmadığı için araştırma dışında bırakılmıştır. 356 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu durumda cevaplanma oranı (356/400) %89 olarak gerçekleşmiştir.

3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formları kullanılmıştır. Sekaran ve Bougie (2016) 'e göre anket veri toplamanın verimli yollarından biridir. Anket katılımcıların

belirli bir konuda düşünce, tutum ve davranışlarını daha önce belirlenmiş sorular sayesinde elde etmeyi sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014:179). Anket formlarının online versiyonları internet aracılığı ile işletmelere gönderilerek ve ardından telefon görüşmesi ile onaylanarak veriler toplanmıştır.

Heiman (1998) anket formu hazırlanırken ilk olarak yazında bulunan mevcut soruların kullanılması gerektiğini savunmuştur. Mevcut yazın tarandıktan sonra dört bölümden oluşan bir anket oluşturulmuştur. Birinci bölümde işletmelere dair bilgileri elde etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde işletmenin hangi sektörde faaliyet gösterdiği, işletmenin faaliyet süresi, kaç senedir ihracatçı olduğu, ihracattan sorumlu kişi, ihracatın toplam satışlardaki payı, ihracat yapılan ülke sayısı ve rekabet istihbaratından sorumlu birime dair sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde; Leonidou, Katsikeas ve Samiee (2002)'nin çalışmasından yararlanılarak geliştirilen işletmelerin uluslararası tutundurma stratejilerini ölçmeye yönelik "1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum" olarak sıralanan beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde, Adu-Gyamfi ve Korneliussen (2013) tarafından geliştirilen ve Ayar ve Erdil (2018)'in çalışmasında adapte ettiği 10 maddelik ihracat performans ölçeği kullanılmıştır. İşletmelerin ihracat performansını ölçmeye yönelik olan ölçek "1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum" şeklinde sıralanan 5'li Likert tipidir.

Anket formunun dördüncü bölümünde ise çalışmanın düzenleyici değişkeni olan rekabet istihbaratı faaliyetleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Rekabet istihbaratı faaliyetleri kullanımını ölçmeye yönelik olarak Muller, Saayman, Viviers ve Calof (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi Gündüz (2017) tarafından yapılmıştır. Söz konusu ölçek 5'li Likert tipinde ve "1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum" şeklinde sıralıdır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Ölçeğin geçerliliği araştırma kapsamında elde edilen verilerin ne kadar gerçeği yansıttığıdır (Kavak,2013:181). Geçerlilik, sonucun tesadüfi ve sistematik yanılğılardan arınmış olmasını ifade etmektedir. Bu yanılğılardan arınmak için birden fazla geçerlilik

analizinin yapılması önerilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016:291-298). Çalışmada, ölçeğin geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek amacı ile içerik ve yapı geçerliliğine başvurulmuştur.

İçerik geçerliliği, ölçülmesi hedeflenen kavramı ölçekte yer alan soruların ne ölçüde temsil ettiğinin bir göstergesidir (Gürbüz ve Şahin, 2014:165-166). Sektör deneyimine sahip akademisyen ve sektör çalışanları ankette yer alan soruları incelemiş ve geri bildirimde bulunmuştur. İçerik geçerliliğinin artırılması için söz konusu geri bildirimler kapsamında ölçek revize edilmiştir.

Yapı geçerliliği, ölçüm aracı ile test edilmek istenen teorik bir yapının, gerçekte ne kadar uyumlu olduğunun göstergesidir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016:158). Çalışmada yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Büyüköztürk (2013) faktör analizini, birbiriyle ilişkili değişkenleri biraraya toplayarak az sayıda kavramsal olarak anlamlı ve ilişkisiz yeni boyutlar bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir analiz olarak tanımlamaktadır. Açıklayıcı Faktör Analizi ise değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör (boyut) bulmaya yönelik yapılan bir çeşit faktör analizidir (Büyüköztürk, 2013:133)

3.6.1. Uluslararası Tutundurma Stratejileri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uluslararası tutundurma stratejileri ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla öncelikli olarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır.

Çizelge 3. 2. Uluslararası tutundurma stratejileri ölçeği için KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Testi	,707
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2=363,235$ Serbestlik Derecesi=10 Anlamlılık=0,000

Çizelge 3.2’de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,6’dan büyüktür. Bu sonuç örneklem hacminin çalışma için yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett Testi sonucu anlamlıdır ve söz konusu değişkenler arasında açıklayıcı faktör analizine uygun ilişkiler

mevcuttur ($p < 0,05$). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir faktörlü yapıda soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi için faktör sayısı bir olarak Varimax Veri Döndürme Yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Çizelge 3.3’de Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3. 3. Uluslararası tutundurma stratejileri ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Birinci Faktör: Uluslararası Tutundurma Stratejileri	Faktör Yükleri	Toplam Varyans (%)
Hedeflediğimiz ülkelere kişisel ziyaretlerde bulunuruz	0,789	47,449
Hedeflediğimiz ülkelerde fuarlara katılırız.	0,699	
Satış promosyonlarımız ülkelere göre farklılık gösterir	0,689	
Reklam faaliyetlerimiz ülkelere göre farklılık gösterir	0,684	
Kişisel satış faaliyetlerimiz ülkelere göre farklılık gösterir	0,529	

Uluslararası tutundurma stratejileri ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük olarak sadece bir faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör, toplam varyansın %47,449’unu açıklamaktadır.

3.6.2. İhracat Performansı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İhracat performansı ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınınanabilmesi için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla öncelikli olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır.

Çizelge 3. 4. İhracat performansı ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Testi	,951
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2 = 2636,366$ Serbestlik Derecesi= 45 Anlamlılık=0,000

Çizelge 3.4’de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,6’den büyüktür. Bu sonuç örneklem hacminin çalışma için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett Testi sonucu anlamlıdır ve söz konusu değişkenler arasında açımlayıcı faktör analizine uygun ilişkiler

mevcuttur ($p < 0,05$). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir faktörlü yapıda soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi için faktör sayısı bir olarak Varimax Veri Döndürme Yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Çizelge 3.5'te Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3. 5. İhracat performansı ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Birinci Faktör: İhracat Performansı	Faktör Yükleri	Toplam Varyans (%)
Geçen üç yıl için ihracatta büyüme hızımız tatmin ediciydi.	0,850	66,334
İhracat pazarlarımızda bütün yeni satış girişimlerimiz tatmin edicidir	0,835	
Geçen üç yıl için ihracat satış karlılığımız tatmin ediciydi.	0,824	
İşletmemizin ihracat pazarlarına giriş, başarısı tatmin edicidir	0,821	
İhracatta rakiplerimize kıyasla yeni pazarlara giriş oranımız tatmin edicidir.	0,812	
Geçen üç yıl için ihracat rakamlarımız tatmin ediciydi	0,811	
İhracattaki pazar paylarımız tatmin edicidir.	0,807	
İhracatta rakiplerimize kıyasla satış rakamlarımız tatmin edicidir.	0,803	
İhracatta ürünlerimizin rekabet gücü tatmin edicidir	0,791	
İhracatta rakiplerimize kıyasla satış karlılığımız tatmin edicidir.	0,789	

İhracat performansı ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre özdeğeri birden büyük olarak sadece bir faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör, toplam varyansın %66,334'ünü açıklamaktadır.

3.6.3. Rekabet İstihbaratı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Rekabet istihbaratı ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla öncelikli olarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır.

Çizelge 3. 6. Rekabet istihbaratı ölçeği için KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Testi	,918
Bartlett Küresellik Testi	$x^2= 1730,530$ Serbestlik Derecesi= 190 Anlamlılık=0,000

Çizelge 3.6’da yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,6’dan büyüktür. Bu sonuç örneklem hacminin çalışma için yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett Testi sonucu anlamlıdır ve söz konusu değişkenler arasında açımlayıcı faktör analizine uygun ilişkiler mevcuttur ($p<0,05$). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir faktörlü yapıda soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi için faktör sayısı bir olarak Varimax Veri Döndürme Yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Çizelge 3.7’de Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3. 7. Rekabet istihbaratı ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
			37,955
<u>Birinci Faktör: Planlama ve Veri Toplama</u>		14,661	
Çalışanlarımızı fuarlara, sergilere, kongrelere vb. gitmeden önce hangi bilgileri bulmaya çalışmaları konusunda eğitiriz/hazırlarız.	0,772		
Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vermeleri için doğru yöneticilere rapor eder.	0,598		
İstihbarat ihtiyaçlarını tespit etmek için yöneticilerle günlük olarak görüşürüz.	0,588		
Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır.	0,554		
Başlıca rakiplerimizin, ortaklarımızın, tedarikçilerimizin, dağıtımçılarımızın ve diğer paydaşlarımızın planları ve niyetleri ile ilgileniriz.	0,484		
İşletmemiz bilgi toplamak için çeşitli yöntemlere sahiptir (fuarlar, sektör raporları, web siteleri vb.)	0,479		
<u>İkinci Faktör: Analiz ve Dağıtım</u>		23,294	
İşletmemiz önemli olduğunu düşündüğümüz teknolojik gelişmeler hakkında istihbarat raporları ve durum tespitleri üretir.	0,711		
İşletmemiz temel rakip analizi modelleri (SWOT Analizi, Fark Analizi vb.) kullanılır.	0,684		
İstihbarat bulgularını üst düzey yöneticilere rapor ederiz	0,622		
İstihbarat bulgularını sunmamız için çeşitli yollar (brifingler, bültenler, rakip profilleri, sektör raporlar vb.) vardır	0,6		
Üst düzey yöneticiler rekabet istihbaratı sonuçlarını stratejik planlama ve karar vermede kullanır	0,595		
İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar üstünlüklerini daha iyi anlayabilmek için profillerini çıkartır.	0,59		
İşletmemiz rakiplerin eylemlerini tahmin edebilmek ve öngörebilmek için planlarını ve stratejilerini analiz eder.	0,56		
Müşterileri anlayabilmek için bilgi yönetimi araçları (veri madenciliği, veri ambarı vb.) kullanırız.	0,523		
İstihbarat bulgularımız işletmemiz içinde yaygın bir şekilde dağıtılır	0,504		
Tüm bilgilerin doğruluğu ve geçerliliği başka en az bir kaynak ile kontrol edilir.	0,5		
Bilgi kaynaklarımızın (insanlar, yayınlar, internet, vb.) güvenilirliğinin değerlendirmesini yaparız	0,5		
İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi).	0,48		
İşletmemiz rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemlerinin birtakım muhtemel sonuçları hakkında durum tespitleri yapar.	0,424		

Rekabet istihbaratı ölçeğine yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizi nihai sonucunda 20. madde birden fazla faktöre yüklenmesi sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Çizelge 3.7’de görüldüğü gibi değişkenler iki faktör altında toplanmıştır. Faktörlere verilen isimler aşağıdaki gibidir;

Boyut 1 (F1): Planlama ve veri toplama

Boyut 2 (F2): Analiz ve dağıtım

Ortaya çıkan boyutlar rekabet istihbaratı sürecini oluşturan temel unsurlarla örtüşmektedir (Kahaner, 1997). Sonuçlara göre özdeğeri birden büyük olan iki boyut ortaya çıkmıştır. Boyut 1 toplam varyansın %14,661’ini, Boyut 2 ise %23,294’ünü açıklamaktadır.

3.7.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik, elde edilen verilerin tesadüfi hatalar ya da örnekleme hatalarından ne ölçüde arındığını gösteren bir kavramdır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016:154). Güvenirliliği ölçmede yaygın olarak kullanılan yöntem Cronbach alfa katsayısına bakmaktır. Cronbach alfa değeri, bir ölçekteki soruların varyansları toplamının genel varyansa bölünerek elde edildiği katsayıdır. Cronbach alfa katsayısı ile bir ölçekteki soruların, belirli gruplar halinde, türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır (Karagöz, 2016:941)

Cronbach Alpha katsayısı ölçekteki maddeler arasındaki uyum derecesini gösterir ve 0 ile 1 arasında değerler alabilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016:291-292);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir;

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür;

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda belirlenen Cronbach Alpha katsayılarına (α) Çizelge 3.8.’de yer verilmiştir.

Çizelge 3. 8. Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık analizi sonuçları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Uluslararası Tutundurma Stratejileri	5'li ölçek (1-5 arası)	5	0,72
İhracat Performansı	5'li ölçek (1-5 arası)	10	0,94
Rekabet İstihbaratı	5'li ölçek (1-5 arası)	19	0,88
Planlama ve Veri Toplama(F1)	5'li ölçek (1-5 arası)	6	0,68
Analiz ve Dağıtım (F2)	5'li ölçek (1-5 arası)	13	0,85

Çizelge 3.8'de verilen sonuçlara göre; Uluslararası tutundurma stratejileri için $\alpha=0,72$, ihracat performansı ölçeği için $\alpha=0,94$ ve rekabet istihbaratı ölçeği için $\alpha=0,88$ bulunmuştur. Rekabet istihbaratı ölçeğinin faktörlerinin güvenilirlikleri ise; planlama ve veri toplama için $\alpha=0,68$, analiz ve dağıtım için $\alpha=0,85$ 'tür. Çalışma sonucunda, ölçeklerin güvenilirliklerinin yeterli olduğu tespit edilmiştir.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, Ankara il sınırları içerisinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerinden anket aracılığı ile elde edilen verilere ilişkin bulgulara ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında; betimleyici ve tanımlayıcı analizleri, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde tüm istatistiksel işlemler, SPSS 23.0 veri analiz programı ile gerçekleştirilmiştir.

3.8.1. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketden elde edilen verilere göre işletmelerin özelliklerine yönelik bulgular aşağıdaki çizelge 3.9'da verilmiştir.

Çizelge 3. 9. İşletmeye ait betimsel istatistik sonuçları

İşletmenin Sektörü			Rekabet İstihbaratından Sorumlu Birim		
	f	%		f	%
Elektrik-Elektronik	27	8	Pazarlama	180	40
Otomotiv	29	8	İhracat	57	13
Giyim- Tekstil/Ayakkabı-Deri	9	3	İstihbarat	6	1
Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	15	4	Stratejik Planlama	7	2
Demir-Çelik	29	8	İşletme Yönetimi	12	3
Maden	14	4	Ar-Ge	37	8
İnşaat	64	18	Satın Alma	61	14
Makine	68	19	Üretim	11	2
Gıda	15	4	Halkla İlişkiler	2	0
Enerji	5	1	Diğer	78	17
Teknoloji/Savunma- Havacılık	10	3			
Mobilya	12	3			
Diğer	59	17			
Faaliyet Süresi			İhracat Tecrübesi		
5 yıldan az	20	6	5 yıldan az	67	19
5-10 yıl	48	14	5-10 yıl	88	25
11-15 yıl	31	9	11-15 yıl	59	17
16-20 yıl	34	9	16-20 yıl	63	18
20 yıldan fazla	223	63	20 yıldan fazla	79	22
İhracat Sorumlusu			İhracatın toplam satıştaki payı		
Şirket sahibi / Ortağı	68	19	%10'dan daha az	74	21
Şirket Genel Müdürü	30	8	%10-%20	64	18
İhracattan Sorumlu Genel Müd. Yardımcısı	16	4	%21-%30	50	14
İhracat Müdürü	123	35	%31-%40	45	13
İhracat Sorumlusu	117	33	%41-%50	42	12
Diğer	2	1	%50'den fazla	81	23
İhracat Yapılan Ülke Sayısı					
5'ten daha az	115	32	16-20	18	5
5-10	84	24	21-25	12	3
11-15	33	9	25'den daha fazla	94	26

Araştırmaya katılan işletmelerin %19'u makine, % 18'i inşaat, %8'i otomotiv, %8'i elektrik-elektronik ve bir diğer %8'i de demir çelik sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin çoğunluğu makine ve inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde; %63'ü 20 yıldan fazla, %14'ü 5-10 yıl arasında, %9'u 16-

20 yıl arasında, bir diğer %9'u 11-15 yıl arasında %6'sı ise 5 yıldan az faaliyet göstermektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu 20 yıldan fazla faaliyet göstermektedir. İşletmelerin ihracat tecrübeleri incelendiğinde; % 25'i 5-10 yıl arasında, %22'si 20 yıldan fazla, 19'u 5 yıldan az, %17'si 16-20 yıl arasında ve %17'si 11-15 yıl arasında ihracat faaliyetini gerçekleştirmektedir. Bu oranlar incelendiğinde işletmelerin ağırlıklı olarak 5-10 yıl arasında ihracat faaliyeti göstermektedir.

İşletmeler ihracattan sorumlu kişiler açısından incelenecek olunursa; işletmelerin %35'inde ihracat müdürü, %33'ünde ihracat sorumlusu, %19'unda şirket sahibi/ortağı, %8'inde şirket genel müdürü, %4'ünde ihracattan sorumlu genel müdür yardımcısı ve %1'inde diğer kişiler ihracat faaliyetlerinden sorumludur. İşletmelerin çoğunluğunda ihracat müdürü ihracattan sorumludur. İşletmelerde ihracatın toplam satışlardaki payına bakılırsa; %23'ünün %50'den fazla, %21'inin %10'undan daha az, %18'inin %10-%20 arasında, %14'dünün %21-%30 arasında, %13'sinin %31-%40 arasında ve %12'sini %41-%50 arasında payı vardır. İşletmelerin çoğunluğunun toplam satışlardaki ihracat payı %50'den fazladır. İşletmelerin ihracat yaptığı ülke sayısına bakıldığında; %32'si 5'ten daha az, %26'sı 26'dan daha fazla, %24'dü 5-10 arasında, %9'u 11-15 arasında %5'i 16-20 arasında, %3'ü 21-25 arasında ülkeye ihracat yapmaktadır. Bu oranlara bakıldığında işletmelerin çoğunluğu 5'ten daha az sayıda ülkeye ihracat yapmaktadır.

İşletmelerin rekabet istihbaratı faaliyetlerinden sorumlu birimine bakıldığında; %40'ında pazarlama birimi, %17'sinde diğer birimler, %14'ünde satın alma birimi, %13'ünde ihracat birimi, %8'inde Ar-ge birimi, %3'ünde işletme yönetimi, %2'sinde üretim birimi, diğer bir %2'sinde stratejik planlama, %1'inde istihbarat birimi sorumludur. Bu oranlar incelendiğinde, işletmelerin çoğunluğunda rekabet istihbaratından pazarlama birimi sorumludur.

3.8.2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası pazarlama stratejilerini kullanımlarını ölçmek amacıyla Çizelge 3.10'daki maddeler beşli Likert ölçeği formatında sorulmuştur. Çizelge 3.10'da söz konusu maddelere yönelik tanımlayıcı istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3. 10. Uluslararası tutundurma stratejilerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma

Uluslararası Pazarlama Stratejileri	Ort.	Std. Sap.
Reklam faaliyetlerimiz ülkelere göre farklılık gösterir	2,82	1,28
Satış promosyonlarımız ülkelere göre farklılık gösterir	2,78	1,31
Kişisel satış faaliyetlerimiz ülkelere göre farklılık gösterir	2,83	1,27
Hedeflediğimiz ülkelerde fuarlara katılırız.	2,94	1,27
Hedeflediğimiz ülkelere kişisel ziyaretlerde bulunuruz	2,93	1,18
Uluslararası pazarlama stratejileri toplam	2,86	1,26

Çizelge3.10'daki tanımlayıcı analiz sonuçlarına göre, "hedeflediğimiz ülkelerde fuarlara katılırız" ifadesi 2,94 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuç bu stratejinin işletmeler tarafından daha sık kullanıldığını göstermektedir. "Satış promosyonlarımız ülkelere göre farklılık gösterir" ifadesine yönelik ortalama 2,78 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ise katılımcı işletmelerin bu stratejiyi diğer stratejilere göre daha az önemseydiğini göstermektedir.

Çalışma kapsamında araştırmaya katılan işletmelerin ihracat performanslarını ölçmek amacıyla Çizelge 3.11'deki maddeler beşli Likert ölçeği formatında sorulmuştur. Çizelge 3.11'de söz konusu maddelere yönelik tanımlayıcı istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3. 11. İhracat performansı ifadelerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma

İhracat Performansı İfadeleri	Ort.	Std. Sap.
Geçen üç yıl için ihracat rakamlarımız tatmin ediciydi	3,24	1,14
Geçen üç yıl için ihracat satış karlılığımız tatmin ediciydi.	3,28	1,09
Geçen üç yıl için ihracatta büyüme hızımız tatmin ediciydi.	3,24	1,09
İhracattaki pazar paylarımız tatmin edicidir.	3,10	1,07
İşletmemizin ihracat pazarlarına giriş başarısı tatmin edicidir	3,22	0,98
İhracatta ürünlerimizin rekabet gücü tatmin edicidir	3,30	1,05
İhracat pazarlarımızda bütün yeni satış girişimlerimiz tatmin edicidir	3,31	1,03
İhracatta rakiplerimize kıyasla satış rakamlarımız tatmin edicidir.	3,24	0,97
İhracatta rakiplerimize kıyasla satış karlılığımız tatmin edicidir.	3,23	0,98
İhracatta rakiplerimize kıyasla yeni pazarlara giriş oranımız tatmin edicidir.	3,23	1,00
İhracat Performansı toplam	3,24	1,04

Çizelge 3.11'deki tanımlayıcı analiz sonuçları incelendiğinde, “İhracat pazarlarımızda bütün yeni satış girişimlerimiz tatmin edicidir” ifadesi 3,31 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu ifadeyi “İhracatta ürünlerimizin rekabet gücü tatmin edicidir” ve “Geçen üç yıl için ihracat satış karlılığımız tatmin ediciydi” ifadeleri takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise “İhracattaki pazar paylarımız tatmin edicidir” ifadesidir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan işletmeler kendilerini ihracattaki pazar payları konusunda yeterli bulmamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin rekabet istihbaratı uygulamalarını kullanım sıklıklarını tespit etmek amacıyla Çizelge 3.12'deki maddeler beşli Likert ölçeği formatında sorulmuştur.

Çizelge 3.12'de söz konusu maddelere yönelik tanımlayıcı istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3. 12. Rekabet istihbaratı ifadelerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma

Rekabet İstihbaratı İfadeleri		
Planlama ve Veri Toplama (F1)	Ort.	Std. Sap.
Başlıca rakiplerimizin, ortaklarımızın, tedarikçilerimizin, dağıtımçılarımızın ve diğer paydaşlarımızın planları ve niyetleri ile ilgileniriz.	3,09	1,16
İstihbarat ihtiyaçlarını tespit etmek için yöneticilerle günlük olarak görüşürüz.	2,96	1,22
Çalışanlarımızı fuarlara, sergilere, kongrelere vb. gitmeden önce hangi bilgileri bulmaya çalışmaları konusunda eğitiriz/hazırlarız.	3,24	1,26
Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır.	2,93	1,20
Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vermeleri için doğru yöneticilere rapor eder.	3,32	1,25
İşletmemiz bilgi toplamak için çeşitli yöntemlere sahiptir (fuurlar, sektör raporları, web siteleri vb.)	3,30	1,21
Planlama ve veri toplama toplam	3,14	1,22
Analiz ve Dağıtım (F2)	Ort.	Std. Sap.
Tüm bilgilerin doğruluğu ve geçerliliği başka en az bir kaynak ile kontrol edilir.	3,28	1,19
Bilgi kaynaklarımızın (insanlar, yayınlar, internet, vb.) güvenilirliğinin değerlendirmesini yaparız	3,30	1,21
İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi).	3,48	1,12
İşletmemiz rakiplerin eylemlerini tahmin edebilmek ve öngörebilmek için planlarını ve stratejilerini analiz eder.	3,29	1,21
İşletmemiz rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemlerinin birtakım muhtemel sonuçları hakkında durum tespitleri yapar.	3,31	1,15
İşletmemiz temel rakip analizi modelleri (SWOT Analizi, Fark Analizi vb.) kullanılır.	3,08	1,20
Müşterileri anlayabilmek için bilgi yönetimi araçları (veri madenciliği, veri ambarı vb.) kullanırız.	3,06	1,22
İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar üstünlüklerini daha iyi anlayabilmek için profillerini çıkartır.	3,15	1,11
İşletmemiz önemli olduğunu düşündüğümüz teknolojik gelişmeler hakkında istihbarat raporları ve durum tespitleri üretir.	3,22	1,14
İstihbarat bulgularımız işletmemiz içinde yaygın bir şekilde dağıtılır	2,90	1,08
İstihbarat bulgularını üst düzey yöneticilere rapor ederiz	3,20	1,18
İstihbarat bulgularını sunmamız için çeşitli yollar (brifingler, bültenler, rakip profilleri, sektör raporlar vb.) vardır	3,04	1,12
Üst düzey yöneticiler rekabet istihbaratı sonuçlarını stratejik planlama ve karar vermede kullanır	3,24	1,10
Analiz ve dağıtım toplam	3,20	1,16
Rekabet istihbaratı toplam	3,18	1,18

Çizelge 3.12'deki rekabet istihbaratı ölçeği ve rekabet istihbaratı faktörleri incelenirse, bir bütün olarak rekabet istihbaratı ölçeğinde 3,48 ile en yüksek ortalamaya sahip ifade “İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi)” ifadesidir. Bu sonuca göre işletmelerin en sık uyguladığı rekabet istihbaratı faaliyeti işletme içi bilgi denetimidir. İşletmelerin cevaplarına göre, 2,90 ile en düşük ortalamaya sahip ifade “İstihbarat bulgularımız işletmemiz içinde yaygın bir şekilde dağıtılır” ifadesidir. Bu sonuca göre işletmeler elde ettikleri rekabet istihbaratı bulgularını yeterince işletme içine dağıtamamaktır.

Rekabet istihbaratının birinci faktörü olan planlama ve veri toplama faktörü incelendiği zaman, “Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vermeleri için doğru yöneticilere rapor eder” ifadesi 3,32 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. “Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır” ifadesi ise söz konusu faktörün 2,93 ile en düşük ortalamasına sahiptir.

Rekabet istihbaratının ikinci faktörü olan analiz ve dağıtım faktörü incelendiği zaman, 3,48 ile hem faktörün hem de ölçeğin bütününün en yüksek ortalamasına sahip ifade “İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi)” ifadesidir. Bu ifadeyi 3,31 ortalama ile “İşletmemiz rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemlerinin birtakım muhtemel sonuçları hakkında durum tespitleri yapar” ifadesi izlemektedir.

3.8.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade eden bir analizdir. Analiz sonucunda korelasyon katsayısı (r) hesaplanır. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve bu ilişkinin derecesi hakkında bilgi verir (Gürbüz ve Şahin, 2014:263).

Bu katsayı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Katsayının işareti negatif ise iki değişken arasında ters yönlü, pozitif ise aynı yönlü bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı;

$0 < r \leq 0,3$ arasında ise zayıf, $0,3 < r \leq 0,7$ arasında ise orta, $0,7 < r \leq 1$ arasındaysa kuvvetli bir ilişkiden söz edilebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016;353).

Çalışmada bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir.

Çizelge 3. 13. Uluslararası tutundurma stratejileri, ihracat performansı ve rekabet istihbaratı faktörleri arasındaki korelasyon analizi

	Uluslararası Tutundurma Stratejileri	İhracat Performansı	Rekabet İstihbaratı Faktör 1	Rekabet İstihbaratı Faktör 2
Uluslararası Tutundurma Stratejileri	1			
İhracat Performansı	0,314*	1		
Rekabet İstihbaratı Faktör 1	0,315*	0,421*	1	
Rekabet İstihbaratı Faktör 2	0,248*	0,381*	0,585*	1

* $p < ,001$

Çizelge 3.13'deki korelasyon matrisinde de görüldüğü üzere uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (0,314). Uluslararası tutundurma stratejileri ile rekabet istihbaratının birinci faktörü (planlama ve veri toplama) arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur (0,315). Uluslararası tutundurma stratejilerinin rekabet istihbaratının ikinci faktörü (analiz ve dağıtım) arasında ise pozitif yönlü, zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (0,248).

İhracat performansı ile rekabet istihbaratının birinci boyutu (planlama ve veri toplama) arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur (0,421). İhracat performansı ile rekabet istihbaratının ikinci boyutu (analiz ve dağıtım) arasında ise pozitif yönlü, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (0,381). Rekabet istihbaratının birinci ve ikinci boyutu arasında pozitif yönlü, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (0,585). Bu iki boyut arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olması, iki boyutun birbirine bağımlı olarak gerçekleşmesinden kaynaklanmaktadır. Planlama ve veri toplama sürecinin ardından, analiz ve dağıtım süreci başlamaktadır. Bu nedenle iki boyut arasındaki ilişki sorun teşkil etmemektedir.

3.8.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılan analiz regresyon analizidir (Gürbüz ve Şahin, 2014:271). Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla aşağıda yer alan model öne sürülmüştür.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon,$$

$$\text{İhracat Performansı} = \beta_0 + \beta_1 \text{Uluslararası Tutundurma Stratejileri} + \varepsilon,$$

Söz konusu modelde; ε klasik regresyon varsayımlarının geçerli olduğu hata terimini, β_0 sabit değeri, β_1 kısmi regresyon katsayılarını, Y bağımlı değişken olan ihracat performansını, X ise bağımsız değişken olan uluslararası tutundurma stratejilerini temsil etmektedir. Öne sürülen modele yönelik regresyon analizi sonuçlarına Çizelge 3.14’de yer verilmiştir.

Çizelge 3. 14. Uluslararası tutundurma stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi

Bağımlı Değişken	ΔR^2	Bağımsız Değişken	B	Std.Ht.	t	p	F	p
İhracat Performansı	0,098	Sabit Terim	23,656	1,467	16,122	,000*	38,602	,000*
		Tutundurma Stratejileri	0,610	0,098	6,213	,000*		

*p<.001

Çizelge 3.14’te yer verilen regresyon analizi sonucuna göre uluslararası tutundurma stratejileri ve ihracat performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir model kurulmuştur (F=38,602;p<.001). Açıklanan varyansın yüzdesi (ΔR^2) ve regresyon modelinin anlamlılık derecesi (F) ihracat performansının uluslararası tutundurma stratejileri ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar kapsamında tahmini model aşağıdaki gibidir:

$$\text{İhracat Performansı} = 23,656 + 0,610 \text{Uluslararası tutundurma stratejileri} + \varepsilon,$$

Önerilen modele göre, uluslararası tutundurma stratejilerinde yaşanacak bir birimlik artışın, ihracat performansını 0,61 kat arttıracığı söylenebilir. Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasında kurulan tahmin modelinin açıklama katsayısı R^2

= 0,098 olarak hesaplanmıştır. Modele göre işletmelerin uluslararası tutundurma stratejileri ihracat performansının %9'unu açıklamaktadır.

Bu bağlamda Çizelge 3.14'teki sonuçlar uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansını pozitif yönde etkilediğini ileri süren hipotez 1'i desteklemektedir. Bu nedenle birinci hipotez kabul edilmiştir.

Çizelge 3. 15. Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiye yönelik hipotez testi

Hipotez	Karar
H1:Uluslararası tutundurma stratejileri ihracat performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini değiştirebilen bir üçüncü değişken söz konusu olabilir. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini değiştiren ve etkileyen bu üçüncü değişken “düzenleyici” (moderatör) olarak adlandırılmaktadır. Düzenleyici değişken farklı değerler aldığı anda, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti, bazı durumlarda ise yönü etkilenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014:294).

Düzenleyici değişken, nicel veya nitel olabilir fakat her zaman bağımsız değişken işlevindedir (Baron ve Kenny, 1986). Düzenleyicilik aslında etkileşimsel etkiyi vurgulamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014:294). Bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim terimi, regresyon modeline dahil edildiğinde bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip ise düzenleyici değişkenin ve düzenleyici etkinin varlığı kabul edilmektedir (Sharma, Durand ve Gur-Arie, 1981)

Rekabet istihbaratının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla aşağıda yer alan model öne sürülmüştür.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon,$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \varepsilon,$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \varepsilon,$$

$$\text{İhracat Performansı} = \beta_0 + \beta_1 \text{Uluslararası Tutundurma Stratejileri} + \beta_2 \text{Rekabet İstihbaratı} + \beta_3 \text{Uluslararası Tutundurma Stratejileri} \times \text{Rekabet İstihbaratı} + \varepsilon$$

Söz konusu modelde; ε klasik regresyon varsayımlarının geçerli olduğu hata terimini, β_0 sabit değeri, β_1 , β_2 ve β_3 kısmi regresyon katsayılarını, Y bağımlı değişken olan ihracat performansını, X ise bağımsız değişken olan uluslararası tutundurma stratejilerini, Z düzenleyici değişken olan rekabet istihbaratını ve XZ ise etkileşim terimini temsil etmektedir.

Hiyerarşik regresyon, düzenleyici etkinin test edilmesi için kullanılan bir modeldir (Gelman ve Hill, 2007). Bu nedenle uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki korelasyon ve nedensellik ilişkisinin tespit edildikten sonra, rekabet istihbaratının bu ilişkide düzenleyici etkisinin var olup olmadığını incelemek amacıyla uluslararası tutundurma stratejileri ile rekabet istihbaratı boyutları hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çizelge 3.16'da rekabet istihbaratının birinci boyutu olan planlama ve veri toplama faktörü modele dahil edilmiş ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 3. 16. Rekabet istihbaratının birinci boyutunun (planlama ve veri toplama) düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	s.h.	Beta	B	s.h.	Beta	B	s.h.	Beta
<u>Bağımsız Değişken</u> Uluslararası Tutundurma Stratejileri	,610	,098	,314*	,390	,097	,201*	,406	,097	,209*
<u>Düzenleyici Değişken</u> Rekabet İstihbaratı (F1)				,334	,046	,358*	,328	,047	,352*
<u>Bağımsız * Düzenleyici Değişken</u> Uluslararası tutundurma stratejisi*rekabet istihbaratı (F1)							-,421	,325	-,062*
R²	,098			,209			,218		
F	38,602*			47,997*			32,619*		

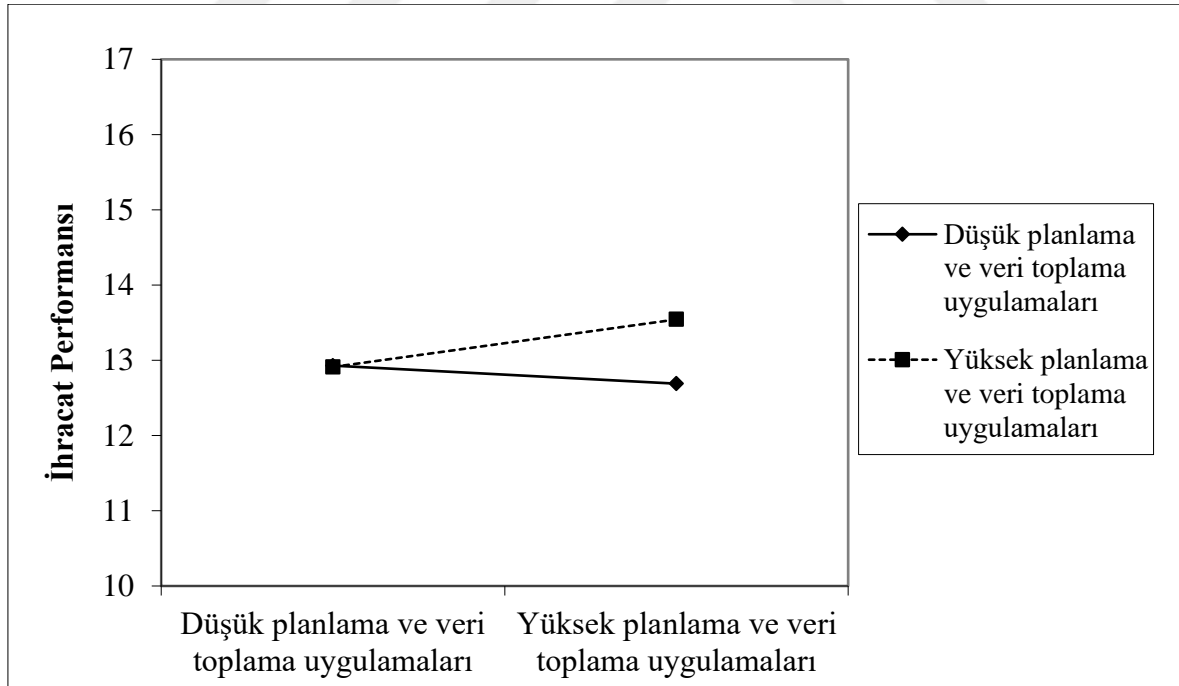
*p<0,05

Çizelge 3.16'daki değişim istatistiklerinde görüldüğü gibi birinci aşamada uluslararası tutundurma stratejileri, ihracat performansının %9,8'ini açıklamaktadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır (F=38,602, p<0,05).

İkinci aşamada rekabet istihbaratının birinci boyutu modele dahil edilmesiyle R^2 'de değişim görülmekte ve rekabet istihbaratının birinci boyutu olan planlama ve veri toplama için elde edilen F değeri ($F=47,997$, $p<0,05$) değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu aşamada model ihracat performansının %20,9'unu açıklamaktadır.

Üçüncü aşamada da etkileşim değişkeninin (uluslararası tutundurma stratejileri x planlama ve veri toplama) modele girmesiyle, R^2 'de istatistiksel olarak anlamlı bir değişim görülmektedir ($F=32,619$, $p<0,05$). Bu aşamada uluslararası tutundurma stratejileri ve rekabet istihbaratının birinci boyutu ihracat performansını etkilemeye devam etmektedir. Bu model değişikliğinin %21,8'ini açıklamaktadır. Bu durumda rekabet istihbaratının birinci boyutu olan planlama ve veri toplama, ihracat performansı üzerinde hem bağımsız bir değişken hem de uluslararası tutundurma stratejileri ile ilişkide düzenleyici bir değişken görevi görmektedir. Bu gibi durumlarda düzenleyici değişken kısmi düzenleyici değişken olarak adlandırılmaktadır.

Etkileşim değişkeninin modele eklenmesi ile R^2 'de gerçekleşen anlamlı değişimin grafiksel olarak gösterimine Şekil 3.2'de yer verilmiştir.



Şekil 3. 2. Uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı ile ilişkisinde planlama ve veri toplama uygulamalarının düzenleyici etkisi

Şekil 3.2'de görüldüğü gibi, işletmelerin düşük ya da yüksek planlama ve veri toplama faaliyetleri gösterip göstermediğine göre uluslararası tutundurma stratejileri ile

ihracat performansı arasındaki ilişki değişmektedir. Yüksek planlama ve veri toplama faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerde uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansına etkisi daha fazladır.

Rekabet istihbaratının ikinci boyutu olan analiz ve dağıtımın, uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasında düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla, Çizelge 3.17’de analiz ve dağıtım modele dahil edilmiş ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 3. 17. Rekabet istihbaratının ikinci boyutunun (analiz ve dağıtım) düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

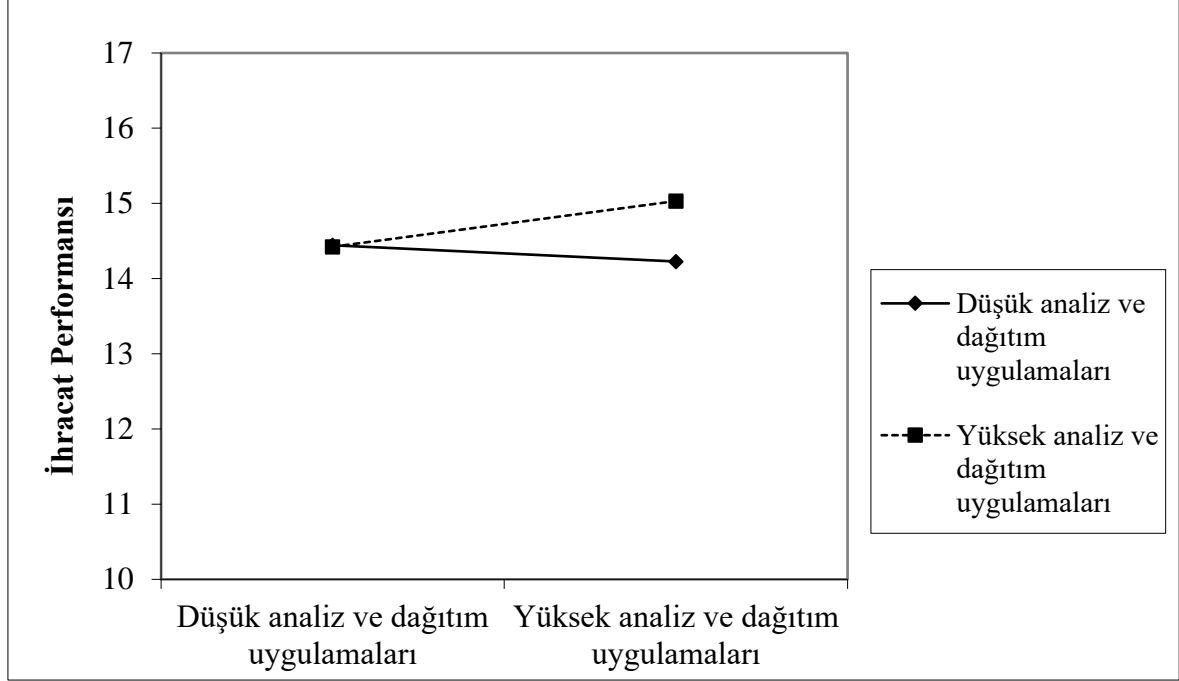
	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	s.h.	Beta	B	s.h.	Beta	B	s.h.	Beta
<u>Bağımsız Değişken</u> Uluslararası Tutundurma Stratejileri	,610	,098	,314*	,454	,096	,233*	,462	,095	,209*
<u>Düzenleyici Değişken</u> Rekabet İstihbaratı (F2)				,602	,092	,323*	,613	,092	,329*
<u>Bağımsız * Düzenleyici Değişken</u> Uluslararası tutundurma stratejisi*rekabet istihbaratı (F2)							-,686	,325	-,101*
R²	,098			,196			,206		
F	38,602*			43,027*			30,451*		

*p<0,05

Çizelge 3.17’de görüldüğü üzere kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 38,602, F=43,027, F=30,452; p<0.05). Birinci aşamada uluslararası tutundurma stratejileri ihracat performansının %9,8’ini açıklamaktadır. İkinci aşamada düzenleyici değişken olarak rekabet istihbaratının ikinci boyutu olan analiz ve dağıtım modele dahil edildiğinde, ihracat performansının %19,6’sını açıklamaktadır. Son olarak üçüncü aşamada, etkileşim değişkeni modele ilave edilmiştir. Bu aşamada da rekabet istihbaratının ikinci boyutunun etkisi sürmektedir ve bu model, ihracat performansının %20,6’sını açıklamaktadır. Bu koşulda rekabet istihbaratının ikinci boyutu olan analiz ve dağıtım birinci boyutu gibi, ihracat

performansı üzerinde hem bağımsız bir değişken hem de uluslararası tutundurma stratejileri ile ilişkide düzenleyici bir değişken görevi görmektedir (kısmi düzenleyici değişken).

Etkileşim değişkeninin modele eklenmesi ile R^2 'de gerçekleşen anlamlı değişimin grafiksel olarak gösterimine Şekil 3.3'de yer verilmiştir.



Şekil 3.3. Uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı ile ilişkisinde analiz ve dağıtım uygulamalarının düzenleyici etkisi

Şekil 3.3'de görüldüğü gibi, işletmelerin düşük ya da yüksek analiz ve dağıtım faaliyetleri uygulayıp uygulamadığına göre uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişki değişmektedir. Yüksek analiz ve dağıtım faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerde uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansına etkisi daha fazladır.

Çizelge 3.16 ve çizelge 3.17'de yer verilen analiz sonuçlarına göre rekabet istihbaratının hem planlama ve veri toplama boyutu hem de analiz ve dağıtım boyutu, uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi kısmi biçimde düzenlediği görülmektedir. Bu nedenle rekabet istihbaratının, uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi düzenlediğine yönelik kurulan ikinci hipotez desteklenmiştir.

Çizelge 3. 18. Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet istihbaratının düzenleyici etkisine yönelik hipotez testi

Hipotez	Karar
H2: Uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkide rekabet istihbaratı düzenleyici bir etkiye sahiptir.	Kabul



SONUÇ VE ÖNERİLER

Dinamizmin hakim olduğu günümüzde, uluslararası pazarlarda belirsizlik her geçen gün artmaktadır. İşletmeler için geleceğin farkında olmak ve geleceğe yönelik doğru stratejiler oluşturmak sürdürülebilirlik için öne çıkan unsurlardan biridir. Strateji oluşturma sürecinin en önemli girdisi ise bilgidir. Bu noktada işletmelerin rekabet istihbaratına olan ihtiyaçları gündeme gelmektedir. Çünkü rekabet istihbaratı, stratejileri oluşturmak için gerekli bilginin teminini sistematik ve yasal şekilde sağlayan bir sistemdir. Rekabet istihbaratı ile işletmeler uluslararası pazarlarda doğru stratejiler oluşturabilmekte ve belirsizlikler ile baş edebilmektedir.

Uluslararası pazarlarda belirsizliklerle başa çıkmak için oluşturulması gereken önemli stratejilerden biri uluslararası pazarlama stratejileridir. İşletmeler uluslararası pazarlarda gerçekleştirdikleri ihracatta başarıyı yakalamak için etkin bir pazarlama stratejisi takip etmelidirler. Bu çalışmada pazarlama stratejilerinin hareket noktasını (Uray vd., 1994:68) oluşturan tutundurma stratejileri ele alınmıştır. Uluslararası tutundurma stratejileri, işletmelerin ürettiği fikir, ürün ve hizmetler hakkında uluslararası pazarlardaki tüketiciyi bilgilendirme, inandırma, belli bir davranışa yöneltme ve hatırlatma faaliyetlerinin bütünüdür (Atçeken, Doğrul ve Çabuk, 2018).

İşletmelerin uluslararası pazarlarda gerekli tutundurma faaliyetlerini sürekli ve organize bir şekilde gerçekleştirmesi ihracat performansını geliştirmektedir. Tutundurma çalışmaları sonucunda uluslararası pazarlara ihraç edilen ürünler veya hizmetler hedef pazarlarda tutunup, işletmenin pazar payını artırabilirler (Yücel, 2006: 104). Çalışmalarda uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Kirpalani ve Macintosh, 1980; Leonidou vd., 2002). Fakat Lee ve Griffith (2004) tutundurma stratejilerinin bir unsuru olan reklam faaliyetlerinin ihracat performansı üzerinde bir etkisi olmadığı sonucunu ortaya koymuştur.

Akpınar ve Edin (2007)'e göre rekabet istihbaratı; pazarlama, yönetim ve bilgi teknolojileri konularının ara kesitinde bulunan bir alandır. Sewlal (2004) benzer bir şekilde rekabet istihbaratının planlamada, birleşmelerde, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde, fiyatlandırma, tutundurma vb pazarlama aktivitelerinde kullanılabilen bir sistem olarak ele almıştır. Bu nedenle rekabet istihbaratı bir çok alanda ihtiyaç duyulan bir yapıdır. Çalışmada

rekabet istihbaratı, tutundurma stratejileri ve ihracat performansı kavramları ve bu unsurlar arasındaki ilişki üzerinden ele alınmıştır.

İlgili yazında rekabet istihbartını pazarlama ve performans kavramları ile inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Nunes ve de Souza Lequain (2016) küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada rekabet istihbaratının pazar seçiminde yardımcı bir unsur olduğunu tespit etmişlerdir. Dishman ve Calof (2008)'un çalışmasında ise rekabet istihbaratının uluslararası pazarlama stratejilerinin formülasyonu için önemli bir bileşen olduğunu ortaya konulmuştur.

Rekabet istihbaratının farklı performans ölçütleri ile ilişkisine bakıldığı çalışmalarda; Sepahvand, Nazarpoori ve Veisi (2016) organizasyonel performans üzerinde, Tej Adidam ve arkadaşlar (2012) finansal performans üzerinde, Yap ve Rashid (2011) iş performansı üzerinde, Tanev ve Bailetti (2008) ise inovasyon performansı üzerinde etkisini incelediği çalışmada, bu iki değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varmıştır. Gündüz (2017) Türkiye'de gerçekleştirdiği çalışmasında, rekabet istihbaratının uluslararası pazar seçimi sonucunda elde edilen ihracat performansını arttırdığı sonucunu elde etmiştir.

Bu çalışmanın amacı, uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki doğrusal ilişkide, rekabet istihbaratının düzenleyici etkisini araştırmaktır. Söz konusu amaca yönelik olarak Ankara'da faaliyet gösteren ihracatçılar ile alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 400 ihracatçı işletmeye anket uygulanmış ve 356 geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analize tabi tutulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işletmelerin %19'u makine, %18'i inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin çoğunluğunun makine ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösterdiği görülmüştür. İşletmelerin %63'ü 20 yıldan fazla sektörde faaliyet göstermektedir. Bu durum işletmelerin sektörde tecrübeli olduğunu göstermektedir. Uluslararası pazarlardaki tecrübeleri ise ihracat tecrübeleri ile değerlendirilmiştir. İşletmelerin çoğunluğu (%25) 5 ile 10 yıl arasında ihracat faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

İhracatın toplam satışlardaki payı, işletmelerin %23'ünün %10'undan daha az, %21'inin ise %50'den fazladır. İşletmelerin ihracat yaptığı ülke sayısı sonuçları ise; %32'si 5'ten daha az, %26'sı 25'ten daha fazla, %24'dü 5-10 arasında, %9'u 11-15 arasında %5'i

16-20 arasında, %3'ü 21-25 arasında ülkeye ihracat yapmaktadır. Bu oranlara göre işletmelerin ülke yelpazesinin kısıtlı olduğu görülmektedir.

İşletmelerde ihracattan sorumlu kişiler çoğunlukla (%33) ihracat müdürüdür. İhracat müdürlerini; ihracat sorumlusu, şirket sahipleri, şirket genel müdürü ve ihracattan sorumlu genel müdür yardımcısı takip etmektedir. Bu gösterge işletmelerin ihracat departmanlarında yeterli örgütsel bir yapının oluşmadığını göstermektedir. Benzer bir sonuç işletmelerde rekabet istihbaratı faaliyetlerinden sorumlu birime bakıldığında da görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunda (%40) rekabet istihbaratından pazarlama birimi sorumlu iken rekabet istihbaratı birimi %1 oranla sınırlı kalmıştır. İşletmelerde rekabet istihbaratı birimi kurulumu yetersizdir.

Çalışmanın üç değişkenine ait ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa Katsayısı kapsamında değerlendirilmiştir. Uluslararası tutundurma stratejileri ölçeği %72,3, ihracat performansı ölçeği %94,3, rekabet istihbaratı ölçeği %87,6 ile yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir. Yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı ölçekleri tek boyutlu olarak, rekabet istihbaratı ise iki boyut olarak değerlendirilmiştir.

Rekabet istihbaratı ölçeğinin orijinalinde, Muller ve arkadaşları (2002) ölçeği dört boyut olarak değerlendirirken, bu çalışmada iki boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeğin iki boyut olarak ele alınmasındaki sebebin, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin rekabet istihbaratını sistematik bir biçimde kullanılmamasından (Wright vd., 2012) dolayı planlama ve veri toplama sürecini bir, analiz ve dağıtım sürecini bir yürütmelerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada ihracat performansı ölçeği tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Benzer bir uygulama Ayar ve Erdil (2018)'in çalışmasında da görülmektedir.

Yazın çerçevesinde oluşturulan hipotezleri ve modeli test etmek için korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, uluslararası tutundurma stratejileri ile rekabet istihbaratının birinci boyutu (planlama ve veri toplama) arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, uluslararası tutundurma stratejilerinin rekabet istihbaratının ikinci boyutu (analiz ve dağıtım) arasında ise pozitif yönlü, zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna göre, uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı üzerinde olumlu bir etkisi mevcuttur. Uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki bulgularan olumlu etkisi Leonidou ve arkadaşlarının (2002) gerçekleştirdikleri çalışma sonucu ile örtüşmektedir. Çalışmada rekabet istihbaratının söz konusu bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olup olmadığına bakmak için hiyerarşik regresyon gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda, uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı ilişkisinde, her iki değişkenle de ilişkili olan rekabet istihbaratı boyutlarının, uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı ilişkisini, kısmi olarak düzenlediği sonucuna varılmıştır.

Uluslararası tutundurma stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki geliştirici etkisi, işletmelerdeki rekabet istihbaratı uygulamalarını daha çok gerçekleştirdikleri koşullarda daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, dinamik rekabet ortamında istenilen ihracat performansına ulaşmak için etkili tutundurma stratejilerinin oluşturulmasının yanında, işletme içinde bu stratejilerinin oluşumuna destek olacak sistematik rekabet istihbaratı uygulamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Yazında uluslararası pazarlama stratejilerinin ihracat performansı üzerinde etkisini doğrulayan sonuçlar mevcut olmasına rağmen uluslararası tutundurma stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı sınırlıdır. Diğer bir husus ise yazında söz konusu bu doğrusal ilişkide düzenleyici değişkenlerin neler olduğunun henüz yeterli düzeyde açıklanmadığı görülmekle, birlikte bu doğrusal ilişkide rekabet istihbaratının düzenleyici etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın bu yönü ile dünyada ve Türkiye'deki rekabet istihbaratı yazınına katkıda bulunması hedeflenmektedir. Ayrıca ihracat performansını geliştirmeyi amaçlayan işletmeler için, uygulamaların ve stratejilerin neler olabileceği hususunda uygulamaya yönelik katkı sağlaması beklenmektedir. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesi önerilen faaliyetler şu şekildedir;

- İşletmeler, uluslararası pazarlarda bilinirliklerini arttırmaya yönelik oluşturdukları tutundurma stratejilerini, sistematik bir rekabet istihbaratı faaliyeti ile güçlendirmelidir. Bu şekilde güçlenen tutundurma stratejileri, işletmelere uluslararası pazarlarda rekabet avantajı oluşturacak ve ihracat performanslarını arttıracaktır.

- İşletmeler bu faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için öncelikli olarak etkili bir rekabet istihbaratı sistemi kurmaları gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda ihtiyaç duyulan rekabet istihbaratı yetkinliklerini tespit edilmeli ve bu yönde eğitim faaliyetleri planlanmalıdır.
- Eğitimler sonucu sistematik bir rekabet istihbaratı kurularak, rekabet istihbaratı birimi işletme yapısına entegre edilmelidir. İşletme yapısına entegre edilen rekabet istihbaratı birimi, rekabet istihbaratı kültürünün benimsenmesini hızlandıracak ve daha verimli işlemlerini sağlayacaktır.
- İşletmeler rekabet istihbaratı kültürü oluşturarak, nitelikli bilgiye ulaşma imkanı elde edecek ve uluslararası pazarlara yönelik doğru stratejiler geliştirme imkanına sahip olacaklardır.
- Çin, Kanada ülkelerinde olduğu gibi devlet ve ilgili kuruluşların işletmelerin rekabet istihbaratı kurma çabalarını desteklemesi ve kolaylık sağlaması işletmelerin önünü açacaktır.

Çalışma örneğininin Ankara ilinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmeler ile sınırlı olması ve zaman sınırının olması çalışmanın kısıtlarıdır. Bu nedenle sonuçlar bu örneklem ile sınırlandırılmıştır. Son olarak ihracat performansının geliştirilebilen bir unsur olması sebebiyle, gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda ihracat performansının geliştirilmesi için gerekli başka değişkenler incelenebilir. Ayrıca gelecek çalışmalar farklı ülke, bölge ve sektörlerde gerçekleştirilerek araştırma sonuçlarına katkı sağlanabilir. Araştırmada elde edilen bulgular kullanılan ölçeklerle kısıtlıdır. İleriki araştırmalar için farklı ölçekler kullanılarak farklı sonuçlar elde edilebilir.



KAYNAKLAR

- Aaby, N.E., Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of The Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Adu-Gyamfi, N., Korneliussen, T. (2013). Antecedents of export Performance: The Case of an Emerging Market. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 354-372.
- Akat, Ö. (2012). *Uluslararası Pazarlama Karması Ve Yönetimi: Mai, global compact ve örnek olaylar*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akpınar, H., Edin, İ. (2007). Rekabet İstihbaratı. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28),1-8.
- Aktan, C. C. (1999). *Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru: 3-Siyasal Ahlak*. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Akyol, A., Akehurst, G. (2003). An Investigation of Export Performance Variations Related to Corporate Export Market Orientation. *European Business Review*, 15(1), 5-19.
- Al-Weshah, G. A. (2017). Marketing Intelligence and Customer Relationships: Empirical Evidence from Jordanian banks. *Journal of Marketing Analytics*, 5(3-4), 141-152.
- Al Saed, R. (2013). The Relationship between Business Intelligence and Business Success: An Investigation in Firms in Sharjah Emirate. *American Journal of Business and Management*, 2(4),332-339.
- Alkibay, S., Songür, N. (2002). An Investigation Into The Export Problems of Companies Participating in International Fairs-The Automotive Suppliers Case. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 25-38.
- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Alkibay, S., Arslan, F. M., Burnaz, Ş., Cengiz, E., Günay, N., Madran, C., Şekerkaya, A., Uydacı, M. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Alvarez, R. (2004). Sources of Export Success in Small-And Medium-Sized Enterprises: The Impact of Public Programs. *International Business Review*, 13(3), 383-400.
- Anıl, N. K. (2009). *İhracat Performansını Belirleyen Faktörler Arasındaki İlişkiler ve İhracat Başarısına Etkileri: Türkiye Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Atçeken, K., Doğrul, Ü., Çabuk, S. (2018). Tutundurmada Sosyal Medyanın Önemi: 5. Mersin Uluslararası Narenciye Festivali Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 10(18),146-157.

- Axinn, C. N. (1988). Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference? *International Marketing Review*, 5(2), 61-71.
- Ayar, B., Erdil, T. S. (2018). İnovasyon ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İhracat Performansına Etkisi: Türk İşletmeleri Üzerine Algısal Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 13(49), 45-68.
- Aydoğan, O. (2012). *Pazar Yönlü İşletme Anlayışının İhracat Bağlamındaki Belirleyicileri ve İhracat Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytekin, G. (2002). Perakendecilik Sektöründe Veri Ambarı Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(17), 181-190.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., Wagner, U. (2000). Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Banerjee, M., Mishra, M. (2017). Retail Supply Chain Management Practices in India: A Business Intelligence Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 248-259.
- Barnea, A. (2016). Study on Competitive Intelligence in Israel: 2016 Update. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(2), 5-16
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bataweel, D. S. (2015). *Business Intelligence: Evolution and Future Trends*. Unpublished Master's Thesis, North Carolina A&T State University, North Carolina.
- Bello, D. C., Barksdale Jr, H. C. (1986). Exporting at Industrial Trade Shows. *Industrial Marketing Management*, 15(3), 197-206.
- Bensoussan, B., Densham, E. (2004). Australian CI Practices: a Comparison with The US. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 1-10.
- Berkowitz, B. D. ve Goodman, A. E. (1989). *Strategic Intelligence for American National Security*. New Jersey: Princeton University Press.
- Bernhardt, D. (2003). *Competitive Intelligence: How to Acquire and Use Corporate Intelligence and Counter-Intelligence*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Bijmolt, T. H., Zwart, P. S. (1994). The Impact of Internal Factors on The Export Success of Dutch Small And Medium-Sized Firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69-83
- Bilgin, T. T., Çamurcu, A. Y. (2008). Çok Boyutlu Veri Görselleştirme Teknikleri. *Akademik Bilişim*, 30, 107-112.

- Bisson, C. (2014). Exploring Competitive Intelligence Practices of French Local Public Agricultural Organisations. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4(2), 5-29.
- Blattberg, R. C., Kim, B.-D., Neslin, S. A. (2008). *Database Marketin: Analyzing and Managing Customers*. New York: Springer Science-Business Media.
- Bonoma, T. V. (1983). Get More Out of Your Trade Shows. *Harvard Business Review*, 61(1), 75-83.
- Bood, R., Postma, T. (1997). Strategic Learning with Scenarios. *European Management Journal*, 15(6), 633-647.
- Bose, R. (2008). Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510-528.
- Botan, C. (1992). International Public Relations: Critique and Reformulation. *Public Relations Review*, 18(2), 149-159.
- Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes In High Velocity Environments: Four Cases In The Microcomputer Industry. *Management science*, 34(7), 816-835.
- Bozkurt, İ. (2005). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Brouthers, L. E. ve Nakos, G. (2005). The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. ve Brouthers, K. D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 1-38.
- Buckley, P. J., Pass, C. L. ve Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: a Critical Survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200.
- Bulu, M., Eraslan, İ. H. ve Şahin, Ö. (2004). Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi. *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri* (s. 25-26). Eskişehir: 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
- Bunn, D. W., Salo, A. A. (1993). Forecasting with Scenarios. *European Journal of Operational Research*, 68(3), 291-303.
- Büyükçelikok, T. Ö. (2018). *Dijital Pazarlama Ögesi Olarak Sosyal Medya Kullanımı: THY, Emirates, Lufthansa Karşılaştırmalı Örnekleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cadogan, J. W., Cui, C. C., Kwok Yeung Li, E. (2003). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence. *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., Cavusgil, S. T. (2006). The Influence of Internal and External Firm Factors On International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-Country Comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185.
- Calof, J. (2017). Reflections on the Canadian Government in Competitive Intelligence–Programs And Impacts. *Foresight*, 19(1), 31-47.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a Leader: Where are The Leaders of Tomorrow? *Management Review*, 83(3), 10-17.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195-208.
- Cavusgil, S. T., Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link In Export Market Ventures. *The Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cebecioğlu, C. (2006). *SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Chawinga, W. D., Chipeta, G. T. (2017). A Synergy of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Key for Competitive Advantage in Small And Medium Business Enterprises. *Business Information Review*, 34(1), 25-36.
- Cheffah, F.Z., Hanoune, M. (2013, May). *Modeling Practices Of Competitive Intelligence In Moroccan Firms*. International Conference On Information Management And Evaluation (p.373-376). Academic Conference International Limited.
- Chen, H., Chau, M., Zeng, D. (2002). CI Spider: A Tool for Competitive Intelligence on the Web. *Decision Support Systems*, 34(1), 1-17.
- Chen, H., Chiang, R. H., Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 1165-1188.
- Chen, I. J., Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM) People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, Z. (2001). *Intelligent Data Warehousing: From Data Preparation to Data Mining*: Florida: CRC Press.
- Chetty, S. K., Hamilton, R. T. (1993). Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *International Marketing Review*, 10(3), 26-34.

- Clougherty, J. A., Zhang, A. (2009). Domestic Rivalry and Export Performance: Theory and Evidence From International Airline Markets. *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne D'économique*, 42(2), 440-468.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. New York:Wiley.
- Cook, M., Cook, C. W. (2000). *Competitive Intelligence: Create An Intelligent Organization and Compete to Win*. London: Kogan Page.
- Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 37-55.
- Cunningham, M. T., Spiegel, R. I. (1971). A Study in Successful Exporting. *European Journal of Marketing*, 5(1), 2-12.
- Çakar, N. D., Yıldız, S., Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93
- Çiçek, E. (2005). Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005(2), 60-72.
- D'aveni, R. (1994). *Hypercompetition Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Danışman, A., Sökmen, A. G. (2007). Girişimci Özellikleri ve Firma Niteliklerinin İhracat Performansına Etkisi: Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 213-230.
- Das, M. (1994). Successful and Unsuccessful Exporters From Developing Countries: Some Preliminary Findings. *European Journal of Marketing*, 28(12), 19-33.
- Davis, E. W., Spekman, R. E. (2004). *The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage Through Collaborative Supply Chains*. United States of America: Financial Times Prentice-Hall.
- Diamantopoulos, A., Kakkos, N. (2007). Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Dishman, P. L., Calof, J. L. (2008). Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Marketing Strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766-785.
- Doktoralina, E. R. C. M., Saluy, A. B. (2018). Development Model of Marketing Capabilities and Export Performance of SMEs: A Proposed Study. *Development*, 10(22), 107-114.
- Du Toit, A. S., Sewdass, N. (2014a). A Comparison of Competitive Intelligence Activities in Brazil, Malaysia, Morocco and South Africa. *Professional Accountant*, 14(1), 1-7.

- Du Toit, A. S., Sewdass, N. (2014b). Competitive Intelligence in Morocco. *African Journal of Library, Archives and Information Science*, 24(1), 3-13.
- Duncan, T. R., Everett, S. E. (1993). Client Perceptions of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 33(3), 30-40.
- Erdemli, M. (2016). *Rekabet Olgusu ve Rekabet Gücünün Ekonomik Büyümeye Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Ekonometrik Bir Analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Eshghi, A. (1992). Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting. *International Marketing Review*, 9(3), 40-61.
- Fatti, A. C., Du Toit, A. S. (2013). Competitive Intelligence in the South African Pharmaceutical Industry. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(1), 5-14.
- Fenwick, I. ve Amine, L. (1979). Export Performance and Export Policy: Evidence From The UK Clothing Industry. *Journal of the Operational Research Society*, 30(8), 747-754.
- Ferguson, N. (1999). *The House of Rothschild: Volume 1: Money's Prophets: 1798-1848*. England: Penguin Books Ltd.
- Fidan, H. (2009). Pazarlama bilgi sistemi (PBS) ve Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS)'nin Pazarlamada Kullanımı. *Journal of Yaşar University*, 4(14), 2151-2171.
- Fleisher, C. S. (2007). *Business and Competitive Analysis*. Upper Saddle River: FT Press.
- Fleisher, C. S., Bensoussan, B. E. (2015). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey: FT Press.
- Fleisher, C. S., Wright, S. (2009). Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China, Japan, and The West. *Thunderbird International Business Review*, 51(3), 249-261.
- Fuld, L. M. (1995). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. Canada: John Wiley&Sons.
- Gang, T., Kai, C., Bei, S. (2008, May). *The Research & Application of Business Intelligence System in Retail Industry*. IEEE International Conference on Automation and Logistics (p.87-91). China: IEEE International Conference on Automation and Logistics.
- Garcia-Alsina, M., Cobarsí-Morales, J., Ortoll, E. (2016). Competitive Intelligence Theoretical Framework and Practices: The Case of Spanish Universities. *Aslib Journal of Information Management*, 68(1), 57-75.
- Gegez, E. (2014). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık

- Gelman, A., Hill, J. (2007). *Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models*. New York: Cambridge University Press.
- Gemunden, H.G. (1988). Success Factors of Export Marketing: A Meta-Analytic Critique of the Empirical Studies. *IMP Conference (4th): Research Developments In International Marketing* (p. 222-247). London: IMP.
- Ghannay, J.C., Mamlouk, Z.B.A. (2012). Synergy Between Competitive Intelligence and Knowledge Management-a Key for Competitive Advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), 23-34
- Ghoshal, S., Westney, D. E. (1991). Organizing Competitor Analysis Systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 17-31.
- Gomez-Mejia, L. R. (1988). The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
- Gonzlez-Benito, S., Gonzlez-Benito, J. (2005). The Role of Geodemographic Segmentation in Retail Location Strategy. *International Journal of Market Research*, 47(3), 295-316.
- Göbel, İ. S. (2017). *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Tekstil Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Greenspan, A. (2008). *Türbülans Çağı: Yeni Bir Dünya Serüveni* (Çev. N. Miler.). İstanbul: Boyner Yayınları.
- Guimaraes, T., Sato, O., Kitanaka, H. (1999). Comparing US & Japanese Companies on Competitive Intelligence, IS Support, and Business Change. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 7(3), 41-49.
- Guner, B., Lee, J., Lucius, H. W. (2010). The Impact of Industry Characteristics on Export Performance: A Three Country Study. *International Journal of Business and Economics Perspectives*, 5(2), 126-142.
- Güleç, G. (2012). *Uluslararası Genişleme Stratejisi ve Pazarlama Karmasının Uyarlanması Kararının İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Rusya'ya Tekstil İhracatı Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gündüz, M. A. (2017). *Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Hagiu, A., Tanascovici, M. (2013). Competitive Intelligence in The Knowledge-Based Organisation. *Network Intelligence Studies*, 1(1), 44-53.
- Harrison, R., Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy. An Organizational View*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hedin, H. (2004). Evolution of Competitive Intelligence in Sweden. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(3), 56-75.
- Heiman, G. W. (1998). *Understanding Research Methods and Statistics: An Integrated Introduction for Psychology*. New York: Houghton, Mifflin Company.
- Hendriks, P. (2004). "Intelligence from Space: Using Geographical Information Systems for Competitive Intelligence". In D.J. Vriens (Ed.), *Information and Communication Technology for Competitive Intelligence*. Hershey: IRM Press, pp.194-226.
- Herring, J. P. (1992). The Role of Intelligence in Formulating Strategy. *Journal of Business Strategy*, 13(5), 54-60.
- Hirvensalo, I. (2004). Competitive Intelligence in Finland. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 22-37.
- Hoang, B. P. (1998). A Causal Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies, and Export Performance. *MIR: Management International Review*, 38(special issue), 73-93.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hsu, J. (2004). *Business Intelligence in the Digital Economy: Opportunities, Limitations, and Risks*. United States of America: Idea Group Publishing
- Hunt, H. G., Froggatt, J., Hovell, P. (1967). The Management of Export Marketing in Engineering Industries. *European Journal of Marketing*, 1(1), 10-24.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Ikeya, N. N. ve Ishikawa, K. (2001). The Japanese Intelligence Culture. *Competitive Intelligence Review*, 12(4), 51-56.
- İnternet: Elliot, S. (2012, March) "Public Relations Defined, After An Energetic Public Discussion". Web: <https://www.nytimes.com/2012/03/02/business/media/public-relations-a-topic-that-is-tricky-to-define.html> adresinden 16 Ağustos 2018'de alınmıştır.
- İnternet: Koç, Y. (2015). "TR62 (Adana,Mersin) Bölgesinde Yer Alan Firmaların Rekabet Edebilirliği İçin Ticari Bilgi ve İstihbarat Merkezi Kurulumu Projesi". Web: <http://www.mtso.org.tr/tr/haberler/cukurova-yeni-nesil-ticari-bilgi-uretecek> adresinden 10 Mart 2018'de alınmıştır.

İnternet: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> adresinden 18 Ocak 2018'de alınmıştır.

İnternet:Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı Destekler. Web: <https://ticaret.gov.tr/destekler> adresinden 10 Mart 2018'de alınmıştır.

İnternet: İllere Göre İhracat. Web: <https://bakanrapor.ekonomi.gov.tr/detay.cfm?MID=48> adresinden 10 Nisan 2018'de alınmıştır.

İnternet: Investment Map, Web: <https://www.investmentmap.org> adresinden 7 Şubat 2018'de alınmıştır.

İnternet:What is the D&B Hoovers? Web: <http://www.hoovers.com/what-is-dnb-hoovers.html> adresinden 7 Şubat 2018'de alınmıştır.

İnternet:What is Competitive Intelligence (CI) and What It Should Include?, Web: <https://www.scip.org/> adresinden 5 Kasım 2017'de alınmıştır.

İnternet: Uyanık, B. (2016). "Karar Destek Sistemlerin Geliştirme Yaşam Döngüsü" Web: <http://tusside.tubitak.gov.tr/sites/images/Tusside/bu-karar-destek-sistemlerin-gelistirme-yasam-dongusu.pdf> adresinden 10 Mart 2018'de alınmıştır.

İslamoğlu, H., Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ito, K., Pucik, V. (1993). R&D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 14(1), 61-75.

Ivan, V. (2015). Leadership vs. Management From Competitive Intelligence Perspective. *Manager Journal*, 21(1), 180-193.

Jain, K. (1999). Ethics in Leadership. *Indian Journal of Industrial Relations*, 34(4), 492-500.

Joana, R., Rosa, F. (2014). The Impact of Industry Characteristics on FirmsExport Intensity: Universidade do Porto working Papers Erişim Adresi:

Jobber, D. (2007). *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw-Hill.

Jobber, D., Ellis-Chadwick, F. (2012). *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw-Hill Higher Education.

Jobber, D., Lancaster, G. (2006). *Selling and Sales Management*. London: Pearson Education.

Johansson, J. K. (2009). *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*. New York: McGraw Hill.

Johnston, R. (2005). Analytic Culture in the US Intelligence Community: An Ethnographic Study. Washington DC: Government Printing Office.

- Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top* (First edition). New York: Touchstone.
- Kalaycıoğlu, O. (2011). *Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Yapılarının, İhracat Performansına Etkileri: Türkiye Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Kantarci, H. B., Karacan, R. (2013). The Misusage of Free Market Economy and Turkey Example. *Journal of Marketing and Management*, 4(2), 35-45.
- Karaca, A. (2016). *Uluslararası Pazarlama Karması Adaptasyon Stratejilerinin İhracat Performansına Etkisi ve Mücevher Sektörü Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karafakıoğlu, M. (2015). *Uluslararası pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., Ioannidis, C. (1996). Determinants of Export Performance in A European Context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları: Tasarım ve Analiz*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kayabaşı, A., Mtetwa, T. (2016). Impact of Marketing Effectiveness and Capabilities, and Export Market Orientation on Export Performance: Evidence from Turkey. *European Business Review*, 28(5), 532-559.
- Kaynak, E., Kuan, W. K.Y. (1993). Environment, Strategy, Structure, and Performance In The Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 27(1), 33-49.
- Keegan, W. J. (1989). *Global Marketing Management*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Keegan, W. J., Green, M. C. (2017). *Global Marketing*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kinncar, T.C., Taylor, J.R. (1987). *Marketing Research: An Applied Approach*. United States of America: McGraw Hill Companies
- Kim, K., Kim, S. (2004). Competitive Intelligence in Korea. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(3), 10-25.
- Kirpalani, V. H., Macintosh, N. B. (1980). International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, 11(3), 81-90.

- Koç, Y. (2011). *Ticari İstihbarat ve Çağdaş İhracatın Stratejisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koç, Y. (2014). *Dış Ticaret İstihbarat Kanalları*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Koh, A. C., Robicheaux, R. A. (1988). Variations in Export Performance Due To Differences in Export Marketing Strategy: Implications for Industrial Marketers. *Journal Of Business Research*, 17(3), 249-258.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kozlu, C. (2015). *Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Köseoğlu, M., Akdeve, E. (2013). *Rekabet İstihbaratı*. Ankara: Nobel.
- Kurt, İ. (2016). *Uluslararası Girişimciliğin İşletmelerin İhracat Performansına Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Lachmann, W. (1999, May). *The Development Dimension of Competition Law and Policy*. United Nations Conference On Trade And Development. Geneva: United Nations.
- Lackman, C., Lanasa, J. M. (2013). Competitive Intelligence and Forecasting Systems: Strategic Marketing Planning Tool for SME's. *Atlantic Marketing Journal*, 2(2), 98-110.
- Langlois, A., Chauvel, B. (2017). The Impact of Supply Chain Management on Business Intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(2), 51-61.
- Larivet, S., Smith, J., Wright, S. (2016). Developing a Typology of Competitive Intelligence Proficiency: The Case of French SMEs and Funded Intervention Programs. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 20(2), 119-133.
- Lee, C., Griffith, D. A. (2004). The Marketing Strategy-Performance Relationship in an Export-Driven Developing Economy: A Korean Illustration. *International Marketing Review*, 21(3), 321-334.
- Leemhuis, J. P. (1985). Using Scenarios to develop strategies. *Long Range Planning*, 18(2), 30-37
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Lewitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(May-june), 92-102.

- Little, J. D. (1979). Decision Support Systems for Marketing Managers. *The Journal of Marketing*, 43(3), 9-26.
- Love, J. H., Roper, S., Zhou, Y. (2016). Experience, Age and Exporting Performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.
- Machiavelli, N. (2013). *Hükümdar* (Çev. N. Adabağ). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Madsen, T. K. (1987). Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. *Advances in International Marketing*, 6(4), 177-198.
- Madsen, T. K. (1998). Managerial Judgment of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 6(3), 82-93.
- Mahajan, V., Muller, E., Srivastava, R. K. (1990). Determination of Adopter Categories by Using Innovation Diffusion Models. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 37-50.
- Marceau, S., Sawka, K. (2001). *Developing A World-Class CI Program in Telecoms'*. New York: John Wiley & Sons.
- Martre, H., Clerc, P., Harbulot, C. (1994). *Intelligence Économique Et Stratégie Des Entreprises*. Paris: Rapport du Commissariat Général au Plan.
- Mathams, R. H. (1995). "The Intelligence Analyst's Notebook. In D. H. Dearth & R. T. Goodden (Eds.), *Strategic Intelligence: Theory and Application*. Washington DC: Joint Military Intelligence Training Center, pp. 77-96.
- McAuley, A. (2001). *International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally*. England: John Wiley & Sons.
- McCall, J., Stone, M. (2004). *International strategic Marketing: A European Perspective*. Canada: Routledge.
- McGuinness, N. W., Little, B. (1981). The Influence of Product Characteristics on The Export Performance of New Industrial Products. *The Journal of Marketing*, 45(2), 110-122.
- Michaeli, R., Denkfabrik, D. (2004). Competitive Intelligence in Germany. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(4), 1-6.
- Miletsky, J. I. (2010). *Principles of Internet Marketing: New Tools and Methods for Web Developers*. Boston: Cengage Learning.
- Millán, J. T., Comai, A. (2004). Competitive Intelligence in Spain: A Situational Appraisal. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(3), 45-55.
- Moini, A. H. (1995). An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using A Three-Stage Model. *Journal of Small Business Management*, 33(3), 9-25

- Morishima, M. (1984). *Why has Japan' succeeded?: Western technology and the Japanese ethos*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen kitabevi.
- Muller, M., Saayman, A., Viviers, W., Calof, J. (2002). Competitive intelligence practices: A South African study. *South African Journal of Business Management*, 33(3), 27-37.
- Murphy, C. (2005). *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work*: New York: Gower Publishing, Ltd.
- Mushtaq, A., Kanth, H., Khan, R. (2015). Data Mining for Marketing. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication* 3(3), 985-991.
- Muthusamy, S. (2008). Minding the Cognition: Toward a Strategic Knowledge Management for Competitive Advantage. *Strategic Change*, 17 (5-6), 145-153.
- Mutlu, H. M., Nakipoğlu, A. (2011). Uluslar Arası Pazarlama Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(38), 245-261.
- Myburgh, S. (2004). Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries. *Information Management*, 38(2), 46-55.
- Naidu, G. M., Prasad, V. K. (1994). Predictors of Export Strategy and Performance of Small and Medium Sized Firms. *Journal of Business Research*, 31(2-3), 107-115.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., Díez, J. A. (2010). Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance. *Journal of world business*, 45(1),49-58.
- Nordstrom, R. D., Pinkerton, R. L. (1999). Taking Advantage of Internet Sources to Build a Competitive Intelligence System. *Competitive Intelligence Review*, 10(1), 54-61.
- Novikova, E.N. (2015). Design of a Marketing Information System. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1 S3), 141.
- 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), 22-35.
- O'Cass, A., Julian, C. (2003). Examining Firm And Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366-384.
- O'Guin, M. C., Ogilvie, T. (2001). The Science, Not Art of Business Intelligence. *Competitive Intelligence Review*, 12(4), 15-24.
- Odabaşı, Y., Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

- Ogunmokun, G., Ng, S. (2004). Factors Influencing Export Performance In International Marketing: A Study Of Australian Firms. *International Journal of Management*, 21(2), 172-185.
- Owens, J. P. (1998). *Intelligence Gathering and Dissemination in Hypercompetitive Markets*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Wisconsin, Madison.
- Özdemir, E. (2009). Pazarlama Araştırmalarında Etik Karar Alma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(02), 119-144.
- Özdemir, E. (2010). Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir Alan Arastırması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 43(Ekim), 67-95.
- Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999). Is Your Company Ready For One-To-One Marketing. *Harvard Business Review*, 77(1),151-160.
- Perçin, S. (2005). İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılmasındaki Rolü: İSO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(1), 139-155.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E. (2010). *Rekabet Üzerine* Optimist. (Çev. K. Tanrıyar). Optimist Yayınları, (Eserin orijinali 2008'de yayımlandı).
- Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6(1), 36-52.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic Change:" Logical Incrementalism.". *Sloan management review*, 20(1), 7-19.
- Raven, P. V., McCullough, J. M., Tansuhaj, P. S. (1994). Environmental Influences and Decision-Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance. *Journal of International Marketing*, 2(3), 7-59.
- Ravichandran, M., Jayanthi, V. (2014, Nov.). *Export Performance and Marketing Strategies*. International Conference on Science Engineering and Management Research (ICSEMR). New Jersey: Piscataway.
- Rouach, D., Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559.
- Salguero, G. C., Resende Jr, P. C., Fernández, I. A. (2017). Proposal of An Assessment Scale in Competitive Intelligence Applied to The Tourism Sector. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(1), 38-47.
- Saygılı, Ş. (2003). *Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu*. Ankara:Devlet Planlama Teşkilatı, 5-119.

- Schlegelmilch, B. B., Crook, J. N. (1988). Firm-Level Determinants of Export Intensity. *Managerial and Decision Economics*, 9(4), 291-300.
- Schultz, D. E., Kitchen, P. J. (1997). Integrated Marketing Communications in US Advertising Agencies: An Exploratory Study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Sepahvand, R., Nazarpouri, 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), 1280-1283.
- Seviçin, A. (2005). Türkiye’de İlk 500’e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 181-205.
- Sewlal, R. (2004). Effectiveness of The Web as A Competitive Intelligence Tool. *South African Journal of Information Management*, 6(1), 1-21.
- Shamsuddoha, A. (2005). *Antecedents of Firm Export Performance: The Role of Export Promotion Programs*. Unpublished Doctoral Dissertation, Queensland University Of Technology, Australia.
- Sharma, S., Durand, R. M., Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300.
- Sharp, S. (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in A Changing World*. Canada: John Wiley & Sons.
- Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- 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), 55-93.
- Simon, H. A. (1977). *Models of Discovery and Other Topics in The Methods of Science* (R. S. Cohen & M. W. Wartofsky Eds.). Holland: D. Reidel Publishing Company.
- Smith, A. (1977). *The Wealth of Nations: An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Smith, J. (2012). *Competitive Intelligence Behaviour and Attitude Antecedents in French Small and Medium Sized Enterprises in a Funded Intervention Environment*. Unpublished Doctoral Dissertation, De Monfort University, United Kingdom.

- Smith, J., Wright, S., Larivet, S. (2012, Nov.). *Public policy initiatives for French SMEs: accelerating competitive intelligence proficiency*. International Small Business & Enterprise Conference (ISBE). Dublin: Proceedings of International Small Business & Enterprise Conference.
- Smith, T. M., Hama, K., Smith, P. M. (2003). The Effect of Successful Trade Show Attendance on Future Show Interest: Exploring Japanese Attendee Perspectives of Domestic and Offshore International Events. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 403-418.
- Søilen, K. S. (2010). Boosting Innovation and Knowledge Through Delocalization: Market Intelligence at Trade Shows. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 200-207.
- Sousa, C. M. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of The Empirical Research in The Literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9(12), 1-23.
- Šperková, L., Škola, P., Bruckner, T. (2015). Evaluation of E-Word-of-Mouth through Business Intelligence Processes in Banking Domain. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 36-47.
- Sriram, V., Manu, F. A. (1995). Country of destination and Export Marketing Strategy: A Study of US Exporters. *Journal of Global Marketing*, 8(3-4), 171-190.
- Stone, C., Joel, A. (2013). *US National Intelligence: An Overview 2013*. United States: Office of The Director of National Intelligence.
- Şahin, A. (2006). *Kilim işletmelerinde SWOT analizi, Uşak ve Eşme uygulaması*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Şahin, Ş. Ö. (2001). *Yapay Sinir Ağları Yardımı ile dinamik Bir Senaryo Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taherdangkoo, M., Ghasemi, K., Beikpour, M. (2017). The Role of Sustainability Environment in Export Marketing Strategy and Performance: A Literature Review. *Environment, Development and Sustainability*, 19(5), 1601-1629.
- Tak, B. (2011). "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik". Z. Sabuncuoğlu(Edt), *İş Etiği İstanbul: Beta Yayıncılık*, 39-53.
- Tanev, S., Bailetti, T. (2008). Competitive Intelligence Information and Innovation in Small Canadian Firms. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 786-803.
- Tan Tsu Wee, T. (2001). The Use of Marketing Research and Intelligence in Strategic Planning: Key Issues and Future Trends. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(4), 245-253.
- Tao, Q., Prescott, J. E. (2000). China: Competitive Intelligence Practices in an Emerging Market Environment. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 11(4), 65-78.

- Tarek, B. H., Adel, G. (2016). Business Intelligence versus Entrepreneurial Competitive Intelligence and International Competitiveness of North African SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 539-561.
- Tarek, B. H., Adel, G., Sami, A. (2016). The Relationship between Competitive Intelligence and The Internationalization of North African SMEs. *Competition & Change*, 20(5), 326-336.
- Tej Adidam, P., Banerjee, M., Shukla, P. (2012). Competitive Intelligence and Firm's Performance in Emerging Markets: An Exploratory Study in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 242-254.
- Tej Adidam, P., Gajre, S., Kejriwal, S. (2009). Cross-cultural competitive intelligence strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 666-680.
- Theodosiou, M., Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of The Empirical Research. *International Business Review*, 12(2), 141-171.
- Tokatlıoğlu, İ. (1999). İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi. *Ekonomik Yaklaşım*, 10(33), 5-26.
- Tokgöz, E., Eren, S. S., Gül, H., Saylan, O. (2013). İhracat Bilgisi, Pazarlama Planlama ve Ürün Geliştirme Yeteneklerinin Üretim ve İhracat Performansları Üzerindeki Etkileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(27), 295-322.
- Tookey, D. A. (1964). Factors Associated with Success in Exporting. *Journal of Management Studies*, 1(1), 48-66.
- Torlak, Ö., Veysel, K., Özdemir, Ş. (2007). Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-12.
- Tuzla, R. (2018). *Kurumsal İmaj Yönetiminde Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Sosyal güvenlik Kurumu Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tzu, S. (2015). *Savaş Sanatı*. (Çev. P. Otkan ve G. Fidan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Uray, N., Özkale, L., Sezgin, S., Ülengin, F. (1994). *Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Uyar, A. (2018). Shinise Ruhu Yaratmak. *Harvard Business Review Türkiye*, 7(1), 1-113.
- Vasiliev, A. A. (2015). *Bizans İmparatorluğu Tarihi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Vignali, C. (2001). McDonald's "Think Global, Act Local" The Marketing Mix. *British Food Journal*, 103(2), 97-111.

- Viviers, W., Saayman, A., Muller, M.-L., Calof, J. (2002). Competitive Intelligence Practices: A South African Study. *South African Journal of Business Management*, 33(3), 27-37.
- Westjohn, S. A., Magnusson, P. (2017). Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation. *Journal of International Marketing*, 25(4), 70-88.
- Wilkinson, T., Brouthers, L. E. (2006). Trade Promotion and SME Export Performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252.
- Williams, J. E., Chaston, I. (2004). Links between The Linguistic Ability and International Experience of Export Managers and Their Export Marketing Intelligence Behaviour. *International Small Business Journal*, 22(5), 463-486.
- Wilma, V. ve Marie-Luce, M. (2004). The Evolution of Competitive Intelligence in South Africa: Early 1980s-2003. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 53-69.
- Wright, S., Badr, A., Weiss, A., Pickton, D. W. (2004). Competitive Intelligence Through UK Eyes, 2(2), 68-87.
- Wright, S., Bisson, C., Duffy, A. P. (2012). Applying a Behavioural and Operational Diagnostic Typology of Competitive Intelligence Practice: Empirical Evidence from the SME Sector in Turkey. *Journal of Strategic Marketing*, 20(1), 19-33.
- Wright, S., Calof, J. L. (2006). The Quest for Competitive, Business and Marketing Intelligence: A Country Comparison of Current Practices. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 453-465.
- Xinzhou, X., Xuehui, J. (2011). The Evolution of Competitive Intelligence in China. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1(1), 61-75.
- Yaman, B. (2017). *Stratejik Yönetim Sürecinde Swot Analizi ve Bir İşletmede Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yap, C. S., Rashid, M. Z. A. (2011). Competitive Intelligence Practices and Firm Performance. *International Journal of Libraries and Information Studies*, 61(3), 175-189.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yereli, A. N. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 29-42.
- Yücel, A. (2006). *İhracat Pazarlaması Stratejilerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Hazır Giyim Firmaları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yücel, A., Kara, C. (2014). İhracat pazarlaması Stratejilerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri: Elazığ'daki İhracat Firmaları Üzerine Bir Uygulama. *Harput Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 149-172.
- Zabel, D., Galbraith, J., Coonin, B. R. (2001). GIS in Business: Building a Core Collection for Business Geographics. *Reference & User Services Quarterly*, 41(1), 9-18.
- Zangouinezhad, A. ve Moshabaki, A. (2009). The Role of Structural Capital on Competitive Intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 262-280.
- Zerenler, M., İraz, R. (2006). Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(16), 757-776.
- Zou, S., Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.





EKLER

EK-1. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Tuğçe Sancı tarafından Prof. Dr. Sanem Alkibay danışmanlığında yürütülen tez çalışmasına ait olup, tezin anket çalışması için veri toplanmaktadır. Çalışmanın amacı rekabet istihbaratı uygulamalarının ihracat performansını nasıl etkilediğine dair bilgi edinmektir. Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve başka kimselerce paylaşılmayacaktır. Anket formunda bulunan sorulara vereceğiniz samimi ve doğru cevaplar araştırmanın geçerliliğini etkileyecektir. Çalışmamıza ayırdığınız vakit ve yapacağınız değerli katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

1. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?	1. () Elektrik-Elektronik 2. () Otomotiv 3. () Giyim-Tekstil 4. () Ayakkabı-Deri 5. () Demir-Çelik	6. () Maden 7. ()Yapı Malzemeleri 8. () Makine 9. () Gıda 10. () Diğer
2. İşletmenin faaliyet süresi nedir?	1. () 5 yıldan az 2. () 5-10 yıl 3. () 11-15 yıl	4. () 16-20 yıl 5. () 20 yıldan fazla
3. Kaç senedir ihracat yapmaktasınız?	1. () 5 yıldan az 2. () 5-10 yıl 3. () 11-15 yıl	4. () 16-20 yıl 5. () 20 yıldan fazla
4. Şirketinizde ihracattan kim sorumludur?	1. () Şirket sahibi / Ortağı 2. () Şirket Genel Müdürü 3. () İhracattan Sorumlu Genel Md. Yardımcısı	4. () İhracat Müdürü 5. () İhracat Sorumlusu 6. () Diğer
5. İhracat işletmenizin toplam satışlarının yüzde kaçını oluşturmaktadır?	1. () %10'dan daha az 2. () %10-%20 3. () %21-%30	4. () %31-%40 5. () %41-%50 6. () %50'den fazla
6. İşletmenizin ihracat yaptığı ülke sayısı kaçtır?	1. () 5'den daha az 2. () 5-10 3. () 11-15	4. () 16-20 5. () 21-25 6. () 25'den daha fazla
7. En fazla ihracat yaptığınız 3 ülke hangisidir?	1..... 2..... 3.....	
8. İşletmenizde rekabet istihbaratı faaliyetlerinden hangi bölümler sorumludur? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)	1. () Pazarlama 2. () İhracat 3. () İstihbarat 4. () Stratejik Planlama 5. () İşletme Yönetimi	6. () Ar-Ge 7. () Satın Alma 8. () Üretim 9. () Halkla İlişkiler 10. () Diğer

EK-1. Anket Formu (devam)

1. Aşağıdaki <u>uluslararası tutundurma stratejilerine</u> yönelik ifadelerin işletmeniz için ne derecede uygun olduğunu belirtiniz? 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum					
1. Reklam faaliyetlerimiz ülkelere göre farklılık gösterir.	①	②	③	④	⑤
2. Satış promosyonlarımız ülkelere göre farklılık gösterir.	①	②	③	④	⑤
3. Kişisel satış faaliyetlerimiz ülkelere göre farklılık gösterir.	①	②	③	④	⑤
4. Hedeflediğimiz ülkelere fuarlara katılırız.	①	②	③	④	⑤
5. Hedeflediğimiz ülkelere kişisel ziyaretlerde bulunuruz.	①	②	③	④	⑤

2. Aşağıdaki <u>ihracat performansına</u> yönelik ifadelerin işletmeniz için ne derecede uygun olduğunu belirtiniz? 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum					
1. Geçen üç yıl için ihracat rakamlarımız tatmin ediciydi.	①	②	③	④	⑤
2. Geçen üç yıl için ihracat satış karlılığımız tatmin ediciydi.	①	②	③	④	⑤
3. Geçen üç yıl için ihracatta büyüme hızımız tatmin ediciydi.	①	②	③	④	⑤
4. İhracattaki pazar paylarımız tatmin edicidir.	①	②	③	④	⑤
5. Firmamızın ihracat pazarlarına giriş başarısı tatmin edicidir.	①	②	③	④	⑤
6. İhracatta ürünlerimizin rekabet gücü tatmin edicidir.	①	②	③	④	⑤
7. İhracat pazarlarımızda bütün yeni satış girişimlerimiz tatmin edicidir.	①	②	③	④	⑤
8. İhracatta rakiplerimize kıyasla satış rakamlarımız tatmin edicidir.	①	②	③	④	⑤
9. İhracatta rakiplerimize kıyasla satış karlılığımız tatmin edicidir.	①	②	③	④	⑤
10. İhracatta rakiplerimize kıyasla yeni pazarlara giriş oranımız tatmin edicidir.	①	②	③	④	⑤

Rekabet istihbaratı, işletmenin stratejik üstünlük elde etmek için yasal ve etik yollarla elde ettiği veri ve bilgileri analiz etmesini ve işletme içindeki karar vericilere dağıtılmasını içeren uygulamalardır.

3. Aşağıdaki rekabet istihbaratı faaliyetlerine yönelik ifadelerin işletmeniz için ne derecede uygun olduğunu belirtiniz? 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum					
1. Başlıca rakiplerimizin, ortaklarımızın, tedarikçilerimizin, dağıtımçılarımızın ve diğer paydaşlarımızın planları ve niyetleri ile ilgileniriz.	①	②	③	④	⑤

EK-1. Anket Formu (devam)

2. İstihbarat ihtiyaçlarını tespit etmek için yöneticilerle günlük olarak görüşürüz.	①	②	③	④	⑤
3. Çalışanlarımızı fuarlara, sergilere, kongrelere vb. gitmeden önce hangi bilgileri bulmaya çalışmaları konusunda eğitiriz/hazırlarız.	①	②	③	④	⑤
4. Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır.	①	②	③	④	⑤
5. Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vermeleri için doğru yöneticilere rapor eder.	①	②	③	④	⑤
6. İşletmemiz bilgi toplamak için çeşitli yöntemlere sahiptir (fuurlar, sektör raporları, web siteleri vb.)	①	②	③	④	⑤
7. Tüm bilgilerin doğruluğu ve geçerliliği başka en az bir kaynak ile kontrol edilir.	①	②	③	④	⑤
8. Bilgi kaynaklarımızın (insanlar, yayınlar, internet, vb.) güvenilirliğinin değerlendirmesini yaparız.	①	②	③	④	⑤
9. İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi).	①	②	③	④	⑤
10. İşletmemiz rakiplerin eylemlerini tahmin edebilmek ve öngörebilmek için planlarını ve stratejilerini analiz eder.	①	②	③	④	⑤
11. İşletmemiz rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemlerinin birtakım muhtemel sonuçları hakkında durum tespitleri yapar.	①	②	③	④	⑤
12. İşletmemiz temel rakip analizi modelleri (SWOT Analizi, Fark Analizi vb.) kullanılır.	①	②	③	④	⑤
13. Müşterileri anlayabilmek için bilgi yönetimi araçları (veri madenciliği, veri ambarı vb.) kullanırız.	①	②	③	④	⑤
14. İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve Pazar üstünlüklerini daha iyi anlayabilmek için profillerini çıkartır.	①	②	③	④	⑤
15. İşletmemiz önemli olduğunu düşündüğümüz teknolojik gelişmeler hakkında istihbarat raporları ve durum tespitleri üretir.	①	②	③	④	⑤
16. İstihbarat bulgularımız işletmemiz içinde yaygın bir şekilde dağıtılır.	①	②	③	④	⑤
17. İstihbarat bulgularını üst düzey yöneticilere rapor ederiz.	①	②	③	④	⑤
18. İstihbarat bulgularını sunmamız için çeşitli yollar (brifingler, bültenler, rakip profilleri, sektör raporlar vb.) vardır.	①	②	③	④	⑤
19. Üst düzey yöneticiler rekabet istihbaratı sonuçlarını stratejik planlama ve karar vermede kullanır.	①	②	③	④	⑤
20. Rekabet istihbaratını, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanırız.	①	②	③	④	⑤

Teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : SANCI, Tuğçe
 Uyuşu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 06.08.1993/Konya
 Medeni hali : Evli
 e-mail : tugce.vatandaes@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Kto Karatay Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü	2016
Lisans	Kto Karatay Üniversitesi İşletme Bölümü (Çift Anadal)	2016
Lise	Dolapoğlu Anadolu Lisesi	2011

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2017-Devam	Selçuk Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Alkibay, S., Sancı, T. (2018). "Evaluating The Business Intelligence: Moderating Effect of Business Intelligence on International Product Strategies and Export Performance". International Conference on Business and Information, Seoul, South Korea.

Mihoğlu, B., Sancı, T. (2018). Lean Thinking Principles and an Application in Manufacturer Exporter Company. International Conference on Challenges in Industrial Engineering and Operations Management, Ankara, Turkey.

Şahin, E., Sancı, T. (2017). Satın Alma Kararlarında Tüketici Etnosentrizmi ve Menşe Ülke Etkisi: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(özel sayı), 145-169.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

