

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABET
İSTİHBARATINDAKİ ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ayşe Esra ÜYÜKLÜOĞLU

Ankara -2020

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABET
İSTİHBARATINDAKİ ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ayşe Esra ÜYÜKLÜOĞLU

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Saime Özlem GÖKKURT DEMİRTEL

Ankara -2020

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABET
İSTİHBARATINDAKİ ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı Prof. Dr. Saime Özlem GÖKKURT DEMİRTEL

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ:

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. Sacit ARSLANTEKİN

.....

Prof. Dr. Saime Özlem GÖKKURT DEMİRTEL

.....

Doç. Dr. Mustafa BAYTER

.....

Tez Savunması Tarihi: 28/07/ 2020

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'ne

Prof. Dr. Saime Özlem GÖKKURT DEMİRTEL danışmanlığında hazırladığım “Stratejik Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetiminin Rekabet İstihbaratındaki Önemi (Ankara.2020)” adlı yüksek lisans tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

(25/08/2020)

Ayşe Esra ÜYÜKLÜOĞLU

Canım oğlum Oğuz Alp'e...



ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte tüm dünyada giderek artan rekabet karşısında işletmeler için stratejik yönetim büyük önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik yönetimin en iyi şekilde uygulanabilmesi ve sağlıklı sonuçlar verebilmesi, işletmelerin bilgiyi nereden nasıl topladığı ve örgüt içinde nasıl paylaştığına bağlıdır.

İşletmeler, stratejik yönetim süreçlerini yürütürken ihtiyaç duyduğu bilgileri kazanabilmesi ve kullanabilmesi için bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı uygulamalarına ihtiyaç duyarlar. Bu çalışma, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı uygulamalarını bir araya getirerek, sinerjik bir yapı oluşturmak amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan; çalışmamın her aşamasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocam ve tez danışmanım sayın Prof. Dr. S. Özlem GÖKKURT DEMİRTEL'e çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca en büyük destekçim olan, sabırlı ve cesaretlendirici tavrı ile manevi desteğini hep hissettiğim kıymetli eşim ve varlığı en büyük güç kaynağım olan canım oğluma, tüm çalışma boyunca anlayışlı davranan ve desteklerini hep hissettiren çalışma arkadaşlarıma

Her konuda olduğu gibi yüksek lisans çalışmamda da beni destekleyen, her zaman varlıkları ile bana güç veren aileme ve kardeşim Elif'e sonsuz teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR.....	xi
ŞEKİL ve GRAFİK LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
1. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ ve HİPOTEZLER	3
1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	4
1.4. YÖNTEM ve VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	5
1.5. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	5
1.6. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ	8
1.7. YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	9
2. BÖLÜM	12
İŞLETMELERDE STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	12
2.1. Strateji Nedir	12
2.1.1.Stratejiye İlişkili Olduğu Kavramlar	15
2.1.2.Strateji Belirleme Süreci.....	16
2.2. Stratejik Yönetim	18
Stratejik Yönetim Kavramı.....	18
2.2.1 Stratejik Yönetim Süreci İçin Temel Kavramlar	20
2.2.2.Strateji Yönetim Süreci	22
2.2.2.1.Stratejik Planlama	22
2.2.2.1.1.Durum Analizi.....	24
2.2.2.1.2.Durum Analizi Tespiti ve Değerlendirilmesi (SWOT Analizi): ...	25
2.2.2.2. Stratejilerin Uygulanması	26

2.2.2.3. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrolü.....	27
3. BÖLÜM	28
İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ ve STRATEJİK YÖNETİMDEKİ YERİ	28
3.1. Bilginin Tanımı	28
3.2. Bilgi Türleri.....	30
3.2.1.Örtülü Bilgi.....	31
3.2.2. Açık Bilgi	31
3.2.2.1 Sosyalleşme-Dışsallaşma-Birleştirme- İçselleştirme Süreci.....	33
3.3. İşletmelerde Bilgi Yönetimi	35
3.3.1 Bilgi Yönetimi ve Stratejik Yönetimdeki Yeri.....	36
4. BÖLÜM	38
REKABET İSTİHBARATININ STRATEJİK ÖNEMİ ve BİLGİ YÖNETİMİ ile İLİŞKİSİ	38
4.1. Rekabet İstihbaratı.....	38
4.1.1 Rekabet İstihbaratı Süreci (Aşamaları).....	44
4.1.1.1.1 Planlama ve Yönlendirme.....	46
4.1.1.1.2 Bilgi Toplama.....	46
4.1.1.1.3 Analiz Etme.....	48
4.1.1.1.4 İstihbaratı Yayma	49
4.1.2 Rekabet İstihbaratında Kullanılan Bilgi Kaynakları	49
4.1.3 Rekabet İstihbaratı ve Stratejik Önemi.....	51
4.2. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi.....	54
4.3. Rekabet İstihbaratı Etiği.....	57
5. BÖLÜM	59
YÖNTEM ve BULGULAR	59
Türkiye’de İşletmelerin Stratejik Yönetim Süreçlerinde Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma	59
5.1. Verilen Toplanması	59

5.2.	Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği	61
5.3.	Verilerin İstatistiksel Analizi	62
5.4.	Bulgular	63
5.4.1.	Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	64
5.4.2.	Rekabet İstihbaratı Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	69
5.4.3.	Stratejik Yönetim Süreci Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	74
5.4.4.	Bilgi Yönetimi Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	78
5.4.5.	Rekabet İstihbaratı-Bilgi Yönetimi ve Stratejik Yönetim Süreci Arasındaki Kolerasyonlar	94
5.4.6.	Çoklu Regresyon Analizi	96
6.	BÖLÜM	100
	SONUÇ ve ÖNERİLER	100
	KAYNAKÇA.....	110
	EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	125
	ÖZET	135
	ABSTRACT	136

TABLULAR

Tablo 1 : Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Karşılaştırması.....	32
Tablo 2: Rekabet İstihbaratı Gelişim Süreci.....	41
Tablo3: Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi Karşılaştırması.....	55
Tablo 4: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları.....	62
Tablo 5 :Verilerin Değerlendirilmesinde Esas Alınan Aritmetik Ortalama Aralıkları...	63
Tablo 6: İşletme Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	64
Tablo 7: İşletme Çalışanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Dağılımı.....	64
Tablo 8: İşletmelerin Öncelikli Sektörlerine Göre Dağılımı.....	65
Tablo 9: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı.....	66
Tablo 10: İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı.....	67
Tablo 11: İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	67
Tablo 12: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı.....	68
Tablo 13: Rekabet İstihbaratı İçin Kullanılan Bilgi Kaynakları.....	69
Tablo 14: Rekabet İstihbaratı Dağıtım Yöntemleri.....	70
Tablo 15: Rakip ve/veya Pazar Bilgisi Sağlayan İşletme Departmanları.....	71
Tablo 16: Rekabet İstihbaratı Algısı ve Uygulamalarını Ölçmeye Yönelik Bulgular..	73
Tablo 17: Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulamalarını Ölçmeye Yönelik Bulgular....	75
Tablo 18: Bilgi Yönetimi Algısı ve Uygulamalarını Ölçmeye Yönelik Bulgular.....	79

Tablo 19: Bağımsızlık Örneklem t-Testi ve Homojenlik Testi.....	83
Tablo 20 : İşletmedeki Pozisyona Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	84
Tablo 21: İşletmedeki Pozisyona Göre Tek Yönlü Varyans Testi (Anova).....	85
Tablo 22: İşletme Büyüklüklerine Göre Levene p Testi.....	86
Tablo 23: Varyansların Homojenliği İçin Levene Testi.....	87
Tablo 24: Tek Yönlü Varyans Analizi.....	88
Tablo 25: Çoklu Karşılaştırma Tukey ve LSD Testleri.....	89
Tablo 26: Faaliyet Alanına Göre Varyansların Homojenliği.....	91
Tablo 27: Faaliyet Süresine Göre Varyansların Homojenliği.....	92
Tablo 28: Tek Yönlü Varyans Analizi Testi.....	93
Tablo 29: Rekabet İstihbaratı ve Stratejik Yönetim Süreçleri Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı.....	94
Tablo 30: Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı.....	95
Tablo 31: Stratejik Yönetim Süreçleri ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı.....	96
Tablo 32: Çoklu Regresyon Modeli.....	97
Tablo 33: Modelin Anlamlılığı İçin Uygulanan Anova Testi.....	98
Tablo 34: Çoklu Regresyon Katsayıları.....	98

ŞEKİL ve GRAFİK LİSTESİ

Şekil 1 Strateji Süreci.....	17
Şekil 2 SWOT Analizi Süreci.....	26
Şekil 3 Rekabet İstihbaratı Süreci.....	46
Şekil 4 Rekabet İstihbaratında Bilgi Türleri Sınıflandırılması.....	48



KISALTMALAR

BY: Bilgi Yönetimi

RI: Rekabet İstihbaratı

SCIP: The Society of Competitive Intelligence Professionals –SCIP- (Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu)

SYS: Stratejik Yönetim Süreci

TİM: Türkiye İhracatçılar Meclisi



1. BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüz bilgi çağı ile birlikte klasik rekabet üstünlüğü sağlayan varsayımlar önemini yitirmektedir. Artık rekabet gücü için üretimde yeni teknoloji kullanmanın tek başına yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Küresel pazara girmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için entelektüel sermaye, işletmelerin en önemli varlıklarından biri olmuş ve bilgi en büyük rekabet silahı haline gelmiştir. Bilgiye sahip olan, kullanan ve doğru şekilde yönetebilen işletmeler küresel pazarda ayakta kalmaktadır.

Giderek artan bu rekabet ortamı; işletmelerin, bilgiyi kullanarak varlığını sürdürebilmesi için yeni enstrümanlar keşfetmesini sağlamıştır. İşletmeler bu enstrümanlar sayesinde kurum içi değerleri ile zayıf ve güçlü yönlerin ortaya konulduğu ve dış kaynaklı fırsat ve tehditlerin de birlikte değerlendirildiği bir yol haritası çizebilmektedir.

Bu yol haritasını belirleyen araç stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim, giderek artan “mega rekabet” ortamında işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi geliştirilen stratejilerin planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü sağlayan yönetim tekniğidir. Çağımızda yoğun hissedilen rekabetçiliğin karşısında işletmelerin hayata kalabilmesi için önemlidir (Aktan, 2008). Stratejik yönetimin doğru uygulanabilmesi için kurum içi ihtiyaçlar ile pazar ve rakiplerin durumunu en iyi şekilde bilmek gerekir.

İşletmeler yol haritalarını (stratejilerini) belirlerken bilgi yönetimine ihtiyaç duyarlar. Bilgi yönetimi (BY); rekabetçi kalabilmek için, bilginin oluşturulduğu ve kullanıldığı stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir (İraz, 2010) Ayrıca, BY işletme içi hedeflerin en iyi şekilde gerçekleşmesi için bilginin nasıl kullanılacağını

amaçlar. Bu kapsamda, işletmelerde BY operasyonel ve stratejik olmak üzere iki düzeyde ele alınabilir (Barutçugil, 2002). Stratejik düzeyde; örgüt içi ilişkileri yöneterek, çalışanlar arasındaki iş birliğinin en iyi şekilde düzenlenmesini sağlamak üzere kullanılır (İraz, 2010). Başka bir deyişle örgüt çalışanlarının sahip olduğu “örtülü bilgiyi açığa çıkarmak ve örgütsel kullanmalarını sağlanmaktadır. Operasyonel düzeyde ise bilginin stratejik bir güç olarak ele alınmasının altında yatan bir süreç olarak, işletmenin pazara yönelik kararlarına destek veren en önemli bileşendir. Müşterinin işletme ile olan birlikteliği sırasında gerçekleşen her bir faaliyet, işlemler olarak saklanarak başarılı iş uygulamaları oluşturulur (Kulaklı, 2005). Örgüt içi ve dış çevre ile enformasyon bütünleştirmesi sağlanır. İşte bu noktada BY diğer önemli enstrüman olan rekabet istihbaratının desteğine ihtiyaç duymaktadır. Rekabet istihbaratı (RI); The Society of Competitive Intelligence Professionals –SCIP- (Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu) tarafından; işletme çevresinin, rakiplerin ve kurumsal niteliklerine yönelik önemli, hedefe yönelik, güncel, proaktif, tam ve eylemsel istihbaratın etik biçimde toplanması, analizi ve dağıtımı süreci olarak tanımlanmıştır (Tüfekçi, 2014). Tanımından da anlaşılacağı üzere sürdürülebilir bir rekabet olması için işletmeleri rakiplerine karşı avantajlı olmasını sağlayacak bilginin en belirgin özelliklerden biri, stratejik nitelikte olması gerektiğidir.

Bu bağlamda, işletmenin rekabet avantajı sağlaması için kurum içi ihtiyaçların doğru şekilde belirlenip yönetilebilmesi yönünde BY ve RI destekli bir stratejik yönetim sürecinin önemini ortaya koymak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışma ile ayrıca, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken RI’nda kullanarak, BY uygulamalarından ve Stratejik Yönetim Süreçlerinden (SYS) kadar faydalandıkları ve aralarında nasıl bir ilişkinin olduğu tespit edilmek istenmiştir.

1.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan çalışma ile Türkiye'deki ilk 500 ihracatçı firmanın SYS için önem arz eden BY ve RI uygulamaları ile ilgili mevcut durumları/tutumları ortaya koymak istenmektedir. Böylece işletmelerimizin stratejilerini belirlerken, gerekli olan RI ve BY alt yapısını yeterli ölçüde kurup kuramadıklarını da tespit etmek amaçlanmıştır.

1.2.ARAŞTIRMA PROBLEMİ ve HİPOTEZLER

Araştırma ile Türkiye'deki ilk 500 ihracatçı firmanın faaliyetlerini yürütürken RI ve BY uygulamalarından ne kadar faydalandıkları ve faydalananlarının işletme SYS'ni nasıl etkilediği ölçülmek istenmektedir.

Bu kapsamda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H0: BY, SYS'ne doğrudan etki yapmaktadır.

H1: RI ile BY arasında doğrusal ilişki vardır.

H2: RI, SYS'ne doğrudan etki yapmaktadır

H3: RI ve BY'nin SYS üzerinde doğrusal ilişki vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri ise şunlardır:

İşletmedeki pozisyona göre RI, BY ve SYS algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmenin büyüklüğüne göre rekabet istihbaratı, BY ve SYS algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

İşletme türüne göre RI, BY ve SYS algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır

İşletmenin faaliyet gösterdiği alana göre RI, BY ve SYS algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmenin faaliyet süresine göre RI, BY ve SYS algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcı işletmelerin Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim ve Bilgi Yönetim algıları ve uygulamalarını incelemek üzere aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

- İşletmelerin rekabet istihbaratı algısı nedir ve rekabet istihbaratı kaynakları nelerdir?
- İşletmelerin stratejik yönetim uygulamaları nelerdir?
- İşletmelerde BY algısı ve uygulaması nelerdir?
- İşletmeler RI ve BY'yi SYS'de nasıl kullanmaktadırlar?

1.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Hedef kitle, araştırmacının ilgilendiği tüm nesnelere grubudur (Cooper ve Schindler, 2006). Tustin ve arkadaşları (2005) nüfusun görüşlerini, davranışlarını, tercihlerini ve tutumlarını araştırma sorularını cevaplamak için bilgi vereceği tüm insanları veya kuruluşları içerdiğini belirtmektedir. Farklı bir ifadeyle, Saunders ve arkadaşları (2000) bir popülasyonu, verilerin kaynaklanabileceği tüm vakalar kümesi olarak tanımlamaktadır.

Araştırmanın hedef kitlesi 2019 yılında TİM tarafından açıklanan ve ilk 500'e giren ihracatçı firmalardır. İlk 500'e giren firmalardan 48'i isminin açıklanmasını istememiştir. Bu bağlamda araştırmanın kapsamı ve sınırı ilk 452 firma olarak belirlenmiştir. Hedef kitle olarak ilk 500 ihracatçı firmanın seçilmesinin sebebi, küresel pazarda uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin başında ihracatçı firmaların gelmesidir. Bu bağlamda, işletmelerin faaliyet alanı genişledikçe, stratejilerinin en iyi şekilde planlanarak yönetilmesi gerekmektedir. Ve bu yönetim sürecinde işletmelerin BY ve RI gibi iki önemli enstrümana ihtiyaç duymaları beklenmektedir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma verilerinin toplanması, yöntemine ilişkin detaylar yer almaktadır.

1.4.YÖNTEM ve VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmamızın temelini nicel yöntem ve buna bağlı olarak geliştirilen anket oluşturmaktadır. Dhawan (2010) anketlerin tanımlayıcı araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığını belirtmektedir. Rubin ve Babbie (2011) anket araştırmasının çok eski bir araştırma tekniği olduğunu belirtmektedir. “Nicel araştırma; deneme, gözlem ve deneylere dayanılarak yapılan görgül (amprik) araştırma yaklaşımına ya da gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği niceliksel veya sayısal (quantitative) araştırma yaklaşımına denmektedir”. (Özdamar, Odabaşı vd. 1999: 6; Ergün, 2005: 2)

Araştırmanın kuramsal temelini oluşturmak için belgesel tarama yöntemi türü olan “literatür taraması” tekniğinden yararlanılmıştır.

1.5.LİTERATÜR İNCELEMESİ

RI bilgi toplama faaliyetleridir, ancak literatür geçmişine bakıldığında ortaya çıkışı ve sonraki dönemlerde de büyük kısmının işletme bilimi alanında çalışmalar yapılmıştır. Araştırmamız kapsamında RI bilgi bilimi ile ilişkili literatürde, RI ve BY birlikteliği ve farklılıkları üzerine uluslararası 4 çalışma olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, akademik kütüphanelerin RI yaklaşımı ile hizmet geliştirilmesi üzerine de 1 çalışma bulunmaktadır. Türkiye’de ise Akdeve ve Köseoğlu (2013) Rekabet İstihbaratı adlı kitabın bir bölümünde RI ve BY birlikteliği işlenmiştir.

Bilginin hızla tüketildiği günümüz çağında rekabet arttıkça RI’na duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. Michel Porter ilk olarak 1980 yılında RI’nın temel taşı olarak ifade edilen “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”

başlıklı Rekabet Stratejisine ilişkin çalışmasını yayınlamıştır. Çalışmada, işletmelerin sadece pazar paylarını genişletmeye yönelik olmaması gerektiğine ilişkin eleştirel bir bakış açısı sunularak yöneticilerin, rekabet ettikleri çevreyi şekillendiren beş gücü analiz edilmiştir. Porter, yöneticilerin, rekabet ettikleri çevreyi şekillendiren beş gücü (yeni girişler, ikame ürünler, alıcılar, tedarikçiler ve endüstri rakipleri) analiz etmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Daha sonra 1986 yılında Amerika’da Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu (SCIP) kurulmuştur. Bu Kuruluş, Endüstri ve akademi çevrelerinde uzmanların bir araya gelerek oluşturduğu kar amacı gütmeyen bir dernek olup, strateji, rekabet ve rekabet istihbaratı konularında çalışmalar yürütmeye devam etmektedir. İlk olarak Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu (Society of Competitive Intelligence Professionals) olarak kurulan topluluk 2010 yılında adını Stratejik ve Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri (Strategic and Competitive Intelligence Professionals) olarak adını değiştirmiştir.

Kahaner (1996), yakın zamana kadar, istihbaratın stratejik planlamadaki önemini vurgularken Miller (2000) RI süreci stratejik planlama işlevinin ötesinde şirketlerde uygulama olarak kullanılması gerektiğini savunmuştur.

İşletmeler için bilgi yönetiminin önemi 90’lı yılların sonlarına doğru anlaşılmaya başlamıştır. Nonaka & Takeuchi 1995; Newman 1997; Davenport & Poursak 1997; dikey BY süreci rekabet avantajı yaratacağı çalışmalarında ifade edilmiştir. 2000’li yıllarda artık işletmelerin stratejilerini belirlemelerinde bilginin, karar verme sürecinde çok önemli bir unsur haline geldiği çalışmalarda belirtilmeye başlamıştır (Chen&Huang, 2009; Sundiman&Idrus 2015; Zack et al., 2009).

2010 yılında Afrooz Momeni, Mohammad Fathian, Peyman Akhavan tarafından çok işlevli işletmelerin stratejik yönetim sürecinde, BY ve RI birlikteliği araştırılmıştır. Çalışma sadece literatür taramasına dayalı bir çalışmadır. Ayrıca çalışmada sadece Fred

David'in stratejik yönetim modelinin kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılmamıştır.

Yine 2011 yılında Jean-Pierre Kruger tarafından işletme alanında “Güney Afrika sigortacılık sektöründe stratejik yönetim aracı olarak RI kullanımı” üzerine bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada; iş zekası (business intelligence), RI ve BY'nin işletmelerde bir araya getirelerek bir veri tabanı/bilgi sistemi oluşturulması amaçlanmıştır.

2011 yılında ise (Safarnia vd) tarafından RI'nın yöneticilerin karar alma desteği üzerindeki etkisi ve daha sonra organizasyondaki stratejik faydalarının arttığı ampirik olarak belirlenmiştir.

2018 yılında da Didi Sundiman tarafından KOBİ'lerin stratejik yönetim sürecindeki BY ve RI kullanımlarını tespit etmek üzere çalışma yapılmıştır.

İlk paragrafta yer verilen kütüphanecilik bilimi ile ilgili olarak 2012 Haliso ve Aina tarafından yazılan makalede; akademik kütüphanelerin, RI yaklaşımı ile kullanıcı ihtiyaçlarının karşılayarak kütüphane koleksiyonun oluşturulması amaçlanmıştır. Bu yaklaşım; RI yoluyla dış kaynaklar (diğer üniversite kütüphanesi hizmetleri, kullanıcı gereksinimleri vb.) yoluyla sağlanan bilgiler ile kütüphanenin zayıf ve güçlü yönleri tespit edilerek hizmetlerini geliştirmek ve nitelikli kaynak sağlamak çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Yakın dönem bilimsel çalışmalara bakıldığında uluslararası literatürde vaka çalışmaları yapılmış olup RI uygulamaları sektörel bazda değerlendirilmiştir. (Kipkorir, 2001; Muller, 2008; Wright, 2009; Nenzhelele, 2015; Sepahvand vd., 2016)

Ülkemizde bu konuda yapılan çalışmaların İşletme ve Pazarlama alanlarında olduğunu söyleyebiliriz. 2005 yılında Türkiye'de ilk 500'e giren büyük işletmelerde RI

uygulamaları üzerine bir araştırma yapılmıştır. 2019 yılında yapına en son çalışma işletmelerin stratejik eğilimleri ile istihbarat toplama yöntemleri arasındaki ilişkisi ve önemi ortaya konulmuştur. Çalışmada, RI ve stratejik yönetim ekolleri tanımlanmış ve akabinde “örnek olay analizi” tekniğiyle değerlendirilmiştir. Algül (2019) çalışmasında, RI ve BY ilişkisine yönelik çalışma yapılmasına yönelik öneride bulunulmuştur.

Literatür incelendiğinde BY ve RI'nin sinerjik kullanımını tartışan az sayıda çalışmanın var olduğu gözlemlenmiştir. SYS'de, araştırmalar daha çok BY ve RI'nin ayrı ayrı kullanımını tartışmaktadır. Bu çalışmada ise işletmelerin RI ile BY kullanımına odaklanmıştır.

1.6.ARAŞTIRMANIN DÜZENİ

Çalışmamız beş bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde konunun önemi, araştırmanın amacı, araştırma problemleri ve hipotezler, araştırmanın kapsamı, literatür incelemesi, araştırmanın düzenine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

İkinci bölümde İşletmelerde Strateji ve Stratejik Yönetim Süreci,

Üçüncü bölümde İşletmelerde BY ve SYS'deki Yeri,

Dördüncü bölümde RI'nin Stratejik Önemi ve BY ile İlişkisi,

Beşinci bölümde, her başlığın konusu için özel olarak tasarlanmış soruları ilişkin bulgular ve analizler yer almaktadır.

Altıncı ve son bölümde ise çalışmamızın sonuçları aktarılmakta ve sunulan öneriler yer almaktadır.

Tustin ve arkadaşlarına (2005) göre araştırma tasarımı, araştırma hedeflerini veya hipotezleri gerçekleştirmek için izlenecek plandır. Ayrıca, gerekli bilgileri toplamak ve

analiz etmek için yöntem ve prosedürleri belirten ana planı temsil eder. Rugg ve Petre'ye (2007) göre, araştırma tasarımı, muhteşem izolasyonda var olan bir şeyden ziyade bir araştırma sorusunu cevaplamak için kullandığımız bir şeydir. Tustin ve arkadaşları (2005) üç tip araştırma tasarımını listelemektedir. Bunlar:

- 1) Keşifsel araştırma (nitel araştırma / gözlem / çevrimiçi nitel araştırmalar): Bu tür araştırmalarda derinlemesine görüşmeler, odak grupları, çevrimiçi sohbet odaları ve e-odak grupları kullanılmaktadır.
- 2) Betimsel araştırma (nicel araştırma / çevrimiçi nicel araştırmalar): Bu tür araştırmalarda kişisel görüşmeler, telefon görüşmeleri, posta anketleri, faks anketleri, paneller, web tabanlı anketler, e-posta anketleri kullanılmaktadır.
- 3) Nedensel araştırma: Bu tür araştırmalar deneyi içerir.

Çalışmada, yukarıda bahse konu araştırma tasarımlarından betimsel araştırma yönetimi kullanılmıştır ve katılımcıların birincil verilerini toplamak için bir anket yapılmıştır.

1.7.YARARLANILAN KAYNAKLAR

Araştırma konusuna ilişkin daha önceden yapılmış çalışmaları belirleyebilmek amacıyla Ankara Üniversitesi Çevrimiçi Kataloğu, Ticaret Bakanlığı Çevrimiçi Kataloğu, Bilkent Üniversitesi Çevrimiçi Kataloğu ve Hacettepe Üniversitesi Çevrimiçi Kataloğu kullanılmıştır.

Türkiye’de konuyla ilgili yayınlanmış kaynakları saptamak amacıyla aşağıdaki yayınlar “Bilgi Yönetimi, Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim Süreci” anahtar kelimeleriyle taranmıştır.

YÖK Tez Veri Tabanı

Türk Kütüphaneciliği

ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı

Bilgi Dünyası

Türkiye Bibliyografyası

Türkiye Makaleler Bibliyografyası

Yurtdışında konuyla ilgili yayınlanmış kaynakları tespit etmek amacıyla aşağıdaki yayınlardan yararlanılmıştır:

Google Books

Google Scholar

UMI ProQuest Digital Dissertations

Proquest

JSTOR

EMERALD

E-prints in Library and Information Science

Library and Information Science Abstracts (LISA)

- Library, Information Science and Technology Abstracts (LISTA)
- ScienceDirect Scopus

1.8.SINIRLILIKLAR

Bu çalışmada önerilen stratejik yönetim esas olarak ihracatçı firmalar ile ilgilidir. İşletmeler ölçeklerine ve faaliyet alanlarına göre çalışmaya dahil olmuştur. İşletmelerin çok işlevli ya da çok bölümlü olup olmadıkları gözetilmemiştir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, küçük bir örneklemin kullanılması ve daha büyük bir örneklem içeren daha detaylı araştırmaların yapılması gerektiğidir. Yapılan anket ülkemizdeki tüm işletmeleri temsil etme oranı düşük olsa bile araştırmaya katılan firma kümesine ilişkin genel bir tablo yansıtmaktadır.

Ayrıca, anket soruları araştırmanın örnekleminde yer alan tüm firmalara e-posta ile ulaştırılmış olsa da dünya geneli ve ülkemizde son aylarda baş gösteren Covid-19 (Koronavirüs) pandemisi sebebiyle faaliyetlerine ara veren işletmelerin tümünden dönüt alınamamıştır.

Nisan ayının ilk haftasında başlayan anket cevaplanma süresi söz konusu pandemi sebebiyle uzatılmış olup, Mayıs ayının ilk günlerine kadar sürdürülmüştür. Tez çalışmasının sağlıklı yürütülmesi için anket uygulamasını sonlandırma tarihi 02.05.2020 olarak belirlenmiştir. Bu tarih itibariyle anketi cevaplayan kullanıcı sayısı 53'tür.

2. BÖLÜM

İŞLETMELERDE STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

2.1.Strateji Nedir

Strateji kavramının tarihi çok eskilere dayanmaktadır. Yazında strateji sözcüğünün kökenine ilişkin birçok yaklaşım mevcuttur. Latince’de “yol” ve “çizgi” olarak bilinen “stratum kavramının kökeni olduğu düşünülmele birlikte eski Yunanlı General Strategos’un sanatına ve bilgisine atfedilerek kullanılmıştır (Eren, 2000; Güçlü 2003). Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. M.Ö. 500 yılında Sun Tzu tarafından stratejiye ilişkin yazılan ilk eser “Savaş Sanatı”dır. Sun Tzu’ya göre “Herkes bir savaşın nasıl kazanıldığını yüzeysel olarak görebilir; göremedikleri şey, savaştan önce geçen uzun plan ve kombinasyon dizileridir” (Giles, 1910:121). Strateji bir oyun olup, kazanmak için düşünmek gereklidir.

Roma aristokratı ve yazarı olan Frontinus ise Roma ve Antik Yunan'da uygulanmış savaş hileleri ve taktiklerini “Strategemata” adlı eserde anlatmıştır. Kendi stratejilerini on iki kategoride geliştirmiş ve sistematik hale getirmiştir (Kvint, 2016:9) Söz konusu kategoriler başlıca;

“Birinin planını gizlemek üzerine,
Düşmanın planını bulmak üzerine,
Savaşın karakterini belirleme konusunda,
Düşmanın istila ettiği yerlerde ordusunu yönetmek üzerine,
Zor durumlardan kaçma konusunda,
Mart ayında pusuların döşenmesi ve toplanması üzerine,
İkame edemediğimiz şeylerin yokluğunu nasıl gizleneceği üzerine,
Düşmanın dikkatini dağıtmak üzerine,

Bir ordunun savaş coşkusu nasıl uyandırılacağı” üzerine kurgulanmıştır.

Bu kategorilerin çoğunluğu herhangi bir stratejist ve herhangi bir stratejik analiz için zorunludur.

Dilimize Fransızcadan geçen strateji kelimesi, TDK Kurumu sözlüğünde “*Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı*” olarak yer almaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, stratejinin birisinin hayatta kalması veya başarması için diğerlerine karşı nasıl kazanılacağı ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

Strateji, zamanla askeri kullanımdan çıkmış olup, günümüzde diğer iş sahaları içinde yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Kişiler iş hayatında stratejiyi; hayati çıkarlarını garanti etmek; insan faktörünü, fiziksel ve mali kaynakları kontrol etmek ve bunlardan yüksek düzeyde yarar sağlamak üzere bir plan olarak düşünmeye başlamıştır (Parlak, 2015:12).

Literatürde strateji kavramı için farklı tanımlamalar yapılmıştır: (Pamuk ve diğerleri, 1997:19 aktaran, Güçlü, 2003:67):

“Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.”

“Katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi.”

“İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü.”

“Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar.”

Yukarıdaki tanımlardan da ifade edildiği üzere; işletmeler için strateji, hedeflere ulaşmak için verilen temel kararlar/yollar kümesidir. Bir işletme organizasyonunun stratejisi, kuruluşun misyon ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirten kapsamlı bir ana plandır. Bu kapsamda; işletmeyi doğru yönlendirmek ve işletmeye rekabet avantajı kazandırmaya yönelik, işletme ve çevresini çözümleyerek kendisiyle uyumlu hedeflerin tespiti, faaliyetlerin planlanması ve ihtiyaç duyulan gereç ve kaynakların düzenlenmesi süreci (Dinçer,2003) olarak ifade edilebilir. Örgüt stratejisini belirlerken amaç ve misyonun nasıl olacağı öncelikli olmakla birlikte, rekabet gereklilikleri ön planda olmalıdır.

Her işletmenin iç ve dış dinamikler farklılık gösterdiği için her stratejiler o işletmeye özgüdür. Fakat etkili ve uygulanabilir bir strateji olması için bazı ortak kriterler olmalıdır. Quinn’e göre hem iş hayatı hem de askeri düzeyde, stratejinin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibidir (Kumar ve diğerleri, 2008:18):

- **Açık, inandırıcı hedefler:** Tüm hedefler açık, anlaşılır olmalıdır. Hedeflerin yazılması veya sayısal olarak kesinleştirilmesi gerekir.
- **Stratejik girişimin sürdürülebilirliği:** Strateji, eylemlerin bağımsız olmasını sağlarken, stratejini tamamında bir bağımlılık gerektirir. Başarı için sürdürülebilirlik esastır.
- **Konsantrasyon:** Strateji, belirleyici olması muhtemel yerde ve zamanda üstün güç sağlar. Strateji, işletmeyi neyin üstün kılacağına, rakipleriyle ilgili olarak kritik boyutlarda en iyi olana konsantre olmalıdır.
- **Esneklik:** Stratejinin kaynaklara dayalı olarak oluşturulmalıdır. Manevra kabiliyeti ve stratejik esneklik için kaynaklara dayalı olması önemlidir.
- **Sorumluluk Sahibi ve Kararlı Lider Olma:** Stratejinin başarılı olması için, ana hedeflerinin her biri için uygun, sadık ve kararlı liderlik sağlanmalıdır. Liderlerin, ilgi ve değerleri üzerinde kendi rollerinin gereklilikleriyle eşleşecek şekilde seçilmesine özen gösterilmelidir.

- **Sürpriz:** Strateji, rakiplere beklenmedik bir zamanda saldırmak için hız, gizlilik ve zekadan faydalanmalıdır. Dolayısıyla sürpriz ve doğru zaman önemlidir.
- **Güvenlik:** Strateji sahip olduğu kaynakları sağlamlaştırılmalı veya geliştirmeli, işletme için stratejik öneme sahip tüm operasyonel noktalarını güvenli bir şekilde korumalıdır. Rakipler tarafından gelebilecek ani saldırı/atak için etkili bir istihbarat sistemi sağlamalıdır

Hangi türde strateji (işletme, devlet, savaş stratejileri gibi) söz konusu olursa olsun yukarıdaki özellikler stratejinin hayati unsurlarıdır. Quinn, özde stratejiyi bir değişim aracı olarak tanımlamış ve proaktiviteyi sağlayıcı sistemler sayesinde ayakta kalabilmenin bir aracı olarak görmüştür (Bakoğlu, 2004:160).

2.1.1.Stratejiye İlişkili Olduğu Kavramlar

Strateji sürecini başlatan ve tamamlayan bazı kavramlar mevcuttur. Bu kavramlar benzerlik ve farklılıklarıyla birlikte stratejinin bütünü oluşturmaktadır:

Taktik: Taktikler de plan gibi değerlendirilebilir. Taktiği ifadelendirmek gerekirse; stratejilerin uygulanma aşamasında ortaya çıkan, rekabete ve değişen şartlara uyum sağlamak üzere yapılan dinamik ve kısa vadeli, olası rakip davranışlarını dikkate alan eylemler ve kararlardır (Sağır, 2010). Aslında taktik stratejinin bir parçasıdır ve birlikte çalışırlar. Rekabetçi eylemler için önemli bir unsurdur. Özel amaçları gerçekleştirmek üzere ayrıntılı ve altarnetif yollar taktik ile hazırlanır.

Örneğin, pazarlama stratejiniz sosyal medyadaki etkinizi ve performansınızı arttırmaksa, taktikleriniz işiniz için en iyi kanalları ve izleyicileriniz için en etkili mesajları belirlemek olabilir. (Smith, 2019).

Program: Program, bir süre dahilinde, ayrıntılı eylemlerin nerde uygulanacakları ve bunların kimler tarafından yapılacağını tespit etmektir. (Akgemci ve Güleş, 2010). Başka bir ifadeyle, işletme faaliyetleri için en ince ayrıntılarını, yer ve zamanları, hangi usul ve kimler tarafından gerçekleştirileceği ilişkin hazırlık sürecidir.

Yöntem: Yöntem kullanım açısından politikaya benzerlik gösterir. Fakat, strateji ile politika geniş bir alan veya temel bir sorunu ele almasına karşın, yöntem politikanın veya stratejinin uygulanış biçimiyle ilişkilidir. (Güçlü, 2003). Politika yönetmeden daha kapsamlı olmakla birlikte yöntem politikanın uygulanmasında destekleyici unsurdur.

Plan: Bir plan genellikle bir hedefi gerçekleştirmek için atılan adımların bir listesidir. Bir plan nasıl, ne zaman, nerede, kim ve ne gibi soruları ele alır. Stratejinin nasıl uygulanacağını ayrıntılı olarak açıklar Strateji işletmenin bütünü ilgilendiren uzun vadeli plandır (Koçer, 2016). Bir plan, adımları ifade ederken strateji en iyi adımları ifade eder.

Planda öncelikle durum analizi yapılır. Analizden sonra uygulanacak olan eylem planlarının ölçme ve değerlendirilmesinin yapılması plan için önem arz eder.

Politika: Politika, rutin ve günlük işlerin uygulanmasından stratejilerin tespit edilmesine kadar tüm faaliyet ve karar için sınırları ifade eder (Yaşlıoğlu, 2016).

Stratejide gelecekte olabilecek durumlar tam olarak tahmin edilemez, politikada ise süreklilik ve düzenli bilgi olmalıdır. Politikalar işletmelerin yol rehberidir. Ürün geliştirme, fiyattan tutundurma, marka ve mali konular başta olmak üzere işletmeler bir çok konuda politika uygulayabilirler.

Strateji ile politika arasında en büyük nüans politikaların karar almada bir düşünme kılavuzu olduğu, stratejinin ise bu kılavuz ile birlikte hedeflerin belirlenmesi kaynakların nasıl kullanılacağı kararının verilmesi olarak ifade edilebilir (Güçlü, 2003).

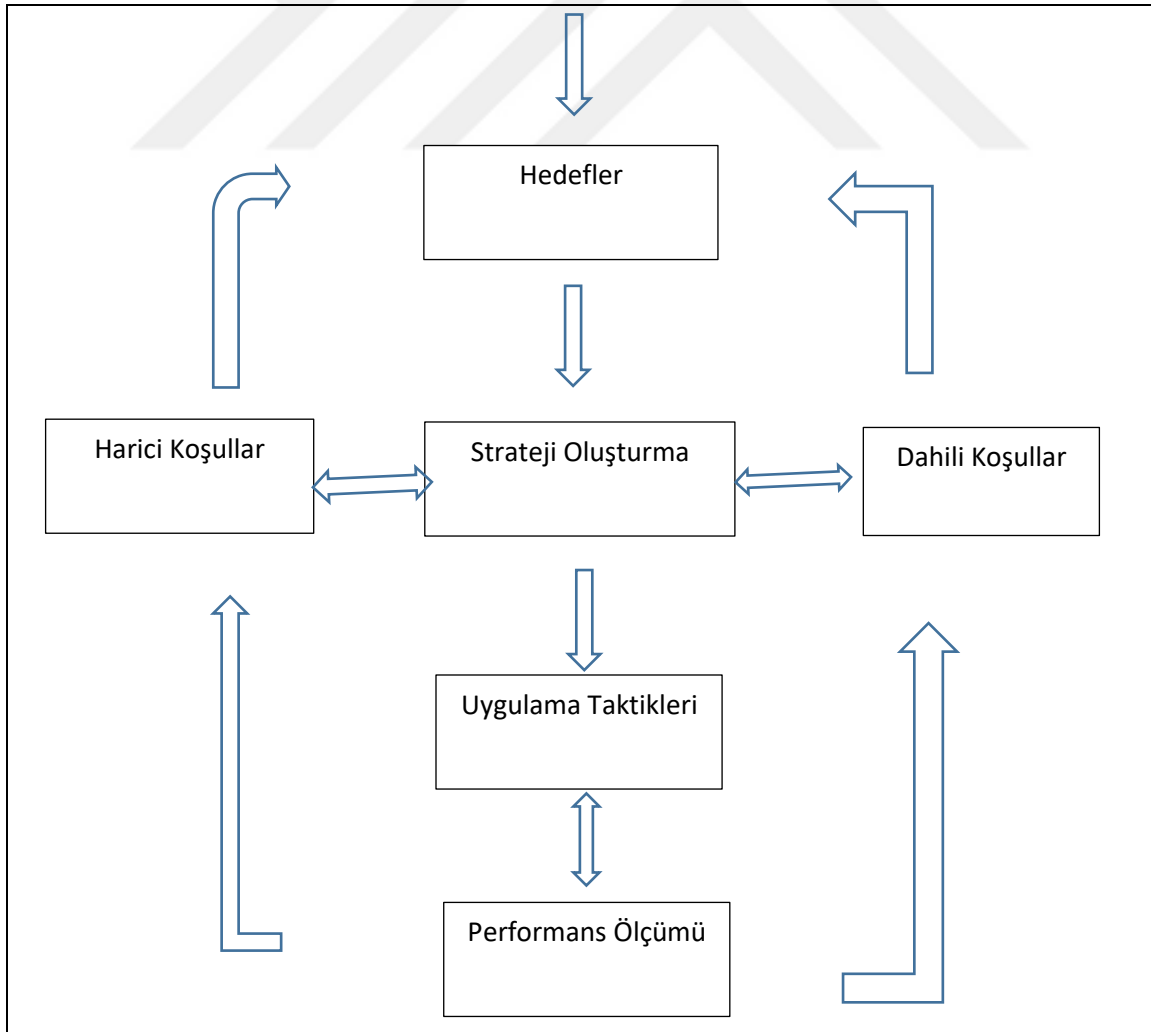
2.1.2.Strateji Belirleme Süreci

İşletmelerde stratejilerin belirlenmesi ve uygulaması bir süreçtir. Bu süreçte, çevre analizi ile işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen faktörlerin şartlarının işletme amaçlarına ulaşması için olası katkı ve/veya engellemeler tespit edilir (Alpkan, 2000).

Doğru stratejik hamleler yapabilmek söz konusu işletme içi ve dışı faktörlerin tespiti önemlidir.

Strateji süreci girdilerin çıktılara dönüşmesiyle oluşur. Şekil 1’de görüldüğü üzere, ilk adım organizasyon için kapsamlı bir misyon oluşturma’dır. Daha sonra, şirket misyonuna yönelik olarak hedefler ortaya konulur. Bu aşamada her bir stratejik iş biriminin ayrıntılı bir değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu değerlendirme mevcut güçlü ve zayıf yönlerin hem iç (şirket içi faaliyetler) hem de dış (pazar, ekonomik durum, rakipler, finansal kaynakları vb.) analizlerini içermeyi gerektirir. En son olarak strateji uygulamaya koyulur ve stratejini ne kadar iyi işlediği ortaya çıkar. Süreçte, stratejinin oluşmasında, en son aşamada yer alan performansın ölçümüne kadar geri besleme mevcuttur.

Şekil 1: Strateji Süreci



Kaynak: Luecke R., (2010). Strateji – İşinize En Uygun Stratejiyi Oluşturun ve Uygulayın (Çev. Turan Parlak). Türkiye İş Bankası Yayınları. 2.Basım (s.XIX).

2.2.Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, çağımızda işletmelerinin nitelikli rekabet gücü, yenilikçi, hızlı değişen çevreye uyum sağlanması, kaliteli üretim yapılarak yönetilmesi yönelik bir yaklaşımdır (Dalmış A.B, 2018). 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme ve yönetim alanlarında etkin olarak kullanılan kavram herhangi bir organizasyonun, projenin veya işletmenin başarısında önemli bir mekanizma haline gelmiştir (Güçlü,2003). Performansı geliştirmek ve ölçmek için önemli bir rol oynamaktadır.

21. yüzyılda önceki dönemlere göre etkisini her alanda hızla artıran küreselleşme ekonomi alanında daha fazla ivme kazanmıştır. Küreselleşme ile birlikte dünya üzerindeki ekonomilerin birleşerek tek pazar haline gelmesi ticari faaliyetlerin işleyişini değiştirmiştir.

Tüm sektörel işletmeler bu olguyu kabullenip faaliyetlerini bu yönde geliştirmeye başlamıştır. Dolayısıyla bu büyük ve tek pazarda var olmak isteyen işletmeler, küreselleşme ile gelen fırsat/tehditler e karşı dikkatli olmak durumundadır (Karabulut, 2004).

İşletmeler, küreselleşme ile birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve rakipleri kontrol edebilmek için stratejik yönetime ihtiyaç duymuşlardır. Stratejik yönetimin tek bir tanımı yoktur. Literatürde stratejik yönetimin farklı noktalarını vurgulayan birçok tanım mevcuttur.

Stratejik yönetimi, işletmelerin varlık ve yetenekleri ile dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. Bu

faaliyetler; işletmenin zayıf ve güçlü yönlerin ile çevresel fırsatlar ve tehditlerin, rakiplerle ilişkileri göz önünde bulundurularak belirlenmektedir (Ergin,1992).

Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” olarak tanımlamıştır (Aktan, 2003).

Peter Drucker ise, stratejik yönetimi; “işletmenin görev ve misyonlarının ele alınarak, neredeyiz? ve nasıl olmalıyız? sorularına cevap arar. Alınması istenen cevaplar doğrultusunda hedefler belirlenir ve o hedeflere ulaşılmasını sağlar” olarak ifade etmiştir (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetimin temel görevi stratejileri belirlemek, pratiğe dökmek ve çıktıları değerlendirmektir. Stratejik yönetim aşağıdaki sorulara cevap arar (Aktan, 2003):

- Strateji NE’dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Yukarıda verilen soruların cevaplanması stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturur.

Stratejik yönetim süreci sorumlulukları şu şekilde sıralanmıştır (Pearce II vd, çev editörü Barca, 2015):

- “1-İşletmenin misyonu, felsefesi ve görevlerine ilişkin bir misyonunu belirlemek.
- 2-İşletme içi şartları ve yeteneklerini iyi analiz etmek.
- 3-İşletmenin dışsal çevresini, rekabetçi ve genel bağlamsal etkenlerin kapsayacak şekilde değerlendirmek.
- 4-İşletme içi kaynakların kaynaklarını çevreyle karşılaştırmak.
- 5-İşletmenin, misyonuna yönelik olarak, öncelikli faaliyetleri belirlemek.

- 6-En çok ihtiyaç duyulan faaliyetlere ilişkin uzun vadeli stratejiler oluşturmak.
- 7-Seçilen başlıca stratejilere uyumlu yıllık hedefler ve kısa vadeli stratejileri tespit etmek.
- 8-İşleme içi tüm unsurlar (çalışanlar, teknoloji, görevler, ödül sistemleri gibi) arasındaki eşlemeyi belirleyen bütçelenmiş kaynak dağıtımını ile stratejileri uygulamak.
- 9-Karar alma mekanizması oluşturmak üzere sürecin başarısını değerlendirmek”.

Yukarıdaki görevlerden de anlaşılacağı üzere, stratejik yönetimde şirketin amaç ve hedeflerine uygun stratejileri belirlemek, uygulamak ve denetlemek önemlidir.

2.2.1 Stratejik Yönetim Süreci İçin Temel Kavramlar

Stratejik yönetim süreci amaç, bütçe, hedef misyon, vizyon, kavramlarıyla birlikte çalışır. Bir önceki bölümde bahsi geçen stratejik yönetimin görevlerini daha iyi anlamak için söz konusu kavramları tanımlamak gerekmektedir.

Vizyon: Vizyon, kurumun nihai hedeflerini anlatan bir kavramdır.

İyi bir vizyon aşağıdaki özelliklerde olmalıdır (DPT, 2018):

- İdealisttir; özünsenmesi ve benimsenmesi gerekir.
- Kendine özgüdür; işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özellikleri vardır.
- İlgili odağıdır; işletme çalışanları ve rakiplerin dikkatini çeker.

Vizyonun anlaşılır olması için aşağıdaki özelliklere haiz olmalıdır (İlseven, 2016):

- Teşvik edicidir, akılda kalır.
- Zamana bağlı değildir.
- Geleceğe yönelik ipuçları verir ve belirsizliği yok eder.

Kısa ve ilgi çekici bir vizyon kişilerin dikkatini çeker. Vizyon; hem bugünkü gerçekler hem de hayaller ile birlikte geleceğin tanımını içinde barındırır.

Misyon: İşletmenin varoluş nedenidir; işletmenin neyi nasıl yaptığını net bir şekilde açıklar. Stratejik planın temelidir. İşletmenin sahip olduğu tüm görev ve sorumluluklarını

kapsayan önemli bir çatı kavramdır. (DPT,2018). İşletme felsefelerini ve yansımalarını maddeleştiren gayelere dayanan bir terimdir (Akgemici ve Güleş,2010).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere misyon bildiriminde olması gereken özellikler şunlardır:

- Kısa, net ve etkili şekilde tanımlanır ve gerçekçidir.
- İşletmenin neden var olduğunu açıklar.
- Motive edicidir.

Bir işletmenin misyon ve vizyon beyanları, stratejinin yönlendirilmesine yardımcı olur. Her ikisi de bir stratejinin gerekli unsurları olan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlar. Ayrıca, işletmenin hedef kitlesi ve hedef kitlesinin önemi beyanlarda yer alır. Bu açıdan bakıldığında vizyon ve misyon halka ilişkiler aracı olarak da görülebilir.

Amaç: Bir işletmenin ileride olmak istediği statü ve erişmek istediği hedefleri ifade eder. Sahip olunan kaynakların geleceğe göre düzenlenmesini sağlar (Aktaş,2015). Amaçlar uzun vadeli olup, hedeflerin oluşmasına esas teşkil ederler (Eren, 2004). Ayrıca amaç, stratejinin temel taşıdır. İşletmeler; üst yönetimin vizyon ve misyonlarını tanımlamalarının ardından amaçlarını tayin ederler.

Amaçlar belirlenirken sahip olması gereken nitelikleri aşağıdaki gibidir (Ülgen ve Mirze, 2007):

- Gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır.
- Dikkat çekicidir. Açık, net ve ölçülebilir olmalıdır.
- Misyon, vizyon gibi kavramlarla ilişkili olmalıdır.

Bütçe: Her bir programın detaylı maliyetini çıkararak, bir işletmenin gelir ve giderlerini finansal olarak ortaya koyan bir plandır. (Okumuş vd,2014). İşletmenin

performansını ölçmek için de kullanılabilir. Koşullarda değişiklik olduğunda revize edilmeli ve düzeltilmelidir.

2.2.2.Strateji Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, işletme için önem arz eden konulara yönelik karar verilmesine destek olmakla birlikte, yukarıda anlatılan ve stratejinin temelini oluşturan vizyon, misyon, amaç kapsamında uygulanıp uygulanmadığı ile de ilgilenir (Yüzbaşıoğlu, 2004).

Bu bağlamda, stratejik yönetim süreci; stratejik planlama, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olarak üç aşamada gerçekleşmektedir.

2.2.2.1.Stratejik Planlama

Plan; bir işin, bir eserin gerçekleştirilmesi için tasarlanan düzen (TDK Sözlüğü), yapılacak işlerin nasıl yapılacağına ilişkin verilen kararlardır. Planlama ise istenen bir hedefe ulaşmak için neyi, nerede, nasıl yapılacağını belirleyen süreçtir (Tekin ve Şenol, 2013). Bir başka ifadeyle planlama, işletmenin belirlenen amaçlarına yönelik stratejiler oluşturmak ve işletme kaynaklarıyla bütünleştirerek detaylı planlar oluşturma sürecidir (Tengilimoğlu, 2008). Yöneticilerin karar almasında planlama detekleyici bir unsurdur. Planlamanın gayesi, işletmelerin amaçlarına uygun olarak, faaliyetlerini sürdürmek ve asgari kaynak ve zaman kullanarak ulaşmasını sağlamaktır (Can,1996). Özellikle çevre, pazar ve rakip vb dış unsurlar işletme faaliyetlerini olumsuz etkilememesi için planlama gereklidir.

Küresel ekonomide rekabetin çok yoğun yaşanmasıyla birlikte işletme yönetiminde planlama tek başına yeterli olmamış ve stratejik bir bakış açısı kazanmıştır. Böylece stratejik planlama yönetim sürecine dahil olmaya başlamıştır.

Stratejik planlama en genel ifadeyle; işletmenin mevcut durumu ile hedeflediği ve arzu ettiği durum arasındaki bağlantıdır. İşletmenin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri tespitini gerektirir (DPT, 2018).

Özetle, işletmenin misyonu doğrultusunda belirlenen amaçlar ile birlikte, dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, işletmenin mevcut durumu (zayıf/güçlü yönleri), stratejik hamlelerden en uygunlarının seçilmesi süreci olarak ifadelendirilebilir (Yüksel 2002 akrotan Çelik, 2011). İşletmeler stratejik planlama yoluyla örgüt içi bigiler açığa çıkararak küresel pazarda rekabet avantajı elde ederler. Ayrıca, örgüt içi ve dış çevre ile bağ kurarak sürdürülebilir ve geliştirilebilir bir rekabet avantajı sağlar. Stratejik planlama, işletmelerin bugün var olan sorunları çözülmek ve yarının fırsatlarından yararlanmayı sağlamak üzere hazırlanır.

Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin ilk basamağıdır. Ansoff, stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki ayrımı şu şekilde yorumlamıştır: Stratejik planlama en uygun stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim ürün, teknoloji gibi sonuçların üretilmesine ilişkin stratejiye odaklanırken, stratejik planlama en doğru kararların alınmasına odaklanır. (Ansoff,1988, akt Özgür, 2004). Bu bağlamda, stratejik planlama stratejik yönetimin alt kümesi olmaktadır. Stratejik planlama daha sakin bir ortamda öngörüsöl davranmayı içerirken, stratejik yönetim ise proaktif olup, işletmenin dış çevre ile uyumlu davranış sergiler.

Bir stratejik planda yer alması gereken ögeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (DPT, 2018)

- Durum analizi (özet)
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- Misyon, vizyon, temel değerler
- En az bir amaç
- Her amacın altında en az bir hedef
- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i
- Stratejiler
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet

Ayrıca, bir stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanması için, yönetim ve diğer personel arasında iş birliği kesinlikle gereklidir.

2.2.2.1.1.Durum Analizi

Stratejik planın ilk ve en önemli aşaması durum analizidir. Durum analiz süreci; işletmeler kendilerini ve çevrelerini anlamalarını destekler. Karşı karşıya gelenebilecek fırsatlar ve kısıtlamalar yoluyla işletmelerin faaliyetlerini her aşamada etkiler (Özgür, 2004). Şu an nerdeyiz ve nasılız sorularının yanıtlarını içerir. Süreci yürüttükten sonra yönetim sürekli olarak değerlendirmeli ve iyileştirmeye çalışmalıdır. Durum analizi iç çevre ve dış çevre analizi öğelerinden meydana gelmektedir:

Dış Çevre Analizi: Stratejik yönetimde, hiçbir işletme tek başına değildir. Hepsi sahip olduğu şartlar altında ve bu şartlardan etkilenerek yaşar. (İslamoğlu A.H.,1999) Söz konusu koşullara adapte olabilmek ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için, sınırları dışında kalan faktörler dış çevreyi oluşturmaktadır. Dış çevre faktörlerini ekonomik, siyasi, kültürel hukuki ve üretim için teknolojik koşullar oluşturmaktadır (Akgemci ve Güleş,2010). Dış çevre, dinamik ve değişkendir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için bu değişken çevrede yer alabilecek fırsat/tehditleri gözden kaçırmaması gerekmektedir.

İç Çevre Analizi: İşletmeler iç çevresi kendi içinde farklı özelliklere (zayıflıklar ve güçlü yanlar) sahiptir. İşletme yapısı, kültürü, sahip olduğu teknik donanım, değerleri, amaç, vizyon ve finansal kaynaklar iç çevre analizi kapsamına dahildir (Akgemci,2010).

Bir işletmeyi derinlemesine anlamak, iç analizin amacıdır. Bu analiz, işletmenin varlık ve yeteneklerine dayanmaktadır. İşletmeler iç çevre analizi için daha çok finansal kaynakları yönetmeye eğilirler. Finansal olmayan kaynaklar büyük ölçüde görünmezdir

ancak zamanla firma için finansal varlıklardan daha önemli hale gelir. İnsan kaynakları maddi olmayan kaynaklar arasında yer almaktadır. Çalışanların eğitimi, becerileri, teknik bilgileri ve örgüt içi uyumu, işletmenin stratejisi için önemli unsurlardır. Kısaca, iç çevre analizi işletmelerin zayıf/güçlü yönlerini ortaya çıkarılmasını sağlar ve işletmenin stratejik planı için önemli bir ögedir.

2.2.2.1.2.Durum Analizi Tespiti ve Değerlendirilmesi (SWOT Analizi):

Swot analizi ile işletmenin durum tespiti sırasında iç ve dış çevre faktörlerinin değerlendirilmesini yapılmaktadır. İşletmeler analiz sırasında sağlıklı ve sistematik değerlendirmelerde bulunur, kaynak ve yeteneklerini yeni stratejiler geliştirmek üzere en doğru şekilde kullanabilmesini sağlayan yöntemlerden biridir (Akgemci,2010). İngilizce bir kavram olan SWOT, dört sözcüğün kısaltmasından oluşmuştur (Şener, 2015):

S- Strength (İşletmenin olumlu ve güçlü olan niteliklerinin saptanması)

W- Weakness (İşletmenin olumsuz veya zayıf olan niteliklerinin saptanması)

O- Opportunity (İşletmenin içte ve dışta sahip olduğu fırsatların belirlenmesi)

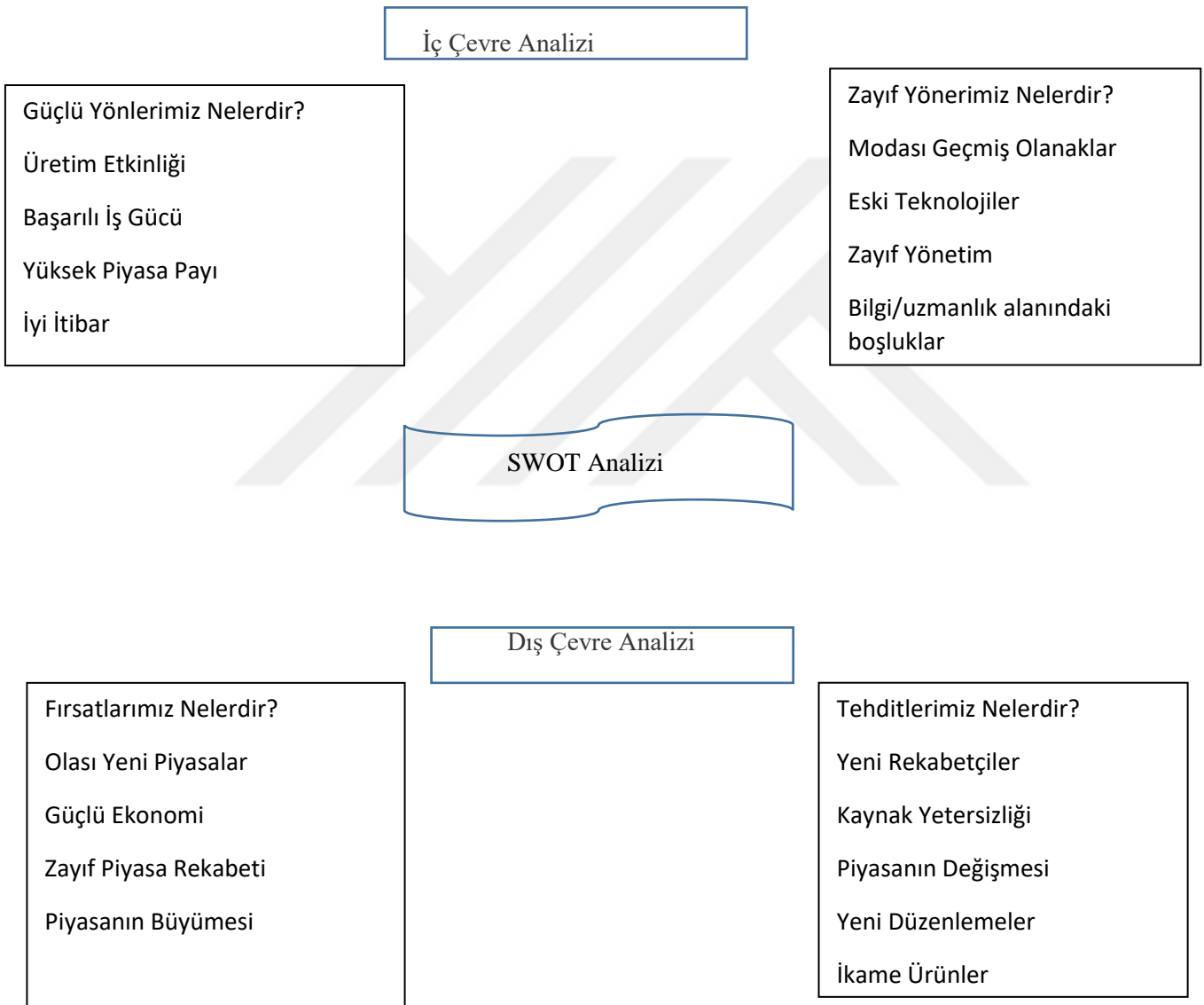
T- Threat (İşletmenin çevresindeki risk (tehlike) ve piyasa tehditlerini saptaması)

İşletme, örgüt içi değerlendirmeden çok rakip ile olan ilişkilerini de dikkate alarak bir değerlendirmede bulunması gerekmektedir. Aynı şekilde fırsat ve tehditler için de ekonomik çevre ve rakipler göz ardı edilmemelidir (Barca 2009). İşletmenin güçlü ve zayıf yanları saptanırken dışsal faktörler çok önemlidir. İşletme kendi içinden çok rakiplerin durumu ile kendi durumunu karşılaştırmalıdır.

Şekil-2’de yer aldığı üzere, işletmeler durum analizi değerlendirmesi yaparken işletmenin güçlü yönlerini; üretim etkinliği, pazarda yüksek piyasa payına sahip olmak, başarılı bir iş gücü ve iyi itibar oluşturmaktadır. Yine iç çevre zayıf yönlerini belirleme de ise güçsüz bir yönetim, güncel olmayan teknolojik kaynaklar ile bilgi/uzmanlık alanındaki boşluklar da önemli rol oynamaktadır. İşletmenin fırsatlarını, güçlü bir

ekonomik durum, yeni piyasalara açılma durumu, pazardaki rekabet seviyesinin düşük olması oluştururken; rekabetçi firma sayısının artması, kaynak yetersizliği, piyasadaki ani denge değişimi, kurum/kuruluşlarca getirilecek düzenlemeler işletmeler için olabilecek tehdit unsurlarıdır.

Şekil 2: SWOT Analizi Süreci



Kaynak: Schermerhorn, J.R., ve Chappell, D.S. (2000). *Introducing Management*. s.92

Stratejik yönetimde, uygulanma aşaması çok dikkat gerektirir. Çünkü stratejik planlama belirsizleri tahmin edemeyeceğinden, uygulamada beklenmeyen durumlarla karşı karşıya kalınabilir (Dinçer, 2007). Strateji uygulaması, işletmenin yapısını tasarlamayı, işletme varlıklarını kullanmayı, karar verme sürecini geliştirmeyi ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeyi içerir.

2.2.2.3. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrolü

Seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının mukayese edilerek değerlendirilmesini içeren bu süreç stratejik yönetim sürecinin son basamağıdır. Stratejilerin arzu edilen sonuca ulaşp ulaşmadığını ve performans kriterlerinin ne kadarını kapsadığını değerlendirir ve kontrolünü sağlar. Olumsuz bir durum olması halinde, ilgili yetersizlik tespit edilir ve stratejik yönetim süreci yeniden şekillendirilir. (Okumuş vd.2014).

Bu bağlamda, özellikle başlangıç ve bitiş verilerinin kontrol edilmesi stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlanmasına yardımcı olur. Böyle bir değerlendirme sürecinin yokluğunda, yöneticiler takdir yetkisini nasıl kullanacaklarını açıkça bilmeyeceklerdir. Stratejilerin değerlendirme süreci, yeni bir stratejik planlamada yararlı olabilecek önemli miktarda bilgi ve deneyim sağlar.

Sonuç olarak stratejik yönetim sürecinde yukarıda açıklanan aşamalar sırasıyla doğru bir şekilde uygulandığı takdirde eksiklikler ve yanlışlar ortaya çıkar. Böylece stratejik yönetim süreci, işletmenin rekabet avantajı sağlamasına düzenli olarak katkı sağlamakla birlikte uzun vadede başarı olmayı getirmektedir.

3. BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ ve STRATEJİK YÖNETİMDEKİ YERİ

3.1.Bilginin Tanımı

Serbest ve çok uluslu piyasa ekonomisinin hakim olduğu çağımızda işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve ayakta kalabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Küresel pazarda hâkimiyetlerini korumak, rakiplerini gözeterek faaliyetlerine devam etmek adına belirledikleri stratejik yönetim tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, işletmeler günümüzde stratejik yönetim uygulamalarında bilgi ve bilgi yönetimine önem vermeye başlamışlardır (Çiçek,2014). Artık başarılı işletmeler, ekonomik değişime ayak uydurmak için sahip olduğu bilgi deposunu güncel durum için uygulayan, pazarda daha fazla rekabetçi kalabilmek için, özgün bilgi kullanan işletmelerdir (Aktan,2016).

Öte yandan bilgi, işletmelere sürdürülebilir avantaj getirebilir. Bilgi kullanıldıkça çoğalır Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine, kullanıldıkça bilgi artar; yeni fikirler doğurur. Paylaşılan bilgi verildiği kişiyi zenginleştirir fakat verenden de bir şey eksiltmez. Sadece bilgi kaynakları sınırsız bir büyüme potansiyeline sahiptir (Davenport and Prusak çev. Günay, 2001).

İşletmelerde BY'nin nasıl uygulandığı ve stratejik yönetim sürecindeki rolünden önce bilgi ile yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramlarının bilinmesi yararlı olacaktır. Birbirleriyle sürekli karıştırılan bu kavramları tanımlayacak olursak;

Veri; ham gerçekler olarak tanımlanmakla birlikte, işletmeler tarafından gerçekleştirilen iş/işlemlerinin kayıtlı hale getirilmesi olarakta ifade edilebilir (Atılğan,2009).

Enformasyon, verilerin ilişkisel olarak adlandırılmasıdır. Veriler anlam kazanarak enformasyona temel oluştururlar. Bu bağlamda, verilerin anlam yüklenmiş haline enformasyon diyebiliriz (Gülseçen, 2015 ve Yılmaz 2009).

Bilgi ise; kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. İnsanların iletişim yoluyla enformasyon akışı bilginin ortaya çıkışını sağlamaktadır. Deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan karmasıdır (Barutçugil, 2002).

Ackoff'un DIKW (Data-Information-Knowledge-Wisdom) hiyerarşisine göre veriler arasındaki ilişki anlamak bizi enformasyona, enformasyondaki örüntüleri anlayış bilgiye, bilgideki ilkeleri anlayış bizi bilgeliğe ulaştırmaktadır (Gülseçen, 2015).

Enformasyonun bilgiye dönüşüm süreci aşağıdaki şekilde işlemektedir (Çev Günay, 1998:27):

Karşılaştırma: Bu duruma ilişkin ve farklı durumlara ilişkin enformasyonlar arasında hangi farklılıklar vardır?

Sonuç: Enformasyonun kararlar ile faaliyetler üzerinde nasıl etkisi vardır?

Bağlantılar: Bu bilgi parçası ile diğerleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Konuşmalar: Kişiler bu enformasyon hakkında ne düşünürler?

Yukarıda da açıklandığı üzere bu kavramlar birbirleriyle yakından ilişkilidir. Ve bu yakınlıktan dolayı söz konusu kavramlar arasında bazen anlam kargaşası yaşanabilir; fakat bu kavramların kendilerine özgü anlamlarını bilmek ve sınırlarını çizmek; kavramsal kargaşayı ortadan kaldırarak kavramları doğru şekilde kullanmak gerekir (Yılmaz, 2009)

3.2.Bilgi Türleri

Bilmenin dikkat çekici özelliği, bildiğimiz her şeyin birbirinden farklı olmasıdır. İşte bu noktada bilgi türleri ortaya çıkar (Uçak, 2010). Her disiplinde olduğu işletme yönetiminde de farklı tür bilgiler kullanılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu söz konusu bilgiler kurum içi ve dışı kaynaklardan sağlanmaktadır.

İşletme içi bilgilerin içeriğini; işletmenin doğal faaliyetleri ve yasal yükümlülükleri sonucunda üretilen ve/veya kullanılan belgeler ile çeşitli yayınlardan oluşan entelektüel kaynaklar oluşturur. İşletme dışı bilgileri ise bilgi merkezleri, veri tabanları, web siteleri, bloglar, bağımsız araştırmacılar, eğitim programları, danışmanlık firmaları, konferans ve toplantı notları gibi kaynaklar oluşturmaktadır (Özdemirci ve Aydın, 2007).

Bilgi, daha iyi anlaşılabilmesi için belli kriterlere göre sınıflandırılmıştır (Barutçugil, 2002):

Kullanma ve düzenlenme tarzına göre; İdealist – Sistematik – Pragmatik - Otomatik bilgi

Kaynağına göre: Örtülü – Açık Bilgi

Niteliğine göre ise kişide bulunan bilgi, müşteride bulunan ve müşteriyle ilgili olan bilgi ve sistem/süreçle ilgili bilgidir.

İşletmeler için en önemli bilgi kaynaklarında biri çalışanların sahip olduğu bilgidir. Bu nedenle işletmeler, yapısal sermayenin yanı sıra insan sermayesine de önem vermekte olup, çalışanların bilgisini de geliştirmeye dikkat etmektedir (Atılğan,2009).

İşte bu noktada yukarıdaki bilgi türlerini işletmeler farklı amaçlar için kullanmakta olsalarda, işletme faaliyetlerinin başarıyla gerçekleşebilmesi ve stratejik

yönetim sürecinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle sahip olunan örtülü ve açık bilginin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

3.2.1.Örtülü Bilgi

Örgütsel bilgi oluşturma teorisinde bir köşe taşıdır ve ifade edilmeyen ve duyulara, hareket becerilerine, fiziksel deneyimlere, sezgilere veya gizli kurallara bağlı olan bilgileri kapsar (Nonaka ve Krogh,2009:635). Örtülü bilgi kavramı ilk olarak 1958'de ünlü filozof Michael Polanyi tarafından "söyleyebileceğimizden daha fazlasını biliyoruz" olarak ifade edilmiştir. Örtülü bilgi, başka bir kişiye araçlarla aktarılması zor olan bir tür bilgidir. (Grant,2007). Örtülü bilgi kısmen tecrübeye dayalı "know-how" olarak ifade edilen teknik becerilerden oluşur. Örneklendirmek gerekirse, usta bir zanaatkar sahip olduğu tecrübe ve bilgisiyle işin detaylarını ve sürecini çok iyi bilir. Fakat bildiği şeyler parmaklarının ucundadır. Bu nedenle, bildiği şeylerin arkasındaki bilimsel veya teknik ilkeleri ifade edemez (Nonaka, 1998:28). Buradan yola çıkarak, örtülü bilgi öznel, yereldir ve kayıtlı hale zor getirilir çıkarımını yapabiliriz.

Örtülü bilginin aktarılması zor olsa da aslında işletme için çok önemlidir. Ürünleri farklı kılmak ve rekabet gücüne sahip olmak için örtülü bilgiyi açığa çıkarmak çok değerlidir. Çünkü açık ve kayıtlı bilgi rakipler tarafından kolayca elde edilebilir ve rekabet avantajı süreklilik arz etmeyebilir. Lakin, örtülü bilgiye dayalı rekabet üstünlüğünün uzun vadeli olacağı ifade edilebilir. Zira bu sürecin kaynağını oluşturan bilgi, kişilerin zihnindedir ve kopyalanması zordur (Aktan ve Vural:2005).

3.2.2. Açık bilgi

Açık bilgi; doğruluğu genel kabul görmüş, nesnel bilgidir (Durna, 2008). Bu bilgi türü, bilgi ve iletişim teknolojileri ile elde edilir ve paylaşılır. Bunun yanı sıra, dikkatlice

kodlanır, veri tabanlarında saklanır ve yüksek kaliteli, güvenilir, hızlı bilgi alma sistemleriyle kolay erişilebilir. Kodlandığında, açık bilgi varlıkları benzer birçok problemi çözer ve tekrar kullanılabilir (Smith, 2001:315)

Tablo 1 : Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Karşılaştırması

Örtülü Bilgi	Açık Bilgi	Özellikler
Kisisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir	Doğası
Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formülize etmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir.	Biçimselleştir Me
Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir.	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması	Gelişim Süreci
İnsanın beyininde oluşur ve beyininde biter.	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.	Yer
Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümseme ve anlama yoluyla örtülüye çevrilir.	Değişim Süreci
Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşım ile yönetilmesi zordur.	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir	Enformasyon Teknolojisi Desteği

Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.	Ortalama İhtiyaç
---	---	-------------------------

Kaynak: Tiwana A. (2001), The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And CRM Applications, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, s. 39., Aktaran Durna ve Demirel, "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlama" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.129-156

3.2.2.1 Sosyalleşme-Dışsallaşma-Birleştirme- İçselleştirme Süreci

Örtülü ve açık bilgi arasında bir etkileşim söz konusudur. Ünlü filozof Polanyi aradaki ilişkiyi bisiklet örneğiyle şöyle ifade etmiştir: bisiklet sürmek için kişinin öncelikle dik durması konusunda örtülü bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu, kişinin sahip olduğu bilgidir (kendinin sürme etkinliği değil, binicilikte kullanılan bilgi). Açık bilgi, örtülü bilgi edinme (örneğin birine düşmekten nasıl kaçınacağını söyleme) için yardımcı olarak kullanılabilirken, tek başına açık bilgi, birinin bisiklet sürmesine izin vermez. Bisiklete binmek gerekli olan know-how bilgisini elde etmeye yönelik zaman harcamalı, nihayetinde bunun nasıl yapıldığının farkında olmadan yetkinliğe ulaşılmalıdır (Tooman et al,2016:20).

Bu fikirleri ışında Ünlü Japon örgütsel teorisyen İkujiro Nonaka, çok katmanlı bir "bilgi yaratma" modeli geliştirmiştir. Bu modele göre, örtülü ve açık bilgi dönüşüm ve sürekli etkileşim halindedir.

Bilgi dönüşümü olarak adlandırılan bu sitem dört şekilde işler:

Örtülüden Örtülüye (sosyalleşme): Kişilerle etkileşime girdiğimizde ortaya çıkar. Gözlemlene, taklit etme yöntemlerini kullanarak bilgiyi kendimize transfer etmektir. Bu aşamada bilgi açık değildir (Smith, 2001). Çıraklık örülü bilgi transferi için önemli bir örnektir.

Örtülüden açığa (dışsallaşma): Örtülü bilgilerin açığa dönüştürülmesi, ifade edilebilir (somutlaştırma) hale getirilmesi sürecidir. Örneğin, iyi olduğumuz bir alanda kitap yazmak, sahip olduğumuz önemli bilgilerin kağıda dökülerek insanlara ulaşmasını sağlar (Barutçugil,2002).

Açıktan açığa (birleştirme): Bireyler toplantı ve telefon görüşmeleri gibi bilgi alışverişi mekanizmaları aracılığıyla bilgi alışverişinde bulunur ve birleştirir. Mevcut bilgilerin açık bir şekilde sıralanması, yeniden sınıflandırılması ve tekardan ele alınarak yeni bilgilerin doğması sürecidir (Nonaka, 1994).

Açıktan örtülüye (içselleştirme): Kişinin çevresinden edindiği bilgiyi özümsemesi ve yorumlamasıdır. İnsanlar işbirliği yaptıklarında, birbirlerine güvendiklerinde açık bilgileri gizli bilgilere dönüştürmek daha kolaydır. Nonako (1998) bu yeni bilgi yaratma anlayışını benimseyen firmalardan Canon ile ilgili şöyle bir örnek vermiştir: Cannon, düşük maliyetli, tek kullanımlık alüminyum mini-fotokopi tamburu üreticisi için tek kullanımlık alüminyum bira kutuları yapma teknolojisini uyguladı. Canon'un devrim niteliğindeki teknolojisi daha sonra minyatürleştirme, ağırlık azaltma ve otomatik montaj işleminde kullanılmaya başlandı. Bu üç işlem daha sonra mikروفilm okuyuculara, lazer yazıcılara ve sözcük işlemcilerle uygulandı. Böylece sahip olunan mekanik yetkinlik, yenilikçi yaklaşım için yeterli olmamaktadır. İçselleştirme ve dışsallaştıma yollarıyla yeni bilgi yaratma işletme başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Bu bağlamda, işletmenin sahip olduğu bilgiler sürekli etkileşim halinde birbirbine dönüşerek bir bilgi sarmalı oluşturmaktadır. Bu sarmal ile bilgi ürün-hizmete dönüşür, bilgi sürekli gelişerek ilerler.

3.3. İşletmelerde Bilgi Yönetimi

“Bilgi hazine ise uygulama onun anahtarıdır” T. FULLER

Nonaka'nın (1998) “Tek kesinliğin belirsizlik olduğu bir ekonomide, rekabet avantajının kalıcı olmasının tek kaynağı bilgidir” ifadesinde de belirtildiği üzere işletmenin dünü, bugünü ve yarını, sahip olunan bilginin farkındalığına ve kullanılmasına bağlıdır. Ancak, bilginin rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olmasının yanı sıra bilginin nasıl yönetileceği işletmeler için önemli hale gelmiştir (Özdemirci,2015).

BY kavramı, Dr. Karl Wiig tarafından 1986 yılında işletme alanında literatüre kazandırılmıştır (Atlı,2014). 1990'lı yıllarda artık büyük ölçüde işletmeler tarafından uygulanmaya başlanan bu kavram, artık işletmeler için elzem hale gelmiştir.

Bu kapsamda, BY, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçlerin tümü olarak tanımlanabilir (Iraz,2005).

Başka bir ifadeyle BY, kuruluşların entelektüel sermaye ve bilgi temelli varlıklarından değer ürettiği süreçtir. Bu süreç, tüm örgüt çalışanları ve yönetim seviyelerinde karar verme için gerekli bilgilerin aktarılmasında büyük rol oynamaktadır (Jelenic,2011:35-36).

Barutçugil'e göre (2002) BY, organizasyonel hedeflerin gerçekleşebilmesi için kişilere, gruplara ve kurum/kuruluşlara bilginin ortaklaşa ve sistematik şekilde oluşturulması, paylaşılması ve uygulanmasını sağlayan disiplindir.

Tiwana'ya (2002) göre ise BY inovasyon ve iletişime, iş hedeflerinin gerçekleşmesine olanak sağlayacak her türlü bilginin uygulamaya konmasına fırsat veren sistemdir. BY, yenilikçi ürünler veya hizmetler oluşturup sunmasa da işinize özgü iş sorunlarını ele alır; mevcut ve yeni müşteriler, ortaklar ve tedarikçilerle ilişkileri yönetir ve geliştirir.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak BY'nin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: (Çapar,2005:114-115)

1)BY'nin kapsamını işletmenin sahip olduğu örtülü, açık dış ve iç bilgi ile bu bilgiye ilintili işlemler oluşturur. Bilgi hammadresidir ve üretken kılmak temel hedefidir. Entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yani bilimsel olarak yaratılan bilginin kurumsal alana transferini sağlar.

2)Amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Her ne kadar bunu gerçekleştirirken teknoloji kullanılsa da bilgi döngüsüne ağırlık verdiği için bilgisayar biliminin değil, bilgi biliminin sınırlar içerisinde yer alır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumsal problemlere hızlı ve isabetli çözümler bulunmasını sağlar. Bilginin üretilmesi, depolanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması ile ilgilidir. Çalışanların doğru bilgiyi doğru zamanda kullanmasına destekler.

3)BY disiplinlerarasıdır. Uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik, mühendislik gibi birçok bilim dalından yararlanır.

4)Örgüt kültürü, BY için çok önemlidir. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani, bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir. Bunun ise, sadece teknoloji kullanımı ile olmayacağı açıktır.

5)BY süreklilik arz eden bir sistemdir. İşletmelere özgüdür. Bilgi Yönetimi Sistemi işletmelerin ve çalışanların özel ihtiyaçları çerçevesinde oluşturulur.

6)BY; liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtülü bilginin ortaya çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, örgütsel bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.

7)Örtülü bilgiyi açığa çıkararak işletme için önemli ve kritik olan bilginin farkına varılır, işletme dışına sızmasını engeller.

3.3.1 Bilgi Yönetimi ve Stratejik Yönetimdeki Yeri

İşletmenin sahip olduğu her bilgi stratejik değildir. Açık, kodlanabilir, kolayca nakledilebilen bilgi stratejik bilgi olamaz. Stratejik bilgi bireylerin içinde

ve örgütsel ilişkilerde yerleşiktir. Bu kapsamda örtülü (tacit) bilgi stratejik bilgidir (Barca, 2002).

İşletmeler SYS'de karar almadan önce şu üç soruya cevap aramalıdırlar (Liebowitz, 2006):

1. Stratejik bir karar vermeden önce bilmeniz gereken her şeyi biliyor musunuz?
2. Bilmeniz gerekenleri nerede bulacağınızı biliyor musunuz?
3. Bilgiyi bulduktan sonra ne yapacağınızı biliyor musunuz?

Bu soruların cevapları bizleri organizasyon içerisinde mevcut BY sistemine götürür.

4. BÖLÜM

REKABET İSTİHBARATININ STRATEJİK ÖNEMİ ve BİLGİ YÖNETİMİ ile İLİŞKİSİ

4.1.Rekabet İstihbaratı

Günümüz çağında, rekabet kavramı yaşadığımız her alanda kendini etkin bir şekilde göstermektedir. Özellikle iş sahasında büyük, küçük tüm işletmelerin en iyi şekilde üretim yapmaları onları başarıya götürmek için yeterli olmamaktadır. Küresel pazarda iş yapabilmek, ayakta kalabilmek işletmeleri bir hayli zorlamaktadır. Rekabet edebilmek, rekabetçi kalabilmek bir işletmenin en önemli başarısıdır.

Bilgi ve üretim teknolojilerinde meydana gelen sürekli değişimler, işletmelerin rekabet yapılarını sürekli değiştirmektedir. Buna bağlı olarak işletmelerin sürekli rekabetçi kalabilmeleri, işletmenin bugününü ve yarını tasarlamaları için ihtiyaç duydukları bilgi gereksinimleri artmaktadır. (Duman, 2005). Söz konusu bilgi ihtiyaçlarını, yol haritaları olan stratejik yönetim sürecinde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal stratejilerin geliştirilmesinde bilgi ve rekabet en önemli unsurlardır.

İşletmeler stratejilerini geliştirirken ilk olarak “Nasıl rekabet edebilirim?” sorusuna cevap aranmalıdır. Bu bağlamda da işletmenin mevcut ve/veya bulunmak istediği çevredeki rekabeti oluşturan unsurların ne olduğunun öncelikle bilinmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmek için işletmenin bilgi akışını sağlayan bir ağ oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu noktada ihtiyaç duyulan ağ “istihbarat”tır (Köseoğlu ve Akdeve, 2013). İstihbarat kelimesi kesin olarak bilinmeyen haber olarak tanımlanmış olup (TDK Sözlüğü,2019), terim anlamı olarak etik dışı, yasal ve kesin

olmayan bilgi olarak düşünülse de işletmeleri için önem arz eden rekabet ile birlikte kullanıldığında istihbarat terim anlamının ötesine geçmiştir.

İşletmeler daha iyi karar alma ve stratejilerini doğru mümkün kılmak için veri, enformasyona olduğu gibi istihbarata dayalı bilgiye de ihtiyaç duymaktadır.

Veriler; ölçülebilir bir şekilde kaydedilen bu olaylardan elde edilen sonuçların toplanmasıdır. Gerçek ifadelerdir. Bilgi, verilerin bir araya getirilmesiyle ortaya çıkar. Bir olayla ilgili verileri alıp bir anlatıma koyduğunuzda verilere değil, enformasyona sahip olursunuz. Fakat bilgi ne kadar doğru ve kapsamlı olsa da stratejik kararlar için yeterli olmayabilir.

Bu bağlamda istihbarat ise bilgiyi bir adım daha ileri götürür ve kararları yönlendirmek için bilgileri kullanır. İstihbarat filtrelenip analiz edilebilen bilgi topluluğudur. İstihbarat için gözlem, taktik gibi teknikler ile bilgiler toplanarak bulgular özetlenir (Roles, 2018).

Örneklendirmek gerekirse:

Veri: Antep fıstığı (Latincesi Pistacia vera) Dünyada Yakındoğu, Akdeniz Bölgesi ve Asya'nın batı bölgelerinde yetişmektedir.

Bilgi: 2015 yılı verilerine göre dünyada antep fıstığı ihracatında ilk sırayı 773 milyon dolar ile İran almaktadır.

İstihbarat: Küresel pazarda İran ve ABD menşeli antep fıstıklarının iri ve çitlak olması ile birlikte fiyatlarının da düşük olması sebebiyle talep görmektedir. (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2015)

Müşterileri, rakipleri, endüstri yapısı, rekabet güçleri konularıyla ilgili bilgiler, RI'nın temel hedefidir (Global Intelligence Alliance, 2014).

Dilimizde “Rekabet İstihbaratı” olarak ifade edilen terim İngilizce’de “Competitive Intelligence” olarak adlandırılmıştır. Rekabet ve İstihbarat kelimeleri dilimize Arapça dan geçmiştir.

RI için uluslararası literatüre bakıldığında ortak bir tanım bulunmamaktadır. Ortak bir tanımın bulunmamasının sebebini Craig S. Fleisher (2004) RI sürecinde “sürekli değişimin” yaşanmasının bir yansıması olduğunu dile getirmiştir. Bir açıdan teorinin ve pratiğin dinamik olmasından kaynaklanıyor diyebiliriz.

RI; SCIP tarafından, işletme çevresinin, rakiplerin ve işletme içi özelliklerine yönelik önemli, amaca yönelik, öngörüsül istihbaratın etik biçimde toplanması, analizi ve dağıtımı süreci olarak tanımlanmıştır (Tüfekçi, 2014: 179).

Başka bir ifadeyle bir kurum için stratejik karar vermede yöneticileri ve yöneticileri desteklemek için gereken ürünler, müşteriler, rakipler ve çevrenin herhangi bir yönü hakkında istihbarat tanımlama, toplama, analiz etme ve dağıtma eylemidir (Bloommenthal, 2020).

Pellissier ve Nenzhelele (2013) 'e göre, işletmeye rekabetçi avantaj sağlamak için kurum içi ve dışı bilgileri planlı bir şekilde toplayarak, stratejik kararların alınmasına yardımcı olmaktadır (du Toit, 2015).

Calof ve Skinner ise, RI’ni “işletmeleri sistematik bir BY süreci ile geleceğe hazırlama sanatı ve bilimi” olarak tanımlamışlardır. Karar verme ile sonuçlanan planlama, bilgi toplama, analiz, iletişim ve yönetimi içeren sistematik bir sürecin kullanılmasıyla açık kaynaklardan edinilen enformasyondan bilgi yaratmaktır (Calof ve Skinner 1999, aktaran Akgül 2019).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, RI’nın temeli rakip işletmelere karşı stratejik başarı sağlamaktır. Bu başarı için işletmenin; kendisini, rakiplerini, pazarı, müşterilerini,

dünyayı tahmin etmesi gerekmektedir. Bu bilgi “hedef odaklı” ve “operasyonel” bir bilgi olmalıdır. Tüm süreç “savlarla gerçek arasındaki tezatlığı” çözmeye yöneliktir (Koç, 2014).

Bir takım oyunda rakiplerinizin kim olduğunu bilme, önceden bir oyun planı hazırlamanıza yardımcı olur. Liebowitz (2006) tenis oyuncusu örneği ile RI şöyle özetlemiştir: Tenis oyuncusu olarak, çevremizden, daha önceki maçlarını izleyerek edindiğimiz bilgilerle rakibinizin zayıf olduğunu ve sahaya biraz yavaş geldiğini biliyorsunuzdur. Bu RI, atışların çoğunu rakibinizin backhandinde tutup tüm sahaya koşarak kazanma stratejisi geliştirmenize yardımcı olur. Diğer dış koşullar faktörü hesaba katılır. Rüzgarlı bir gün ise, rüzgâra karşı koşarken kesme vuruşu (undercut) yapabilirsiniz, çünkü rüzgar topun düşüş hızını yavaşlatır.

Rüzgarı kullanma, rakip bilgisine hakim olma gibi stratejik bilgilerle maçı kazanabilirsiniz. Tabi ki, planlama ve yürütme iki farklı şeydir. Rekabet İstihbaratına dayanarak iyi bir strateji ve plana sahip olabilirsiniz, ancak iyi bir şekilde uygulamıyorsanız, muhtemelen başarılı olamazsınız.

Tablo 2: Rekabet İstihbaratı Gelişim Süreci

ZAMAN	1980 Öncesi	1980-1987	1988-2000	Günümüz
<u>Dönemler</u>	Rekabetçi Bilgi Toplama	Endüstri ve Rakip Analizi	Rekabet İstihbaratı	Temel yetkinlik (core capability) Olarak Rekabet İstihbaratı
<u>Tanımlayıcı</u>	Porter’ın	Stratejik ve	“Competitive	Okullarda
<u>Temel Olaylar</u>	“Rekabet Stratejisi” Kitabı	Rekabet İstihbarat Uzmanları Derneğinin Kurulması	Intelligence Review” Dergisinin Kurulması	Rekabet İstihbaratı Dersleri Verilmesi Fikri
<u>Nitelikler</u>				

<u>Resmiyet Derecesi</u>	Gayri Resmi	Yeni Resmi Birimlerin Geliştirilmesi	Resmi	Resmi ve Gayri Resmi Entegrasyon
<u>Oryantasyon</u>	Taktiksel	Taktiksel	Karma	Stratejik
<u>Analiz</u>	Az ya da hiç	Sınırlı ve Nicel	Nicel ve Nitel	Niteliklese ağırlaşma
<u>Üst Yönetim İlgisi</u>	Düşük	Sınırlı	Orta	Yüksek
<u>Karar Verme Süreciyle Bağlantısı</u>	Çok az	Zayıf	Güçlü	Doğrudan Bağlantılı
<u>Konumlama</u>				
<u>Rekabet İstihbaratı Personelinin Konumlanması</u>	Kütüphane/ Pazarlama	Planlama/ Pazarlama	Planlama/Pazarlama/ Rİ Birimi	Rİ Birimi/Pazarlama Planlama

Kaynak: PRESCOTT, J. E. (1989), "The Evolution of Competitive Intelligence", Proposal Management, Spring, 37-52.

Rekabet istihbaratın tarihsel gelişimine baktığımızda üç döneme ayrıldığını yukarıdaki görmekteyiz (Tablo-2). İlk aşama olan 1960'larda başlayan ve 1980'e kadar devam eden ilk süreçte "rekabet istihbaratı toplama" resmi olmayan, taktiksel, analizlerin az ya da hiç olmaması, işletmenin karar verme süreçleri ile hemen hemen hiç bağlantısı bulunmamaktaydı. Ayrıca, rekabet istihbaratı uzmanlarının işletmedeki yeri kütüphane/bilgi merkezi ve pazarlama bölümleriydi.

1980-1987 yılları arası, ikinci aşama olan "Endüstri ve Rakip Analizi" ortaya çıkmış olup, 80'lerin ortalarına kadar çok güçlüydü. Sanayi ve rakip analizinin ön planda olduğu bu süreçte, rekabet istihbaratı profesyonelleri "SCIP" adlı bir topluluk oluşturmuşlardır. Sınır nicel araştırmalar yapılmak ve daha çok taktiksel istihbarat kullanılmaktaydı. Ve 1980 öncesi gibi karar verme süreçleri ile bağlantısı henüz

oluşturulmamıştır. Bunun yansısı her iki dönemde işletmenin yöneticilerinin ilgisi yok ve/veya çok azdı.

1988 yılında başlayan ve 2000'li yıllara kadar devam eden üçüncü süreçte RI tam anlamıyla yapılmaya başlanmıştır. RI bu dönemde resmi kanallarla, hem stratejik hem taktiksel bilgilerin kullanıldığı, yönetim grubunun moderate ettiği bir karar destek süreci olmuştur. RI teknolojileri bilgi teknolojileriyle birlikte etkin kullanılmaya başlanmıştır.

Tabloda gelecek dönem olarak ifade edilen günümüzde RI'nın artık işletmelerde yüksek öneme sahiptir. Karar vermede doğrudan etkili olacağı öngörülen RI; temel yetenek, temel yetkinlikler, temel ürünler ve yeni işler geliştirme becerisi olarak ifade edilen "core capability olarak tanımlanacağı düşünülmektedir (Anica and Cucui, 2009). RI'nın bir işletmede nasıl uygulanacağı o işletmenin;

- yapısı,
- büyüklüğü,
- işletme kültürü ve yöneticilerin tutumları,
- üretimi,
- pazar payı,
- ve stratejisine bağlıdır (Vuori,2011).

Bu bağlamda, büyük işletmelerin küçük işletmelere oranla organize yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. Rekabet istihbaratlarına tahsis edilen kaynaklar faaliyetler ve kapsam üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Küçük işletmeler daha çok mali insan kaynaklarına bütçe ayırırlar.

Diğer taraftan işletmenin sahip olduğu pazarın coğrafi genişliği, müşteriler ve şirketin pazar payı bilgi ihtiyaçlarını ve kapsamı etkilemektedir.

Handerson'a göre (1998) strateji seçimi, bilgi ihtiyaçlarının kapsamını ve hızını ve dolayısıyla RI'nın amaçlarını ve nasıl uygulanacağını etkiler.

RI, genel olarak Rakip İstihbaratı Pazar İstihbaratı ve Stratejik İstihbarat olmak üzere 3 başlıkta toplanabilir:

Rakip İstihbaratı: Rakip ve rakip faaliyetlerine yönelik olarak yapılan istihbarat türüdür. Rakip İstihbaratı, bir işletmenin sektörünü belirlediği ve anladığı; rakiplerini tanımladığı ve anladığı; güçlü ve zayıf yönlerini belirlediği anladığı faaliyetler olarak tanımlanmıştır.

RI'nın ilk adımıdır ve bunu rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin tanınması, muhtemel faaliyetlerin değerlendirilmesi ve son olarak şirketin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi takip eder (Wright, Pickton ve Callow 2002).

Pazar İstihbaratı: Pazar İstihbaratı, bir işletmenin pazarlarıyla ilgili olan, pazar fırsatını, pazar penetrasyon stratejisini, pazar geliştirme ve pazarlama da mevcut durum ve gelecekteki eğilimi belirleme amaçlarına yönelik özel olarak toplanan ve analiz edilen istihbarat türüdür (Rauch and Santi 2001).

Stratejik İstihbarat: İşletmenin iş prosesleri hakkında fikir sahibi olması, gelecekteki değişimi ön görmesi ve yönetmesi, müşteriler için iş değeri yaratacak uygun stratejileri hazırlaması ve karlılığı artırması için gerekli istihbarattır (Thomson ve Ngugi 2012).

4.1.1 Rekabet İstihbaratı Süreci (Aşamaları)

İyi bir RI sistemi kurmak için öncelikle bazı önkoşullar gerekmektedir (Sauzet,2015):

Net bir strateji:

Neredeyim?

Nereye gitmek istiyorum?

Oraya nasıl gideceğim?

Kalifiye (eğitimli) çalışanlar:

Bilgileri toplayabilen

Analiz eden ve senaryolaştırabilen

İşletmenin gereklilikleri:

İşletmenin sahip olması gereken bir RI sorumlu özel kişi var mıdır?

Bilgiler nasıl düzenlenir?

Karar vericiler kimlerdir?

Metodoloji ve teknikler:

Bilgi haritalama

SWOT tekniği

İşletmeler ilk olarak yukarıda yer alan başlıkların ne kadarının işletmelerinde mevcut olduğunu tespit edip, eksiklerini ona göre bulmaları gerekmektedir. Bu aşamadan sonra RI süreci başlamalıdır. Literatürde RI süreci farklı şekillerde işlenmiştir. Khaner'e göre (1996) RI süreci;

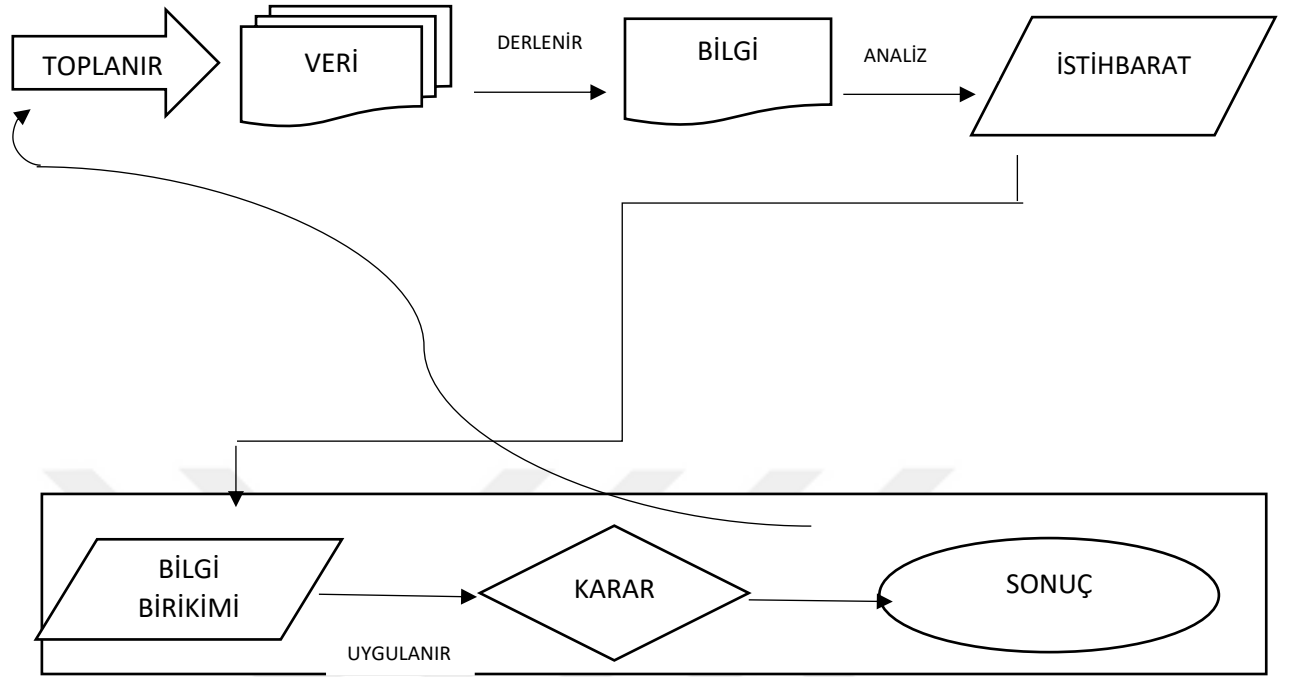
Planlama ve Yönlendirme

Bilgi Toplama

Analiz ve

İstihbaratı Yayma aşamalarından oluşmaktadır.

Şekil 3: Rekabet İstihbaratı Süreci



Kaynak: Ezendu, 2010 (William Wilson, Nextstep and Timothy W. Powell'tan uyarlanmıştır).

4.1.1.1.1 Planlama ve Yönlendirme

Planlama evresi ilk olarak gereksinimlerin belirlenmesi ile başlar. Planlama RI sürecinin haritasını çıkarmaktır. Kimin uyguladığı, nasıl ve kime karşı uygulandığı bu aşamada belirlenir. Planlama “Anahtar İstihbarat Konuları”nın (Key Intelligence Topics) tespit edilmesi gerekmektedir. İşletmenin çevresindeki tüm enformasyonun toplanarak işlenmesi ve işletmeyi en fazla etkileyen başlıkların belirtilmesi önemlidir (Akpınar ve Edin, 2007).

4.1.1.1.2 Bilgi Toplama

İstihbarata dönüşecek bilginin toplandığı bölümdür. Birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler toplanır ve RI doğru noktalarında kullanılır. Söz konusu birinci ve ikincil bilgi kaynakları RI Süreci başlığından sonra detaylıca işlenmiştir.

Bu aşamada toplanan bilgiler;

Beyaz bilgi (White-information)

Gri bilgi (grey-information)

Siyah Bilgi (Black Information) olarak üç grupta toplanmıştır (Rouach and Santi, 2001):

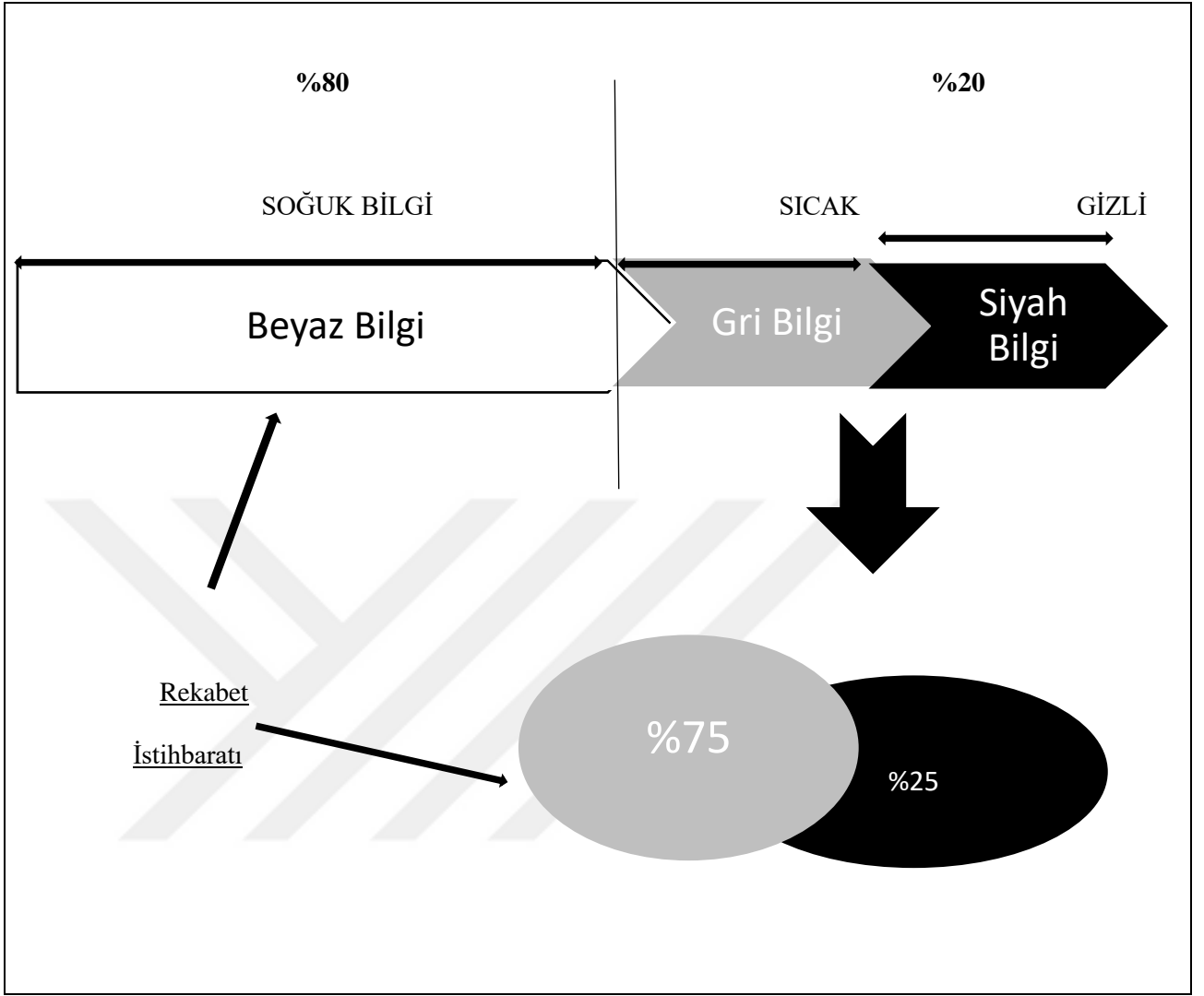
Beyaz bilgi (White-information): Halka açık olarak veri tabanlarında, gazetelerde vb. ve daha yakın zamanda elektronik veri tabanlarında ve İnternette bulunabilir. Kaynaklar açık ve herkes tarafından ulaşılabilir olsa da hangi kanalla hangi aşamada elde edildiği önemlidir.

Kaynaklar arasında süreli yayınlar, yıllık raporlar, kitaplar, yayınlar, konuşmalar, tabanları vb olarak örneklendirilebilir. Söz konusu bilgi kaynaklarından çıkarılacak istihbarat farkı ve önemi yasal ve etik olmasıdır (Khaner,1996).

Gri bilgi (grey information): Bu bilgi türü, fuarlar veya rakipler tarafından göz ardı edilen yayınlar gibi özel alan bilgilerini kapsar. Satıcılar, bu tür istihbaratları rakipleri ziyaret ederek firmaları ziyaret ederek toplarlar.

Siyah Bilgi (Black Information): Yasa dışı elde edilen bilgi türüdür. Telefon dinleme, casusluk gibi yasadışı yollarla edilmektedir.

Şekil 4: Rekabet İstihbaratında Bilgi Türleri Sınıflandırılması



Kaynak: Rauch, D. & Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere RI sürecinde beyaz bilgi yoğun olarak kullanılır. Gri bilgi ise daha günlük ve önemli bilgileri içermekte olup B2b (business to business) görüşmeler gibi işletme içinden alınan bilgileri kapsayan bu bilgi türü de RI sürecinde önemlidir. Casusluk, rakip firma ile yakın temasta olup, ticari bilgileri sızdırma gibi yasa dışı yollarla edilen bu siyah bilgi de istihbarat olmakla birlikte yasal değildir. RI için çok az oranda işletmeler tarafından kullanılmaktadır.

4.1.1.1.3 Analiz Etme

Bu aşamada bilginin kalitesi, güvenilirliği ve ne kadar kullanışlı olduğu değerlendirilir. Birbirleriyle bağlantılı olmadan toplanan bilgileri sentezleyerek istihbarata dönüştürülür. Bilgiler uygun analiz araçları ve yöntemleri kullanılarak işlenir ve analiz edilir (Vuori,2011).

4.1.1.1.4 İstihbaratı Yayma

İstihbaratı yayma sürecin son aşaması olup, analist/uzman tarafından elde edilen istihbarat son kullanıcıya dağıtılır. Süreçte nasıl yöntem belirleneceğinin ortaya çıkacağı bu aşamada, analist/uzmanın; RI için büyük fotoğrafı görüp, ona uygun aksiyon alabilmeli ve farklı şekilde senaryoları değerlendirebilmelidir (Yıldız Yüceer, 2017)

4.1.2 Rekabet İstihbaratında Kullanılan Bilgi Kaynakları

İstihbaratın sağlanmasına yönelik edinilen bilgiler nasıl ve nereden alındığına ilişkin olarak değişiklik göstermektedir. Yazının BY bölümünde kaynağına göre örtülü ve açık bilgi türleri detaylı olarak anlatılmıştır. BY daha çok örtülü bilginin açığa çıkarılmasına yönelikken, RI daha çok açık bilgi ile ilgilenir. Yine aynı bölümde işletmede bilgi türleri olarak iç ve dış bilgi kaynakları sınıflandırılmasının işletme yönetimine kolaylık sağladığı bahsedilmiştir. Bu bölümde de RI sürecinde kullanılan söz konusu iç ve dış bilgi kaynakları detaylandırılacaktır.

İşletme İçi Bilgi Kaynakları: İşletme çalışanlarından, örgüt içi ve dışı faaliyetler sonucu sağlanan bilgi kaynağıdır. Doğrudan ulaşılan bilgi kaynaklarıdır. Bu bilgi kaynakları sunumlar, üretim raporları, kurum içi yazışmalar, satış raporlar, müşteri bilgileri, muhasebe raporları olarak örneklendirilebilir. Bu bilgi kaynaklarının kişisel veri depolarında kalmaması için iyi bir bilgi ve belge yönetim sistemi ile sınıflandırılıp

saklanabilir. Gerektiğinde çalışanlara bağı kalmaksızın ihtiyaca binaen en hızlı şekilde ulaşım sağlanabilir.

Bu bilgi kaynağının elde edilmesi için işletme içi örtülü bilginin açığa çıkarılması önem arz etmektedir. Bu noktada etkin bir bilgi yönetim sistemi bu tür bilgi kaynakları kayıtlı hale getirilir. Anket ve gözlem, mulakat gibi araştırma teknikleri kullanılarak bu bilgi kaynakları oluşturulabilir.

Ayrıca, birçok işletme tarafında göz ardı edilse de işletmenin sahip olduğu bir bilgi merkezi (kütüphane) ve bir bilgi uzmanına sahip olması artı değerdir. Çünkü bilgi uzmanının olduğu bir yerde, örgüt içi faaliyetlerinde gerekli her türlü bilgiyi kapsayan bir bilgi hizmeti sunulur. Bilgi uzmanları işletmenin rakip olduğu diğer işletmeler ve pazar hakkında sürekli olarak zengin bilgiler toplamaktadır.

İyi bir bilgi merkezi, işletmenin faaliyet gösterdiği alandaki işleri, ticari istatistikleri, şirket yıllık raporlarını, rakip işletmeler tarafından yapılan diğer resmi belgeleri ve brokerların hisseleri halka açık olan rakiplerin raporlarını içeren tüm resmi istatistikleri taşımaktadır (West, 2001).

İşletme Dışı Bilgi Kaynakları: Halihazırda var olan bilgilerin bir araya getirilmesi ile ortaya çıkar. Elektronik veri tabanları, bilgi merkezleri, süreli yayınlar, web siteleri, kongre ve toplantılar dış bilgi kaynakları çeşitleridir. Yine resmi kurum ve kuruluşlar, uluslararası kuruluşlar, sivil toplum örgütleri dış bilgi kaynakları olarak değerlendirilebilir.

Elektronik erişim ve kaynaklar, bulunduğumuz çağa uygun olarak daha çok kullanılsada, hala kütüphaneler işletmelere istihbarat bilgisi içeren birçok kaynağa erişim sağlamaktadır. Ayrıca kütüphaneci/bilgi uzmanlarının da bilgi kaynaklarına hakim olması ve yol gösterici olması sonucu daha hızlı etkin bir istihbarat bilgisi kütüphanelerden kolaylıkla edinebilir. Kütüphaneler de artık basılı koleksiyonun yanı

sıra, ait olduğu kurum/kuruluşun görev ve yetkililerine göre birçok e-kaynaklara da abone olmakta ve kullanıcılarının hizmetine sunmaktadır.

Söz konusu e-bilgi kaynaklarında aşğıdaki RI'nın doğru şekilde uygulanmasını sağlayan aşğıdaki konu başlıklarına ulaşılmaktadır (West,2001):

- Yerel, ulusal ve uluslararası haberler
- Ticari basın ürünleri
- İş ve meslek dergileri
- Şirket finansal bilgileri
- Birleşme ve devralmalar hakkında bilgi
- Hükümet bilgisi
- Ekonomik veri
- Patentler
- Atıflar
- Ticari Markalar
- Bilimsel ve teknik bilgi
- Yasal bilgi
- Vergi bilgisi
- Para birimine ilişkin bilgiler
- Hisse fiyatları
- İş insanı biyografileri

4.1.3 Rekabet İstihbaratı ve Stratejik Önemi

Modern stratejik yönetimin temel görevi, başarılı stratejilerin tasarlanması ve uygulanmasıdır. Şöyle ki şirketlerin başarılı bir şekilde pazar konumlandırılmasını “kazanma” stratejisi sağlar. Pazarda iyi konumlandırma, müşterilere en yüksek değeri en düşük maliyetle sağlama anlamına gelir. Bu tür lider pazar konumunun kazanılması, artan rekabet hızı ve yoğunluğundan dolayı küresel pazarda giderek daha zor bir görev haline gelmiştir. Yeni pazar fırsatlarını zamanında değerlendiremeyen ve kendilerini rakiplerin tehdidinden koruyamayan işletmeler, çok geçmeden rekabetçi pazar konumlarının zayıfladığını fark eder. Lider bir pazar konumunu kaybederek, şirketler rekabet avantajlarını kaybederler ve zamanla kötüleşen finansal sonuçlara maruz kalırlar.

Geçmişte yapılan birçok araştırma, stratejik karar alma sürecinin mevcut ve potansiyel rakiplerin stratejik eylemlerini göz ardı etmemesi gerektiğini ve ve bu bilgileri

sağlamak için ekstra çaba göstermeleri gerektiğini göstermiştir (Gracanin, S ve diğerleri, 2015).

Mevcut pazar konumlarını ve rakiplerin stratejilerini anlamak, gelecekteki stratejileri tasarlamak için temel oluşturur. Bu bilgi olmadan, ana rakiplerinin pazardaki fırsatlarını ve yeterliliklerini değerlendirmek neredeyse imkansızdır (Porter, 1980).

Stratejik yönetim sürecinde, işletme performansını etkileyen, fırsat ve tehditlerin belirlendiği stratejik planlama en önemli aşamadır. İş bu noktada RI, işletme çevresindeki tehdit ve fırsatları tanımlayarak (SWOT analizi) stratejik kararlar alınma noktasında istihbarat sağlamaktadır. RI aşamalarında toplanan müşteri, rakip ve pazar bilgileri toplanır, analiz edilir ve raporlanır. Uygun stratejiler geliştirilmesine katkıda bulunur (Köseoğlu ve Akdeve 2013).

RI, stratejik yönetim sürecinde rolü itibarıyla (Sauzet, 2015);

Savunma: Yeni rakiplerin veya yıkıcı teknolojilerin erken uyarısını sağlar,

Atak olma: Yeni pazarlar veya fırsatları rakiplerin önünde görür,

Kısa süreli: Bir rakibin yeni bir ürün veya hizmeti nasıl fiyatlandıracağını veya konumlayacağını belirler,

Uzun Vadeli: Gelecekteki bir pazarın uygulanabilirliğini ve çekiciliğini tahmin eder.

Bu kapsamda, stratejik odaklı işletmelerde, rekabetçiliğin geliştirilmesi hususunda RI kullanılmasına ilişkin yüksek oranda farkındalık mevcuttur. Ayrıca, RI gerekliliği ve sorumluluğu üst düzey yetkililer tarafından kabul edilmektedir (Köseoğlu ve Akdeve 2013). Çünkü stratejik karar vermeleri için gerekli bilgiler zamanında alınmadığı takdirde, işletme için stratejik başarısızlık kaçınılmazdır.

Bir işletme için RI uygulamalarının öneminin ve gerekli olduğunu Khanner şöyle özetlemiştir (Aktaran Stefanikova ve diğerleri, 2015):

İş temposu hızla artıyor ve kararların daha hızlı ve daha az kaynakla yapılması gerekiyor; bu nedenle işletmeler iyi yönetimle birlikte RI ile bu hıza ayak uydurabilmektedir.

Bilgi diğer alanlarda da olduğu üzere işletme alanında bir güç olarak kabul edilmiştir. Yöneticiler için karar vermek artık çok zor hale gelmektedir. Çünkü çağımızda her türlü bilgiye kolayca ulaşılmakta olup, yöneticiler bilgi yüklemesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bununla birlikte, bilgi doğru ve güvenilir değilse, bilginin değeri yoktur. RI, toplanan bilgileri analiz etme ve değerlendirme ve yöneticilere en uygun, yüksek kalitede ve doğru bilgileri sunma ve böylece büyük miktarlarda bilgiyi elemek için harcanan çaba ve zamandan tasarruf etme kapasitesine sahiptir.

İşletmeler, artık küresel bir ekonominin parçası oldukları için yeni rakiplerin artan mega rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. RI, bu yükselen rakipleri tanımlamak için işletmeler yardımcı olmaktadır.

İşletmeler aynı pazarda aynı müşteriler için rekabet ettikleri için güçlü olan hayatta kalmaktadır. Bu noktada RI, işletmenin rakiplerin eylemlerini tahmin etmelerine ve proaktif olmalarına sağlama ve hızlı eylem planları hazırlamalarına destek olmaktadır.

Siyasi değişiklikler, işletmeleri olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir ve tüm işletmelerin, bu siyasi değişimler çerçevesinde hareket etmelerini sağlamaları gerekir. RI işletmelerin operasyonlarını etkileyen siyasi değişikliklerden haberdar etme yeteneğine sahiptir.

Yukarıda geçen sebepler RI'nın bir işletmenin stratejik yönetim sürecinde olması gerektiğinin başlıca göstergeleridir. İşletmelerin stratejilerini belirlerken organizasyon içi düzenlemelerine ilişkin BY'yi, organizasyon dışı her türlü faaliyetine ilişkin olarak RI'nı yönetimlerinin bir parçası olarak düşünmelidirler.

4.2. Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi

Bilgi devrimiyle birlikte, bilginin ekonomi üzerindeki etkisi gittikçe genişlemektedir. Bu etki güçlü rekabeti de yanı sıra getirmektedir. İşletmelerde bu etkiden hiçbir şekilde kaçamamaktadır.

Bilgi ekonomisiyle birlikte rekabet farklı şekillerde etkilenmeye başlamıştır. Yeni endüstri yapısı ile birlikte rekabet kuralları da değişmiştir. İşletmeler rekabet edebilmeleri için artık ürün ve hizmet süreçlerinin her aşamasına bilgiyi dahil etmişlerdir. Teknolojinin gelişmesiyle de birlikte yeni iş alanları doğmuştur. (Porter and Miller, 1985)

Buradan yola çıkarak bilginin rekabet avantajı yaratmada lokomotif görevi üstlendiği çıkarımını yapabiliriz.

Günümüzün örgütsel uygulamasında, RI ve BY uygulamaları hem iş dünyasında hem de akademik alanda ilgi görmektedir; fakat bazı yanlış anlaşılmalara ve kafa karışıklıklarına yol açmaktadır. Bu nedenle, bu iki kavram arasındaki farkların açıklığa kavuşturulması gerekir. RI ve BY, bilgi üreten ve karar vericilerin tehditlere karşı koymalarına ve ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmalarına yardımcı olan sistematik süreçler olarak tanımlanabilir (El Fadili and Gmira, 2017).

Helen Rothberg ve Scott Erickson (2005) “bilginin değeri vardır, istihbaratın ise gücü” sözünden yola çıkarak RI için öncelikle bilmemiz gerektiğini konusuna değinmişlerdir. Bu kapsamda,

RI genellikle bilgi yönetim sistemi uygulamalarının yeterli olacağı düşünülüp, görmezden gelinebilir, ancak en etkili olanları, ancak RI, dış ortamdan gelen bilgileri filtreleyecek, sentezleyecek ve raporlayacaktır.

RI ve BY alanları çok sayıda benzerliğe sahiptir ve her iki alanın diğerine katkıda bulunma potansiyeli vardır. RI genellikle akla gelebilecek tüm kaynaklardan rekabetçi

bilgi toplamaya, bu verileri analiz etmeye ve karar vermeye odaklanır. BY, kurumun bilgi varlıklarını tanımlama, toplama, kodlama ve paylaşma ile ilgilidir. Özünde, her iki alan da daha iyi bilgi veya bilgi uygulamalarından rekabet avantajı elde etmekle ilgilenmektedir (Cook, M. and Cook, C.,2000). Etkin bir RI uygulanabilmesi için kurum içi hafızası ve birikimlerini kullanır. İşte BY sayesinde ortaya çıkarılan örgüt kültürü RI başarısı için önemli bir güçtür (Akpınar ve Edin, 2007). Birbirine benzer ve farklı noktaları olan bu iki unsur kurum stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasında vazgeçilmez enstrümanlardır.

Tablo 3: Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi Karşılaştırma

<u>Rekabet İstihbaratı</u>	<u>Bilgi Yönetimi</u>
Örgüt içi kaynaklar	Dış Kaynaklar
Proaktif	Reaktif
Kaynak bazlı	Teknoloji bazlı
Çevre odaklı (ekonomik, politik, sosyal)	Örgüt çalışanları yeteneği ve katkısına bağlı

Kaynak: Taib, K. ; Ahmad, A. R.; Mat Yatin S. F. And Mansor, A. N. (2008) “Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy”, Communications of the IBIMA 6(5): 30

Yukarıdaki tabloda RI ve BY'nin uygulama alanları verilmiştir. Bu bağlamda,

1. RI şirketin rekabet avantajı elde etmesini sağlamak için dış ortamdan bilgi toplamakla ilgilenir. BY ise organizasyon için de çalışanların dahili olarak ürettikleri bilgileri toplamak, yönetmek ve paylaşmak için kullanılır.

2. BY, doğada daha reaktif olma eğilimindedir. Öte yandan, RI özellikle rakiplerin hareketlerini ve piyasadaki değişiklikleri öngörmeye daha proaktif olma eğilimindedir.

3. BY, örtülü bilgiyi ortaya çıkarmak üzere kurgulanır. Bilgi portalı, veri tabanı, elektronik belge yönetim sistemi vb. donanım/yazılım gibi teknolojik kaynaklar veya bilgi teknolojileri ile ilişkilidir. Öte yandan, RI, kurum içi ve kurum dışı açık bilgilerini kullanır. Stratejik kararlar almak için işletme içi ve işletme dışı bilgi kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır.

4. BY, çalışanların kuruluş tarafından sağlanan teknolojik tesislerden bağımsız olarak bilgi, uzmanlık veya deneyimlerine katkıda bulunma istekliliğine bağımlı olma eğilimindedir. RI daha çok politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik çevreden oluşan daha geniş bir alana bağımlıdır (Taib et al. 2008).

Sonuç olarak, BY, kurumsal bilginin daha iyi yönetimi yoluyla kurumsal performansın geliştirildiği süreçtir. RI ise dış iş ortamı hakkında kullanılabilir bilgileri toplayarak istihbarata dönüştürmek ve taktiksel ya da stratejik kararlar almak üzere istihbaratı kullanmaktır (Meihami B and Meihami H, 2014).

Devenport (1997) makalesinde, BY ve RI'nın sinerjik kullanımı ile bir proje başarısını şu şekilde anlatmıştır: bir yüksek teknoloji firmasında, Elektronik Satış Ortağı (Electronic Sales Partner) adında bir proje (yazılım) hazırlanmıştır. Projede; teknik ürün bilgisi (know-how), çalışanların notları, satış sunumları, satış ve pazarlama taktikleri, müşteri / hesap bilgilerin mevcut olduğu bir bilgi deposu (veri tabanı) oluşturulmuştur. Projede satış sürecini izleyen personele “bilgi yöneticisi” unvanı verilmiştir. Bilgi yöneticileri bir lider olarak bu süreci dikkatli takip edip gelen bilgileri sınıflandırarak ve süzerek oluşturdukları veri tabanına aktarılmasını sağlamıştır. Ve bu proje işletme yöneticileri tarafından çok başarılı bir yazılım uygulaması olarak nitelendirilmiştir.

Örnekte de bahse konu olduğu üzere, İşletmede RI ve BY birlikte etkin bir şekilde kullanımı, doğru bilginin, doğru zamanda karar vericilere ulaşmasını sağlamaktadır. Güçsüz bir RI işletme çalışanlarının bilgi paylaşımı konusunda isteksizleştirir. Etkin bilgi yönetim sistemi ile desteklenen RI işletme kültüründen güç alarak başarılı olmaktadır.

4.3. Rekabet İstihbaratı Etiği

Çağımız rekabetçi iş ortamında, işletmeler hayatta kalmak ve büyümek için çevrelerine uyum sağlamak zorundadır. Bu süreçte, rekabetin hızı ve saldırganlığı, yeni pazarlara girme ya da avantaj sağlama hususlarında işletmeleri geleneksel yaklaşımların ötesinde düşünmeye zorlamaktadır (Sign and Vij, 2012). Rekabet arttıkça ve teknoloji geliştikçe, pazar taraması, endüstri profili oluşturma veya rakiplerden işe alınan yöneticilerin bilgilendirilmesi yoluyla rakipleri ve diğer kuruluşlar hakkında bilgilere çokça ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili RI, yasal ve etik bilgi toplama ve analizini içeren sürekli bir süreçtir.

İşletme rekabetine ilişkin bilgileri birçok kanal üzerinden toplayabilmektedir. Bu günlük gazeteler, süreli yayınların yanı sıra internet üzerinden de güvenilir olan/olmayan birçok kaynak üzerinden toplanabilir. Bununla birlikte; telefon dinlenmesi ve endüstriyel casusluk olarakta rekabet bilgisine ulaşabilirler. Ayrıca çalışan personeller aracılığıyla da istihbarat edinilmesi en yaygın yöntemlerden biridir. İstihbarat, işletme personeli ya da sadece bilgi toplanması adına istihdam edilen kişiler tarafından da sağlanmaktadır. Gizli müşteri olarak bilgiler dışarı sızdırılmaktadır (Özdemir, 2010).

Sektörde çok iyi konumda olan büyük ölçekli işletmeler dahi yasa dışı istihbarat toplama girişiminde bulunmuşlardır. 2001 yılında Fortune Dergisine P&G firmasının CEO'su John Pepper Unilever firmasının şampuanlarının içeriğine ulaşmak için yasal olmayacak şekilde istihbarat topladıklarını açıklamıştır. Şampuan içeriğine ulaşmak için

casusluk yöntemini kullandıklarını ve ileri boyuta giderek firmanın çöplerini karıştırdıklarını fakat içeriklere ilişkin çok hassas bilgilere eriştiklerini fark ettiklerinde yaptıkları casusluğun karşı firmaya itiraf etmişlerdir. Operasyonda toplanan bilgilerin hiçbiri P&G tarafından kullanılmamış veya hiç kullanılmayacağı ve bu talihsiz durumun gerçekleşmesinden pişmanlık duyduklarını dile getirmişlerdir (Serwer, 2001) ve yasal olmayan bir istihbarat toplamanın sonucu diğer firmanın söz konusu firmayı mahkemeye vermesiyle sonuçlanmıştır. Örnekte de olduğu üzere, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak ticari sır (tasarım, kimyasal formül, müşteri dosyaları vb) olarak birçok bilgi türü vardır. Bu bilgiler çok değerlidir ve hayati önem taşımaktadır (Hannah, 2005).

SCIP bünyesinde danışmanlık yapan Barnea; RI'nın kuruluşların daha iyi kararlar almalarına ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için rakipler ve faaliyet gösterdikleri endüstriler hakkında yasal ve etik olarak bilgi toplama ve analiz etme sürecidir olarak ifade etmiştir. SCIP tarafından belirlenen etik kurallar dahilinde yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Bahse konu SCIP tarafından yayınlanan etik kurallar aşağıdaki gibidir (Kindler, 1997):

Profesyonellik: Mesleğin tanınmasını ve saygısını artırmak için sürekli çaba göstermek

Uyumluluk: Yerel ve uluslararası tüm geçerli yasalara uymak

Şeffaflık: Tüm görüşmelerden önce kişinin kimliği ve organizasyonu da dahil olmak üzere tüm ilgili bilgileri doğru bir şekilde açıklamak

Çıkar Çatışması: Kişinin görevlerini yerine getirirken çıkar çatışmalarından kaçınmak

Dürüstlük: Kişinin görevlerini yerine getirmesinde dürüst ve gerçekçi öneriler ve sonuçlar sağlamak.

Sadık kalma: Kişinin şirket politikalarına, hedeflerine ve yönergelerine sadık kalmak ve bunlara uymak.

Yaşanmış olaydan da anlaşılacağı üzere RI belirli bir etik çerçevesinde yapılmalıdır.

İstihbaratın casuslukla karıştırılmaması gerekir.

5. BÖLÜM

YÖNTEM ve BULGULAR

TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNDE REKABET İSTİHBARATI VE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ALGISINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın önceki bölümlerinde SYS, BY ve RI uygulamalarının kavramsal boyutlarını ortaya koymak amacıyla literatür incelenmiş ve araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Bu bölümünde ise anket uygulaması ile elde edilen bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma ile Türkiye'deki işletmelerin faaliyetlerini yürütürken RI, BY uygulamalarından ve SYS'de ne kadar faydalandıkları ve aralarında nasıl bir ilişkinin olduğu ölçülmek istenmektedir.

5.1.Verilen Toplanması

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla bir anket oluşturulmuştur. Anketi gerçekleştirmek üzere seçilen işletmeler ile yürütülen bu çalışma 4 ana başlık olarak hazırlanmıştır.

Birinci başlıkta işletme çalışanlarının cinsiyeti, unvanı, işletmelerin büyüklüğü, öncelikli sektörü, faaliyet türü, süreleri ve alanları olmak üzere 7 adet soru bulunmaktadır.

Ayrıca, RI uygulamaları için ihtiyaç duyulan bilgi kaynakları, dağıtım yöntemleri ve hangi birimlerin sorumlu olduğuna ilişkin 3 adet çoktan seçmeli sorular da yöneltilmiştir.

İkinci başlıkta katılımcıların RI algısı ve nasıl uygulandığına ilişkin sorular (9soru) beşli likert tipi derecelendirme ölçeği ile belirlenmiştir.

Likert ölçekleme modeli, diğer modellere oranla daha sezgiseldir. Likert tipi ölçekler kişilerin kendisi hakkında bilgi vermesi esasına dayalıdır. Likert tipi veya “dereceleme toplamları” tekniğine uygun bir ölçekten alınan puan, genel olarak, içerisindeki maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların toplamından meydana gelmektedir ve bireyden listedeki ölçek maddelerine tepkide bulunması (soruları cevaplaması) istenir (Tezbaşaran, 1997).

Üçüncü başlıkta; işletmelerin SYS’de yer alan aşamaların ne kadar/nasıl uyguladıklarına ilişkin likert ölçekleme modelinde 11 soru yöneltilmiştir.

Son başlıkta ise işletmelerin bilgi yönetim uygulamalarına ilişkin bulguları tespit etmek üzere yine likert ölçeğinde hazırlanmış 12 soru mevcuttur.

Anketler, Google Forms altyapısı kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın hedef kitlesi 2019 yılında TİM tarafından açıklanan ve ilk 500’e giren ihracatçı firmalardır. 2019 Temmuz TİM Report Dergisi ve TİM web sitesinde tüm liste yayınlanmıştır. Fakat ilk 500’e giren firmalardan 48’i isminin açıklanmasını istememiştir. Böylece araştırma evrenimiz 452 olmuştur. Ankete yanıtlama süresi dahilinde 161 adet e-posta sistemde istenmeyen posta olarak geri dönmüştür.

Anket bağlantısı geriye kalan hedef kitledeki 291 firmaya e-posta, telefon görüşmesi ve sosyal medya aracılığı ile ulaştırılmıştır. Anketler özellikle yönetici kadrosu başta olmak üzere pazarlama ve strateji departmanlarındaki çalışanlara iletilmiştir. Anket

için mümkün olan en kısa sürede cevaplanması için bir süre verilmiştir. Nisan ayının ilk haftasında başlayan anket cevaplanma süresi Covid-19 (Koronavirüs) pandemisi sebebiyle uzatılmış olup, Mayıs ayının ilk günlerine kadar sürdürülmüştür. Tez çalışmasının sağlıklı yürütülmesi için anket uygulamasını sonlandırma tarihi 02.05.2020 olarak belirlenmiştir. Bu tarih itibariyle hedef kitledeki 291 firmadan anketi cevaplayan firma sayısı 53 ve anketin cevaplanma oranı ise %18.21'dir.

Geçmiş literatüre bakıldığında, Seviçin (2005)'in Türkiye'de ilk 500'e giren büyük işletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi uygulamalarını belirlemeyi amaçlayan çalışmasında ankete dönüş oranının %14 olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, Snow ve Thomas (1994)'in 1981-1991 yıllarında strateji alanında yapılan anket verilerini derledikleri çalışmalarında; stratejik yönetim araştırmalarında diğer sosyal bilim dallarındaki araştırmalara oranla daha düşük cevaplanma sayısı elde edildiğini ve stratejik yönetim araştırmalarına ilişkin anketlerin %33'ünde cevaplanma oranının %50'den daha düşük olduğunu vurgulamışlardır.

Diğer taraftan, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'in çalışmasında da evren büyüklüğü 500 olan bir veri grubu için 55 adet örneklemin yeterli olacağı ifade edilmiştir.

Bu kapsamda, pandemi sebebiyle çalışmaya ara verildiği için daha az firmaya ulaşıldığı ve araştırma konusunun firmalar için hassas konular olduğu gözetildiğinde 452 araştırma evreni için 53 cevaplanma sayısının analiz için yeterli olacağı düşünülmüştür.

5.2.Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçekler, daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir. RI, SYS ve BY başlıkları altında yer alan ifadeler için literatürdeki çeşitli kaynaklardan yararlanılmıştır (Kruger,2010; Nenzlelele, 2012; Sundiman, 2018; Balyürek 2018;) Ankette yer alan

ölçeklerin güvenilirlikleri ayrı ayrı her ölçekte Cronbach Alfa değeri hesaplanarak bulunmuştur.

Cronbach Alpha, çok maddeli bir ölçekte iç tutarlılığın değerlendirilmesinde iyi bir referans olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesi aşamasında kullanılan kriterler aşağıda verilmiştir (Özdamar, 2002):

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

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

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

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları

Ankette Yer Alan Ölçekler	Cronbach's Alpha
Rekabet İstihbaratı Ölçeği	%85,3
Stratejik Yönetim Süreçleri Ölçeği	%90,8
Bilgi Yönetimi Ölçeği	%92,9

Güvenilirlik, 0 (sıfır) ile (+1) arasında değerler alır. Testin güvenilirliği için sonucunun (+1)'e yakın değerler alması istenen bir durumdur. Kabul edilebilir güvenilirlik katsayısı 0,70 den büyüktür.

Güvenilirlik katsayılarına bakıldığı zaman araştırma maddelerine ilişkin ölçek güvenilirlik katsayıların $0,81 < \alpha < 1,00$ değerleri arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.853, 0.908, 0.929 bulunan ölçeklerimizin güvenilirliği yüksektir.

5.3.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma problemlerinin çözümlenmesi için toplanan verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama teknikleri kullanılmıştır. Araştırma verilerin frekans dağılımları, ortalamaları, standart sapmaları bulunmuş; verilerin normalliğini hesaplamak için basıklık ve çarpıklık ölçülerine bakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış, varyansların homojenlik için Levene testi kullanılmış, değişkenler açısından frekans ve yüzde dağılımlarından faydalanılmıştır. Gruplar arasında ortalamaların anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (anova testi) ve bağımsız örneklem t testi değişkenlerin doğrusal bir ilişkisinin olup olmadığını anlamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen değerler bulgular bölümünde yer almaktadır.

Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Alt problemin çözümlenmesinde aritmetik ortalama değerleri ve bu değerler yorumlanırken aşağıda aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 5 : Verilerin Değerlendirilmesinde Esas Alınan Aritmetik Ortalama

Aralıkları

ORTALAMA	KATILMA DÜZEYİ
1.00 –1.80	Kesinlikle Katılmıyorum
1.81 – 2.60	Katılmıyorum
2.61 – 3.40	Kararsızım
3.41 – 4.20	Katılıyorum
4.21 – 5.00	Kesinlikle Katılıyorum

5.4.Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma katılımcılarının verdiği cevaplar doğrultusunda, ölçekler yoluyla elde edilen verilerin analiz ve bulguları yer almaktadır.

5.4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Tablo 6- İşletme Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	14	26,4
Erkek	39	73,6
Toplam	53	100

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre 39'u (%73,6) erkek, 14'ü (%26,4) kadın olarak dağılmaktadır.

Tablo 7- İşletme Çalışanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Dağılımı

İşletmedeki Pozisyonunuz	Frekans (N)	Yüzde (%)
Genel Müdür	3	5,7
Genel Müdür Yrd.	6	11,3
Orta Düzey Yönetici Grup	26	49,1
Birim Şefi	13	24,5
Diğer	5	9,6
Toplam	53	100

Katılımcıların işletmedeki pozisyonu değişkenine göre 3'ü (%5,7) Genel Müdür, 6'sı (%11,3) Genel Müdür Yardımcısı, 26'sı (%49,1) Orta Düzey Yönetici Grup, 13'ü (%24,5) Birim Şefi ve 5'i (%9,4) diğer pozisyonlarda görev yapan çalışanlar olarak dağılmaktadır. "Diğer" seçeneğini tercih eden katılımcıların unvanları mühendis ya da uzman olarak belirtmişlerdir. Diğer grubundaki katılımcıların pazarlama ve strateji departmanlarında çalıştıkları bilindiği için o grupta orta düzey grup ya da birim şefi grubunda yer alabileceği düşünülmektedir.

Tablo 8- İşletmelerin Öncelikli Sektörlerine Göre Dağılımı

İşletmenizin Öncelikli Sektörü	Frekans (N)	Yüzde (%)
Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	4	7,5
Savunma ve Havacılık Sanayi	9	17
Telekomünikasyon	17	32,1
Otomotiv	3	5,7
Madencilik	4	7,5
Makine ve Aksamları	4	7,5
Hazır Giyim ve Konfeksiyon	6	11,3
Diğer	6	11,3
Toplam	53	100

Arastirmaya 8 farklı endüstriden toplam 53 işletme katılmıştır. Katılımcı işletmelerin sektör değişkenine göre 4'ü (%7,5) Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri, 9'u (%17) Savunma ve Havacılık Sanayi, 17'si (%32,1) Telekomünikasyon, 3'ü (%5,7) Otomotiv, 4'ü (%7,5) Madencilik, 4'ü (%7,5) Makine ve Aksamları, 6'sı (%11,3) Hazır Giyim ve Konfeksiyon ve 6'sı (%11,3) diğer sektörlerde faaliyet gösterdikleri belirtilmiştir. Araştırmadaki sektörler ihracatçı firmaların en çok faaliyet gösterdikleri sektörler olduğu var sayılarak seçilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin farklı endüstrileri yeterli ölçüde temsil ettikleri söylenebilir.

Tablo 9- İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı

İşletmenin Büyüklüğü	Frekans (N)	Yüzde (%)
Orta Ölçekli	7	13,2
Büyük Ölçekli	46	86,8
Toplam	53	100

İşletmelerin büyüklüğü değişkenine göre işletmeler 7'si orta ölçekli, 46'sı büyük ölçekli olarak dağılmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerden araştırmaya katılan olmamıştır. BY ve RI küresel ekonomide önemli bir rol oynamakta ve işletmelerin rekabet gücünü artırmaya katkı sağlamaktadır. Ancak, küçük ölçekli işletmelerde iç ve dış çevreden toplanan bilgi örgüt içinde daha hızlı dağılırken, orta ve büyük ölçekli işletmelerde daha sistematik şekilde ve organize edilerek dağıtılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer taraftan, bilgi toplama ve analiz süreçlerinde bir atlama olması durumunda büyük işletmelerde para ve zaman kaybına daha çok neden olabilmektedir (Vuori,2011).

Bu kapsamda, araştırma ile orta ve büyük ölçekli işletmelerin SYS, BY ve RI algılarını ölçmek istenildiği için, araştırma sonuçları beklentiyi karşılar niteliktedir.

Tablo 10- İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı

İşletme türleri değişkenine göre bulunan sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

İşletmenizin Türü	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yerli	39	73,6
Yabancı	7	13,2
Ortak Girişim	7	13,2
Toplam	53	100

İşletmeler, işletme türü değişkenine göre 39'u (%73,6) yerli, 7'si (%13,2) yabancı, 7'si (%13,2) ortak girişim olarak dağılmıştır. Tabloda, araştırmaya yüksek bir oranla yerli işletmelerin katılım sağladığı gözlemlenmektedir.

Tablo 11- İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre bulunan sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

İşletmenizin Faaliyet Alanı	Frekans (N)	Yüzde (%)
Ulusal	10	18,9

Uluslararası	43	81,1
Toplam	53	100

İşletmelerin 10'u (%18,9) ulusal, 43'ü (%81) uluslararası alanda faaliyet göstermektedirler. Araştırma kitlemizi ihracatçı firmalar oluşturduğu için faaliyet alanlarının uluslararası olacağı öngörülmüştür. Ulusal seçeneğini işaretleyen firmaların iç pazarda yoğun olarak faaliyet gösterdikleri için bu seçimi yaptıkları tahmin edilmektedir.

Tablo 12- İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

İşletmenizin Faaliyet Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
0-10 yıl	7	13,2
11-20 yıl	11	20,8
21-30 yıl	14	26,4
31-40 yıl	7	13,2
+41yıl	14	26,4
Toplam	53	100

Katılımcı işletmelerin faaliyet süreleri değişkenine göre %26,3'lük oranla +41 ve 21-30 yılları arası faaliyette olan işletmeler ilk sırada yer almaktadır. Diğer gruplar ise 0-10 yıl

arası 7 (%13,2), 11-20 yıl arası 11 (%20,8), 31-40 yılları arası 7 (%13,2) olarak dağılmaktadır.

5.4.2. Rekabet İstihbaratı Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu sorunun amacı; katılımcıların görüşüne göre, RI bilgilerinin toplanması için önemli sayılan kaynakların neler olduğunu belirlemektir.

Tablo 13- Rekabet istihbaratı için kullanılan bilgi kaynakları

Rekabet istihbaratı için kullanılan bilgi kaynakları	Frekans (N)	Yüzde (%)
İnternet Siteleri (ücretsiz)	13	76,5
Sektör/Pazar/Müşteri bilgisi sağlayan bilgi kaynakları (ücretli)	8	47,1
Sektörel yayın ve raporlar (basılı/online)	10	58,8
Satış Raporları	11	64,7
Müşteriler	13	76,5
Şirket Çalışanları	9	52,9
Kurumsal bilgi/doküman sistemi	4	23,5
Sektörel Fuarlar	8	47,1
Sosyal Medya	7	41,2
Konferanslar	3	17,6
Resmi Kurum ve Kuruluş Yayınları	8	47,1
Kurumsal Web Siteleri	10	58,8
Şirket Finansal Bilgiler	7	41,2
Danışman Şirketler	4	23,5

Tablo 13’de olduğu üzere ücretsiz internet sitelerinin, (%76), müşteriler aracılığıyla edinilen rakip firma bilgisinin (% 76,5), ve satış raporlarının (% 64,7), sektörel araştırma raporlarının (% 58,8) ve kurumsal web sitelerinin (% 58,8) en önemli RI kaynakları olduğu açıkça görülmektedir. Ayrıca, şirket çalışanları (%52,9), sektörel fuarlar (%47,1) sosyal medya (%41,2) ve kurum/kuruluş yayınları da (%47,1) bir dereceye kadar satış RI kaynakları arasında önemli olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların% 36’sında fuarlar, sergiler ve yol gösterici önemli bir kaynak olarak görülmüştür, ancak danışman şirketler ve kurumsal bilgi/ doküman ağ sistemi (% 4) ve konferansların (% 3) tercih edilen bilgi kaynakları olmadığı açıktır.

Rekabet İstihbaratı bilgilerini örgüt içi paylaşırken aşağıdaki dağıtım veya dağıtım yöntemleri

Sorunun amacı, katılımcıların görüşüne göre, toplanan RI bilgilerinin örgüt içi paylaşımında hangi bilgi dağıtım kanallarını kullanıldığını tespit etmektir. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

Tablo 14- Rekabet İstihbaratı Dağıtım Yöntemleri

Rekabet İstihbaratı Dağıtım Yöntemleri	Frekans (N)	Yüzde (%)
İntranet	5	29,9
e-mail	14	82,4
Konferanslar	5	29,4
Brifingler	5	29,4

Seminerler	3	17,6
Teknik Raporlar	7	41,2
Elektronik Belge Yönetim Sistemi	2	11,8
Yüz yüze Görüşme	7	41,8
Sunum	5	29,4

Tablo 14’te görüldüğü üzere dış kaynaklar yoluyla sağlana istihbaratın en çok e-mail (%82,4) yoluyla dağıtımın yapıldığı görülmektedir. Ayrıca, teknik raporlar ve yüz yüze görüşme de eşit derecede önemli olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların % 29’u intranet, konferans, sunum ve brifingleri daha az önemli bir dağıtım kaynağı olarak görmüş olup, elektronik belge yönetim sisteminin (% 11,8) dağıtım kanalı olarak çok az tercih edildiği açıktır.

Rakip ve/veya pazara ilişkin bilgileri sağlayan departmanlar

Bu soru ile katılımcıların işletmelerinde RI ile ilgili işleyişin kurum içerisinde hangi birimin sorumluluğunda olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 15: Rakip ve/veya Pazar Bilgisi Sağlayan İşletme Departmanları

Rakip ve/veya Pazar Bilgisi Sağlayan İşletme Departmanları	Frekans (N)	Yüzde (%)
Pazar Araştırması Bölümü	24	45,3
Pazarlama Birimi	22	41,5
Bilgi ve Belge Yönetimi Birimi	1	1,9

Strateji Birimi	11	20,8
-----------------	----	------

Ankete katılanların çoğunluğu (%45,3) RI'nın pazar araştırması bölümü tarafından yapıldığını tespit edilmiştir. Yine yakın oranla pazarlama birimlerinde (%41,5) de RI uygulamalarının yapıldığı görülmektedir. Strateji birimleri tarafından %20,8'lik oranla RI uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Diğer taraftan, Bilgi ve Belge Yönetimi (%1,9) bölümleri tarafından RI bilgilerinin neredeyse hiç sağlanmadığı görülmektedir.

Rekabet İstihbaratı Algısını Ölçmeye Yönelik Bulgular

RI, dış kaynaklar yoluyla toplanan bilgilerin analizinden ve etik ve yasal olarak karar vericiler için yapılan tavsiyelerden oluşur (Miller, 2000). 1996 yılında Malrz ve Kohl tarafından yapılan araştırmalar, birçok kuruluşun kendileri için serbestçe mevcut olan pazar bilgilerini kullanmadığını (Malrz ve Kohli, 1996), Buhler (2003) ise kuruluşların hayatta kalabilmek için bilgiye bağımlı olmaları gerektiğini savunmaktadır (Buhler, 2003). Bu bilgileri doğru kullanma becerisi, işletmelerin rekabet avantajının kaynağıdır (Malrz ve Kohli, 1996; Buhler, 2003).

Araştırmanın bu bölümünde işletmeler gerçekleştirdiği Rekabet İstihbarat faaliyetlerine kapsamında alınan bilgilere yönelik bulgulara yer verilmektedir. Tablo 15'te değişkenler, katılımcı cevaplarının ortalamalarına göre yorumlanmıştır:

Tablo 16: Rekabet İstihbaratı Algısı ve Uygulamalarını Ölçmeye Yönelik Bulgular

Rekabet İstihbaratı Ölçeği	Sayı	Ort	S. Sapma	Frekans				
				Yüzde				
				Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1)Sektörümüzün rekabet düzeyi çok yüksek	53	4,26	1,003	1	5		20	27
				1,9	9,4		37,7	50,9
2) İşletmemiz piyasa koşulları ve pazar ile ilgili veri ve bilgi toplar	53	4,57	,772	1		3	13	36
				1,9		5,7	24,5	67,9
3) İşletmemiz rakiplerle ilgili veri ve bilgi toplar	53	4,17	1,033	2	1	9	15	26
				3,8	1,9	17,0	28,3	49,1
4) İşletmemiz piyasa koşulları ve pazar ile ilgili veri ve bilgileri analiz eder	53	4,38	,814	1		5	19	28
				1,9		9,4	35,8	52,8
5) İşletmemiz rakiplerle ilgili veri ve bilgileri analiz eder	53	4,00	1,056	2	3	8	20	20
				3,8	5,7	15,1	37,7	37,7
6) İşletmemiz karar vermede pazar ile ilgili veri ve bilgileri kullanır	53	4,26	,738			9	21	23
						17,0	39,6	43,4
7) Rakiplerimizin ürün veya hizmet fiyatları hakkında bilgi sahibiyiz	53	3,92	1,016	2	2	11	21	17
				3,8	3,8	20,8	39,6	32,1
8)Rakiplerimizin müşterilerinin kim olduğunu biliyoruz	53	3,96	1,208	3	5	6	16	23
				5,7	9,4	11,3	30,2	43,4
9) Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yanlarını biliyoruz	53	3,79	1,007	3	1	12	25	12
				5,7	1,9	22,6	47,2	22,6

“Sektörümüzün rekabet düzeyi çok yüksek (4,26-ortalama)” sorusunda farklı sektörlerde rekabet düzeyi ile ilgili olarak katılımcıların çoğunun bu ifadeyi kabul ettiği görülmektedir.

“İşletmemiz piyasa koşulları ve pazar ile ilgili veri ve bilgi toplar (4,57-ortalama)”, “İşletmemiz piyasa koşulları ve pazar ile ilgili veri ve bilgileri analiz eder (4,38-ortalama)”, “İşletmemiz karar vermede pazar ile ilgili veri ve bilgileri kullanır (4,26-ortalama)” soruları ile işletmelerinin pazar istihbaratı yapıp yapmadığı ve stratejik kararlarda kullanıp kullanmadıklarını anlamaktı. Katılımcıların büyük çoğunluğu ile pazar araştırması için dış bilgi kaynaklarının kullanmayı işletme içi analizin yapılması ve stratejik olarak kullanılmasını kabul eden sonuçlara ulaşılmıştır.

“İşletmemiz rakiplerle ilgili veri ve bilgi toplar (4,17-ortalama)”, “İşletmemiz rakiplerle ilgili veri ve bilgileri analiz eder (4,00-ortalama)” soruları ile katılımcıların rakip istihbaratı toplayıp/toplamadıklarını anlamaktı. Sonuçlar; işletmelerin rakiplerine ilişkin dış kaynaklar yoluyla bilgi topladığı ve rakiplerini belirli bir ölçüde analiz ettiklerini göstermektedir.

“Rakiplerimizin ürün veya hizmet fiyatları hakkında bilgi sahibiyiz (3,92-ortalama)” “Rakiplerimizin müşterilerinin kim olduğunu biliyoruz(3,96-ortalama)” ve “Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yanlarını biliyoruz (3,79-ortalama)” soruları ile rakip istihbaratına ilişkin daha özelleşmiş sorular yöneltilmiştir. Rakiplere ilişkin bilgi toplama her ne kadar yüksek olsa da rakiplerin detaylı bilgilerine (müşteri ve ürün fiyat bilgisi, zayıf ve güçlü yönleri, müşterileri) ulaşma konusunda ortalama daha düşüktür.

5.4.3. Stratejik Yönetim Süreci Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Stratejik Yönetim Süreci kuruluşlar işletmelerin uzun vadeli planların oluşturulmasını ve uygulanmasını etkileyen önemli yönetim faaliyetleridir (Pearce ve Robinson, 2005; Mellahi ve ark., 2005).

Bu bakış açısına dayanarak, katılımcıların stratejik yönetimi nasıl uyguladıkları anlamak önemlidir. Bu kapsamda, anketin bu bölümü işletme faaliyetleri için karar verme yeteneklerini ve SYS hakkında alınan bilgilere yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 17: Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulamalarını Ölçmeye Yönelik Bulgular

Stratejik Yönetim Süreci Ölçeği	Sayı	Ort	S. Sapma	Frekans				
				Yüzde				
				Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Stratejik karar verme sürecinde bilgi değerlidir.	53	4,55	1,084	4			8	41
				7,5			15,1	77,4
2) Zayıf ve güçlü yönlerimizin farkındayız.	53	4,15	,794	1		7	27	18
				1,9		13,2	50,9	30,4
3) Tehdit ve fırsatlarımızı biliyoruz	53	4,09	,861	1	2	5	28	17
				1,9	3,8	9,4	52,8	32,1
4) Misyon ve vizyonumuz işletme faaliyetlerimizle uyumludur	53	4,30	,799	1		5	23	24
				1,9		9,4	43,4	45,3
5) Stratejik planda, işletmemizin misyon,	53	4,28	,885	1	2	3	22	25
				1,9	3,8	5,7	41,5	47,2

vizyon ve değerleri açıkça belirtilir								
6) Stratejik planlama ve stratejik yönetim üst yöneticiler tarafından desteklenir.	53	4,30	,774	1		4	25	23
				1,9		7,5	47,2	43,4
7) Stratejik yönetim sürecimiz yazılı hale getirilerek resmileştirilmiştir.	53	4,04	,919	1	3	6	26	17
				1,9	5,7	11,3	49,1	32,1
8) Stratejik yönetim süreci kapsamında en iyi uygulamalar örnek alınarak (benchmarking) sürekli iyileştirmeler yapılır.	53	4,02	,843	1		12	24	16
				1,9		22,6	45,3	30,2
9) Stratejik yönetim sürecinde rakiplerimizi analiz edebiliyoruz.	53	3,79	,906	1	4	10	28	10
				1,9	7,5	18,9	52,8	18,9
10) İşletmemizde stratejinin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan yöntemler etkinlik ve verimlilik açısından izlenir.	53	4,02	,909	1	2	9	24	17
				1,9	3,8	17,0	45,3	32,1
	53	4,13	,785		1	10	23	19

11) İşletmemizde stratejinin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan yöntemler etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilir.					1,9	18,9	43,4	35,8
--	--	--	--	--	-----	------	------	------

Tablo 17’da değişkenler, katılımcı cevaplarının ortalamalarına göre yorumlanmıştır:

Katılımcıların çoğunluğu 4,55 yüksek bir ortalama ile bilginin stratejik karar vermede önemli olduğu konusunda hemfikirdir.

“Zayıf ve güçlü yönlerimizin farkındayız (4,15-ortalama)” “Tehdit ve fırsatlarımızı biliyoruz (4,09-ortalama)” sorularına cevaben stratejik planlama sürecinde SWOT analizinin yüksek oranda yapıldığını görmekteyiz.

4,30 ortalama ile işletmelerin misyon ve vizyonlarının işletme faaliyetleriyle uyumlu olarak belirlendiği sonucuna varabilmekteyiz. Ayrıca, 4,28 ortalama ile işletmelerin büyük oranda stratejik planda; misyon, vizyon ve değerleri açıkça belirttiği sonucuna varabiliriz.

İşletmelerin stratejik yönetimi ve önemli aşaması olan stratejik planlamayı genelde üst yöneticiler tarafından desteklendiğini 4,30 ortalama ile görmekteyiz.

“Stratejik yönetim sürecimiz yazılı hale getirilerek resmileştirilmiştir” sorusunda ise 4,02 ortalama ile katılımcıların çoğunun bu ifadeye olumlu yanıt verdiklerini ve bu nedenle örgütleri içinde resmi Stratejik Yönetim Sürecini kullandıklarını göstermektedir.

4,02 ortalama ile işletmelerin çoğunun SYS süreçlerinde ihtiyaçları olan iyileştirmeleri sürekli yaptıkları sonucu çıkarılmaktadır.

“Stratejik yönetim sürecinde rakiplerimizi analiz edebiliyoruz” sorusu 3,79 ortalama ile diğer sorulara oranla daha düşük düzeyde rakip analizi yapıldığı sonucu çıkarılmaktadır. Böylece rakip analizine ilişkin bilgiler stratejik yönetim sürecinde ortalama düzeyde yer aldığını görmekteyiz.

“İşletmemizde stratejinin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan yöntemler etkinli ve verimlilik açısından izlenir (4,02 ortalama).” “İşletmemizde stratejinin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan yöntemler etkinli ve verimlilik açısından değerlendirilir (4,13 ortalama)” soruların yanıtlarına göre büyük oranda işletmelerde SYS süreçlerinin takip edildiği ve değerlendirdiğini görmekteyiz.

5.4.4. Bilgi Yönetimi Sorularına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşletmelerin günümüzde yeniliklere adapte olması şarttır. Öğrenme, adaptasyon ve değişim yetenekleri uzun süreli hayatta kalma için temel bir yetkinlik haline gelmiştir. Teknolojik değişim, küreselleşme ve şu anda görevdeki bilgi ekonomisi güçleri, örgütleri kendilerini yeniden keşfetmenin yeni yollarını aramaya zorlayan bir devrimdir. Küresel bilgi toplumunda başarılı olmak için kuruluşların bilgi varlıklarını tanımlamaları, yaratmaları, değer vermeleri ve geliştirmeleri gerekir (Kruger, 2010). Ve artık BY'nin birçok kuruluş için ana rekabetçi araç haline geldiği açıktır (Rowley, 1999; Civi, 2000).

Yukarıdaki paragrafta da önemle vurgulandığı üzere anketin son bölümü, işletmelerin BY faaliyetler kapsamında alınan bilgilere yönelik bulgular verilmiştir.

Tablo 18: Bilgi Yönetimi Algısı ve Uygulamalarını Ölçmeye Yönelik Bulgular

Tablo 18’de değişkenler, katılımcı cevaplarının ortalamalarına göre yorumlanmıştır:

Bilgi Yönetimi Ölçeği	Sayı	Ort	S. Sapma	Frekans				
				Yüzde				
				Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Bilgiyi stratejik bir araç olarak görüyoruz.	53	4,47	,846	2			20	31
				3,8			37,7	58,5
2) Örgüt kültürümüz bilgi paylaşımına elverişlidir.	53	4,00	1,019	3		9	23	18
				5,7		17,0	43,4	34,0
3) Çalışanlar, uzmanlık alanlarında bilgi aktarımı ve depolanmasından kişisel olarak sorumludur.	53	4,02	,796	1		10	28	14
				1,9		18,9	52,8	26,4
4) Çalışma arkadaşlarımdan, iş ile ilgili bir bilgi kolaylıkla elde edilebilir.	53	3,94	,795	1	1	9	31	11
				1,9	1,9	17,0	58,5	20,8
5) İşletmemize ait teknik bilgiler (know-how) iyi bir şekilde kodlanmıştır.	53	3,79	,885	1	4	9	30	9
				1,9	7,5	17,0	56,6	17,0
	53	3,70	,932	1	4	15	23	10

6) Çalışanlar buldukları bilgileri düzenli olarak rapor ederler.				1,9	7,5	28,3	43,4	18,9
7) Şirket, bilgi varlıklarının gelir getirici potansiyelini anlar ve bu varlıklarla ticari faaliyetlerine ilişkin stratejiler geliştirir.	53	4,04	,919	1	2	9	23	18
				1,9	3,8	17,0	43,4	34,0
8) İşletmemiz bilgi paylaşımını sağlayacak teknik altyapıya sahiptir.	53	4,15	,864	1	1	7	24	20
				1,9	1,9	13,2	45,3	37,7
9) Bireysel yetkinliklerin ve teknik bilgilerin sistemlere, araçlara veya şablonlara dönüştürülmesi için bir sürecimiz var.	53	3,98	,951	2		12	22	17
				3,8		22,6	41,5	32,1
10) Bilgi ve istihbarat, çalışanlar tarafından merkezi bir istihbarat deposu (kurumsal bilgi havuzu görevi gören) aracılığıyla katkıda bulunur ve erişilir.	53	3,68	1,205	5	4	7	24	13
				9,4	7,5	13,2	45,3	24,5
	53	3,53	1,103	4	3	17	19	10

11) Dış kaynaklar yoluyla sağlanan ve pazar/sektör/müşteri istihbaratının kaydedildiği bir bilgi yönetim sistemi mevcuttur				7,5	5,7	32,1	35,8	18,9
12) Dış kaynaklar yoluyla sağlanan ve teknolojik gelişmeler ve/veya sektörel inovasyon faaliyetlerine ilişkin istihbaratın kaydedildiği bir bilgi yönetim sistemi mevcuttur.	53	3,55	1,102	4	3	16	20	10
				7,5	5,7	30,2	37,7	18,9

Katılımcılara 1. Soruda bilgiyi stratejik bir araç olarak görüp görmedikleri hakkında soru sorulmuştur. 4.47 ortalama ile katılımcıların bilgiyi stratejik bir araç olarak görme konusunda hemfikir oldukları sonucuna varılmıştır.

4,02 ortalama ile işletmelerin çoğunda çalışanların uzmanlık alanlarında bilgi aktarımı ve depolanmasından kişisel olarak sorumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

4,00 ortalama ile işletmelerin örgüt kültürlerinin çoğunlukla bilgi paylaşımına elverişli olduğu tespit edilmiştir.

“İşletmemize ait teknik bilgiler (know-how) iyi bir şekilde kodlanmıştır” sorusuna 3,79 ortalama ile teknik bilginin yeterince kodlanmadığını görmekteyiz.

3,70 ortalama ile işletme çalışanlarının orta düzeyde buldukları bilgileri düzenli olarak rapor ettiklerini söyleyebiliriz.

Yine ortalama 4.15 ile işletme içi bilgi paylaşımını sağlamak için çalışanlarının kullanabileceği teknik altyapının var olduğu da açıktır.

Bununla birlikte, sonuçlar önceki iki soru kadar yüksek olmasa da, işletmelerin çoğunun, bilgi varlıklarının gelir getirici potansiyelini anladığı ve bu varlıklarla ticari faaliyetlerine ilişkin stratejiler geliştirdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

“Bireysel yetkinliklerin ve teknik bilgilerin sistemlere, araçlara ve şablonlara dönüştürülmesi için bir süreçlerimiz vardır” sorusuna yönelik ortalama 3,98’dir. Bu kapsamda, katılımcı işletmelerin çoğunlukla örtülü ve teknik bilginin bilgi yönetim sistemine dahil olmasına yönelik teknik alt yapılarının olduğunu görmekteyiz.

Son olarak katılımcılar “Bilgi ve istihbarat, çalışanlar tarafından merkezi bir istihbarat deposu (kurumsal bilgi havuzu görevi gören) aracılığıyla katkıda bulunur ve erişilir” (3,68 ortalama) “Dış kaynaklar yoluyla sağlanan ve pazar/sektör/müşteri istihbaratının kaydedildiği bir bilgi yönetim sistemi mevcuttur” (3,53 ortalama), “Dış kaynaklar yoluyla sağlanan ve teknolojik gelişmeler ve/veya sektörel inovasyon faaliyetlerine ilişkin istihbaratın kaydedildiği bir bilgi yönetim sistemi mevcuttur” (3,55-ortalama) soruları ile çalışanların işletme içinde RI’ndan faydalanmaları ve haberdar olup olmadıklarını tespit edilmek istenmiştir. Sonuçlara göre işletmelerde orta düzeyde RI yararları konusunda farkındalık vardır.

Cinsiyete Göre Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim Süreci ve Bilgi Yönetimi süreçleri Analizi

Cinsiyete göre RI, SYS ve BY süreçleri için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Varyansların levne testiyle homojenliği test edilmiştir.

Tablo 19: Bağımsızlık Örneklem t-Testi ve Homojenlik Testi

	Cinsiyetini	N	Ortalama	T	P	Levene P
	z		a			
REKABET	Kadın	14	4,2222	0,651	0,525	0,023
İSTİHBARA	ERKEK	39	4,1197			
TI						
STRATEJİK	Kadın	14	4,4545	2,145	0,035	0,362
YÖNETİM	ERKEK	39	4,0443			
SÜRECİ						
BİLGİ	Kadın	14	4,1905	1,771	0,08	0,905
YÖNETİMİ	ERKEK	39	3,8013			

*Varyansların Homojen Testi (Levene P)

RI değeri $0,023 < 0,05$ olduğu için varyanslar homojen değildir Cinsiyete göre SYS’de varyansların homojenliği için levne testi yapılmış olup p değeri $0,0362 > 0,05$ olduğu için varyanslar homojendir. Cinsiyete göre Bilgi Yönetim Süreçlerinde varyansların homojenliği için leverne testi yapılmış olup, p değeri için $0,905 > 0,05$ olduğu için varyanslar homojendir.

Bu nedenle, bağımsız örneklem t testinde RI varyansları homojen dağılmadığından düzeltilmiş p değeri dikkate alınacaktır (equal variances not used).

RI algısında bağımsız örneklem t testi sonucunda 0,0525 değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için cinsiyete göre RI algısında anlamlı bir farklılık yoktur.

BY süreçlerinde bağımsız örneklem t testi sonucunda 0,08 değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için Ho2 hipotezimiz kabul edilir. Yani cinsiyete göre BY algısı ve uygulamalarında anlamlı bir farklılık yoktur.

SYS bağımsız örneklem t testi sonucunda 0,035 değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için cinsiyete göre SYS ile kadınlar arasında anlamlı bir fark vardır. Kadınlar erkeklerden daha yüksek SYS uygulamalarına hakimdir.

İşletmedeki Pozisyona Göre Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim Süreci ve Bilgi Yönetimi süreçleri Analizi

İşletmedeki pozisyonlara göre RI, SYS ve BY arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek istedik. Bunun için Levene testi yapılarak varyansların homojen olup olmadığını test edilmiştir. Test sonucunda bütün p değerleri 0,05 ten büyük olduğu için varyansların homojenliği varsayımı kabul edilmiştir. Bu nedenle tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bulgular aşağıdaki gibidir:

Tablo 20 : İşletmedeki Pozisyona Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

	Levene statistic	Df1	Df2	sig
RI Ortalama	1,379	4	48	,255
SYS Ortalama	,573	4	48	,684
BY Ortalama	,270	4	48	,896

Test sonucunda bütün p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyanslar homojendir.

Bu nedenle parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (anova) testi uygulanmıştır. Tablodaki değerler; 0,205 0,197 0,659 değerleri %95 güvenle değerlendirildiğinde p değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için H0 hipotezimiz kabul edilmiştir. İşletmedeki pozisyon durumunun RI, SYS ve BY ile anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 21: İşletmedeki Pozisyona Göre Tek Yönlü Varyans Testi (Anova)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RI ORT	Between Groups	2,565	4	,641	1,541	,205
	Within Groups	19,973	48	,416		
	Total	22,538	52			
SYS ORT	Between Groups	2,388	4	,597	1,573	,197
	Within Groups	18,220	48	,380		
	Total	20,608	52			
BY ORT	Between Groups	1,298	4	,325	,608	,659
	Within Groups	25,624	48	,534		
	Total	26,922	52			

İşletme Büyüklüklerine Göre Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim Süreçleri ve Bilgi Yönetimi Süreçleri Analizi

Büyük ve orta ölçekli firmaların RI, SYS ve BY açısından varyansların homojenliği levne testi ile test edilmiş olup tabloda verilmiştir.

Tablo 22: İşletme Büyüklüklerine Göre Levene p Testi

	İşletmenin Büüklüğü	N	Ortalama	T	P	Levene p
RI						
ORTA ÖLÇEKLİ	7	3,8254		-,834	,434	,002
BÜYÜK ÖLÇEKLİ	46	4,1957				
SYS						
ORTA ÖLÇEKLİ	7	3,8052		-,968	,368	,028
BÜYÜK ÖLÇEKLİ	46	4,2055				
BY						
ORTA ÖLÇEKLİ	7	3,4048		-2,029	,048	,054
BÜYÜK ÖLÇEKLİ	46	3,9801				

Tabloya göre BY ($p>0,05$) değeri olduğundan varyansların homojenliği varsayımı kabul edilir. Ve tablo değerinde t değerine karşılık gelen p (olasılık) değerine bakılır. Stratejik yönetim ve rekabet istihbaratında ($p<0,05$) değeri olduğundan varyansların homojenliği varsayımı kabul edilmez yani varyanslar homojen değildir. Bu nedenle stratejik yönetim ve rekabet istihbaratında t değeri olarak düzeltilmiş t değerine karşılık gelen p değeri dikkate alınacaktır.

RI, SYS ve BY açısından orta ve büyük ölçekli firmalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için bağımsız t örneklem testi uygulanmıştır. RI algısında p değeri 0,434; Stratejik Yönetim Süreci değeri 0,368'dir. Bu değerler 0,05 değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezimiz kabul edilir. SYS ve RI algısı açısından orta ve büyük ölçekli firmalar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla beraber BY algısının p değeri 0,048 olup bu değer 0,05 değerinden küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiştir. Diğer bir deyişle, büyük ölçekli işletmeler orta ölçekli işletmelere göre BY uygulamalarında daha başarılıdır.

İşletme Türüne Göre Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim Süreci ve Bilgi

Yönetimi Süreçleri Analizi

Varyansların homojenliği için Levene Testi uygulanmıştır.

Tablo 23: Varyansların Homojenliği Levene Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
RI ORT	1,457	2	50	,243
SYS ORT	,162	2	50	,851
BY ORT	,614	2	50	,545

Tablo değerleri 0,05 değerinden büyük olduğu için varyansların homojenliği varsayımı gerçekleşmiştir. Yani RI, SYS ve BY varyansları homojen dağılmıştır. Bu nedenle parametrik testlerden ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi uygulanmıştır.

Tablo 24: Tek Yönlü Varyans Analizi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RI ORT	Between Groups	2,019	2	1,010	2,460	,096
	Within Groups	20,519	50	,410		
	Total	22,538	52			
SYS ORT	Between Groups	1,620	2	,810	2,133	,129
	Within Groups	18,988	50	,380		
	Total	20,608	52			
BY ORT	Between Groups	4,687	2	2,343	5,269	,008
	Within Groups	22,236	50	,445		
	Total	26,922	52			

P değerlerinden sadece BY değeri 0,05'ten küçük olduğu için işletme türü BY açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Bunlar arasında hangileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey ve LSD testleri uygulanmıştır.

Tablo 25: Çoklu Karşılaştırma Tukey ve LSD Testleri

Dependent Variable	(I) İşletme Türünüz	(J) İşletme Türünüz	Mean Difference (I-J)	Std Error	Sig.		
RI ORT	Tukey	Yerli	Yabancı	-,57346	,26296	,084	
			Ortak Girişim	-,19251	,26296	,746	
		Yabancı	Yerli	,57346	,26296	,084	
			Ortak Girişim	,38095	,34242	,511	
		Ortak Girişim	Yerli	,19251	,26296	,746	
			Yabancı	-,38095	,34242	,511	
	LSD	Yerli	Yabancı	-,57346*	,26296	,034	
			Ortak Girişim	-,19251	,26296	,468	
		Yabancı	Yerli	,57346*	,26296	,034	
			Ortak Girişim	,38095	,34242	,271	
		Ortak Girişim	Yerli	,19251	,26296	,468	
			Yabancı	-,38095	,34242	,271	
	SYS	Tukey	Yerli	Yabancı	-,51082	,25296	,118

	HSD		Ortak Girişim	-,18615	,25296	,743
			Yabancı	Yerli	,51082	,25296
		Ortak Girişim	Yabancı	,32468	,32940	,589
			Yerli	,18615	,25296	,743
		Yabancı	-,32468	,32940	,589	
	LSD	Yerli	Yabancı	-,51082*	,25296	,049
			Ortak Girişim	-,18615	,25296	,465
		Yabancı	Yerli	,51082*	,25296	,049
			Ortak Girişim	,32468	,32940	,329
		Ortak Girişim	Yerli	,18615	,25296	,465
Yabancı	-,32468	,32940	,329			
BY	Tukey	Yerli	Yabancı	-,83425*	,27374	,010
			Ortak Girişim	-,42949	,27374	,268
		Yabancı	Yerli	,83425*	,27374	,010
			Ortak Girişim	,40476	,35646	,497
		Ortak Girişim	Yerli	,42949	,27374	,268
	Yabancı		-,40476	,35646	,497	
	LSD	Yerli	Yabancı	-,83425*	,27374	,004
			Yabancı			

		Ortak Girişim	-,42949	,27374	,123
	Yabancı	Yerli	,83425*	,27374	,004
		Ortak Girişim	,40476	,35646	,262
	Ortak Girişim	Yerli	,42949	,27374	,123
		Yabancı	-,40476	,35646	,262

RI, SYS ve BY açısından LSD testine göre hepsinde yerli ve yabancı firmalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonucuna göre sadece BY açısından yerli ve yabancı firmalar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Her üçünde de yabancı firmalar yerli firmalara göre daha üst bir algıya sahiptir.

Faaliyet Alanına Göre Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim Süreci ve Bilgi Yönetimi süreçleri Analizi

Varyansların homojenliği için Levene testi yapılmıştır. Bulgular aşağıdadır:

Tablo 26: Faaliyet Alanına Göre Varyansların Homojenliği

	İşletmenizin Faaliyet Alanı	N	Ortalama	T	P	Levene p
RI ORT	ULUSAL	10	3,6556	-2,784	,008	,197
	ULUSLARARASI	43	4,2610			

SYS ORT	ULUSAL	10	3,7545	-2,311	,025	,682
	ULUSLARARASI	43	4,2452			
BY ORT	ULUSAL	10	3,5000	-2,030	,048	,566
	ULUSLARARASI	43	3,9981			

Her üçünde de p değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için varyansların homojenliği kabul edilmiştir. RI, SYS ve BY açısından bütün p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, ulusal ve uluslararası firmalar açısından RI, SYS ve BY skorları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Uluslararası firmaların daha üstün bir skoru vardır. Bu skor RI algısı ve uygulanmasında daha yüksektir.

Faaliyet Süresine Göre Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim Süreci ve Bilgi Yönetimi süreçleri Analizi

Varyansların homojenliği için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 27: Faaliyet Süresine Göre Varyansların Homojenliği

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
RI ORT	1,238	4	48	,308
SYS ORT	1,240	4	48	,307
BY ORT	1,936	4	48	,120

Tablo değerleri 0,05 değerinden büyük olduğu için varyansların homojenliği varsayımı gerçekleşmiştir. Ve RI, SYS ve BY varyansları homojen dağılmıştır. Bu nedenle parametrik testlerden Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi uygulanmıştır.

Tablo 28: Tek Yönlü Varyans Analizi Testi

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
RI ORT	Between Groups	2,590	4	,647	1,558	,201
	Within Groups	19,948	48	,416		
	Total	22,538	52			
SYS ORT	Between Groups	2,704	4	,676	1,813	,142
	Within Groups	17,904	48	,373		
	Total	20,608	52			
BY ORT	Between Groups	3,384	4	,846	1,725	,160
	Within Groups	23,538	48	,490		
	Total	26,922	52			

İşletme faaliyet süresine göre RI, SYS arasında anlamlı bir fark yoktur.

5.4.5. Rekabet İstihbaratı-Bilgi Yönetimi ve Stratejik Yönetim Süreci Arasındaki Kolerasyonlar

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ölçmek için korelasyon katsayısı kullanılabilir. Pellissier (2007) korelasyon katsayısını, doğrusal regresyon çizgisinin verilere ne kadar iyi uyduğunu ölçen sayısal bir miktar olarak tanımlar. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ölçer. Korelasyon katsayısının -1 ile +1 arasında gerçek bir değere sahip olduğu görülmektedir (Pellissier, 2007). Yüksek pozitif korelasyon veya negatif korelasyon ilişkisini göstermek için belirli bir kesme değeri belirlenmemiş olsa da, bu araştırma çalışması için araştırmacı aşağıdaki ölçeği kullanacaktır (Pellissier, 2007):

- -1.0 ila -0.7 arasında güçlü (doğrusal) bir negatif ilişki vardır.
- -0,7 ila -0,3 zayıf (doğrusal) negatif bir ilişkiyi gösterir.
- -0,3 ila +0,3 arasında çok az (doğrusal) ilişki olduğu veya hiç olmadığı gösterilmiştir.
- +0,3 ila +0,7 zayıf (doğrusal) pozitif bir ilişkiyi gösterir.
- +0,7 ile +1,0 arasında güçlü (doğrusal) pozitif bir ilişki vardır

RI ve SYS arasındaki kolerasyon katsayısı analizi aşağıda verilmiştir.

Tablo 29: Rekabet İstihbaratı ve Stratejik Yönetim Süreçleri Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı

	N	R	p
Rekabet İstihbaratı X Stratejik Yönetim Süreci	53	0,715**	0,000

**p<0,01

Katılımcıların cevaplarına göre RI algısı ile SYS arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo incelendiğinde; çalışanların RI algısı ile SYS arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin $r = 0,715$ ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların RI algısı ile SYS arasında anlamlı bir ilişki kurduğunu göstermekte olup, çalışanların RI algısı ile SYS arasında yüksek düzeyde, yaklaşık %72 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,51$) dikkate alındığında, çalışanların RI algısında toplam varyansın %51'nin SYS'den kaynaklandığı söylenebilir. Sonuç olarak, Stratejik Yönetimi resmi ve düzenli bir faaliyet olarak tanımlayan işletmeler, RI'nı, tüm karar alma düzeylerinde kullanırlar.

RI ve BY arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi yapılmıştır (Tablo30).

Tablo 30: Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı

	N	R	p
Rekabet İstihbaratı * Bilgi Yönetimi	53	0,615**	0,000

** $p < 0,01$

Tablo incelendiğinde; çalışanların RI ve BY arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin $r = 0,615$ ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuç işletmelerde RI ve BY uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Dolayısıyla,

RI ve BY arasında orta düzeyde, yaklaşık %62 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,38$) dikkate alındığında,

çalışanların rekabet istihbaratının toplam varyansın % 48'inin BY'nden kaynaklandığı söylenebilir. Etkin bir bilgi yönetim süreci RI başarısı için önemlidir.

Tablo 31: Stratejik Yönetim Süreçleri ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı

	N	R	P
Stratejik Yönetim Süreci *Bilgi Yönetimi	53	0,826**	0,000

Tablo incelendiğinde; çalışanların stratejik yönetim süreci ve BY arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin $r = 0,826$ ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin SYS ve BY arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. İşletmelerin SYS ve BY arasında yüksek düzeyde, yaklaşık %83 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,68$) dikkate alındığında, çalışanların SYS toplam varyansın % 68'inin BY'den kaynaklandığı söylenebilir. Kısaca BY'nin SYS'ni önemli ölçüde etkilediğini açıklamaktadır.

5.4.6. Çoklu Regresyon Analizi

BY ve RI'nın SYS ile olan ilişkisini incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı bir değişkeni tahmin etmek üzere kullanılan bağımsız değişken sayısı birden çok olduğu zaman çoklu regresyon analizinden faydalanılır. Bu modelde $Y = (b_0 + (b_1 X_1) + (b_2 X_2) + \dots + b_n X_n) + e$ formülü uygulanır (İslamoğlu ve Alınçık, 2014:372):

Y: Bağımsız değişken

b₀: Regresyon doğrusunun dikey eksenini kestiği nokta

b₁: Birinci bağımsız değişkenin etki düzeyini gösteren katsayı

X₁: Birinci bağımsız değişkenin değeri

b₂: İkinci bağımsız değişkenin etki düzeyini gösteren katsayı

X₂: İkinci bağımsız değişkenin değeri

B_n: n'inci bağımsız değişkenin etki düzeyini gösteren katsayı

X_n: n'inci bağımsız değişkenin değeri

e: modeldeki hata terimini yani bağımlı değişkene ilişkin tahmin edilen değer ile gözlenen değer arasındaki fark.

Hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunu test etmek için Durbin-Watson testi yapılmış olup, sonuçlar aşağıdadır:

Tablo 32: Çoklu Regresyon Modeli

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,867 ^a	,752	,742	,31986	2,345

Hata terimleri bağımlı değişkenlerin gözlenen ve tahmin edilen değer arasındaki farktır. Değişkenlerin hata terimlerinin arasında negatif veya pozitif korelasyon olması istenmez. Eğer pozitif ya da negatif korelasyon varsa modelimizde açıklanamayan değişkenler veya seçilen anakütleden sorunlar olabilir. Yani elde edilen verilerin aynı dağılıma sahip anakütleden çekilmemiş olabilir. Bu nedenle, çoklu regresyon analizi yapmak için hata terimlerinin bağımsız olması gerekir. Hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunu test etmek için Durbin-Watson testi yapılmış olup Durbin-Watson değeri 1 ile 3 arasında olduğundan hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulu sağlanmış olur. Ayrıca modelin açıklama gücü olan R^2 değeri, 0,752 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, SYS'deki

değişkenliğin %75 i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından (RI süreci ve BY) açıklanmaktadır.

Tablo 33: Modelin Anlamlılığı İçin Uygulanan Anova Testi

Modelin anlamlılığı için anova testi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,492	2	7,746	75,712	0,000
	Residual	5,116	50	,102		
	Total	20,608	52			

$p(0,00 < 0,05)$ olduğu için kurduğumuz model anlamlıdır.

Tablo 34: Çoklu Regresyon Katsayıları

Bu bölümde de çoklu regresyon değişkenlerimizin anlamlılığı test edilmiştir.

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics

	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,709	,296		2,397	,020					
RI ORT	,318	,085	,333	3,723	,000	,715	,466	,262	,622	1,608
BY ORT	,544	,078	,622	6,961	,000	,826	,702	,490	,622	1,608

(Constant) sabit terim değeri 0,709'dır. P (0,020<0,050) olduğu için B_0 katsayısı anlamlıdır.

RI 0,318 dir. P (0,000<0,050) olduğu için B_1 katsayısı anlamlıdır.

BY 0,544 dir. P (0,000<0,050) olduğu için B_2 katsayısı anlamlıdır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere bağımlı ve bağımsız değişkenlerimiz anlamlı çıkmıştır. Bağımsız değişkenlerimizdeki (RI ve BY) artışlar bağımlı değişkenimizde de pozitif yönde bir artış gerçekleşmektedir. RI'nda 1 birimlik artış SYS'de yaklaşık 0,31'lük bir artış sağlamaktadır. BY'ndeki 1 birimlik artış SYS'deki 0,544'lik artışa neden olmaktadır.

Bu durumların hepsi değerlendirildiğinde aşağıdaki model kurulur:

$$\text{STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ} = 0,709 + 0,318 * \text{REKABET İSTİHBARATI} + 0,544 * \text{BİLGİ YÖNETİMİ} + \text{Hata Terimi}$$

6. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşme hayatımızın her alanında etkilidir. Ticari faaliyetlerde de artık ülke sınırlarının dışına çıkmış ve dünya tek pazar haline gelmiştir. Böylelikle, işletmeler artık sadece yerel rakiplerle değil, uluslararası rakiplerle de rekabet etmekte ve her iş sektöründe yoğun bir rekabet ortamı oluşmaktadır. İşletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek ve hayatta kalabilmek için faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu yöndeki faaliyetlerin temelinde işletme stratejilerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda işletme faaliyetlerinin üst yönetimden en alt çalışana kadar koordineli yürütülmesi yer almaktadır. Stratejik yönetimin doğru uygulanabilmeleri için kurum içi ihtiyaçlar ile pazar, piyasa ve rakiplerin durumunun en iyi şekilde bilinmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, farklı büyüklükteki işletmeler SYS, RI ve BY uygulamalarına daha çok ihtiyaç duymaktadır. Rekabet gücünün arttırılmasına yönelik olarak öncelikli adım stratejik planlama faaliyetlerini yürütmektir. Bu noktada RI, işletme çevresindeki tehdit ve fırsatları tanımlayarak (SWOT analizi) stratejik kararlar alma sürecine istihbarat sağlamaktadır.

Diğer taraftan, rekabet üstünlüğü sağlayan bilgilerin/istihbaratın elde edilmesinin yanı sıra örgüt içinde nasıl yönetileceği de işletmeler için önem arz etmektedir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için bilginin en üst yöneticiden en altta yer alan çalışana kadar ortaklaşa ve sistematik şekilde oluşturulması, paylaşılması ve uygulanması BY uygulamaları ile mümkündür.

"Stratejik Yönetim Sürecinde Rekabet İstihbaratının Bilgi Yönetimi Üzerine Etkisi" başlıklı bu tez çalışması, işletmelerin SYS'ni nasıl yürüttükleri, SYS'de RI ve BY etmenleri ile bu etmenlerin birbirleriyle olan ilişkisini, ilk 500 İhracatçı Firma üzerine koyan bir araştırmadır.

Bu çalışma ile öncelikle RI, BY ve SYS'nin ayrı ayrı farkındalık düzeyleri belirlenmek istenmiştir. Ardından şirketlerin RI uygulamaları ve BY süreci ile SYS'ne yönelik etkinliklerin hangi kapsamda ele alındığı ayrı ayrı tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, üç kavramın birbirleri arasındaki doğrusal ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda, çalışma için aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

- Katılımcı işletmelerin RI algısı nedir ve RI kaynakları nelerdir?
- Katılımcı işletmelerin stratejik yönetim uygulamaları nelerdir?
- Katılımcı işletmelerde BY algısı ve uygulaması nelerdir?
- Katılımcı işletmeler RI ve BY'yi SYS'de nasıl kullanmaktadırlar?

Yukarıda belirtilen soruları cevap bulmak ve bahsi geçen hedeflere ulaşmak için, çalışma aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

İlk olarak Stratejik Yönetim, RI ve BY'yi oluşturan kavramların kuramsal temelini oluşturmak için literatür araştırması (Bölüm 1-2-3-4) yapılmıştır.

Daha sonra, 2019 yılında açıklanan ilk 500 ihracatçı firma için bir durum analizi (Bölüm 5) gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma için daha önce geliştirilmiş anketlerden yararlanılmıştır. Anket, hem örneklem organizasyonları arasındaki bu araştırmanın bulgularının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine, hem de katılımcıların görüşleri aracılığıyla elde edilen bulguların içerik analizine olanak sağlamıştır.

Bu bölümde ise, bir önceki bölümde analiz sonucu elde edilen bulgular değerlendirilecek ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunacaktır.

Yukarıda bahse konu araştırma sorularımız ve 4 temel hipotezlerimiz kapsamında değerlendirilen veriler için elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar aşağıda sunulmaktadır:

Anketin RI uygulamaları ile ilgili ilk üç sorusu ile katılımcıların hangi RI kaynaklarını kullandıklarını, bu kaynakları hangi araç ve kaynaklarla işletmeye kazandırdıklarını ve hangi birimler tarafından istihbaratın toplandığını belirlemektir. İşletmeler çeşitli kaynaklardan RI için bilgi toplanmaktadır. Sonuçlara baktığımızda ücretsiz internet sitelerinin (% 76), müşteriler aracılığıyla edinilen rakip firma bilgisinin (% 76,5) en çok kullanılan RI kaynağı olduğunu görmekteyiz. Buradan yola çıkarak firmaların en hızlı ve kolay şekilde daha az maliyetle ulaşacakları bilgi kaynaklarına ulaştıklarını söyleyebiliriz. Bu bilgi kaynakları aracılığı ile toplanan istihbarat daha sonra en çok e-mail (%82) ve yüz yüze görüşme (%41,8) ve raporlama (%41,2) kanallarıyla çalışanlar ile karar vericilere dağıtılmıştır. Burada elektronik belge yönetim sisteminin (%11,8) neredeyse hiç kullanılmadığı gözlemlenmiştir. İşletmelerde bilgi yönetim sisteminin önemli araçlarından olan EBYS ya da diğer bilgi sistemlerinin (doküman yönetim sistemi vb) etkin kullanımı ile örgüt içinde bilginin daha sistematik ve hızlı yayılması sağlanmaktadır. Diğer taraftan, EBYS ya da diğer bilgi sistemlerinin (doküman yönetim sistemi vb) örgüt içi kullanımın yaygınlaştırılarak e-posta yoluyla paylaşılan RI bilgilerinin güvenlik açığı oluşturabilmesinin de önüne geçilebilir. Bununla birlikte, yüz yüze görüşme tercih edildiğinde aktarılan bilgi sadece kişide kalmayacak ve işletme faaliyetlerine uygun olarak kurumsal bir ortamda depolanıp ihtiyacı olan birimler için yeniden erişimi kolay, hızlı ve doğru biçimde gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda, bulgular teknik bilginin (know-how) işletmelere kazandırılmasında eksiklik yaşandığını

ve bilgilerin belge yönetim sistemine dahil edilmeyerek yeterli kurumsallaşmanın sağlanamadığını göstermektedir.

RI sağlayan departmanların ise genelde pazar araştırması (%47,1) ve pazarlama bölümlerinin (%41,2) olduğu görülmüştür. Fakat Antia ve Hesford'a (2007) göre, RI pazarlama ve satış fonksiyonunda yer aldığına, daha çok dış çevreye odaklanarak iç çevreyi görmezden gelme eğilimindedir. Antia ve Hesford ayrıca, RI pazarlama departmanında bulunduğu, RI'nın diğer birimlere iyi yayılmasına engel olabileceğini belirtir. RI'nın tüm departmanlara daha kolay yayılması için RI'nın en üst yönetim düzeyinde veya bağımsız olarak konumlandırılmalıdır. Stratejik kararların üst yönetim tarafından alınması varsayıldığında RI birimi stratejilerin planlanması ve uygulanması aşamasına büyük katkı sağlayacaktır. Bu sayede örgüt içinde daha fazla etki alanına sahip olarak BY'yi besleyecektir. Ayrıca, RI'nın pazar araştırması ve pazarlama departmanları tarafından daha çok pazar ve piyasa hakkında istihbarat toplamaya yönelirken, rakip ve stratejik istihbaratın daha az toplanmasına sebep olabileceği değerlendirilmektedir.

Anketin RI uygulamaları ile ilgili sorularında ayrıca RI uygulama düzeylerini belirlemek istenmiştir. Sonuçlar, RI'nın organizasyon içindeki SYS'ni önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir:

Diğer taraftan, RI'nın yönetimi için resmileştirilmiş bir fonksiyon olmasa bile, çok sayıda kuruluşun karar vermede RI'ndan yararlandığı açıktır.

Katılımcı işletmeler pazar ve piyasa hakkında veri/bilgi toplayarak daha çok pazar istihbaratı (%67-kesinlikle katılıyorum) yaptıklarını görmekteyiz. Ancak rakiplere ilişkin (%47,1-kesinlikle katılıyorum) daha az bilgi toplamaktadırlar. Burada literatürde bahsedildiği üzere etik kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar gayri resmi ya da yasal olmayan yollardan rakiplere ilişkin bilgi sağlasalar da bu yolla sağladıklarını açığa çıkarmak istemiyor olabilirler. Ya da etik davranmak adına daha temkinli

yaklaştıkları için daha az bilgi elde edebildikleri düşünülmektedir. Tablo 29'daki sonuçlara göre ise RI ve SYS arasında %72 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda *RI, SYS'ne doğrudan etki yapmaktadır*" hipotezimiz doğrulanmıştır.

Anketin stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili sorularında katılımcı işletmelerin stratejik yönetimi ne ölçüde üstlendiklerini anlamak istenmiştir. Analizden elde edilen bulgulara dayanarak, işletmelerin çoğunun resmileştirilmiş bir stratejik yönetim süreci olduğunu söyleyebiliriz (%49,1-katılıyorum). Bu kapsamda, işletmeler SYS'yi gerekli bir faaliyet olarak görmektedir. Bununla birlikte misyon ve vizyonlarını da rahatça ortaya koyabildikleri sonucuna varabilmekteyiz (%47,2-kesinlikle katılıyorum). Ayrıca, işletmelerin büyük oranda tehdit ve fırsatları öngörebildiklerini (%52,8-katılıyorum) ve zayıf ile güçlü yönlerinin farkında olduklarını (%50,9-katılıyorum) düşünmekteyiz. Buradan yola çıkarak işletmelerde stratejik planlama süreçlerinin önemli bir parçası olan SWOT analizini de büyük ölçüde yaptıklarını söyleyebiliriz. Buradan sonuçla orta ve büyük ölçekli işletmelerde stratejik yönetimin büyük oranda uygulandığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anketin ile BY uygulamaları ile ilgili bölümde yer alan soruların amacı katılımcı işletmelerin BY algısına sahip olup olmadıkları ve bir bilgi yönetim sisteminin var olup olmadığını ortaya koymak istenmiştir. Bununla birlikte SYS'lerinde bilgi paylaşımı yaklaşımları ve RI ile olan ilişkisi de tespit edilmek istenmiştir.

Sonuçlara göre, katılımcılar bilgiyi stratejik bir araç olarak görmektedirler (%58,5-kesinlikle katılıyorum). Ancak, SYS başlığında "stratejik karar vermede bilgi değerlidir" sorumuzda kesinlikle katılmıyorum cevabını veren 4 katılımcımız vardır. Bu sayı BY başlığındaki "bilgiyi stratejik bir araç olarak görüyorum" sorusunda 2'ye

düşmektedir. Her iki sorumuzda ortalamaların yüksek olduğu görülse de birbiriyle ilişkili bu iki soruya verilen cevaplarda çelişki olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca örgüt içi bilgi paylaşımı (%43,4-katılıyorum) da etkin bir şekilde yapılmaktadır.

Yine işletmelerin bilgi paylaşımının etkin yapılabilmesi için gerekli alt yapıya sahip oldukları (%45,3-katılıyorum) sonuçlardan çıkarılmaktadır. Çalışanlara ait örtülü bilginin de rahat ve kolayca aktarabildikleri sistem, araç ve şablonlara dönüştürülmesi süreçlerinde de daha etkin ve başarılı olabilecekleri söylenebilir (%41,5-katılıyorum). İşletmeye ait teknik bilgilerin (know-how) daha yüksek oranla kodlanarak sisteme dahil edilebilir (%56,6). Bunun yanı sıra sahip olunan bilgi yönetim sistemine rağmen çalışanların sisteme olan katkısının (%43,4) daha fazla olması halinde sistemin işlevselliği de daha artacaktır.

“Bilgi ve istihbarat, çalışanlar tarafından merkezi bir istihbarat deposu (kurumsal bilgi havuzu görevi gören) aracılığıyla katkıda bulunur ve erişilir”; “dış kaynaklar yoluyla sağlanan ve pazar/sektör/müşteri istihbaratının kaydedildiği bir bilgi yönetim sistemi mevcuttur”; “dış kaynaklar yoluyla sağlanan ve teknolojik gelişmeler ve/veya sektörel inovasyon faaliyetlerine ilişkin istihbaratın kaydedildiği bir bilgi yönetim sistemi mevcuttur” bulgularının da gösterdiği gibi “*RI ile BY arasında doğrusal ilişki vardır*” hipotezimiz doğrulanmıştır. Tablo 29’a bakıldığında RI ve BY arasında orta düzeyde, yaklaşık %62 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 31’deki sonuçlara göre yine işletmelerin SYS ve BY arasında orta düzeyde, yaklaşık %83 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,68$) dikkate alındığında, çalışanların SYS toplam varyansın % 68’inin bilgi yönetiminden kaynaklandığı söylenebilir. Katılımcı cevapları ile “işletmeler için bilginin stratejik karar vermede önemli olduğu”; “işletmelerin örgüt

kültürlerinin çoğunlukla bilgi paylaşımına elverişli olduğu”; işletmelerin bilgi varlıklarının gelir getirici potansiyelini anladığı ve bu varlıklarla ticari faaliyetlerine ilişkin stratejiler geliştirdiği” ve “çalışanlara ait örtülü bilginin de rahat ve kolayca aktarabildikleri sistem, araç ve şablonlara dönüştürülmesi süreçlerinde etkin olduğu” bulgularından elde edilen sonuçlara göre “*BY, SYS’ne doğrudan etki yapmaktadır*” hipotezimiz doğrulanmıştır.

Bir model olarak düşünüldüğünde RI ve BY stratejik yönetim sürecinde etkilidir. RI işletmenin; veri ve bilgiyi nasıl topladığı, piyasa koşulları ve rekabet ile ilgili veri ve bilgileri nasıl analiz ettiği ve karar verme için piyasa ile ilgili veri ve bilgileri nasıl kullandığı, kuruluşun stratejiyi sistematik olarak nasıl planladığı, yürüttüğü bağlılık ve tutarlılık ile bir strateji ve stratejinin sürekli gelişimini değerlendirir (Sundiman, 2018). Bu sayede stratejik yönetimin en önemli aşaması olan stratejik planlamaya katkısı büyüktür. Diğer taraftan, BY de RI aracılığı ile gelen bilgileri örgüt içi yayılımı ve etkin kullanılmasında rolü büyüktür. Tablo 30’da gösterildiği üzere SYS’deki değişkenliğin %75 i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından (RI ve BY) açıklanmaktadır. “*RI ve BY’nin SYS üzerinde doğrusal ilişki vardır*” hipotezimizde yukarıdaki bilgiler ışığında doğrulandığını görmekteyiz.

BY ile RI’nın örgütsel stratejinin politika oluşturma sürecine entegrasyonu, kuruluşun gelecekte devam eden stratejileri değerlendirebilmesi ve örgütsel stratejiyi geliştirebilmesini sağlayabildiği sonucu açıktır.

Araştırma kapsamında, ulaşılan sonuçlara yönelik hazırlanan öneriler aşağıda sunulmaktadır:

- RI, işletmelerin stratejilerine destek sağlamasından ziyade stratejisinin önemli bir bileşeni haline gelmelidir. Özellikle stratejik planlama sistemlerine bağlı entegre ve kapsamlı RI süreçleri geliştirmelidir.

Çünkü etkin bir RI olmadan işletmeler kendilerini küresel pazarda konumlandırmakta zorlanacaklardır. Araştırma kapsamında ihracatçı firmaların yer alması nedeniyle, özellikle küresel pazarda aktif halde bulunan bu firmaların ülkenin ihracat pazarlarının büyümesini sürdürmesi gerekmektedir. Bunun kritik bir yönü de rekabetçi bilgi sağlamaktır. RI toplama, yayma ve kullanma konusunda daha resmi süreçler gereklidir.

- İşletmelerin çoğunda çalışanların katkıda bulunabildikleri veya bilgiye erişebildikleri merkezi bir istihbarat/bilgi deposunun mevcut olduğunu ve çalışanların çoğunun RI'nı sağlayabildiklerini sonuçlarda görmekteyiz. Söz konusu istihbaratın bulgulardan da çıkarıldığı üzere daha çok pazar ve piyasa hakkındadır. Rakip istihbaratı işletmelerde daha az kullanılmaktadır. Buradan sonuçla rakiplere ilişkin istihbarat/bilgi elde etmenin daha zor olduğunu söyleyebiliriz. Yazın kısmında da etik kavramı üzerinde değinildiği üzere işletmeler rakiplere ilişkin bilgi toplama durumunu casusluk ya da yasal olmayan bir faaliyet olarak görebilmektedir. Ancak, işletmeler özellikle işletme dışı bilgi kaynakları yolu ile rakip faaliyetleri, mali durumları, ürün geliştirme ve birleşme ayrılma durumlarına ilişkin istihbarat toplayabilmektedir. Edinilen istihbarat stratejik planlama sürecindeki tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgi toplanmasında büyük önem taşır. Bu bağlamda, rakip istihbaratının daha fazla bilgi yönetim sistemine dahil edilerek işletme stratejisine katkı sağlanabilir.

- Ayrıca, RI uygulamaları için bilgi kaynaklarına da bütçe kısıtlaması getirilmemelidir. Fakat, söz konusu kaynaklara bütçe ayırmak tek başına yeterli olmamaktadır. İşletme çalışanlarının bilgi gereksiniminin tanımlanmak üzere bilgi kaynakları kullanılmalı ve ihtiyaç duyulan bilgi süzülerek kişilere sunulmalıdır. Bu noktada bilgi uzmanı gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bilgi uzmanları; çalışanlar ile işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi ve bilgi kaynaklarıyla bilginin kayıtlı tutulduğu teknolojik sistemler arasında bağ kuran ve birbirleriyle ilişkilendiren bir meslek grubudur. RI yapılması üzere bilgi kaynaklarının sağlanması, yönetilmesi ve dağıtılması üzere bilgi uzmanı istihdam edilmelidir.
- RI olgusunun işletme çalışanları tarafından anlaşılmış olduğu görülse de özellikle yönetim tarafından uygulama süreçlerini sürekli iyileştirerek ve daha farkında olarak RI yapılması sağlanmalıdır. Bu konuda eğitimler düzenlenmeli ve çalışanlar bilinçlendirilmelidir.
- Günümüz koşullarında rekabet yoğunluğunun giderek artacağı düşünüldüğünde, rekabet üstünlüğü sağlama konusuna daha çok önem vermeli ve karar verme süreçlerinde ön planda tutulmalıdır. Bu kapsamda, özellikle büyük ölçekli işletmelerin pazar paylarının büyük olması gerektiği düşünüldüğünde bilgi yönetim sistemleri ile bu sisteme entegre RI faaliyetleri tüm stratejik karar alma süreçlerinde kullanılması yarar sağlayacaktır. Kaynakların bu iki önemli enstrümana yatırılmasına önem verilmelidir. Bu faaliyetler daha kurumsal nitelikte yürütülmelidir.

- BY süreci, organizasyonda stratejik yönetim kararının her sürecini teşvik eder. Diğer taraftan, BY süreciyle birlikte kurumun önemli bir parçası olan RI, örgüt içindeki SYS'nin kalitesi üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, BY süreçleri de üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Son teknolojik gelişmeler uyum sağlayacak şekilde BY süreçlerine kaynak aktarımı yapılmalıdır.

Sonuç olarak, RI ile işletme, BY sistemine veri aktararak, örgüt içinde bilginin daha etkin kullanılmasını sağlar. Böylece stratejik karar almada daha verimli ve nitelikli bilgiler yönetim sürecine dahil edilebilir.

Gelecekteki büyük ölçekli ve çok işlevli bir işletme üzerinde durum analizi yapacak şekilde detaylı bir çalışma yapılması önerilmektedir.

Son olarak, işletmelerde RI uygulamalarının bilgi uzmanları tarafından yürütülmesini sağlama amacına yönelik olarak, Bilgi ve Belge Yönetimi bölümlerinde rekabet istihbaratı içeriğine ilişkin konuların ders içeriklerinde yer verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar M., ve Özgür H. (Ed). (2004). Çağdaş Kamu Yönetimi –II. Nobel Yayın Dağıtım.

Adalina, T. (2015). Competitive Intelligence Research: An Investigation Of Trends In The Literature. Journal of Intelligence Studies in Business, 5(2) s.14-21

Akgemci, T., Güleç, H.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim.

Akpınar, H , Edin, İ . (2007). Rekabet İstihbaratı. Öneri Dergisi , 7 (28) , 1-8 . DOI: 10.14783/maruoneri.684159

Aktan C. (2003). Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık.

Aktan, C. (2008). STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİK PLANLAMA. Çimento İşveren Dergisi.

Algül, E. (2019). Rekabet istihbaratı ve strateji ilişkisi: Örnek olay analizi. Ankara: TOBB ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Alpkan, L. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı. Erişim adresi: <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/233>

Anica, L. and Cucui, G. (2009). A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques. International Journal of Computers, Communications and Control. 4.

Atlı, D. (2014). Bilgi Çağında İşletmeler Açısından Bilgi Yönetimi ve Stratejik Önemi. Akademik Bilişim'14 - XVI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 5 - 7 Şubat, Mersin Üniversitesi.

Bakoğlu, R. (2004). Strateji Ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 67, s.155-168

Barca M. (2002), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, ss.517-527.

Barca, M. (Editör), “Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol” Çeviri, J.A. Pearce ve R.B. Robinson: Strategic Management, Nobel Yayınları, 2015.

Barutçugil, İ. (2002). Bilgi yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bloomenthal, A. (2020). “What is Competitive Intelligence?”. 10 Şubat 2020 tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> adresinden erişildi.

Can, T. (1996). Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama (Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi S.B.E, Ankara, s.10

Cook, M., ve C, Cook. (2000). Competitive Intelligence: Create an Intelligent Organization and Compete to Win. USA: Kogan Page.

Cooper ve Schindler (2006). "Business Research Methods". McGraw-Hill

Çapar, B. (2005). "Bilgi Yönetimi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri", Ed. Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

Çiçek E. (2014). İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasında Bilgi Yönetiminin Rolü. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi. 12 (1-2), 67-77. Erişim adresi: <http://dergipark.org.tr/selcuksbmyd/issue/11300/135039>

Dalmış, A. (2019). İşletmelerin Stratejik Yönetiminde Sosyal Ekonomik Ağların Önemi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 125-134. DOI: 10.18506/anemon.418462

Davenport, T.H., Long, D.W., ve Beers, M.C. (1997). Building Successful Knowledge Management Projects

Davenport, T.H., Prusak, L. (1998) İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler(Working Knowledge). (Günhan Günay, Çev.) Rota Yayınları, İstanbul

David R, Hannah. (2005). Should I Keep a Secret? The Effects of Trade Secret Protection Procedures on Employees' Obligations to Protect Trade Secrets. Organization Science, 16(1), 71.

Devlet Planlama Teşkilatı. (2018). "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" Ankara: DPT.

Diñer Ö. ve YILMAZ C. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişim Yönetimi için Yönetimde Değişim TC. Başbakanlık, 2003 - ANKARA

Diñer Ö.,(2007) "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Alfa Yayınları, İstanbul.

Dr. Senthil., Kumar, M., Marutha Durai, A., ve Sharmila, J.Poornima. (2014). Business Policy and Strategic Management., Business Policy and Strategic Management, S. Chand & Company Ltd. Erişim adresi:

El Fadili, S. (2017). Competitive Intelligence and Knowledge Management: An Analysis of the Literature. Saudi J. Bus. Manag. Stud., Vol-2, Iss-6 s.614-620

Ergin, E., İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1992.

Ezendu, E. (2010). Competitive Intelligence. 15 Ocak 2020 tarihinde erişildi. Erişim adresi: <https://www.slideshare.net/ezendu/competitive-intelligence-2814940>

Fleisher, C. S. (2004, March-April). Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends: nearly all organizations are increasingly using competitive intelligence (CI) in their business marketing, planning, and strategizing; however, formal educational offerings in CI are seriously lacking. *Information Management Journal*, 38(2),

Gračanin, Š., Kalač, E., ve Jovanović, D. (2015). Competitive Intelligence: Importance And Application In Practice.

Güçlü, N. (2003). G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, s.61-85

Haliso, Y. & Aina, R.F.(2012). Quality collection of library Resources in Meeting User's Needs in Academic Institutions: Competitive Intelligence Approach. *Global Journal of Human Social Science Linguistic and Education*. Vol.12 (12)

Henderson, B. D. (1998). Natural and Strategic Competition. Stern, C.W., ve Stalk Jr, G. (Ed.), *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group* (s. 38-44) Wiley, New York.

İlseven, A. (2016). Stratejik Yönetim. İstanbul

İslamoğlu, A.H. ve Alınçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.

İraz, R . (2010). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1) , 243-258 .
Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2687/35305>

Jelenic, D. (2011) The importance of knowledge management in Organizations—with emphasis on the balanced scorecard learning and growth Perspective. In: International Conference on Management, Knowledge and Learning

Khaner, L. (1996) Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top.

Kindler T. (1997) . “The SCIP Code of Ethics” 15 Mart 2020 tarihinde <https://www.scip.org/page/Ethical-Intelligence> adresinden erişildi.

Kipkorir, S.S. (2001). Competitive intelligence practices by FM radio stations in Kenya. <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/22285>

Koç Yaman, “Dış Ticaret İstihbarat Kanalları” İstanbul Sanayi Odası Yayınları. 15 Ocak 2020 tarihinde <http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/dis-ticaret-istihbarat-kanallari-608.pdf> adresinden erişildi.

Koçer, S. (2016). Yönetim Stratejileri: Pazarlama, Reklam, Halkla İlişkiler Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri. Umuttepe Yay, Kocaeli.

Kruger, J.P. (2010). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa, University of South Africa, Pretoria.

Kulakli, Atik. (2011). Müşteri merkezli operasyonel bilgi yönetimi için veri yönetiminin ölçülmesi. 18 Kasım 2019 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/239608945_Musteri_merkezli_operasyonel_bilgi_yonetimi_icin_veri_yonetiminin_olculmesi adresinden erişildi.

Liebowitz, J. (2006). Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, And Knowledge Management, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, United States Of America.

Luecke, R. (2015). Strateji (Turan Parlak, Çev.) 3. Basım. Türkiye İş Bankası Yayınları
Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational.

Meihami, B., Meihami, H. (2014). Knowledge Management A Way To Gain A Competitive Advantage İn Firms (Evidence Of Manufacturing Companies). International Letters Of Social And Humanistic Sciences.

Muller, Marié-Luce. (2008). How and what others are doing in competitive intelligence: the Motorola case study. SA Journal of Information Management. 10. 10.4102/sajim.v10i4.333.

Nenzhelele, T.E. (2012) A study of the awareness and practice of competitive intelligence in SMEs in the City of Tshwane Metropolitan Municipality, University of South Africa, Pretoria.

Nenzhelele, T.N. (2015). A Conceptual Competitive İntelligence Quality Assurance Model. Journal Of Governance And Regulation, 4(4-6), 685-696.

Nonaka, I. (1998) Harvard Business Review on Knowledge Management. The knowledge-creating company.

Okumuş, F., Koyuncu, M., ve Günlü, E. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim: Kavramlar-Stratejiler-Uygulamalar, 2.bs, Seçkin Yayınları.

Orr, K.M. (2016). Knowledge and Practice in Business and Organizations, Unnderstanding Knowledge and Knowing Tooman et al, s.17-28, Routledge

Özdamar, K. (2002). Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi 1, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özdemir, E. (2011). Rekabet İstihbaratı Toplama Ve Etik: Bir Alan Arastırması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 0(43), s.67-95.

Özdemirci, F., ve Aydın, C. (2007). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. Türk Kütüphaneciliği, 21(2): 164-185. s.175-176

Pellissier, René. (2007). Research and innovation converge or diverge: Rewiring our brains. 2. 349-359.

Porter, M.E., ve Victor A.M. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review 63(4) s.149–160

Prescott, J.E. (1989). The Evolution Of Competitive Intelligence. Proposal Management, Spring, s.37-52

Rauch, D., ve Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. European Management Journal, 19(5), s.552-559

Roles B. (2018). “The Knowledge Continuum: How Data, Information and Intelligence Work Together” (10 Aralık 2019 tarihinde <https://www.introhive.com/resources/difference-between-data-information-intelligence/> adresinden erişildi.

Safarnia, Hasan & Akbari, Zahra & Abbasi, Abbas. (2011). Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies in the Kerman City: Appraisal and Testing of Model by Amos Graphics. 2. 10.3968/j.ibm.1923842820110202.006.

Sauzet M. (2015), Shaping Business Strategies Through Competitive Intelligence And Intellectual Property: 13.

Schermerhorn, J.R., ve Chappell, D.S. (2000). Introducing management, Jon Wiley and Son.

Sepahvand R, Amir Hooshang Nazarpouri and Mohammad Veisi,(2016). The Effect of Competitive Intelligence on Organizational Performance Through Orientation (Case Study: Insurance Companies Sanandaj). International Business Management, 10: 1280-1283.

Serwer, A. (Eylül 2001). P&G’s covert operation an intelligence gathering campaign against Unilever went way too far. Fortune Magazine. 12.02.2020 tarihinde

https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/09/17/310274/index.htm

[m](#) adresinden erişildi.

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. 12 Ocak 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/huniibf/issue/7877/103503> adresinden erişildi.

Sheila, W., Pickton, D.P., ve Callow, J. (2002). Competitive Intelligence in UK Firms: A Typology. Marketing Intelligence & Planning, 20(6), s.349- 360.

Sign, R., ve Vij, S. (2012, Mart). Are Ethics Important for Competitive Intelligence Professionals? Amity Competitive Intelligence Conference (ACIC-2012) on Competitive Intelligence for Organizational Success, Amity University, Noida (India)

Smith R. (2019). “Strategy Vs. Tactics: The Main Difference & How to Track Progress Of Both” 17 Kasım 2019 tarihinde <https://www.clearpointstrategy.com/strategy-vs-tactics/> adresinden erişildi.

Smith, E.A. (2001). The Role Of Tacit And Explicit Knowledge In The Workplace. Journal Of Knowledge Management, 5(4), s.311-321.

Snow, C. C., & Thomas, J. B. (1994). Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing. *Journal of Management Studies*, 31(4), 457–480. doi:10.1111/j.1467-6486.1994.tb00626.x

Stefanikova et al., 2015 L. Stefanikova, M. Rypáková, K. Moravcikova The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises *Procedia Economics and Finance*, 26 (2015), pp. 209-214

Sum., Ngai-Ling., ve Jessop, Bob. (2012). Competitiveness in the K-Economy, *Communications of the IBIMA* 6(5): 25- 34. Competitiveness, the Knowledge-Based Economy and Higher Education. *Journal of the Knowledge Economy*. 4. 10.1007/s13132-012-0121-8.

Sundiman, D. (2018). The Effect Of Knowledge Management On The Strategic Management Process Mediated By Competitive Intelligence In The Small Business Company.

Şener F. (2015) “SWOT Analizi Nasıl Yapılır?” 25 Ekim 2019 tarihinde https://kobitek.com/swot_analizi_nasil_yapilir adresinden erişildi.

Taib, K. ; Ahmad, A. R.; Mat Yatin S. F. And Mansor, A. N. (2008) “Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy”, *Communications of the IBIMA* 6(5): 30

Tekin V. N ve Şenol L. (2013). İşletme kavramlar-ilkeler-işlevler. Seçkin Kitabevi.

Tengilimoğlu D., Atilla A., Bektaş M. (2008): İşletme Yönetimi, Seçkin
Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

Tiwana, A. (2002). The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for
Building a Knowledge Management System / Prentice Hall PTR, Second edition p.7-8

Tiwana A. (2001), The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And
CRM Applications, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, s. 39., Aktaran Durna ve
Demirel, “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlama” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.129-156

Tüfekci, Ö . (2016). İşletmelerin İnkübatörü Olarak Rekabetçi Zekanın Stratejik Rolü.
Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi , 5 (11) , 178-195 . 5 Ocak 2020
tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vizyoner/issue/23005/246038> adresinden
erişildi.

Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe Sözlük (11. bs.). Ankara: Türk Dil Kurumu.

Ülgen, H., ve Mirze, S.K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Arıkan
Basımevi, Yayın No: 206.

Vuori, V. (2011). Social Media Changing the Competitive Intelligence Process: Elicitation of Employees' Competitive Knowledge. Tampere University of Technology. Publication; Cilt 1001. Tampere University of Technology.

Vuori, V. (2011). Social Media Changing the Competitive Intelligence Process: Elicitation of Employees' Competitive Knowledge. (Tampere University of Technology. Publication; Vol. 1001). Tampere University of Technology.

West, C. (2001). Competitive Intelligence. Palgrave

Wright, S., Eid, E.R. & Fleisher, C.S. (2009), 'Empirical Study of Competitive Intelligence Practice: Evidence from UK Retail Banking', Academy of Marketing Conference, Competitive Intelligence, Analysis & Strategy Track, Leeds, UK

Yaşlıoğlu, M. (2016). Rekabet Avantajı ve Strateji: Yöneticinin El Kitabı, Bata Yayıncılık

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, M. (2009). Enformasyon Ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 49(1), s.95-118.

Yüceer, Y. (2017). Müge Uluslararası Hedef Pazar Seçiminde Rekabet İstihbaratının Rolü Ve Önemi; Solar Panel Sektörü Özelinde Bir Değerlendirme. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Erişim Adresi: <http://acikerisim.baskent.edu.tr/handle/11727/3016>

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). 2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama. 1. Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi



EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket formu, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans çalışması için yürüttüğüm “Stratejik Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetiminin Rekabet İstihbaratındaki Önemi” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir.

Söz konusu çalışmam, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı uygulamalarının işletmenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşma üzerindeki etkisini ölçmek üzere hazırlanmış olup, tamamen akademik bir amaca yöneliktir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece adı geçen tez çalışması için kullanılacaktır.

Anketin doldurulması yaklaşık 10 dakika sürecektir. Değerli zamanınızı bu anketi doldurmak için harcadığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Bu anketi doldururken herhangi bir sorunla karşılaşırsanız, benimle (esraadurna@gmail.com) iletişime geçebilirsiniz.

Saygılarımla,

Ayşe Esra ÜYÜKLÜOĞLU

1-Cinsiyetiniz

- Erkek
- Kadın

2-İşletmedeki Pozisyonunuz

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yrd.
- Orta Düzey Yönetici Grup
- Birim Şefi
- Diğer:
-



3-İşletmenizin Öncelikli Sektörü

- Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri
- Yaş Meyve ve Sebze
- İklimlendirme
- Savunma ve Havacılık Sanayi
- Telekomünikasyon
- Otomotiv
- Madencilik
- Makine ve Aksamları
- Çimento Cam Seramik ve Toprak Ürünler
- Hazır Giyim ve Konfeksiyon
- Diğer:

4-İşletmenizin Büyüklüğü

- Küçük Ölçekli
- Orta Ölçekli
- Büyük Ölçekli

5-İşletme Türünüz

- Yerli
- Yabancı
- Ortak Girişim
- Diğer:

6- İşletmenizin Faaliyet Alanı

- Ulusal
- Uluslararası

7-İşletmenizin Bu Sektördeki Faaliyet Süresi

- 0-10 yıl
- 11-20 yıl
- 21-30 yıl
- 31-40 yıl
- +41yıl

Aşağıda yer alan soruları Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde İşletmenizdeki Mevcut Duruma Uygun Olan İfadeyi yansıtacak biçimde (X) ile işaretleyiniz.

8- Rekabet İstihbaratı:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmelerin; stratejik kararlarını ve planlarını etkileyebilecek dışsal bilgilerin (pazar, sektör, ürün, müşteri ve rakip) etik bir biçimde toplanması, analizi ve yönetilmesi sürecidir.					
Sektörümüzün rekabet düzeyi çok yüksek					
İşletmemiz piyasa koşulları ve pazar ilgili veri ve bilgi toplar					
İşletmemiz rakiplerle ilgili veri ve bilgi toplar					
İşletmemiz piyasa koşulları ve rakiplerle ilgili veri ve bilgileri analiz eder					
İşletmemiz rakiplerle ilgili veri ve bilgileri analiz eder					
İşletmemiz karar vermede pazar ile ilgili veri ve bilgileri kullanır					
Rakiplerimizin ürün veya hizmet fiyatları hakkında bilgi sahibiyiz					
Rakiplerimizin müşterilerinin kim olduğunu biliyoruz					

Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yanlarını biliyoruz					
---	--	--	--	--	--

9- Rekabet istihbaratı için kullandığınız bilgi kaynaklarını işaretleyiniz.

Aşağıdaki Maddelerden Size Uygun Gelen Seçenekleri İşaretleyiniz.

- İnternet Siteleri (ücretsiz)
- Sektör/Pazar/Müşteri bigisi sağlayan bilgi kaynakları (ücretli)
- Sektörel yayın ve raporlar (basılı/online)
- Satış Raporları
- Müşteriler
- Şirket Çalışanları
- Kurumsal bilgi/doküman ağ sistemi
- Sektörel Fuarlar
- Sosyal medya
- Konferanslar
- Resmi Kurum ve Kuruluş Yayınları
- Kurumsal Web Siteleri
- Şirket Finansal Bilgiler
- Danışman Şirketler
- Diğer:

10- İşletmeniz tarafından sağlanan rekabetçi bilgileri örgüt içi paylaşırken aşağıdaki dağıtım veya dağıtım yöntemlerinden hangileri kullanılmaktadır?

Aşağıdaki Maddelerden Size Uygun Gelen Seçenekleri İşaretleyiniz.

- İtranet
- e-mail
- Konferanslar
- Brifingler
- Seminerler
- Teknik Raporlar
- Elektronik Belge Yönetim Sistemi
- Yüz yüze Görüşme
- Sunum
- Diğer:
-

11- Rakip ve/veya pazara ilişkin bilgileri hangi departmanınız bilgi sağlar?

Aşağıdaki Maddelerden Size Uygun Gelen Seçenekleri İşaretleyiniz.

- Pazar Araştırması Bölümü
- Pazarlama Birimi
- Bilgi ve Belge Yönetimi Birimi
- Strateji Birimi
- Diğer:
-

Aşağıda yer alan soruları Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde İşletmenizdeki Mevcut Duruma Uygun Olan İfadeyi yansıtacak biçimde (X) ile işaretleyiniz.

12- Stratejik Yönetim Süreci	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
Stratejik karar verme sürecinde bilgi değerlidir.							
Zayıf ve güçlü yönlerimizin farkındayız.							
Tehdit ve fırsatlarımızı biliyoruz							
Misyon ve vizyonumuz işletme faaliyetlerimizle uyumludur							
Stratejik planda, işletmemizin misyon, vizyon ve değerleri açıkça belirtilir							
Stratejik planlama ve stratejik yönetim üst yöneticiler tarafından desteklenir.							
Stratejik yönetim sürecimiz yazılı hale getirilerek resmileştirilmiştir.							
Stratejik yönetim süreci kapsamında en iyi uygulamalar örnek alınarak (benchmarking) sürekli iyileştirmeler yapılır.							

Stratejik yönetim sürecinde rakiplerimizi analiz edebiliyoruz.					
İşletmemizde stratejinin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan yöntemler etkinlik ve verimlilik açısından izlenir.					
İşletmemizde stratejinin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan yöntemler etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilir.					

Aşağıda yer alan soruları Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde İşletmenizdeki Mevcut Duruma Uygun Olan İfadeyi yansıtacak biçimde (X) ile işaretleyiniz.

13- Bilgi Yönetimi	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
Bilgiyi stratejik bir araç olarak görüyoruz.						
Örgüt kültürümüz bilgi paylaşımına elverişlidir.						
Çalışanlar, uzmanlık alanlarında bilgi aktarımı ve depolanmasından kişisel olarak sorumludur.						

Çalışma arkadaşlarımdan, iş ile ilgili bir bilgi kolaylıkla elde edilebilir					
İşletmemize ait teknik bilgiler (know-how) iyi bir şekilde kodlanmıştır.					
Çalışanlar buldukları bilgileri düzenli olarak rapor ederler.					
Şirket, bilgi varlıklarının gelir getirici potansiyelini anlar ve bu varlıklarla ticari faaliyetlerine ilişkin stratejiler geliştirir.					
İşletmemiz bilgi paylaşımını sağlayacak teknik altyapıya sahiptir.					
Bireysel yetkinliklerin ve teknik bilgilerin sistemlere, araçlara veya şablonlara dönüştürülmesi için bir sürecimiz var.					
Bilgi ve istihbarat, çalışanlar tarafından merkezi bir istihbarat deposu (kurumsal bilgi havuzu görevi gören) aracılığıyla katkıda bulunur ve erişilir.					
Dış kaynaklar yoluyla sağlanan ve pazar/sektör/müşteri istihbaratının kaydedildiği bir bilgi yönetim sistemi mevcuttur.					

Dış kaynaklar yoluyla sağlanan ve teknolojik gelişmeler ve/veya sektörel inovasyon faaliyetlerine ilişkin istihbaratın kaydedildiği bir bilgi yönetim sistemi mevcuttur.					
--	--	--	--	--	--



ÖZET

Günümüzdeki rekabet savaşları karşısında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve gelişmesi için stratejik yönetimin uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Stratejik yönetimin doğru bir şekilde uygulanabilmesi örgüt içi ve dış çevreye ilişkin “bilgileri” kullanarak işletmenin ürün ve süreçlerine değer katması gerekmektedir. Bilginin stratejik kararlarda yer bulması bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı uygulamalarına bağlıdır.

Çalışma ile Türkiye’deki ihracatçı firmaların faaliyetlerini yürütürken rekabet istihbaratı farkındalık düzeyini ve kapsamını belirlemek, bilgi yönetimi farkındalık düzeyini ve kapsamını belirlemek ve stratejik yönetim sürecinde kullanımlarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla bir anket oluşturulmuştur. Anket soruları rekabet istihbaratı uygulamaları için ihtiyaç duyulan bilgi kaynakları, dağıtım yöntemleri ve hangi birimlerin sorumlu olduğuna çoktan seçmeli sorular ile katılımcıların stratejik yönetim, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratı algı ve uygulamalarına ilişkin 5’li likert sorulardan oluşmaktadır. Anket çalışmasından elde edilen bulgulara göre rekabet istihbaratı ve bilgi yönetiminin stratejik yönetim sürecinde etkili olduğu ve rekabet istihbaratı ile bilgi yönetiminin pozitif yönde ilişkisinin olduğu tespit edilmiş olup, araştırma hipotezlerimiz doğrulanmıştır.

Çalışmanın sonuçları, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının, örgütsel stratejinin politika oluşturma sürecine entegrasyonu, işletmenin gelecekte devam eden stratejileri değerlendirebilmesi ve örgütsel stratejiyi geliştirebilmesi için katkısının önemli olduğu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Rekabet İstihbaratı, Stratejik Yönetim Süreci

ABSTRACT

In the face of today's competitive battles, the implementation of strategic management has become an imperative for the businesses to survive and develop. In order for the strategic management to be implemented correctly, the businesses should add value to their products and processes by using the “information” related to its internal organization structure and external environment. The availability of information in strategic decisions depends on the knowledge management and competitive intelligence practices.

In this study, it was aimed to determine the level and scope of competitive intelligence and knowledge management awareness of the export businesses of Turkey and to reveal how these businesses deal with related matters in their strategic management processes. A survey was created to collect the data required for the research. The questions of the survey include multiple-choice questions on information sources, distribution methods and responsible units needed for competitive intelligence practices and also consist of 5-point Likert scale questions related to participants' strategic management, knowledge management and competitive intelligence perceptions and practices. According to the findings obtained from the survey, it was determined that competitive intelligence and knowledge management were effective in the strategic management process and that there was a positive relationship between competitive intelligence and knowledge management, and our research hypotheses were confirmed. The results of the study show that the contribution of knowledge management and competitive intelligence is important in terms of the integration of the organizational strategy into the policy-making process, evaluation of ongoing and future strategies by the business and organizational strategy development.

Keywords: Knowledge Management, Competitive Intelligence, Strategic Management Process