



International
SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:34
sssjournal.com

pp.2388-2408
ISSN:2587-1587

2019
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 23/03/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 20/05/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 20.05.2019

İHRACATA YÖNELİK REKABET İSTİHBARATI SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI - ANKARA'DA MAKİNE VE AKSAMLARI ÜRETEYEN FİRMALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA¹

CREATING A COMPETITIVE INTELLIGENCE SYSTEM FOR EXPORT - AN APPLICATION ON COMPANIES PRODUCING MACHINES WITH THEIR PARTS IN ANKARA

Mehmet AK

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi, Ankara/TÜRKİYE

Prof. Dr. İrfan SÜER

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik Bölümü, Ankara/TÜRKİYE



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi
Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1471>

Reference : Ak, M. & Süer, İ. (2019). "İhracata Yönelik Rekabet İstihbaratı Sisteminin Oluşturulması - Ankara'da Makine ve Aksamları Üreten Firmalar Üzerine Bir Uygulama", International Social Sciences Studies Journal, 5(34):2388-2408.

ÖZ

Küresel pazarlarda artan rekabetin etkisiyle özellikle son birkaç yılda rekabet istihbaratına olan ilgi önemli ölçüde artmıştır. Firmalar buldukları konumu korumak ve pazar paylarını arttırmak için istihbaratı iş süreçlerine dâhil etmek zorunda kalmıştır. Bununla birlikte ekonomik durgunluk ve gerileme, şartları daha zorlu hale getirerek firmaları finansal açıdan olumsuz etkilemekte ve engelleri aşabilmeleri için onları çözüm arayışına itmektedir. Rekabet istihbaratı böyle bir ortamda firmalar için tercihten öte mecburiyet haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı ilk etapta firmalarda rekabet istihbaratı farkındalığını, uygulama seviyesini ve kapsamını belirlemektir. Daha sonra firmaların rekabet istihbaratı uygulamalarında karşılaştıkları zorlukları tespit etmektir. Son olarak toplanan verilerden yola çıkarak küresel rekabet ortamında firmalara rekabet avantajı kazandırmak amacıyla karar verme süreçlerini kolaylaştıracak bir rekabet istihbaratı sistemi kurulacaktır. Çalışmanın uygulama aşamasında birinci elden verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Örneklem olarak Ostim İş ve İnşaat Makineleri endüstriyel kümesi seçilmiş olup küme üyesi olan 54 ihracatçı firmaya anket uygulanmıştır. Belirlenen hipotezler ile firmaların sahip olduğu rekabet istihbaratı sistemine etki eden unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küresel rekabet, Rekabet istihbaratı sistemi, Makine ve aksamları sektörü

ABSTRACT

Due to the increasing competition in global markets, interest in competitive intelligence has increased significantly in the last few years. Firms have had to incorporate intelligence into their business processes to maintain their positions and increase their market share. Alongside this, economic stagnation and recession have influence on the firms by making conditions more challenging in terms of finance, which pushes them to seek solutions in order to overcome these obstacles. In such an environment, competitive intelligence has become a necessity for firms. The aim of this study is to determine the level of competitive intelligence awareness at the firms, its level of implementation and its scope at the first stage. Then, to identify the challenges faced by firms in the application of the competitive intelligence. Finally, based on the data gathered, a competitive intelligence system will be established to facilitate

¹ Bu çalışma Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesinde yürütülmekte olan "İhracata Yönelik Rekabet İstihbaratı Sisteminin Oluşturulması - Ankara'da Makine ve Aksamları Üreten Firmalar Üzerine Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden hazırlanmıştır.

decision-making processes in order to give firms a competitive advantage in a global competitive environment. Survey method was used to collect the first hand data during the application phase of the study. The industrial set of Ostim Work and Construction Machinery was chosen as the sample; and a survey was applied to 54 firms that are a member of this set. With the hypotheses identified, the factors affecting the competitive intelligence system of the firms were tried to be determined.

Key Words: Global competition, Competitive intelligence system, Machinery and parts industry

1. GİRİŞ

İşletmeler kendilerini diğer işletmelerle karşılaştırırken bilinçli kararlar almalarını sağlayan rekabet istihbaratını kullanmaktadır. Günümüzde çoğu işletme rakiplerinin neler yaptıklarını bilmenin önemli olduğunun farkında ve toplanan bilgiler işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarını fark etmelerini sağlamaktadır. Doğru, yeterli ve yerinde bilgi ile işletmeler rakiplerinin faaliyetlerini öngörerek ve tepki süresini azaltarak beklenmeyen gelişmelere karşı hazırlıklı olabilmektedir. Fransa, Japonya, Çin ve ABD de dâhil olmak üzere bazı ülkeler işletmelerin rekabet istihbaratını benimseme ve kullanma düzeyi açısından en ileri seviyeye ulaşmıştır. Bu ülkelerde rekabet istihbaratının gerekliliği kabul edilmiş, bir iş disiplini olarak benimsenmiş ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir teknik haline gelmiştir.

Bu çalışmada, rekabet istihbaratı ile ilgili kavramsal çerçeve çizildikten sonra Ankara’da iş ve inşaat makineleri üreten işletmelerin ihracat süreçlerinde ihtiyaç duyulan rekabet istihbaratını elde etmek için ne tür faaliyetlerde bulduklarını tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılacaktır. Makine ve aksamları sektöründe rekabet istihbaratı kullanımı bakımından mevcut durumun ne olduğu saptanmaya çalışılacaktır.

Rekabet istihbaratı belirli bir pazarda rakiplerinizin kimlerle nerede olduğunu bilinçli ve düzenli bir şekilde izleme imkânı verir. Rekabet ortamına hakim olmak diğer şirketlerin anlık olarak ne yaptığını ve pazarın iş camiasından nasıl etkilendiğini takip ederek siparişlere ayak uydurmanın ötesinde bir süreçtir. Pazardan pay almak için yarıştığımız ve iş yapmayı düşündüğümüz bütün firmalar sizin rakiplerinizdir. Rekabet istihbaratı ayrıca rakiplerinizin yapmayı planladıkları şeyleri yapmadan önce bunları belirlemeyi sağlar. Bu sayede şirketler taktik toplama açısından birçok yöntem geliştirebilir. Mevcut bilgilerin dağıtımını ve analizi için bilgi altyapısının entegrasyonunun yapılması gerekmektedir.

Bir şirketi ya da bir ülkenin rekabet durumunu etkileyen potansiyel fırsat ve gelişmeler üzerine dış çevre hakkında bilgilerin planlanması, toplanması, analizi ve yayılmasıyla ilgili sistematik bir süreçten kaynaklanan yasal önerilerdir (Calof, 2001). Kurumsal kalkınma stratejisi için daha uygun olan saldırı veya savunma eylemlerinin belirlenmesi, iş ortamında ortaya çıkan fırsatları, tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, rakiplerin hamleleri ve pazar eğilimlerine erken uyum sağlamak için bilginin stratejik yönetimine yönelik karar vericilere olanak sağlayan bir faaliyettir (Magrinho, Franco & Silva 2011). Kararlarını verebilmek için ortamdan bilgiyi süzmek amacıyla pazarlama yöneticileri tarafından kullanılan bir dizi yöntem ve veri kaynaklarıdır (Nasri & Charfeddine 2012).

Tarih boyunca rekabet istihbaratının ana kullanım alanları ve dünya tarihindeki kabul edilebilir tanımları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir (Juhari ve Stephens 2006):

- General Sun Tzu, Çin’in düşmanlarını yenmek için stratejik yönetim kitabında sıklıkla istihbaratın kullanılmasına değinmiştir. Onun sözlerinden bir alıntı yapılacak olursa “düşmanımızı ve kendimizi bilirsek yüz kere savaşsak bile tehlikeye düşmeyiz” demiştir.
- Bir Roma Generali olan Scipio, Kartaca ordusunu yenmek için rekabet istihbaratını kullanmıştır. Scipio’nun çalışma biçimi “Düşmanın alışkanlıklarını kesin olarak belirleyene kadar onu incele, çünkü onun alışkanlıklarında zaaf bulacaksın” sözüyle ifade edilebilir.
- Britanya’nın 16. yüzyılda yurt dışında yeni koloniler kurması ve keşif yoluyla siyasi ve ekonomik gücü genişlemeye başlamıştır. Britanya bölgesi tarafından Çin’den alınan çay yeteri kadar çekici bir emtia haline gelmiştir. Bu durum Çin lehine büyük bir ticari dengesizlik oluşturmuştur. Çinlilerin çay yetiştirmeyi nasıl başardığını ortaya çıkarmak için İngilizler tarafından istihbarat toplanmıştır. İngilizler birkaç yıl sonra Hindistan ve diğer sömürgelerinde çay yetiştirmeyi başarmıştır. Çaydaki bu gelişme, Britanya’yı destekleyen sömürgelerden elde edilen başka ürünlerin gelmesini sağlamıştır.

➤ Japonlar, Mitsubishi gibi firmalara Amerikan istihbarat servisleriyle mukayese edilebilecek seviyede büyük rekabet istihbaratı birimleri kurmuşlardır. Sonuç olarak güçlü şirketler ile güçlü ekonomiler inşa edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küresel rekabet ortamında istihbari bilgi zamanla daha da önemli hale gelmiştir. Bu çalışma makine sektörüne yönelik rekabet istihbaratı sistemini oluşturmayı amaçlamaktadır. Rekabet istihbarat sisteminin alt yapısını oluşturacak araştırma amaçları, aşağıda sıralanmıştır:

- İşletmelerin rekabet istihbaratından nasıl ve ne kadar haberdar olduklarını belirlemek,
- İşletmelerin rekabet istihbaratını ne ölçüde uyguladığını saptanmak,
- Rekabet istihbaratının işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine etkisini belirlemek,
- İşletmelerde rekabet istihbaratı farkındalığının düzeyini belirlemek,
- İşletmelerin sahip oldukları rekabet istihbaratı sistemini nasıl oluşturduklarını belirlemek,
- İşletmelerde rekabet istihbaratının konumunu belirlemek,
- İşletmelerin stratejik planlama sürecinde rekabet istihbaratı rolünü yerine getirip getirmediğini belirlemek.

Bu araştırma, rekabet istihbaratının makine ve aksamaları sektöründe ne derece kullanıldığını anlamak suretiyle stratejik karar alma süreçlerinde bir girdi olarak kullanılmasına elde edilen faydaların ve kattığı değerlerin belirlenmesi bakımından önem arz etmektedir.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada uygulama alanı seçilirken, uygulama yapılacak sektörün yüksek teknoloji içermesi, büyüyen bir ihracat oranına sahip olması ve nitelikli bilgi ihtiyacının fazla olması kriterleri dikkate alınmıştır. Tüm kriterler açısından uygun olan makine sektörü araştırma alanı olarak seçilmiştir. Makine sektörü birçok alt sektöre sahip olduğu için geniş bir alanı kapsamaktadır. Çalışmayı daha spesifik hale getirmek amacıyla makine sektörünün alt sektörü olan iş ve inşaat makineleri sektörü araştırma alanı için uygun görülmüştür. Bu araştırmanın evrenini Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi 'ne üye olan 136 firma oluşturmaktadır. Anket soruları hazırlanırken, ihracat yapan firmalar hedeflendiği için anket uygulaması, küme üyesi olan ihracatçı firmalar ile yapılmıştır. Bu sebeple araştırmanın örneklemini küme üyesi 62 ihracatçı firma oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayılı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan 62 firmadan 54'ü ile anket uygulaması başarıyla yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak, anket yöntemi ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Anket kapsamında, firma yöneticilerinin rekabet istihbaratı kavramına yaklaşımlarını ve rekabet istihbarat sistemini (amaçlar, planlama, istihbarat kaynakları, veri toplama, veri işleme, veri analizi, değerlendirme, istihbarat etiği vb.) test etmeye yönelik sorular hazırlanmıştır. Sorular çoktan seçmeli ve 5'li likert ölçekli soru tipinde hazırlanmıştır. Ankete nihai şekli verilmeden önce 5 işletme ile bir pilot anket uygulaması yapılmış ve anlaşılmasında güçlük çekilen sorular yeniden düzenlenmiştir.

Uygulama kapsamında yer alan firmaların tespit edilmesi amacıyla "Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi" kuruluşunda yetkililerle görüşülüp anket uygulanacak firmaların isimleri, iletişim bilgileri, website adresleri ve ürettikleri ürünleri kapsayan detaylı bir rapor alınmıştır. Elde edilen bilgilere göre sektöre konu olan 136 firma tespit edilmiştir. Ancak bu çalışma ihracat yapan firmaları hedef aldığı için küme üyesi firmalardan ihracatçı olanları belirlemek amacıyla Orta Anadolu İhracatçı Birliği'nin veri tabanında arama yapılmıştır. Bu arama neticesinde 136 firmadan 62'sinin ihracatçı olduğu görülmüştür.

Belirlenen firmalara ilk olarak elektronik ortamda hazırlanan anket formu mail yoluyla iletilmiştir. Firmaların mail yoluyla gönderilen anketlere gerekli ilgiyi göstermediği anlaşılınca tek tek randevu alınarak yüz yüze görüşme yapılmıştır. Firmalardan yalnızca 8 tanesi anket formunu doldurmayı kabul etmemiştir. Anket uygulaması geriye kalan 54 firma ile başarıyla yapılmıştır.

Verileri analiz etmek için IBM SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Çalışmada,

- Demografik özellikler için frekans ve yüzde analizi,
- Örneklemdeki bireylerden elde edilen verilerin özetlenmesi ve veri setindeki değerlerin hangi değer etrafında toplanmış olduğunu belirlemek için tanımlayıcı istatistik analizi,
- Bazı önemli değişkenlere göre istihbarat puan türlerinde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için oluşturulan hipotezlere bağımsız örneklem t-testi, Mann-Whitney U testi, bir yönlü ANOVA ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.
- Ayrıca bazı değişkenlerin arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu noktada Pearson ve Spearman korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır.

İstatistiksel hipotezlerin sınanmasında doğru testlerin kullanılabilmesi, ilgili değişkenlerin ölçme düzeylerinin ve dağılımının doğru belirlenmesine bağlıdır. Çalışmada istihbarat toplama, analiz, geri bildirim, dağıtım ve performans puanı olmak üzere beş farklı puan türü ele alınmıştır. Bu puan türleri sıralama düzeyinde ölçmeye sahip likert soruların ortalaması alınarak oluşturulduğu için eşit aralıklı ölçme düzeyine sahiptir. Öte yandan tüm puan türlerinin dağılımını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Normal dağılıma sahip değişkenler için parametrik yöntemler ile hipotezler test edilirken, normal dağılıma sahip olmayanlar için parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Değişkenlerin ne ifade ettiğini tanımlamak gerekirse;

İstihbarat toplama değişkeni: Anket uygulamasında, katılımcılara rekabet istihbaratı toplarken çeşitli kaynakları ne sıklıkta kullandıkları sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “İstihbarat toplama” olarak adlandırılmıştır.

Analiz değişkeni: Anket uygulamasında, katılımcılara rekabet istihbaratını analiz ederken çeşitli teknikleri ne sıklıkta kullandıkları sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Analiz” olarak adlandırılmıştır.

Geri bildirim değişkeni: Anket uygulamasında, katılımcılardan istihbarat sürecindeki geri bildirim uygulamalarını değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Geri bildirim” olarak adlandırılmıştır.

Dağıtım değişkeni: Anket uygulamasında, katılımcılara rekabet istihbaratını dağıtırken çeşitli yöntemleri ne sıklıkta kullandıkları sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Dağıtım” olarak adlandırılmıştır.

Performans puanı değişkeni: İstihbarat toplama, analiz, geri bildirim ve dağıtım değişkenlerinin ortalaması alınarak istihbarat performans puanı elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Performans puanı” olarak adlandırılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde, anket çalışmasında yer alan sorular ile bu sorulara alınan cevaplar sırasıyla değerlendirilecektir.

2.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı

Firma yöneticilerininin 6’sı (%11,1) firma sahibi, 7’si (%13) genel müdür, 3’ü (%5,6) genel müdür yardımcısı, 38’i (70,4) departman müdürüdür (Tablo 1). Firmalar, istihdam ettikleri personel sayısı bakımından değerlendirildiğinde,4’ü (%7,4) 0-10 personel, 14’ü (%25,9) 11-50 personel, 20’si (%37) 51-250 personel, 16’sı (%29,6) 250’den fazla personel çalıştırdığı görülmüştür. Ankete katılan firmaların büyük bir çoğunluğu (%66,6) orta ölçekli (51-250) ve büyük ölçekli (250’den fazla) işletmelerden oluşmaktadır.

Firmaların 30’u (%55,6) anonim şirket, 24’ü (%44,4) limited şirket olarak faaliyet yürüttüğü gözlemlenmiştir. Örneklem grubunda komandit şirket ve kolektif şirket bulunmamaktadır. Elde edilen bilgilere göre firmaların hukuki yapısının anonim ve limited şirket olarak homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Katılımcıların Görevi	Firma sahibi	6	11,1
	Genel müdür	7	13
	Genel müdür yardımcısı	3	5,6
	Departman müdürü	38	70,4
	Toplam	54	100
Personel Sayısı	0-10 personel	4	7,4
	11-50 personel	14	25,9
	51-250 personel	20	37
	250'den fazla personel	16	29,6
	Toplam	54	100
Hukuki Yapı	Anonim şirket	30	55,6
	Limited şirket	24	44,4
	Komandit şirket	0	0
	Kolektif şirket	0	0
	Toplam	54	100
İhracat Oranı	%20'den az	16	29,6
	%21-50 arası	20	37
	%51-80 arası	9	16,7
	%81-100	9	16,7
	Toplam	54	100
Ülke Grupları	Afrika ülkeleri	35	64,8
	AB ülkeleri	37	68,5
	Orta Doğu	43	79,6
	Türk Cumhuriyetleri	36	66,7
	ABD	15	27,8
	Latin Amerika	9	16,7
	Uzak Doğu	11	20,4
	Avustralya	5	9,3
Rekabet Durumu	Çok düşük	0	0
	Düşük	0	0
	Orta	13	24,1
	Yüksek	29	53,7
	Çok yüksek	12	22,2
	Toplam	54	100
İstihbarat Toplama Tecrübesi	1 yıldan daha az	11	20,4
	1 ila 5 yıl	20	37
	6 ila 10 yıl	9	16,7
	10 yıldan daha fazla	14	25,9
	Toplam	54	100

Firmaların 16'sı (%29,6) %20'den az, 20'si (%37) %21-50 arası, 9'u (%16,7) %51-80 arası, 9'u (%16,7) %81-100 arası ihracat oranına sahiptir. Çizelgedeki veriler üzerinden bir değerlendirme yapılacak olursa, örneklem grubundaki firmaların öncelikli olarak iç piyasayı hedeflediği sonucuna ulaşılabilir.

Firmaların 35'i (%64,8) Afrika ülkelerine, 37'si (%68,5) AB ülkelerine, 43'ü (%79,6) Orta Doğu ülkelerine, 36'si (%66,7) Türk Cumhuriyetlere, 15'i (%27,8) ABD'ye, 9'u (%16,7) Latin Amerika ülkelerine, 11'i (%20,4) Uzak Doğu ülkelerine, 5'i (%9,3) Avustralya'ya ihracat yapmıştır. Çizelgedeki verilere göre Orta Doğu, AB ülkeleri, Türk Cumhuriyetleri ve Afrika ülkelerinin bu sektörde faaliyet gösteren firmaların ana pazarını oluşturduğu söylenebilir.

Firmaların 13'ü (%24,1) orta düzeyde, 29'u (%53,7) yüzeyde, 12'si (%22,2) çok yüksek düzeyde rekabet olduğunu belirtmiştir. Rekabet durumunu değerlendiren firmalardan hiçbiri bulunduğu ihracat sektöründe rekabetin çok düşük seviyede veya düşük seviyede olduğunu düşünmemektedir. Sektörün rekabet düzeyini tespit etmeyi amaçlayan bu soruda firmaların büyük çoğunluğu (%75,9) rekabetin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Firmaların 11'i (%20,4) 1 yıldan daha az, 20'si (%37) 1 ila 5 yıl, 9'u (%16,7) 6 ila 10 yıl, 14'ü (%25,9) 10 yıldan fazla rekabet yönlü istihbarat toplama uygulaması yapmaktadır. Ankete konu olan

firmaların iç ve dış pazarlarda çok uzun yıllar faaliyet gösterdiği düşünülürse yürütülen rekabet istihbaratı faaliyet süresinin nispeten kısa süreli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu durum firmaların rekabet yönlü istihbarat toplama konusunda yeteri kadar tecrübe sahibi olmadıklarını göstermektedir.

2.2. Firmalardaki İstihbarat Biriminin Varlığına İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcı firmalara istihbarat biriminin varlığı ve bu birimin kurumsal yapısı ile ilgili sorular sorulmuştur. Firmalardan sorulan sorulara “evet”, “hayır” şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplara göre ankete konu olan firmalarda rekabet istihbaratı biriminin varlığı ve kurumsal yapısı hakkında değerlendirme yapılacaktır. Çizelgeye bakıldığında; 54 firmadan;

- 37’si (%68,5) istihbari bilgi toplamak ve analiz yapmak için bilinçli olarak bir faaliyet yürüttüklerini,
- 30’u (%55,6) hali hazırda rekabet istihbaratı sistemine sahip olduğunu,
- 31’i (%57,4) firma bünyesinde rekabet istihbaratı konusunda çalışanlar olduğunu,
- 15’i (%27,8) çalışanlar için rekabet istihbaratı eğitimi verildiğini,
- 41’i (%75,9) kurumsal kültürlerinin bilgi toplamayı ve bilgi paylaşmayı teşvik ettiğini,
- 44’ü (%81,5) güvenilir bilgi kaynaklarının merkezi bir kaydını tuttuğunu,
- 34’ü (%63) rekabet istihbaratı etik ilkelerini belirlemiş olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 2. Firmalardaki istihbarat biriminin varlığına ilişkin bulgular

		n	%
Firmanızda istihbari bilgi toplamak ve analiz yapmak için bilinçli olarak yürütülen bir faaliyetiniz var mı?	Evet	37	68,5
	Hayır	17	31,5
Hali hazırda rekabet istihbaratı sisteminiz var mı?	Evet	30	55,6
	Hayır	24	44,4
Firmanızda rekabet istihbaratı konusunda çalışanlar mevcut mu?	Evet	31	57,4
	Hayır	23	42,6
Firmanızda çalışanlar için rekabet istihbaratı eğitimi veriliyor mu?	Evet	15	27,8
	Hayır	39	72,2
Firmanızın kurumsal kültürü bilgi toplamayı ve bilgi paylaşımını teşvik eder mi?	Evet	41	75,9
	Hayır	13	24,1
Firmanız güvenilir bilgi kaynaklarının merkezi bir kaydını tutar mı?	Evet	44	81,5
	Hayır	10	18,5
Firmanızda rekabet istihbaratı etik ilkeleri belirlenmiş midir?	Evet	34	63
	Hayır	20	37

Bu sonuçlara bakıldığında; en çok dikkat çeken sonuç firmaların rekabet istihbaratı eğitimi konusunda yetersiz kalmasıdır. Firmaların kurumsal kültürünün bilgi toplamayı ve bilgi paylaşımını teşvik etmesi ile güvenilir bilgi kaynaklarının merkezi bir kaydının tutulması konusunda firmaların büyük bir kısmının başarılı olduğu görülmektedir. Bilinçli olarak yürütülen istihbari faaliyetler ve rekabet istihbaratı etik ilkeleri konularına firmaların genel anlamda olumlu yaklaştığı anlaşılmaktadır. Diğer konularda ise verilen cevapların ortalama değerlerinin birbirine yakın olmasından firmaların bu konularda yetirince başarılı olamadıkları sonucuna ulaşılabilir (Tablo 2).

2.3. Firmaların Rekabet İstihbaratı Elde Etme ve Uygulama Yönünden Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Bulgular

Firmaların 23’ü (%42,6) hiç zorlukla karşılaşmazken, 23’ü (%42,6) az, 8’i (%14,8) ise katılımcı bir çevre ve farkındalık oluşturma konusunda çok zorlukla karşılaştığını belirtmişlerdir. Dağılımın ortalamasına göre (0,72) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu konuda “az zorlukla karşılaştığı” söylenebilir. Diğer karşılaşılan zorluklar ortalama değerler dikkate alınarak değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılabilir: Firmaların, yönetimin rekabet istihbaratına ilgisiz kalması (0,55) ve istihbarat elde etmeye yönelik yapılan yatırımların getirisinin öngörülemezliği (0,85) konularında az zorlukla karşılaştığı görülmektedir. Ortalama değerler önceliklere göre biraz daha yüksek olmakla birlikte firmalar zaman eksikliğini (1), rekabet istihbaratı konusunda nitelikli insan kaynağı eksikliğini (1,14), bütçe kısıtlarını (1) ve personelden kaynaklı sorunları (1,05) az karşılaşılan sorunlar olarak değerlendirmektedir. Kritik bilgi ihtiyaçlarının belirlenememesi ve ilgili bilgilerin etkin ve zamanında toplanamaması (0,92) ve rekabet istihbaratı etığının sebep olduğu zorluklar (0,55)

firmalar tarafından ortalama değeri daha düşük ve az karşılaşılan zorluklar olarak değerlendirilmektedir (Tablo 3).

Tablo 3. Firmaların rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden karşılaştığı zorluklara göre dağılımı

	Hiç karşılaştım		Az karşılaştım		Çok karşılaştım		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%		
Rekabet istihbaratı için katılımcı bir çevre ve farkındalık oluşturmak	23	42,6	23	42,6	8	14,8	0,72	0,71
Yönetimin bu konuya ilgisizliği	31	57,4	16	29,6	7	13	0,55	0,72
İstihbaratı elde etmeye yönelik yapılan yatırımların getirisinin öngörülememesi	21	38,9	20	37	13	24,1	0,85	0,79
Zaman eksikliği	19	35,2	16	29,6	19	35,2	1	0,85
Bu konuda nitelikli insan kaynağı eksikliği	13	24,1	20	37	21	38,9	1,14	0,79
Bütçe kısıtları	18	33,3	18	33,3	18	33,3	1	0,82
Personel sorunları	11	20,4	29	53,7	14	25,9	1,05	0,68
Kritik bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ilgili bilgilerin etkin ve zamanında toplanması	18	33,3	22	40,7	14	25,9	0,92	0,77
Rekabet istihbaratı etiği	30	55,6	18	33,3	6	11,1	0,55	0,69

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Hiç karşılaştım” 0, “Az karşılaştım” 1 ve “Çok karşılaştım” 2 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

2.4. Etkili Bir Rekabet İstihbaratı Sisteminin Firmalara Sağlayacağı Faydalara Yönelik Bulgular

Firmaların 2'si (%3,7) “kesinlikle katılmıyorum”, 1'i (%1,9) “çok az derecede katılıyorum”, 3'ü (%5,6) “orta derecede katılıyorum”, 8'i (%14,8) “önemli derecede katılıyorum”, 40'ı (%74,1) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplara göre bu ifadenin ortalaması 4,54 olup firmaların genel anlamda “kesinlikle katılıyorum” şeklinde kanaat belirttiği söylenebilir. Diğer ifadelerin firmalar nezdindeki faydaları ortalama değerler üzerinden yorumlandığında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir (Tablo 4):

Ortalama değerler esas alındığında firmalara göre rekabet istihbaratı sisteminin en çok fayda sağlayacağı düşünülen konulardan satış ve pazar payı artışı (4,54) “kesinlikle katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Firmalar, yüksek ortalamaya sahip olan düzenli bilgi toplama imkânı (4,43), daha isabetli karar verme imkânı (4,43), bilgi niteliğinin artması (4,43) ve yeni ürün geliştirme imkânı (4,41) ifadelerine önemli derecede katıldığını belirtmiştir.

Firmaların diğerlerine nazaran daha az fayda sağlayacağını düşündükleri ifadelerden karlılık artışı (4,35), daha etkili bilgi paylaşımı imkânı (4,35), üretim veya ürün kalitesinin iyileştirilmesi (4,33) ve karar verme sürecini hızlandırması (4,30) ortalama değerleri itibariyle “önemli derecede katılıyorum” şeklinde değerlendirilebilir. Daha derin analizler yapılmasını (4,28), kritik bilgi ihtiyaçlarını belirleme imkânı (4,22) ve maliyet tasarrufu sağlaması yönüyle bu ifadeler firmaların yine önemli derecede katıldığı konular arasında değerlendirilmiştir.

Tablo 4. Firmaların etkili bir rekabet istihbaratı sisteminin kendilerine sağlayacağı faydalara hangi düzeyde katıldıklarına ilişkin dağılım

	Kesinlikle katılmıyorum		Çok az derecede katılıyorum		Orta derecede katılıyorum		Önemli derecede katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Fırsatların ve tehditlerin önceden belirlenmesini sağlar	2	3,7	1	1,9	3	5,6	8	14,8	40	74,1	4,54	0,97
Yeni ürün geliştirme imkânı sağlar	0	0	3	5,6	8	14,8	7	13	36	66,7	4,41	0,94

Karlılık artışı sağlar	1	1,9	4	7,4	6	11,1	7	13	36	66,7	4,35	1,07
Daha düzenli bilgi toplama imkânı sağlar	0	0	4	7,4	4	7,4	11	20,4	35	64,8	4,43	0,92
Daha isabetli karar verme imkânı sağlar	1	1,9	2	3,7	3	5,6	15	27,8	33	61,1	4,43	0,90
Satış ve Pazar payı artışı sağlar	0	0	2	3,7	4	7,4	11	20,4	37	68,5	4,54	0,79
Karar verme sürecini hızlandırır	1	1,9	1	1,9	11	20,4	9	16,7	32	59,3	4,30	0,98
Üretim veya ürün kalitesinin iyileştirilmesini sağlar	0	0	4	7,4	7	13	10	18,5	33	61,1	4,33	0,97
Bilgi niteliğinin artmasını sağlar	2	3,7	1	1,9	5	9,3	10	18,5	36	66,7	4,43	1,00
Maliyet tasarrufu sağlar	4	7,4	6	11,1	11	20,4	11	20,4	22	40,7	3,76	1,30
Kritik bilgi ihtiyaçlarını belirleme imkânı sağlar	1	1,9	3	5,6	7	13	15	27,8	28	51,9	4,22	1,00
Daha derin analizler yapılmasını sağlar	2	3,7	2	3,7	7	13	11	20,4	32	59,3	4,28	1,07
Daha etkili bilgi paylaşımı imkânı sağlar	0	0	4	7,4	6	11,1	11	20,4	33	61,1	4,35	0,95

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Kesinlikle katılmıyorum” 1, “Çok az derecede katılıyorum” 2, “Orta derecede katılıyorum” 3, “Önemli derecede katılıyorum” 4 ve “Kesinlikle katılıyorum” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

2.5. Firmaların Rekabet İstihbaratı Temel Amaçlarına Yönelik Bulgular

Firmalara birinci ifadeye saldırı yönlü rekabet istihbaratı faaliyetlerinin amaç bakımından kendileri için ne kadar önemli olduğu sorulmuştur. Bu amaç firmaların 4’ü (%7,4) için tamamen önemsizken, 7’si (%13) çok az önemsediklerini, 11’i (%20,4) orta derecede önemsediklerini, 11’i oldukça çok önemsediklerini ve 21 (%38,9) tanesi ise saldırı yönlü rekabet istihbaratını tamamen önemli gördüklerini belirtmiştir. Bu konu ile ilgili verilen cevapların ortalamasına göre (3,70) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu konuyu oldukça çok önemsedikleri söylenebilir. (Tablo 5).

Firmalardan diğer bir rekabet istihbaratı amacı olan savunmacı rekabet istihbaratını önem derecesine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Verilen cevaplara göre firmalardan 1’nin (%1,9) tamamen önemsiz olarak nitelendirdiği, 6’sının (%11,1) çok az önemsedikleri, 7’sinin (%13) orta derecede önemsedikleri, 13’ünün (%24,1) oldukça çok önemsedikleri ve 27 (%50) tanesi içinse savunmacı rekabet istihbaratının tamamen önemli olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi dağılımın ortalamasına göre (4,09) yorumlayacak olursak firmaların savunmacı rekabet istihbaratını oldukça çok önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Firmaların rekabet istihbaratı temel amaçlarını hangi düzeyde önemsediklerine ilişkin dağılım

	Tamamen önemsiz		Çok az önemli		Orta derecede önemli		Oldukça çok önemli		Tamamen önemli		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Saldırı yönlü rekabet istihbaratı	4	7,4	7	13	11	20,4	11	20,4	21	38,9	3,70	1,31
Savunmacı rekabet istihbaratı	1	1,9	6	11,1	7	13	13	24,1	27	50	4,09	1,12
Lojistik yönlü rekabet istihbaratı	1	1,9	6	11,1	12	22,2	9	16,7	26	48,2	3,98	1,16

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Tamamen önemsiz” 1, “Çok az önemli” 2, “Orta derecede önemli” 3, “Oldukça çok önemli” 4 ve “Tamamen önemli” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

Firmalara rekabet istihbaratının temel amaçlarından sonuncusu olan lojistik yönlü rekabet istihbaratının önem derecesi sorulmuştur. Firmaların 1’i (%1,9) tamamen önemsiz olduğunu belirtirken, 6’sı (%11,1) çok az önemli, 12’si (%22,2) orta derecede önemli, 9’u (%16,7) oldukça çok

önemli ve 26'sı (%48,2) ise lojistik yönlü rekabet istihbaratının tamamen önemli olduğunu belirtmişlerdir. Dağılımın ortalamasına göre (3,98) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu konuyu "oldukça çok önemsedığı" söylenebilir.

2.6. Firmaların İstihbarat Toplama İhtiyacı Duyduğu Konulara Yönelik Bulgular

Katılımcılara rakipleriyle ilgili elde edecekleri istihbaratı ne derecede önemsedikleri sorulmuştur. Verilen cevaplara göre 4 (%7,4) firma çok az önemsedığını belirtirken yine firmalardan 4 (%7,4) tanesi rakipler hakkında toplanacak istihbaratı orta derecede önemsediklerini ifade etmişlerdir. Firmalardan 6'sı (%11,1) bu konuyu oldukça çok önemsedığını, 40'ı (%74,1) ise konuyla alakalı elde edilecek istihbaratın tamamen önemli olduğunu belirtmiştir. Rakipler hakkında toplanacak istihbaratın tamamen önemsiz olduğunu düşünen firma bulunmamaktadır. Ortalama ifade dikkate alındığında ise firmaların bu konuyu tamamen önemli (4,52) gördüğü söylenebilir (Tablo 6).

Tablo 6. Firmaların istihbarat toplama ihtiyacı duyduğu konuları hangi düzeyde önemsediklerine göre dağılımı

	Tamamen önemsiz		Çok az önemli		Orta derecede önemli		Oldukça çok önemli		Tamamen önemli		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rakipler	0	0	4	7,4	4	7,4	6	11,1	40	74,1	4,52	0,93
Müşteriler	0	0	0	0	1	1,9	12	22,2	41	75,9	4,74	0,48
Ekonomik durum	1	1,9	0	0	7	13	14	25,9	32	59,3	4,41	0,86
Çevre sorunları	5	9,3	9	16,7	14	25,9	18	33,3	8	14,8	3,28	1,19
Yasama konuları	3	5,6	4	7,4	13	24,1	14	25,9	20	37	3,81	1,18
Makro eğilimler	3	5,6	3	5,6	12	22,2	16	29,6	20	37	3,87	1,15
İç ve dış pazarlar	0	0	0	0	4	7,4	12	22,2	38	70,4	4,63	0,62
Genel sektörel gelişimler	0	0	1	1,9	8	14,8	16	29,6	29	53,7	4,35	0,80
Politik durum ve gelişmeler	0	0	4	7,4	10	18,5	13	24,1	27	50	4,17	0,99
Tedarikçiler	1	1,9	1	1,9	9	16,7	13	24,1	30	55,6	4,30	0,94
Teknolojik gelişmeler	0	0	2	3,7	5	9,3	16	29,6	31	57,4	4,41	0,81
Fuar düzenlemeleri	3	5,6	2	3,7	11	20,4	13	24,1	25	46,3	4,02	1,16
Ürün geliştirme	0	0	3	5,6	5	9,3	10	18,5	36	66,7	4,46	0,88
Finansal istihbarat	0	0	2	3,7	8	14,8	15	27,8	29	53,7	4,31	0,86

(*) Ortalama değer hesaplanmasında "Tamamen önemsiz" 1, "Çok az önemli" 2, "Orta derecede önemli" 3, "Oldukça çok önemli" 4 ve "Tamamen önemli" 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

Firmalar tarafından yapılan değerlendirmede istihbarat toplama ihtiyacı duyulan konulara ilişkin ortalama değer bakımından öne çıkanları yorumlamak gerekirse; müşteriler (4,74), iç ve dış pazarlar (4,63), ürün geliştirme tamamen önemli görülen konular arasında yer almaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplardan ekonomik durum (4,41), teknolojik gelişmeler (4,41), genel sektörel gelişmeler (4,35), finansal istihbarat(4,31) ve tedarikçiler (4,30) gibi konuları firmaların oldukça çok önemsedığı anlaşılmaktadır. Diğer unsurlara göre daha düşük ortalamaya sahip olan çevre sorunları (3,28) ise firmalar nezdinde orta derecede önemli olarak değerlendirilmiştir.

2.7. Firmaların Rekabet İstihbaratı Toplarken Kullandığı Kaynaklara Yönelik Bulgular

İlk olarak firmalara istihbari kaynak olarak müşterilerin oluşturduğu kaynakları ne sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Firmaların 4'ü (%7,4) hiç kullanmadığını belirtirken, 7'si (%13) az, 43'ü (%79,6) ise istihbarat toplamak amacıyla müşterilerden oluşan kaynakları çok kullandığını belirtmişlerdir. Verilen cevapların ortalama değerleri (1,72) üzerinden bir yorum yapılacak olursa firmaların genel itibarıyla müşterilerden oluşan kaynakları çok kullandığı anlaşılmaktadır (Tablo 7).

Firmalar tarafından kullanılan diğer kaynakları ortalama değerler üzerinden yorumlayacak olursak ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde değerlendirilebilir: Katılımcıların verdiği cevaplara göre internet – web sayfaları (1,74), iş gezileri ve ticari fuarlar (1,69), firma içi kaynaklar (1,67), iş ortakları (1,57) ve tedarikçilerin (1,50) çok kullanılan kaynaklar olduğu görülmektedir. Sahip olduğu ortalama değerler üzerinden değerlendirme yapmak gerekirse bankacılar (0,87), istihbarat portalları (0,83), rakiplerden katılan personeller (0,74), patent veritabanları (0,70) ve kalkınma ajansları (0,52) firmaların az kullandığı kaynaklar olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Firmaların rekabet istihbaratı toplarken kullandığı kaynaklara ilişkin dağılım

	Hiç kullanmadım		Az kullandım		Çok kullandım		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%		
Müşteriler	4	7,4	7	13	43	79,6	1,72	0,60
Tedarikçiler	7	13	13	24,1	34	63	1,50	0,72
Bankacılar	24	44,4	13	24,1	17	31,5	0,87	0,87
Firma içi kaynaklar	5	9,3	8	14,8	41	75,9	1,67	0,64
Distribütörler	10	18,5	13	24,1	31	57,4	1,39	0,79
Danışmanlar	17	31,5	17	31,5	20	37	1,06	0,83
İş ortakları	7	13	9	16,7	38	70,4	1,57	0,72
Kalkınma ajansları	32	59,3	16	29,6	6	11,1	0,52	0,69
Medya yayınları	21	38,9	14	25,9	19	35,2	0,96	0,87
Sektör yayınları ve araştırma raporları	12	22,2	18	33,3	24	44,4	1,22	0,79
İstihbarat portalları	25	46,3	13	24,1	16	29,6	0,83	0,86
Rakiplerden katılan personeller	29	53,7	10	18,5	15	27,8	0,74	0,87
Patent veritabanları	27	50	16	29,6	11	20,4	0,70	0,79
Toplantılar	10	18,5	19	35,2	25	46,3	1,28	0,76
Endüstriyel kümeler	21	38,9	18	33,3	15	27,8	0,89	0,82
İnternet (web sayfaları)	3	5,6	8	14,8	43	79,6	1,74	0,56
İş gezileri ve ticari fuarlar	3	5,6	11	20,4	40	74,1	1,69	0,58
Sanayi ve ticaret odaları	11	20,4	13	24,1	30	55,6	1,35	0,80
İhracatçı birlikleri	10	18,5	12	22,2	32	59,3	1,41	0,79
Sanayi ve iş adamları derneği	8	14,8	20	37	26	48,1	1,33	0,73

(*) Ortalama değer hesaplanmasında “Hiç kullanmadım” 0, “Az kullandım” 1 ve “Çok kullandım” 2 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

2.8. Firmaların Toplanan İstihbaratı Analiz Ederken Kullandıkları Analiz Araçları ve Yöntemlerine Yönelik Bulgular

Birinci ifadede firmalara sahip oldukları rekabet istihbaratı doğrultusunda senaryo analizini hangi sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Firmaların 22’si (%40,7) senaryo analizini hiç kullanmadığını belirtirken, 11’i (%20,4) az kullandığını, 21 (%38,9) ise çok kullandığını belirtmiştir. Dağılımın ortalamasına göre (0,98) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu analiz yöntemini “az kullandığı” söylenebilir. Ayrıca rakip analizi (1,56) firmalar tarafından çok kullanılan ve sahip olduğu ortalama değer bakımından öne çıkan bir analiz yöntemidir (Tablo 8).

Kullanılan diğer analiz yöntemleri ortalama değerler dikkate alınarak değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılabilir: Sanayi analizi (1,41), müşteri değer analizi (1,31), hedef pazar matrisi (1,28), finansal analiz ve değerlendirme (1,26), SWOT analizi (1,20) gibi analiz yöntemlerinin diğer yöntemlere göre firmalar tarafından daha çok tercih edildiği görülse de ortalama değerlerinin dereceleri esas alındığında “az kullanılan” yöntemler arasında yer aldığı anlaşılmaktadır. Boston danışmanlık grubu gelişimi portföy matrisi (0,33) ve General Electric faaliyet görüntüleme matrisi (0,37) yöntemleri sahip oldukları ortalama değer bakımından firmaların “hiç kullanmadığı” analiz yöntemleridir.

Tablo 8. Firmaların toplanan istihbaratı analiz ederken kullandıkları analiz araçlarına ve yöntemlere ilişkin dağılım

	Hiç kullanmadım		Az kullandım		Çok kullandım		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%		
Senaryo analizi	22	40,7	11	20,4	21	38,9	0,98	0,90
Makro çevre analizi	26	48,1	11	20,4	17	31,5	0,83	0,88
Rakip analizi	7	13	10	18,5	37	68,5	1,56	0,72
Yönetim profillemesi	21	38,9	16	29,6	17	31,5	0,93	0,84
Müşteri bölümlenme analizi	16	29,6	14	25,9	24	44,4	1,15	0,86
SWOT analizi	18	33,3	7	13	29	53,7	1,20	0,92
Müşteri değer analizi	14	25,9	9	16,7	31	57,4	1,31	0,86
Ürün yaşam döngüsü	26	48,1	8	14,8	20	37	0,89	0,92
Deneyim eğrisi analizi	25	46,3	10	18,5	19	35,2	0,89	0,90
Teknoloji yaşam döngüsü	21	38,9	15	27,8	18	33,3	0,94	0,86

Mali oran ve beyanname analizi	23	42,6	13	24,1	18	33,3	0,91	0,87
Hisse analizi	32	59,3	15	27,8	7	13	0,54	0,72
Finansal analiz ve değerlendirme	13	24,1	14	25,9	27	50	1,26	0,83
Stratejik grup analizi	27	50	11	20,4	16	29,6	0,80	0,88
Fonksiyonel yetenek ve kaynak analizi	23	42,6	12	22,2	19	35,2	0,93	0,89
Sürdürülebilir büyüme hızı	22	40,7	10	18,5	22	40,7	1,00	0,91
GAP analizi	32	59,3	11	20,4	11	20,4	0,61	0,81
Büyüme vektör analizi	25	46,3	10	18,5	19	35,2	0,89	0,90
Patent analizi	30	55,6	14	25,9	10	18,5	0,63	0,78
Sanayi analizi	9	16,7	14	25,9	31	57,4	1,41	0,77
Değer zinciri analizi	31	57,4	7	13	16	29,6	0,72	0,90
Hedef Pazar matrisi	16	29,6	7	13	31	57,4	1,28	0,90
Boston danışmanlık grubu gelişimi/Share portföy matrisi	41	75,9	8	14,8	5	9,3	0,33	0,64
General electric faaliyet görüntüleme matrisi	40	74,1	8	14,8	6	11,1	0,37	0,68
Sorun analizi	18	33,3	12	22,2	24	44,4	1,11	0,88

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Hiç kullanmadım” 0, “Az kullandım” 1 ve “Çok kullandım” 2 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

2.9. Firmaların İstihbari Bilgileri Kullanıcılara Ulaştırırken Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Bulgular

İlk olarak firmalara dağıtım yöntemlerinden özet sunumları ne sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Firmaların 15’i (%27,8) özet sunumları hiç kullanmazken, 16’sı (%29,6) az, 23’ü (%42,6) ise çok kullandığını belirtmişlerdir. Dağılımın ortalamasına göre (1,15) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu yöntemi “az kullandığı” söylenebilir. Firmalar tarafından çok kullanılan dağıtım yöntemlerine yüz yüze görüşmeler (1,89), e-postalar (1,83) ve yazılı raporlar (1,46) örnek verilebilir. Diğer kullanılan dağıtım yöntemleri ortalama değerler dikkate alınarak değerlendirildiğinde bültenler (0,78), konferanslar (0,74) ve seminerler (0,70) firmaların az kullandığı dağıtım yöntemleri arasında yer almaktadır (Tablo 9).

Tablo 9. Firmaların istihbari bilgileri kullanıcılara ulaştırırken kullandıkları yöntemlere ilişkin dağılım

	Hiç kullanmadım		Az kullandım		Çok kullandım		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%		
Özet sunumlar	15	27,8	16	29,6	23	42,6	1,15	0,83
İnternet	10	18,5	10	18,5	34	63	1,44	0,79
Merkezi veri tabanı	23	42,6	13	24,1	18	33,3	0,91	0,87
Konferanslar	27	50	14	25,9	13	24,1	0,74	0,83
Sunumlar	10	18,5	20	37	24	44,4	1,26	0,76
Bültenler	27	50	12	22,2	15	27,8	0,78	0,86
E postalar	2	3,7	5	9,3	47	87	1,83	0,47
Yazılı raporlar	8	14,8	13	24,1	33	61,1	1,46	0,75
Seminerler	28	51,9	14	25,9	12	22,2	0,70	0,82
Yüz yüze görüşmeler	2	3,7	2	3,7	50	92,6	1,89	0,42

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Hiç kullanmadım” 0, “Az kullandım” 1 ve “Çok kullandım” 2 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

2.10. Rekabet İstihbaratı Bilgilerinin Firma İçerisindeki Birimlerde Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular

Birinci ifadeye firmalara müşteri yönetimi biriminde rekabet istihbaratının varlığı ve ne ölçüde etkin kullanıldığı sorulmuştur. Firmaların 3’ü (%5,6) “tamamen etkisiz”, 6’sı (%11,1) “çok az etkili”, 8’i (%14,8) “orta derecede etkili”, 13’ü (%24,1) “önemli ölçüde etkili”, 24’ü (%44,4) “tamamen etkili” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplara göre bu ifadenin ortalaması 3,91 olup firmaların genel anlamda müşteri yönetimi biriminde rekabet istihbaratını “önemli ölçüde etkili” kullandığı

anlaşılmaktadır. Dış ticaret birimi (4,57) diğer birimler içinde en yüksek ortalama değeriyle firmaların rekabet istihbaratını “tamamen etkili” kullanabildiği tek birim olmuştur (Tablo 10).

Üretim planlaması, tedarik zinciri birimi (%4,07), Ar-Ge birimi (%4,04), finansal yönetim birimi (%3,94) ve iş planlaması - gelişimi birimi (%3,81) firmaların rekabet istihbaratını önemli ölçüde etkili kullandığı birimlerdir. Firmalar, sahip olduğu ortalama değerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi biriminde (%3,20) rekabet istihbaratını orta derecede etkili kullandığını belirtmiştir.

Tablo 10. Rekabet istihbaratı bilgilerinin firma içerisindeki birimlerde kullanım durumuna göre dağılımı

	Tamamen etkisiz		Çok az etkili		Orta derecede etkili		Önemli ölçüde etkili		Tamamen etkili		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Müşteri yönetimi birimi	3	5,6	6	11,1	8	14,8	13	24,1	24	44,4	3,91	1,25
İnsan kaynakları yönetimi birimi	6	11,1	16	29,6	7	13	11	20,4	14	25,9	3,20	1,41
İş planlaması ve gelişimi birimi	2	3,7	6	11,1	12	22,2	14	25,9	20	37	3,81	1,17
Dış ticaret birimi	0	0	3	5,6	2	3,7	10	18,5	39	72,2	4,57	0,82
Finansal yönetim birimi	1	1,9	10	18,5	6	11,1	11	20,4	26	48,1	3,94	1,23
Üretim planlaması, tedarik zinciri birimi	1	1,9	4	7,4	8	14,8	18	33,3	23	42,6	4,07	1,03
Ar-Ge birimi	4	7,4	2	3,7	8	14,8	14	25,9	26	48,1	4,04	1,21

(*) Ortalama değer hesaplanmasında “Tamamen etkisiz” 1, “Çok az etkili” 2, “Orta derecede etkili” 3, “Önemli ölçüde etkili” 4 ve “Tamamen etkili” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

2.11. Firmaların İstihbarat Sürecindeki Geri Bildirim Uygulamalarının Düzeyine İlişkin Bulgular

Firmalara istihbarat bilgilerini kullananlardan geri bildirim alınması konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Firmaların 4’ü (%7,4) kesinlikle katılmadığını, 4’ü (%7,4) çok az derecede katıldığını, 13’ü (%24,1) orta derecede katıldığını, 13’ü (%24,1) önemli derecede katıldığını, 20’si (%37) kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Verilen cevaplar üzerinden hesaplanan ortalama değere göre (3,76) bir yorum yapmak gerekirse, firmaların genel anlamda bu konuya önemli derecede katıldığı söylenebilir (Tablo 11).

İkinci ifadede firmalara üst yönetime güncellenen bilgiler hakkında sık sık geri bildirim yapılması konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Firmaların 2’si (%3,7) kesinlikle katılmadığını, 3’ü (%5,6) çok az derecede katıldığını, 7’si (%13) orta derecede katıldığını, 17’si (%31,5) önemli derecede katıldığını, 25’si (%46,3) kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Bu ifadenin ortalama değeri 4,11 olup firmaların genel anlamda bu konudaki düşüncesi “önemli derecede katılıyorum” şeklinde değerlendirilebilir.

Firmalara geri bildirim istihbarat bilgilerinin doğruluğunu analiz etmede yardımcı olacağı konusuna ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Firmaların 2’si (%3,7) kesinlikle katılmadığını, 4’ü (%7,4) çok az derecede katıldığını, 6’sı (%11,1) orta derecede katıldığını, 16’sı (%29,6) önemli derecede katıldığını, 26’sı (%48,1) kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Firmalardan alınan cevapların ortalamasına göre (4,11) bir değerlendirme yapılacak olursa, firmaların bu konuya önemli derecede katıldığı anlaşılmaktadır.

Son ifadede firmalara geri bildirim yoluyla mevcut rekabet istihbaratı sisteminin etkinliğinin kontrol edilmesi konusuna ne düzeyde katıldıkları sorulmuştur. Firmaların 3’ü (%5,6) kesinlikle katılmadığını, 5’i (%9,3) çok az derecede katıldığını, 12’si (%22,2) orta derecede katıldığını, 8’i (%14,8) önemli derecede katıldığını, 26’sı (%48,1) kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Katılımcılardan elde edilen cevapların ortalama değeri 3,91 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama değere göre firmaların bu ifadeye önemli ölçüde katıldığı söylenebilir.

Tablo 11. Firmaların istihbarat sürecindeki geri bildirim uygulamalarının hangi düzeyde olduğuna ilişkin dağılım

	Kesinlikle katılmıyorum		Çok az derecede katılıyorum		Orta derecede katılıyorum		Önemli derecede katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Firmada istihbarat bilgilerini kullananlardan geri bildirim alınmaktadır	4	7,4	4	7,4	13	24,1	13	24,1	20	37	3,76	1,24
Üst yönetime güncellenen bilgiler hakkında sık sık geri bildirim yapılır	2	3,7	3	5,6	7	13	17	31,5	25	46,3	4,11	1,08
Geri bildirim, istihbarat bilgilerinin doğruluğunu analiz etmede yardımcı olur	2	3,7	4	7,4	6	11,1	16	29,6	26	48,1	4,11	1,11
Geri bildirim yoluyla mevcut rekabet istihbaratı sisteminin etkinliğini kontrol ederiz	3	5,6	5	9,3	12	22,2	8	14,8	26	48,1	3,91	1,26

(*) Ortalama değer hesaplanmasında “Kesinlikle katılmıyorum” 1, “Çok az derecede katılıyorum” 2, “Orta derecede katılıyorum” 3, “Önemli derecede katılıyorum” 4 ve “Kesinlikle katılıyorum” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

2.12. Hipotezlerin Testi ve Değerlendirmeler

H1a: Firmaların sahip olduğu personel sayısının performans puanı üzerinde etkisi vardır.

H1b: Firmaların sahip olduğu personel sayısının rekabet istihbaratı toplama süreci üzerinde etkisi vardır.

H1c: Firmaların sahip olduğu personel sayısının rekabet istihbaratı analiz süreci üzerinde etkisi vardır.

H1d: Firmaların sahip olduğu personel sayısının rekabet istihbaratı dağıtım süreci üzerinde etkisi vardır.

H1e: Firmaların sahip olduğu personel sayısının rekabet istihbaratı geri bildirim süreci üzerinde etkisi vardır.

Firmaların sahip olduğu personel sayısının rekabet istihbaratı performans puanı ve rekabet istihbaratı sürecine ait unsurlar üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi yapılmıştır. Normal dağılıma sahip olan istihbarat toplama, analiz ve performans puanı değişkenleri için bir yönlü ANOVA testi kullanılırken, normal dağılıma sahip olmayan dağıtım ve geri bildirim değişkenleri için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Yapılan bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi neticesinde personel sayısı değişkeni ile istihbarat toplama ($p=0,058$), analiz ($p=0,449$), geri bildirim ($p=0,883$) ve performans puanı ($p=0,159$) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmezken, dağıtım ($p=0,001$) değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Bu durum firmaların sahip olduğu personel sayısının istihbarat toplama, analiz, geri bildirim ve performans puanı üzerinde bir etkisi olmadığını, ancak dağıtım faaliyetlerini etkilediğini göstermektedir. Yani firmaların personel sayısı arttıkça istihbarat dağıtım faaliyetlerinin de artacağı beklenmektedir (Tablo 12).

Tablo 12. Personel sayısına göre farklılık

Personel sayısına göre farklılık				Kullanılan İstatistiksel Yöntem	Test değerine ilişkin p değeri	Karar
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank			
İstihbarat toplama	1	4	0,9250	Bir yönlü ANOVA	0,058>0,05	Hipotez red edilir
	2	14	1,1607			
	3	20	1,1600			
	4	16	1,4281			

Analiz	1	4	1,2222	Bir yönlü ANOVA	0,449>0,05	Hipotez red edilir
	2	14	0,7700			
	3	20	0,8657			
	4	16	0,8700			
Dağıtım	1	4	15.00	Kruskal-Wallis Testi	0,001<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	14	19.61			
	3	20	26.03			
	4	16	39.38			
Geri bildirim	1	4	25.38	Kruskal-Wallis Testi	0,883>0,05	Hipotez red edilir
	2	14	27.61			
	3	20	25.95			
	4	16	29.88			
Performans puanı	1	4	1,53	Bir yönlü ANOVA	0,159>0,05	Hipotez red edilir
	2	14	1,76			
	3	20	1,77			
	4	16	2,05			

(*) Grup isimleri “0-10 personel” 1, “11-50 personel” 2, “51-250 personel” 3, “250”den fazla” 4 sayılarıyla ifade edilmiştir.

H2a: Firmaların hukuki yapısının performans puanı üzerinde etkisi vardır.

H2b: Firmaların hukuki yapısının rekabet istihbaratı toplama süreci üzerinde etkisi vardır.

H2c: Firmaların hukuki yapısının rekabet istihbaratı analiz süreci üzerinde etkisi vardır.

H2d: Firmaların hukuki yapısının rekabet istihbaratı dağıtım süreci üzerinde etkisi vardır.

H2e: Firmaların hukuki yapısının rekabet istihbaratı geri bildirim süreci üzerinde etkisi vardır.

Tablo 13. Firmaların hukuki yapısına göre farklılık

Firma Türüne Göre Farklılık					Test değerine ilişkin p değeri	Karar
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank	Kullanılan İstatistiksel Yöntem		
İstihbarat toplama	1	30	1.27	Bağımsız örneklem t-testi	0,297>0,05	Hipotez red edilir
	2	24	1.15			
Analiz	1	30	0.95	Bağımsız örneklem t-testi	0,752>0,05	Hipotez red edilir
	2	24	0.92			
Dağıtım	1	30	33.07	Mann-Whitney U testi	0,003<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	24	20.54			
Geri bildirim	1	30	26.43	Mann-Whitney U testi	0,570>0,05	Hipotez red edilir
	2	24	28.83			
Performans puanı	1	30	1.87	Bağımsız örneklem t-testi	0,798>0,05	Hipotez red edilir
	2	24	1.79			

(*) Grup isimleri “Anonim şirket” 1, “Limited şirket” 2 sayılarıyla ifade edilmiştir.

Firmaların hukuki yapısının rekabet istihbaratı performans puanı ve diğer rekabet istihbaratı unsurları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örneklem grubundaki firmaların hukuki yapısının anonim şirket ve limited şirket olmak üzere iki farklı gruptan oluştuğu görülmektedir. Grup sayısı 2 olması sebebiyle normal dağılıma sahip olan istihbarat toplama, analiz, performans puanı değişkenleri için bağımsız örneklem t-testi analizi, normal dağılıma sahip olmayan dağıtım ve geri bildirim değişkenleri için Mann-Whitney U testi analizi kullanılmıştır. Yapılan t-testi analizi ve Mann-Whitney U testi analizi sonuçlarına göre firma türü ile istihbarat toplama ($p=0,297$), analiz ($p=0,752$), geri bildirim ($p=0,570$) ve performans puanı ($p=0,798$) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı, dağıtım ($p=0,003$) değişkeni arasında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen istatistiksel sonuçlardan firma türünün istihbarat toplama, analiz, geri bildirim ve performans puanı değişkenleri üzerinde bir etkisi olmadığı ancak dağıtım değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Daha detaylı açıklamak gerekirse; hukuki yapısı anonim şirket olan firmaların hukuki yapısı limited şirket olan firmalara göre istihbarat dağıtım kanallarını daha etkin kullandığı, diğer unsurlarda ise bariz bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Tablo 13).

H3a: Firmaların sahip olduğu ihracat oranının performans puanı üzerinde etkisi vardır.

H3b: Firmaların sahip olduğu ihracat oranının rekabet istihbaratı toplama süreci üzerinde etkisi vardır.

H3c: Firmaların sahip olduğu ihracat oranının rekabet istihbaratı analiz süreci üzerinde etkisi vardır.

H3d: Firmaların sahip olduğu ihracat oranının rekabet istihbaratı dağıtım süreci üzerinde etkisi vardır.

H3e: Firmaların sahip olduğu ihracat oranının rekabet istihbaratı geri bildirim süreci üzerinde etkisi vardır.

Firmaların ürettikleri malın ihracat miktarına olan oranı ile rekabet istihbaratıyla ilgili değişkenler arasındaki etkiyi araştırmak üzere bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi yapılmıştır. Yapılan bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi neticesinde ihracat miktarı değişkeni ile istihbarat toplama ($p=0,489$), analiz ($p=0,532$), dağıtım ($p=0,258$), geri bildirim ($p=0,131$) ve performans puanı ($p=0,425$) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar firmaların ihracat oranlarının istihbarat toplama, analiz, dağıtım, geri bildirim ve performans puanı değişkenleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle firmaların daha yüksek ihracat oranına sahip olması istihbarat faaliyetlerinin etkinliğini ve yoğunluğu arttırmamaktadır (Tablo 14).

Tablo 14. Yapılan ihracat oranına göre farklılık

İhracat miktarına göre farklılık				Kullanılan İstatistiksel Yöntem	Test değerine ilişkin p değeri	Karar
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank			
İstihbarat toplama	1	16	1,1844	Bir yönlü ANOVA	0,489>0,05	Hipotez red edilir
	2	20	1,3100			
	3	9	1,0667			
	4	9	1,2500			
Analiz	1	16	0,8250	Bir yönlü ANOVA	0,532>0,05	Hipotez red edilir
	2	20	1,0780			
	3	9	0,9511			
	4	9	0,8178			
Dağıtım	1	16	24,66	Kruskal-Wallis Testi	0,258>0,05	Hipotez red edilir
	2	20	33,05			
	3	9	24,22			
	4	9	23,50			
Geri bildirim	1	16	21,34	Kruskal-Wallis Testi	0,131>0,05	Hipotez red edilir
	2	20	26,98			
	3	9	35,56			
	4	9	31,56			
Performans puanı	1	16	1,6859	Bir yönlü ANOVA	0,425>0,05	Hipotez red edilir
	2	20	1,9132			
	3	9	1,9211			
	4	9	1,8544			

(*) Grup isimleri “%20’den az” 1, “%21-50 arası” 2, “%51-80 arası” 3, “%81-100” 4 sayılarıyla ifade edilmiştir.

H4a: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumunun performans puanı üzerinde etkisi vardır.

H4b: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumunun rekabet istihbaratı toplama süreci üzerinde etkisi vardır.

H4c: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumunun rekabet istihbaratı analiz süreci üzerinde etkisi vardır.

H4d: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumunun rekabet istihbaratı dağıtım süreci üzerinde etkisi vardır.

H4e: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumunun rekabet istihbaratı geri bildirim süreci üzerinde etkisi vardır.

Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumunun rekabet istihbaratı performans puanı ve diğer rekabet istihbaratı unsurları üzerindeki etkiyi incelemek için bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde rekabet durumu ile istihbarat toplama ($p=0,543$) ve analiz ($p=0,139$) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, dağıtım ($p=0,030$), geri bildirim ($p=0,047$) ve performans puanı ($p=0,021$) değişkenleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan rekabet durumunun istihbarat toplama ve analiz faaliyetlerini etkilemediği; dağıtım, geri bildirim ve performans puanı değişkenleri üzerinde ise etkili olduğu anlaşılmaktadır. Yani firmaların faaliyet gösterdiği sektörde rekabet durumu zorlaştıkça, firmalar dağıtım, geri bildirim ve genel anlamda istihbarat faaliyetlerinde daha etkili olmaktadır (Tablo 15).

Tablo 15. Rekabet durumuna göre farklılık

Rekabet durumuna göre farklılık				Kullanılan İstatistiksel Yöntem	Test değerine ilişkin p değeri	Karar
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank			
İstihbarat toplama	1	13	1,1192	Bir yönlü ANOVA	0,543>0,05	Hipotez red edilir
	2	29	1,2414			
	3	12	1,2875			
Analiz	1	13	0,7169	Bir yönlü ANOVA	0,139>0,05	Hipotez red edilir
	2	29	0,9434			
	3	12	1,1667			
Dağıtım	1	13	23,42	Kruskal-Wallis Testi	0,030<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	29	25,47			
	3	12	36,83			
Geri bildirim	1	13	23,50	Kruskal-Wallis Testi	0,047<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	29	25,67			
	3	12	36,25			
Performans puanı	1	13	1,6485	Bir yönlü ANOVA	0,021<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	29	1,8066			
	3	12	2,1167			

(*) Grup isimleri "Orta" 1, "Yüksek" 2, "Çok Yüksek" 3 sayılarıyla ifade edilmiştir.

H5a: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesinin performans puanı üzerinde etkisi vardır.

H5b: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesinin rekabet istihbaratı toplama süreci üzerinde etkisi vardır.

H5c: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesinin rekabet istihbaratı analiz süreci üzerinde etkisi vardır.

H5d: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesinin rekabet istihbaratı dağıtım süreci üzerinde etkisi vardır.

H5e: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesinin rekabet istihbaratı geri bildirim süreci üzerinde etkisi vardır.

Firmaların çalışanlar için eğitim vermesinin rekabet istihbaratı performans puanı ve diğer rekabet istihbaratı unsurları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkiyi ölçmek için bağımsız örneklem t-testi analizi ve Mann-Whitney U testi analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre eğitim durumu ile istihbarat toplama ($p=0,000$), analiz ($p=0,007$), dağıtım ($p=0,038$), geri bildirim ($p=0,005$) ve performans puanı ($p=0,001$) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen istatistiksel sonuçlardan eğitim durumunun istihbarat toplama, analiz, dağıtım, geri bildirim ve performans puanı değişkenlerini etkilediği anlaşılmaktadır. Daha net açıklamak gerekirse; çalışanları için rekabet istihbaratı eğitimi verilen firmaların rekabet istihbaratı eğitimi verilmeyen firmalara göre istihbari faaliyetlerin her aşamasında daha etkin olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Tablo 16. Eğitim duruma göre farklılık

Eğitim durumuna göre farklılık				Kullanılan İstatistiksel Yöntem	Test değerine ilişkin p değeri	Karar
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank			
İstihbarat toplama	1	15	1,5233	Bağımsız örneklem t-testi	0,000<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	39	1,1064			
Analiz	1	15	1,2667	Bağımsız örneklem t-testi	0,007<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	39	0,8123			
Dağıtım	1	15	34,63	Wilcoxon Testi	0,038<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	39	24,76			
Geri bildirim	1	15	36,93	Wilcoxon Testi	0,005<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	39	23,87			
Performans puanı	1	15	2,1975	Bağımsız örneklem t-testi	0,001<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	39	1,6989			

(*) Grup isimleri “Evet” 1, “Hayır” 2 sayılarıyla ifade edilmiştir.

H6a: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesinin performans puanı üzerinde etkisi vardır.

H6b: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesinin rekabet istihbaratı toplama süreci üzerinde etkisi vardır.

H6c: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesinin rekabet istihbaratı analiz süreci üzerinde etkisi vardır.

H6d: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesinin rekabet istihbaratı dağıtım süreci üzerinde etkisi vardır.

H6e: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesinin rekabet istihbaratı geri bildirim süreci üzerinde etkisi vardır.

Tablo 17. Rekabet istihbaratı faaliyet süresine göre farklılık

Rekabet istihbaratı faaliyet süresine göre farklılık					Test değerine ilişkin p değeri	Karar
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank	Kullanılan İstatistiksel Yöntem		
İstihbarat toplama	1	11	0,9136	Bir yönlü ANOVA	0,012<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	20	1,2125			
	3	9	1,3333			
	4	14	1,4071			
Analiz	1	11	0,5091	Bir yönlü ANOVA	0,019<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	20	1,0280			
	3	9	0,8844			
	4	14	1,1829			
Dağıtım	1	11	12,23	Kruskal-Wallis Testi	0,001<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	20	27,65			
	3	9	29,00			
	4	14	38,32			
Geri bildirim	1	11	19,14	Kruskal-Wallis Testi	0,001<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	20	31,58			
	3	9	17,44			
	4	14	34,71			
Performans puanı	1	11	1,3977	Bir yönlü ANOVA	0,009<0,05	Hipotez kabul edilir
	2	20	1,9101			
	3	9	1,7350			
	4	14	2,1448			

(*) Grup isimleri “1 yıldan daha az” 1, “1 ila 5 yıl” 2, “6 ila 10 yıl” 3, “10 yıldan fazla” 4 sayılarıyla ifade edilmiştir.

Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet süresinin rekabet istihbaratı performans puanı ve rekabet istihbaratı sürecine ait unsurlar üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi yapılmıştır. Yapılan bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi neticesinde faaliyet süresi değişkeni ile istihbarat toplama ($p=0,012$), analiz ($p=0,019$), dağıtım ($p=0,001$), geri bildirim ($p=0,001$) ve performans puanı ($p=0,009$) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Bu durum firmaların rekabet istihbarat faaliyet süresinin istihbarat toplama, analiz, dağıtım, geri bildirim ve performans puanı değişkenleri üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yani firmalar daha uzun süre rekabet yönlü istihbarat toplama uygulaması yaptıkça bu konuda uzmanlaşmakta ve rekabet istihbaratı sürecine ait unsurlarda daha etkili olmaktadır (Tablo 17).

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarıyla ilgili genel bir değerlendirmenin yapılacağı bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılanların firmadaki konumunu belirlemek amacıyla katılımcılara firmadaki görevi sorulmuştur. Firma yetkilileri tarafından anket soruları incelendikten sonra ankette konuyla alakalı uzmanlık gerektirecek çok fazla soru olması sebebiyle sıklıkla departman müdürüne (%70,4) yönlendirme olmuştur. Ankete konu olan firmaların büyüklüğü personel sayısı üzerinden kategorize edilmiştir. Bu konuyla alakalı soruya verilen cevaplardan; üretim, montaj, kurulum ve satış sonrası teknik servis süreçleri için insan kaynağı ihtiyacı fazla olan makine sektöründe şartlar gereği mikro (%7,4) ve küçük (%25,9) ölçekli KOBİ'lerin sınırlı sayıda kaldığı görülmüştür. Personel sayısı gibi sahip olduğu kaynaklar bakımından büyüyen firmaların gelişen kurumsal kültürüyle birlikte bir süre sonra anonim şirkete (%55,6) dönüştüğü anlaşılmaktadır.

İhracat oranı %80'in üzerinde olan firma sayısının az olması küresel doğan işletme sayısının çok az olmasından kaynaklanmaktadır. Genelde firmalar iç piyasada filizlenip, büyüyüp, gelişip yeterli olgunluğa geldiklerinde dış pazarı hedeflemektedirler. Sektördeki firmaların yapı itibarıyla içe dönük olduğu görülmektedir. Rekabet istihbaratı kullanım amaçlarını değerlendirirken firmaların en yüksek puanları savunmacı rekabet istihbaratına (4,09), en düşük puanları ise saldırı yönlü rekabet istihbaratına (3,70) vermiş olmaları bu durumu desteklemektedir. İhracat yapılan ülkeler arasında, AB ülkeleri (%68,5) ile psikolojik mesafesi yakın olan Türk Cumhuriyetleri (%66,7) ve Orta Doğu ülkeleri (%79,6) öne çıkmaktadır. Ancak firmalarla yapılan yüz yüze görüşmelerde, katılımcılar ifadelerinde AB ülkelerine yapılan ihracatın büyük bir kısmının yarı mamul, parça ve bazı aksamaların oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yani AB ülkelerine katma değeri yüksek ürünlerin ihracatı sınırlı kalmaktadır. Bunun yerine Avrupalı firmalar için maliyet bakımından, daha cezbedici olması sebebiyle, yarı mamul ile çeşitli aksam ve parçalara daha fazla talep olmaktadır. Firmalar tarafından yoğun bir şekilde ihracat yapılan diğer iki bölgenin en önemli özelliği ise psikolojik mesafe bakımından Türkiye'ye yakın olmalarıdır. Yapılan satışlar genelde bu ülkelerdeki firmalardan gelen talep üzerine gerçekleşmektedir. Keşifsel bir pazar araştırması neticesinde potansiyel müşteriler ile bağlantı kurup satış yapma konusunda firmalarımızın yeteri kadar başarılı olmadığı söylenebilir.

Ülkemizde isim olarak rekabet istihbaratı adı altında eğitim ve danışmanlık hizmeti veren firma, kurum, kuruluş sayısı bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar az sayıdadır. Hal böyleyken firmaların olması gerektiği kadar kapsamlı ve etkin bir şekilde rekabet istihbaratı faaliyeti yürütmeleri pek olası değildir. Firmaların yarısından fazlası her ne kadar bilinçli bir şekilde istihbari faaliyet yürüttüklerini (%68,5) ve hali hazırda rekabet istihbaratı sistemine sahip olduklarını (%55,6) belirtse de, elde edilen sonuçlardan firmaların akademik ve ticari anlamda değerlendirdiğimiz rekabet istihbaratından çok uzak oldukları anlaşılmaktadır. Zaten firmaların, çalışanlar için rekabet istihbaratı eğitimi verilmesi (%27,8) konusunda çok düşük bir orana sahip olmaları bu ifadeyi desteklemektedir. Bu sebeple firmalar rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden karşılaştığı zorlukları belirtirken nitelikli insan kaynağı eksikliği (1,14) ve personel sorunlarını (1,05) daha fazla vurgulamışlardır.

Firmaların verdiği cevaplardan etkili bir rekabet istihbaratının sağlayacağı faydaların bilincinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu faydalar arasında erken uyarı özelliği taşıyan fırsatların ve tehditlerin önceden belirlenmesi (4,54) ile satış ve pazar payı artışı (4,54), firmaların en çok dikkatini çeken konular olmuştur. Sektörde faaliyet gösteren firmaların en çok istihbari bilgi toplamak istediği konular arasında müşteriler (4,74), rakipler (4,52) ve hedef pazarlar (4,63) ilk sıralarda yer almaktadır. Katılımcıların çevre sorunları (3,28) hakkında, diğer konulara nazaran nispeten daha az bilgi sahibi olmak istemeleri, çevreye karşı duyarlılığın düşük olduğuna işaret etmektedir.

Firmaların rekabet istihbaratında en çok kullandığı kaynaklar arasında müşteriler (1,72), tedarikçiler (1,50), iş ortakları (1,57) ve fuar gezilerinin (1,69) yüksek ortalama değerlere sahip olması, doğaçlama hareket etme ve etkili iletişim becerileri konusunda iyi olan Türk firmalarının, bilgiyi yüz yüze iletişim ile doğrudan sahadan toplamayı tercih ettiği şeklinde değerlendirilebilir. Düzenli olarak ülkeler hakkında sektörel pazar araştırma raporları yayınlayan kalkınma ajansları (0,52), sanayi ve ticaret odaları (1,35) ile endüstriyel kümelerin (0,89) bilgi kaynağı olarak daha az tercih edilmesi, firmaların masa başı araştırmalara yeteri kadar önem vermediğini göstermektedir. Firmalar, yüz yüze iletişime verdikleri önemi, istihbarat dağıtım kanallarında en çok yüz yüze görüşmeleri (1,89) tercih etmesiyle tekrar teyit etmiştir.

Firmaların rekabet istihbaratı performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla çeşitli hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler vasıtasıyla, rekabet istihbarat sistemi gelişmiş olan firmalar ile bu konuda geri kalmış firmalar arasındaki temel farklılıkların neler olduğu araştırılmıştır. Daha önceden belirlenmiş olan değişkenlerin rekabet istihbaratı sürecinin ana unsurları olan istihbarat toplama, analiz, dağıtım, geri bildirim ve performans puanı değişkenleri üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde firmaların personel sayısının, hukuki yapısının ve sahip olduğu ihracat oranının rekabet istihbaratı performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak rekabetin daha yüksek olduğu sektörlerde firmaların rakiplerine üstünlük sağlamak için özellikle geri bildirimler ile kendilerini güncel tuttukları ve rekabet istihbaratı faaliyetlerine daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Firmada çalışanlara rekabet istihbaratı eğitimi verilmesinin rekabet istihbaratı sürecine ait bütün unsurları önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Diğer yandan, daha fazla rekabet yönlü istihbarat toplama süresine (tecrübeye) sahip olan firmaların elde ettikleri tecrübelerden kaynaklı olarak daha etkin rekabet istihbaratı sistemine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Firmalarla yapılan görüşmelerde dikkat çeken diğer bir husus ise yabancı oldukları pazarlarda satış yapabilmek için hedef ülkede yaşayan, sektöre hâkim olan ve müşteriler ile firmalar arasında köprü vazifesi gören yerel araçlarla çalışıyor olmalarıdır. Bu aracı kişiler bizim firmalarımızın ürettiği ürünlerin fiyat ve özelliklerini detaylıca bilmektedir. Kendi çıkarları doğrultusunda zaman zaman rekabeti kızıştırıp fiyatları aşağı çekerek firmalarımızın kârlarını azaltmaktadırlar. Bu durum firmalar nezdinde yeni pazara giriş maliyetlerini ortadan kaldıran bir yöntem olarak görülse de, çoğu zaman feragat edilen kâr miktarı araştırma maliyetlerini geçmektedir.

Herhangi bir ülkeye tek seferlik satış yapmak başarı olarak görülmemelidir. Önemli olan hedef pazarlarda kalıcılığı sağlamaktır. Firmalarımızın sıklıkla tercih ettiği yeni pazara giriş yöntemlerinden diğeri de hedef ülkede faaliyet gösteren yerel bir distribütör ile anlaşma yapmaktır. Bu durum her ne kadar pazara girişi ve sürekliliği kolaylaştırırsa da elde edilecek kârın bir kısmından feragat etmeyi gerektirmektedir. Oysa etkili bir rekabet istihbaratı sistemi ile araçlara ihtiyaç duymadan potansiyel müşteriler tespit edilebilir. Rekabet istihbaratı konusunda iyi eğitilmiş ve uzmanlaşmış bir personel kadrosu firmaya hem bağımsızlık hem de daha güvenilir bilgi kaynaklarına ulaşma imkânı sağlayacaktır.

Katılımcılara rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden yaşadıkları zorluklar sorulduğunda birçoğu bütçe kısıtlamalarından kaynaklı olarak zorluk yaşadığını belirtmiştir. Oysa firmaların tamamına yakını fuarlara son derece ilgi göstermekte ve fuar maliyetlerinin yüksek

olduğu bilinmektedir. Firmalar mevcut finansal kaynaklarını verimsiz alanlar yerine rekabet istihbaratı gibi kendilerine katkı sağlayacak alanlara yönlendirmelidir.

Sektörde çok sayıda köklü firma olmasına rağmen rekabet yönlü istihbarat toplama süresinin (tecrübesinin) kısa olduğu görülmüştür. Bunun sebebi, içe dönük olan Türk firmalarının uluslararası pazarlara açılma konusunda yeterince cesur davranmamalarıdır. Hedef pazarlarda kalıcılığı ve sürekliliği önemsemeyen günü kurtaran satışları başarı olarak gören firmalarımız bir süre sonra pazar payını yabancı rakiplerine kaptırmaktadır. Bu soruna çözüm olarak firmalar saldırı yönlü rekabet istihbaratına daha fazla önem vermelidir. Son olarak firmalara, rekabetin kendilerini geliştirmeleri için uygun bir ortam sağlayacağı bilincinde olmaları ve rekabet seviyesinin yüksek olduğu pazarlara yönelmeleri tavsiye edilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adam, R. Agnihotri R. ve Baker, T. L. (2011), "Conceptualizing Salesperson Competitive Intelligence; An Individual-Level Perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2), 141–155.
- Bernhardt, D.C., (2003), *Competitive intelligence: Acquiring and using corporate intelligence and counter-intelligence*, New York, FT Prentice Hall.
- Brod, S., (1999), *Competitive Intelligence: Harvesting Information to Compete and Market Intelligently*, New Jersey, Camares Communication.
- Calof, J., (2001), *Competitive Intelligence and the Small Firm = Requirements and Barriers*. Paper Presented at the First, Proceedings, International Council of Small Business, <http://www.sbaer.edu/Research/2001/ICSB/A6-2.HTM> adresinden 13 Kasım 2016'da alınmıştır.
- Colvin, S., (2002), "EKA Chemicals Easily Manipulates, Analyzes and Reports on Sales Data with Cognos", http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleID=5159 adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- Dishman, P. ve Calof J., (2007), "Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Marketing Strategy", *European Journal of Marketing* 42(7/8), 766–785. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877141>
- Doldi, L. ve Bratengeyer, E., (2005), "The Web as a Free Source for Scientific Information: A Comparison With Fee-based Databases", *Online Information Review*, 29(4), 400-411.
- Fleisher, C.S. ve Bensoussan, B.E., (2003), *Strategic And Competitive Analysis: Methods And Techniques For Analyzing Business Competition*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
- Fleisher, C.S. ve Bensoussan, B.E., (2007), *Business and Competitive Analysis Methods: Effective Application of New and Classic Methods*. Indianapolis: Financial Times Press.
- Gilad, B. ve Herring, J. P., (1996), *The Art and Science of Business Intelligence Analysis: Intelligence Analysis and Its Applications*, Illinois, J.A.I. Press.
- Hall, C. ve Bensoussan, B., (2007), *Staying Ahead of the Competition: How Firms Really Manage Their Competitive Intelligence and Knowledge: Evidence From A Decade of Rapid Change*, New York, World Scientific Publishing Data.
- Herring, J.P., (1999), "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs", *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.
- Juhari, A.S. ve Stephens, D.P., (2006, 26-29 Nisan), *Origins Of Competitive Intelligence: A Fundamental Extension Of CI Education*, Society of Competitive Intelligence Professionals'a ait Uluslararası Yıllık Konferansta sunuldu, Orlando, Florida.

- Kahaner, L., (1996), From *Black Ops To Boardrooms - How Businesses Gather, Analyze and Use Information to Succeed in The Global Market Place*, New York, Simon and Schuster.
- Magrinho, A., Franco, M. ve Silva, J.R., (2011), "Competitive Intelligence System: A Research Model Tested in Portuguese Firms", *Business Process Management Journal* 17(2), 332–356. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151111122374>
- Murphy, C., (2005), *What Does the Future Hold? in Competitive Intelligence: Gathering, Analyzing and Putting It to Work*, London, Gower Publishing Limited.
- Nasri, W. ve Charfeddine, L., (2012), "Motivating salespeople to contribute to marketing intelligence activities: An expectancy theory approach", *International Journal of Marketing Studies* 4(1), 168–175. <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v4n1p168>
- Pellissier, R. ve Nenzhelele, T. E. (2013), "Towards a Universal Competitive Intelligence Process Model", *SA Journal of Information Management*, 15(2), 1–7. <http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v15i2.567>
- Prescot J.E., (1999), "The Evolution of Competitive Intelligence – Designing a Process for Action", *Proposal Management*, 39-44.