

REKABET İSTİHBARATI VE STRATEJİ İLİŞKİSİ: ÖRNEK OLAY ANALİZİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

MERVE ECE ALGÜL

İŞLETME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİSAN 2019

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylarım.



Prof Dr. Serdar SAYAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Bu çalışmayı okuduğumu ve çalışmanın kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda bir Yüksek Lisans tezi olabilecek yeterlilikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.

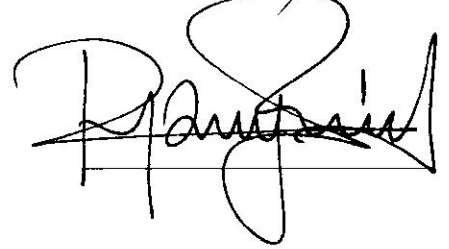
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ
(TOBB ETÜ, İşletme)

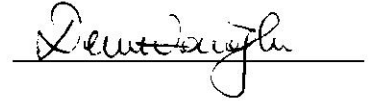


Tez Jürisi Üyeleri


Prof. Dr. Yavuz ERCİL
(Başkent Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım)



Prof. Dr. Demet VAROĞLU
(TOBB ETÜ, İşletme)



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.



Merve Ece ALGÜL

ÖZ

REKABET İSTİHBARATI VE STRATEJİ İLİŞKİSİ: ÖRNEK OLAY ANALİZİ

ALGÜL, Merve Ece

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi devrinde, küreselleşme ve teknolojinin tetiklediği rekabet günden güne artan yoğunluğuyla işletmeleri etkisi altına almaktadır. Bu dinamik ortamda, işletmelerin sürdürülebilir kârlılık sağlayarak rekabet gücünü korumak için alışlagelmiş yöntemler yeterli olmamaktadır. İşletmeler doğru stratejik kararlar verebilmek için, yapıların uygun araç ve yöntemler ile çevrelerini izlemeli, fırsat ve tehditlere karşı tetikte olmalıdır. Bu da rekabet istihbaratı ile mümkün olacaktır. Ancak, hem akademik yazında, hem de iş ortamında rekabet istihbaratı konusunda bilgi ve uygulama yetersizlikleri ve fikir ayrılıkları olduğu dikkati çekmektedir.

Bu çalışma ile, işletmelerin stratejik yönelimleri ile istihbarat toplama çabaları arasındaki ilişkinin anlaşılması ile konuya kuramsal olarak tutarlık getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu itibarla çalışmada, rekabet istihbaratı ve stratejik yönetim ekolleri tanımlanmış ardından “örnek olay analizi” yönetimiyle iş dünyası ve akademik çevrenin konuya yaklaşımları değerlendirilmiştir. Yapılan içerik analizleri göstermiştir ki, rekabet istihbaratı ve strateji ilişkisi konusu iş dünyası ve akademik çevrede kısıtlı bir uyumluluğa sahiptir. Bu çalışma, teorik ve pratik alanı bir arada değerlendirerek literatürdeki eksikliği gidermenin yanında, iş dünyasında bu konuda bilinç oluşturarak rekabet istihbaratı uygulamalarının kullanımını yaygınlaştırabilecek öncü bir çalışma olması nedeniyle önemlidir.

Anahtar kelimeler: Rekabet, Rekabet İstihbaratı, Strateji, Stratejik Yönetim, Örnek Olay Analizi

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE INTELLIGENCE AND STRATEGY: CASE STUDY ANALYSIS

ALGÜL, Merve Ece

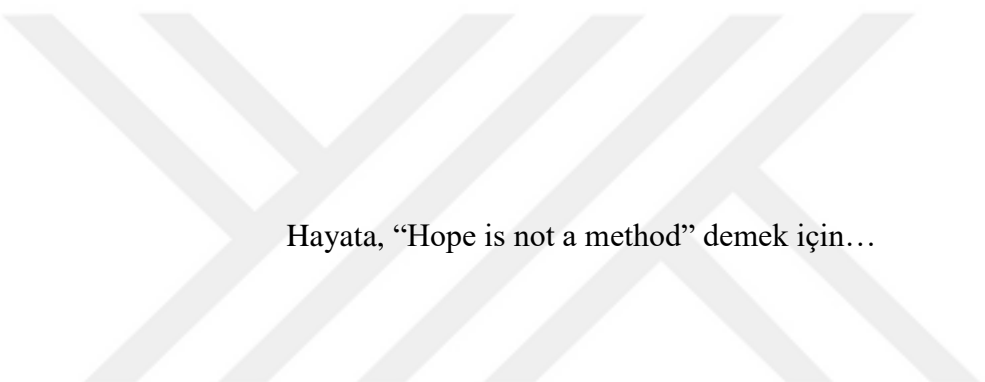
Master of Arts, Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ

In this era of information, the competition that is triggered by globalization and technology influences the enterprises with increasing intensity. In this dynamic environment, conventional methods are not sufficient to maintain the competitive power of the enterprises by providing sustainable profitability. In order to make the right strategic decisions, businesses should monitor their environment with appropriate tools and methods, and be alert to opportunities and threats. This will be possible with competitive intelligence. However, it is noteworthy that there are insufficiencies and disagreements in the field of competitive intelligence in both academic and business environment.

With this study, it is aimed to provide theoretical consistency with the understanding of the relationship between the strategic orientations of enterprises and competitive intelligence gathering efforts. In this respect, competitive intelligence and strategic management schools were defined and then the case studies of business world and academic environment were evaluated with case study analysis method. Content analysis showed that there is a limited compatibility in the business world and academic environment in terms of the relationship between competitive intelligence and strategy. This study is important because it is a pioneering study that can eliminate the lack of literature by evaluating the theoretical and practical field together and to increase the awareness of this issue in the business world and spread the use of intelligence applications.

Keywords: Competition, Competitive Intelligence, Strategy, Strategic Management, Case Study Analysis



Hayata, “Hope is not a method” demek için...

TEŞEKKÜR SAYFASI

Yüksek lisans eğitimimin en büyük şansı olan, tez sürecini olabildiğince kolaylaştıran, stratejik düşünmeyi öğreten, dile dökemediklerimi benden önce anlayıp yol gösteren, bir tez yazmaktan ziyade bir hayat kurmakta olduğumu her defasında bıkmadan hatırlatan, zihin haritamın mimarı Prof. Dr. Yavuz ERCİL'e açtığı yol için sonsuz teşekkür ederim. Şimdi elimde bir sos var ve onunla ne yapacağımı çok iyi biliyorum, Harland SANDERS gibi.

Değerli fikirleri, katkıları ve destekleri için Sayın Mehmet Tayfın GÜLLE'ye, Mustafa YILMAZ'a, Ünal ER'e, Burcu KOLÇAK KONUKMAN'a ve Hazal ESER'e; anlayışı ile tez sürecini kimsenin yapamayacağı şekilde kolaylaştıran Senem ÜÇBUDAK'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte manevi desteğini esirgemeyen anneme, tezimin ilk okumasını yapan ve son aşamaya kadar da takip eden babama gösterdikleri sabır ve özverileri için çok teşekkür ederim.

Her hal ve şartta sonuna kadar yanımda olan, yüreklendiren ve yola devam etmemi sağlayan Bilal'e her şey için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF SAYFASI	vi
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
BÖLÜM II: TEMEL KAVRAMLAR	10
2.1. Rekabet Kavramı	10
2.2. Rekabet Stratejileri.....	11
2.2.a. Hiper Rekabet.....	17
2.3. Rekabet ve İstihbarat İlişkisi.....	24
2.3.a. Rekabet İstihbaratı Tanımı	26
2.3.b. Rekabet İstihbaratının Tarihi Gelişimi.....	37
2.3.b.i. Askeri Temel.....	37
2.3.b.ii. Siyasi Temel.....	39
2.3.b.iii. Ekonomik Temel.....	39
2.3.c. Rekabet İstihbaratının Gelişim Aşamaları	40
2.3.c.i. Rekabet Verisi Toplama Aşaması	41
2.3.c.ii. Sektör ve Rakip Analizi Aşaması.....	42
2.3.c.iii. Stratejik Karar Verme İçin Rekabet İstihbaratı Aşaması	43
2.3.c.iv. Rekabet İstihbaratının Geleceği: Temel Yetenek Olarak Rekabet İstihbaratı	44
2.3.d. Rekabet İstihbaratı Dalları	45
2.3.d.i. Pazar İstihbaratı.....	48

2.3.d.ii. Rakip İstihbaratı.....	51
2.3.d.iii. Teknolojik / Teknik İstihbarat.....	52
2.3.d.iv. Stratejik İstihbarat	53
2.3.e. Rekabet İstihbaratı Süreci	54
2.3.e.i. Planlama ve Yönlendirme	58
2.3.e.ii. Veri ve Bilgiyi Toplama ve İşleme	61
2.3.e.iii. Bilgiyi Analiz Etme.....	63
2.3.e.iv. İstihbaratı Yayma	64
2.3.e.vi. Geri Bildirim, Yapı, Örgütsel Farkındalık ve Kültür	65
2.3.f. Rekabet İstihbaratı Etiği	67
BÖLÜM III: REKABET İSTİHBARATI MODEL VE ANALİTİK ARAÇLARI.....	71
3.1. Modeller.....	71
3.1.a. Ansoff Matrisi	71
3.1.b. BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi	74
3.1.c Beş Güç Modeli.....	76
3.1.d. Değer Ağı Modeli	77
3.1.e. Değer Zinciri Analizi	79
3.1.f. Dokuz Güç Modeli	81
3.1.g. Dört Köşe Analizi	83
3.1.h. Elmas Modeli	86
3.1.i. GE İş Tarama Matrisi.....	89
3.1.j. Johari Penceresi ve Pazar Organizasyon Bilgisi	90
3.1.k. McKinsey 7S Modeli	93
3.1.l. Tedarik Zinciri Analizi	96
3.1.m. Tedarik Zinciri Operasyon Referansı (SCOR) Modeli	98
3.1.n. Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi	99
3.1.o. Ürün-Yaşam Döngüsü.....	102
3.2. Analitik Araçlar	104
3.2.a. Bağlantı (Link) Analizi	104
3.2.b. Birleşik Analiz	105

3.2.c. Birleşme ve Satın Alma Analizi.....	107
3.2.d. Boşluk Analizi	108
3.2.e. Delphi Yöntemi	109
3.2.f. Deneyim Eğrisi Analizi	112
3.2.g. Durum Analizi	113
3.2.h. Finansal Analiz	114
3.2.i. Gölgeleme.....	115
3.2.j. Gösterge ve Uyarı Analizi	117
3.2.k. İstatistiksel Analiz.....	118
3.2.l. İş Modeli Analizi	119
3.2.m. İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi	121
3.2.n. İtici Güçler Analizi.....	123
3.2.o. Kıyaslama Yöntemi.....	124
3.2.p. Kör Nokta Analizi.....	126
3.2.r. Kritik Başarı Faktörleri Analizi	127
3.2.s. Kurumsal İtibar Analizi.....	129
3.2.t. Linchpin Analizi	132
3.2.u. Müşteri Değer Analizi.....	134
3.2.v. Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi.....	135
3.2.y. Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi	136
3.2.z. Öngörü Yöntemi.....	137
3.2.aa. Patent Analizi	139
3.2.bb. Paydaş Analizi.....	141
3.2.cc. Pazar Analizi	142
3.2.dd. Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı Analizi.....	143
3.2.ee. Pazar Çekiciliği Analizi.....	146
3.2.ff. PEST / STEEP/STEEPLE Analizleri	147
3.2.gg. Portföy Analizi.....	148

3.2.hh. Psikolojik Profilleme.....	149
3.2.ii. Rakip Analizi.....	151
3.2.jj. Rakip Profilleme.....	153
3.2.kk. Rekabet Hipotezlerinin Analizi.....	154
3.2.ll. Risk Analizi.....	155
3.2.mm. Savaş Oyunları.....	157
3.2.nn. Sektör Analizi.....	159
3.2.oo. Senaryo Analizi.....	160
3.2.pp. SERVO Analizi.....	161
3.2.rr. Simülasyon – Modelleme.....	163
3.2.ss. Sınır Ağları Analizi.....	164
3.2.tt. Stratejik Grup Analizi.....	166
3.2.uu. Stratejik İlişki Analizi.....	168
3.2.vv. SWOT Analizi.....	169
3.2.yy. Tarihsel Analiz.....	171
3.2.zz. Teknoloji Analizi.....	172
3.2.aaa. Tersine Mühendislik.....	174
3.2.bbb. TOWS Analizi.....	175
3.2.ccc. Trend (Eğilim) Analizi.....	177
3.2.ddd. WIN / LOSS Analizi.....	179
BÖLÜM IV: STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN İSTİHBARAT.....	181
4.1. Strateji Kavramı.....	181
4.2. Stratejik Yönetim.....	183
4.3. Stratejik Yönetim Okulları.....	184
4.3.a. Tasarım Okulu (Desing School).....	186
4.3.b. Planlama Okulu (Planning School).....	188
4.3.c. Konumlandırma Okulu (Positioning School).....	190
4.3.d. Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School).....	192

4.3.e. Bilişsel Okul (Cognitive School)	194
4.3.f. Öğrenme Okulu (Learning School)	195
4.3.g. Güç Okulu (Power School)	198
4.3.h. Kültür Okulu (Culture School)	200
4.3.i. Çevre Okulu (Environmental School).....	201
4.3.j. Biçimleşme Okulu (Configuration School)	203
BÖLÜM V: ARAŞTIRMA.....	207
5.1. Araştırmanın Bilimsel Yaklaşımı.....	207
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi / Katılımcıları.....	210
5.3. Veri Toplama	211
5.4. Veri Analizi.....	212
5.5. Araştırma Bulguları	225
5.5.a. Tasarım Okulu Örnek Olayı.....	225
5.5.b. Planlama Okulu Örnek Olayı.....	226
5.5.c. Konumlandırma Okulu Örnek Olayı.....	227
5.5.d. Girişimcilik Okulu Örnek Olayı.....	229
5.5.e. Bilişsel Okul Örnek Olayı	230
5.5.f. Öğrenme Okulu Örnek Olayı.....	231
5.5.g. Güç Okulu Örnek Olayı	233
5.5.h. Kültür Okulu Örnek Olayı	234
5.5.i. Çevre Okulu Örnek Olayı	235
5.5.i. Biçimleşme Okulu Örnek Olayı.....	237
5.5.j. Verilerden Elde Edilen Sonuçlar	238
BÖLÜM VI:SONUÇ	244
KAYNAKÇA.....	247
EKLER.....	280

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Tarama Türleri Tablosu.....	5
Tablo 2.1. Literatürde Rekabet İstihbaratı Dalları.....	46
Tablo 2.2. Literatürde Rekabet İstihbaratı Süreci	55
Tablo 3.1. Johari Penceresi.....	91
Tablo 3.2. İş Modeli Analiz Çizelgesi.....	121
Tablo 3.3. Kör Nokta Analizi.....	126
Tablo 4.1. On Stratejik Yönetim Okulu ve Tanımlayıcıları.....	185
Tablo 5.1. Akademisyenlerin Kodlama Sonuçları	214
Tablo 5.2. Örnek Olay 1 Görüşme Sonuçları	215
Tablo 5.3. Örnek Olay 2 Görüşme Sonuçları	216
Tablo 5.4. Örnek Olay 3 Görüşme Sonuçları	217
Tablo 5.5. Örnek Olay 4 Görüşme Sonuçları	218
Tablo 5.6. Örnek Olay 5 Görüşme Sonuçları	219
Tablo 5.7. Örnek Olay 6 Görüşme Sonuçları	220
Tablo 5.8. Örnek Olay 7 Görüşme Sonuçları	221
Tablo 5.9. Örnek Olay 8 Görüşme Sonuçları	222
Tablo 5.10. Örnek Olay 9 Görüşme Sonuçları	223
Tablo 5.11. Örnek Olay 10 Görüşme Sonuçları	224
Tablo 5.12. Tekniklerin Kullanım Sıklığı Tablosu	240

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Beş Güç.....	12
Şekil 2.2. Rekabet İstihbaratı Döngüsü	58
Şekil 3.1. Ansoff Matrisi.....	72
Şekil 3.2. BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi.....	75
Şekil 3.3. Değer Ağı Modeli	78
Şekil 3.4. Değer Zinciri.....	80
Şekil 3.5. Dokuz Güç Modeli	82
Şekil 3.6. Dört Köşe Modelinin Bileşenleri.....	84
Şekil 3.7. Elmas Modeli.....	86
Şekil 3.8. GE İş Tarama Matrisi	89
Şekil 3.9. Pazar - Organizasyon Bilgisi Matrisi.....	92
Şekil 3.10. McKinsey 7S Modeli.....	94
Şekil 3.11. Tedarik Zinciri Modeli	96
Şekil 3.12. Boşluk Analizi Süreci.....	109
Şekil 3.13. Müşteri Değeri Haritası	135
Şekil 3.14. Etki / Önem Matrisi	141
Şekil 3.15. Myers-Briggs Kişilik Tipleri Matrisi.....	150
Şekil 3.16. Savaş Oyunları Kullanılarak Riskin Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi Süreci.....	158
Şekil 3.17. Stratejik Grup Haritası.....	167
Şekil 3.18. SWOT Matrisi	170
Şekil 3.19. TOWS Analizi Matrisi.....	175

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
APICS SCC	: Association of Production and Inventory Management Supply Chain Council
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BCG	: Boston Consulting Group
CRA	: Corporate Reputation Analysis
GE	: General Electric
IGEME	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
KITs	: Key Intelligence Topics
MBTI	: Myers-Briggs Type Indicator
M.Ö.	: Milattan Önce
ROI	: Return on Investment
SBU	: Strategic Business Unit
SCIP	: Strategic and Competitive Intelligence Professionals
SCOR	: Supply Chain Operations Reference
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1. Teknoloji Yaşam Eğrisi	100
Grafik 3.2. Ürün Yaşam Eğrisi	102



BÖLÜM I

GİRİŞ

Dünya sert bir değişim ve dönüşüm dönemi içerisinde. Yalnızca değişim değil, değişim hızının ivmesi de artmaktadır (Kotler 1999). Bugün, teknoloji ve küreselleşme bu değişime hükmeden iki büyük güç konumundadır.

Dijital devrim ya da bilgi devrimi olarak adlandırılan değişikliklerin kökeni yirmi birinci yüzyılın ortalarına kadar dayanmaktadır. Dijital devrimin seyri internetle birlikte hızlanmış, günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte sınırlar ortadan kalkmıştır. Coğrafi ve demografik engellerin ortadan kalkmasıyla pazar büyümüş, küreselleşme hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır.

Teknolojinin tetiklediği küreselleşme adil bir oyun sahası yaratarak (Kotler, Kartajaya ve Setiawan 2017) her ölçekte ve dünyanın her yerindeki işletmelerin birbiriyle rekabete girebilmesinin önünü açmıştır. Bu işletmelerin yalnızca kendi pazarlarını değil, sınırları aşarak kendi pazarları dışındaki rakipleri de gözlemelerini gerektirmiştir. Rekabetin yapısı ve kapsamı böylece genişlemiştir.

Richard D'Aveni, 1994 yılındaki çalışmasında (D'Aveni ve Gunther 1994) rekabette yeni bir çağ başladığını ve bu çağın Hiper Rekabet Çağı olarak adlandırılacağını vurgulamıştır. Bu dönemde artık rakipler piyasaya kolay ve hızlı girebilmekte dolayısıyla rekabet son derece sert yaşanmaktadır.

Ne olarak isimlendirildiğinden bağımsız olarak değişimin şekillendirici gücü önemini her geçen gün artırmaktadır. Değişim hızı artarken, işletmeler refahlarını sürdürebilmek için, alışageldikleri iş yapma yöntemlerine dayanarak çalışamazlar (Kotler 1999). Rekabetin şiddetinin arttığı böylesi bir ortamda işletmeler kendilerini başarıya ulaştıracak etkin stratejiler oluşturma hususunda baskı hissederler. Bu noktada, stratejik yönetim işletmeler için vazgeçilmez bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. “Üstün performans elde etmek için, rakiplere karşı sürdürülebilir avantajlara sahip olmak prensibi günümüz strateji düşüncesinin temelini oluşturmaktadır” (Gençtürk, ve diğerleri 2010).

Porter’a göre “bir sektörde rekabet eden her işletmenin, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın bir rekabet stratejisi vardır ve bu stratejinin formüle edilmesinin özünde, bir işletmenin çevresiyle ilişkilendirilmesi yatar” (Porter 1998). İşletmenin dış çevresi, tüketiciler, üreticiler, rakipler, tedarikçiler, iş gücü piyasası, endüstri ve finansal kaynaklar gibi faktörlerden oluşur.

Sürdürülebilir kârlılığı sağlamak hedefiyle işletmeler pazarı takip etmeli, içinde buldukları rekabetçi ortamı tanımalı ve uygun stratejiler geliştirerek bu ortamın aktif birer oyuncusu haline gelmelidirler. Küresel fırsatları takip etmede başarısız olan işletmeler güçlü küresel rekabet tarafından kenara itileceklerdir (Keagan ve Green 2013).

Boulding'in (1956) sistem karmaşıklığı ölçeği ile tutarlı olan en temel varsayım, organizasyonların bilgiyi işleyen açık sosyal sistemler olduğudur (Daft ve Weick 1984). Yani, tüm organizasyonlar dinamik, karmaşık, açık sistemlerdir ve dış çevre ile sürekli ve başarılı bir etkileşim yoluyla ayakta kalırlar. Bu sistemlerin çevreleriyle simbiyotik bir ilişki kurmaları için, çevrelerindeki değişikliklere uygun

duyarlılık geliştirmeleri gerekmektedir. Bu itibarla, dış çevreyle ilgili bilgiler organizasyonel iyileştirmeler ve iş stratejilerine ilişkin kararlarda sıklıkla kullanılmaktadır.

İşletmelerin yapıları ve karar verme mekanizmaları çevresel karmaşıklık ve belirsizlikten etkilenmektedir. Çevrenin karmaşıklık düzeyi, işletmeleri yapılarına uygun bir bilgi tarama süreci ve iletişim sistemi oluşturmaya dayatır (Kourteli 2000). Çevresel tarama, işletmenin gelecekteki faaliyet planını planlamada yardımcı olmak üzere dış ortamındaki olaylar, eğilimler ve ilişkiler hakkındaki bilgilerin edinilmesi ve kullanılmasıdır. İletişim, tarama sistemi ile işletmenin faaliyet göstermeyi seğtiği dış ortamda yakalanan değişikliklerin, bu işletmenin içyapısı ve genel prosedürlere uygun dönüşümleri belirlemesi sebebiyle kritik öneme sahiptir.

Çevresel tarama, hem bilgiyi incelemeyi (viewing) hem de bilgiyi aramayı (searching) içerir (Choo 1999). Örgüt kuramında yapılan araştırmalar, dört örgütsel tarama şekli arasında ayırım yapılmasının yararlı olabileceği üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar (Daft ve Weick 1984):

- 1- Dolaylı inceleme (Undirected viewing)
- 2- Koşullu inceleme (Conditioned viewing)
- 3- Biçimsel Olmayan Araştırma (Informal search)
- 4- Biçimsel Araştırma (Formal search)

Dolaylı incelemede, belirli bir bilgi gerekliliği olmadan bilgiye ulaşılır. Amaç, değişim sinyallerini erken tespit etmek için geniş çaplı taramaktır. Çok sayıda ve çeşitli bilgi kaynağı kullanılır ve büyük miktarda bilgi taranır. Bilgi işlenmemiş genel ge yığınları halindedir ve büyük çoğunluğu kolaylıkla gözden kaçabilir. Bilgi toplama düzensizdir, kişisel temaslar ve rastlantısal fırsatlardan kaynaklanır. Bu tür taramada,

seçili alanlara veya sorunlara duyarlı hale gelinir. Dolaylı inceleme, işletmenin geniş çapta tarama yapmasına ve çevresel görüşünün gelişmesine yardımcı olur ve böylece daha geniş bir perspektiften bakmasını sağlar.

Koşullu incelemede, belirli bir bilgi gerekliliği olduğunda, seçilen konular hakkındaki bilgiye ulaşılır. Amaç, işletme üzerindeki etkinin genel niteliğini değerlendirmek için karşılaşılan bilgilerin önemini değerlendirmektir. Bu tür bir taramada, işletmeler belirlenen veri toplama prosedürlerine güvenme eğilimi gösterirler ve yorumlar geleneksel sınırlar içinde geliştirilir. Çevre hakkında bilgi edinmek için alışılmadık adımlar atılmaz. Görüntüleme, zaman içinde biriken belgeler, raporlar, yayınlar ve bilgi sistemleri gibi geleneksel kaynaklara sınırlı olarak koşullandırılmıştır. Koşullu inceleme, trendleri izler ve ortaya çıkan sorunlar hakkında erken uyarı sağlar.

Biçimsel olmayan araştırma sırasında, belirli bir konuda bilgi ve anlayışı derinleştirmek için aktif olarak bilgi aranır. Biçimsel olmaması, nispeten sınırlı ve yapılandırılmamış bir çaba gerektirmesinden dolayıdır. Amaç, işletmenin harekete geçme ihtiyacını belirlemek üzere bir konunun detaylandırılması için bilgi toplamaktır. Bir karar veya cevaba duyulan ihtiyaç algılanırsa, araştırmaya daha fazla zaman ve kaynak ayrılır. Biçimsel olmayan araştırma, bir konunun veya gelişmenin profilini çıkararak, ana özelliklerin tanımlamasına ve potansiyel etkisinin değerlendirilmesine olanak tanır.

Biçimsel araştırma, belirli bir konu hakkında özel bilgi elde etmek için bilinçli veya planlı bir çaba içerir. Araştırma biçimseldir, çünkü önceden oluşturulmuş bir prosedür veya metodolojiye göre yapılandırılmıştır. Bilginin ayrıntı düzeyi, araştırma detaylı bilgi bulmaya nispeten odaklanmış olduğundan yeterlidir. Amaç, bir karar

veya eylem rotasını geliştirmek için bir temel sağlamak üzere konuyla ilgili bilgilere sistematik olarak tazmin edilmesidir. Biçimsel araştırmada, bilgi ve verinin kalitesi ile güvenilirliği yüksek olan kaynaklar tercih edilir. Biçimsel araştırma, doğru ve akılcı karar vermeyi mümkün kılmak için bir konuyla ilgili tüm bilgileri sistematik olarak toplamayı sağlar. Bu tür bir tarama şekli, rekabet istihbaratı toplama, patent arama, pazar analizinin bir parçası olabilir.

Tarama Şekli	Bilgi İhtiyacı	Bilgi Kullanımı	Hedef Çaba	Kaynak Miktarı	Taktikler
<i>Dolaylı İnceleme</i>	Genel ilgi alanları; açıklanması gereken özel ihtiyaç	Tesadüfi keşif “hissetme (sensing)”	Asgari	Çok	Kolayca erişilebilir olanlardan faydalanarak, geniş çeşitlilikte kaynak taramak “Gezici (touring)”
<i>Koşullu İnceleme</i>	İlgi alanlarını tanıyabilme	Anlayışı artırmak “Sezme kabiliyeti (sensemaking)”	Düşük	Az	Önceden belirlenmiş konularda, önceden seçilmiş kaynakları taramak “Takip (tracking)”
<i>Biçimsel Olmayan Araştırma</i>	Sorguları formüle edebilme	Dar sınırlar içinde bilgiyi artırmak “Öğrenme (learning)”	Ortalama	Az	Araştırma bir sorun veya olaya odaklanır, yeterince iyi (good-enough) bir araştırma tatmin edicidir “Tatminkâr (satisficing)”
<i>Biçimsel Araştırma</i>	Hedefleri belirleyebilme	Planlama ve harekete geçme için bilginin kullanımı “Karar (deciding)”	Yüksek	Çok	Bazı yöntem veya prosedürleri takip ederek, bir hedefe yönelik bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması “Tazmin (retrieving)”

Tablo 1.1. Tarama Türleri Tablosu (Kaynak (Choo 1999))

Rekabet ortamının izlenmesi, strateji geliştirmede gerekli bir bileşendir, çünkü bir strateji, rakiplerin davranışı ve işletmenin stratejik hamlelerine tepkileri hakkında gerçekçi varsayımlar gerektirir. Uzun vadeli stratejilerin oluşturulması, dış evre hakkında belirli bilgilerin kullanılmasını zorunlu kılar (Gilad & Gilad, 1988). Wilensky (1967) evrenin tehdit edici olarak algılandığı, rekabetin yoğun yaşandığı, kaynakların kıt olduğu veya örgütün ağırlıklı olarak çevreye bağımlı olduğu durumlarda, istihbarat toplama ve yorumlama işlevine daha fazla kaynağın tahsis edildiğini iddia etmiştir. Bu gibi durumlarda organizasyonlar, çevreyi sorgulamak için çok sayıda soru geliştirmeye çalışır. Çevresel tarama bilgi edinimi ve kullanımı olarak yorumlansa da bu amaca yeteri kadar hizmet etmemektedir. Çevresel tarama, rekabet istihbaratı, rakip istihbaratı, iş istihbaratı gibi bilgi toplama faaliyetlerini tamamlayıcı niteliktedir ancak bunlardan farklıdır. Dolayısıyla dış çevreye ilişkin bilgilerin sağlanması, işlenmesi, analizi ve dağıtılması ise daha bütüncül bir yaklaşım öneren rekabet istihbaratı ile mümkündür.

Rekabet istihbaratı, pazara ve rakiplere ilişkin harekete geçirici bilgilerin toplanıp, analiz edilerek işletmelerin rekabet gücünü artırmak üzere stratejik karar alma süreçlerine girdi sağlayan etik ve sistematik bir programdır.

Rekabet istihbaratı, günümüzde işletmelerin büyük önem vermesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarın dinamizmi ve öngörülemez oluşu rekabet istihbaratı uygulamalarını işletmeler için zorunlu kılmaktadır. Bugün, işletmelerin sürdürülebilir kârlılığı; pazar, rakipler ve daha da önemlisi bir bütün olarak rekabet ortamı hakkında edindikleri bilgilerden doğru istihbarat üretmelerine bağlıdır. Burada bilgi ve istihbarat arasındaki farkı anlamak önemlidir. Yöneticilerin karar vermeleri için ihtiyaç duydukları bilgi değil istihbarattır (Kahaner 1996) (Rouach ve Santi 2001).

Rekabet istihbaratı temelde, rekabet ortamı ve rakipler hakkında yasal bilgilerin toplaması ve bu bilgiyi analiz ederek harekete geçirici istihbarata dönüştürmek suretiyle işletmenin stratejik karar vermede kullanılmasıyla rekabet gücünü artırmak üzerine kurgulanmıştır.

Rekabet istihbaratı geçmişle veya bugünle ilgili değil, gelecekle ilgilidir. İstihbaratın sonucunda, işletmenin üst düzey yönetiminin stratejik karar alma sürecinde kullanabileceği “gelecek öngörüsü” kazanılır ve söz konusu bu katma değerle işletme rakiplerine kıyasla belirgin bir rekabet avantajı elde edebilir (Bartes 2013).

Rekabet istihbaratı uygulamalarının başarıya ulaşması, uygulama sonuçlarının işletmenin stratejik yönelimi ile uyumlu olmasına bağlıdır. Stratejik yönelim işletmenin geleceğe bakışını şekillendiren en önemli unsurdur dolayısıyla “gelecek öngörüsü” olarak adlandırılan rekabet istihbaratı uygulamalarının beklenen rekabet avantajını sağlayabilecek sonuçlar vermesi strateji ve istihbarat arasındaki pozitif yönlü ilişkiye dayanmaktadır.

Bu yönüyle, stratejik karar verme süreçlerine doğrudan girdi sağlayan rekabet istihbaratı her işletmenin benimsemesi ve uygulaması gereken bir yaklaşımdır. Ancak konuya yönelik farkındalık henüz olgunlaşmamıştır ve farklı yaklaşımların neden olduğu bir karmaşa mevcuttur. Bu farklılıklar belirli sebeplere dayandırılabilir.

İlk olarak, rekabet istihbaratı büyük oranda 1990’lı yılların sonu ve 2000’li yılların başından itibaren akademik çevrede bahsedilen bir konu olmuştur. Bu itibarla, genel geçer bir tanımdan ve konumdan mahrum oluşu ile ele alınış şekilleri, amaçları ve etki alanları itibariyle farklı yaklaşımlar içermesi konunun nispeten yakın geçmişte ele alınmaya başlamasıyla ilişkilendirilebilir.

İkinci olarak, rekabet istihbaratı disiplinlerarası bir alan olarak değerlendirilebilir. Net bir konumlaması olmasa da rekabet istihbaratını stratejik yönetim, pazarlama yönetimi, veri ve bilgi yönetimi disiplinlerinin kesişiminde yer alan bir uygulama alanı olarak konumlandırmak mümkündür (Muller 2006). Konuya farklı yaklaşımların bir sebebi de disiplinlerarası nitelik taşımasıdır.

Üçüncü olarak, rekabet istihbaratı konusunda teori ve uygulama eşgüdümünün sağlanmamış olması ve bu iki alanın birbiri ile ilişki halinde olmaksızın kopuk çalışması sonucu gerekli geri bildirimlerin sağlanamaması, konuya yönelik görüş ve yaklaşım farklılıklarına yol açmaktadır.

Sonuç olarak, görece yeni bir kavram olarak değerlendirildiğinde, son dönemde çeşitli ülkelerde yürütülen çalışmalarda artışın da göz önüne alınmasına rağmen hala konuya gereken önemin verilmediğini ve literatürde eksiklikler ve tutarsızlıklar olduğunu söylemek mümkündür.

İlgili literatür incelendiğinde, rekabet istihbaratı tanımı, türleri, modelleri, analiz yöntemleri ve araçları gibi temel noktalarda fikir birliğine varılmamış olması bir karmaşa yaratmaktadır.

İş dünyası için son derece önemli olan kavram üzerindeki bu karmaşa sonucu halihazırda olgunlaşmamış olan farkındalığın yeterli seviyeye gelmesi gecikmektedir.

Farkındalık oluşması temelde uygulama kolaylığının sağlanması ile ölçülebilir. Rekabet istihbaratı konusunda kuramsal tutarlılık ve fikir birliği sağlanmaması uygulamanın yayılması önündeki en büyük engellerdendir.

Bunun yanında, rekabet istihbaratı modellerinin işletmelerin stratejileriyle uyumlu olmaması da uygulama önündeki bir diğer büyük engeldir.

Literatürde stratejik yönetim biçimi ve istihbarat modeli arasında bağ kuran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ana akım strateji dergilerinde rekabet istihbaratının strateji performans ilişkisi üzerindeki etkisine dair çok az deneysel çalışma bulunmaktadır. Bazı strateji araştırmacıları, rekabet istihbaratı ve strateji süreçlerini birbirine bağlayan bir adım olarak çevresel tarama konusuna odaklanmışlardır (Hughes 2005). Ancak, “bir organizasyonun stratejik yönetim biçimine uyumlu istihbarat modeli ne olmalıdır?” sorusu henüz sorulmamış ve yanıtlanmamıştır. Bu çalışmada, stratejik yönetim biçimi ile istihbarat arasındaki ilişki incelenecektir. Böylelikle, literatürdeki bir eksikliğin giderilmesi hedeflenmektedir.

Rekabet istihbaratının etki alanı oldukça geniştir. Kendi içinde ilgi alanlarına göre alt dallara ayrılmıştır. Dallarıyla ilgili fikir birliğine varılmış bir ayrım olmamakla birlikte literatür göz önüne alındığında temelde değinilen ve bu çalışmada da kabul edilecek dallar; Pazar İstihbaratı (Market Intelligence), Stratejik İstihbarat (Strategic Intelligence), Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence) ve Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence) olarak dörde ayrılmaktadır. Bu çalışmanın odağı bir bütün olarak Rekabet İstihbaratı olacaktır.

Çalışmada, işletmelerin stratejik yönetim biçimleri Mintzberg (Mintzberg 1988) tarafından belirlenen on stratejik yönetim okulu ve bunların boyutları çerçevesinde değerlendirilecek olup, literatürde yer etmiş rekabet istihbaratı uygulama model ve yöntemleri on stratejik yönetim okulu boyutları ile eşleştirilerek işletmelerin stratejik yönetim biçimine uygun olan istihbarat uygulamasının tespit edilebileceği kuramsal bakış ve uygulamayı bir arada sunacak bir yaklaşım önerilecektir. Bu bağlamda, çalışma ile akademik literatüre katkı sağlamanın yanında, iş dünyasını bilinçlendirmek ve istihbarat uygulamaları kullanımını yaygınlaştırmak noktasında da fayda sağlanması hedeflenmektedir.

BÖLÜM II

TEMEL KAVRAMLAR

Günümüz iş dünyasının içinde bulunduğu değişim sürecini teknolojik gelişmelerin küresel ekonomik yapı üzerindeki etkileri ile açıklamak mümkündür. Teknoloji ve küreselleşme, sınırları ortadan kaldıran, etkileşim ve ilişkilerin boyutlarında büyük açılımlar yaratan iki şekillendiricidir. Artık, dünya hiç olmadığı kadar büyük ve bir o kadar da küçüktür. Marshall McLuhan tarafından 1962 yılında ortaya atılan ve dünya ekonomisinin tek bir pazar haline geleceği düşüncesini savunan “global köy” (McLuhan 1962) kavramının geçerliliğini ispatladığı söylenebilir.

Yaşanan dönüşüm ile birlikte pazarların yapısı değişmiş, rekabet son derece acımasız olmaya başlamıştır. Rekabetin yapısı, boyutları ve etki alanı gelişmiştir. Böylesi bir ortamda küresel pazarlara dahil olmamak artık bir seçenek değildir. İşletmeler, sürdürülebilir kârlılığını sağlamak amacıyla ölçeklerinden bağımsız olarak küresel pazarda rekabet etmektedirler.

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kelimesi Arapça'da denetleme, kontrol etme, gözetme, dikkat etme, gözünü ayırmama anlamlarına gelen “rakāba” kelimesinden türemiştir. Türkçe modern anlamının "birini gözetim altında tutma" anlamından türemiş olduğu düşünülmektedir (Nişanyan 2009).

Rekabet, güncel Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” olarak tanımlanmış olup bugün gelinen nokta itibariyle yarışın son derece zorlu olduğu söylenebilir. Bunun yanında, Rekabet

Stratejisi kuramının sahibi Porter'ın belirttiği gibi, rekabet, zamanımızın sürekli temalarından biri haline gelmiştir.

Bugün, küreselleşmenin etkisiyle değişen ve genişleyen pazarda işletmelerin daha zorlayıcı ve sınırları aşan bir rekabet ortamıyla karşılaştıkları ortadadır. Boyutları ne olursa olsun, bütün işletmeler, pazarların değişen yapısına ayak uydurabilmek, bu pazarlara yanıt verebilmek ve bu pazarlarda öncü olabilmek için stratejilerini ustalıkla ele almak zorundadırlar (Craig ve Douglas 1996). İşletmeler, pazardaki varlıklarını sürdürebilmek ve arttırabilmek ile rakiplerine kıyasla daha fazla kâr elde etmek amacıyla farklı stratejiler geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar.

2.2. Rekabet Stratejileri

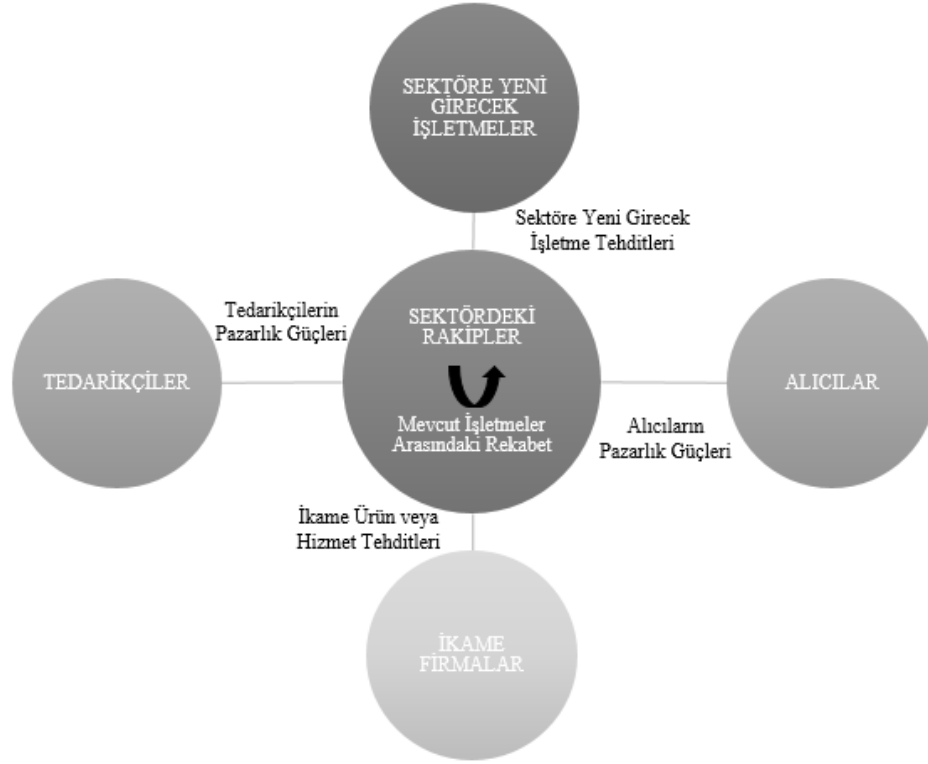
Rekabet stratejilerine kuramsal yaklaşımın temelini oluşturan çalışma Michael Porter'a aittir (Porter 1998). Porter, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecekleri güçlü rekabet araçları sunmuştur.

Porter, "Rekabet Stratejisi" isimli çalışmasında, rekabetin ardında yatan güçlerin anlaşılması için "Beş Güç Modeli" adı altında toplanan ve sektörlerin yapısal analizini içeren bir çerçeve sunmuştur. Modelde, sektördeki rekabetin durumunun işletmenin çevresiyle ilişkili beş temel rekabet gücüne bağlı olduğu iddia edilmektedir.

Sektördeki rekabeti açıklayan bu güçler:

1. Sektöre yeni girecek işletmelerin yarattığı tehdit.
2. Mevcut işletmeler (rakipler) arasındaki rekabet.
3. İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit.
4. Alıcıların pazarlık gücü.
5. Tedarikçilerin pazarlık gücü (Şekil 2.1.).

Şekil 2.1. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Beş Güç



1. Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin (Potansiyel Rakiplerin) Yarattığı Tehdit:

“Sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları beraberlerinde getirirler” (Porter 1998). Sektöre yeni girişler, fiyatları aşağı doğru çekecek, kâr marjını daraltacak ve böylelikle uzun vadede sektör kârlılığını azalacaktır.

Porter’a göre “sektöre girişin yarattığı tehdit, yeni giriş yapacak işletmelerin, mevcut rakiplerinden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilen mevcut giriş engellerine bağlıdır” (Porter 1998). Bu giriş engelleri; ölçek ekonomileri, sermaye gerekleri, geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları ve devlet politikalarıdır.

Ancak bugün, Porter’ın modelinin üzerinden geçen sürede, teknolojik gelişmeler neticesinde birçok iş alanındaki giriş engellerinin değiştiği gözlenmektedir.

Örneğin, teknoloji sektör değişimini yapılandırarak yeni girişimcilerin masraflarını azaltmıştır (Keagan ve Green 2013).

2. Mevcut İşletmeler (Rakipler) Arasındaki Rekabet: Mevcut işletmeler arasındaki rekabet, sektördeki işletmeler tarafından gerçekleştirilen eylemler ile kendi konumlarını geliştirmelerini ve birbirleri üzerinde avantaj sağlamalarını ifade eder. Birçok sektörde bir işletmenin rekabet hamlelerinin rakip üzerinde gözle görülür etkileri vardır ve bu rakipleri karşı hamle yapmaya itebilir. Bu şekilde karşılıklı hamlelerle çekişmenin artması sektör kârlılığını olumsuz etkileyebilir.

Özünde rekabetin yalnızca rakipler arasında gerçekleştiği algısı, bu modelde diğer unsurların eklenmesiyle yok sayılmıştır.

3. İkame Mal ve Hizmetlerin Yarattığı Tehdit: Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten işletmelerle rekabet halindedir (Porter 1998). İkame ürünün pazardaki düşük fiyatlarla varlığı alıcıların bu ürüne yönelmesine yol açabilir. Bu, sektördeki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel gelirlerini sınırlar (Porter 1998).

4. Alıcıların Pazarlık Gücü: Alıcılar, fiyatları sektörün kârlılığına mal olacak şekilde aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha çok hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek rekabet ederler (Porter 1998). Modelde alıcılar nihai tüketiciden ziyade üreticiler ve perakendecilerdir.

5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Bir sektörde tedarikçinin işletmeler üzerinde manipülasyon gücü varsa, sektördeki kârlılığı düşürebilirler. Bunu, “fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmet kalitesini düşürme tehdidiyle”, (Porter 1998) pazarlık güçlerini kullanarak yaparlar.

Porter ayrıca, beş güç dışında, “devlet”in de doğrudan ya da dolaylı bir şekilde potansiyel bir güç olarak algılanması gerektiğini belirtmektedir. Zira devletin benimsediği politikalarla ve / veya düzenlemeler, sübvansiyonlar ya da diğer yollarla rekabet üzerinde etkisi olabilir. Dolayısı ile devlet politikalarının yapısal koşulları nasıl etkileyeceğine değinilmeden kapsamlı bir analiz yapılamayacaktır.

Porter, stratejik analiz amaçları için, devletin beş rekabet gücü yoluyla rekabeti nasıl etkileyeceğinin dikkate alınmasının, tek başına bir altıncı güç olarak ele alınmasından daha aydınlatıcı olduğu savunmaktadır (Porter 1998).

Rekabet stratejisinin hedefi, sektörde işletmenin kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum bulmaktır (Porter 1998). Etkin bir rekabet stratejisi, beş rekabet gücü karşısında savunulabilir bir konum almak için saldırgan ve savunmacı eylemlere girişmelidir. Bu, işletmenin yeteneklerinin en iyi şekilde konuşlandırılmasıyla, stratejik hamlelerle güç dengesinin etkilenmesi suretiyle işletmenin göreceli konumunun iyileştirilmesiyle veya değişimlerin öngörülmesi ve rakiplerden hızlı davranarak yeni rekabet dengesine uygun bir strateji seçerek değişimin işletme yararına kullanılmasıyla mümkün olacaktır.

Beş rekabet gücü, bir sektördeki rekabetin mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır (Porter 1998). Yani müşteriler, tedarikçiler, ikame mal ve hizmet üreten işletmeler ve sektöre yeni girecek olan işletmeler, sektördeki işletmeler açısından rakip olarak değerlendirilmelidir.

Söz konusu beş rekabet gücü, sektördeki rekabetin ve kârlılığın yoğunluğunun belirleyicisi olarak, stratejinin oluşturulmasında en büyük güçlerdir. İşletmelerin, rakiplerinin yanında kendilerini de görmelerini sağlayarak, güçlü, zayıf yönlerini,

mevcut rekabet ortamındaki yerlerini ve bu ortamda gelebilecekleri yeri tayin etme olanağı sağlar. Böylelikle, bütüncül bir strateji oluşturulabilir.

Porter'a göre, işletmeler, Beş Güç Modeli yardımıyla gerçekleştirdikleri sektör ve rekabetin yapısal analizinin akabinde, rekabet edeceği pazara yönelik stratejik tercihini yapmalıdır. Bu amaçla Porter, beş rekabet gücüyle başa çıkmak, rakiplere göre üstün gelmek ve rekabet avantajı elde etmek için Jenerik Rekabet Stratejileri olarak ifade edilen kendi içinde tutarlı tek tek veya kombinasyon halinde kullanılabilen üç genel strateji yaklaşımı önermiştir. Bunlar:

1. Toplam maliyet liderliği.
2. Farklılaştırma.
3. Odaklanma.

1. Toplam Maliyet Liderliği: Bu stratejide ana tema, işletme tarafından bulunduğu sektörde rekabet avantajı sağlayabilmek için kaliteden ödün vermeksizin rakiplere oranla düşük maliyetle üretim yapmaktır.

Düşük maliyetli bir konum işletmeyi beş rekabet gücünün tümüne karşı korur, çünkü pazarlık, kârları ancak bir sonraki en verimli rakibin kârları ortadan kalkıncaya kadar devam edebilir ve rekabet baskısı karşısında ilk önce daha az verimli rakipler zarar görür (Porter 1998).

Düşük maliyetli strateji uygulamak başlangıçta, donanımına yüklü sermaye yatırımını, saldırgan fiyatlandırma ve pazar payı elde etme çabası içinde birtakım kayıpları getirebilir. Dolayısıyla, bu konuma ulaşmak çoğu zaman rakiplerden daha yüksek pazar payı ve kolay hammadde erişimi gibi avantajlar gerektirir. Ancak bir kere ulaşıldığında, korumak adına büyük marjlar sağlar.

Kaynağı ne olursa olsun, maliyet liderliği avantajına sahip işletme, ürün yaşam döngüsünün en rekabetçi aşamasında, alıcıya en ucuz fiyatlı ama değeri daha yüksek ürün sunabilme imkânına sahiptir (Porter 1998).

- 2. Farklılaştırma:** Stratejinin temeli, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul gören bir şey yaratmaktır (Porter 1998).

Bu strateji, pazardaki pozisyonu korumak ve üstün finansal güç elde etmek için en etkili strateji olabilir (Keagan ve Green 2013).

Farklılaştırma birçok farklı boyutta olabilir ve Porter'a göre ideal olan işletmenin kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır.

Farklılaştırma da maliyet liderliğinde izlenen yoldan farklı olsa da işletmeyi beş rekabet gücünün tümüne karşı korur.

Farklılaştırma, yüksek pazar payı elde etmeye engel olabilir. Zira alıcıların tümü istenen yüksek fiyatları ödemeye istekli olmayabilir. Ayrıca farklılaştırmanın gerçekleşebilmesi için gereken etkinlikler maliyetli olduğunda, maliyet konumundan ödün verilecektir (Porter 1998).

- 3. Odaklanma:** Belirli bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanma stratejisidir (Porter 1998). Farklılaştırmada olduğu gibi birçok farklı boyutta gerçekleştirilebilir.

Strateji belirli ve dar bir hedefe daha geniş alanda faaliyet halinde olan rakiplerinden daha verimli ve üstün hizmet sunmak temeline kuruludur. Dolayısı ile bir dar pazar stratejisidir.

Odaklanma, diğer stratejilerde olduğu gibi beş rekabet gücü karşısında savunma sağlar. “İkamelere karşı en savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de odaklanma kullanılabilir” (Porter 1998).

Odaklanma stratejisi, işletmeye sektör ortalaması üzerinde gelir kazandırabilir. Ancak, satış hacminden, kârlılıktan ya da toplam maliyet konumundan ödün vermeyi de gerektirebilir.

Bu üç strateji, rekabet ortamında başarılı olmak için kullanılacak alternatif ve uygulanabilir yaklaşımlardır. Ancak bir işletme bu üç yönden en az birinde kendi stratejisini gerçekleştirmezse “arada sıkışıp kalan” bir işletme olarak son derece zayıf bir stratejik durum sergiler (Porter 1998).

Genel stratejiler, doğru stratejiyi bulamamak, sürdürülmekte başarısız olmak, stratejinin sağladığı stratejik avantajının değerinin aşınması ve rakipler tarafından taklit edilme riski taşırlar.

Porter tarafından formülize edilen Rekabet Stratejisi kuramı en kabul görmüş kuram olmakla birlikte küreselleşmeyle şekillenen günümüz dünyasında konuya farklı yaklaşımlar da getirilmiştir.

2.2.a. Hiper Rekabet

Rekabet ortamını, “Hiper Rekabet” kavramıyla açıklayan Richard D’Aveni (D’Aveni ve Gunther 1994) konuya farklı bir açıdan yaklaşmıştır. D’Aveni, pazara girişlerin kolay ve hızlı olduğu iş ortamında artan ve acımasızlaşan rekabetin seviyesinin “Hiper Rekabet” kavramı ile açıklanması gerektiğini vurgulamaktadır. D’Aveni’ye göre yirmi birinci yüzyılın endüstriyel savaşlarında, rekabet, rakiplerin avantajlarını yok etmeyi ve pazarları yıldırım hızı ve yıkıcı etkilerle rakiplerini şaşırtacak şekilde bozmayı içerecektir (D’Aveni 1998). Porter’ın rekabet boyutlarının, rekabet dinamikleriyle uyummadığı bir döneme girildiğini iddia etmektedir. Dolayısıyla, rekabetin yeni dönemin dinamik boyutları ile uyumayan geleneksel

boyutlarla ölçülemediği ve hiçbir rekabet boyutunun süreklilik arz etmediği bir iş ortamında hiper rekabet kavramının kullanılması gerekmektedir.

D'Aveni, hiper rekabetin altında yatan dört temel itici gücü tanımlamıştır.

Bunlar:

1. Tüketici değişiklikleri.
2. Teknolojik gelişmeler.
3. Giriş engelleri.
4. Büyük finansal güç sahipleri (D'Aveni 1998).

İlk itici güç, tüketicilerin satın aldıkları ürünlerde çok daha fazla değer beklemesidir. Tüketicilerin eğitim ve iletişim düzeylerindeki artışla bilinç düzeyleri yükselmiştir, ödediklerinden daha fazla değer alma eğilimindedirler. Daha fazlasını, kendi istedikleri şekliyle ve anında istemektedirler.

İkinci temel itici güç teknolojidir. Teknolojik devrimler, neredeyse her sektörü etkileyen paradigma değişimlerine neden olmuştur (D'Aveni 1998).

Üçüncü temel itici güç, hem ülkeler hem de sektörler için giriş engelleridir. Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT), ülkelerin bölgesel ticaret bloklarına entegrasyonu ve komünizmin sona ermesi gibi gelişmeler milletler arasındaki engellerin kaldırılmasına neden olmuştur.

Özellikle bilgi işlemede teknolojik devrimler, endüstri giriş engellerinin düşmesine neden olmuştur. Rakipler şimdi eski kurulmuş özel işletmelerin alanlarını çok çabuk işgal edebilmektedir. D'Aveni'ye göre, yarının rakipleri çoğu işletmelerin radarlarına bile girememektedir (D'Aveni 1998). Giriş bariyeri bu kadar zayıfken,

sektör dışından rakipler aniden, beklenmedik yöntemlerle, genellikle yıkıcı etkilerle saldırabilmektedirler.

Hiper rekabetin altında yatan dördüncü itici güç ise, büyük finansal güç sahiplerinin bir dizi sektörde küresel ortaklıklar kurmasıyla kendini gösterir. Geçmişte, işletmeler bire bir rekabet halindeyken bugün, birbirlerini desteklemek için çalışan aynı dikey tedarik zincirindeki yüzlerce işletme gruplarına karşı rekabet etmektedirler. D'Aveni'ye göre bu ortaklık anlaşmaları hiper rekabeti ortadan kaldırmamıştır tam tersine, "savaş"ı küresel oranda daha da tırmandırmıştır.

D'Aveni değişime ayak uydurmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek üzere stratejik hamleler geliştirecek araçlar kullanılması gerektiğini belirtir (D'Aveni ve Gunther 1994). Hiper rekabet ortamında işletmeler, kendilerini, süreçlerini, ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmek durumundadırlar (Drejer 2006). D'Aveni için, modern hiper-rekabetçi ortamı yönetmenin anahtarı, rekabet koşullarını sürekli olarak yeniden tanımlamak için kendi kendini yenilemeye odaklanmaktır. İşletmelerin ihtiyaç duydukları, dinamik stratejik hamlelerdir.

D'Aveni'ye göre günümüz iş ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin mücadelesi dört rekabet alanına dayanmaktadır ve her alandaki mücadele, hiper-rekabetin dört temel itici gücünden birine karşılık gelir (D'Aveni 1998). Bunlar:

1. Fiyat / Kalite alanı.
2. Teknik Bilgi (know / how) / Zamanlama alanı.
3. Kale yaratımı / işgal alanı (Giriş engelleri alanı).
4. Büyük finansal güç sahipleri alanı.

Fiyat-kalite alanında, tüketicilerin artan beklentileriyle başa çıkma aracı olarak müşterilere üstün "değer" sunmak için bir mücadele vardır. İşletmeler, düşük fiyatlı,

düşük kaliteli mallardan yüksek fiyatlı, yüksek kaliteli mallara kadar bir dizi ürün sunarak fiyat-kalite kombinasyonları üzerinde agresif bir şekilde rekabet ederler.

Rekabetin bu ilk alanında fiyat ve kalite yedi stratejik etkileşimle ortaya çıkmaktadır: fiyat savaşları, kalite ve fiyat konumlandırması, orta yolun bulunması, tüm özelliklerin göz önünde bulundurulması, üstünlük sağlama ve boş alanların doldurulması, esas piyasa değerine ulaşana dek ilerleme, esas piyasa değerine ulaştığında döngüyü tekrar başlatma (Keagan ve Green 2013).

İkinci alanda işletmeler kendi know-how'larında yeni ürünler, hizmetler ve iç süreçler oluşturmak için kullanabilecekleri hızda geçici avantajlar elde etmek için rekabet ederler.

Bir işletmenin zamanlama avantajını elde tutabilmesinin yolu ilk olmaktan geçerken, know-how avantajı işletmenin tamamıyla yeni ürün ya da pazar yaratmasına imkân tanıyan bir teknolojik bilgi ya da yeni bir iş yapma yöntemi bilgisidir (D'Aveni ve Gunther 1994).

Üçüncü alanda ise işletmeler, giriş engelleri oluşturarak coğrafi veya ürün pazarlarını korumaya almak için rekabet ederler. Ancak, akıllı hiper rekabetçiler, bu engelleri aşmak ve piyasalara girmek için hiper rekabetin temel itici güçlerini kullanırlar.

Dördüncü rekabet alanında işletmeler en geniş finansal güç sahipliği (deepest pocket) için rekabet ederler. Küçük işletmeler antitröst yasalarını kullanarak büyük işletmelerin avantajını etkisiz hale getirmeye çalışırlar.

D'Aveni'ye göre hiper rekabetçi davranış, hiper rekabetin piyasaya zarar vermesine neden olan itici güçleri kullanmayı içerir (D'Aveni 1998). Hiper rekabet içinde, sürdürülebilirlik avantajlarına odaklanan makul stratejiler ilerlemelere yol

açmaz. Çevreye uyum sağlamak için yeterli değildir. İşletmeler, dünyayı kendilerine adapte etmek için diğerlerinin avantajlarını etkin bir şekilde aksatmanın mantıksız yaklaşımıyla hiper rekabet içinde ilerlemektedir (D'Aveni 1995).

Potansiyel yıkıcı eylemler arasında geliştirme ve seçme için bazı kurallar veya stratejik ilkeler mevcuttur. D'Aveni, McKinsey 7S Modeli'nin yerini alacak, stratejiye dinamik bir yaklaşımın yedi temel unsurunu içeren yeni 7S Modeli'ni sunmaktadır.

Çerçeve, avantajı ve bir dengeyi sürdürmekten ziyade, piyasa aksaklığıyla geçici avantajlar bulma ve inşa etme stratejisine dayanmaktadır (D'Aveni 1995). Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması ve devamlılığı için işletmeyi yapılandırmak yerine, bir dizi inisiyatifle rekabet güçlerinin ivmesini sürdürmelerini sağlamak için tasarlanmıştır. Modelde bunu sağlamak üzere yedi faktör tanımlanmıştır. Bunlar:

- 1. Üstün paydaş memnuniyeti:** stratejik olarak değer katarak müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak.
- 2. Stratejik öngörü:** yeni fırsat açılımlarını ve müşterilerin gelecekte ne isteyebileceklerini tahmin etmek için yeni bilgi aramak.
- 3. Hız için konumlandırma:** İşletmeyi fırsatlardan yararlanmak ve rakipler tarafından yapılan karşı saldırılara mümkün olduğunca hızlı tepki vermek üzere hazırlamak.
- 4. Sürpriz için konumlandırma:** İşletmenin rakiplerini karşı koyabilmesi için üstün bir pozisyon kazanma yeteneği geliştirmek.
- 5. Oyunun kuralını değiştirmek:** müşterilere yeni yollarla hizmet ederek pazarın kurallarını değiştirmek.

6. Stratejik niyeti duyurmak: Bir pazara hükmetmek için stratejik niyetin sözlü duyuruları. Gelecekteki rakip hareketlerini manipüle etmek için kullanılabilir.

7. Eş zamanlı ve sıralı stratejik itki: Rakipleri şaşırtmak ve yönlendirmek üzere atılan adımlar.

İlk iki değişken piyasa aksaklığı için bir vizyon yaratırken, üçüncü ve dördüncü değişken pazarlar arasında kullanılacak temel yetenekleri ve son üç değişken ise hiper rekabetçi bir ortamda yıkıcı taktikleri içerir.

Her iki yaklaşımda da işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için rekabet ortamını izlemeleri gerektiği görüşü mevcuttur. Rekabet ortamı yani işletmenin dış çevresini ile ilgili bilgilerin edinilmesi ve kullanılması, etkin strateji oluşturmak için bir gerekliliktir. Bu bilgilerin edinilmesi, analizi ve dağıtımı ise rekabet istihbaratı ile mümkün olacaktır. Tarih, her başarılı stratejinin ardında istihbarat toplamak için bitip tükenmeyen bir çaba olduğunu öğretir (Gilad & Gilad, 1988).

Weiss, (Weiss 2002) rekabet ortamının izlenmesi ve rekabet istihbaratının önemine bir örnekle değinmiştir. Örnek, oyuncak bebekler Lilli ve Barbie üzerinedir. İlk Barbie bebek 1959 yılında ABD’de piyasaya çıkmış ve kısa sürede popüler olmuştur. Üretici işletme Mattel’in kurucusu Ruth Handler’ın iddiası kızının kağıt bebeklerle oynadığını gözlemledikten sonra, kızının adı Barbara’ya bir gönderme yaparak bir model olarak Barbie’yi yarattığı yönündedir. Ancak gerçek hikaye bundan farklıdır.

1952 yılında, Barbie’nin piyasa sürülmesinden yedi yıl önce, Almanya’nın Bild Gazetesinde Lilli adında yeni bir çizgi karakter yaratılmıştır. Yaratıcısı Reinhard Beuthein’in, karakterini bir oyuncak bebek haline getirme fikriyle üretici işletme

O&M Hausser tarafından Lilli bebek piyasa sürülmüş ve Avrupa’da yok satmıştır. ABD’de birkaç oyuncak bebek ithalatçısına da ulaştırılmıştır.

Bu noktada Barbie bebek küçük kızların favori oyuncakları arasındayken Lilli’nin bilinmiyor olmasının altındaki sorun gündeme gelmektedir. Barbie bebeği tutunduran ve Lilli bebeği yok eden sebep nedir?

1956 yılında, Barbie bebeğin yaratıcısı Ruth Handler ve ailesi İsviçre’ye tatile gittiklerinde bir oyuncak dükkanının önünden geçerken Lilli’yi görmüştür. Aile üç tane Lilli bebek alarak ABD’ye döndükten sonra, benzer bir bebek üreten işletmeler bulma talimatıyla Japonya’ya bir yönetici gönderilmiştir.

Mattel işletmesi, erkek çocuklar için aksiyon figür oyuncakları üretirken, Lilli’yi kız oyuncakları pazarına giriş yolu olarak görmüştür. 1959 yılına gelindiğinde, Mattel, bebeğin geliştirme çalışmalarını bitirmiş ve Barbie ilk olarak New York’taki Amerika Oyuncak Fuarı’nda piyasaya sunulmuş ancak perakendecilerin dikkatini çekmeyi başaramamıştır. Ertesi yıl yoğun tanıtım çalışmaları sonucu Barbie satış rekorlarını hızla kırmıştır. Bu sırada, Almanya’da O&M Hausser işletmesi, ABD’de olup bitenler hakkında hiçbir fikre sahip değildir. Pazarı takip etmemesi işletmenin batışına yol açmıştır.

İşletme yöneticisi Rolf Hausser, 1963’te bir Alman oyuncak dükkanında ilk kez Barbie bebek ile karşılaşmıştır. Hausser durumu şu cümlelerle açıklamıştır: “ ABD’de olanlarla ilgili hiçbir şey bilmiyordum. Bir radyomuz bile yoktu ve burada gazetelerde de Barbie ile ilgili hiçbir şey yoktu.” Bir yıl sonra 1964’te Barbie Almanya’da resmi olarak satışa sunulmuş ve Mattel işletmesi Nürnberg Oyuncak Fuarı’nda bir stand açmıştır. Buna rağmen, Hausser’in Barbie’nin popülerliği ya da Mattel’in gücü hakkında hiçbir fikri yoktur. Bu gelişmeler üzerine, Hausser

başlangıçta patent ihlalden dolayı Mattel'i dava etmeyi planlasa da bunun yerine bebeğin patentini satmaya karar vermiştir.

Harekete geçmeye karar verdikten sonra bile Hausser ve işletmesi, pazarı ve Barbie'nin başarısını araştırmamıştır. Uzun süren müzakereler sonunda Hausser, hakları Barbie'nin gerçek değerinden habersiz çok düşük bir miktara satmıştır. Durumu bilmemek, pazarlık gücünü de elinden almıştır. Böylelikle farkında olmadan babası ve amcası tarafından 1904 yılında kurulan işletmesinin sonunu hazırlamıştır. Zira Lilli işletmenin ana ürünüdür ve bebeğin kârı olmadan işletme kısa sürede borç altına girerek iflas etmiştir.

O&M Hausser, küçük bir işletme değildi ancak rakipleri hakkında hiçbir bilgilerinin olmaması ve pazarı araştırmamaları işletmeyi başarısızlığa sürüklemiştir. Hausser, Barbie'nin pazara girişinden kısa bir süre sonra bebeği gördüğünde bile rakibinden gelen tehditi görememiş ve uygun bir strateji geliştirememiştir. Barbie ve Lilli hikayesi pazarı takip etmeme ve araştırmama tehlikelerine ve rekabet istihbaratının önemine ilişkin büyük bir örnektir.

2.3. Rekabet ve İstihbarat İlişkisi

“İstihbarat, Türk toplumunda yanlış anlaşılan, yanlış bilinen, yanlış tanınan, korkulan, sık sık olumsuz anlamda kullanılan, uzak durulması gerektiği düşünülen bir faaliyet biçimidir” (Özdağ 2014). Genellikle, casusluk ve dedikodu ile ilişkilendirilmesi ve kelimenin etimolojik olarak çağrıştırdığı yanlış algı bu önyargının sebebidir.

İstihbarat, Arapça kökenli bir kelimedir. Arapça haber kelimesinden türeyen ve haber, bilgi alma, duyma anlamına gelen “istihbar” kelimesinin çoğuludur. Yine

“haber” kelimesinden türeyen ve haberleşme, mektuplaşma anlamına gelen “muhabere” ve çoğulu “muhaberat” kelimeleriyle ilişkilendirilir (Devellioğlu 2008).

İstihbarat, güncel Türkçe sözlükte ise “yeni öğrenilen bilgiler, haberler” ve “bilgi toplama, haber alma, duyum” açıklamaları ile yer almaktadır (Türk Dil Kurumu 2005). Ancak istihbarat ve haber aynı anlamı karşılamamakta ve “istihbarat terminolojisinde haber, sadece işlenmemiş bilgiyi ifade ederken, istihbarat ise belirlenen ihtiyaçlara karşılık olarak çeşitli kaynaklardan derlenen haber, bilgi ve dokümanların işlenmesi sonucu elde edilen üründür” (Milli İstihbarat Teşkilatı-İstihbarat Oluşumu 2018).

Bu noktada, istihbarat ham veriyi işlemesi ile haberden ve bilgiden ayrışır. İstihbarat özünde, bilgiyi işleyerek, kullanıma hazır hale getirme sürecidir. İstihbaratın bu özünü, İngilizce “akıl, zeka, bilgi, anlayış” anlamına gelen “intelligence” kelimesi karşılamaktadır. Batı ve Doğu kültüründeki istihbarat algılarının farklılığı bu kelime karşılıkları itibariyle anlaşılabilir. Özdağ, İngilizce’de vurgunun, haberin toplanmasında değil, toplananların birleştirilmesinde ve değerlendirilmesinde olduğunu belirtmektedir (Özdağ 2014). Aynı faaliyet için, Doğu’da “bilgi derlenmesine” daha fazla ağırlık verildiği için “istihbarat”, Batı’da ise “bilginin değerlendirilmesine” ağırlık verildiği için “intelligence” sözcüğü kullanılmış olabileceği vurgulanmaktadır. Bu iki yaklaşımın, basit bir etimolojik farklılıktan ziyade, politik ve sosyal sonuçlar ortaya koyduğu düşünülmektedir (Özdağ 2014).

Buradan hareketle, istihbaratı ulaşılabilir kaynaklardan elde edilen ham veri ve bilginin toplanması, sınıflandırılması, analiz edilmesi sonucunda belirlenen amaca yönelik bilgi olarak tanımlamak mümkündür.

İstihbarat ölçekleri itibariyle, stratejik istihbarat, taktik istihbarat, operasyonel istihbarat ve entegre istihbarat olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Özdağ 2014). İstihbarat alanları ise, siyasi istihbarat, askeri istihbarat, ekonomik istihbarat, sosyal istihbarat, coğrafi istihbarat, biyografik istihbarat, ulaşım ve iletişim istihbaratı ve siber istihbarat olmak üzere sekize ayrılmaktadır (Özdağ 2014).

Bu çalışma, ekonomik istihbarata benzer alternatif bir yaklaşım olarak (Briciu, Vrncianu ve Mihai 2009) rekabet istihbaratını konu edinecektir.

2.3.a. Rekabet İstihbaratı Tanımı

Rekabet istihbaratının tutarlı veya yaygın kabul görmüş tanımının Stratejik ve Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu (Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)) (bundan sonra SCIP olarak kısaltılacaktır.) tarafından yapıldığı düşünülebilir. Bu tanıma göre; “rekabet istihbaratı işletmelerin planlarını, kararlarını ve operasyonlarını etkileyebilecek dışsal bilgilerin toplanmasına, analiz edilmesine ve yönetilmesine yönelik sistematik ve etik bir programdır.”

Yine SCIP tanımıyla, rekabet istihbaratı bir işletmenin rakipleri ve rekabet ortamının daha iyi -ancak kesin olarak etik- anlaşılması yoluyla pazar rekabetçiliğini artırma sürecidir. Özellikle, bilgi veritabanlarını ve diğer “açık kaynakları” kullanarak ve etik sorgulama yoluyla yürütülen; iş rakiplerinin yetenekleri, savunmasızlıkları ve niyeti ile ilgili bilgilerin toplanması ve analiz edilmesidir.

Etkin rekabet istihbaratı, bilginin yasal ve etik olarak toplanmasını, analiz edilmesini ve karar vericilere uygulanabilir istihbaratın kontrollü bir şekilde yayılmasını içeren sürekli bir süreçtir.

Literatür incelendiğinde, rekabet istihbaratı tanımlamaların çoğunlukla bu çerçevede dahilinde yapıldığı ancak, yapılan tanımlamalarda yaklaşıma göre farklılıklar olduğu gözlenmektedir.

Rekabet istihbaratının geleneksel bir tanımı, Porter'ın (Porter 1998) “Rekabetçi Strateji: Endüstrileri ve Rakipleri Analiz Teknikleri” kitabında sunduğudur. Rekabet istihbaratı kavramını işletme stratejisinin gelişimine bağlayan bir “rakip analiz sistemi”nin nasıl yaratılacağını anlatmıştır (McGonagle ve Misner-Elias 2016).

Porter, rekabet istihbaratının, işletme karar verme sürecinde yöneticileri desteklemek için işletmenin çevresi ile ilgili bilgileri toplayarak ve analiz ederek tehdit ve fırsatların erken tanınmasını içerdiğini açıklamıştır (Salguero, Resende ve Fernández 2017).

Rekabet istihbaratı alanında öncü isimlerden olan Kahaner, rekabet istihbaratını, “işletmenin hedeflerini daha da ileriye taşımak üzere rakiplerinin faaliyetleri ve genel iş eğilimleri hakkında bilgi toplamak ve analiz etmek için sistematik bir program” olarak tanımlamaktadır. Kahaner'e göre, bilinçli uygulandığında rekabet istihbaratı etik ve yasaldir (Kahaner 1996). Kahaner, bilgi ve istihbarat arasındaki farka dikkat çekmektedir. Rekabet istihbaratının, ülkeleri birbiriyle mücadeleye sokan dünya ekonomisinin en son silahı olduğunu ve büyük güçler geleneksel tahrip silahlarından uzaklaşırken, ulusal egemenliklerini ve hayatta kalmalarını sağlamak için rekabet istihbaratı gibi ekonomik silahlara doğru ilerlediklerini savunmaktadır.

İstihbarat alanının öncü ve tanınmış uzmanlarından aynı zamanda Rekabet İstihbaratı Enstitüsü (Academy of Competitive Intelligence)'nin kurucularında Jan P. Herring'e göre rekabet istihbaratı, rekabet ortamının rakiplerden farklı olarak

görülmesi yoluyla rekabetin üstesinden gelmek için bir yönetim aracıdır. (Barndt 1996)

Barndt'a (1996) göre, rekabet istihbaratı sadece bir süreç, disiplin veya sistem değil, aynı zamanda nasıl rekabet ettiğimiz ve karar verdiğimiz hakkında bir düşünce şeklidir. Rekabet İstihbaratı programlarının amacı, uygun organizasyonel çevre hakkında bilgi sağlamak, tehditleri ve fırsatları tanımlamak, (hoş olmayan) sürprizlerden kaçınmak, planlamayı iyileştirmek, "iyi" kararların verilebilmesini sağlamak, hem organizasyonel hem de kişisel riskleri azaltmak ya da en azından risk / ödül seçeneklerini ve tahminlerini daha iyi değerlendirmektir (Barndt 1996).

Rekabet İstihbaratı Akademisi kurucularından Fuld (1985), rakip istihbaratı kavramı ile yola çıkmış ve tanımını istihbaratın "ne olmadığı" üzerinden yapmıştır. Fuld'a göre istihbarat, veri tabanlarından elde edilen veri çıktıları değildir. Uzun, yoğun yazılı raporlar olmak zorunda değildir. Kesinlikle, casusluk veya hırsızlık değildir. En temel olarak, istihbarat analiz edilmiş bilgidir (Fuld 1995).

Jerry P. Miller, rekabet istihbaratının, piyasadaki bilgilerin analizi ve karar vericiler için öneriler üretilmesi ile ilgili olduğunu, tek bir endüstride benzer ürün veya hizmetlere sahip kuruluşların mevcut ve potansiyel güçlü yanları, zayıf yönleri ve faaliyetlerine odaklandığını savunur (Miller 1999). Miller da, Fuld'un yaklaşımına benzer bir yaklaşımla istihbaratın damıtılmış bilgi olduğunu belirtir.

Bir başka tanıma göre, rekabet istihbaratı, rakiplerin özellikleri, savunmasızlıkları ve niyeti hakkında bilgi toplama, analiz etme ve uygulamayı içeren yasal ve etik bir süreçtir (Prescott ve Miller 2001). Burada da temel noktanın, rekabetçi bir avantaj sağlayabilecek eyleme dönüştürülebilir istihbarat olduğunu belirtmek gerekir.

McGonagle ve Vella'nın çalışmaları, rekabet istihbaratının, rekabet, rakipler ve pazar ortamı hakkında veri geliştirmek için yasal ve etik olarak tanımlanabilecek, bulunabilecek ve daha sonra erişilebilecek tüm bilgilerin yer aldığı kamu kaynaklarının kullanımını içerdiğini vurgular. Daha sonra, bu verileri analiz ederek [istihbarata] dönüştürür (McGonagle ve Vella 2002) (McGonagle ve Vella 2012).

Weiss'a göre, rekabet istihbaratı, rekabet avantajı elde etmek için rakipler hakkında bilgi edinme ve analiz etme ile ilgilidir. Rekabet istihbaratı, rakipler ve genel iş ortamı hakkındaki bilgilerin yasal olarak toplanmasını içerir ve kurumların dış çevresi hakkında bilgi edinme sürecine dahil olan bir bilgi yönetimi alt kümesi olarak görülebilir (Weiss 2002).

Bir diğer tanıma göre, rekabet istihbaratı kuruluşların, rakipler ve rekabet ortamı hakkında eyleme dönüştürülebilir bilgiler topladığı ve ideal olarak, performanslarını iyileştirmek için karar verme ve planlama süreçlerine uyguladığı süreçtir (Fleisher ve Blenkhorn 2001) (Fleisher ve Blenkhorn 2003).

Calof ve Skinner'a göre, rekabet istihbaratı, bir işletmenin veya bir ülkenin rekabetçi durumunu etkileyebilecek fırsatlar veya gelişmeler için dış evre hakkında bilginin planlanması, toplanması, analiz edilmesi ve yayılmasını içeren sistematik bir süreçten kaynaklanan eyleme dönüştürülebilir tavsiyeler olarak tanımlanabilir. Yani, rekabet istihbaratı yeni fırsatlar bulmak ve rekabetçi kalmak için bilgi toplamak ve analiz etmek için sistematik bir programdır (Calof ve Skinner 1998).

Daha sonraki çalışmalarında Calof ve Skinner, rekabet istihbaratını "işletmeleri sistematik bir bilgi yönetimi 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).

Bir diğer görüşe göre de rekabet istihbaratı, çeşitli sektörlerdeki genel ticari faaliyet, iş geliştirme, strateji ve taktik, pazar penetrasyonu, patent kaydı, araştırma faaliyeti ve bir dizi alanda doğrudan ve dolaylı rakiplerin faaliyetlerini izlemektedir ve yeni fırsatları tespit eden ya da felaketleri önlemeye yardımcı olan, işletmenin çevresini gözlemlemesini sağlayan bir tür radar ekranıdır (Rouach ve Santi 2001).

Brody, rekabet istihbaratını işletmenin çalıştığı çevre ile ilgili enformasyon ve bilgidir olarak tanımlamıştır. Organizasyonun rekabet avantajı kazanmasını ve rakiplerine karşı etkin bir şekilde rekabet etmesini sağlar (Brody 2008).

Sewlal'in tanımına göre rekabet istihbaratı pazardaki rakiplerin faaliyetleriyle ilgili yasal ve etik bilgi toplama anlamına gelir (Sewlal 2004).

Bose'a göre, rekabet istihbaratı, rakiplerden yararlı bilgi sağlamak amacıyla rekabet ortamını kontrol etme sürecidir. Diğer yandan, rekabet istihbaratı, bir işletmenin büyük ve stratejik bir bakış açısıyla verileri ve bilgileri bir araya getirerek, işletmenin rekabet ortamında neler olacağını tahmin etmesini sağlar (Bose 2008).

Bir diğer tanıma göre, rekabet istihbaratı, organizasyonun rekabet gücünü artırmak için karar verme sürecini desteklemek amacıyla iş ortamında organizasyonla etkileşim halinde olan aktörler (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, hükümet vb.) hakkında sürekli veri, enformasyon ve bilgi toplama sürecini temsil eder (Anica-Popa ve Cucui 2009).

Rekabet istihbaratı, rekabet ortamının, organizasyona rekabet avantajı sağlayacak harekete geçirici bir istihbarat sağlama amacı ile izlenmesine odaklanan ve

stratejik planlama ve yönetim sürecinde önemli bir araç olarak tanımlayan bir görüş mevcuttur (Nwokah ve Ondukwu 2006).

Zha ve Chan'e göre, rekabetçi faaliyetler süresince geliştirilen, rakipler, rekabet ortamı ve rekabetçi stratejiler hakkında bilgi toplanmasını içeren rekabet istihbaratı, işletmelere rekabet avantajlarını kazandırmayı ve sürdürmeyi hedefler (Zha ve Chen 2009)

Comai ve Joaquin, rekabet istihbaratını bir erken uyarı sistemi olarak tanımlamakta ve piyasadaki risklerin ve fırsatların erken tanımlanmasından sorumlu organizasyonel işlev olarak görmektedir (Comai ve Joaquin 2007).

Cobb, rekabet istihbaratını hem stratejik hem de taktiksel kararları destekleme süreci olarak görmektedir (Cobb 2003).

Saymaan ve diğerlerinin tanımlıyla, rekabet istihbaratı, kurumun her seviyesindeki insanların ihtiyaçlarına göre geleceğini şekillendirmelerine yardımcı olan ve onları rekabetçi tehditlere karşı koruyacakları bilgi toplama, işleme ve saklama sanatıdır (Saayman, ve diğerleri 2008).

Saymaan'ın dahil olduğu bir başka çalışmada rekabet istihbaratı programı genel olarak, yönetim kararlarını iyileştirmek için çevresel belirsizliği azaltma süreci olarak tanımlanmıştır. (Viviers, Saayman ve Muller 2005).

İran'da yapılan bir çalışmaya göre rekabet istihbaratı, bilgi, iç iletişim ve stratejik plan kalitesini artırmak suretiyle kuruluşlara stratejik yönetim sürecinde yardımcı olan ve işletme performansını artıran bir araçtır. Organizasyonun hedeflenmesine önderlik eder ve rekabet pozisyonlarını gösterir ve işletmenin, uzun vadede yeniliğe yol açacak fırsatları belirlemek için rakiplerin ve çevrenin davranışını

analiz ederek pazarlarını tahmin edebilmesi ve geliştirebilmesini sağlar (Rezaie Dollatabady, Ghandehari ve Amiri 2011).

Vidigal, rekabet istihbaratını, özellikle belirsizliklerin en aza indirilmesi ve rekabet gücü ile ilgili piyasa değeri yaratılması için dış çevre bilgilerinin izlenmesi için önemli bir araç olarak tanımlar (Vidigal 2013).

Hughes'a göre rekabet istihbaratı, iş kararlarını desteklemek için rekabetçi dış çevre ile ilgili ham bilginin istihbarata dönüştürülmesi olarak tanımlanır (Hughes 2005).

Pakistan'da yapılan bir çalışmaya göre rekabet istihbaratı, organizasyonun çalıştığı çevre ile ilgili bilgi ve enformasyondur. Organizasyonun rekabet avantajı kazanmasını ve rakiplerine karşı etkin bir şekilde rekabet etmesini sağlar. İşletmenin rekabet avantajı sağlamak için ne yapması gerektiği hakkında bilgi sağlamak için bir işletmenin rekabetinin izlenmesine odaklanır, bir işletmenin çevreyi analiz ettiği ve izlediği, bulgulara dayanarak pazarlama stratejilerini geliştiren ve dolayısıyla pazarlama etkinliğini etkileyen proaktif bir tekniktir (Ahmad, ve diğerleri 2014).

Ettore'ye göre, rekabet istihbaratı örgütlerin kısa ve uzun vadeli stratejik planlamaları için ürünler, müşteriler ve rakipler hakkında bilgi toplayıp kullandıkları süreçtir (Etorre 1995).

Vedder ve Guynes çalışmalarında rekabet istihbaratını rakiplerin mevcut ve gelecekteki davranışı ve genel işletme ortamı hakkında bilgi sağlayan, iş planlaması ve diğer etkinlikler için önemli bir bilgi kaynağı olarak tanımlar. (Vedder ve Guynes 2002).

Colakoğlu'nun tanımıyla rekabet istihbaratı, rakipler ve işletmenin genel sosyo-politik ve ekonomik ortamı hakkında bilgi toplamak ve analiz etmek için kuruluşlar tarafından başlatılan sistematik bir süreçtir (Colakoglu 2011).

Bartes, rekabet istihbaratını hem takım çalışmasını hem de iş planını kullanmayı mümkün kılan sistematik bir uygulama disiplini olarak yorumlar (Bartes 2013).

Gaspareniene, Remeikiene ve Gaidelys'e göre rekabet istihbaratı, rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklara ilişkin bilgilerin toplandığı, analiz edildiği ve planlandığı bir süreç olarak ele alınabilir. Rekabet istihbaratı uygulamaları, piyasada karşılaştırmalı bir avantaj elde etmenin yollarından biridir (Gaspareniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013).

Sırbistan'da yapılan bir çalışma rekabet istihbaratını, sürekli olarak, yasal ve etik bilgi toplanmasını, istenmeyen sonuçlardan kaçınmayan analizleri ve enformasyon ve bilginin karar vericilere kontrollü bir şekilde yayılmasını içeren bir süreç olarak tanımlar (Gračanin, Kalac ve Jovanović 2015).

Mozafari'ye göre, rekabet istihbaratı, herhangi bir organizasyonun rakiplerine karşı kaydettiği ilerlemenin temel ilkesidir. İşletmenin planlarını, kararlarını ve operasyonlarını etkileyebilecek bilgilerin toplanması, analizi ve yönetimi amacıyla programın etik bir sistem ve şeffaf rekabet ortamı sürecidir (Mozafari 2015).

Rekabet istihbaratına en yenilikçi yaklaşımlar, rekabet istihbaratı alanının öncülerinden, Rekabet İstihbaratı Akademisi kurucularından Ben Gilad tarafından getirilmiştir. Gilad'a göre rekabet istihbaratı talihsizi bir terimdir. Rekabet istihbaratı, tarihsel olarak askeri istihbaratla bağdaştırılmış, zaman zaman işletme sırları ya da edinmesi zor bilgiler olarak yorumlanmış ve en kötüsü rakiplere odaklanmak olarak

yorumlanmıştır. Gilad, günümüzde rekabet istihbaratı sanatının durumu hakkında sofistike bir anlayışın ismi değiştirerek başlayabileceğini savunmaktadır.

Pek çok kuruluşta, rekabet istihbaratı teriminin yerine stratejik erken uyarı (Early Warning), pazar içgörüsü (market insight) veya stratejik değerlendirme (Strategic Assessment) gibi daha çarpıcı terimlerin kullanıldığını belirten Gilad, böyle bir değişiklik ile rekabet istihbaratının rakiplerle değil, rekabetle ilgili olduğu fikrinin ifade edilebileceğini öne sürmektedir. Gilad'a göre "Rekabet istihbaratı perspektifinin özü, bir bütün olarak rekabetçi kümenin görünümüdür." (B. Gilad 2015).

Rekabete dayalı istihbaratın doğru tanımlanması, bir yetenek yaratmada önemli bir ilk adımdır (B. Gilad 2016). Gilad bu noktada, Fuld (1995) gibi istihbaratın ne olmadığını anlatmıştır. Buna göre, rekabet istihbaratı enformasyon değildir ve rekabet istihbaratı "programları" bilgi hizmetleri sağlamamaktadır. Rekabet istihbaratı edinilmesi zor bilgi ile ilgili değildir. Rekabet istihbaratı geçmişle ve hatta şimdikiyle ilgili değildir. Rekabet istihbaratı bilmenin iyi olacağı konularla değil, bilinmesi gereken konularla ilgilidir. "Rakip profilleri"nin oluşturulması ve diğer raporlama faaliyetlerinin işletmelere değer verdiği kanıtlanmamıştır (B. Gilad 2016).

Buradan hareketle, Gilad'ın seçmiş olduğu "erken uyarı sistemi" kavramı, üzerinde düşünülmüş ve konunun özüne temas eder niteliktedir. Gilad, istihbaratın yalnızca rakipler ile ilgili değil, rekabet alanının tamamı ile ilgili olduğunu ve piyasa değişimlerini önlemek, riski kontrol etmek ve güçlü stratejiler yaratmak için istihbarat kullanılması gerektiğini bu görüşü ile sağlamlaştırmaktadır. Basit ve net bir ifadeyle, rekabet istihbaratı değişen piyasa koşullarına bir bakış açısıdır. Bu, işletmenin stratejisini uyarlamasına veya aşırı durumlarda değişiklik yapmasına izin verecek kadar erken zamanda riskleri ve fırsatları tanımlamak anlamına gelir (B. Gilad 2015).

İş dünyasındaki risk günden güne artmaktadır ve işletmeler bu ortamda sürprizlerle karşılaşmaktadır. Gilad'ın görüşü, sorumluluğu erkenden hareket etmek olan liderler ve yöneticilerin yaklaşan bir "sürpriz" in (riskin) zayıf erken işaretlerini tanımlamasını engelleyen “kör noktalar”ın işletmeleri başarısızlığa götürdüğüdür.

Ancak, bu sürpriz risklerden kaçınmak imkânsız değildir. Riskin erken işaretlerini belirleyen ve karar alıcıların uyarıyı dikkate anlamasını sağlayacak etkin bir mekanizma olan “stratejik erken uyarı süreci” ve bu sürecin bir parçası olan kör nokta analizleri ile, mevcut rekabet ortamının sürprizlerinden kaçınabilirler (Gilad B. 2004).

Yapılan tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda, tüm yazarlar, rekabet istihbaratını etik ve yasal bir iş pratiği olarak tanımlamakta ve karar verme süreçlerinde kullanılan işletme dışı ortam bilgisinin toplanması ve analiz edilmesiyle harekete geçirilebilir istihbarat haline dönüştürülmesine odaklanmaktadır. Rekabet istihbaratı yerleşik kurallar çerçevesinde çevreden kuruluşa bilgi aktarımını içerir (McGonagle ve Vella 2002) (Rouach ve Santi 2001).

Yapılan bir çalışmada kavram olarak rekabet istihbaratından bahseden yayınların 1930'lara dayandığı belirtmektedir (Knip, Dishman ve Fleisher 2003). Ancak görüldüğü üzere, rekabet istihbaratı kavramı, 1980'lerden başlayarak akademik çevrede dikkati çekmiş ve tanımlanması üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Literatürde Rekabet İstihbaratı konusundaki çalışmalarda, dönemin gelişmeleri neticesinde kavramın dikkat çekmesi ile birlikte 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başlangıcından itibaren artış gözlenmiştir.

Temelde kavramı açıklayan çalışmaların ağırlıklı olduğu alanda, konunun önemini belirlemek ve gelecekte yapılacak çalışmalara yön vermek amacıyla kısıtlı sayıda literatür taraması çalışması da yapılmıştır.

Rekabet istihbaratı literatürünü inceleyen öncü çalışmalardan biri (Walker 1994) 1980'lerden başlayarak akademik çevrede rekabet istihbaratı üzerine yapılmış çalışmaları değerlendirmektedir. Walker'a göre, söz konusu dönem çalışmalarının çoğu rekabet istihbaratını tanımlamaya çalışmıştır. Ancak bazı terimler birbiri yerine kullanılmasından (rekabet istihbaratı, iş istihbaratı, rakip istihbaratı vb.) ve konunun disiplinlerarası oluşundan kaynaklanan problemler sebebiyle bibliyografik erişimde sıkıntılar yaşanmaktadır.

Rekabet istihbaratı literatürü üzerine yapılmış en kapsamlı çalışma konu ile ilgili olarak yayınlanan çalışmaları kronolojik olarak ve yayın türüne göre (kitaplar, kitap bölümleri, akademik makaleler, araştırma raporları, monograflar, vs.) sınıflandırarak sunan referans listesi niteliğindeki çalışmadır. Dört bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümü (Dishman, Fleisher ve Knip 2003) 1996 ve 2003 yılları arasındaki, ikinci bölümü (Fleisher, Knip ve Dishman 2003) 1990 ve 1996 yılları arasındaki, üçüncü bölümü (Knip, Dishman ve Fleisher 2003) 1989 yılı ve öncesindeki; dördüncü bölümü (Fleisher, Wright ve Tindale 2007) 2003 ve 2006 yılları arasındaki rekabet istihbaratı literatürünü taramaktadır.

Literatür taraması içeren çalışmalar bununla sınırlı değildir. Örneğin, (Gaspareniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) çalışması rekabet istihbaratı kavramı, metodolojisi, süreci, yöntem ve araçları hakkındaki araştırma konularına yönelik literatür taraması içeriyor olup, iş dünyasında, çalışmada rekabet istihbaratı uygulamasına yönelik bir model önerisi sunulmaktadır.

Maune (Maune 2014) çalışmasında, rekabet istihbaratı fonksiyonunun organizasyonlar içindeki konumlandırmasının dayandığı kriterleri değerlendirmek üzere hakemli makalelerin incelendiği literatür taraması yapmıştır.

Bir diğer çalışmada, (Strauss ve Du Toit 2015) konu alanı olarak rekabet istihbaratının gelişimini belirlemek üzere 1994 ve 2014 yılları arası yalnızca hakemli makalelerin incelendiği literatür taraması yapılmıştır. Çalışmaya göre, Google Scholar Citations kullananlar arasında, en çok atıf yapılan çalışması olan ve dolayısıyla konu alanı olarak Rekabet İstihbaratı gelişimi üzerinde en fazla etkiye sahip olan yazarlar, J. Prescott, S. Martin ve C.S. Fleisher'dır. Literatürde rekabet istihbaratından sonra en sık kullanılan kavramların iş istihbaratı ve pazarlama istihbaratı olduğu belirtilmektedir.

2.3.b. Rekabet İstihbaratının Tarihi Gelişimi

İstihbarat alanının tarihsel gelişimi incelendiğinde, literatürde üç temel kırılma noktasından bahsedilir. Buna göre istihbaratın kökleri, askeri harekatlara, hükümet uygulamalarına ve iş uygulamalarına kadar izlenebilir (Juhari ve Stephens 2006) (J. E. Prescott 1999) (Bouthillier ve Jin 2005) (Anica-Popa ve Cucui 2009) (Maune 2014).

2.3.b.i. Askeri Temel

Rekabet istihbaratının dayandırıldığı ilk temelin askeri olduğu göze çarpmaktadır. Bu ilk referans M.Ö. 6. yüzyıla kadar uzanan ve askeri strateji kuramının temelini oluşturduğu varsayılan ve en çok alıntılanan kaynaklardan biri olan Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" yapıtını işaret etmektedir (Anica-Popa ve Cucui 2009) (Wright 2013) (Bouthillier ve Jin 2005).

Savaş Sanatı, tarihin en eski stratejik eseri olarak anılır. Yalnızca askerlik alanında değil, iş yaşamı, siyaset bilimi, kişisel gelişim gibi pek çok alana da uygulanabilecek stratejiler içerir.

Eski bir Çin generali ve askeri stratejist olan Sun Tzu'nun “Savaş Sanatı” yapıtında, düşmanın karakterinin, güçlü ve zayıf yanlarının ve kendi yeteneklerinin doğru değerlendirilmesinin gerekliliğini anlamanın önemi anlatılır. Kitapta ayrıca, planlama ve istihbaratın önemi, yoğunlaşan saldırıların, düşman zayıflıklarının kullanılmasının ve koşullar değiştiğinde esnek olmanın önemini de içeren ilkeler tanımlanmıştır (Stone 2015).

Başarılı rekabet istihbarat uygulamalarının temelinde yatan, rekabet ortamını ve bu ortamdan doğabilecek riskleri tanımlayabilme yeteneğidir. Bu itibarla, Sun Tzu'nun başarılı olmak için, kendini ve rakibi tanımanın gerekliliğine yönelik öğretilerinin istihbarat alanı için de geçerli olduğu görüşü yaygındır (Kahaner 1996) (J. E. Prescott 1999) (Felisher 2001) (Weiss 2002) (Calof ve Wright 2008) (Anica-Popa ve Cucui 2009) (Bartes 2014) (Herring 1992) (Stone 2015). Sun Tzu'nun “Düşmanınızı biliyor ve kendinizi tanıyorsanız, yüzlerce savaşta savaşabilirsiniz” ifadesi bu görüşün kaynağıdır.

Machiavelli'nin 1532 tarihli (Machiavelli 2008), ordu ve devlet yönetiminde benzer biçimlerde iktidarın sağlanması ve korunması için geniş çaplı istihbarat faaliyetlerine olan ihtiyaca dikkat çeken “Il Principe” adlı eserini de istihbaratın askeri temellerinden sayan çalışmalar mevcuttur (Akpınar ve Edin 2007).

Daha sonra, 1832'de Carl von Clausewitz (Clausewitz 2000), savaş deneyimlerini ve savaş üzerine kuramlarını, savaşın özünü anlattığı “Savaş Üzerine” isimli kitabı yazmıştır. “Savaşın kendi kuralları ve yasaları olmakla birlikte esasen bir

belirsizlik ortamıdır.” ifadesi, yalnızca savaşı değil, günümüz iş ortamını açıklamada da geçerli olabilir. Bu itibarla, Clausewitz’in yapıtı askerlik alanında değil, iş alanında da uygulanabilir stratejiler içerir denebilir.

Hazırlık ve strateji ile ilgilenen bu tür yapıtlar, bilgi, içgörü ve istihbaratın birleştirici rolünü özetlemekte, öneminin altını çizmekte (Bartes 2013) ve istihbaratın temelini oluşturmaktadır.

2.3.b.ii. Siyasi Temel

İstihbarat faaliyetlerinin ikinci akımının ise özellikle ABD’de, II. Dünya Savaşı döneminde kök salmış ve milli güvenlik politikaları ile ilintili olduğu savunulmaktadır (Berkowitz ve Goodman 1989).

Buna göre, özellikle ABD’de İkinci Dünya Savaşı sonrası, istihbarat faaliyetlerine yönelik algı değişmiştir. Bu dönemde, istihbarata yalnızca savaş döneminde, tehlike halinde ihtiyaç duyulduğu düşüncesi yerini, barış zamanında da istihbarata ihtiyaç duyulduğu düşüncesine bırakmıştır. Böylelikle barışı ve güvenliği korumak üzere istihbarat faaliyetlerine girilmiş ve geniş anlamda bilgi toplama ve bu bilgiyi işleyerek harekete geçirir hale getirme çalışmaları hız kazanmıştır.

Bu ikinci akımı ile istihbarat, askeri alandan siyasi alana doğru genişlemiş ve istihbaratın diğer türlerinin de gelişimi hızlanmıştır.

2.3.b.iii. Ekonomik Temel

Burada odaklanan üçüncü bir akım, örgütlerde iş istihbaratına yönelik sistematik bir yönelimi işaret eden, istihbaratın örgütlerin artan rekabet gücünü belirlediği ekonomik alanla temsil edilmektedir (Ecells ve Nehemkis 1984).

Ekonomik alandaki istihbarat çalışmaları, kapitalist düzen ile birlikte boy atmış, küreselleşme çağında da uluslararası nitelik kazanmıştır. Rekabetçiliğin sağlanabilmesinin, dönemin gelişmeleri karşısında ancak çevrenin gözlenmesi, risklerin ve fırsatların tespiti ile mümkün olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Rekabet istihbaratı kavramsal olarak bu dönemde gelişmiştir.

Juhari ve Stephens'a göre 1990'lı yıllarda teknolojik gelişmeler rekabet istihbaratının yeni ve devrim yaratacak bir kavram olduğu fikrini harekete geçirmiştir (Juhari ve Stephens 2006).

2.3.c. Rekabet İstihbaratının Gelişim Aşamaları

Rekabet istihbaratının gelişimi ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bir grup, rekabet istihbaratının kaynağı olarak pazarlama, pazar araştırması ve pazar istihbaratı araştırmalarını göstermektedir (Akpınar ve Edin 2007) (Walle 1999) (Barndt 1996). Rekabet istihbaratını pazarlamanın çocuğu (child of marketing) olarak isimlendiren Walle'ye göre rekabet istihbaratı, ayrı bir alan olarak, pazarlama araştırması altında yer alan ve "pazarlama istihbaratı" olarak bilinen özel bir etkinlik olarak başlamıştır ve pazarı araştırmak için özel araştırma araçları (çoğu casusluktan esinlenilerek) uygulanmıştır (Walle 1999).

Prescott'un da dahil olduğu bir diğer grubun yaklaşımı ise, rekabet istihbaratının sektör, rakip analizleri, çevre taraması ve pazar araştırmasından farklı ve daha kapsamlı bir disiplin olduğu yönündedir (Gilad ve Gilad 1988) (Bernhardt 1994) (J. E. Prescott 1999) (Dashman 1998) (Hannon 1997) (McGonagle ve Vella 2012).

Prescott (1999)'a göre, istihbaratın askeri, siyasi ve ekonomik temelli tarihsel gelişimi sonrasında gündeme gelen modern Rekabet İstihbaratı alanı üç aşamadan geçmiştir ve bir sonraki gelişim aşaması içerisinde yer almaktadır.

Prescott'un çalışması, tarihsel olarak 1960 öncesinde çalışmaların çok kısıtlı olması nedeniyle 1960 ve sonrası dönemi kapsamı, öncü işletmeleri baz alması, analizlerin Kuzey Amerika, Doğu Avrupa ve Avustralya'yı içermesi gibi kısıtlar içerse de, aşamaların genel hatlarının belirlenmesi açısından çalışma da referans alınmıştır.

2.3.c.i. Rekabet Verisi Toplama Aşaması

İlk aşama "Rekabet Verisi Toplama Aşaması" olarak belirtilmiş, 1960'lı ve 1970'li yıllar boyunca gerçekleştirilmiştir. Bu aşama, temel olarak rekabetçi verilerin toplanmasını içerir. Rekabet İstihbaratı personelinin temel becerileri, bilginin bulunmasına yöneliktir. Rekabet istihbaratı öncelikle bir kütüphanecilik işlevi olarak çalışıyordu. Bu aşamada, rakip ve sektör yapısına yönelik veriler toplanarak dosyalar oluşturulmaktadır ve analizler statiktir.

Bu aşamada, işletmelerin kendi istihbarat yeteneklerine, kurulu resmi istihbarat süreçlerine ve ağlarına sahip olmaması, danışmanlık işletmelerinin kurulmasına yol açmıştır.

Taktik yönelimlidir (tactical orientation), yönetimin katılımı düşüktür. Karar verme süreçleri ile bağlantısı çok zayıftır.

Bu aşamanın anahtar konusu, bilgi edinme becerilerinin geliştirilmesidir.

İstihbarat konusuna eğilen akademik yayın sayısı ise çok kısıtlıdır.

2.3.c.ii. Sektör ve Rakip Analizi Aşaması

İkinci aşama "Sektör ve Rakip Analiz Aşaması" olarak 1980'li yıllarda ortaya çıkmış ve 1980'li yılların ortasında yaygınlaşmıştır.

Porter'ın, modern rekabet istihbaratın temeli olarak görülen "Rekabet Stratejisi: Sanayi ve Rakipleri Analiz Teknikleri" (1980) çalışmasının yayınlanmasıyla birlikte şekillenen bu süre zarfında, sektör yapısının ve rakiplerinin analizine güçlü bir vurgu yapılmıştır.

Leonard Fuld'un "Rakip İstihbaratı" (Fuld 1995) çalışmasının yayınlanmasıyla da rekabet istihbaratı farklı bir iş disiplini olarak kabul görüp, gelişmeye başlamıştır.

SCIP, 1986'da bu aşamada kurulmuştur. Dolayısıyla bu aşama, rekabet istihbaratının geliştirmekte olan bir alandan, büyüme dönemine geçişi olarak görülmüştür.

Stratejik kararların aksine taktik üzerine vurgu yapıldığı için taktik yönelimlidir. Üst yönetiminin sürece katılımı yüksek önem taşıyan konularla sınırlıdır. Karar verme süreçleri ile bağlantısı zayıftır.

Bu aşama, rekabet istihbaratı uygulamaları için bir yapı ve ağ geliştirme sürecidir. Rekabet istihbaratı uygulamalarından en az bir kişi sorumludur. Veri analizi sınırlıdır.

Bu aşamanın anahtar konuları; Rekabet İstihbaratı için bir iş gerekçesi oluşturma, oluşan casus ve casusluk algısını kırma ve analitik beceri geliştirmektir.

İstihbarat konusuna eğilen akademik yayın sayısında artış olmuştur.

2.3.c.iii. Stratejik Karar Verme İçin Rekabet İstihbaratı Aşaması

Üçüncü aşama ise “Stratejik Karar Verme için Rekabet İstihbaratı Aşaması” olarak, 1980’li yılların sonlarında ortaya çıkmış ve çalışmanın yapıldığı dönemde Prescott’a göre söz konusu aşamanın gelişimi hala sürmektedir.

Bu aşamada, rekabet istihbaratı çabalarının stratejik etkilerine artan bir vurgunun yapıldığı noktaya gelinmiştir. Rekabet istihbaratı, kalite yönetim sistemleri gibi diğer işletme fonksiyonlarıyla entegrasyon içerir.

Rekabet istihbaratı birimleri iyi geliştirilmiş, resmi bir süreç ve ağa sahiptir. Öncelikle üstlenilen proje türlerini dikte eden ve finanse eden istihbarat kullanıcılarının güçlü bir bağı vardır. Hem nicel hem de nitel verilerin bir kombinasyonunu içeren karmaşık analizler kullanılır. Önemli sayıda proje stratejik kararlara yöneliktir. Üst yönetim, rekabet istihbaratının değerini açıkça tanır ve doğrudan karar verme sürecine bağlar.

Aşamanın anahtar konuları, talep veya arz yönelimli Rekabet İstihbaratı, karşı istihbarat, uluslararası Rekabet İstihbaratı, Rekabet İstihbaratı teknolojisi ve bilgi teknolojilerinin rolüdür.

İstihbarat konusuna eğilen akademik yayın sayısında artış olmuştur. Bu dönem içinde, rekabet istihbaratı için ilk örgütsel model Ben Gilad ve Tamar Gilad, (Gilad ve Gilad 1988) tarafından yayınlanmıştır (B. Gilad 2016).

Prescott çalışmasında, rekabet istihbaratının gelişimine dair ideal bir zaman çizelgesi analizi sunulsa da gerçekte çoğu işletmenin henüz ikinci aşamadan daha ileri geçemediğini belirtir (J. E. Prescott 1999).

Bugün bakıldığında da, idealde tamamlanması gereken üçüncü aşamanın görece olarak ülkeler bazında büyük farklılıklar içerecek şekilde olgunlaştığı

söylenbilir. Ancak, mevcut ortamda, dünya genelinde bakıldığında Prescott'un savının hala geçerliliğini koruduğunu ve birçok işletmenin rakip ve sektör analizi aşamasında olduğunu kabul etmek gerekir.

2.3.c.iv. Rekabet İstihbaratının Geleceği: Temel Yetenek Olarak Rekabet İstihbaratı

Prescott'a göre gelecek, Rekabet İstihbaratının rekabet avantajı kaynağı olarak geliştirilmesine dayanmaktadır ve bu aşama "Temel Yetenek olarak Rekabet İstihbaratı" Aşaması olarak tanımlanmalıdır. Prescott'un bu senaryosunun temel varsayımı, rekabet istihbaratının kurumsallaşmaya devam etmesidir.

Bu aşamada, çalışanların büyük çoğunluğu rekabet istihbaratının değerini takdir etmekte ve karşı istihbarat çabaları da dahil olmak üzere sürece katılmaktadır. Veri analizi, niceliksel ve niteliksel girdiler ile birlikte kapsamlı olarak yürütülür. İstihbarat, karmaşık bilgi sistemleri aracılığıyla sıklıkla stratejik kararlara doğrudan entegre edilir. Üst yönetim, rekabet istihbaratını organizasyonun geleceğini şekillendirmenin yollarından biri olarak kullanır ve bunu "öğrenme" organizasyonunun ayrılmaz bir parçası olarak görür.

Aşamamın anahtar konuları, paralel süreçleri yönetme, çokuluslu işletmeler için istihbarat altyapısı ve bilim/öğrenme olarak Rekabet İstihbaratı ve ağ analizidir.

Özetle modern Rekabet İstihbaratı, 1980'lerde önem kazanmaya başlamış, kapsamını ve uygulama alanlarını genişleterek günümüze dek ilerlemiştir.

ABD, rekabet istihbaratı uygulayan ülkeler arasında başı çekmektedir. Yine ilk modern rekabet istihbaratı uygulamalarının ABD'de gerçekleştirildiği bilinmektedir. Örneğin, Motorola, modern kurumsal rekabet istihbaratı öncülerinden olarak, en erken tam zamanlı rekabet istihbaratı birimi kurmuş işletmelerdendir (Galvin 1997).

ABD'yi, Kanada, Çin, Almanya, Fransa, Japonya, Vietnam, Kore, Tayland gibi ülkeler takip etmektedir.

Japon işletmelerde İkinci Dünya Savaşından beri iyi geliştirilmiş Rekabet İstihbaratı sistemleri vardır. Mitsubishi Rekabet İstihbaratını en iyi uygulayan işletmelere örnektir (Kahaner 1996).

2.3.d. Rekabet İstihbaratı Dalları

Rekabet istihbaratının etki alanı oldukça geniştir. Kendi içinde ilgi alanlarına göre farklı ancak birbiriyle ilişkili alt dallara ayrılmıştır. Her biri verilerin derlenmesi ve analizine yardımcı olacak ortak bir araç setini içerir. Ancak cevap aranan sorular ve bunlara verilebilecek en doğru cevaplara göre verilerin nerede aranabileceği ve hangi analitik araçların kullanılması gerektiği gibi farklılıklar bazen büyük önem taşıyabileceği için, bu dallar arasındaki benzerlik ve farklılıkların bilinmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde, rekabet istihbaratı kategorilerine yönelik çalışmaların kısıtlılığı ve mevcut çalışmalarda da bu kategorilerle ilgili fikir birliğine varılmış bir ayrım olmadığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda, dallara ait ayrımda benzerlikler olduğu kadar, tanımlamalarda ve dalların isimlendirilmesinde de farklılıklar gözlenmektedir (Tablo 2.1.).

YAZARI	BELİRLENEN REKABET İSTİHBARATI DALLARI
Allameh, Naein, Ansari, Kianpour ve Nazari 2014	1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence). 2. Teknoloji İstihbaratı (Technology Intelligence). 3. Stratejik İstihbarat (Strategic Intelligence). 4. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence).
Deschamps ve Nayak 1995	1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence). 2. Rakip İstihbaratı (Competitors' Intelligence). 3. Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence).
Johri ve Aggarwal 2016	1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence). 2. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence). 3. Partner İstihbaratı (Partner Intelligence). 4. Müşteri/Beklenti İstihbaratı (Customer/Prospect Intelligence). 5. Teknik İstihbarat (Technical Intelligence).
McGonagle ve Vella 2012	1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence). 2. Stratejik İstihbarat (Strategic Intelligence). 3. Teknik İstihbarat (Technical Intelligence). 4. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence)
Moghaddam, Tahe ve Daneshmand 2014	1. Pazarlama İstihbaratı (Marketing Intelligence). 2. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence). 3. Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence). 4. Stratejik ve Sosyal İstihbarat (Strategic and Social Intelligence).
Nasiri ve Mozafari 2015	1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence). 2. Stratejik İstihbarat (Strategic Intelligence). 3. Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence).
Rouach ve Santi 2001	1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence). 2. Rakip İstihbaratı (Competitors' Intelligence). 3. Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence).

Tablo 2.1. Literatürde Rekabet İstihbaratı Dalları

McGonagle ve Vella'ya göre rekabet istihbaratı dalları:

1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence).
2. Stratejik İstihbarat (Strategic Intelligence).
3. Teknik İstihbarat (Technical Intelligence).
4. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence) (McGonagle ve Vella 2012)

Deschamps ve Nayak'tan referans alan Rouach ve Santi'ye göre rekabet istihbaratı dalları:

1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence).
2. Rakip İstihbaratı (Competitors' Intelligence).
3. Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence) (Deschamps ve Nayak 1995) (Rouach ve Santi 2001)

Allameh ve diğerlerine göre rekabet istihbaratı dalları:

1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence).
2. Teknoloji İstihbaratı (Technology Intelligence).
3. Stratejik İstihbarat (Strategic Intelligence).
4. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence) (Allameh, ve diğerleri 2014).

Moghaddam ve diğerlerine göre rekabet istihbaratı dalları:

1. Pazarlama İstihbaratı (Marketing Intelligence).
2. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence).
3. Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence).
4. Stratejik ve Sosyal İstihbarat (Strategic and Social Intelligence) (Moghaddam, Tahe ve Daneshmand 2014).

Johri ve Aggarwal'a göre rekabet istihbaratı dalları:

1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence).
2. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence).
3. Partner İstihbaratı (Partner Intelligence).
4. Müşteri/Beklenti İstihbaratı (Customer/Prospect Intelligence).
5. Teknik İstihbarat (Technical Intelligence) (Johri ve Aggarwal 2016).

Nasiri ve Mozafari'ye göre rekabet istihbaratı dalları:

1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence).
2. Stratejik İstihbarat (Strategic Intelligence).
3. Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence) (Nasiri ve Mozafari 2015).

Literatür göz önüne alındığında temelde değinilen ve bu çalışmada da kabul edilecek dallar şunlardır:

1. Pazar İstihbaratı (Market Intelligence).
2. Rakip İstihbaratı (Competitor Intelligence).
3. Teknolojik İstihbarat (Technological Intelligence).
4. Stratejik İstihbarat (Strategic Intelligence).

2.3.d.i. Pazar İstihbaratı

Pazar istihbaratı, rekabet istihbaratının en yaygın kullanılan dallarından biridir. Daha önce de belirtildiği gibi rekabet istihbaratının kaynağını Pazar istihbaratının oluşturulduğunu savunan görüşler mevcuttur. Herhangi bir rekabet istihbaratı sisteminin başarısının anahtarı, pazar istihbaratının kurumun stratejik iş sürecine girmesidir (Lackman, Saban ve Lanansa 2001).

En genel anlamıyla pazar istihbaratı pazardaki faaliyetler ile ilişkilidir. Pazar istihbaratının odağında rekabet edilen ve edilecek pazarlar yer almaktadır. Makro bir bakış açısıyla, piyasa sorunlarını, sektörleri, sektör gruplarını, işletmeleri veya ülkeleri, ticaret örgütlerini, ayrıca sosyal, politik, ekonomik ve çevresel konuları inceler. Daha geniş anlamda, bireylerin ve kuruluşların ekonomik, çevresel, sosyal ve gündelik faaliyetleri bağlamında tutum, düşünce, davranış ve ihtiyaçları ile ilgilidir (Johri ve Aggarwal 2016).

Pazar istihbaratı, pazarın ve ana paydaşların bütünsel bir görünümünü veren, ürünler, müşteriler, rakipler, pazar ve düzenleyici otoriteler gibi çeşitli paydaşlar hakkında bilgi ve öngörülerini içermektedir. Müşteri ihtiyaç ve tercihlerinin, yeni hedef pazarların, mevcut pazarlarda yeni açılımların, pazarlama ve dağıtımdaki büyük değişimlerinin bir yol haritasını sunar. İşletmenin pazarındaki eğilimlere, jeopolitik meselelere ve düzenlemelere ilişkin bilgilerin edinilmesini ve analiz edilmesini vurgular (Johri ve Aggarwal 2016).

Dolayısıyla, hem rakipleri hem de sektörün genel durumunu izleyerek geniş bir perspektife sahip olduğundan, bir işletmenin iş modelini geliştiren ve stratejik yönünü şekillendiren değerli bilgiler sağlamaktadır. Kazanılan stratejik bakış açısı işletmenin iş modellerini ve gelecek projeksiyonlarını geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, pazar istihbaratı, pazarın tüm yönleriyle ilgili sürekli bütüncül bilgi sağlayarak mevcut ve potansiyel pazar fırsatlarını belirlenmesi ve pazar geliştirme ölçütleri oluşturulması yoluyla pazarda rekabet üstünlüğü kazanmasına yardımcı olur.

Pazar istihbaratı, bilinçli karar vermeyi kolaylaştıran, büyüme fırsatlarını tanımlamaya yardımcı olan, işletme kârlılığını ve operasyonel verimliliği yönlendiren eyleme dönüştürülebilir bilgiler ile pazarın ayrıntılı bir görüntüsünü sunarak, işletmelerin fırsatları yakalamalarına yardımcı olur. Böylelikle işletmeler, güçlü stratejilerle pazarlarına hakim olabilir, rakiplerini anlayıp pozisyon alabilir, müşteri ve tedarikçileriyle ilişki kurabilir, teklifleri yönetebilir müşteri taleplerine olumlu cevaplar verebilir duruma gelmektedirler. Uygun şekilde tasarlanmış ve uygulanmış bir pazar istihbaratı programı, aktiviteyi geliştirme ve sürdürme maliyetini çok fazla aşan faydalar sağlar (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011).

Pazar istihbaratının, birincil kullanıcıları genellikle pazarlama, pazar araştırması ve satış departmanlarıdır. Düşük bir düzeyde, piyasa istihbaratı, kendi satış çabalarının başarısı ve başarısızlığı hakkında geriye dönük veriler sağlayarak piyasa planlamasındakilere hizmet eder (McGonagle ve Vella 2012).

“Pazar istihbaratı” kavramının, rekabet istihbaratı, rakip istihbaratı, iş istihbaratı veya pazarlama / pazar araştırması kavramları ile birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

Rekabet istihbaratı, pazar istihbaratı alanına giren somut aktiviteler ile ilgiliyken, iş istihbaratı çoğu durumda sayısal iş verilerinin işlenmesinde kullanılan bilgisayar tabanlı teknikleri ifade etmektedir.

Rakip istihbaratı ile farklılık daha belirgindir. Rakip istihbaratı rakiplere ve onların faaliyetlerine odaklanırken, Pazar istihbaratı bir bütün olarak rakipleri de içerecek şekilde pazara odaklanmaktadır.

Pazar istihbaratı, pazarlama araştırmasından da kapsamı ve devamlılığı ile farklılaşmaktadır. Pazarlama araştırması meydana gelmekte olan belirli durumları açıklamakta kullanılır ve taktik tepki verilmesini sağlarken, pazar istihbaratı mevcut ve gelecekte olabilecek durumları yorumlama ve açıklama ile stratejik öngörülerde bulunulmasını sağlayan devamlılığı olan interaktif bir süreçtir. Pazar istihbaratı, daha kapsamlı bir analitik beceri ve pazar araştırmasının ötesine geçen bilgilerin bütünleşmesini gerektirir ve işletmenin kilit süreçleri ile de entegre haldedir.

Dolayısıyla, faaliyet alanı gereği, pazarlama ve pazar araştırması ile bağdaştırılsa da, pazar istihbaratı daha kapsamlı bir çalışmanın ürünüdür. İstihbaratın, riskleri ve fırsatları tespit edebilme yeteneği olduğundan hareketle buradaki farklılık anlaşılabilir.

Pazar istihbaratının birincil kullanıcıları genellikle pazarlama departmanı, pazar araştırması ve satış ekibi ile pazar planlaması çalışanlarıdır (McGonagle ve Vella 2012).

2.3.d.ii. Rakip İstihbaratı

Rakip istihbaratı, sıkça rekabet istihbaratı ile karıştırılan ve yerine kullanılan bir kavramdır. Ancak rakip istihbaratı, rekabet istihbaratının bir parçasıdır. İki kavram arasındaki farkı açıklayan çalışmalar mevcuttur (Wright, Pickton ve Callow 2002).

Buna göre, rakip istihbaratının odak noktası, endüstriyi ve rakipleri tanımlamak, anlamak ve öngörmek iken rekabet istihbaratı rakip istihbaratı ve stratejik planlamayı birleştiren katma değerli bir kavramdır. Varılan gelen kanı, rekabet istihbaratının daha geniş bir faaliyet yelpazesini içeren daha bütüncül bir terim olduğu yönündedir.

Rakip istihbaratı, rakiplere, yeteneklerine, mevcut faaliyetlerine, planlarına ve niyetlerine odaklanır. Rakiplerin yapısındaki değişikliklerin, yeni alternatif ürünlerin ve sektöre yeni girenlerin sürekli ve sistematik bir şekilde araştırılması ve gözlemlenmesi için kullanır ve rakiplerin rekabetçi stratejilerinin gelişimini değerlendirme görevine sahiptir. Çok çeşitli temel iş sorularını yanıtlamaya yardımcı olur.

Rakiplerin izlenmesi ve analiz edilmesinin nedenleri; sonraki eylemlerini tahmin etmek, zayıflıklarından faydalanmak, güçlerini zayıflatmak, fırsatlarını azaltmak ve rakiplere karşı tehdit oluşturmak olarak sıralanabilir (Johri ve Aggarwal 2016).

Rakip istihbaratı, çoğunlukla stratejik planlama operasyonları veya stratejik iş birimleri (SBU'lar) içindeki işletme yöneticileri tarafından kullanılır. Ürün geliştirme, yeni iş geliştirme, birleşme ve devralmalar gibi ürün yöneticileri için de yararlı olabilir (McGonagle ve Vella 2012) (Fleisher ve Blenkhorn 2003).

Gilad'a göre rakip istihbaratının ana sorunu; dolaylı rakipler, ikame/ürün ve hizmet sunanları ve önemli bir finansmanı olmadan başlatılan ve yürütülen girişimleri göz önünde bulundurarak, bariz rakiplerin faaliyetlerini ve niyetlerini olduğundan daha önemli sayma eğilimidir (B. Gilad 1996).

2.3.d.iii. Teknolojik / Teknik İstihbarat

Teknoloji, rekabet istihbaratı alanında ilerlemeyi sağlayan; bilgi iletişim teknolojisi ile ilgili araçları kullanarak, istihbarat kavramının normal uygulanması için gerekli bir terimdir (Friar ve Horwitch 1985).

Mevcut ve yeni teknolojilerin faydaları ve gelecekte ortadan kaldırılacak olan teknolojilerin öngörülmesi ve gelecekte baskın olacak teknolojiler, teknolojik ya da teknik istihbaratın alanına girmektedir.

Bu istihbarat türü, yenilikçi işletmelerin korunması ve hayatta kalmasında önemli bir faktör olan organizasyonel inovasyon süreci için en önemli bilgi alanlarından biridir (Thomson ve Ngugi 2012).

Rakiplerin mevcut üretim yöntem ve süreçleri, dış teknolojiye erişimi, kullanımı ve bağımlılığı, rakipler tarafından geliştirilmekte olan ya da satın alınan teknolojiler, rakipler tarafından yürütülen araştırma ve geliştirme türleri ve seviyeleri ile araştırma ve geliştirme için mevcut ve gelecekteki harcamalarının tahminleri,

rakiplerin araştırma geliştirme kapasitesi ve yetenekleri bu istihbarat türüyle belirlenebilir.

Ayrıca, bu istihbarat türü, özellikle tedarikçiler ve müşterilerle olan ilgisi açısından hem rakip hem de piyasa istihbaratı ile hafif bir örtüşmeye sahiptir. (McGonagle ve Vella 2012).

Teknolojik / teknik istihbarat, teknik ve bilimsel değişikliklerden kaynaklanan fırsatları tanımlamaya ve bunlardan yararlanmaya izin vermenin yanı sıra bu tür değişikliklerden kaynaklanan tehditleri tanımlamaya ve bunlara yanıt vermeye izin verir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle ilgilenen işletmeler için özellikle yararlıdır (McGonagle ve Vella 2012).

2.3.d.iv. Stratejik İstihbarat

Stratejik istihbarat, bir işletmenin mevcut iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olmasını, geleceğe yönelik değişimi öngörmesini ve yönetmesini, müşteriler için iş değeri yaratacak uygun stratejileri tasarlamasını ve kârlılığını geliştirmesini sağlamak için mevcut ve yeni pazarlardaki iş ortamını değerlendirmesini sağlayacak istihbarat türü olarak tanımlanabilir (Tham ve Kim 2002).

Stratejik istihbarat, rakiplerin ve rekabetin yapısındaki değişiklikler, yeni ürünler ve sektördeki yeni alternatiflerin bir sonucu olarak belirli bir zaman aralığında rekabet stratejisindeki değişikliklerin değerlendirilmesi için geliştirilmiştir. Bu tanım itibariyle stratejik istihbaratın rakip istihbaratı ile aynı kavramı karşıladığı öne sürülebilir ancak kapsamı itibariyle genel iş ortamına odaklanmaktadır. Stratejik istihbarat ile rekabet stratejisindeki değişikliklerin zaman içinde detaylı değerlendirilmesi sağlanır. Bu bakış açısında istihbaratın kalitesi açısından kaçınılmaz olarak rakiplerin de odakta olduğu aşikârdır. Fakat iş ortamının, faaliyetler, kaynaklar,

piyasalar, müşteriler, ürünler, hizmetler, düzenlemeler ve işletmeyle ilişkili maliyetler gibi diğer belirleyicilerini de inceler. Böylelikle, stratejik istihbarat ile rekabetçi, ekonomik ve politik ortam üzerinde daha yüksek seviyeli istihbarat sağlanır.

Stratejik istihbaratın, hukuki, mali, ekonomik ve politik, sosyal ve insani konuları gözleyip analiz ettiğini belirten çalışmalar da vardır (Moghaddam, Tahe ve Daneshmand 2014), (Allameh, ve diğerleri 2014), (Nasiri ve Mozafari 2015). Dolayısıyla, birçok kritik faktöre odaklanmak gerektiğinde stratejik istihbarat analizi gerçekleştirilir (McGonagle ve Vella 2012).

Thomson ve Ngugi ise, stratejik istihbaratın etki alanlarının daha açık ve pratik örneklerine dikkat çekerek, bu türden bir istihbaratın, anlaşmalara, hisse senedi alımlarına ya da yatırım olanaklarına yol açabileceğini savunurlar. Stratejik istihbarat sonucu işletmeler, yüksek potansiyele sahip ortaklıklar yoluyla işlerini büyütme fırsatı yakalayabilirler (Thomson ve Ngugi 2012).

Stratejik istihbarat genellikle, genel kurumsal stratejiyi kuran ve yürüten orta ve üst düzey yöneticiler tarafından kullanılır (McGonagle ve Vella 2012).

2.3.e. Rekabet İstihbaratı Süreci

Rekabet istihbaratını ürün ve/veya süreç olarak değerlendiren görüşler mevcuttur (Priporas, Gatsoris ve Zacharis 2005) (Mugo, Wanjau ve Ayodo 2012) (Bose 2008), (Nasri 2012) (Shaker ve Gembicki 1998) (Vedder ve Guynes 2001).

Rekabet istihbaratı ürün olarak değerlendirildiğinde, ürün işletme dışı çevre ve pazardaki rekabet ile rekabet güçleri hakkında elde edilen bilgidir. Bu bilgi, harekete geçme ve pazardaki iş stratejisi seçiminde ana araç olarak kullanılır.

Rekabet istihbaratı süreç olarak değerlendirildiğinde ise, organizasyonun kısa ve uzun vadeli planlama ihtiyaçları için ürünler, rakipler, tedarikçiler, düzenleyiciler, ortaklar ve müşteriler hakkında etik ve yasal yöntemler kullanarak, bilgi toplama, analiz etme ve uygulama eylemi olarak tanımlanabilir (Kahaner 1998).

Literatürde, yaygın görüş rekabet istihbaratın döngüsel bir süreç olduğu yönündendir. Brody, tanımların ya da tanımların baskınlığının bir süreci ifade ettiğini ancak bu süreci neyin oluşturduğuna dair pek az fikir birliği olduğu sonucuna varmıştır (Brody 2008). Rekabet istihbaratı süreci modeli, literatürde farklı şekillerde ele alınmıştır (Tablo 2.2.).

YAZARI	İSTİHBARAT MODELİ
Anica-Popa ve Cucui 2009 Cucui 2009	<ol style="list-style-type: none"> 1. İş ortamını izleme 2. İstihbarat toplama 3. Analiz ve filtreleme 4. Yayma
Bartes 2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. İstihbarat döngüsünün planlanması ve yönlendirilmesi 2. Bilgi toplamak ve araştırma yapmak 3. Bilgi işleme ve depolama 4. Bilginin istihbarat analizi 5. İstihbaratın dağıtımı
Bernhardt 1994 Murphy 2005 USA CIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve yön 2. Toplama 3. İşleme 4. Analiz 5. Yayma
Botha ve Boon 2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. İstihbarat ihtiyaçlarını ve kilit istihbarat konularını (KITs) belirleme 2. Planlama ve yönlendirme 3. Toplama 4. Bilgiyi işleme 5. Analiz 6. Yayma 7. İstihbarat kullanıcıları ve karar vericiler
Bouthiller 2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi 2. Rekabetçi bilgi edinimi 3. Organizasyon, depolama ve geri alma 4. Bilgi analizi 5. İstihbarat ürünlerinin geliştirilmesi 6. İstihbarat ürünlerinin dağıtımı

Calof ve Skinner 1998 Kahaner 1996 Rouch ve Santi 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve yön 2. Veri ve bilgi toplama 3. İstihbaratın analizi 4. İstihbaratı kullanacaklara yayma
Calof ve Dishman, 2002 Calof ve Viviers 1999 Muller 2007, 2016 Nasri 2012, 2013 Sewlal 2004 Viviers ve Saymaan 2004 Viviers, Saayman ve Muller 2005 Wright ve Calof 2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve yön 2. Verinin toplanması 3. Bilgi analizi 4. İstihbarat dağıtımı 5. Proses ve yapı 6. Örgütsel farkındalık ve kültür
Fuld 1995	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve yönlendirme 2. ikincil araştırma 3. Beşeri İstihbarat toplama 4. Analiz 5. Raporlama ve iyileştirme (reform)
Gaspareniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. İstihbaratın gerekli olduğu hedefi belirlemek 2. Farklı yöntemler kullanarak bilgi toplama 3. Bilgi analizi, işleme, sistematizasyon 4. Müşterilere bilgi aktarımı 5. Bilgiye dayalı karar verme
Gilad 2016	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veri toplama 2. Veri depolama 3. Form ve istihbarat perspektifi 4. Rekabet istihbaratı perspektifini uygulamak 5. Stratejik planlama sürecine girdi sağlamak 6. Rekabet istihbaratı sürecine entegre savaş oyunları planlama süreci 7. Pratik yapmak için bir topluluk yetiştirmek
Haddadi, Dousset ve Berrada 2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. İhtiyacı anlama 2. Araştırma ve bilgi toplama 3. Bilgiyi işleme 4. Bilgiyi dağıtma
Herring 1992	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve yön 2. Bilgi işleme ve paylaşımı 3. İstihbarat toplama ve raporlama 4. Analiz ve üretim 5. Yayma
Johri ve Aggarwal 2016	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve yön 2. Toplama ve araştırma 3. İşleme ve depolama 4. Analiz ve depolama 5. Yayma ve teslim
Lackman, Saban ve Lanansa, 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kullanıcıları tanımlama 2. İstihbarat ihtiyaçlarını değerlendirme 3. Bilgi kaynaklarını tanımlama 4. Bilgi toplama, 5. Bilgiyi yorumlama 6. İstihbaratı yayma
Maune 2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekabet istihbaratı ihtiyacını belirleme 2. Ham veri toplama 3. Ham veriyi değerlendirme ve analiz etme 4. Bitmiş istihbaratı iletme 5. Harekete geçme

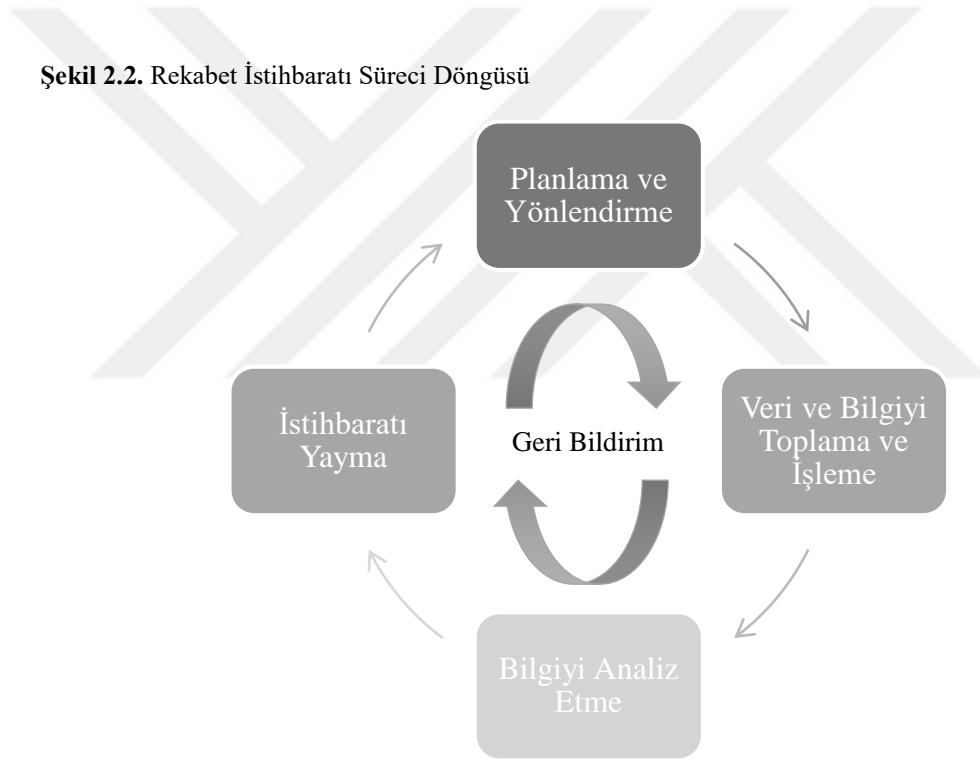
McGonagle ve Vella 2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekabet istihbaratı ihtiyaçların tespiti 2. Ham verinin toplanması 3. Ham verinin değerlendirilmesi ve Analizi 4. Bitmiş istihbaratı iletme 5. Harekete geçme 6. Her aşamada geri bildirim
Mélo Medeiros 2007 Rezaie Dollatabady, Ghandehari ve Amiri 2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama 2. Toplama 3. Analiz 4. Yayma 5. Değerlendirme
Michaeli 2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama 2. Veri toplama 3. Hazırlık ve analiz 4. Rapor oluşturma, belgeleme ve iletişim
Miller 1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kullanıcıları ve ihtiyaçlarını belirleme 2. Bilgi toplama ve analiz 3. Karar vericilere ve / veya stratejistlere istihbarat dağıtımı
Pellissier 2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının belirlenmesi 2. Planlama ve yön 3. Bilgi toplama 4. Bilgi işleme 5. Bilgi analizi 6. İstihbarat yayımı 7. Harekete geçme 8. Beceri geliştirme 9. Süreç ve yapı 10. Örgütsel farkındalık ve kültür 11. Geri bildirim
Sawka ve Hohhof 2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve yön 2. Toplama 3. Analiz ve üretim 4. Yaygınlaştırma
SCIP 2007 Bose 2008 Nasri ve Zarai 2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve yön 2. Toplama faaliyetleri 3. Analiz 4. Yayma 5. Geri bildirim
Shi, Mou ve Wan 2009	<ol style="list-style-type: none"> 1. İstihbarat talebinin tanımlanması 2. Bilgi toplama 3. Bilgiyi işleme 4. Talebi karşılamak için nihai hizmetler sunma
Strauss ve Du Toit 2009	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve odaklanma 2. Toplama 3. Analiz 4. İletişim 5. Süreç ve yapı 6. Örgütsel farkındalık ve kültür 7. Beceri geliştirme
Weiss, 2002	<p>4Cs Process Model</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bilgi toplama (collection) 2. Bilgiden istihbarata dönüşüm (conversion) 3. Karşılaşma - rakiplerle etkin bir şekilde mücadele için istihbarat kullanımı (Countering) 4. İletişim (Communication)

Tablo 2.2. Literatürde Rekabet İstihbaratı Süreci

Literatürde de incelendiği üzere rekabet istihbaratı sürecini bir döngü olarak değerlendiren ve modelleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmada, rekabet istihbaratı dört aşamalı ve her aşamasında bir geri bildirim mekanizmasının da işlediği döngüsel bir süreç olarak kabul edilecektir. Bu aşamalar:

1. Planlama ve Yönlendirme.
2. Veri ve Bilgiyi Toplama ve İşleme.
3. Bilgiyi Analiz Etme.
4. İstihbaratı Yayma (Şekil 2.2.).

Şekil 2.2. Rekabet İstihbaratı Süreci Döngüsü



2.3.e.i. Planlama ve Yönlendirme

İstihbarat sürecinin ilk ve en önemli aşaması, ihtiyacı tanımdır. İstihbarat bir yönetim aracıdır: Bu aracın temel dayanağı, kullanıcının istihbarat ihtiyacıdır (J. P. Herring 1992).

Planlama aşaması, işletmenin ihtiyaçlarını tanımladığı aşamadır. Rekabet istihbaratı kullanılarak çözülecek sorunları, yerine getirilecek görevleri ve amacı tanımlamak gerekir. Hangi bilgiye, neden ve ne zamana kadar ihtiyaç duyulduğu sorularını cevaplayabilmek önemlidir. Etkin istihbarat süreçlerinde, tüm olası bilgiler veya bir konuyla ilgili her bilgi toplanmaz (Gilad ve Gilad 1988). İhtiyaç duyulan bilgiyi toplamak esastır.

Bu aşamada, anahtar istihbarat konularının (Key Intelligence Topics-KITs) belirlenmesi önemlidir. Herring, anahtar istihbarat konularının belirlenmesi üzerine bir süreç tanımlamıştır (J. Herring 1999).

Herring'e göre, anahtar istihbarat konuları, etkili istihbarat operasyonları yürütmek ve uygun istihbarat üretmek için gereken odaklanma ve önceliklendirmeyi sağlar. Zira, en zorlayıcı konu, kullanıcının gerçek ihtiyacını tanımlamak ve bunu işletmenin ortaya çıkan istihbarat üzerinde hareket edeceği şekilde yapmaktır. Bu konunun çözümlenmesi, sistemli veya resmi bir "yönetim ihtiyaçları tanımlama sürecinin" kullanılması ile mümkündür. Burada amaç, istihbarat kullanıcıları ve işletmenin gerçek istihbarat ihtiyaçlarını tanımlamak ve belirlemek için karar vericilerle etkileşimli diyalog kurulması ile bir işbirliği ortamı yaratmaktır.

Herring, çalışmaları ve verdiği danışmanlıklardan edindiği tecrübeyle, bir işletmenin istihbarat ihtiyacının genel olarak üç fonksiyonel kategoriye ayrılacağı sonucuna varmıştır. Bu kategoriler:

1. Stratejik plan ve stratejilerin geliştirilmesini içeren stratejik kararlar ve eylemler. Rakip girişimleri, teknolojik sürpriz ve hükümet eylemlerini içeren erken uyarı konuları.

2. Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler ve potansiyel ortaklar dahil olmak üzere kilit piyasa oyuncularının açıklamaları (J. Herring 1999).

Strateji odaklı bir anahtar istihbarat konusu, rekabet stratejisinin değiştirilmesini gerektirebilecek, rakip faaliyetlerindeki değişikliklere ilişkin olarak kullanıcıyı uarmak için bir rakip profili ve bir tür erken uyarı istihbaratına ihtiyaç duyabileceğinden, bu anahtar istihbarat konuları birbirinden bağımsız (mutually exclusive) değildir.

Böyle bir sınıflandırmaya gitmek işletmeler açısından faydalıdır, çünkü farklı anahtar istihbarat konuları farklı türden istihbarat konuları gerektirebilir. Anahtar istihbarat konuları iş ve / veya fonksiyonel kategori tarafından belirlendiğinde ve düzenlendiğinde, ilgili istihbarat operasyonları başarıyı en üst düzeye çıkarmak ve gerekli istihbaratı üretmek için daha iyi planlanabilir. Böylelikle, anahtar istihbarat süreci, rekabet istihbaratı biriminin proaktif bir modda çalışmasına ve yönetimin istihbarat gereksinimlerini tanımlamasına yardımcı olur.

İşletmelerin KIT sürecini kullanmaları, yalnızca kurumun temel istihbarat ihtiyaçlarını tanımlamakla kalmamalı, aynı zamanda güvenilir ve eyleme dönüştürülebilir istihbarat üretmek için gerekli olan kritik iletişim kanalını da oluşturmalıdır.

Özetle, istihbarat sürecinin planlama aşamasında en önemli husus, ihtiyacın doğru belirlenmesidir. İşletme istihbarat sürecini kullanmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için, istihbarat ihtiyaçlarını nasıl belirleyeceğini ve tanımlayacağını bilmedir. Planlama aşaması, sürecin başarısını doğrudan etkilemektedir dolayısıyla istihbarat döngüsünün diğer aşamalarının başarıya ulaşabilmesi için bu yeterlilik kazanılmalıdır.

2.3.e.ii. Veri ve Bilgiyi Toplama ve İşleme

Planlama aşaması sonrasında kullanıcının ihtiyaçları bir eylem planına dönüştürülmüş olmalıdır. Hangi soruların cevaplanacağı bu yolla belirlendikten sonra, bu soruların cevaplarını oluşturmak için hangi verilerin hangi kaynaklardan toplanacağı belirlenir. Toplanan enformasyon bir sonraki aşamalarda kullanılmak üzere kaydedilir. Böylelikle veri toplama aşaması başlamış olur.

Bu aşama istihbaratın üretileceği veri ve bilgilerin iç ve dış kaynaklardan toplanması aşamasıdır. Tüm potansiyel bilgi kaynaklarını tanımlamak, mevcut kaynaklardan doğru verileri araştırmak, toplamak ve düzenli bir biçime sokmak gerekir.

Bu aşamada zaman, finansal, organizasyonel, enformasyonel, yasal ve benzeri önemli kısıtlamalar hakkında gerçekçi bir anlayışa sahip olmak gerekir. Böylelikle, uygun, ulaşılabilir, güvenilir ve kullanışlı veriler üretme olasılığı yüksek olan veri kaynakları tanımlanabilir (McGonagle ve Vella 2002).

Veri toplama faaliyetlerinin daha hedefe yönelik ve etkin hale getirilebilmesi için bilgi kaynaklarının doğru belirlenmesi önemlidir. Bilgi çeşitli farklı kaynaklardan toplanmaktadır. Bunlar hem birincil hem de ikincil kaynaklardır. Bu bilgiler, bilgiyi nerede arayacağını bilen herkesin erişebileceği kamuya açık kaynaklardır.

Birincil veri kaynakları, işletmelerin bilgi almak üzere, özel bir çalışmanın amacına yönelik olarak bilgi toplamak üzere doğrudan başvurabildikleri kaynaklardır.

Birincil veri toplama yöntemleri saha taraması, anket, gözlem, odak grup araştırmaları ve mülakatlardır.

Birincil veri toplamak genellikle ikincil veri toplamaktan daha maliyetli ve zahmetlidir. Ancak ikincil verinin bulunamadığı durumlarda birincil veri kaynaklarını

ve toplama yöntemlerini kullanmak zorunludur. Birincil veri kaynakları amaca yönelik daha güvenilir veriler sağlarlar.

İkincil veri kaynakları ise özel bir proje için toplanmamış, başka amaçlar için daha önce toplanmış, asgari çaba ve maliyetle ulaşılabilecek hazır verilerin bulunduğu kaynaklardır. Genellikle birincil veri kaynakları kullanılarak üretilen bilgileri içerirler. İkincil kaynaklar ikiye ayrılırlar.

- 1. İşletme İçi İkincil Veri Kaynakları:** İşletmenin normal faaliyetleri için tuttuğu çeşitli kayıt ve belgeler bu tür veri kaynaklarıdır. Satış kayıtları, satış elemanlarının verdikleri raporlar, siparişlere ilişkin kayıtlar ve faturalar, kâr ve zarar hesapları işletme içi ikincil veri kaynaklarına örneklerdir.
- 2. İşletme Dışı İkincil Veri Kaynakları:** Uluslararası kuruluşların (Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu vs.), Kamu kurum/kuruluşlarının (Bakanlıklar, Ticareti Geliştirme Merkezleri -Türkiye’de IGEME¹-, İstatistik Kurumları -Türkiye’de TÜİK- vs.), Devlet Temsilcilikleri (Büyükelçilik, Ticaret Müşavirliği / Ataşeliği vs.), Sektörel ve Ticari Organizasyonlar ve Sivil Toplum Örgütleri (Odalar, Birlikler, Dernekler vs.) tarafından yayımlanan bası kaynaklar, veri tabanları ve özel amaçlı hizmetler bu tür veri kaynaklarıdır.

Rouch ve Santi üç bilgi türü tanımlamıştır (Rouach ve Santi 2001). Bunlar:

1. Beyaz Bilgi (White Information).
2. Gri Bilgi (Grey Information).
3. Siyah Bilgi (Black Information).

¹ 03.06.2011 tarih ve 637 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Ticaret Bakanlığı (mülga Ekonomi Bakanlığı)’na devredilmiştir.

Beyaz bilgi, veritabanları, yazılı kaynaklarda, internette kamuya açık olarak bulunan açık kaynak bilgileridir.

Gri bilgi, ticari fuarlar veya yayınlar gibi rakipler tarafından göz ardı edilen özel alan bilgilerini kapsar.

Siyah bilgi ise, yasadışı olarak elde edilen bilgileri içerir. Sektörel casusluk faaliyetlerinde kullanılan bilgi türüdür.

Çalışmaya göre, rekabet istihbaratı üretmede kullanılacak verilerin %75'i beyaz bilgilerden, %25'i ise gri bilgilerden oluşmaktadır. Siyah bilgi ise istihbarat etiğine uygun olmayan bilgileri kapsadığı için, istihbarat üretmede bu tür bilgi kullanılmamalıdır.

Unutulmamalıdır ki bugün içinde bulunduğumuz “büyük veri” çağında, harekete geçirecek veriyi bulmak ve anlamlandırabilmek kritik öneme sahiptir. Büyük veri temelde, olasılıklar çıkarmak amacıyla çok fazla veriye matematik uygulamak ile ilgilidir bu itibarla, büyük veri ile birlikte, önceden asla ölçülemeyen, saklanamayan, analiz edilemeyen ve paylaşılamayan şeylerin büyük çoğunluğu verileştirilmeye başlamıştır (Mayer-Schönberger ve Cukier 2013). Doğası gereği büyük verinin içinden, anlamlı ve harekete geçirebilir bilgi ve veriyi elde etmek istihbaratın temel amaçlarından. Büyük veri bu yolla, veriyi analiz etme şekillerini değiştiren ve daha verimli hale getiren bir işleve işaret etmektedir.

2.3.e.iii. Bilgiyi Analiz Etme

Bilginin katma değeri, basit bilgi toplama işlemi akabinde istihbarat üretildiğinde artmaktadır. Dolayısıyla, bu aşama, sürecin en temel ve kritik unsurudur. Toplanmış ham verinin analiz edilerek, harekete geçirir bilgiye dönüştürülmesi bu

aşamada gerçekleşir. Toplanan verilerin analizi, planlama ve karar verme sürecini iyileştirecek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunacak stratejiler geliştirmeyi mümkün kılan modellerin, ilişkilerin ve mevcut etkinliğinin belirlenmesini içeren önemli bir adımdır (Rezaie Dollatabady, Ghandehari ve Amiri 2011).

Herring'e göre, analiz, istihbarat üretiminde ilgili olguların tanımlanması, önemli ilişkilerin belirlenmesi ve anahtar bulgu ve sonuçların elde edilmesi için, bilgilerin sistematik bir incelemeye tabi olduğu bir adımdır (J. P. Herring 1998).

Toplanan verilerin stratejik karar verme için yararlı bir bağlama yerleştirilmek üzere analiz edilmesi sürecinde kullanılacak bir dizi analitik araç ve model mevcuttur.

Gilad, bir istihbarat perspektifi oluşturmak ve sektör yapısındaki geçiş ve değişimleri öngörmek için, teknolojik değişimler, devlet, sosyal ve demografik değişiklikler ve rekabetçi eylemler olmak üzere dört büyük değişim faktörünün takip edilmesinin gerektiğini vurgular. Ardından, üçüncü taraf analizleri ve kör nokta analizleri gerçekleştirilir. (B. Gilad 2016).

Bu aşama, büyük beceri ve cesaret gerektirmektedir, çünkü analistin bilgiyi tartmasını, kalıpları aramasını ve öğrendiklerini temel alarak farklı senaryolar oluşturmasını gerektirmektedir. Analistlerin, bazen olası sonuçlarla ilgili bilinçli tahminler yaparak boşlukları doldurması gerekebilir (Kahaner 1996). Dolayısıyla, analistin en yaratıcı olacağı aşama budur, denebilir.

2.3.e.iv. İstihbaratı Yayma

Döngünün bu son (ve ilk) adımı, istihbaratın kullanıcılara dağıtımını içerir. Süreç olarak değerlendirilen rekabet istihbaratının ürün hali, kullanıcılara sunulur. Analiz sonuçlarına dayanarak eylemlerin önerildiği aşamadır. Analistlerin karşılaştığı

en büyük zorluklardan biri, çalışmalarının sonuçlarını karar vericilere zamanında ve etkili bir şekilde iletmektir.

Analiz süresince analist ve istihbarat kullanıcısının sürekli iletişim halinde olması önemlidir. Kullanıcıya her küçük detayı bildirmeye gerek yoktur ancak, açık iletişim hatlarının korunarak sürecin ilerleyişinden haberdar olması ve bulguların önizlemesinin sunulması olumsuz sürprizleri en aza indirecektir. Bu aradaki güveni korumaya ve geliştirmeye izin verecektir.

İstihbaratın edinilmesi kadar sunumu da önemlidir. Görselliğin önemi ve bilgiyi en kısa ve net yoldan elde etme ihtiyacının sonucu olarak bulguları karar vericinin fark edebileceği şekilde, öz halinde sunmak önemlidir. Analistin, işletme kültürünü iyi gözlemlemesi ve kültüre uygun iletim yolunu bulması gerekmektedir.

İyi hazırlanmış bir istihbarat kötü sunulduğu takdirde karar vericiler için anlam ifade etmeyecektir.

Son ürün, kolayca anlaşılabilir, tercih edilen formatta karar verici/kullanıcıya teslim edilir. Doğru raporlama/sunum formatını kullanmak ve sonuçları doğru analitik bağlamda sunmak, harekete geçirilebilir (eyleme dönüştürülebilir) istihbarat üretmek için kritik unsurlardır (J. P. Herring 1992).

Yayılan istihbarat karar verme sürecine girdi oluşturacak, yeni kararlar yeni ihtiyaçları doğuracak ve süreç döngüsel olacak devam edecektir.

2.3.e.vi. Geri Bildirim, Yapı, Örgütsel Farkındalık ve Kültür

Rekabet istihbaratı sürecinin başarıya ulaşması için birtakım kritik faktörlerin dikkate alınması gerekir.

Geri bildirim sistemin işlerliği açısından kritiktir. Geri bildirim sürecin ayrı bir aşaması olarak belirten çalışmalar olduğu gibi (Bose 2008) (Nasri & Zarai, 2013) (Sawka & Hofhof, 2008) tüm aşamaların geri bildirim ile birbirine bağlandığını savunan çalışmalar da mevcuttur (McGonagle ve Vella 2002).

Bu çalışmada, geri bildirim anlık olarak sürecin her aşamasında yer alması ve tüm aşamaları birbirine bağlaması gerektiği görüşü savunulmaktadır. Böylelikle, genel süreç içindeki anlık bildirimler ile olası sorunlar hızla çözülecektir. Alınan yapıcı geri bildirim ve güncellemeler, orta seviye düzenlemelere ve yüzeye çıkan yeni sorunların tespitine izin verir (J. E. Prescott 1999). Geri bildirim, sürecin genel değerlendirmesi ve gelişimini de sağlamaktadır.

Örgütsel farkındalık kültür ve bir diğer önemli kriter olarak karışımıza çıkmaktadır. Rekabet istihbaratı çabalarının başarılı sonuçlar verebilmesi için, işletmenin istihbarata uygun bir örgütsel farkındalığı ve rekabetçilik kültürü olmalıdır. Uygun farkındalık ve tutumlar olmadan, işletme içinde istihbaratı geliştirmek zordur (Viviers, Saayman ve Muller 2005).

“İstihbarat Kültürü” tüm istihbarat programını canlı tutan etkidir. Kurum kültürü, farkındalık yaratarak istihbarat faaliyetlerinin kabul görerek yerleşik bir yaklaşım olarak benimsenmesini ve nihayetinde istihbarat çıktıları oluşturulmasında çalışanlarının katılımını sağlayacaktır.

Kültürün oluşturulmasında, çalışanların eğitimi ve etik ve ahlaki değerlere bağlılık da önemli unsurlardandır.

İstihbarat kültürünün oluşturulmasındaki en önemli unsur, üst yönetimin konuya gerçek ilgisi ve desteğidir. İşletmenin ve yönetimin rekabet istihbaratına bakışları, rekabet istihbaratı için uygun bir ortamın yaratılması, işletme geneline

yayılarak istihbarat ve bilgi paylaşımını destekleyen bir kültür geliştirilmesi ve bu alanda çalışanların eğitimi, bir işletmenin rekabet istihbaratı süreçlerindeki başarılarını etkilemektedir.

Rekabet istihbaratı uygulamaları farklı beceri setleri gerektirir ve örgütsel kültür tarafından desteklendiğinde çalışanların katılımı ile geliştirilebilir. Farklı bölüm ve disiplinlerin bir arada çalışabilme yeteneği geliştirilmesi de yine örgütsel farkındalık ve kültür ile mümkün olacaktır.

Bir diğer önemli nokta ise yapısalıdır. Rekabet istihbaratı, çalışanların sisteme etkin bir şekilde katkıda bulunabilmeleri ve süreçten faydalanabilmelerinin yanında, rekabet istihbaratı çalışmalarının yasal ve etik bir düzlemde yürütülmesi şarttır. Sürecin etik ve yasal olarak ilerlemesi, buna uygun politikalar, prosedürler ve altyapı gerektirir.

2.3.f. Rekabet İstihbaratı Etiği

Rekabet istihbaratını tanımlamada literatürde hemfikir olunan konu, istihbarat faaliyetinin yasal ve etik bir zemine oturtulması gerektiğidir.

En temel tartışmaların başında rekabet istihbaratı ve endüstriyel casusluk ilişkisi gelmektedir. Rekabet istihbaratı, etik kodları gereği açık ve yasal kaynaklardan, yine yasal yollarla bilgi toplama süreci olarak kurumsal casusluktan ayrılır.

Rekabet istihbaratı literatürünü gözden geçiren Paine (Paine 1991) kurumsal casusluk ile ilişkilendirecek şüpheli istihbarat toplama faaliyetlerinin dört kategoriye ayrılacağını öne sürmüştür. Bunlar:

1. Kimlik ve niyet hakkında yalan beyanda bulunmak.

2. Gizli bilgilere sahip kişilerin kararlarını etkilemeye çalışmak. (örneğin rüşvet verme yoluyla)
3. Gizli gözetim.
4. Hırsızlık

Bu uygulamalardan kaçınan, profesyonelliği ve itibarını önemseyen işletmeler etik hakkında kaygılar taşımaları ve işletmeye bu kaygıya göre yön vermelidir. Literatürde rekabet istihbaratı uygulamalarının, özellikle etik olmayan uygulamalar yasadışı davranışlarla açıkça çakıştığına basının dikkatini çektiğini savunan çalışmalar vardır (Fuld 1995) (Trevino ve Weaver 1997). Dumaine'e göre, medya rekabet istihbaratını tartışırken, "hafiyeye", "kurumsal ajan", "James Bond taktikleri" "ajan, ajanlık" terimlerini sıklıkla kullanarak, yasadışılığını ima eder ya da alanın meşruluğunu sorgular (Dumaine 1988). Dolayısıyla, işletmeler bu gibi olumsuzluklardan kaçınmak için istihbarat faaliyetlerinin etik ve yasal olduğunu savunabilir olmalıdırlar. Bunu, bir takım etik kodlara, standartlara ve yasalara uyarak yapmalıdırlar.

İşletmelerin, rekabet istihbaratı uygulamaları etik ve yasal bir altyapı oluştururken göz önünde bulundurmaları gereken önemli faktörler vardır. Bunlardan ilki yürürlükte olan yasalardır ve genellikle 1996 Ekonomik Casusluk Yasası ve Antitröst yasaları dikkate alınır.

Diğeri ise kurumdaki etik anlayış ve standartlardır. Kurum kültürü ve yönetimin anlayışı burada önemlidir. Kurum kültürünün, çalışanların kurumsal istihbarat toplama tutumları üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Beltramini 1986). Özellikle, etik bir örgütsel çevre yaratmak ve çalışanları işletme planlamasına dahil etmek, etik olmayan uygulamaları azaltabilir (Cohen ve Czepiec 1988). Doğru

davranışları vurgulayan güçlü bir etik kültürü olan işletmelerde, rekabet istihbaratı uygulayıcıları üst yönetimden açık mesajlar almakta; uygun ve uygun olmayan uygulamalarla ilgili eğitim ve rehberlik hizmetleri görmektedirler (Trevino ve Weaver 1997). Böylelikle problemleri durumlarla karşılaşılma riski azalmaktadır.

Etkili bir etik politikası geliştirmek ve uygulamak her rekabet istihbaratı sürecinin başarısında merkezi bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, işletmeler politikalarında etik konusuna özellikle yer vermelidirler.

Ancak, bir etik politikası oluşturmak ve bunu basılı hale getirerek dosyalamak yeterli değildir. Politika tüm işletmeye ve paydaşlara duyurulmalı ve en azından süreçte yer alan tüm çalışanlar içerik konusunda uzman olmalıdır. Etkili ve net bir şekilde iletilen rekabet istihbaratı etik politikası, rekabet istihbaratı sistemlerinin çalıştırılmasında karşılaşılan yasal riskleri önemli ölçüde azaltır. Birçok işletme, rekabet istihbaratının herkesin işinin bir parçası olduğu bir kültüre doğru ilerlerken etiğin bu şekilde içselleştirilmesi özellikle önemlidir (Hohhof 2006).

SCIP rekabet istihbaratı uygulayıcılarının, sahada karşılaşılabileceği problemleri doğru bir şekilde temsil eden ve uymaları beklenen etik kodları belirten kuramsal kılavuzu hazırlamıştır (Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) 1997). Belirlenen etik kodlar:

- Mesleğin tanınmasını ve saygınlığını arttırmaya çalışmak.
- Yerli ve uluslararası tüm geçerli yasalara uymak.
- Tüm görüşmelerden önce kimliği ve organizasyonu dahil olmak üzere tüm ilgili bilgilerini açıklamak.
- Görevde çıkar çatışmasından kaçınmak.
- Görevlerini yerine getirirken dürüst ve gerçekçi tavsiyeler ve sonuçlar sağlamak.

- Bu etik kuralları, işletme içine, üçüncü taraf yüklenicilere ve tüm meslek kapsamına tanıtmak.
- İşletme politikalarına, hedeflerine ve kurallarına sadakatle bağlı kalmak ve bunlara uymak.

Leonard Fuld (1995) ise, "yasal ve etik istihbarat toplanmasına ilişkin on emir"i yayınlamıştır.

1. Kendini temsil ederken yalan söylemeyeceksin.
2. İşletmenin yasal yönergelerini hukuk departmanı tarafından belirtilen şekilde uygulayacaksın.
3. Konuşmaları kaydetmeyeceksin.
4. Rüşvet vermeyeceksin.
5. Dinleme cihazları yerleştirmeyeceksin.
6. Görüşmelerde kasıtlı olarak kimseyi yanıltmayacaksın.
7. Rakibinden ne fiyat bilgisi elde edecek ne de rakibine fiyat bilgisi vereceksin.
8. Yanlış bilgi paylaşmayacaksın.
9. Ticari sır çalmayacaksın (veya bir ticari sır öğrenme umuduyla çalışanları çalmayacaksın).
10. Kişinin işini veya itibarını tehlikeye atacağını bilerek kişiyi bilgi vermeye zorlamayacaksın.

BÖLÜM III

REKABET İSTİHBARATI MODEL VE ANALİTİK ARAÇLARI

İstihbarat üretmenin yolu analizden geçmektedir. İstihbarat temel olarak toplanan veri ve bilgilerin analizi sonucu elde edilen harekete geçirici bilgidir. Dolayısıyla analiz sürecin en kritik aşamasıdır ve işletmeler bu analizleri çeşitli analitik araçlar ve modeller kullanarak yapmaktadırlar.

Disiplinlerarası diğer alanlar gibi, rekabet istihbaratı uygulamalarında kullanılan araçların büyük kısmı da genellikle başka alanlarda geliştirilmiştir. Kütüphane ve bilgi bilimlerinde geliştirilen birçok toplama ve izleme aracı istihbarat uygulamalarında kullanılmaktadır. Strateji alanında çalışan Michael Porter, analiz modülünde temel olarak kullanılan rekabetçi analizler geliştirmiştir. Gelişmiş uygulama modülünün bir parçası olan senaryo planlama ve iş savaş oyunları da orduda geliştirmiş analitik yöntemlerdir (Gilad ve Hering 2001). Ayrıca, analiz yöntemlerinde, ekonomi analizi, finans analizi, istatistik, pazarlama ve hatta psikolojinin yanı sıra strateji analizinden ve pazar analizlerinden büyük ölçüde yararlanılmaktadır.

İstihbarat üretmek için kullanılan araç ve modeller amaca, kapsama ve içeriğe göre farklılık göstermekte olup, tek tek ya da bir arada kullanılabilirler.

3.1. Modeller

3.1.a. Ansoff Matrisi

Ürün-Pazar Matrisi ya da Büyüme Vektör Analizi de denilen analiz, adını kavramı oluşturan Igor Ansoff'tan almıştır (Şekil 3.1.).

Şekil 3.1. Ansoff Matrisi

		ÜRÜN	
		Mevcut Ürün	Yeni Ürün
PAZAR	Mevcut Pazar	Pazar Penetrasyonu	Ürün Geliştirme
	Yeni Pazar	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Ansoff matrisi, ürün ve pazar geliştirme ağırları aracılığıyla işletme büyümesi hakkında bilinçli bir yargılama için kullanılan bir planlama tekniğidir. Büyüme stratejilerini formüle etmek ve geliştirmeye yardımcı olmak için bir çerçeve sunar. Ansoff, işletmelerin sürekli büyümesi ve değişmesi gerektiği kanısından hareketle dört büyüme stratejisi tanımlamıştır (Ansoff 1957). Bunlar:

- 1. Pazar Penetrasyonu Stratejisi:** Pazar penetrasyonu, işletmenin mevcut ürünlerini mevcut pazarlara satmaya odaklandığı büyüme stratejisine verilen addır. Pazara nüfuz etme temellidir. Mevcut pazarlarda pazar payının artırılması yoluyla büyümek esastır. Risk düşüktür, ancak tanıtım ve dağıtım faaliyetlerinde agresifleşmeyi gerektirir.
- 2. Pazar Geliştirme Stratejisi:** Pazar geliştirme, işletmenin mevcut ürünlerini yeni pazarlara satmayı hedeflediği büyüme stratejisine verilen isimdir. Yeni pazarların hedeflenmesi nedeniyle pazar penetrasyonundan daha riskli bir stratejidir.
- 3. Ürün Geliştirme Stratejisi:** Ürün geliştirme, bir işletmenin mevcut pazarlara yeni ürünleri tanıtmayı hedeflediği büyüme stratejisine verilen addır. Bu strateji, işletmenin mevcut pazarlara hitap edebilecek değiştirilmiş ürünler geliştirmesini

gerektirir. Dolayısıyla, işletmenin yeni yetkinlikler geliştirmesini gerektirebilir. Ürün geliştirmeye yönelik bir strateji, ürünün rekabetçi kalması için farklılaştırılması gereken bir işletme için özellikle uygundur.

- 4. Çeşitlendirme Stratejisi:** Çeşitlendirme, bir işletmenin yeni pazarlarda yeni ürünler pazarladığı büyüme stratejisine verilen addır. Bu, doğası gereği daha riskli bir stratejik yönelimdir çünkü işletme, çok az deneyime sahip olduğu veya hiç deneyimi olmadığı pazarlara doğru hareket etmektedir. Bir işletmenin bir çeşitlendirme stratejisini benimsemesi için, bu stratejiden ne kazanmayı beklediğini ve riskleri doğru ve açık bir şekilde değerlendirebilmesi şarttır.

Matrisin uygulanma sürecinin ilk adımı, seçeneklerin analiz edilmesi ve matris üzerinde uygun bölüme yerleştirilmesiyle başlar. Daha sonra, her biriyle ilişkili riskleri belirlemek ve her seçenikle ilgili tehlikeleri daha iyi anlamak için risk analizi yapılır ve en olası riskleri ele almak için bir olasılık planı geliştirilir. Bu noktadan sonra, işletme için hangi seçeneğin uygun olduğuna dair fikir geliştirilebilir ve son adımda analiz işletme için en iyi seçimin yapılmasına yardımcı olacaktır.

Ansoff matrisi pazarlama planlama sürecinin strateji aşamasında kullanılmaktadır. İşletmenin hangi temel stratejiyi kullanması gerektiğini belirlemek ve daha sonra pazarlama faaliyetinde hangi taktiklerin kullanılması gerektiğini bildirmek için kullanılır. Matrisin çıktısı, iş stratejisinin yönünü belirlemeye yarayan bir dizi önerilen büyüme stratejisidir. Bu seçeneklerin her biri belirli bir miktarda risk taşır ve bazı yatırımları içerir. Bazen bir işletme farklı pazarlara ulaşmak için bir veya daha fazla stratejiyi benimseyebilir.

Matrisin bir takım kısıtlılıkları vardır. Bunlardan biri matrisin her tür ve boyutta işletme tarafından kullanılamamasıdır. Matris, seçilen stratejiyi takip etmek

için finansal güvenliğe sahip kuruluşlar tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Ayrıca bu çerçevede rakiplerin faaliyetleri, mevcut kaynakları veya risk yönetimi gibi dış faktörleri hesaba katmamaktadır. Derinlikten yoksun çıktılar sunar. İşletmenin takip edeceği stratejik yolu analiz etmek için faydalıdır ancak stratejik kararları vermek için tek başına yeterli değildir. Dolayısıyla, diğer analitik süreç ve modellerle birlikte kullanması önerilir.

3.1.b. BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi

Bir işletmenin iş portföyündeki öncelik alanlarını tespit etmek için 1970 yılında Boston Consulting Group tarafından geliştirilmiştir. İşletmelerin rekabetçi konumunun analizinde kullanılan bir modeldir. Rekabetçi konumlandırma analizi, bir işletmenin rekabet ettiği sektör ve pazarlar hakkında ayrıntılı ve pratik bilgiler sağlar. Amaç, alınan kararların maliyetlerini minimize etmek ve doğru alanda doğru yatırımlar yapılmasını sağlamaktır.

Model, ürün karmasının etrafında stratejinin nasıl geliştirileceğini kategorize etmeye ve anlamaya yardımcı olabilir (Johri ve Aggarwal 2016). Anılan Model, yeni pazarlarda rekabet hakkında bilgi sağlamak ve belirli bir yeni pazara en iyi şekilde nasıl girileceği konusunda rehberlik etmek, ürün hattının nasıl yönetilmesi gerektiğini tahmin etmek ve belirli sektör veya pazarlardaki canlılık hakkında bilgi edinebilmek için kullanılabilir.

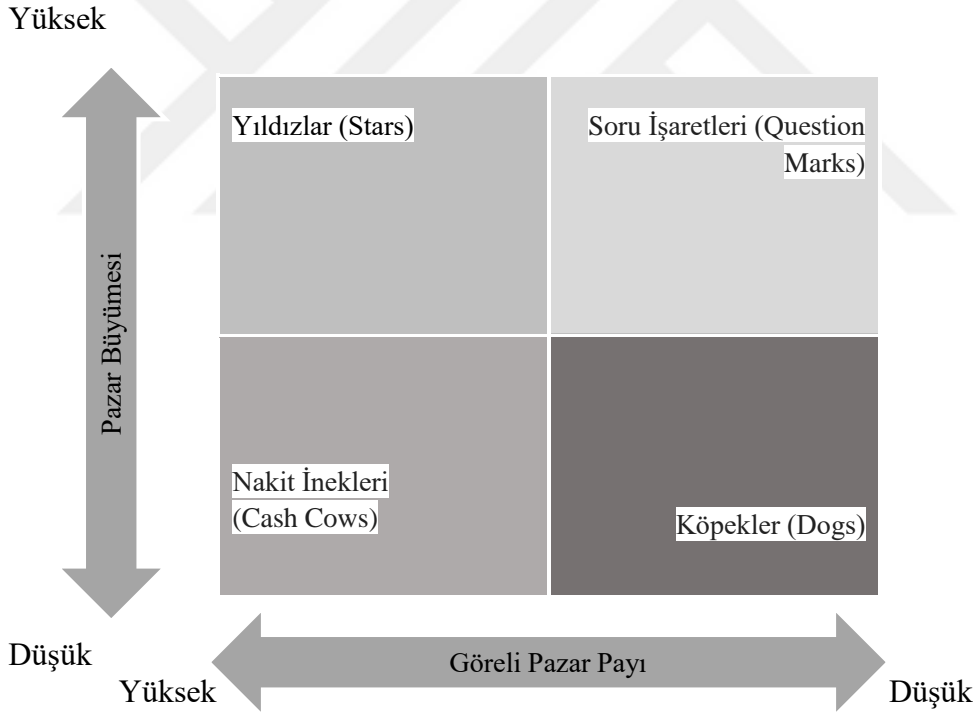
Fleisher ve Bensoussan (2007), matrisi rekabetçi konumlandırma analizinin bir aracı olarak yorumlayarak, analizin, bir pazara iki veya daha fazla büyük işletmenin hakim olduğu durumlarda, rekabet avantajı ve pazar hakimiyeti elde etmek için işletmenin rakiplerinden farklılaşabilmesi veya ürün / hizmetini pazar içinde yeniden konumlandırması hakkında bilgi vereceğini savunmaktadırlar.

Sözü edilen Model, işletmelerin genel ekonomik performansı artırmak için kendi iş birimlerini iyi yönetmeleri gerektiğinden hareketle, bir iş birimi portföyünün yönetilmesindeki sorunların çoğunu vurgulamaktadır. Bu üniteler iki değişken temelinde değerlendirilmektedir:

1. Potansiyel Pazar Büyümesi
2. Görelî Pazar Payı

Değerlendirmelerin bulguları, pazar büyümesinin dikey ve pazar payının yatay eksenini oluşturduğu dört kategoriye ayrılmış ikiye ikilik matrise yerleştirilir (Şekil 3.2.).

Şekil 3.2. BGC Büyüme Pazar Payı Matrisi



Bu kategoriler:

1. **Yıldızlar:** Hızlı büyüyen pazardaki yüksek görelî pazar payına sahip, kendi kendini idame ettirmek için yeterli nakit üretmesi muhtemel işletmelerdir. Bu kategorideki işletmelerin büyümeyi sürekli kılmak için yatırım yapması ve pazardaki durumunu güçlendirmeleri beklenir. Pazar doyumu noktasına ulaştığında

ve büyüme durduğunda nakit ineğine dönüşürler ve stratejiler buna göre yeniden kurgulanır.

- 2. Nakit İnekleri:** Az büyüyen pazarlardaki yüksek görelî pazar payına sahip işletmelerdir. Olgunluğa ulaşan pazardaki büyük oyuncular olduklarından dolayı yıldızlara göre nispeten daha az yatırım gerektirirler. Genellikle diğêr iş ünitelerini ve AR-GE çabalarını destekleyecek nakit akışını sağlarlar.
- 3. Soru İşaretleri:** Hızlı büyüyen pazarlarda düşük pazar payına sahip işletmelerdir. Gelişmeyi finanse edebilmek için yüksek nakit girişlerine gereksinim duyarlar ve zayıf rekabet konumları gereği zayıf nakit üreticileridir (Porter 1998).
- 4. Köpekler:** Az büyüyen pazarda düşük pazar payına sahip, nakit sıkıntısı çeken, yatırım yapmanın anlamlı olmadığı işletmelerdir. Zayıf rekabet konumları sebebiyle nakit tuzakları olarak görülebîrlirler.

Model, pazardaki karşılıklı bağımlılıkları ve paylaşılan deneyimleri açıklayacak şekilde tanımlanmamıştır. Yalnızca iki boyut sektörün yapısını açıklamada yeterli değildir. Pazar payı tek başına yeterli bir başarı faktörü olamaz. Pazar büyümesi, bir pazarın çekiciliği için tek gösterge olarak görülemez. Bu kısıtlılıklar göz önüne alındığında BCG Matrisi bir işletme için strateji belirlemede tek başına yeterlidir, denemez. Ancak diğêr analiz ve yöntemlerle birleştğinde önemli girdi ve çıktılar sağlayabilir.

3.1.c Beş Güç Modeli

Porter tarafından formülize edilen Beş Güç Modeli, sektör rekabetinin altında yatan güçleri açıklayarak sektörün yapısal analizini yapmaya olanak sağlamaktadır. Porter'in Beş Güç modelini ve kritik başarı faktörlerinin tanımlanması için ilgili sektör analizini kullanmanın anahtarı, sektördeki kârlılık üzerindeki en büyük baskıyı

oluşturan güçleri ve altta yatan faktörleri hedeflemektir. Bunlar tespit edildiğinde, işletmeler bu baskıların etkisini en aza indirgeyebilecek ürün / hizmet özelliklerini, yeterliklerini, kaynaklarını veya süreçlerini tanımlayacaktır. Söz konusu Modeli kullanan işletmeler, analiz sonunda rekabet ortamı hakkında bilgi sahibi olarak sektörde iyi bir konuma ulaşmak üzere doğru stratejik kararlar verebilirler.

Modelin ilk uygulama aşaması, itici güçlerin belirlenmesidir. Bu aşamada, belirli bir sektör içindeki her paydaş grubu ve buna bağlı makro çevresel faktörler, ilgili itici güçleri bulmak için incelenecektir. Ardından, bu kuvvetler değerlendirilir ve sıralanır. Her bir itici gücü ve bunun etkilenme kolaylığını belirlemek için 1 ile 10 arasında bir derecelendirme sistemi kullanılabilir. Daha sonra, her bir itici gücün derecesini belirlemek için güç ve etki toplamı kullanılacaktır. Ardından etki değerlendirilir ve uygun çözüm önerilir (Johri ve Aggarwal 2016).

Anılan Model, geniş kabul görmüş olsa da modele ve geçerliliğine yönelik birtakım eleştiriler de mevcuttur. Modelin eleştirmenlerine göre, ana zayıflığı, uzun vadede bir işletmenin rekabet avantajı olarak hizmet edebilecek temel yetkinlikleri veya yetenekleri küçümsemesidir. Sektör yapısı, bir işletmenin kârlılığını belirleyen önemli bir faktördür, ancak tek faktör değildir. Model, tekil sektörlerde bireysel iş birimi stratejilerini analiz etmek için tasarlanmıştır. Bir işletmenin genel portföyündeki sinerjileri ve bağımlılıkları hesaba katmaz.

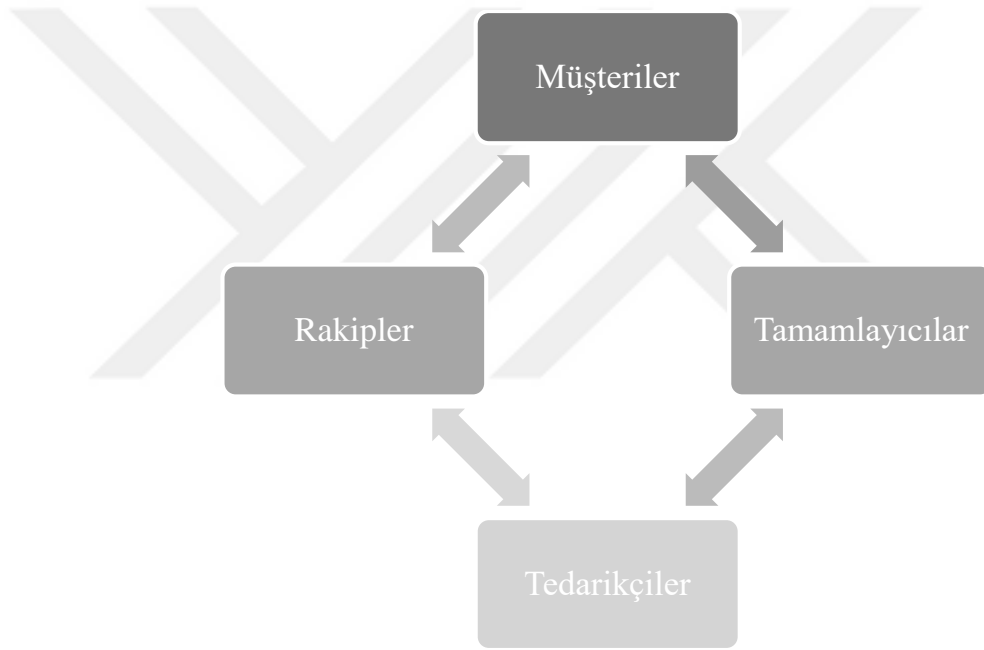
3.1.d. Değer Ağı Modeli

Değer Ağı Modeli, Adam Brandenburger ve Barry Nalebuff (Brandenburger ve Nalebuff 1997) tarafından geliştirilmiş ve işletmenin herhangi bir işin seyrini etkileyen dört ana gruba sahip bir ortamda faaliyet gösterdiğini kabul ederek, bu

grupları ve aralarındaki bağımlılıkları temsil edecek şekilde tasarlanmış şematik bir haritadır. Bu dört grup:

1. Tedarikçiler,
2. Müşteriler,
3. Rakipler
4. Tamamlayıcılar (Şekil 3.3.)

Şekil 3.3. Değer Ağı Modeli



Model, tüm bu önemli oyuncuların tanımlanmasına ve davranışlarının daha doğru bir şekilde tahmin edilebilmesine olanak tanır. Bu, işletmelerde daha bilinçli stratejik kararlar alınmasına yardımcı olur.

Modelin uygulama süreci, işletmeyi etkileyen oyuncuları tanımlamakla başlar. Modeldeki her role dahil olan kişi ve kuruluşlar listelenir. Ardından katma değerleri hesaplanır. Bu, kimin en fazla güce sahip olduğunu belirleme ve başkaları için sağlanan değerlerin nasıl artırılabilirliğini düşünmeye yardımcı olur. Ardından, strateji

geliştirmek üzere kurallar ve taktikler oluşturulur. Modeldeki her oyuncunun işletmeyi nasıl algıladığı ve bu algıların nasıl yönetildiği ve şekillendirildiği önemlidir. Son adım ise kapsamı, pazarın sınırlarını tanımlamaktır. Bu adımda, bağlantıların nerede olduğunu ve kapsamın artırılmasına yönelik yararların olup olmadığını veya sınırları yeniden tanımlamak için varolan bağlantıları kesmenin gerekip gerekmediğini belirlemek gerekir.

3.1.e. Değer Zinciri Analizi

Porter (M. E. Porter 1985) tarafından ortaya atılan Değer Zinciri Analizi, işletmenin stratejik açıdan birbiriyle ilişkili olan süreçlerini ve faaliyetleri tanımlayan ve bunları analiz ederek aralarındaki uyum ve sinerjiyi ortaya koyan stratejik bir araçtır. Analiz, işletmenin tedarikçileri, müşterileri ve sektördeki diğer işletmelerle olan ilişkilerini açıklayarak rekabetçi durumunu görmesini sağlamaktadır (M. E. Porter 1985). Dolayısıyla, Değer Zinciri Analizi, rakiplere bakmak ve rekabet avantajı kaynaklarını belirlemek için özellikle yararlı bir araçtır (Şekil 3.4).

Değer Zinciri Analizi, işletmelerin müşterileri için değer yaratmak üzere var olduğu prensibine dayanmaktadır. Porter modelde, işletmenin nihai çıktısına ve aynı zamanda bir dizi destek faaliyetine değer katan beş temel faaliyet tanımlamıştır ve işletmenin faaliyetleri, değer katan ayrı faaliyet kümelerine ayrılmıştır.

İşletmenin temel faaliyetleri seri olarak birbirine bağlı eylemlerden oluşan ve işletmenin temel işlemlerini oluşturan faaliyetlerdir.

Bunlar:

1. Tedarik Lojistiği
2. Üretim Operasyonları
3. Sevkiyat Lojistiği

4. Pazarlama ve Satış
5. Hizmetler

Destek faaliyetleri ise temel faaliyetleri destekleyen işletme içi diğer faaliyetlerdir. Bunlar:

1. İşletme Altyapısı
2. İnsan Kaynakları Yönetimi
3. Teknoloji Geliştirme
4. Tedarik

Şekil 3.4. Değer Zinciri



Temel ve destek faaliyetlerden oluşan analiz yönteminin kullanımı, hem işletmenin hem de rakiplerin eksiklerini, aksiyonlarını ve geleceğe yönelik geliştirmeleri saptayabilmek açısından son derece önemlidir.

Temelde analiz süreci, değer zincirin güçlülük ve zayıflıklarını belirleyerek bunları analiz etmek, duruma uygun strateji geliştirebilmek üzerine kurgulanmıştır.

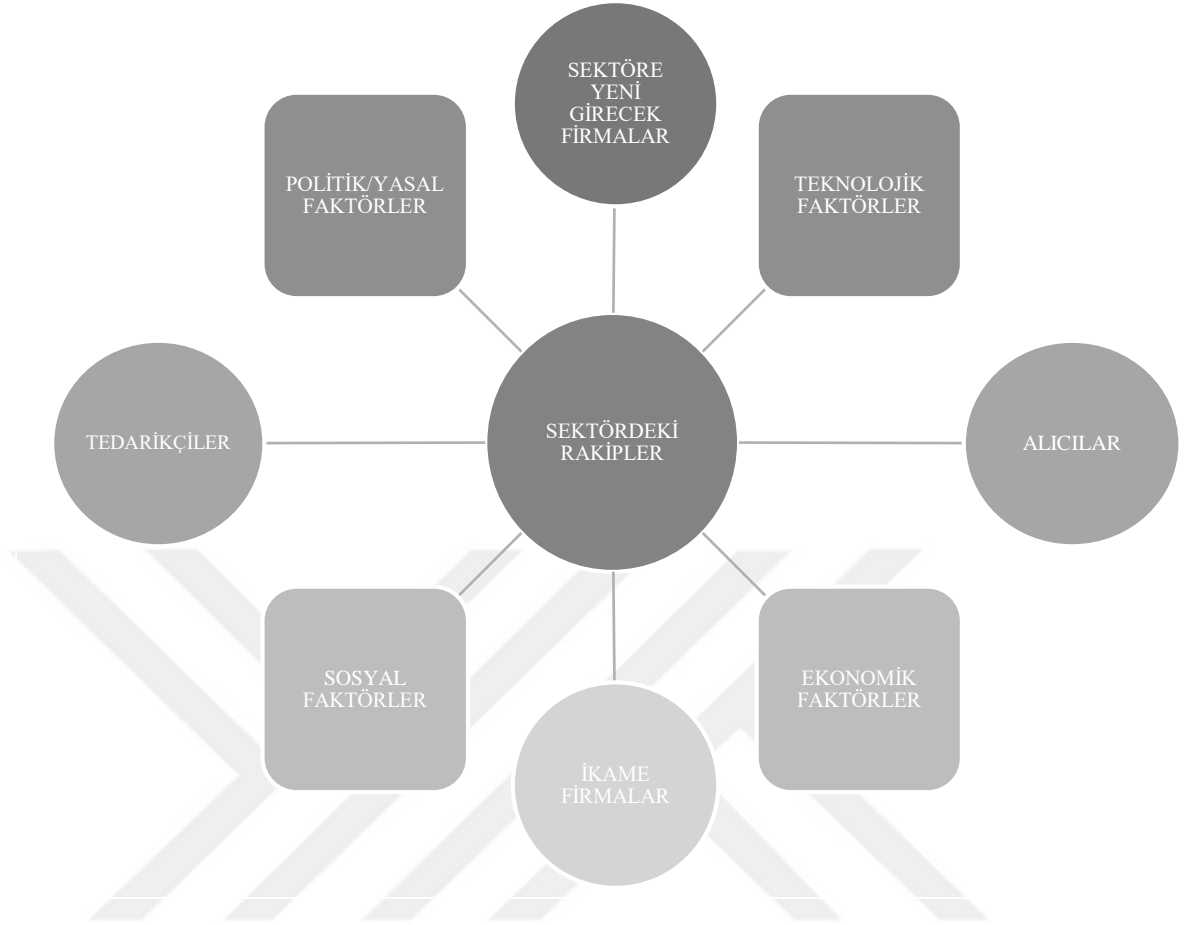
Değer Zinciri Analizi yürütülürken ilk aşama, işletmenin stratejik iş birimlerinin tanımlanmasıdır. Ardından, işletmenin kritik değer oluşturma faaliyetleri tanımlanır. Böylelikle güçlü ve zayıf yönler, işletmenin değer yaratan faaliyetleri ve bu değer artış için gerekli kriterler belirlenir. Daha sonra, iç maliyet analizi yapılır. İşletmeler değer zinciri faaliyetlerinin maliyetini azaltarak veya faaliyet zincirlerini yeniden yapılandırarak maliyet avantajları ve daha iyi marjlar elde edebilirler. Analizin bir sonraki adımı, iç farklılaşma değeri avantaj analizi yapmaktır. Böylelikle düşük maliyet ya da farklılaşma yaklaşımları arasında seçim yapılır.

Bir değer zinciri analizi yapmanın birçok avantajı olsa da, bu tür analizleri yürütmenin dezavantajı, bir işletmenin genel stratejisinin ve vizyonunun, operasyonları bölümlere ayrıldığında kaybolması riskidir. Ayrıca faaliyetler arasındaki bağlantıları gözden kaçırmak da mümkündür. Analiz, fiziksel varlıkları ve akışları anlamaya yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Entelektüel varlıklara ve hizmetlere dayalı rekabet için uygun olmayabilir (Bensoussan ve Fleisher 2013).

3.1.f. Dokuz Güç Modeli

Fleisher ve Bensoussan, (Fleisher ve Bensoussan 2007) geniş çevresel ve sektörel faktörlere odaklanan Dokuz Güç Modeli adı altında bir model tanımlamışlardır. Dokuz Güç Modeli, bir işletmenin rekabet gücü konusunda bütünsel bir bakış açısı sağlamak için makro çevresel analiz ve sektör analizini birleştiren bir çerçevedir. Daha geniş bir bakış sağlamak üzere, PEST / STEEP analizleri ile Porter'ın Beş Güç Analizi'ni birleştirmektedir (Şekil 3.5.).

Şekil 3.5. Dokuz Güç Modeli



Anılan Modelde yer alan bu dokuz faktör:

1. Sektördeki Rakipler.
2. Sektöre Yeni Girecek İşletmeler.
3. İkame İşletmeler.
4. Alıcılar.
5. Tedarikçiler.
6. Sosyal Faktörler.
7. Ekonomik Faktörler.
8. Teknolojik Faktörler.
9. Politik / Yasal Faktörler

Analiz ile işletme ortamının bileşenlerinin önerdiği mevcut ve potansiyel güçlü yanları, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri tanımlanabilir. İşletmeleri, daha geniş

çevresel özelliklere odaklanarak ve endüstri faktörlerini ve yapısını anlayarak yatırım yapmayı teşvik eder.

Analiz süreci, ele alınabilecek soruların tespiti ile başlar. Bunlar eğilimler ile arasındaki ilişki ve uyumsuzluklar ve dokuz gücün işletme ve sektör üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesine yardımcı olur. Ardından dokuz gücün her birinin göreceli gücü değerlendirilir. Bunu kuvvetleri bir ölçekte sıralayarak ve her bir gücün nasıl çalıştığına dair mantıklı bir açıklama oluşturarak genel rekabetçi görüntüdeki rolünü anlamak yoluyla yapmak uygun olacaktır. Daha sonra, dokuz güç işletmenin rekabet kabiliyetine göre değerlendirilir. Hedef, bu güçlerin kolektif gücü göz önünde bulundurulduğunda, işletmenin bu sektör ve çevre içerisinde başarılı bir şekilde rekabet edebilme yeteneğini tanımlamaktır. Tüm analiz, kurumsal stratejinin daha geniş bağlamında bütünleştirilir

Analizin sonucunu etkileyecek birtakım yetersizlik ve kısıtlar mevcuttur. Karar vericiler, çevrelerinin sınırlarını tanımlamakta zorlanabilirler. Sonuçlar yanlış yorumlandığında, analitik çıktı yanlış olabilir. Çoğu işletmenin, derinlemesine analiz için yeterli kaynağı bulunmayabilir. Bazı işletmelerde, karar vericiler faaliyet gösterdikleri dünyayla ilgili dar, sınırlı veya geçersiz algılara sahiptir. Ve çoğu işletme analizi rekabetçi etkilerle ilişkilendiremeyebilir. Analiz çeşitlendirilmiş işletmelere uygulandığında çok karmaşık olabilir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

3.1.g. Dört Köşe Analizi

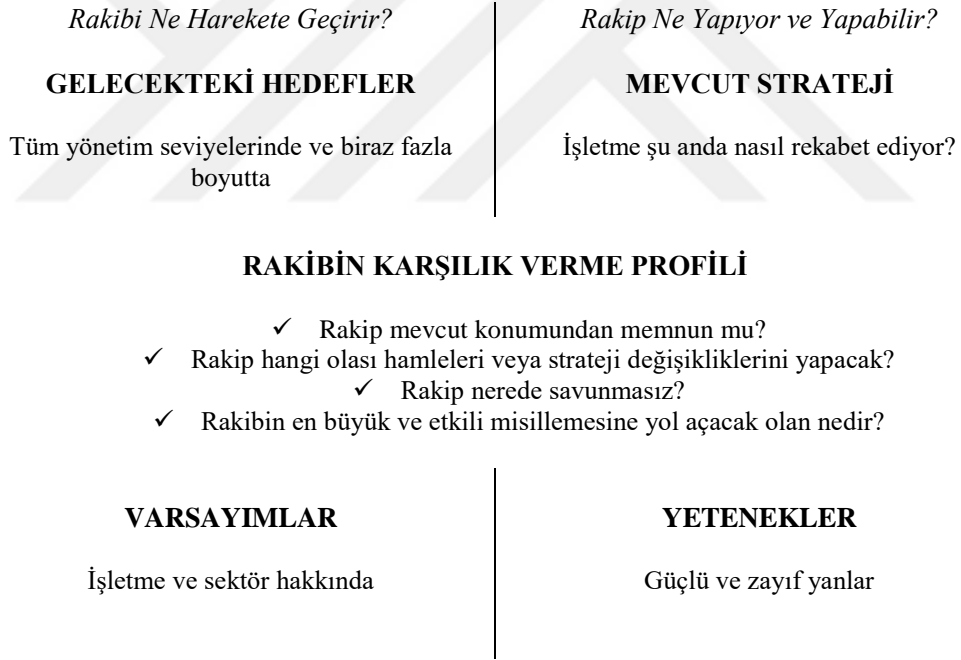
Michael Porter tarafından, işletmelerin rakiplerinin amaçlarını, hedeflerini ve hamlelerini anlamaya yardımcı olmak için tasarlanmış bir modeldir. Mevcut ve potansiyel rakipleri değerlendirmek, muhtemel rakip stratejisi değişiklikleriyle ilgili varsayımlar üretmek ve çevresel ve sektörel değişimlere karşı rakip tepkisini

belirlemek için faydalı bir tekniktir. Model rakip davranışlarını derinlemesine inceleyen en etkili analitik araçtır (B. Gilad 2016).

Model, rakibin motivasyonu, eylemleri ve eğilimlerini tanımlamada kritik olan dört unsura işaret eder. Bunlar:

1. Tetikleyiciler (Drivers) (Gelecekteki Hedefler).
2. Mevcut Strateji.
3. Yönetim Varsayımları.
4. Yetenekler (Şekil 3.6.).

Şekil 3.6. Dört Köşe Modelinin Bileşenleri (kaynak Porter s: 59)



Model, SWOT analizi gibi mevcut durumu değerlendiren diğer statik modellerin aksine, belirli bir eylemi gerçekleştirmek için rakibi neyin motive edeceğini de içerecek şekilde işletmenin gelecek stratejisini değerlendirmek üzere

geliştirilmiştir. Model yardımıyla rakibin kurum kültürü, değerleri, varsayımları ve yetenekleri de incelenerek olası tepki ve hamleleri daha doğru ve gerçekçi olarak gözlenebilir. Model, gelecekteki eylemleri tahmin etmek için geçmiş davranışları kullanır, ancak aktif olarak stratejilerinde bir değişim olup olmadığını görmeye çalışır.

Dolayısıyla, bu analizin uygulanması ile rakibin hedefleri ve güçlü yönleri etrafında manevralar yapan ve işletmenin yeteneklerine uygun bir rekabet stratejisi tanımlanabilir.

Dört Köşe Modelinin uygulama sürecinin ilk adımı rakibin motivasyonunu tanımlamaktır. Rakibin mevcut stratejileri ve hedefleri, rakip üzerinde neyin harekete geçirici itici etkisi olduğu, işletme ve sektör hakkındaki varsayımları ve algılarını değerlendirmek gerekir. Ardından rakibin olası eylemleri tanımlanır. Bu adım rakibin ne yaptığı ve yapabileceğinin değerlendirildiği adımdır. Dolayısıyla, rakibin mevcut stratejileri, kaynakları ve yetenekleri değerlendirilir. Analizin üçüncü adımı işletmenin trendini tanımlamaktır. Elde edilen tüm bilgi ve veriler derlenir ve analiz edilir. Sonuç olarak, işletmenin gelecekteki stratejisini belirlemek için verilerden sonuçlar ve ilişkiler çıkarılır.

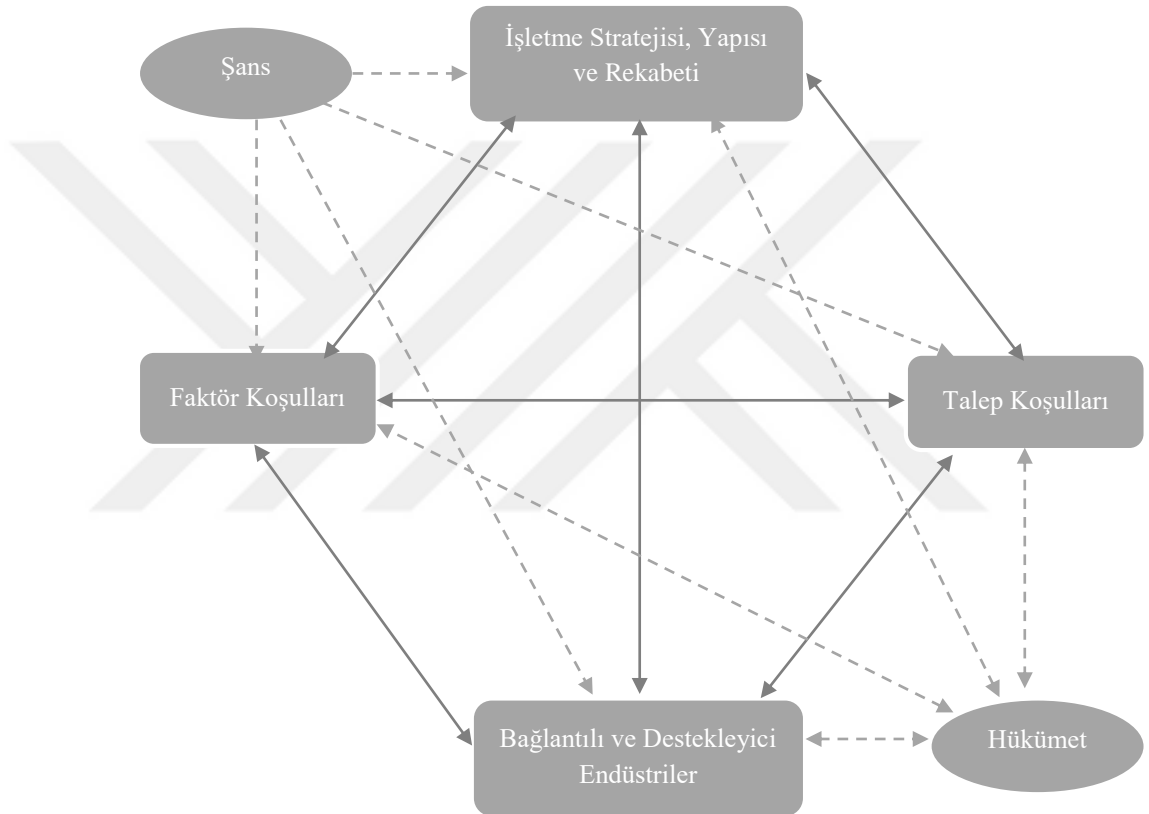
Model, strateji geliştirmede ve rakiplerin bu stratejik hamleye göre olası eylemlerini tahmin etmede kullanılabilir. Ayrıca erken uyarı aracı olarak işletmeleri olası tehditlere karşı da uyarabilir. Ancak bu güçlü yönlerine rağmen istihbarat alanında sık kullanılan modellerden biri değildir.

Bu model, diğer analitik modellerle birlikte uygulandığında iyi sonuç verir. Birbirini tamamlayan bu tür modelleri kullanmak daha eksiksiz bir analiz oluşturmaya yardımcı olacaktır.

3.1.h. Elmas Modeli

Porter'in 1990 yılında, *The Competitive Advantage of Nations* (M. E. Porter 1990) isimli kitabında ortaya attığı Elmas Modeli, ulusal rekabet gücünü analiz etmek için etkili bir yol sunar. Model, mikroekonomik rekabet gücünün çoklu boyutlarını tanımlamak ve bunların nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamak üzere kurgulanmıştır.

Şekil 3.7. Elmas Modeli



Elmas Modeline göre, ülkedeki özellikler işletmenin uluslararası rekabet gücünü açıklamada merkezi bir rol oynamaktadır. Porter, böylelikle, ana ülke ortamının kalitesinin, işletmelerin diğer pazarlarda ne kadar başarılı olabileceğini etkilediğini öne sürmektedir. Ülkeler ve buna bağlı olarak işletmeler, üretkenliğe engel olan unsurları tanımlayarak ve geliştirerek rekabet güçlerini artırabilirler.

Model, işletmelerin rekabet avantajı geliştirmelerinde etkiye sahip altı ayrı faktörden oluşur (Şekil 3.7.). Bunlar:

- 1. Faktör Koşulları:** İnsan kaynakları, fiziki kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı gibi, ülkede bulunabilecek veya bulunmayabilecek farklı kaynaklara atıfta bulunmaktadır. Ülkenin belirli bir sektörde rekabet etmek için gerekli olan nitelikli işgücü veya altyapı gibi üretim faktörleri içindeki konumu.
- 2. Talep Koşulları:** Sektörün ürün veya hizmetine yönelik yerel piyasası talebinin doğasına işaret eder (M. E. Porter 1990). Üretilen mal ve / veya hizmete olan talep değişkenlerine atıfta bulunmaktadır. Yerel talep, pazar büyüklüğü, pazar büyümesi ve sofistike gibi faktörleri içerir. Modele göre, çoğu zaman, yerel pazarın ihtiyaçları, daha sonra küresel pazarlara cevap veren sektörü şekillendirir.
- 3. Bağlantılı ve Destekleyici Sektörler:** Bir sektörün başarısı, belirli bir bölgedeki tedarikçilerin ve ilgili sektörlerin varlığı ile ilişkilidir. Uluslararası düzeyde rekabetçi olan tedarikçi işletmelerin ve diğer ilgili sektörlerin varlığı veya yokluğuna işaret eder (M. E. Porter 1990).
İlgili ve destekleyici sektörler, inovasyon ve uluslararasılaşma için kritik olan girdiler üretebilir. Bu sektörler uygun maliyetli girdiler sağlar, ancak yükseltme sürecine de katılır, böylece zincirdeki diğer işletmelerin de yeniliklerini teşvik eder.
- 4. İşletme stratejisi, yapısı ve rekabeti:** Bu unsur işletme faaliyetinin gerçekleştirildiği sektörün yapısal özelliklerini, işletmelerin nasıl oluşturulduğunu, organize edildiğini ve yönetildiğini, hedeflerini, stratejilerini ve aynı yerel piyasadaki rekabetin niteliğini içerir.
- 5. Şans:** Şans, işletmenin kontrolünün ötesinde olan ancak rekabet gücünü değiştirebilecek rastlantısal olayları ifade eder.

6. Hükümet: Hükümet, bir işletmenin uluslararası rekabet gücü üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilir. Ayrıca, modele göre, modeldeki diğer beş kuvvetin her birini etkileyebilir. Porter bu değişkene, hem bir katalizör hem de zorlayıcı görevi yüklemiştir.

Porter, ülkenin kendisinden kaynaklanan bu dört unsurun ve diğer iki faktörün bir işletmenin kalıcı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmasında temel rol oynayan unsurlar olduğunu belirtmiştir. (Porter'dan aktaran Gürpınar ve Sandıkçı, 2008) Bu faktörler, birbirinden bağımsız gibi gözükse de, birbiriyle güçlü bir ilişki içerisinde bulunurlar.

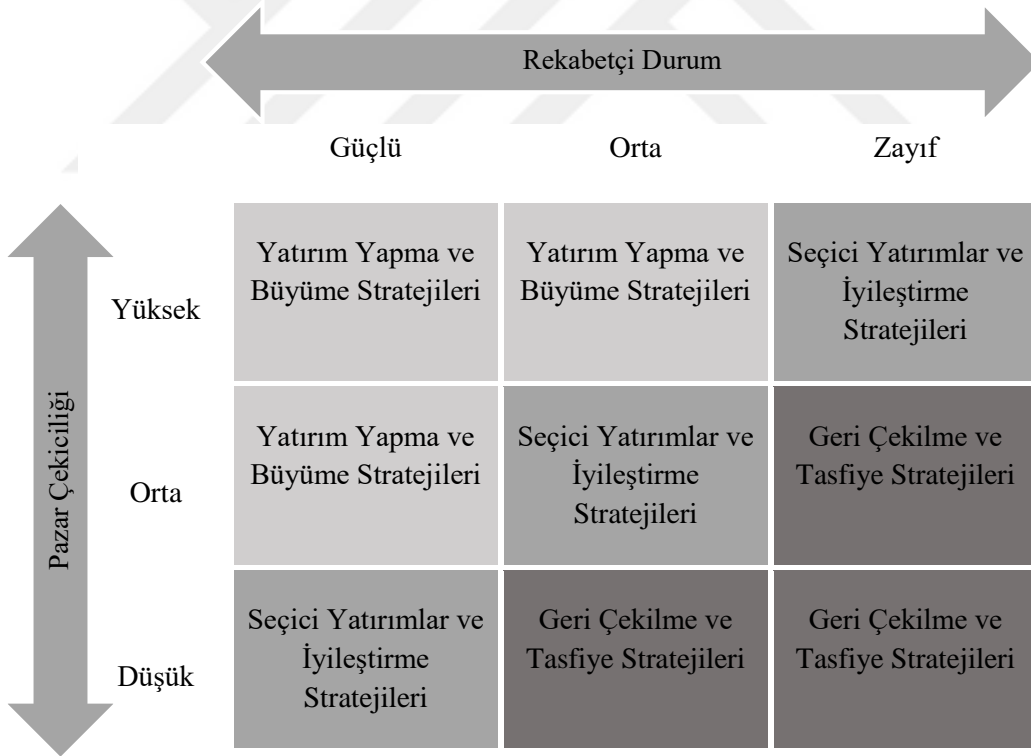
İşletmeler, başarılı bir uluslararasılaşma çabasını destekleyebilecek ve sürdürecektir ya da hangi ülkeye yatırım yapacaklarını belirleyebilmeleri için uluslararası piyasadaki çabaları sırasında Elmas Modeli'ni kullanabilirler. Model, bir işletmenin yabancı rakiplerine göre rekabet edebilirliği açısından belirleyici olabilir. Ayrıca, bu faktörleri göz önünde bulundurarak, stratejik hedeflerin formüle edilmesi kolaylaştırılabilir.

Bu avantajların yanında, birçok araştırmacı Elmas Modeli'nin temel zayıflığının değişkenler arasındaki nedenselliği niceliksel değil, niteliksel olarak sunması ve dolayısıyla da tahmin gücünün düşük olduğunu ileri sürülmektedir. Eleştirilerden biri de Elmas Modeli'nin "sadece ülke içerisindeki dengelerin üstünde durduğunu ve uluslararası bağlantıları göz ardı etmesi"dir (Gürpınar ve Sandıkçı 2008).

3.1.i. GE İş Tarama Matrisi

Sektör analizi ve iç güçler analizini birleştiren stratejik bir değerlendirme aracıdır. BCG matrisinin sınırlılıklarını göz önünde bulundurarak daha iyi bir iş portföyü aracı oluşturma girişimi için McKinsey tarafından General Electric için geliştirilmiştir (Johri ve Aggarwal 2016). Dokuz Kutu Matris de denilen matris, işletmelere en iyi nereye yatırım yapabileceklerini belirlemek için sistematik bir yaklaşım sunar (McKinsey 2008). Doğru bir şekilde uygulandığında, araç stratejik iş birimlerindeki yatırımları azaltma açısından işletmeleri paradan tasarruf ettirebilir (Şekil 3.8.).

Şekil 3.8. GE İş Ekranı Matrisi



Her bir iş biriminin gelecekteki beklentileriyle ilgili tahminlerine dayanmak yerine, işletme, bir birimin gelecekte iyi bir gelişme gösterip göstermeyeceğini belirleyecek iki faktörle yargılayabilir (McKinsey 2008):

1. Rekabetçi Konum (İş Biriminin Gücü)
2. Pazar Çekiciliği

Birimler, bu iki değişken temelinde üçe üçlük bir matris üzerine yerleştirilerek analitik bir harita sağlanır. Matriste diyagonal üzerindeki birimlerle, bir işletme yatırım ve büyüme stratejileri izleyebilir; diyagonal olanlar, seçici yatırım için aday olabilirler; diyagonalin altındakiler en iyi şekilde satılabilir, tasfiye edilebilir veya tamamen nakit olarak kullanılabilir (McKinsey 2008).

Değişkenler birçok ölçüt dikkate alınarak analiz edilir. Bu ölçütler pazar çekiciliği için, boyut, büyüme, pazar payı, konum, kârlılık, sanayi yapısı, çevresel faktörler, teknolojik konum, marka değeri gibi ölçütlerdir. Öznel yargılardan uzaklaştırmak amacıyla bu ölçütler listelenir, nicel ölçüm planlarından yararlanılarak puanlamalar yapılır. Her bir iş biriminin pazar çekiciliği belirlenir. Her bir iş biriminin rekabet gücü belirlenir. Matrise yerleştirilir. Bilgi matrise göre analiz edilir ve böylelikle her bir iş biriminin gelecekteki yönü tanımlanarak yatırımlar önceliklendirilir.

Maliyetli bir analizdir. İki veya daha fazla işletme birimi arasında var olabilecek sinerjiyi hesaba katmaz. Analizi yürütmek için çok deneyimli kişilere ihtiyaç duyulur.

3.1.j. Johari Penceresi ve Pazar Organizasyon Bilgisi

Joseph Luft ve Harrington Ingham tarafından 1995 yılında (Luft ve Ingham 1955), kişiler arası ilişkilere bakmak üzere Johari Penceresi adıyla bir model geliştirmiştir ve küçük değişiklikler ile bu model pazar ve organizasyon bilgilerine uygulanabilir (Tablo 3.1.) (Weiss ve Wright 2006).

	Kişinin Bildikleri	Kişinin Bilmedikleri
<i>Başkalarının Bildikleri</i>	Açık Alan	Kör Alan
<i>Başkalarının Bilmedikleri</i>	Saklı Alan	Bilinmeyen Alan

Tablo 3.1. Johari Penceresi

İşletmeler, kendilerine sunulan geniş miktarda bilgi ile baş edebilmek için, odak noktalarının yönetimin organizasyon için önemli olduğunu düşündüğü alanlara sınırlama eğilimindedir. Burada kritik nokta önemli olan bilgileri ayırt edebilmektir. İstihbarat sistemi için temel konulardan biri, dış ortamdan toplanan bilgileri almak, içsel bilgi ile birleştirmek ve işletme stratejilerini yönlendirmek için kullanılacak içgörülere dönüştürmektir.

Weiss ve Wright (Weiss ve Wright 2006) tarafından geliştirilen Johari Penceresinin bu uyarlaması sözü edilen amaca hizmet etmektedir. İşletmelere bilgi boşluklarını tanımlamanın ve bilginin korunmasının önemini vurgular. İşletmenin başkaları tarafından nasıl görüldüğüne ve işletmenin kendisini nasıl gördüğüne dışarıdan bakmayı amaçlar (Şekil 3.9.).

Weiss ve Wright tarafından Johari Penceresi baz alınarak geliştirilen pazar bilgisi matrisine göre bilgi (knowledge) dört alana ayrılmıştır. Bunlar:

- 1. Kamusal ya da Açık Bilgi:** Sektör genelinde hem organizasyon hem de rakipleri tarafından bilinen bilgileri içerir.
- 2. Bilgi Boşlukları:** Sektördeki diğer güçler tarafından bilinen ancak işletmenin bilmediği bilgilerdir. Kör Noktalar olarak tanımlanabilir. Bu boşluklar uygun KIT (kilit istihbarat konuları) geliştirilmesi gibi süreçlerle tanımlanabilir ve doldurulabilir.

- 3. Gizli Bilgi:** Sektördeki diğer güçler tarafından bilinmeyen yalnızca işletme tarafında bilinen bilgilerdir. Karşı istihbaratın odağı olduğu için bu tarz bilgilerin korunması gerekir.
- 4. Bilinmeyen boşluklar:** Sektörde kimsenin bilmediği bilgilerdir.

Şekil 3.9. Pazar-Organizasyon Bilgisi Matrisi

	İşletme Tarafından Bilinenler	İşletme Tarafından Bilinmeyenler
<i>Açık</i> <i>Başkalarının (rakipler, Pazar vs.) Bildikleri</i>	Açık Alan Kamusal Bilgi: piyasadaki ortak bilgi <i>İşletmenin bildiği şey nedir?</i>	Kör Alan Bilgi Boşlukları (Kör Noktalar): Rakipler ve piyasa hakkında bilgi toplamak amacıyla örgütsel araştırmalara odaklanma
<i>Gizli</i> <i>Başkalarının (rakipler, Pazar vs.) Bilmedikleri</i>	Saklı Alan Rakiplerden korunacak bilgi	Bilinmeyen Alan Sektör tehditleri ve fırsatları - sektördeki herhangi bir oyuncu tarafından bilinmeyenler

Etkili bir istihbarat uygulamasında amaç, kör ve bilinmeyen kutuların içeriğini en aza indirmek ve açık ve gizli kutulardan mümkün olduğunca fazla faydalanmak olmalıdır.

Bu çerçeveyi kullanarak, işletmeler gerçek bilgi ihtiyaçlarını tanımlamak için süreçleri gerçekçi bir şekilde kurabilirler (Weiss ve Wright 2006).

Model, bilginin kurumlar içinde nasıl dağıldığını anlamak, pazarlamacıların bilgi toplama süreçlerini geliştirmelerine ve etkili pazarlama ve stratejik planlama için gerekli bilgileri toplamaya odaklanmalarına olanak tanır. İşletmelerin, araştırma

süreçlerinin etkinliği engelleyen bilgi bloklarını, kör noktaları ve inançları tanımlayarak gerçek ihtiyaçlarını önceliklendirmelerine izin verir.

3.1.k. McKinsey 7S Modeli

7S Kuramı, McKinsey Danışmanlık Şirketi danışmanları Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman tarafından, “In Search of Excellence” (Peters ve Waterman 1982) adlı kitapta yer alan çerçeve olarak bir örgütün değişme kabiliyetini etkileyen birbiriyle ilişkili faktörlerin bir haritasını çizmektedir. McKinsey 7S çerçeve modeli, bir işletmenin mevcut ve önerilen stratejileri arasındaki stratejik uyum derecesinin gücünü test etmek için kullanılan ve örgütsel değişim bağlamında strateji uygulaması sürecini kolaylaştırmak için tasarlanmış bir yönetim aracıdır (Fleisher ve Bensoussan 2007).

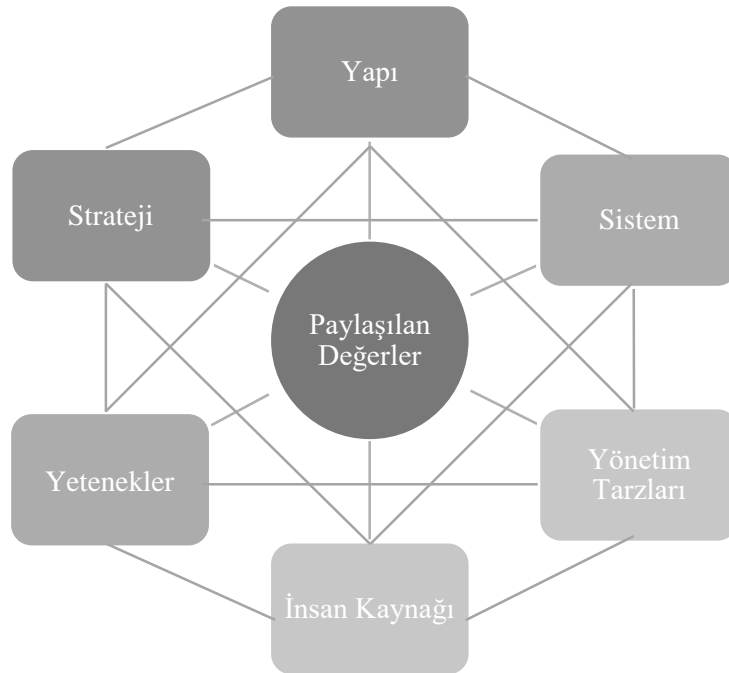
7S Modeli “büyük ölçekli işletmelerin içsel faktörlerinin analiz edilmesi, verimli çalışan bir organizasyonel yapılanmanın sağlanması, etkin bir yönetim ve iletişim yapısı oluşturulması ve işletme faaliyetleri sonucunda performans değerlendirmesi yapılabilmesi amacıyla geliştirilmiştir” (Davutoğlu, Akgül ve Yıldız 2016). Model, yedi temel iç unsuru ele alarak işletmenin organizasyonel yapısını analiz eden bir araç görevi görür. İngilizce kelime karşılıklarının baş harfinden hareketle modele ismini veren bu yedi temel unsur:

- 1. Strateji (Strategy):** İşletmenin amaçlarına ulaşması ve rekabet avantajı sağlanması ve artırması için tasarlanan planı ifade eder.
- 2. Yapı (Structure):** İşletmenin faaliyet şemasını, işletme içindeki entegrasyon ve koordinasyon mekanizmalarını ifade eder.
- 3. Sistemler (Systems):** İşletmenin günlük faaliyetlerini ve kararların nasıl verildiğini gösteren süreç ve prosedürleri ifade eder.

4. **Yönetim Tarzları (Style):** Benimsenen liderlik şeklidir. İşletmenin üst düzey yöneticiler tarafından nasıl yönetildiğini, nasıl etkileşimde bulunduğunu, hangi eylemleri gerçekleştirdiklerini ve sembolik değerlerini temsil eder.
5. **Paylaşılan Değerler (Shared Values):** Modelin temelindeki kavramdır. Çalışan davranışlarını ve işletme hareketlerini yönlendiren normlar ve standartlar olarak adlandırılabilir kurum kültürünü ifade eder.
6. **İnsan Kaynağı (Staff):** Çalışanlar ve genel yeteneklerini ifade eder.
7. **Yetenekler (Skills):** İşletmenin temel yetkinlikleri ve ayırt edici özelliklerini ifade eder.

Modelin temel varsayımı tüm unsurlar arasında sıkı bir stratejik uyum sağlama ihtiyacıdır. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, bu yedi unsur arasındaki karşılıklı ilişkilerin açık bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Şekil, örgütsel etkinliğin yedi unsurunun karşılıklı bağımlılıklarını belirtir. Buna göre, herhangi bir unsurda meydana gelen değişim diğer unsurları etkilemektedir (Şekil 3.10.).

Şekil 3.10. McKinsey 7s Modeli



Model, tüm sistemin daha etkin bir şekilde değerlendirilmesini içeren bütünsel bir yaklaşım sunarak işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için olası stratejik yönelimlere ilişkin tahminler ve rekabet avantajı sağlayabilmek için gereken düzenleme ve değişikliklerin tanımını verir. Her bir unsur için mevcut durum değerlendirmesi ve karşılaştırmalar yapılır buna göre stratejiler üretilir.

Waterman ve Peters'a göre (Peters ve Waterman 1982), model beş adımda uygulanabilir. İlk adımda, yedi temel unsura göre mevcut durum belirlenir ve tüm unsurlar arasındaki ilişkilerde tutarsızlıklar ve boşluklar değerlendirilir. İkinci adımda, organizasyonel tasarımın en uygun şekli ile ilgilenilir. İşletmenin genel ve özel amaçları çerçevesinde işletme için gerekli optimum değişim ve dönüşüm hedefleri belirlemek üzere ihtiyaç analizi yapılır. Üçüncü adım, eylemlerin seyrine veya uygulanması gereken değişikliklere karar verilmesini içerir. Belirlenen hedefler çerçevesinde yapılması gereken iş ve eylemlere yönelik değişim ve dönüşüm planları hazırlanır. Dördüncü adım, değişimin yani optimum reorganizasyon yapısının uygulanmasıdır. Beşinci adım ise 7S çerçevesinin son kez gözden geçirilmesidir.

Model, çeşitli unsurlar arasındaki tutarsızlıkları veya boşlukları tanımlar ve mevcut durumdan istenen organizasyonel duruma ulaşmak için stratejik bir eylem planı sunar. Dolayısıyla, değişim süreçlerini başlatmak ve onlara yön vermek için değerli bir araçtır.

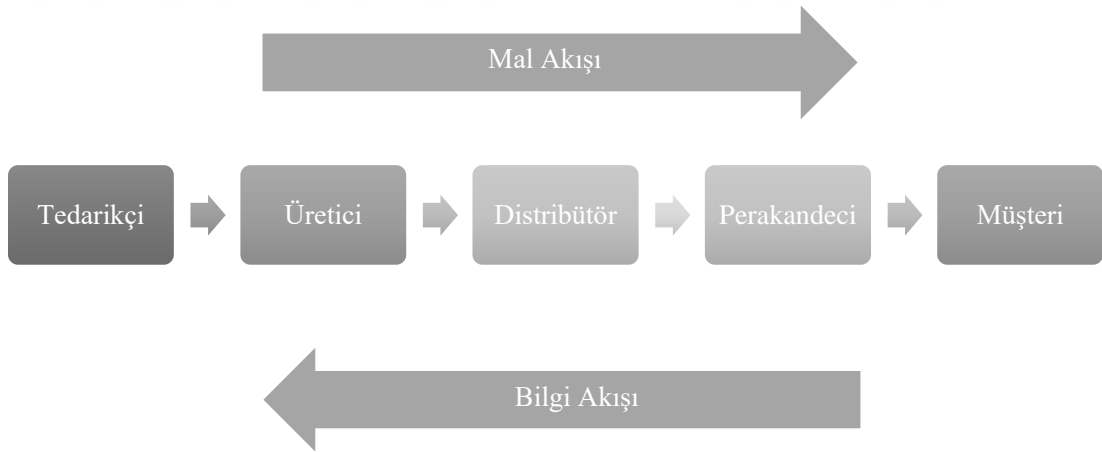
Ancak, modelin birtakım kısıtlılıkları vardır. Model karmaşıktır. Açıklamalarını destekleyecek yeterli ampirik delilden yoksun olduğu için eleştirilmiştir. Model, dış çevrenin önemini gözardı eder. Uyum derecesini başarıyla değerlendirmek oldukça zordur. Gerekli bilgi ve beceriye sahip olan yeterli ve yetenekli yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Davutoğlu, Akgül

ve Yıldız 2016). Daha çok büyük ölçekli işletmelere yöneliktir. Strateji anlayışındaki veya uygulamadaki boşlukların (Fleisher ve Bensoussan 2007) ortaya çıkabileceği bazı ince alanları kaçırabilir. Çoğunlukla statik bir modeldir.

3.1.1. Tedarik Zinciri Analizi

Tedarik zinciri, birbirine bilgi, sermaye ve mal akışı ile bağlı olan tedarikçiler, üreticiler, distribütörler, perakendeciler ve müşteriler ağı olarak tanımlanabilir (Şekil 3.11.) (Ballou 2004). Tedarik zinciri yönetimi, sonuçta müşteriye fayda sağlayacak bir ürün ve bilgi akışı oluşturmak anlamına gelmektedir. Etkin bir tedarik zinciri, doğru malların doğru insanlara, doğru zamanda, en düşük maliyetle ve işletmeye maksimum verimle ulaşmasını sağlayacaktır (Fleisher ve Bensoussan 2007).

Şekil 3.11. Tedarik Zinciri Modeli



Tedarik zinciri analizi, bir tedarik zincirinin her aşamasını, işyerindeki hammaddelerin veya tedarikçilerin tedarikinden nihai ürünlerin müşterilere teslim edilmesine kadar geçen zamandan başlayarak değerlendirme sürecidir.

Tedarik zinciri analizi temelde, bir bölgedeki belirli bir sektörle ilgili büyüme fırsatlarını tanımlamak için geliştirilmiş bir araçtır. Etkili bir şekilde kullanıldığında, analistin gizli rekabet avantajı kaynaklarını açığa çıkarmasını sağlayabilir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

Müşterilere malları olabildiğince çabuk, ucuz ve etkili bir şekilde ulaştırma yeteneğinin öneminin giderek arttığı küresel bir pazarda, tedarik zincirlerinin yönetimi, gelecek on yıllar boyunca kapsamlı analiz gerektiren önemli bir rekabetçi silah olmaya devam edecektir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

İşletmeler hem kendi rekabet zincirlerini hem de rakiplerinin rekabet zincirlerini analiz ederek hem kendi bölgelerinde hem de kendi bölgeleri dışındaki sektörlerle ilişkilerini inceleyebilirler.

Modelin en önemli kısıtlarından biri, gereken kapsamlı, doğru zamanlı ve yeterli bilgi ve veri birikimidir. Ayrıca, Fleisher ve Bensoussan'a (2007) göre çoğu analiz çerçevesinin veya modelinin mevcut evrimi, bu tedarik zinciri ağlarının birbirleriyle nasıl rekabet ettiğine ilişkin karşılaştırmalı ampirik gösterime henüz izin vermemektedir.

Analiz, işletmelerin varlıklarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olan ve dolayısıyla maliyetleri düşüren değişikliklere yol açabilir. Azalan maliyetler, artan verimlilik, daha iyi ürün kullanılabilirliği ve artan satışlar yoluyla rekabet avantajı sağlayabilir. Müşteri odaklılığı, nihayetinde müşteriye fayda sağlayacak bir ürün ve bilgi akışına dönüşür. Tüm tarafların çıkarına hizmet edecek çıktılar sağlar.

Analizin birtakım dezavantajları da vardır. İşletmelerin erişemeyeceği birçok veri gerektirir. İşletme yöneticileri, maliyetten kaçmak için analizi uygulama yetkisi vermeyebilirler. Analiz modelinin halihazırdaki evrimi, bu tedarik zinciri ağlarının

birbirleriyle nasıl rekabet ettiğine ilişkin karşılaştırmalı gösterime henüz izin vermemiştir.

3.1.m. Tedarik Zinciri Operasyon Referansı (SCOR) Modeli

Fleisher ve Bensoussan, Tedarik Zinciri Analizi'ndeki kısıtlamalardan yola çıkarak, bir araç olarak Tedarik Zinciri Konseyi (APICS SCC) tarafından 1996 yılında geliştirilen SCOR (Tedarik Zinciri Operasyon Referansı) modelini önermektedir.

SCOR modeli, tedarik zinciri yönetimin operasyonel veya tasarım perspektifinden ziyade stratejik bir bakış açısından inceler. SCOR, tedarik zinciri ortakları arasında etkili iletişim için tasarlanmış bir süreç referans modelidir. Tedarik zinciri faaliyetlerini ve performansını değerlendirmek ve karşılaştırmak için en geniş çapta kabul edilen çerçeve iş süreçlerini, performans ölçümlerini, uygulamaları ve insan becerilerini birleşik bir yapıya bağlar.

Böylelikle model, yöneticilerin formatını geleneksel tedarikçi, üretici, dağıtıcı, müşteri perspektifinden, her bir işletmenin zincirin her bir bağlantısından geçmesi gereken ve planlama, tedarik, üretim, dağıtım ve iade olmak üzere beş temel sürece kaydırarak, daha büyük zincirdeki yerlerini görmelerine yardımcı olur.

SCOR modeli uygulanırken, üç teknik kullanarak entegre bir yaklaşım oluşturur. Bunlar; iş süreci modelleme, kıyaslama performansı ve en iyi uygulama analizidir (Georgise, Thoben ve Seifert 2013). Model süreci, mevcut durum analizinin beş temel süreç kapsamında gerçekleştirilmesiyle başlar. Ardından, modelin belirttiği performans ölçütleri kapsamında kıyaslama (benchmarking) çalışması yapılır. Son aşama ise, en iyi uygulama örneklerinin analizi ile modelin iyileştirilecek yanlarının tespit edilmesi ve bu yolla tedarik zincirinin performansının geliştirilmesidir.

Model, standartlaştırılmış performans, süreç, uygulama ve beceri ölçümleri etrafında tedarik zinciri iyileştirmelerini yönlendirir. Tedarik zincirinin analizine yardımcı olmak üzere ayrıntılı işlemler düzeyinde uygulama alanı vardır. Tedarik zinciri performansını ve uygulama kıyaslamasını etkinleştirir. Tedarik zinciri performansını ölçmek için ayrıntılı tedarik zinciri ölçümlerini uygular.

İşletmelerin analizi yürütme sürecinde karşılaşılabileceği birtakım problemler vardır. İyi bir liderlik, iyi insan kaynağı ve destekleyici bir kurum kültürü olmadan analiz sonuç vermeyecektir. SCOR çabalarıyla belirlenen projeleri yürütmeye odaklanmak için yetersiz araçlar, metodolojiler veya teknikler, eşzamanlı proje etkinliklerini düzenlemek ve yönetmek için altyapı yetersizliği, organizasyon düzeyinde yetersiz eğitim de kısıtlılıklardandır.

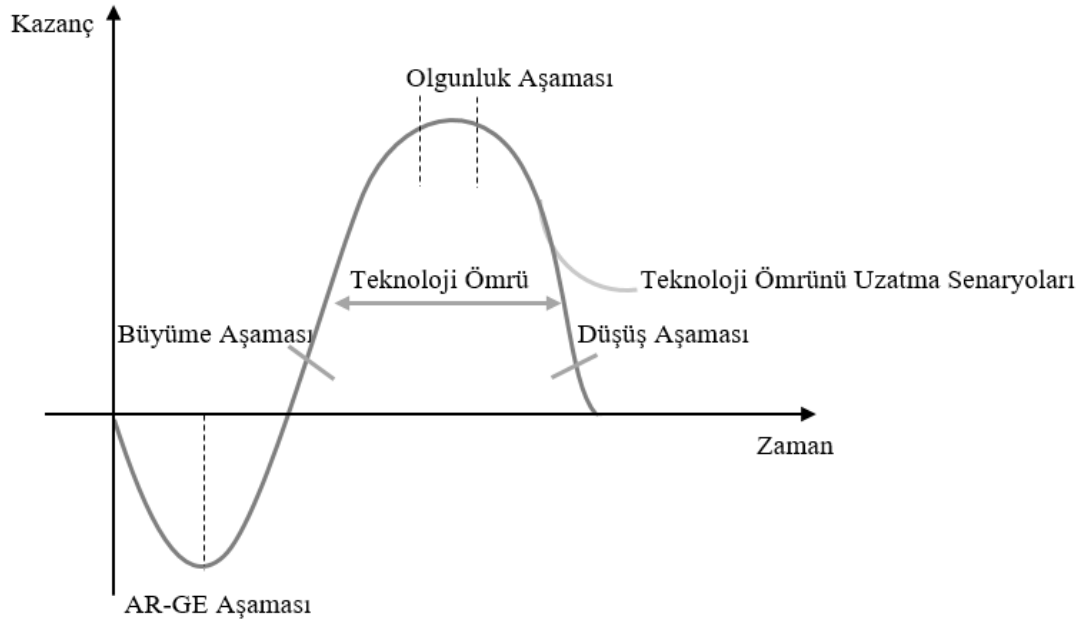
3.1.n. Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi

Teknoloji Yaşam Döngüsü, bir ürünün teknolojik gelişme aşamasından piyasa olgunluğuna ve nihai düşüşe kadar olan maliyetini ve kârını açıklar. Teknoloji yaşam döngüsü, teknolojik yeniliklerin benimsenmesini, kabulünü ve nihai düşüşünü öngörmeyi amaçlamaktadır. Bu yaşam döngüsü, teknolojiler ve endüstriler arasında tutarlı bir model olarak, rekabetin yapısını ve pazardaki önemli olayları tahmin etmeye yardımcı olur.

Teknoloji değişimlerindeki gelişimin, biyolojik yaşamın büyümesine benzer şekilde, bir S-eğrisini takip ettiği düşünülmektedir. Zira, teknolojik ilerleme başlangıçta yavaştır, sonra hızlanır, ardından kaçınılmaz olarak azalır ve böylece S-eğrisinin genel formuna uygun hale gelir (Cetindamar, Phaal ve Probert 2010).

Bir teknolojinin zaman içindeki gelişimi bir S-eğrisi olarak gösterildiğinde, teknolojinin verimliliğin sınırına ya da değiştirilecek olgunluğa ulaşmış olmadığı hakkında bilgi vermelidir.

S-eğrisi, Teknoloji Yaşam Döngüsü'nü dört safhada tanımlayan ve bu döngüyü anlamaya yardımcı olan bir yapıya sahiptir. Bu safhalar: araştırma ve geliştirme (embriyonik) aşaması, büyüme aşaması, olgunluk aşaması ve düşüş aşamasıdır (Cetindamar, Phaal ve Probert 2010). İlk üç aşama tipik bir S seklı oluştururken, düşüş aşamasında aşağı yönlü bir ivmelenme gözlenir (Grafik 3.1.).



Grafik 3.1. Teknoloji Yaşam Döngüsü

- 1. AR-GE (Embriyonik) Aşaması:** AR-GE faaliyetlerinden kaynaklanan yeni bir ürünün, malzemenin veya sürecin doğuşunu temsil eden aşamadır. Bu aşamada teknolojik yeniliklere yatırım yapmak için riskler alınmaktadır. Aşamanın odak noktası geniş bir araştırma ve bilgi edinimidir. Maliyetler yüksektir ve düşük getiri sağlanmaktadır.

- 2. Büyüme Aşaması:** Edinilen bilginin uygulandığı ve geliştirildiği aşamadır. Genellikle bir teknolojinin ömrünün büyük kısmını oluşturur. Bu aşama, ürünün icadından, maliyetlerinin tamamen geri kazanıldığı noktaya kadar olan süreyi kapsamaktadır. Kârlılık artmaya başlar. Burada teknolojinin kullanım hızı artışı çok yüksektir. Dolayısıyla, bu aşamada amaç, AR-GE verimliliğinin sağlanması ve piyasadaki en yeni ve en etkili teknolojiye sahip olmanın rekabet avantajının kullanılmasıdır.
- 3. Olgunluk Aşaması:** Teknolojinin kendi doğal sınırına ulaştığı ve AR-GE'nin verimliliğinin azalmaya başladığı aşamadır. Yeniliğin, genel olarak kabul edildiği, pazara yeniliği takip eden rakiplerin girdiği ve dolayısıyla doygunluğa ulaşıldığı aşamadır. Teknolojinin kullanımının büyümesi azalır. Bu aşamada, getiri yüksektir ancak konsept normalleştikçe geri dönüşler yavaşlamaya başlar.
- 4. Düşüş Aşaması:** Verimliliğinin sınırlarının aşıldığı aşamadır. Bu son aşamada, işletmenin teknoloji üzerinden elde ettiği kazancında ani bir düşüş olur. Teknolojinin kullanım hızının azaldığı ve teknolojinin artık yenilikçi olmaktan çıkıp “temel teknoloji” halini aldığı aşamadır. Dolayısıyla, mevcut teknolojinin aşamalı olarak kullanımdan kaldırarak, kaynakları daha fazla kâr getiren yeni bir projeye taşımak gereklidir.

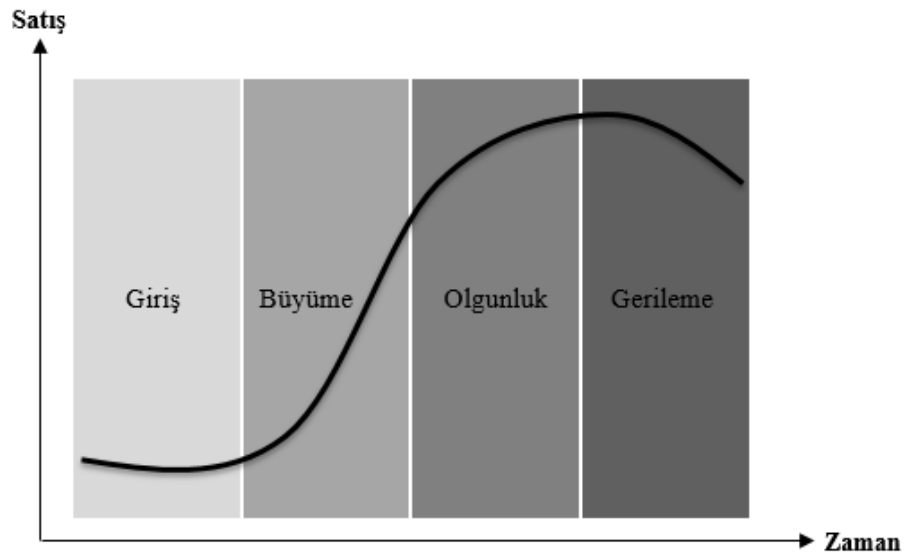
Teknoloji yaşam döngüsünü anlamak ve etkin bir şekilde tahmin etmek, araştırma ve geliştirme maliyetlerinin kârla karşılanıp karşılanmayacağına ve daha iyi bir şekilde okunmasına ve yeni projelerin planlanacağı zamanı tahmin etmeye yardımcı olur.

Modelin kısıtlılıklarından biri, tüm sektörler için geçerli olmamasıdır. Bunun yanı sıra, model, teknolojik süreksizlik karşısında nasıl tepki verileceği konusunda açık ipuçları vermemektedir.

3.1.o. Ürün-Yaşam Döngüsü

Ürün yaşam döngüsü kavramı, bir ürünün zaman içindeki satışlarıyla ölçülen evrimini açıklar. Her ürün, ürün yaşam döngüsü olarak kabul edilen aşamaların toplamı ile, hayatı boyunca bir dizi aşamadan geçer. Bu nedenle, herhangi bir zamanda, her ürün, dört yaşam döngüsü aşamasından birinde yer almaktadır (Grafik 3.2.) (Cox 1967). Bu aşamalar:

- 1. Giriş / Tanıtım (Introduction) Aşaması:** Bu aşama, yavaş satış büyümesi, ve ağır harcamalar ile karakterize edilen kârsız pazara giriş dönemidir.
- 2. Büyüme (Growth) Aşaması:** Satışların hızla arttığı, piyasaya kabulün hızlı olduğu, artan pazar payı ve artan kâr ile karakterize edilen dönemdir.
- 3. Olgunluk (Maturity) Aşaması:** Ürünün maksimum piyasa kabulüne ulaşması nedeniyle satışların büyümesinin yavaşlamaya başladığı dönemdir. Artan rekabetin hem kâr hem de satış artışını azaltması, işletmenin pozisyonunu korumak için pazarlama giderlerini artırma zorunluluğu doğurur.
- 4. Gerileme (Decline) Aşaması:** Hem satışların hem kârın düşüşe geçtiği dönemdir. Ürün ömrünü tüketmektedir.



Grafik 3.2. Ürün-Yaşam Eğrisi

Ürün Yaşam Döngüsü, ürün stratejileri geliştirmek için kullanılacak mükemmel bir araçtır. Bu ürün stratejileri, ürünün yaşam döngüsündeki çeşitli aşamalarına bakar ve buna uygun stratejiler geliştirilmesinin önünü açar. Ürün Yaşam Döngüsü, geçmiş ve geleceğe göre işletmenin ürünlerini, ürün yelpazesindeki diğer ürünler ve rakiplerin ürünleri ile karşılaştırma yeteneğine ve tahmin sürecine yardımcı olabilir.

Ürün Yaşam Döngüsü, yöneticilerin farklı aşamalardaki tuzaklardan kaçınmalarına da yardımcı olur. Ürünlerini benzer aşamalardaki benzer ürünlere göre yaşam döngüleri ile karşılaştırarak, hataları ve eğilimleri meydana gelmeden önce tespit edebilirler, böylece buna göre hazırlanabilirler.

Ürün Yaşam Döngüsü istihbarat profesyonellerinin istihbarat üretme çabalarında kullanılan bir araçtır. Ürün yaşam eğrisinin giriş aşamasında istihbaratın rolü potansiyel rakipleri tanımlamak ve izlemek olacaktır. Potansiyel rekabet tespit edildiğinde, gelişen rekabet ortamına uygun metodolojileri değerlendirmek ve uygulamak için stratejik planlamaya ihtiyaç duyulacaktır.

Büyüme ve olgunluğun ileri aşamalarında, rekabet tehditleri değişecektir; bunlar aktif geçiş dönemleri olacaktır. Büyüme aşamasında, işletmenin yeni rakipler, yeni potansiyel pazarlar ve marka imajındaki değişiklikleri incelemek için yeni sorular sormaya başlaması gerekecektir. Böylelikle, bir Ürün Yaşam Döngüsü başlayıp sona yaklaştıkça istihbarat uygulayıcıları, daha sonra uygulanabilecek piyasa rekabeti bilgisini bir araya getirebilirler.

Ürünlerin ve pazarların kaçınılmaz olarak gerçekleşen düşüş aşamasında, istihbarat kârlılığı uzatmaya ve çeşitli stratejiler yoluyla pazar kaybını mümkün olduğu kadar önlemeye yardımcı olmalıdır.

Özetle, Ürün Yaşam Döngüsü'nün tüm aşamaları boyunca işletmenin rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olacak istihbaratın toplanması, değerlendirilmesi ve yayılması gerekir (Burkhardt 2001).

Tüm bu kullanım alanı ve avantajlara rağmen Ürün Yaşam Döngüsü'nün birtakım kısıtlılıkları vardır. Bunlardan ilki grafiğin tamamen satış verilerine bağlı olmasıdır. Bu verilerinin toplanması ve analizindeki gecikmeler, değişen piyasa koşulları ve diğer elementlerin etkisi aşamalarda kaymalara neden olabilir ve analiz gerçekçiliğini yitirebilir. Her bir aşamanın uzunluğunu tahmin etmek zordur. Ayrıca, tüm ürün kategorilerine uygulanabilir olmaması etki alanını kısıtlamaktadır.

3.2. Analitik Araçlar

Bu yöntemler, şablonlar ve en önemlisi, istihbarat çıktısını depolamak ve yaymak için kullanılan istihbarat araçlarıdır. İstihbarat araçları, verileri işleyiş rutinlerini otomatik hale getirmeye ve düzenli olarak istihbarat çıktısını kullanıcılarına ulaştırmaya yardımcı olarak süreci hızlandıran ve iyileştiren etkilere sahiptir.

İstihbarat sürecini bir arada tutmaya yardımcı olan ilgili bilgilerin aranabilir olduğu, yapılandırılmış bir veri tabanı olarak hizmet sunduğu özel yazılımlar da istihbarat araçlarına örnektir. Bunlar, bilgiyi organize etmek ve sınıflandırmak için temel araçları sağlar ancak analiz yoluyla karar vermeyi destekleyecek öngörülerini üretmez (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Bose 2008) (Dai, Kakkonen ve Sutinen 2010).

3.2.a. Bağlantı (Link) Analizi

Link analizi, işletme performansını artırabilecek önerilerin geliştirilmesi için analitik bir araçtır. Link analizi, modelleri (pattern) ve eğilimleri keşfetmek için çeşitli

ilişkiler yoluyla birbirine bağı nesnelerin ağılarını oluşturma sürecidir. Temel görevleri, çeşitli kaynaklardan bulunan bilgileri birbirine bağlamak bu bilgiyi yeterli bir şekilde iletişimini sağlayarak araştırma sürecini kolaylaştırmaya hizmet etmektedir.

Link analiz sistemi, gelen rekabetçi bilgilerin temel kaynağı olan e-posta dahil olmak üzere herhangi bir dijital formdaki bilgileri yönetmelidir. Sektördeki bağlantılara dair bir fikir edinmek, rakipleri ve bağlantı kurma stratejilerini değerlendirmek için kullanılabilir. Analizde, rakiplerin neler yaptığını gözlemlemek, stratejilerini anlamak ve daha sonra sahip oldukları bağlantıları elde etmek için aynı ya da üstün stratejileri uygulamak hedefiyle hareket edilir.

Analiz sonuçları, bağlantılı nesnelerin bir grafiğı ya da haritası olarak görüntülenir. Analiz çıktılarının görselleştirilmesi araştırılan verilerin anlaşılmasını kolaylaştırır ve ek araştırma için kalıpları hızlı bir şekilde belirlemeye yardımcı olur. Hemen hemen her bilgi kalemi bir veya daha fazla bağlamda ilişkilendirilebilir. Bir ögenin bağlamını diğer ilgili kaynaklarla birlikte oluşturabilecek bir araç olarak link analizi, büyük resmi anlamada önemli katkılar sağlayabilir (Barnea 2005).

Link analizi, ister fiziksel, ister dijital, isterse ilişkisel olsun, nesneler arasındaki bağları analiz etmek üzerine kurgulanmıştır. Dolayısıyla kapsamlı bir veri toplama çalışması gerektirir.

3.2.b. Birleşik Analiz

Birleşik analiz, farklı özelliklerin seviyeleri açısından önceden belirlenmiş bir dizi alternatifin genel değerlendirmelerini göz önüne alarak, tüketicinin tercihlerinin yapısını tahmin eden bir ayrıştırma yöntemidir (Green ve Srinivasan 1978).

Analiz, tüketicilerin ürün veya hizmetleri nasıl algıladıkları ve bunlara nasıl değer verdiklerini belirlemeye yarayan anket tabanlı ve çok değişkenli istatistiksel bir tekniktir. Dolayısıyla, insanların seçimlerini ve bu seçimlerin altında yatan sebepleri belirlemek için kullanılır. Ancak bunu yaparken, müşterilerin ihtiyaçlarına daha gerçekçi ve anlayışlı bir bakış açısı sunarak basit araştırma yöntemlerinden farklılaşır. Müşterilere doğrudan bir üründe neyi tercih ettiklerini veya en önemli buldukları özellikleri sormak yerine, birleşik analizde katılımcılardan önceden tanımlanmış ayırt edici çok sayıda özelliği içeren belirli ürün veya hizmet profillerini değerlendirmeleri istenir. Sayısal olarak ifade edilemeyen nitelikleri sayısal olarak ifade edilebilen verilere dönüştürerek nicel olarak karşılaştırma imkânı sunması da birleşik analizin bir diğer farklılığıdır.

Analiz, ürün özelliklerine yönelik tercihleri ölçmek, fiyatta meydana gelen değişikliklerin ürün veya hizmet talebini nasıl etkilediğini öğrenmek, üründe ya da koşullarda meydana gelen herhangi bir değişikliğin ürünün fiyatına etkisini ölçmek, bir ürünün pazara sunulması halinde olası kabulünü tahmin etmek ve işletmelerin en yüksek kâr miktarını sağlayabileceği en uygun noktayı belirlemek için kullanılabilir.

Analizin yürütülebilmesi için ilk adım ürün ve hizmete ilişkin boyut, görünüm, fiyat, işlevsellik, kullanım kolaylığı gibi önem atfeden değişkenlerin belirlenmesidir. Belirlenen değişkenlere ilişkin düzeyler atanır. Tercih fonksiyonu belirlenir. Bunlar, vektör fonksiyonu, ideal nokta fonksiyonu ve parçalı fonksiyon olmak üzere üçe ayrılır. Değişkenler ve düzeylerine göre anket formları hazırlanır ve anketler uygulanır. Uygulanan anketlerden elde edilen veriler derlenir ve analiz edilir. Analizden elde edilen sonuçlar ile pazar simülasyonu yaratılır. Analizin sonucu, müşterilerin satın alma kararlarını nasıl aldıklarına dair nicel bir resim çizer.

Birleşik analiz karmaşıktır, kullanımı zordur. Tutumları ifade etmede yetersiz kalabilir. Belirli türdeki ürünler için tüketiciler, değerlendirmelerini maddi olmayan nitelikler veya imaj üzerine inşa ederler. Bu ürünler çoğunlukla rasyonel tarafa değil, duygusal faktörün egemen olduğu lüks eşyalardan oluşmaktadır. Bu gibi durumlarda, birleşik analiz mantığı geçerli değildir.

3.2.c. Birleşme ve Satın Alma Analizi

İşletmeler, pazar paylarını artırabilmek ve rekabet gücü elde edebilmek için çeşitli büyüme stratejileri izlerler. Birleşme ve satın alımlar işletmeler için bu büyüme stratejilerden ikisidir.

Birleşme ve satın alma analizi işletmelerin birleşme ve satın alma kararlarını değerlendirme desteği sağlamak amacıyla yürütülür.

Analiz süreci, birleşme ve satın alma stratejilerin genel olarak uygulanabilirliğinin değerlendirilmesiyle başlar. Herhangi bir analiz için önemli bir bileşen durum tespiti. Durum tespiti, elde etmek istenen varlığın değerlendirilmesini ve risklerin belirlenmesini sağlar. Birleşme satın alma analizi ile riskleri belirlemek, gelecekteki herhangi bir yükümlülüğe karşı işletmeyi karşı koruyacaktır. Değerlendirme sonucu, işletme güç birliği yapmak yoluyla pazardaki varlığını artırmak istediği yönündeyse analizin sonraki aşamalarına geçilir. Bunun için öncelikler potansiyel hedef işletmeler belirlenir. İşletmenin yönetim ekibi tarafından seçilen parametrelere dayanarak bunlar içinden en olası hedef işletmeler taranır, analiz edilir ve profillenir. Ardından, ikincil araştırmalarla tamamlanan görüşmeler yapılır. Bu birleşme ve satın alma görüşmelerinde analiz edilir, ticari durum tespit analizi yapılır. Süreç, birleşme ve satın alma kararının verilmesiyle son bulur.

İşletmelerin birleşme ve satın alma sürecini nasıl yönettikleri, stratejik yönelimlerine bağlı olarak önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler olası bir birleşme ve satın alma hedefi için iş ortamını sürekli olarak tararken, diğerleri konuyu ad hoc bir konu olarak görmektedir. Ancak, aktif bir birleşme ve satın alma stratejisi yürütmeyen işletmeler bile, çevrelerindeki diğer işletmelerin potansiyel birleşme ve satın alma faaliyetlerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Dolayısıyla, stratejik planlama yapılırken birleşme ve satın alma yönü her zaman dikkate alınmalıdır (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011).

Analiz, dışarıdan hizmet satın almayı gerektirebileceğinden yüksek maliyetli ve zaman alıcı olabilir.

3.2.d. Boşluk Analizi

Bir işletmenin potansiyeli ve piyasadaki mevcut durumu arasındaki nicel ve nitel farkın belirlenmesini, belgelenmesini ve iyileştirilmesini içeren analizdir. İş gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemek ve karşılanmıyorsa başarılı bir şekilde karşılanabilmesi için ne gibi adımlar atılması gerektiğini değerlendirmek üzerine kurgulanmış bir yöntemdir.

Analiz, işletmenin mevcut durumda başarı ve başarısızlıklarda rol oynayan faktörlerin belirlenmesi ve listelenmesi, gelecekteki hedeflere ulaşmak için gereken faktörlerin belirlenmesi ve listelenmesi ve bunlar arasındaki boşlukların tespit edilerek iyileştirmek üzere stratejiler geliştirilmesi yoluyla yürütülür (Şekil 3.12.). Dolayısıyla analiz sonunda, performanstaki mevcut sorunlar, bunların ardındaki nedenler ve olası çözümler ve bunlarla ilişkili maliyetler analiz yoluyla belirlenebilir. Süreç içinde, boşlukların tespiti ve doldurulması için diğer analitik yöntemlerden destek alınabilir.

Şekil 3.12. Boşluk Analizi Süreci



Boşluk analizi işletmenin ulaşmak istediği noktaya ilişkin genel bir çerçeve sunsa da birtakım kısıtlılıkları vardır. Örneğin, işletmenin büyümesi için potansiyel yaratmaya yardımcı olur, ancak büyümenin nasıl gerçekleştirileceği konusunda eyleme dönüştürülebilir adımlar sunmaz. Her zaman rakiplerin eylemlerini dikkate almaz. Bu itibarla, analiz istihbarat üretmede tek başına yeterli değildir.

3.2.e. Delphi Yöntemi

Geleceğe ilişkin tahminler yapmak üzere kullanılan bir yöntemdir. Yöntem, 1950'li yıllarda RAND Corporation çalışanları Norman Dalkey ve Olaf Helmer tarafından teknolojinin savaş üzerindeki etkisini tahmin etmek ve savunma sanayinde iş yapma yeteneğini artırmak üzere geliştirilmiştir (Dalkey ve Helmer 1963) (Sackman 1974) (Sandford ve Hsu 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Şahin 2001). Temelde, uzmanlar paneline dayanan, sistematik, etkileşimli bir tahmin yöntemidir.

Uzmanlardan oluşan bir panelde anket uygulanması yoluyla gerçekleştirilir. Teknik, karmaşık bir problemle başa çıkabilmek için ardışık anketler yoluyla konunun uzmanlarının görüşlerini ortaya çıkarmak ve üzerinde fikir birliğine varılmış bir yanıt bulmak üzere bir uzlaşma sağlama aracı olarak kullanılır. Bireysel yanlılığın etkisini en aza indirmeye çalışmak için bir fikir birliği aranır.

Bu yöntemi diğer tekniklerden ayıran üç temel özellik vardır. Bunlar: katılımcılara anonimleştirme, kontrollü bir geri bildirim süreci ve verileri yorumlamak

için çeşitli istatistiksel analiz tekniklerinin uygunluğunu sağlama yeteneğidir (N. C. Dalkey 1969) (Sandford ve Hsu 2007).

- 1. Katılımcıların Kimliğinin Gizli Tutulması (Anonimlik):** Metodun başarıyla uygulanabilmesi altında yatan temel unsur olarak anonimlik görülür. Anonimlik, katılımcıların herhangi bir şekilde yanıt vermeleri için baskı uygulanmasının önlenmesi açısından önemlidir. Katılımcıların kimliğinin gizli tutulmasıyla, belirli bir bakış açısına uyum sağlamak veya benimsemek için manipülasyon veya baskın kişilerin etkileri gibi grup dinamikleriyle ilişkili belirli olumsuzluklar en aza indirgenebilir. Böylelikle, katılımcılar kararlarını baskın bireylerden kaynaklanabilecek sosyal baskı olmaksızın bireysel olarak ifade edebilirler.
- 2. Kontrollü Geri Bildirim Süreci:** Tekniğin uygulanma sürecinde kullanılan ardışık anketlerin analiz sonuçları, izleyen anketle birlikte katılımcılara iletilir. Temel olarak kontrollü geri bildirim süreci, her bir katılımcıya daha fazla içgörü üretme ve görüşlerini gözden geçirme imkânı sağlar.
- 3. İstatistiksel Analiz Tekniklerinin Uygunluğu:** Her bir ardışık anket uygulandıktan sonra analiz edilir ve nihai yineleme sonuçları katılımcılara iletilir. İstatistiksel analiz araçları, toplanan verilerin adil ve tarafsız analizine ve özetlenmesine olanak tanır. Böylelikle istatistiksel analiz, bir Delphi çalışmasının her bir konusunun oluşturduğu görüşlerin nihai iterasyonda iyi temsil edilmesini sağlayabilir.

Delphi tekniği uygulanırken, öncelikle araştırmaya konu olan problem, daha sonra, paneli yönetecek kişi, ardından da, panel katılımcıları olacak uzman grubu belirlenir. Panel yaklaşık 10 ila 15 uzman içerebilir (Fleisher ve Bensoussan 2007). Problemin çözümüne yönelik olarak hazırlanan açık uçlu anket katılımcılara gönderilir. Katılımcıların anonim olarak verdikleri yanıtlar toplanır ve değerlendirilir,

ilgisiz olanlar kaldırılır ve ortak bakış açıları aranır. Bundan sonra, birinci turdan elde edilen verilerle yapılandırılmış ikinci tur anket uygulaması yapılır. Bu yenileme, problem üzerinde daha derine inecek şekilde tasarlanır. Yöntemin her turunda katılımcılardan alınan tahminler birleştirilir ve katılımcılara iletilir. Dolayısıyla, katılımcılar bir sonraki tahmini yapmadan önce eski tahminlerini gözden geçirirler (Yiğit 2016). Böylece kontrollü geri bildirim ile katılımcılar görüşlerini gözden geçirme imkânı bulduklarından her seferinde yaptıkları tahminler bir öncekine göre daha kararlı bir yapı almaya başlarlar. Tekrar toplanan ve analiz edilen veriler ile bir konsensusa varılmaya çalışılır. Üçüncü tur anket, ikinci tur anket ile aynı soruları, katılımcıların bu sorulara verdikleri cevapları ve ikinci anketin istatistiksel analizlerini de içerir. Katılımcılar bu turda da yine ortalama ile kendi görüşlerinin ne derece örtüştüğünü ölçebilir ve istelerse görüşlerini değiştirebilirler. Bu turda da ankete verilen yanıtlar derlenir, analiz edilir ve her aşamada daha kararlı bir yapıya ulaşıldığı için yöntem sonunda bir konsensusa varılması hedeflenir. Ardışık anket sayıları kabul edilir bir uzlaşmaya varana kadar sürdürülebilir.

Delphi yöntemi uzman kişileri bir araya getirmek için gereken çabayı ve bu zorunluluğu ortadan kaldırır. Konu dışı gereksiz tartışmaları önleyerek esas problem üzerine eğilmeye olanak tanır. Katılımcılar görüşlerini herhangi bir etki altında kalmadan açıklayabilmektedir. Delphi yöntemi sonuçta ortaya çıkan tahmini her bireyin öznel yanlılıklarından ya da “kör noktalarından” koruyabilmesini sağlayarak bir işletmenin bir dizi özel alanda uzmanlaşmasına izin verir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

Ancak, Delphi yönteminin başarısız olabileceği birkaç nokta vardır. Yöntemin kısıtlarından biri, maliyetli ve zaman alıcı olmasıdır. Uygun nitelikli uzmanların atanması, sonuçların görüşünün bütünlüğü açısından çok önemlidir. Eğer panel veya

panelin bir kısmı araştırılan alan dışındaysa, bir uzman fikri sağlanmayacaktır (Fleisher ve Bensoussan 2007). Katılımcılar, genel bir anlaşma zeminine ulaşamayacak kadar farklı görüşlere sahip olabilirler ve bu bir uzlaşmaya ulaşmayı imkânsız kılacak şekilde devam edebilir. Kontrolsüz iletişim, uzmanların konu dışı yorumlarına neden olabilir. Delphi yöntemi, kendine özgü tepkilerin etkisini en aza indirecek şekilde yapılandırılmıştır; bununla birlikte, herhangi bir uzmanın sürece bağlılığını ve ayırdığı zaman ve önemi kontrol etmenin bir yolu yoktur. Süreci yöneten kişinin bulguları yorumlamada yanlı olabilme ihtimali vardır (Fleisher ve Bensoussan 2007). Dolayısıyla, sonucun kalitesi, anketlerin dizaynına, kullanılan uzmanların cevaplarının niteliğine ve bilgi yelpazesine ve süreci yöneten kişinin objektifliğine bağlıdır. Bunların hepsini aynı anda sağlayabilmek zorlayıcı olabilir.

3.2.f. Deneyim Eğrisi Analizi

Deneyim Eğrisi, 1960'lı yılların ortasında, Boston Consulting Group (BCG) tarafından geliştirilen bir fikirdir (Lloyd 1979). Deneyim Eğrisi'nin ardındaki konsept, bir işletmenin belirli bir ürünü üretme konusundaki daha fazla deneyiminin, maliyetlerinin düşmesidir. Deneyim Eğrisi Teorisi, pazar payının, toplam tecrübe eğrisi etkisiyle maliyetleri düşüren ana faktör olan toplam birikmiş hacimle ilişkili olduğunu ileri sürer.

Lloyd'a göre, Deneyim Eğrisi, tanım gereği, tarihsel maliyetlerin, gerçek anlamda, kümüle edilmiş üretim miktarına karşı bir dağılım diyagramıdır ve bu nedenle öğrenme, yenilikçilik ve ölçeğin üç etkisini içermesi muhtemeldir.

Deneyim Eğrisi Analizi, birçok sektörde, katma değer maliyetlerinin kümülatif üretim hacmi veya deneyimi arttıkça sabit bir faktör tarafından sıklıkla düştüğü

gerçeğine dayanan çok çeşitli stratejik rehberlik sağlayan kavramsal bir tekniktir (Ghemawat, 1985).

Daha fazla deneyime sahip olanların, rakipler karşısında avantajları olacaktır. Analiz, maliyet temelinde rekabet edebilmek için işletmenin rekabete ilişkin nerede olduğunu belirlemeye yardımcı olur (C. Fleisher 2009).

Analizin bir takım kısıtları vardır. Buna göre, deneyim değişime ve yeniliğe direnç gösterebilir ve bu analizi yapmayı imkânsız kılabilir. Ayrıca Deneyim Eğrisi kavramı, çok hızlı değişen rekabetçi bir ortamda daha az ilgili olan nispeten eski bir teoridir.

3.2.g. Durum Analizi

Durum analizi, analistlerin kilit karar vericiler için ihtiyaç duyulduğu veya talep edildiği esnada ürettiği daha özgün ürünlerden biridir. Bu raporlar ortaya çıkan ve yükselen stratejik konuları özetlemektedir. Genellikle önerileri üretmek için gerçekleştirilen detaylı düşünme ve sentez şeklinde arka plan sağlarlar. Durum analizinin stratejik amacı, karar vericilere, şirketin karlılığını ve rekabet gücünü etkileyebilecek eylem konularını tanımlama, izleme ve seçme konusunda yardımcı olmaktır.

Rekabetçi piyasaya müdahale etmeyi amaçladığı belirli bir bağlamın kuvvetleri, eğilimleri ve kök nedenleri hakkında mümkün olan en iyi veri, bilgi ve anlayışı gözden geçiren bir organizasyon sağlamak için durum analizi yapılır.

Durum analizi tipik olarak hem harici (makro çevre) hem de dahili (mikro çevre) bileşenlerden oluşur. Çevresel analiz, işletmenin hedeflerine ulaşma kabiliyetini etkileyebilecek mevcut ve gelecekteki güçlü yanları, zayıf yönleri,

fırsatları ve tehditleri tanımlamak için çevreyi izleme sürecidir. Bu itibarla, analiz genel bir çerçeve çizmekte ve diğer analitik model ve teoriler için bir çerçeve oluşturmaktadır. SWOT, TOWS, STEEP, PEST, PESTLE, McKinsey 7S Modeli gibi analitik modeller bu çerçeve analizin birer parçasının oluşturur. Böylelikle, durum analizi dış ortamlarındaki değişiklikleri tahmin etmeye ve bu değişikliklerin kamu politikasına olan etkilerini tespit etmeye, değişen kamu politikası eğilimlerine uyum sağlamak üzere iç düzenleme önerileri oluşturulmasını sağlar.

Analistin bir durum analizini tamamlaması sırasında temel kaygılar, en önemli çevresel güçler hakkında büyük miktarlarda veri toplamak ve yorumlamak ve ardından bunlara cevap olarak ne yapmaları gerektiğine karar vermektir. Diğer istihbarat ürünlerine göre, raf ömrü kısadır.

3.2.h. Finansal Analiz

Finansal Analiz işletmelerin finansal göstergelerinin işlenmesi ve yorumlanması ile finansal kapasitesi ve faaliyetleri hakkında değerlendirmeler sağlayan bir yöntemdir.

Finansal tablolarda bulunan veriler ve finansal oranlar üzerinde kantitatif analiz yapmak için geliştirilmiş ve karşılaştırılabilir sonuçlar sunan bir araçtır. İşletmeler, karşılaştırmalı analiz için ölçütler oluşturmak için finansal oranları da kullanabilirler. Böylece rakip bir işletmenin operasyonel ve finansal performansı hakkında bilgi sağlarlar. Finansal analiz aynı zamanda işletmelerin benzer iş operasyonları olan işletmelerle karşılaştırılmasını sağlar.

Finansal analiz istihbaratın entegre bir bileşeni olmalıdır zira rakiplerin finansal gücünü anlamak işletmelerin rekabet etme yeteneklerine ışık tutacaktır.

Analiz, rekabetçi bir duruş ve pozisyona ve rekabet stratejisi hazırlarken hangi alanlara odaklanılacağına dair içgörü sağlar (Jacobi 1992).

Analiz için, verilerine ulaşılabilir halka açık rakiplerin bir listesi yapılır. Rakipler için karşılaştırılacak finansal ölçüler belirlenir. Bunlar likidite, borç yükü ve kapsamı, maddi net değer, iflas riski, verimlilik gibi ölçütlerdir. Rakipler belirlenen ölçütlerin her birine göre sıralanır ve bir skor tablosu oluşturulur. Gözlemlenen finansal şartlara uygun stratejiler belirlenir (Johnson 2002).

Finansal tablolar kritik bilgi kaynağıdır, çünkü bunlar kolayca erişilebilir, rakipler arasında standartlaştırılmış ve kapsamlı bilgiler içerir ancak bunları yorumlamak kolay değildir. Dolayısıyla ulaşılması nispeten kolay verilerin analizini içermesine rağmen finansal analizin en az kullanılan istihbarat kaynaklarından biridir.

3.2.i. Gölgeleme

Fleisher ve Bensoussan'a göre, gölgeleme, belirli bir rakibin nasıl düşünebileceği, akıl yürütebileceğini ve tepki verebileceğini öğrenmek için belirli rakipleri veya pazarları yüksek bir ayrıntıda izleyen analitik tekniklerden biridir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

1980'lerin sonlarından beri, rekabet istihbaratı taktik araç setinde gölgeleme giderek popüler bir teknik haline gelmiştir. Belirli rakipleri sürekli izlemek gerektiğinde farklı kişileri atayarak gölge takımları oluşturmak son derece faydalıdır. Bu, finans, mühendislik, pazarlama, yönetim, teknoloji gibi farklı alanlarda bilgi sahibi uzmanlardan oluşan küçük bir ekip gerektirecektir (Johri ve Aggarwal 2016).

Gölge takımları, önemli bir rakip hakkında her şeyi derinlemesine yakından izlemek ve öğrenmek için oluşturulmuştur. Bu, rakiplerin davranışlarına dair istihbarat

sağlayabilir. Gölge ekipleri iç kaynaklara erişim, rekabeti ve / veya dış çevreyi taramak ve yeni örgütsel farkındalık oluşturmak için içgörüyü entegre etmek üzere bir mekanizma sağlar. Dolayısıyla, işletmelere rakiplerini geleneksel çevre taramasından ve hatta rakip profilden daha ayrıntılı olarak inceleme imkânı verir. Gölgeleme ile elde edilen rekabetçi bilgi, bir işletmenin mevcut ve potansiyel rakiplerinin stratejik ve taktiksel niyetleri hakkında makul ölçüde doğru çıkarımlarda bulunmasını sağlayacaktır (Fleisher ve Bensoussan 2007). Gölge takımları istihbaratın kalitesini artırabilir.

Gölgeleme süreci başlamadan önce, bir işletmenin yapısal sınırlarının dışında faaliyet gösterebilecek bir gölge ekibinin veya ekiplerinin kurulması gerekir. Amaç, bilgi ve becerileri bir araya getiren dengeli bir grup birey yaratmaktır. Ekipler kurulduktan sonra, gölge pazar planı oluşturma ve geliştirme süreci başlatılır. Genel olarak bu süreç, stratejik tavsiyelerin toplanması, analizi ve yayılması ile karakterize edilir. Bununla birlikte, bu genel aşamalar genellikle eşzamanlı olarak gerçekleştirilir ve çoğu zaman karmaşık bir gayri resmi iterasyon ağıyla iç içe geçer. Bir gölge pazar planı, rakibin pazarlama ve pazar planlamasına giren tüm unsurları izlemeyi gerektirir (Vella ve McGonagle 1987). Esas olarak, bugüne kadar elde edilen tüm bilgilerin toplandığı ve birtakım içgörüler elde etmek için analiz edildiği bir belgedir. Bir gölge pazar planı, rakiplerin perspektifinden kaynakları, yetenekleri, süreçleri, stratejileri, güçlü yanları, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri inceler. Analizin daha kritik bölümü ise elde edilen ayrıntılı bilgilerin toplamının bütünsel yorumlanması ve değerlendirilmesidir. Sistem çalışır durumda olduğunda, bir veya iki yönetici rakip rolünü üstlenir ve kendilerini rakibin yerine koyarak rekabetçi sorulara cevap aramaya çalışır. Gölge analizi sürecindeki son adım, rakipleri sürekli olarak izlemek ve gölge planlarını gerektiği gibi revize etmek ve ayarlamaktır.

Bu yöntem ile stratejik karar verme sürecinin içinde yaygın olarak gelişen kör noktaların ortadan kaldırılması mümkündür. Zira, rakiplerin rakip stratejilerin geleceği ve rekabetçi tepkiler hakkında makul varsayımlar yöntem ile sağlanabilir.

Gölgelemenin altında yatan temel dayanak, stratejinin örgütsel yapı ve tasarımın bir sonucu olduğu inancıdır. Bu nedenle, gölgeleme, özellikle de gölgelemeden elde edilen geçmiş istihbarat, rakiplerin yapısı ve stratejik altyapısı üzerine kurulduğunda rakipler tarafından üstlenilen yeni stratejik yönleri yeterince tahmin edemeyebilir (Fleisher ve Bensoussan 2007). Diğer birçok stratejik araç gibi, gölgelemenin kör uygulaması da süreksizlik karşısında doğru tepki vermeyebilir. Gölge ekipleri, işletmenin kültürü, politikası ve üst yönetimin rolü gibi organizasyonel sorunlar nedeniyle de başarısız olabilir.

3.2.j. Gösterge ve Uyarı Analizi

Gösterge ve Uyarı Analizi, durumun potansiyel olarak önemli ve riskli bir şekilde değişmesi halinde karar alıcıları uyarmak için görev ortamı ve gelecekle ilgili rakipler hakkında düzenli ve sistematik olarak temel varsayımları izlemek üzere kurgulanmıştır.

Potansiyel olarak önemli piyasa hareketlerini veya sürprizleri öngörmek ve önlemek amacıyla yürütülür ve rakiplerin ve çevrelerin analizinde homojenlik sağlar. Analiz karar vericilere alarm görevi görür ve sürpriz, belirsizlik ve risk oranlarını azaltır. Bu yolla, karar vericilerin proaktif olmalarına yardımcı olur.

Süreç, belirli bir rakip için bir dizi gösterge belirlenmesiyle başlar. Gösterge kümesi, hem mevcut hem de potansiyel olarak tüm rakipler için oluşturulmalıdır. Ardından, göstergeler ardındaki anlamlar belirlenmelidir. Bu, göstergeler ve bunların

işletme için neyi temsil ettikleri hakkında içgörüler oluşturmayı içerir. Daha sonraki adım, uyarıların ne zaman yayınlanması gerektiğini belirlemek için göstergeleri eşik düzeylerine göre doğrulamak ve sıralamaktır. Uyarıya uygun işletme yanıtları belirlenir ve öneriler oluşturulur.

Analiz, analistleri ve karar alıcıları karşılıklı olarak öncelikleri belirlemek için zorlar. Proaktif zihniyeti teşvik eder. Analiz, istihbarat kaynaklarının israfını azaltabilir. Ayrıca, diğer izleme teknikleriyle birleştirildiğinde çok güçlü bir araç olarak hizmet eder.

Analizin birtakım problemleri vardır. Gelişmekte olan tehditleri tanımlamada ve dolayısıyla, veri toplamada yetersizlikler olabilir. Analistlerin rakiplerini ve niyetlerini anlamadaki başarısızlığı analizin doğru sonuç vermemesine neden olabilir. Analist veya karar vericinin muhafazakâr zihniyetleri analizin gücünü zayıflatabilir. Analiz, her sektörde aynı öneme sahip değildir. Uygulama, küçük işletmeler için sorunlu olabilir. Etkili Gösterge ve Uyarı sistemlerinin geliştirilmesi uzun yıllar alabilir.

3.2.k. İstatistiksel Analiz

İstatistiksel analiz, çeşitli matematiksel formüller ve kavramları kullanarak belirli durumların açıklamasını yapan verilerin toplanmasını, işlenmesini ve incelenmesini içerir. İstatistiksel analiz yürütmek için çok çeşitli teknikler mevcuttur. Karmaşık durumların basit bir şekilde tanımlanmasını sağlar ve öngörüler hakkında bilgi verebilir. Amacı, eğilimleri belirlemektir.

İstatistiksel analiz, çeşitli biçimlerinde, verideki eğilimleri ortaya çıkarmak ve bunları saf tesadüflerden ayırarak karar vermede belirsizliği azaltmak için bir sistem

sağlar ve bir dizi deneysel sonucun veya bir dizi sistematik gözlemin önemini objektif olarak değerlendirmek için kullanılır (Fleisher ve Bensoussan 2007).

İstatistiksel analiz, bir işletme için verileri incelemek ve operasyonlarından yararlı bilgileri çıkarmak için sistematik ve objektif yöntemler sağladığı için son derece değerli bir araçtır. Karmaşık problemleri basitleştirmek ve gelecekte uygulanabilecek verileri gözden geçirmek ve anlamak için yöntemler sağlamak için kullanılabilir. İstatistikler, işletmeler için hem şimdi hem de gelecek eğilimlere ilişkin bilgi sağlayabilir. Analiz süreci, bilgisayarların kullanılabilirliği ve istatistik programları ile kolaylaşmıştır.

Tüm bu avantajlarına rağmen, istatistiksel analizin birtakım dezavantajları vardır. İstatistiksel analiz tasarımı süreci karmaşıktır. İstatistiksel analiz sonuçlarını yanlış kullanmak ve yanlış yorumlamak çok kolaydır. Ayrıca, doğru analiz yönteminin seçilmemesi de sonuçların hatalı olmasına neden olur. Analizin en büyük dezavantajlarından biri istatistiklerin zorunlu olarak geriye dönük olmasıdır. Mevcut verilerin analizi yapılır ve iş koşullarının devam etmesi (veya değiştirilmesi) ile ilgili olarak analiz sürecine bazı varsayımlar yapılmalıdır. Dolayısıyla, İstatistiksel analiz tahmin edilmesi zor olan olasılıkların tahmin edilmesini gerektirir ve en büyük potansiyel problemlerden biri de sonuçların yorumunun kalitesidir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

3.2.1. İş Modeli Analizi

İş modeli, bir işletmenin müşteri değeri yarattığı çekirdek mantık olarak tanımlanmıştır. Chesbrough ve Rosenbloom (Chesbrough ve Rosenbloom 2002)'un tanımına göre, bir iş modeli, işletmenin ürünleri, hizmetleri ve işletmenin elde ettiği ekonomik kâr arasındaki bağlantıdır.

İşletmelerin göz önünde bulundurması gereken iş modelinin unsurları şunlardır:

- Benimsenen pozisyonlardaki değer önerisi,
- Hizmet sunmak istenen ya da kaçınılan pazar segmentleri,
- Değer zinciri ve ortaya çıkan maliyetler,
- Gelir modeli ve ortaya çıkan kâr potansiyeli,
- Değer ağındaki konumu ve gücü,
- Rekabet stratejisi / rekabet avantajı (Fleisher ve Bensoussan 2007).

İş Modeli Analizi, bir işletmenin iş modelinin bir ürün veya hizmetten ekonomik kâr elde etmek için göreceli gücünü ölçecek araçları sağlar (Fleisher ve Bensoussan 2007). İş Modeli Analizi ile, özellikle bir iş modelinin diğerine nasıl üstünlük sağladığını belirlenebilir, böylece kâr ile ham ürün veya hizmet arasındaki bağlantı etkili bir şekilde anlaşılabilir.

İş Modeli Analizi, işletmenin geçici veya sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olup olmadığı ve iş modelinin işletmenin başarısı için kritik olan faktörleri karşılamaya yeterli olup olmadığı sorularını cevaplayabilir.

İş Modeli Analizi, işletmenin refahı, ürünleri ve hizmetleri arasında bağlantı sağlar ve işletmenin tüm faaliyetlerini rekabet avantajı arayışında birleştirmek için bütünsel bir çerçeve sunar. Hedef pazar veya pazarlara üstün değer önerileri sunmayı ve teslim edilen ürün veya hizmet için daha yüksek fiyatlar almayı mümkün kılabilir.

Analiz süreci, değer önerisinin ifade edilmesiyle başlar. Ardından, hedef segmentler belirlenir. Rakip belirlenir. Değer Zinciri ve Maliyet Modeli Değerlendirilir. Değer Ağı Değerlendirilir. İşletme için Gelir Modeli Belirlenir.

Sektörün kritik başarı faktörleri belirlenir. İşletmenin üstün sonuçlar verebileceği ayrıntılara yönelmek üzere modelin her bir ögesi analiz çizelgesine yerleştirilir ve her ögeye 1 ile 5 arasında puanlar verilir (Tablo 3.2.).

	Hedef İşletme	Rakip A	Rakip B	Rakip C
<i>Değer Önerisi</i>	5	3	4	3
<i>Hedef Pazarlar</i>	4	5	3	3
<i>Değer Zinciri ve Maliyet Modeli</i>	3	3	5	4
<i>Değer Ağı</i>	2	3	4	4
<i>Gelir Modeli/ Kâr</i>	1	3	2	5
<i>Strateji</i>	3	4	2	2

Tablo 3.2. İş Modeli Analiz Çizelgesi (Uyarlama (Fleisher ve Bensoussan 2007))

Analizi işletmeler için büyük avantajlar sağlayabilir. İşletmenin neden kârlı veya kârlı olmadığını açıklarken stratejik ve operasyonel verimliliğin ötesinde kapsamlı bir yaklaşım sunar. Bir iş modelinin bir kısmını veya tamamını rekabetçi bir avantaj yaratmak için değiştirmeyi mümkün kılan ayrıntılı bir anlayış sağlar. Organizasyon içinde yenilik yapmak için bir itici güç sağlayabilir.

Ancak, İş Modeli Analizi'nin belli başlı kısıtlılıkları da vardır. İşletmeler için, yenilikçi çözümler sunan rakipler veya doğrudan rakip sayılmayan işletmeler kör noktalar olabilir ve bunları dikkate almayabilirler. Teknik sadece pazar yönelimi olan bir işletme için yararlı olacaktır. Ayrıca, iş modellerini rekabetçi ve makroekonomik koşullara göre değiştirememeye, işletmeler için felakete yol açabilir. Bazı işletmeler için yeni modeller oluşturulmalıdır.

3.2.m. İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi

İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi, işletmeyi maddi ve maddi olmayan duran

varlıkların yanı sıra temel yeteneklerden oluşan bir kaynak derlemesi olarak görmektedir. Model, bu varlıkların işletmenin rekabet avantajını sağlayabilecek değerli kaynaklar olup olmadığını belirlemek için iç organizasyon analizini dış rekabet analizi ile birleştirir. Analizin bileşenleri, maddi varlıklar, maddi olmayan varlıklar, kritik başarı faktörleri, kabiliyetler ve temel yetkinliklerdir.

Analiz modeli, işletmelere, rekabetçi kaynaklara değer verdiğinin tespit edilmesiyle, mevcut ve gelecekteki stratejilerini eleştirme ve geliştirme imkânı tanır. Diğer sektörel, makro çevresel ve dahili analiz modelleri ile birlikte uygulandığında, işletmelerin kaynaklarının elverdiği ölçüde kadar rekabetçi olmasını sağlayacak bir strateji geliştirmesine olanak tanır.

Analiz süreci, işletmenin kritik başarı faktörlerini belirlemekle başlar. Ardından işletme kaynakları tanımlanır ve değerlendirilir. Bir sonraki aşamada, işletme kaynakları ve kritik başarı faktörleri arasındaki boşluklar tanımlanır. Buna göre mevcut strateji teşhis edilir ve olası gelecek stratejileri formüle edilir. Ayrıca, büyüme ve çeşitlendirmeye teşvik eder.

Analizin güçlü yönlerinden biri, bütünleştirici yapısıdır. Stratejik teorinin birkaç modelini tek bir sağlam analitik çerçevede birleştirir. Gerçekçi, analitik, tarafsız ve harekete geçiricidir.

Analiz modeline yöneltilen birtakım eleştiriler vardır. Bunlar, ampirik destekten nispeten yoksun olması, yeni bir stratejik yönetim paradigması olarak nitelendirilemeyeceği ve karmaşık ve belirsiz taksonomisidir. Ayrıca, teoriye göre stratejik başarının, rekabet gücü yüksek olan kaynakların mülkiyeti ile sağlandığı, işletmelerin stratejik başarı elde etmek için bu kaynakları edinmeleri gerektiği noktası eleştirilmektedir (Fleisher ve Bensoussan 2002).

3.2.n. İtici Güçler Analizi

İtici güçler, bir sektörün yapısında ve rakiplerin rekabetçi davranışlarında değişikliklere etki eden ve bu yolla işletmenin geleceğini etkileyen olayların, durumların, belirsizliklerin ve / veya eğilimlerin geniş kümesini ifade eder. Bu itibarla, itici güçler bir işletmenin geleceğini şekillendiren kilit iç güçler ve dış güçler olarak özetlenebilirler.

İtici Güçler Analizi iş ortamındaki değişikliklere karşı organizasyonlara ve bireylere yardım etmek için bir araç olarak geliştirilmiştir (Fleisher ve Bensoussan 2007). Analiz, sektör seviyesinde değişim için bir anlayış yaratan, geleceği anlamak ve içgörü oluşturmak için sıklıkla kullanılan bir modeldir.

Analiz süreci, itici güçlerin açıkça anlaşılması ve tanımlanması ile başlar. İtici güçleri anlamak, özellikle bir sektörün karşı karşıya olduğu rekabet ortamını etkileyebileceğinden, kritik eğilimleri analiz etmek için bir çerçeve oluşturmanın ilk adımıdır. Daha sonra, değişimin itici güçlerinin etkilerinin sektörü daha az ya da daha fazla çekici hale getirip getirmeyeceği değerlendirilir. İtici güçlerin sektördeki etkileri değerlendirildikten sonra, itici güçlerin etkisine hazırlanmak için hangi strateji değişikliklerinin gerekli olduğunun belirlenmesi gerekir.

İtici Güçler Analizi, çevre ve sektör analizi de dahil olmak üzere diğer bazı analitik tekniklerin temel bir bileşenidir. Değişime işaret eder. Çünkü işletmeler, itici güçleri ve etkilerini anladıklarında, koşulların endüstrinin içinde ve çevresinde nasıl gelişeceğini ve bu güçleri kendi kararlarında ve stratejilerinde nasıl değerlendireceklerini göz önünde bulundurlar. Diğer birçok tekniğe kıyasla, daha az veri ile yürütülebilir ve sürekli olarak veri toplamayı gerektirmez (Fleisher ve Bensoussan 2007).

Ancak, analizin birtakım dezavantajları da vardır. İtici güçler, işletmenin strateji formülasyonunu tek başına yönetemezler. Diğer bir deyişle, itici güçlerin belirlenmesi işletmelere ne yapmaları gerektiğini söylemez, ancak bu itici gücün geleceğini etkileyeceğini ve işletmelerin kararları veya stratejilerini geliştirilmesi gerektiğini işaret eder. Diğer model ve tekniklerle desteklenmeleri gerekir. Analiz, analistin zaman ve dikkat ayırması gereken bir konudur. Dolayısıyla, kilit personelin konuya eğilimi ve zaman ayırması kritik önem taşır. Örgütsel önyargılardan etkilenebilir (Fleisher ve Bensoussan 2007). Ayrıca paydaşların veya makro çevresel faktörlerin yanlış değerlendirilmesi analizin sonuçlarında sapmalara neden olur.

3.2.o. Kıyaslama Yöntemi

Kıyaslama (Benchmarking) kuramının öncüsü Robert Camp'e göre kıyaslama bir işletmenin ürün, hizmet ve yöntemlerini, sektörlerindeki liderler olarak kabul edilen en tehlikeli rakipler veya kuruluşlarla sürekli olarak değerlendirme sürecidir (Camp 1989). Amaç, üstün performansa ulaşmak için "en iyi uygulama"yı bulmaktır. Kıyaslama, işletmelerin en başarılı yöntem ve uygulamaları yanı sıra yenilikçi uygulamalar için aralıksız bir araştırma yaparak, işletmelerin başarısını güvence altına almaya odaklanmıştır (Fourchet 2001).

Kıyaslama stratejisi yürütmeyi seçen işletme, lider işletmelerle performans boşluklarını ele alıp analiz ederek rakiplerine karşı belirli bir üstünlük sağlamak ister. Dolayısıyla, modern ve ticari kıyaslama, rekabet analizi, endüstriyel analiz ile fonksiyon ve performansların karşılaştırılması olarak tanımlanabilir. Endüstriyel casusluğun karşıtı olarak, kıyaslama, teknik uygulamasında, bir işletmenin hayatta kalması için hayati bir strateji haline gelebilecek etik ve yasal bir araçtır (Fourchet 2001).

Kıyaslama, deneyimden öğrenme süreci olarak da tanımlanabilir. Temelde işletmenin başarısı için önemli faktörleri ve süreçleri anlama, ekonomik ortamda bir aktörün yakın ve özenli bir şekilde izlenmesini içerdiğinden ötürü süreçleri daha iyi olanlardan öğrenme ve bu öğrenilenlerin performansın artırılması için işletmeye uyarlanması sürecidir. Bu itibarla, kıyaslama yöntemi kullanacak işletmelerin, kendi organizasyonlarını derinlemesine tanımaları, rakiplerinin ve pazar liderlerinin kim olduğunu belirlemiş olmaları gerekmektedir.

Kıyaslama yapmak için tanımlanmış bir süreç vardır. Öncelikle, kıyaslanacak ölçüt belirlenir. Kıyasa konu olacak işletmeler belirlenir. Varolan performans açığı ve gelecekteki performans düzeyi belirlenir. Ardından, en iyi uygulamalar araştırması için bilgiler toplanır, analizler yapılır ve süreçler tanımlanır. Hedefler belirlenir ve uygulama planı hazırlanır.

Kıyaslama işletmeye birçok fayda sağlar. İşletmelerin mevcut konumunu belirlemesine ve daha iyi performans ölçümüne yol açacak bir temel oluşturmasına olanak sağlar. Değişime karşı olumlu bir tutum yaratır, yaratıcı fikirleri hayata geçirir ve insanları başkalarıyla işbirliği içinde çalışmaya teşvik eder.

Kıyaslama yaklaşımının istihbaratla ilgili kısıtları vardır. Kıyaslama işletmenin çevresini anlamasını sağlar ancak çevreden gelen fırsat ve tehditlerin belirlenmesini sağlayamaz, dolayısıyla bir bilgi kaynağı olarak istihbarat analizinin gerçekleştirilmesinde tek başına yeterli değildir. Diğer teknikler ile birlikte kullanılması yoluyla istihbarat sürecine entegre edildiğinde rekabet avantajı sağlayacaktır.

3.2.p. Kör Nokta Analizi

Porter tarafından tasarlanan ve Ben Gilad tarafından geliştirilen Kör Nokta Analizi, stratejileri ve kararları olumsuz yönde etkileyen kusurları, varsayımları ve yanlışlıkları tespit etmeye ve iyileştirmeye çalışmaktadır. Analizin teorik çerçevesini Porter'in Sektör ve Rakip Analizi ile Gilad'ın Kör Noktalar Analizi oluşturur (B. Gilad 2003).

Kör Nokta Analizi, işletmelerde karar vermeyi yönlendiren tehlikeli, hatalı ve eski varsayımları tespit etmek üzerine kurgulanmıştır. Dolayısıyla, temelde yanlış varsayımları tespit etme yeteneği olarak tanımlanabilir (B. Gilad 2016).

Kör noktalar yöneticilerin ve işletmelerin kendi sektörlerinde (değişen) rekabet gerçeğini çok geç olana kadar fark etmedeki başarısızlıklarına işaret eder. Bir işletmenin tarihi, bir yöneticinin geçmişi ve bir dizi kökleşmiş inanç gibi faktörler işletmelerdeki kör noktalardır (B. Gilad 2016). Örneğin, pazar şartları belirgin bir şekilde değiştiği halde üst düzey yöneticiler stratejilerin buna göre değiştirilmesini reddettiğinde kör noktalar oluşur (Tablo 3.3.) (B. Gilad 2004).

	İşletmenin Bildikleri	İşletmenin Bilmedikleri
<i>Rakiplerin Bildikleri</i>	Ortak Farkındalık	İşletmenin Kör Noktası
<i>Rakiplerin Bilmedikleri</i>	Rakibin Kör Noktası	Bilinmeyen

Tablo 3.3. Kör Nokta Analizi (Uyarlama (Holland, 2018))

Kör Nokta Analizini en kapsamlı olarak ele alan yapıt Ben Gilad'ın Business Blindspots (B. Gilad 1996) isimli kitabıdır. Ben Gilad tarafından kör noktaların açığa çıkarılması için üç adımlı bir yöntem geliştirilmiştir.

Birinci adım Porter'ın Beş Güç Analizi ile pazardaki olası değişim sürücülerinin tanımlanmasıdır.

İkinci adım işletmenin üst düzey yöneticilerinin ilk adımda incelenen sektörün yapısına ilişkin varsayımlarının toplanmasıdır.

Üçüncü adım ise ikinci adımdan elde edilen sonuçların birinci adımda elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılmasını içerir. Burada belirlenen herhangi bir çelişki potansiyel bir kör nokta olacaktır.

İstihbarat fonksiyonu, sürpriz unsurunu azaltmayı, kör noktaları tespit etmeyi ve ortadan kaldırmayı ve olayları güvenilir birincil ve ikincil araştırmalara dayanarak tahmin etmeyi amaçladığı için kör nokta analizleri büyük öneme sahiptir.

Analiz, karar verme sürecinin sistematik bir şekilde denetlenmesini sağlayacaktır ve kör noktaların belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasıyla işletmeler daha etkili stratejik kararlar alarak pazarda rekabetçi konumlarını güçlendirebilirler.

3.2.r. Kritik Başarı Faktörleri Analizi

Yaklaşım ilk olarak 1961'de D. Ronald Daniel (Daniel 1961) tarafından yönetim literatüründe tartışılan “başarı faktörleri” kavramına dayanmaktadır. Daha sonra, John F. Rockart (Rockart 1979) tarafından geliştirilmiş ve popüler hale getirilmiştir. Kritik başarı faktörleri, işletmelerin stratejilerini ve projelerini hayata geçirmelerine yardımcı olmak için yaygın olarak kullanılmaktadır.

Kritik başarı faktörleri, işletmelerin hedeflere ulaşılmasını sağlamak için iyi performansın gerekli olduğu alanlar olarak tanımlanabilir. İşletme yöneticilerinin önemli bilgi ihtiyaçlarını tanımlamalarına yardımcı olan kritik başarı faktörleri,

herhangi bir işletme için, sonuçlarının tatmin edici olmaları halinde kuruluş için başarılı bir rekabetçi performans sağlayacağı sınırlı sayıdaki alanlardır (Rockart 1979).

Bu analitik teknik, pazarda en sık görülen başarı veya başarısızlık ölçütlerini belirlemek için rakiplere uygulanabilir. Mevcut pazar başarısının yanı sıra işletmelere önemli yeni pazar fırsatları ile ilgili yol da gösterebilir.

İşletme, başarılı olması için yönetimin dikkate alması gereken “kritik başarı faktörlerini” tanımlamalıdır ve raporlardaki tüm temel yönetim değişkenlerine göre performansı vurgulamalıdır (Rockart 1979). Çoğu sektörde genellikle başarıyı belirleyen üç ila altı faktör vardır; fazla kritik başarı faktörü takibi zorlaştırırken, daha az olanlar ise işletmenin bir sonraki seviyeye geçmesine engel olabilir. Sonuç olarak, kritik başarı faktörleri, yönetim için devamlı ve detaylı olarak dikkat edilmesi gereken faaliyet alanlarıdır. Her alandaki mevcut performans durumu sürekli olarak ölçülmelidir.

Kritik başarı faktörlerinin analizi sürecinin birinci adımı, hedefleri belirlemektir. Hedefler belirlendikten sonra, bu hedefe ulaşmak için hangi iş alanı veya proje aktivitesinin gerekli olduğunun bir listesi çıkarılır. Bu listede elde edilenler potansiyel kritik başarı noktalarıdır. Başarıya ulaşmak üzere mutlak temel unsurları bulmak için aday potansiyel kritik başarı noktaları listesi değerlendirilerek kritik başarı faktörleri belirlenir. Ardından, her bir kritik başarı noktasının nasıl izleyeceği ve ölçüleceği spesifik olarak tanımlanır. Kritik başarı noktaları, işinizin veya projenizin stratejisinin diğer önemli unsurlarıyla entegre hale getirilir. Hedeflere doğru ilerlemeye devam edildiğinden emin olmak için kritik başarı noktaları izlenmeye ve yeniden değerlendirmeye devam edilir.

Süreç, yöneticinin odaklanması gereken faktörleri belirlemesine ve bu faktörler için iyi önlemler geliştirmeye yönelmesine yardımcı olur. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, işletme tarafından toplanması gereken bilgi miktarının açık bir şekilde tanımlanmasını sağlayarak gerekenden daha fazla verinin toplanmaması sağlar. Bunun yanında bir organizasyonu, “toplanması kolay” olan veriler etrafında yoğunlaştırır, raporlama ve bilgi sistemini oluşturma tuzağından uzaklaştırır.

Yaklaşım, stratejik planlama için bilgi ihtiyaçlarını ele almaz, zira bu yönetim rolü için veri ihtiyaçlarının önceden planlanması neredeyse imkânsızdır. Yöntem daha ziyade, mevcut iş alanlarını izlemek ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan verilerin daha kolay tanımlanabildiği yönetim kontrolüne yönelik bilgi ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır (Rockart 1979). Ayrıca, hangi kaynak ya da yeteneğin işletmeyi başarıya götüreceği, hangi kriter için hangi değerlerin kullanılacağı gibi konulardaki zorluklar da yöntemin kısıtları arasındadır.

Herring, (Herring 1999) konuya farklı bir yaklaşım getirerek herhangi bir istihbarat operasyonunda kritik başarı faktörünün, kullanıcının gerçek ihtiyaçlarını karşılamak ve bunu, işletmenin ortaya çıkan istihbarat üzerinde hareket edeceği şekilde gerçekleştirmek olduğunu vurgulayarak bu istihbarat ihtiyaçlarını kilit istihbarat konuları (KITs) olarak isimlendirmiştir. KIT süreci hem işletmenin hem de yönetimin temel istihbarat ihtiyacını tanımlamak ve önceliklendirmek amacıyla yürütülür. Herring'e göre bu aynı zamanda, geleneksel istihbarat döngüsündeki ilk adımdır.

3.2.s. Kurumsal İtibar Analizi

Kurumsal İtibar Analizi (CRA), belirli bir dizi faktöre dayanarak bir işletmenin veya sektörün temel paydaşları arasındaki algısal görüntüyü tanımlar.

Kurumsal İtibar Analizi süreci, işletmenin mevcut imajını, gelecekteki paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmeye ve sonuçta işletmenin kârlılığını artırmaya yöneliktir. Analiz bir veya bir grup işletmenin imajını, paydaşları arasında tanımlamayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Dowling'e (Dowling 2004) göre kurumsal itibar riskinin ana kaynakları altı geniş alana yayılmaktadır. Bunlar:

1. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektör
2. Belirlenmiş stratejiler
3. İşletmenin kültürü ve günlük operasyonları
4. Üst düzey yöneticilerin yorumları ve davranışları
5. Paydaş ilişkileri yönetimi
6. Kriz tepkisi

Bu altı alanda, seçilmiş paydaşlar arasındaki itibarlarını etkin bir şekilde izleyebilen işletmeler imajlarını geliştirmek için hangi tür stratejik girişimlerin gerekli olabileceğine dair faydalı bir görüşe sahip olacaktır.

Stratejik rekabetçi analitik tekniklerin birçok biçiminin aksine, analiz süreci çok basit veya oldukça karmaşık olabilir. Analizi etkili bir şekilde yürütmek için kullanılacak birçok farklı süreç mevcuttur. Bunlar:

1. İtibar Oranı: İşletmelerin üstün ya da geride kalabileceği 6 boyutu tanımlar:

- Duygusal itiraz
- Ürünler ve servisler
- Vizyon ve liderlik
- İşyeri ortamı
- Sosyal sorumluluk

- Finansal performans

Bir sektörün rekabetçi değerlendirmesine daha çok yönelir veya bir ülkenin en büyük işletmelerin (çeşitli sektörlerdeki) itibarlarını karşılaştırır. İtibar oranı basit itibar araştırması yapan işletmeler için geliştirilmemiştir. İtibar oranının amacı, çoklu değerlendirme kriterlerine izin vermek ve istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir bir analiz sunmaktır.

- 2. Odaklanmış Analiz:** Stratejik planlaması için kurumsal itibar analizi kullanan işletmeler için uygun bir yöntemdir. İlk adım, analizin dayanacağı temel niteliklerin belirlenmesidir. Bu niteliklerin belirlenmesi için bir odak grubu seçilir. Belirli niteliklerin bir listesi tamamlandıktan sonra, bir sonraki adım işletmenin kilit paydaşları arasında bir anket yapmaktır. Paydaşların seçilen özellikleri sıraladığı ve sonuçları analiz ettiği bir anket düzenlenir.
- 3. Medya Sıralaması ve İzleme:** En iyi performans gösteren işletmelerin medya sıralamaları işletmelerin itibarlarını doğrudan etkilemese de, önde gelen işletmeler hakkında elde edilen bilgiler, bir sektörün genel itibarı ve tüm katılımcılar üzerinde daha geniş bir kapsama sahip olabilir. Bu medya sıralamaları, sektör liderleri ve etkili analistlerin geri bildirimleri kullanılarak derlenmiştir. İşletmeler için geçerli olan bir başka itibar analizi tekniği, medya izleme hizmetine abonelik aracılığıylaadır. Medya izlemeden elde edilen bilgiler, itibar iyileştirme ve / veya farklılaşma stratejileri gerektiren alanlarda gelecekteki iletişim ve halkla ilişkiler stratejilerinin odaklanmasına yardımcı olmak için kullanılır.
- 4. İtibar Yönetimi:** Devam eden bir süreç olarak, Kilit paydaş gruplarında işletmenin itibarını ölçmeyi, itibar risklerini belirlemek, bunları önceliklendirmek ve önlemek üzere stratejiler geliştirilmesine yardımcı olmayı ve paydaşlarla sürekli ilişki ve iletişim yolları yaratmayı içerir. Etkili itibar yönetiminin uygulanmasında

yol gösterici beş ilke vardır. Bunlar:

- Farklılık ilkesi
- Odak ilkesi
- Tutarlılık ilkesi
- Kimlik ilkesi
- Şeffaflık ilkesi

Dolayısıyla, süreç, her sektörden her ölçekte işletmeye uyarlanabilir ve uygulanabilir. Temelde basit bir tekniktir. İşletmeler için rekabetçi bir farklılaşma sağlar. Gelecekteki stratejik planlama açısından pratik bilgi sağlayabilir.

Ancak, analiz kapsamlı stratejik planlama için gerekli zor girdileri sağlamaz. İşletme yönetiminin, aldıkları bilgiler yöneticiler ve/veya harici servis sağlayıcıları tarafından filtrelenebilir ve yönetim, itibar ile ilgili erken uyarı sinyallerini almada gecikebilir. Sonuçların güvenilirliği yüksek değildir. Analizi etkili bir şekilde yürütmek için kullanılacak birçok farklı süreç olduğundan, tekniğin uygulama süreci zorlayıcı olabilir. Yatırım getirisini garanti etmek zordur.

3.2.t. Linchpin Analizi

Linchpin analizi yüksek bir belirsizlik derecesi olan değişkenleri içeren karmaşık argümanlarda bile hataları en aza indirmek ve açıklığı teşvik etmeyi amaçlayan uyarlanabilir, mantıksal bir yapılandırma tekniğidir (Fleisher ve Bensoussan 2007). Varsayımlar, işletmeler için önemli bir belirsizlik ve risk kaynağıdır. Bu kapsamda, rekabete ve rakibin önerdiği eylemlere ilişkin temel varsayımlara dayanan Linchpin analizi, analistlerinin sistematik olarak istihbarat konusundaki temel kavramlarını yeniden gözden geçirip, değerlendirebildikleri bir

araçtır (Sawka 1997). İstihbarat analizine nesnel bir gerçeklik kontrolü sağlar.

Analiz, analistlerin odak bir duruma ilişkin görüşlerini oluşturabilecek veya bozabilecek temel varsayımları tanımlamasına yardımcı olur. İşletme yöneticilerinin yanlış, güncel olmayan veya rekabetçi durumun aşırı iyimser veya kötümser algılarıyla çalışan işletmeler için özellikle faydalıdır.

Analiz süreci, rakip veya rekabetçi bir durum hakkında derlenen tüm temel varsayımların listelenmesiyle başlar. Ardından bu varsayımlar karşısında rakip karar ve eylemlerine ilişkin yargı ve hipotezler geliştirilir. Bu aşamadan sonra, bir anahtar varsayım seçilir ve ortadan kaldırılır ya da tersine çevrilir. Böylelikle, silinmiş ya da değiştirilmiş varsayım delilleri yeniden değerlendirilir ve yeni bir hipotez ve yargı kümesi seti oluşturulur. Analizin son aşamasında, elimine edilen veya tersine çevrilen varsayım tekrar ele alınır ve yeni kararların hala geçerli olup olmadığı tespit edilir.

Sawka'ya göre (Sawka 1997) Linchpin Analizinin uygulanması işletmelere iki temel fayda sağlar. Bunlar:

1. Analisti, zaman içinde oluşturduğu yargıları analiz etmeye zorlar; bu da analistin yargılamadaki hatalardan kaçınmasını ve rakip davranışlarını daha doğru bir şekilde yorumlamasını sağlar.
2. Analistin, yeni bir temel varsayımlar setine karşı rakip eylemlerini yargılayarak düşüncelerini genişletmesine izin vererek, daha geçerli yargı ve yorumlama olasılıklarına yol açar. Analiz, muhtemel rakip eylemlerini veya davranışlarını değerlendirmede yapılandırılmış beyin fırtınası için bir araçtır ve aynı zamanda düşük olasılıklı, yüksek etkili olayların etkilerini ortaya çıkarmasına da izin verebilir.

Daha proaktif bir yaklaşım ihtiyacından doğmuştur ancak sıklıkla ve düzenli

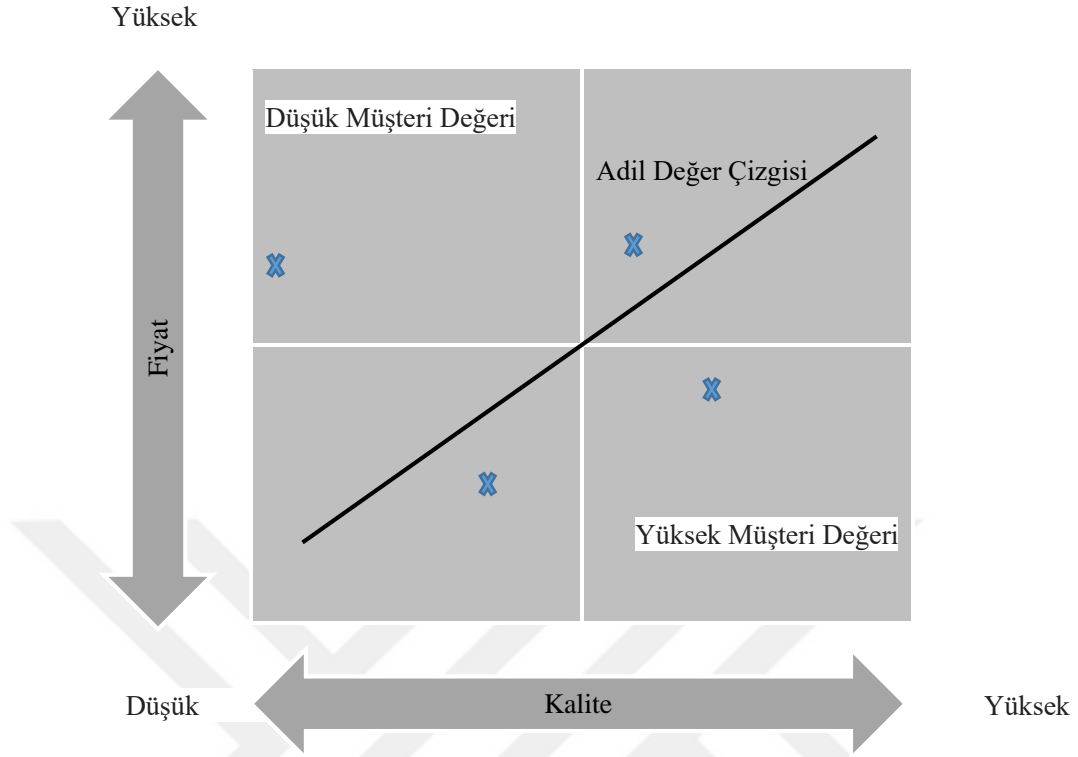
olarak kullanılması gerekirken yapılan araştırmaların sonuçlarına göre çoğu analist tarafından kullanılmayan bir yöntem olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, temel varsayımları tanımlamanın zorluğu, zamanında geri dönüş gerektiren durumlar için uygun olmaması, öngörü ya da tahminler oluşturmaması tekniğin dezavantajları arasındadır (Fleisher ve Bensoussan 2007).

3.2.u. Müşteri Değer Analizi

Günümüzün artan rekabetçi küresel pazarlarında, müşteri sadakati oluşturmak ve krl müşterileri elde tutmak, işletmenin başarisında kritik bir unsurdur. Müşteri değer analizi de bu amaçla, kuruluşun müşterileri için sağladığı değeri derecelendiren bir tekniktir. Müşteri değer analizi kavramı, Bradley Gale ve Robert Buzzel tarafından yayınlanan PIMS Prensiplerine (Buzzell ve Gale 1987) dayanmaktadır. Bu teoriye göre değer, kalite ve fiyat arasındaki ilişkidir. Düşük bir fiyata üstün kalite alan bir müşteri daha iyi bir değer kazanır. Dolayısıyla teori, uzun vadeli krlliğin pazar payına bağlı olduğunu savunur ve pazar payı da bizzat müşteri memnuniyetine bağlıdır.

Analiz, müşteri değerinin bileşenlerinin nasıl ölçüleceği (algılanan kalite ve algılanan fiyat) ve herhangi bir pazardaki her bir rakip tarafından sunulan değerin fiyat / kalite pozisyonun diğer rakiplere göre incelemeye imkân verecek Şekilde haritalanmasını içerir (Gale 1994). Bu amaçla kullanılan müşteri değeri haritası, müşterinin birkaç rakip tedarikçi arasında nasıl karar verdiğinin en net resmini verir. Pazar payını, kimin neden kazanacağı bu harita yoluyla çözümlenebilir.

Şekil 3.13. Müşteri Değeri Haritası



Böylelikle analiz, pazar yerinin net, basit ve son derece hassas bir resmini çizerek rekabet avantajı sağlayacak eylemlerinin tanımlamasına yardımcı olur. Müşteri değer analizi, pazarlama, planlama ve stratejik konumlandırma hizmetleri için daha doğru ve kullanılabilir rekabetçi bilgiler sağlar. Bulgular rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini izlemeye olanak tanıyarak, rakiplerin zayıflıklarının avantajlarından faydalanmaya çalışarak işletmenin pazardaki güçlü yanlarının geliştirilmesini mümkün kılacaktır.

3.2.v. Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi

Dış çevre ve rakiplerin analizinin ardından, işletmeler ürün ya da hizmetlerini satacakları müşterileri analiz etmelidirler. Bir müşteri segmentasyonu ve ihtiyaçları analizi bu noktada gelişmiş bir anlayış sağlar. Müşteri analizi, pazar segmentleri,

müşteri motivasyonlarının analizi ve karşılanmamış ihtiyaçların araştırılması anlayışlarıyla faydalı bir şekilde bölümlere ayrılabilir (Aaker ve McLoughlin 2010).

Müşterilerin hangi ürün veya hizmetlerle ilgilendikleri, en çok ve en az kârlı müşterilerin kimler olduğu, ürün ya da hizmetleri satın alma olasılığı yüksek olan müşterilerin kimler olduğu bu analiz sonunda cevap bulacak sorulardandır.

En basit anlamıyla, müşteri segmentasyonu belirli bir pazardaki potansiyel müşterilerin belirli gruplara ayrılmasıdır. Müşteri segmentasyonu analizi, müşterilerin ihtiyaçları, geçmiş davranışları, demografik profillerine göre anlamlı ve ölçülebilir bölümlere ayrılması ve tüm segmentlerin gelir ve maliyet etkilerini analiz edilerek bunların kâr potansiyellerin belirlenmesi üzerine kurgulanmıştır.

Müşteri segmentasyon analizi kullanmanın yararları, her müşterinin benzersiz olduğunu kabul ederek giderek daha küçük grupların, tercihlerini daha iyi anlamak ve pazarlama kaynaklarını daha etkili bir şekilde dağıtmak için o kitleye hitap eden mesajlar vermenin önemini anlamaktır. Bu yolla işletmeler, en iyi mevcut müşterileri ve bu müşterilere benzer potansiyel müşterilerin belirli bir alt kümesine odaklanarak verimlilik ve etkililik sağlayabilirler.

3.2.y. Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi

Olay ve zaman çizelgesi analizi, olayları görsel olarak sırayla görüntüleyen bir grup ilgili teknikten oluşan bir çerçeve modeldir. Olay analizi, harici olayları soyutlayarak rakip davranışlardaki eğilimleri vurgular. Analiz, bir rakip veya başka bir piyasa oyuncusunun normal davranışından saptığını vurgulayarak erken uyarı işlevi olarak kullanılabilir.

İşletmelerdeki ve ekonomideki olay ve zamanları incelemek, sektörlerin ve

işletmelerin geçmiş, şimdiki ve geleceği hakkında bir açıklama getirir ve kuruluşların çevresel faktörlere nasıl tepki verdiklerini açıklar. Sıklıkla kullanılsa da, analistlerin fayda sağladığı bir tekniktir.

Analizin uygulama süreci, hedef işletmenin önemli olaylarının tarihinin çizelgesi oluşturularak, kronolojik bir olay tablosu geliştirilerek, etkinlik matrisi hazırlanarak, olay ve nedensel faktör analizi yürüterek sürdürülür. Analiz, bir grafik, tablo veya çizelge şeklinde sunulabilir.

Analizi yürütmede yeterli duruma gelmek fazla eğitim süresi gerektirmez. Kolay ve az maliyetli yazılım uygulamalarının çeşitliliği analizi yürütmeyi kolaylaştırır. Analiz diğer tekniklerini tamamlayıcıdır. Diğer tekniklerle birlikte kullanıldığında çoklu organizasyonel oyuncular arasındaki ilişkileri, zaman içindeki eğilimleri, süreksizlikleri tanımlamada, daha fazla analiz ve inceleme gerektiren konuların tespit etmekte, güçler arasındaki ilişkileri anlamada ve gelecekteki olayları tahmin etmekte fayda sağlayabilir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

Analizin birtakım dezavantaj ve kısıtlılıkları vardır. Analiz kapsamına, hangi olayların dahil edilmesi gerektiğini ve hangisinin dahil edilmemesi gerektiğini belirlemek her zaman kolay değildir. Bir zaman çizelgesinin başlangıç noktasını oluşturan olayın belirlenmesi zor olabilir. Gelecekte ne olacağını projelendirmek zor olabilir. Koşullar veya sürücüler değiştiğinde benzer bir yol boyunca olayları tahmin etmek zor olabilir.

3.2.z. Öngörü Yöntemi

Öngörü, mevcut ve geçmiş bilgi ve verileri kullanarak gelecekteki olayların veya sonuçların tahmin edilmesini sağlayan istatistik modelleme olarak tanımlanabilir.

Öngörüler, pazar, rakipler, teknoloji ve finansal durum üzerine yapılabilir. Amaç, piyasa gelişmelerini tahmin ve takip etmektir. Öngörü temelde, işletmelerin ve hatta tüm endüstrilerin hayatta kalmasıyla ilgilidir.

Entegre öngörü kabiliyetine sahip bir istihbarat sistemi, işletmenin rekabet gücü için kritik öneme sahiptir. Öngörüler, işletmenin rekabet avantajını sağlayan etkili bir karar destek sistemine doğru yapı taşı olarak görülebilir (Lackman ve Lanasa 2013). Öngörüler, büyük resmi görebilme ve önemli iş sürücülerini derinlemesine anlama becerisi kazandırır.

Öngörü süreci, öngörü temellerinin geliştirilmesi ve mevcut durumun değerlendirilmesi ile başlar. Ardından, gelecekteki durum ve operasyonlara yönelik tahminler yapılır. Kesin tahminler yapmak için yeterince yüksek kalitede veri mevcut olduğunda istatistiksel analiz uygulanır. Yargısal analiz, ise araştırmanın nitel bölümleri için kullanılır. Bu adımı, mevcut durum ve tahminler sonucundaki potansiyel durumun karşılaştırılması takip eder. Tahminlerden herhangi bir sapmanın nedenlerini bulmak için, fiili işlemleri sürekli olarak öngörülen tahminlerle karşılaştırmak gerekir. Bu, gelecek için daha gerçekçi tahmin yapılmasına yardımcı olacaktır. Son olarak gerçek performansın, tahminlerden sapmalarını belirledikten sonra tahmin etme yönteminde iyileştirmeler yapılabilmesi için benimsenen prosedürleri incelemek gerekecektir.

Karmaşık tahmin modelleri oluşturmak ve kullanmak oldukça zaman alabilir. Öngörüler, kesin sonuç vermezler, yanırlar. Kısa dönemler için bu yönteme başvurmak daha güvenilir bir yaklaşımdır.

Öngörü, istikrarlı sektörlerde en iyi şekilde çalışır ve yalnızca öngörmeye dayanmak çok başarılı bir yaklaşım değildir. Bu nedenle, öngörme çabasının

sonuçlarını etkili bir şekilde tespit etmek için ilave analiz yaklaşımları önerilmektedir (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011).

3.2.aa. Patent Analizi

Patentler, teknolojik ve rekabetçi bilgilerin en önemli kaynaklarından biridir. Çünkü bu tür verilere erişim kolaydır ve içerik oldukça yenilikçidir (Shih, Liu ve Hsu 2010). Son teknolojik gelişmelerle birlikte patent analizi, iş stratejilerini tanımlamak ve işletme içi ve işletmeler arası karar vermeyi desteklemek için giderek artan bir rol oynamaktadır (Abbas, Zhang ve Khan 2014). Patent analizi, teknoloji ve ürün veya hizmet geliştirme sürecinin stratejik yönetimini desteklemek üzere patentlerdeki veri ve bilgilerin incelendiği bir yönetim aracıdır. Patent bilgisini etkili bir şekilde almak ve görsel olarak temsil etmek için çok yönlü yeteneklere sahip araçlar tanımlanmıştır.

Patent Analizi, stratejik planlamada bir işletmelere yardımcı olmak, belirli teknolojilerdeki rekabet gücünü değerlendirmek, patentlerdeki yenilikleri izlemek, patent eğilimlerini incelemek, teknolojik boşlukları tanımlamak ve rakipleri değerlendirmek amaçlarıyla yürütülür.

Patent verilerinin rekabet istihbaratına dönüştürülmesi, işletmenin mevcut teknik rekabet gücünü ölçmesine, teknolojik eğilimleri tahmin etmesine ve yeni teknolojilere dayalı potansiyel rekabet planlamasına olanak tanır (Fleisher ve Bensoussan 2002).

Patent analizinin sonuçları genellikle grafikler veya tablolar olarak sunulur. Örneğin, patent haritası, anahtar kelimeler ve anahtar ifadeler aracılığıyla haritaları kurarak patentler arasındaki ilişkileri görselleştirmek için kullanılan bir araçtır (Chang, Wu ve Leu 2010).

İki temel patent analizi türü vardır:

- 1. İçsel Patent Analizi:** İstihbarat için değerli bir kaynaktır. İşletmenin kendi teknolojik portföyünü ve sektördeki konumunu değerlendirebilmesini sağlar.
- 2. Dış Patent Analizi:** İşletmenin rakiplerine odaklanır. Rakiplerin sektördeki konumunun ve üzerinde çalıştığı teknolojilerin bir resmini sunarak rakiplerin güçlü, zayıf yönlerini ve en önemlisi iş stratejisini değerlendiren bir araçtır. Piyasa ihtiyaçlarını tahmin etmek için ilgili teknoloji alanının teknik bilgilerinin edinilmesine yardımcı olur. Bu, işletmelerin yatırım yapmak için doğru zamanı sorgulamalarının temelini oluşturur.

Analiz süreci, hedef ve amaç oluşturulması ile başlar. Veri toplama planı ve buna uygun araçlar seçilir. Veriler toplanır, analiz edilir.

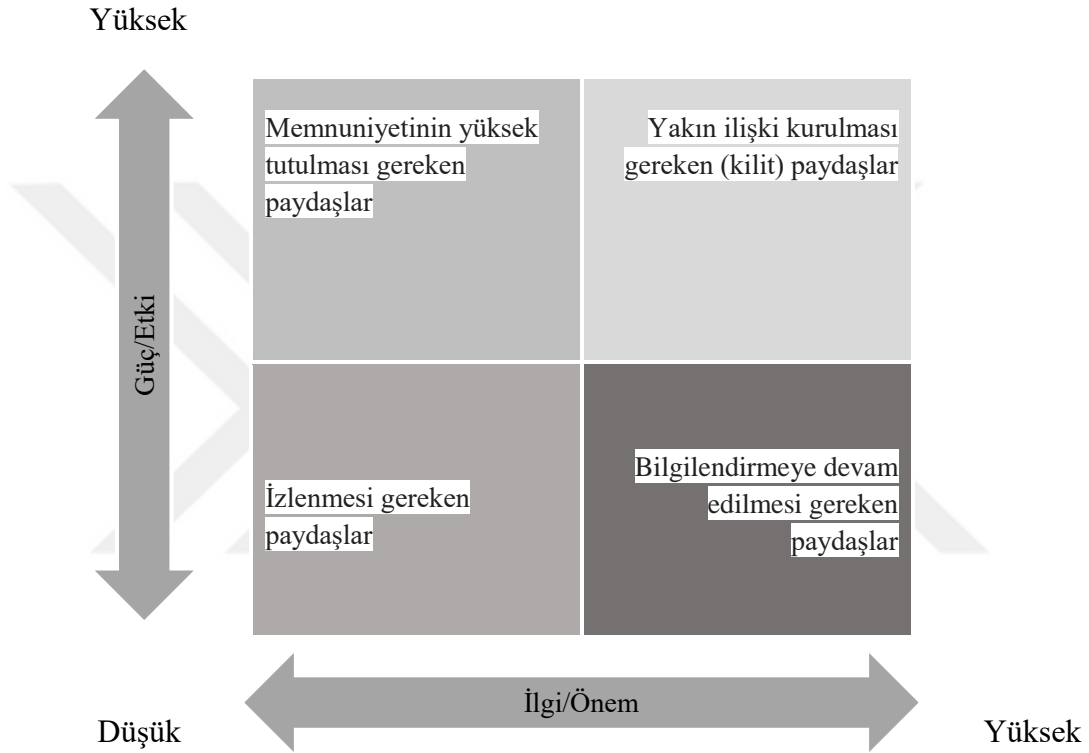
Patent analizi, işletmenin birçok birim ve uygulamasına destek sağlayabilecek teknolojik göstergeler ve uyarılar sunar. Belirsizliği azaltır. Analiz yasal olarak tanımlı devlet veri tabanlarından çekilen güvenilir veriler ile yapıldığı için objektif ve gerçekçi sonuçlar verir. Analizleri yürütmek için çok sayıda özelleştirilebilir analitik ve görsel araç mevcuttur.

Patent analizinin birtakım kısıtlılıkları vardır. Büyük bir veri hacmi olduğu için ilgili veriye ulaşmak zor olabilir. Süreci kolaylaştırmak ve hızlandırmak için teknolojik ve yasal uzmanlık gerekebilir. Bazı işletmeler geliştirdikleri teknolojiyi gizlemek isteyebilir, patent sürecinden vazgeçebilirler ve buluşu ticari sır olarak tutabilirler; bu veriye ulaşmayı imkânsız kılabilir.

3.2.bb. Paydaş Analizi

Paydaşlar, işletmenin ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, işletmeden etkilenen veya işletmeyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaş Analizi, paydaşların ihtiyaçlarını tanımlamak ve analiz etmek için önemli bir tekniktir.

Şekil 3.14. Etki / Önem Matrisi



Paydaş analizi süreci, paydaşların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi ile başlar. Akabinde, paydaşların ihtiyaçları tanımlanır. Bu noktadan sonra, önceliklendirilen paydaşlarla etkili iletişimle çıkarları görüş, öneri, beklentileri ve etkileri belirlenir, değerlendirilir, analiz edilir. Bu, Etki / Önem Matrisi yolu ile yapılabilir (Şekil 3.14.). Bu yolla paydaşlarla geliştirilecek ilişkilerin niteliği belirlenir ve buna uygun stratejiler oluşturulur.

Analiz, paydaşların menfaatlerinin anlaşılmasına yardımcı olur. Paydaşlarla doğru iletişim araçlarını bulmaya yardımcı olur. Diğer paydaşları olumlu etkileyecek

mekanizmaların belirlenmesine, olumsuz paydaşlar ve etkilerin belirlenmesine yardımcı olur. Potansiyel risk ve fırsatlar belirlenebilir.

Ancak, analizden fayda sağlanabilmesi için düzenli olarak yapılması gerektiğinden, zaman alıcı olabilir. Analizin değerlendirilmesi subjektif olabilir. Bir paydaşın bu matris üzerine çizilmesi, girişimlere karşı tutumunu göstermez. Tüm paydaşların çıkarları aynı anda karşılanamayabilir.

3.2.cc. Pazar Analizi

Pazar analizi, bir sektördeki özel bir pazarın çekiciliğini ve dinamiklerini incelemek üzerine kurgulanmıştır. Organizasyonlar, sektör ve pazar yapısını, gelişmekte olan fırsatları ve kendi güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili tehditleri anlayarak bir piyasanın gelecekteki çekiciliğini değerlendirmektedirler. Dolayısıyla pazar analizi, sektörel analizin ve dış çevre analizinin bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Temelde, pazar fırsatlarını belirlemek ve değerlendirmek analizin esasını oluşturur. İhtiyaç, gelişmekte olan pazarları, önemli başarı faktörlerini, eğilimleri, tehditleri, fırsatları ve bilgi toplama ve analizde yol gösterebilecek stratejik belirsizlikleri tanımlamaktır.

Pazar analizi dahilinde incelenen boyutlar, pazarın boyutu (mevcut ve gelecek), pazar eğilimleri, pazarın büyüme oranı, piyasa kârlılığı, sanayi maliyet yapısı, dağıtım kanalları, anahtar başarı faktörleri ve anahtar başarı detaylarıdır (Aaker ve McLoughlin 2010). Ayrıca, etkin ve detaylı bir pazar analizi, incelenen pazarın dinamiklerini yansıtacak şekilde, ekonomik, yasal düzenlemeleri, iş yapma kültürünü ve pazara giriş koşullarını da irdelemelidir.

Dolayısıyla, denebilir ki pazar analizi, pazar potansiyeli hakkında derinlemesine bir araştırmanın yanı sıra giriş engelleri ve ilgili mevzuata uygun bir konumlandırma için mutlaka yapılmalıdır.

3.2.dd. Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı Analizi

Ekonominin mevcut durumu göz önünde bulundurulduğunda, iyi tanımlanmış bir hedef pazara sahip olmak her zamankinden daha önemlidir. Dolayısıyla, istihbarat uygulamaları ile ulaşılmaya çalışılan kritik hedeflerden biri de hedef pazar tespitidir.

Bir hedef pazar, bir işletmenin ürünlerini ve hizmetlerini satmak istediği pazardır ve pazarlama çabalarını yönlendirdiği hedeflenen bir müşteri kitlesini içerir. Hedef pazar seçimi ile diğer pazarlara oranla daha kârlı ve rekabetçi olunabilecek pazarlara odaklanma sağlanır. Bu yaklaşım, potansiyel müşterilere ulaşmak ve iş üretmek için çok daha ekonomik, verimli ve etkili bir yoldur.

Yeni bir pazara girerken hedef pazar seçiminde, pazar analizi kritik öneme sahiptir. Pazarın büyüklüğü ve pazar payının analizi de pazar analizinin temel adımlarıdır. Analiz, çeşitli pazar segmentleri için pazar büyüklüğünü ve pazar paylarının analitik yöntemlerle değerlendirilmesini içerir (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011).

Pazar büyüklüğü, işletmelerin ürettiği ürünleri alabilecek olan potansiyel müşteri kitlesi olarak tanımlanabilir (Mutlu 2009). İş stratejileri belirlenirken pazar büyüklüğü de dikkate alınmalıdır. Pazar büyüklüğü, bu bakış açısıyla, fiyatlandırma stratejilerini, pazarlama yaklaşımını, ek ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesini ve ayrıca büyümeyi hızlandırmak için sermaye artırımını ya da istihdamı şekillendirebilir. Nihai pazarın, ürün geliştirme, ticarileştirme ve pazarlamaya yapılan yatırımı

karşılacak kadar kârlı olup olmayacağını tahmin etmek için pazar büyüklüğü analizi yapılmalıdır. Pazar büyüklüğünü anlamak, stratejik kararları çok daha kolaylaştıracak bir temel bilginin dayanağı sayılabilir, çünkü pazarı bütün olarak hedeflemek yerine belirli bir büyüklükte ve müşteri türünde bir pazar hedeflenir.

Pazar payı (piyasa payı), bir işletmenin satışlarının o işletmenin bağlı olduğu sektörün toplam satışları içindeki payı anlamına gelen bir iktisat terimidir (Seyidoğlu 2002). Pazar payı analizi bir işletmenin rakiplerine kıyasla pazarda ne kadar iyi çalıştığını gösterir. Temelde, işletmenin pazar içindeki etkinlik alanını tarifler. Bir bütün olarak, analiz işletmenin girdiği pazarlardaki durumunu ve gireceği pazarların belirlenmesi yoluyla da gelecekteki büyüme fırsatlarını içerir.

Pazar büyüklüklerini ve paylarını anlamak, işletmelerin sadece strateji oluşturmaları için değil, aynı zamanda yatırımcıları ve diğer paydaşları için gerekli bilgileri sağlayabilmeleri açısından da önemlidir (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011). Pazar büyüklüğü ve pazar payı analizi, ürünün pazarlama ve satış stratejisindeki potansiyel değişikliklerin ne zaman ve nasıl yapılacağını belirlemeye de yardımcı olur.

Analiz süreci, istatistiksel değerlendirmeyle başlar. Buna göre, mevcut pazar büyüklüğü ve pazar payı verileri analiz edilir. Mevcut durum belirlendikten sonra, işletme gelecek yönelimi ile ilgili varsayımlarını oluşturur. Bu aşamada, arz ve talebe bağlı senaryolar, eğilimler ve tahminlere dayalı olarak gelecekteki pazar büyümesi tahmin edilir. Buna göre, işletmenin belirlediği bir dizi kriter çerçevesinde, işletmenin gireceği ve kârlı ve rekabetçi olabileceği pazarlar belirlenir. İlişkilendirilebilir pazar boyutları, hacim açısından ölçülür ve önemli müşteri segmentlerine bölünür. Pazarlar belirlendikten sonra, bu pazarlardaki rakiplerin hedeflerine, stratejilerine, güçlü yönlerine ve zayıf yönlerine dayalı olarak rakip analizleriyle gelecekteki pazar payları

tahmin edilir. Nihayetinde, işletmeler, hangi pazarlarda yer alabileceklerini ve bu pazarlarda kimlerle rekabet halinde olacaklarını değerlendirmiş olurlar. Pazar payındaki önemli herhangi bir hareket net eylem ve hedeflerle desteklenecektir.

Analizin ana avantajı, bir işletmenin kendisini potansiyel kayıplardan kurtarmasına yardımcı olması ve rekabet ortamını tanımaya olanak sağlamasıdır. Ayrıca, işletmeye pazarın ihtiyaçlarını daha kârlı bir şekilde karşılamak için değişmesi gereken şeyleri işaret eder. Bu değerlendirme aynı zamanda, işletmeyi etkileyen tüketici davranışlarındaki eğilimleri belirlemeye yardımcı olabilir ve bu eğilimler mevcut ürünleri değiştirmek veya yeni ürünleri geliştirmek için göz önüne alınabilir.

Pazar büyüklüğü ve pazar payı genel çerçeveyi çizer ancak kesin çıktılar vermez. Pazara girişlerde yalnızca bu analiz sonuçlarına bağlı aksiyon alınmamalıdır. Analizler, hem birincil hem de ikincil kaynaklardan faydalanmanın yanı sıra, birtakım analitik modellerle de desteklendiğinde daha güvenilir sonuçlar verecektir. Bu itibarla, maliyetli olabilir. Ayrıca, analiz yürütülürken verilere dayalı karar verilmeli, yanlılıktan kaçınılmalıdır.

Analiz, pazara giriş, hedef pazar seçimi ve hatta pazardan çekilme kararlarına destek verecek sonuçlar sağlar. Ancak, pazar çekiciliğini incelemek üzere belirlenen kriterler, pazara giriş ya da çekilme kararına vermek için gerekli tüm değişkenleri kapsamayabilir. Bu durumda, analiz kesin sonuçlar vermeyecektir. İşletmenin pazardaki başarısını sağlayacak ya da ölçebilecek tek boyut pazar çekiciliği değildir. Dolayısıyla analiz tek başına yeterli değildir. Ayrıca, işletmeye beklenmedik maliyetler ekleyecek sonuçlar verebilme ihtimaline hazırlıklı olmak gerekir.

3.2.ee. Pazar Çekiciliği Analizi

Pazar çekiciliği, bir piyasanın yatırım için kârlı olup olmadığını belirlemek için birçok faktörden yararlanan bir kavramdır. Terim olarak, işletmelerin ürün veya iş portföylerini güçlü yönlerine göre değerlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlayan GE Business Screening Matrix'in boyutlarından biridir. Pazar çekiciliği analizi, mevcut veya yeni pazar alanlarında cazip pazar segmentlerini tanımlamak amacıyla yürütülen analizdir.

Pazar çekiciliğinin anlaşılması, stratejik planlamadaki durum analizinin önemli bir parçasıdır. Bir piyasanın çekiciliği ne kadar iyi olursa, o pazara yatırım yaparak elde edilecek potansiyel kârlar o kadar büyük olur. Bir işletmenin gelecekteki yönü hakkında seçimler yaparken, pazar çekiciliği önemlidir.

Her bir işletmenin, piyasa çekiciliğini belirleyen kendi pazar kimlikleri vardır. Pazar çekiciliğini etkileyebilecek birçok farklı faktör tanımlanabilir. Kısa ve uzun vadeli kâr, bir pazarın büyüklüğü ve derinliği, pazara giriş maliyeti, pazar içi rekabet, potansiyel müşterilerin sayısı, mevcut ürünlerin müşteri değeri, piyasa aktörlerinin ürünlere ve iletişime açıklığı, siyasi istikrar ve devlet desteği, tedarikçilerin ve diğer ortakların pazara girmeye hazır olmaları, iş stratejisi ile uyum gibi faktörlerin değerlendirilmesiyle herhangi bir işletmenin veya çalışmanın pazar çekiciliği ölçülebilir.

Analize dahil edilecek pazarlar veya segmentler öncelikli olarak belirlenir ve seçilen pazar alanlarındaki iş fırsatlarını değerlendirmek için bölge, ülke veya kesime özel konular üzerinde araştırmalar yapılır. Raporun içeriği, örneğin makro perspektif, pazar büyüklüğü değerlendirmeleri ve dağıtım kanalları, rakiplerin varlığı, yerel üretim ve fiyatlandırma gibi analizleri içerebilir. Dış analiz tamamlandıktan sonra,

istenen pazar pozisyonunu elde etmek için gerekli kaynaklar dahili olarak değerlendirilir ve hangi pazarın veya segmentlerin üzerinde durulacağı konusunda bir karar alınır (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011).

3.2.ff. PEST / STEEP/STEEPLE Analizleri

PEST, STEEP ve STEEPLE analizleri, dış ortamın belirli bir işletmenin stratejik planını nasıl rekabetçi olarak etkileyeceğini ölçmek için belirli faktörleri ve bunlardaki eğilimleri inceleyen bir çerçeve sunmaktadırlar. Analizler isimlerini inceledikleri faktörlerin İngilizce kelime karşılıklarının ilk harflerinin bir araya gelmesinden alırlar.

PEST analizi dış çevreyi, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik olacak şekilde dört faktöre dayanarak inceleyen analiz çerçevesidir.

STEEP analizi, PEST analizi faktörlerine ek olarak çevresel faktörleri de içerir. Dolayısıyla STEEP analizi dış çevreyi, sosyal, teknolojik, ekonomik, çevresel ve politik olacak şekilde beş faktöre dayanarak inceleyen bir analiz çerçevesidir.

STEEPLE analizinde ise, kapsam yasal ve etik faktörleri de içerecek şekilde genişletilmiştir. Dolayısıyla, STEEPLE analizi, dış çevreyi sosyal, teknolojik, ekonomik, çevresel politik, yasal ve etik olacak şekilde yedi faktöre dayanarak inceleyen bir analiz çerçevesidir. Diğer analizlere göre makroekonomik ortamda dış faktörlerle ilgisi daha ileri düzeydedir.

İşletmeler şu anda veya gelecekte iş girişimlerini etkileyebilecek dış faktörlerle başa çıkabilmek amacıyla bu analizleri yaparlar. Sektörü etkileyecek eğilimlerin incelenmesiyle çevrede elverişli koşullar söz konusu olduğunda, işletmeler uzmanlıklarını daha rekabetçi hale gelmek için yapılan değişikliklerden faydalanmak

için kullanabilirler. Araç doğru kullanıldığında işletmelerde stratejik ve eylem planları ile yol haritalarının geliştirilmesi için kılavuz görevi görürler.

Analiz yürütülürken çevresel sınırlar tanımlandıktan sonra izlenen beş adım vardır. Bunlardan ilki, analiz edilen çevrenin segmentini belirlemek ve incelemektir. İkinci adım, eğilimler arasındaki ilişkileri anlamaktır. Üçüncü adım, eğilimler ve mevcut durum arasındaki ilişki incelenir. Dördüncü adımda, gelecekteki sorunların yönü tahmin edilir. Son adımda ise eğilimler ve mevcut durum arasındaki boşluk ve gelecek sorunlara uygun çıkarımlar yapılır (Bensoussan ve Fleisher 2013).

Analizin kısa vadeli yönelimi, hataya, belirsizliklere, yanlış anlama ve yanlış yorumlamaya açık olması gibi birtakım dezavantajları vardır. Ayrıca, işletmelerin çevrelerini kavramsallaştırma, tanımlama ve yorumlamada yaşadıkları güçlükler analizin kalitesini düşürebilir.

3.2.gg. Portföy Analizi

Portföy analizi, kârı en üst düzeye çıkarmak ve çeşitli belirsiz ortamlarda riski en aza indirmek arasında bir denge kurabilen optimal bir portföyün seçilmesi için niceliksel bir yöntemdir (Huang 2010).

İşletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir (Dinçer 1998). Ayrıca, ne tür yatırımlar rakiplerin uzun ve kısa vadeli varlıklarıdır sorusuna da cevap verir.

Portföy analiz araçları iş birimlerini genellikle iki boyutta değerlendirir. Birincisi, bir işletmenin rekabet ettiği sektörün çekiciliğini karakterize ederken, ikinci boyut, sektördeki iş pozisyonunun gücünü gösterir. Bu boyutlar, ekonomik

performansının iki güçlü belirleyicisi olan sanayi faktörlerini ve pazar konumlandırmasını kapsamaktadır (Johri ve Aggarwal 2016). Portföy Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi gibi analitik yöntemler kullanılarak yapılabilir.

Portföy analizi, birtakım kısıtlar içerir. Bir işletmenin ürün ve hizmetlerini, iş portföyünü temsil eden farklı kategorilere ayırır ancak ürünleri tanımlamak ve sınıflandırmak her zaman kolay değildir. Portföy analizi, tipik olarak, farklı ürün türleri arasındaki karmaşık altta yatan ilişkileri göz ardı edebilir. Portföy analizi, bir işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlere odaklandığından, mevcut ürün tekliflerine daha fazla yatırım yapmanın daha iyi olabileceği olası alternatif yatırımları göz ardı edebilir.

Fleisher ve Bensoussan (Fleisher ve Bensoussan 2007) portföy analizini, rekabetçi konumlama (competitive positioning) adıyla incelemiştir.

3.2.hh. Psikolojik Profilleme

Her organizasyonun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültür, bir bireyin psikolojik profilini incelendiği şekilde görülebilir. Bu psikolojik profil organizasyon seviyesinde anlaşılırsa, işletmelere nasıl rekabet edebilecekleri konusunda bilgiler verir. (Johri ve Aggarwal 2016) Psikolojik profilleme, liderlik farklılıklarını anlamak ve endüstri olaylarına tepkiyi tahmin etmek için güçlü bir araçtır.

Örgütsel psikolojiyi anlamamanın bir yolu, Myers-Briggs profilini işletmeye uygulamaktır. Bu profil, Carl G. Jung'un kişilik / karakter analizlerinden yola çıkılarak, Katharina Cook Briggs ve Isabel Myers tarafından oluşturulan bir kişilik çözümlenme çalışmasıdır. Myers-Briggs Kişilik Göstergesi (MBTI) davranışı dört boyuta ayırır:

- 1. Dikkatin odaklandığı yer:** Dış dünyaya mı iç dünyaya mı odaklanıldığını ölçer. Dışa Dönük (Extraversion - E) veya İçe Dönük (Introversion - I) olacak şekilde iki kriterle ölçülür.
- 2. Bilgi alma yolu:** Edinilen temel bilgilere mi bunları anlamlandırmak ve değer katmaya mı odaklanıldığını ölçer. Algılama (Sensing - S) veya Sezgi (Intuition - N) olacak şekilde iki kriterle ölçülür.
- 3. Karar verme yolu:** Karar verirken, mantığa ve tutarlılığa bakmaya mı yoksa insanlara ve özel koşullara mı öncelik verildiğini ölçer. Düşünme (Thinking - T) veya Duygu (Feeling - F) olacak şekilde iki kriterle ölçülür.
- 4. Yapı:** Dış dünya ile ilgiliyen kararlaştırılan şekilde davranmanın mı, yeni bilgi ve seçeneklere açık olmanın mı tercih edildiğini ölçer. Yargılama (Judging - J) veya Algılama (Perceiving - P) olacak şekilde iki kriterle ölçülür.

Kişilik tipi her bir kategorideki tercihe göre, dört harfli bir kod olarak ifade edilebilecek 16 kişilik tipinden biri çıkacaktır (Şekil 3.15.).

Şekil 3.15. Myers-Briggs Kişilik Tipleri Matrisi

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Bir işletmenin, kararları, süreçleri, yönetimi ve karar mekanizmaları incelenerek, bir rakibin yönetim ekibinin psikolojik profili tanımlanabilir. Yöntem, rakibin nasıl ilerleyeceğine dair daha net bir görüntü sağlar.

Yöntem, birleşme, ortaklıklar ve diğer olası ittifakları değerlendirmek için de kullanılabilir (Johri ve Aggarwal 2016). İşletmenin, başka bir işletmeyle uyumunun ölçülmesine imkân tanıyan, durum tespiti için önemli bir tekniktir. Bu karşılıklı ilişkiyi anlamak, işletmenin rekabete ilişkin olarak nasıl konumlandırılacağını bilmek için önemlidir.

3.2.ii. Rakip Analizi

Gelecekteki pazar ortamı, rakiplerin ve potansiyel rakiplerin eylemleri ve etkileşimleri tarafından belirlenecektir (B. Gilad 1996). Dolayısıyla, yönetim hedeflerine ulaşmak için bir strateji oluştururken rakiplerin eylemlerine özellikle önem verilmelidir.

İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için rakiplerini sistemli olarak analiz etmelidirler. İşletmeler dış çevre analizlerini, rakip analizleriyle sürdürmeli ve güçlendirmelidirler. İyi düşünülmüş bir rakip analizi, bir işletmenin doğrudan rekabet içinde olacağı işletmelere konsantre olmasına izin verir ve işletme birkaç güçlü rakiple karşılaştığı zaman özellikle önemlidir.

Rakip analizi, bir işletmenin stratejisinin bir itici gücüdür ve işletmenin kendi sektörlerindeki eylem ve tepkilerini etkiler. Bir işletmenin sektörünü, sektör içindeki rekabetçi konumunu, sürdürülebilirliğin ve refahın ön koşullarını, rekabetin ve piyasa sürecinin doğasını anlamaya çalışır (Oxenfeldt ve Schwartz 1981). Rakip analizi

mevcut ve potansiyel rakiplerin belirlenmesi ile başlar ve sektörel analizi yürütmek için gerekli bir uzantıyı canlandırır (Adom, Nyarko ve Som 2016).

Rakip analizinin amacı, her rakibin yapabileceği muhtemel strateji değişiklikleri ve her rakibin diğer işletmelerin başlatabileceği birtakım uygun stratejik hamlelere muhtemel tepkilerinin saptanmasıdır (M. Porter 1998). Bu, doğru bilginin edinilmesi ve analiz edilmesiyle mümkün olur. Liam'a (Liam 1999) göre rakip analizinde dört temel bilgi alanı vardır. Bunlar:

1. Rakibin kapsam, tutum ve hedefler açısından pazar stratejisi.
2. Kaynaklar ve yetenekler, organizasyon, zihniyet ve endüstrinin ekosistemindeki yeri de dahil olmak üzere pazar yeri stratejisini kazandıran rekabet avantajı kaynakları.
3. Rakiplerin eylem ve etkileşimlerinin yorumlanması.
4. Rakibin gelecekteki muhtemel eylemlerini analiz eden rekabetçi müdahale/tepki (response) profili.

Rakiplerin stratejileri tanımlanırken, bu bilgi alanları kapsamında rakiplerin sektördeki yerleri, pazar payı hedefleri, stratejik duruş ve hedefleri ve rekabetçi yaklaşımlarını inceleyerek önemli rakiplerin hızlı bir profili çıkarılabilir. Böylelikle, mevcut ve potansiyel rakiplerin kimler olduğu, güçlü ve zayıf yönleri, anahtar başarı noktaları, kaynakları, stratejileri ve bunlara karşı oluşturulabilecek stratejiler belirlenebilir.

Rakip analizi, sonuçta bir işletmenin stratejik hareketlerine tepki olarak rakiplerin nasıl tepki göstermesi beklenebileceği konusunda bir profil geliştirmekle ilgilendir. Rakip analizi için rakip profileme, dört köşe analizi gibi yöntemler kullanılabilir.

Rakip analizi yürütürken, ilgisiz görünen sektörlerden potansiyel yeni rakiplere göz atmak da önemlidir. Rakipleri doğru belirlemek ve doğru izlemek önemlidir. Çoğu işletme, devam eden operasyonel, taktiksel ve stratejik gelişim süreçlerine rakip analizlerini tam olarak yerleştirememektedir (Bensoussan ve Fleisher 2013).

3.2.jj. Rakip Profilleme

Rakip analizi, her rakibin birtakım sektörel değişikliklere ve ortaya çıkabilecek daha geniş çevresel değişikliklere karşı muhtemel tepkisinin doğasının ve başarısının bir profilini çıkarmayı gerektirir (M. Porter 1998).

Yeni bir pazara girmek veya mevcut bir pazarda payını artırmak isteyen işletmelerin başarısı için rakiplerin bilgileri kritik öneme sahiptir. Rakip profilleme, rakip izleme programlarının bir parçası halinde bu amaçla kullanılacak bir yöntem olarak rakiplerin işletmeleri hakkında bir dizi önemli bilginin sistematik olarak edinilmesine olanak tanıyarak temelde rakiplerin sektördeki geçmiş ve mevcut faaliyetlerine genel bir bakış sunmaktadır. Pazardaki boşlukların anlaşılmasını ve buna uygun aksiyon alınmasını sağlayan bir yöntemdir. Rakip profilleme, etkin ve verimli strateji geliştirme, uygulama, izleme ve optimizasyonun sağlanmasında, rakip analizlerin her bir kaynağını tek bir çerçevede birleştirir.

Profillemede, işletmelerin, strateji ve iş hedefleri, finansal performansı, ürünleri ve hizmetleri, müşterileri ve tedarikçileri, pazar payı, kaynakları ve yetenekleri, AR-GE ve sermaye yatırımları gibi etkenler incelenmektedir. Bu tür profiller çeşitli formatlarda geliştirilebilir ve ihtiyaç duyulan sıklıkta ve çalışanlarla işbirliği içinde güncellenebilir.

Bu yöntemi kullanan işletmeler, edindikleri ayrıntılı bilgilerle, rakiplerinin niyetlerini aydınlatmayı başarır, sektörlerini şekillendiren rekabetçi dinamikleri anlayabilir rakiplerin güçlü yanlarını aşarak ve zayıflıklarından faydalanmaya uygun şekilde savunmacı veya saldırgan iş stratejileri uygulayabilirler. Uygun şekilde tasarlanmış bir profil, karar vericilerin iyi kararlar vermesine yardımcı olacaktır.

Rakip profillemenin, nadiren harekete geçirilebilir sonuçlar sağlaması ve diğer analitik çıktı türlerine göre daha düşük bir stratejik değere sahip olması gibi dezavantajları vardır. Fakat daha yüksek karar verme değerine sahip olan diğer çıktı türleri ile birleştirilebilirler.

3.2.kk. Rekabet Hipotezlerinin Analizi

Rekabet Hipotezlerinin Analizi, alternatif açıklamaların veya sonuçların dikkatli bir şekilde tartılmasını gerektiren önemli konularda yargıya yardımcı olan çok değişkenli, niteliksel bir tekniktir.

Sawka (Sawka, 2003) analizin üç temel güce sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bunlar:

1. Analiz işletmeleri, tüm hipotezlerin sistematik incelemesine zorlaması.
2. Müşterileri için analistin mantığını aydınlatması.
3. Analistin topladığı veri ve bilgileri uygun şekilde dikkate almasını sağlaması.

Fleisher ve Bensoussan (2007), analizin sekiz aşamalı uygulama sürecini, Heuer (Heuer Jr. 1999) tarafından önerilen standarttan uyarlamıştır. Buna göre süreç şu şekilde ilerler:

1. Olası hipotezler tanımlanır.
2. Her hipotezin destekleyen ve bunlara karşı olan önemli kanıtlar listelenir.

3. Sütunların hipotezleri, satırların kanıtları içerdiği bir matris hazırlanır.
4. Matris rafine edilir ve geliştirilir.
5. Her hipotezin göreceli olasılığını reddetmeye çalışarak geçici sonuçlar çıkarılır.
6. Sonucun ne kadar hassas olduğuna dair birkaç kritik kanıt analiz edilir.
7. Sonuçlar rapor edilir.
8. Olayların beklenenden farklı bir rota aldığı gösterilecek gelecekteki gözlem için kilometre taşları belirlenir.

Analiz, tartışmalı konulara uygundur. Muhalif görüşlerin olabileceği özel alanı belirtmek için kullanışlı ve görsel bir araç sağlar. İşletmeleri yaygın tuzaklardan korur. Alternatif açıklamaların dikkatli değerlendirmesini gerektiren konularda, karar vermeye yardımcı olacak faydalı bir araçtır.

Analizin birtakım kısıtlılıkları ve dezavantajları vardır. Genellikle, düzenli olarak kullanmasında isteksizlikler söz konusudur. Zira bir dizi rekabet hipotezi geliştirmeye ve analiz etmeye yönelebilecek kanıtların hacmini dikkate almak zorlayıcıdır. Analistin aldatılma olasılığını gerçekten arttırabilir.

3.2.II. Risk Analizi

Risk analizi, işletmelerin riskleri önlemesine veya azaltmasına yardımcı olmak için önemli iş girişimlerini veya kritik projeleri olumsuz etkileyebilecek potansiyel sorunları belirleme ve analiz etme sürecidir.

İşletmenin, yeni pazarlarda yatırım yapma riskini değerlendiren bir analiz türüdür. Yabancı bir ülkedeki ekonomik, politik veya sosyal koşullar ve olayların işletmenin finansal ve stratejik çıkarlarını nasıl etkileyeceğine odaklanır. Ülkedeki

ekonomik risk, kur riski, transfer riski, politik risk ve yerel risklerin tanımlanması ve bunların yatırım getirisine (Return on Investment - ROI) etkileri incelenir.

Risk analizinin amacı, gelecekteki öngörülemeyen olumsuz etkileri en aza indirmektir. Risk analizi, risklerden kaçınmayı, riskin paylaşılmasını veya sonunda daha fazla getiri sağlayacaksa riskin kabul edilmesini seçmeyi içerebilecek kararların alınmasını sağlar. Ayrıca, farklı projelerin veya yatırımların risk ve getirileri karşılaştırılarak pozisyonlar çeşitlendirilmeye çalışılabilir.

Risk analizi, risk yönetiminin bir bileşenidir. Projeler, teknoloji, güvenlik konuları, finansal konular, yeni rakiplerin pazara girme olasılığı veya hükümet düzenleyici politikasında değişiklikler de dahil olmak üzere kurumsal ortamdaki değişikliklerin etkisi gibi risklerin niceliksel ve niteliksel olarak analiz edilebileceği her türlü eyleme uygulanır.

Risk analizi sürecinin ilk adımı, tehditleri tanımlamak ve bu tehditlerin gerçekleşme olasılığını tahmin etmektir. Riskler belirlendikten sonra, risklerin proje üzerindeki niteliksel ve niceliksel etkilerini belirlemek için analiz edilir. Karşılaşılan risklerin değerleri öğrenildikten sonra, bunları etkili bir şekilde yönetmenin yolları aranır. Analiz sonucuna göre riskleri azaltmak üzere uygun risk yönetimi kararları verilir.

Risk Analizi yürütülürken titiz olmak ve ortaya çıkan risklerin olası tüm etkilerinin farkında olmak önemlidir. Böylelikle analiz sonunda, karar vermede sistematik bir yaklaşım elde edilebilir.

Risk analizinin kısıtlamalarından biri maliyetli ve zaman alıcı bir araç olmasıdır. Ayrıca, risk analizi karmaşık olabilir, çünkü proje planları, finansal veriler,

güvenlik protokolleri, pazarlama tahminleri ve diğer ilgili bilgiler gibi ayrıntılı bilgilerden yararlanmak ve bunları analiz etmek gerekir.

3.2.mm. Savaş Oyunları

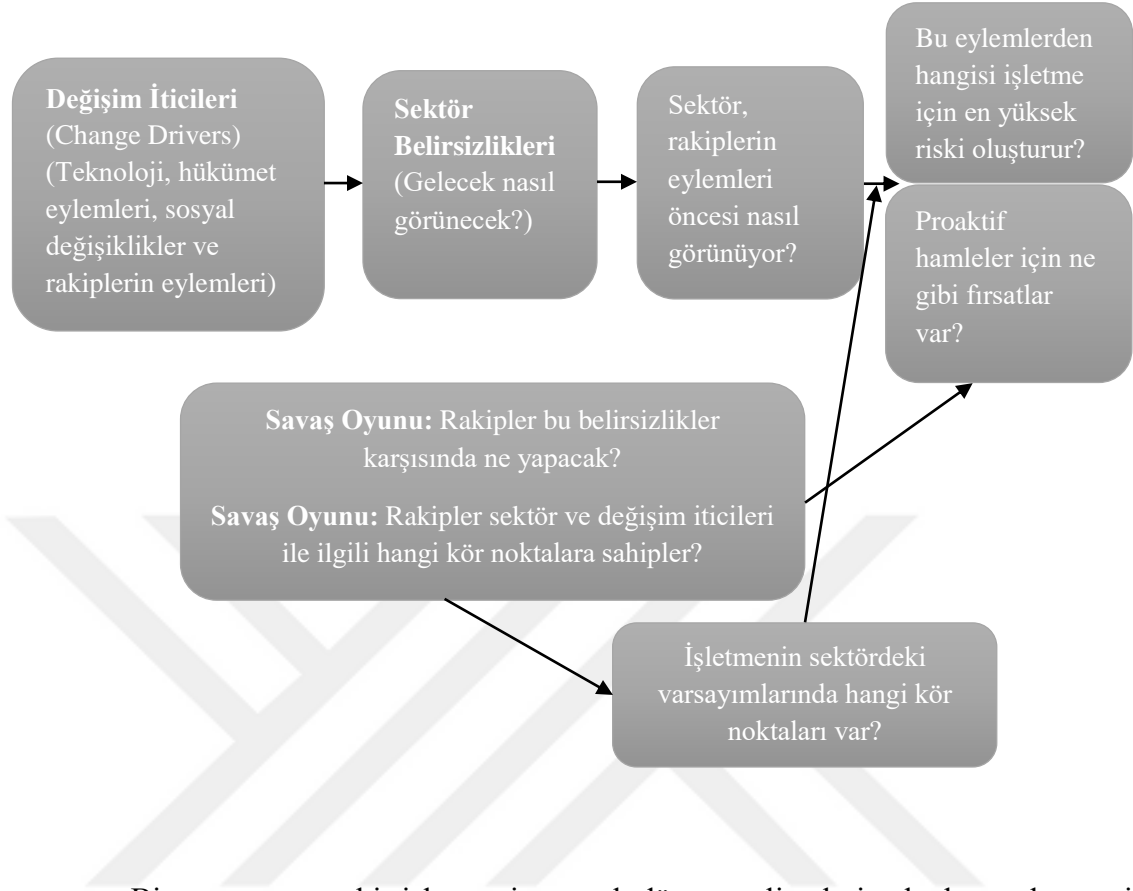
Savaş oyunu, rakiplerin beklenen hareketlerine ve karşı hamlelerine dayanan bir strateji oluşturmayı amaçlayan, sektörün seçkin oyuncularından oluşan, titizlikle yapılandırılmış, analitik bir rol oyunudur (B. Gilad 2006). Her iş savaşı oyunu, sektörün altta yatan yapısına ve onu değiştirecek olan değişim mekanizmalarına karşı oynanır. Buradaki fikir, muhtemel senaryoları ve bunların işletmelerin ve aynı pazardaki rakiplerin performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Nihai amaç, rakibin zihniyetiyle düşünerek strateji geliştirmektir (Rey 2014).

Rakiplerin değişen pazar ortamına verdikleri tepkileri değerlendirmek ve stratejik risk ve fırsatları önceliklendirmek için en etkili yönetim araçlarından biridir. Bu itibarla, bu yöntem de erken uyarı sistemine göstergeler sağlar.

Ben Gilad (B. Gilad 2004) tarafından geliştirilen süreç, işletmelerin çevrelerindeki gelecekteki en riskli gelişmeleri belirlemek için savaş oyunlarını nasıl kullanabileceklerini özetlemektedir (Şekil 3.16.).

Savaş oyunu içerisinde sektör ve rakip analizlerini, senaryo analizlerini ve kör nokta analizlerini de barındıran bir tekniktir. Savaş oyununun ilk aşamasında, oyun için gerekli ortamı oluşturmak suretiyle biri işletmeyi diğeri de rakibi temsil edecek iki gruba ayrılır. Katılımcılar arası bilgi ve istihbarat paylaşımı yapılır. İkinci aşamada, toplanan bilgi ve istihbaratın yorumlama ve analizi gerçekleştirilir. Son olarak, sonuca göre stratejik seçenekler geliştirilir.

Şekil 3.16. Savaş Oyunları Kullanılarak Riskin Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi Süreci



Bir savaş oyunu, bir işletmenin gerçek dünya maliyetlerine katlanmadan yeni stratejik planları keşfetmesini sağlar. Dolayısıyla maliyetsiz bir yöntemdir. Bir savaş oyununda stratejik planın başarılı bir şekilde test edilmesi, işletme genelinde uygulama için destek sağlar ayrıca iş ortamının geleceği hakkında fikir verir. Katılımcılar stratejik karar verme konusunda güven kazanırlar. Birleşme, satın alma veya devralma sonrası kullanılabilir bir araçtır.

Ancak tasarım süreci çok hassastır ve sonuçları kolayca bozulabilir. Zaman alıcı bir yöntemdir. Ayrıca katılımcıların becerilerine, karakterlerine ve önyargıdan arınmışlıklarına bağlıdır. Dolayısıyla savaş oyunlarının kalitesi bu etkenlere bağlı olarak değişiklik gösterecektir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

3.2.nn. Sektör Analizi

Sektör analizi, belirli bir sektörün karmaşıklığı hakkında fikir sahibi olmak için tasarlanmış bir pazar değerlendirme aracıdır. Analiz temelde, sektöre üst düzey bir bakış sağlar. Sektör analizi, herhangi bir stratejik planlama sürecinin kritik bir unsuru olup, bir işletmenin niçin ve nasıl bir ticari başarıya ulaşacağını ortaya koymaktadır.

Pazar analizi ile farklılaştığı nokta, pazar analizi, işletmenin ürünleri veya hizmetleri için kârlı özel bir sektör içindeki özel bir pazar ya da pazarların varlığını doğrularken, sektör analizinin sektörü bütüncül bir yaklaşımla incelemesidir.

Analiz, bir işletmenin benzer ürün veya hizmetleri üreten diğer işletmelere göre konumunun belirlenmesini kolaylaştırır. Sektörün yapısını etkileyen ekonomik, politik, hukuki ve çevresel faktörleri gözden geçirmeyi içerir. İşletmelerin karşılaştıkları tehditleri ve fırsatları tanımlamasına ve kaynaklarını rekabet avantajına yol açabilecek yetenekler geliştirmeye odaklamasına imkân verir.

Analiz ile sektörün boyutu, faaliyet gösteren işletme sayısı, tedarikçilerin ve alıcıların sahip olduğu gücü, değer zincirini, endüstri dinamikleri, rekabetçi gelişmeler ve talep ve arz eğilimleri, rakiplerin durumu, yeni pazarlara girme olasılığı ve giriş engelleri gibi temel konular incelenir.

Analiz yürütülürken ilk adım analiz kapsamının ve kullanılacak geçerli analiz çerçevelerinin belirlenmesidir. Burada önemli olan analizi yürütmek için hangi bilgi ve verilerinin derlenmesi gerektiğinin belirlenmesidir. Ayrıca sektörün ve alt kısımlarının doğru belirlenmesi de analizin kalitesi açısından kritik önem taşır. Bundan sonra, arz talep durumu incelenir. Geçmiş eğilimler ve gelecek öngörülerini değerlendirerek işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki durumu belirlenir. Bunu yaparken rekabet edilen işletmelerle karşılaştırmalı analizler yapılabilir. Gelecekteki

talep ve arz tahmini, gelecekteki yatırımların kâr ve zarar durumunun anlaşılmasına yardımcı olur. Bunun yanında, analizin daha sağlıklı sonuç vermesi için son sektörel gelişmeleri, sektör değerlendirmelerini ve küresel karşılaştırmalı değerlemeyi içermelidir. Böylelikle, süreç, sektörün tanımını, rekabetin kapsamını, büyümeyi etkileyen faktörleri, sektördeki lider işletme ve rakipleri, olası hükümet düzenlemeleri ve müdahalelerini, satış eğilimlerini, sosyoekonomik değişkenleri, müşteri memnuniyetini ve pazara giriş kolaylığını kapsayacak bütüncül bir yaklaşım sunar.

Tam gelişmiş bir sektör analizi yapmak, çok kapsamlı ve zaman alıcı bir iştir. Bir sektör analizinin başlangıcında, toplanan bilgilere uyacak genel bir çerçeve veya yaklaşım geliştirmeye az zaman harcanarak, işe ortasından girerek detaylı bir bilgi yığını toplama eğilimi vardır. Bu yöntem eksikliği çabaları boşa harcamakla sonuçlanabilir (M. Porter 1998). Ayrıca, boyutlardan herhangi birinin atlanması, tüm analizin hatalı sonuç vermesine neden olur.

3.2.oo. Senaryo Analizi

Senaryo Analizi bir dizi olası gelecek senaryonun incelenip değerlendirilebileceği sistematik bir yöntemdir. Gelecekteki rekabet faaliyetlerini tanımlayacak bir çerçeve sunar böylelikle, rekabetçi stratejilerin esnekliğini artırarak daha fazla karar seçeneğine olanak tanır (Sawka 2001).

Senaryo analizi yapılmadan önce işletmenin faaliyet gösterdiği ortamın analizi, pazar analizleri, işletmenin içsel analizleri tamamlanmalıdır. Bu noktadan sonra, senaryolar geliştirilir, her bir senaryo için belirli faktörler tahmin edilerek buna uygun senaryolar matrisi oluşturulur ve en olası senaryo seçilir (Valeriu 2014).

Senaryo analizinin güçlü yönlerinden biri alternatif görüşler sunarak öngörülemeyen kriz ve olaylarla başa çıkmanın çeşitli yollarını incelemesidir. İşletmeler, bir dizi senaryonun tahmin edilmesiyle ortaya çıkma olasılığına dayanarak piyasa güçlerine karşı tepkiler geliştirebilirler. Dolayısıyla, ortaya çıkmakta olan değişikliklerin olabildiğince önceden bildirimini sağlayacak olan erken uyarı göstergelerini oluşturmak için konumlandırarak güçlü bir erken uyarı temeli oluşturulmasını sağlar.

İstihbarat sürecinin bir parçası olarak senaryoların kullanılması, işletmelerin özellikle yeni pazarlarda, piyasa belirsizliği karşısında sağlam stratejiler geliştirmelerine olanak tanır. Bunun yanında senaryolar işletme içinde, dışsal değişimlerin etkisi ve etkileri konusunda farkındalık yaratmaktadır (Rotwell 2009).

Senaryo uygulaması zaman alıcıdır. Uygun katılımcıların / uzmanların seçimi yerine getirilmesi güç bir görev olabilir. Kapsamlı veri ve bilgi gerektiren bir uygulamadır. Farklı kaynaklardan elde edilen veriler ve bilgiler toplanmakta ve yorumlanmakta ve bu da senaryo oluşturma sürecini daha fazla zaman alıcı hale getirmektedir. En olası senaryoya odaklanmak zor olabilir (Mietzner ve Reger 2005).

3.2.pp. SERVO Analizi

SERVO analizi çerçeve modeli, bir işletmenin stratejik karar ve girişimlerini oluşturmak ve test etmek için kullanılan, rekabetçi yanıt ve strateji geliştirme durumlarında ele alınması gereken birincil faktörlere odaklanan geniş ve bütüncül bir çerçeve sunan bir yönetim aracıdır. Model ismini, incelenen boyutların İngilizce kelime karşılıklarının baş harflerinden almaktadır (Strategy: Strateji, Environment: Çevre, Resources: Kaynaklar, Values: Değerler, Organization: Organizasyon). Bu beş

kritik unsurun uyum derecesini test etmek üzere, unsurlar arasındaki etkileşim ve ilişkiler incelenir.

Analiz, hem piyasa hem de organizasyonel değişim bağlamında strateji oluşturma ve uygulama sürecini değerlendirmek ve kolaylaştırmak için tasarlanmış bir yönetim aracıdır.

Bütünleştirici olmanın yanı sıra, SERVO birçok strateji geliştirme durumunu ele almak için bir analiz derinliği sağlar. SERVO, içerik bakımından diğer strateji modellerine benzer, ancak eylemler veya kararlar arasındaki ilişkileri vurgulamak için yapılandırılmış olduğundan, çoğundan farklıdır.

Analiz sürecinin ilk adımı, performansın iç ve dış hedefleri karşılayıp karşılamadığını değerlendirilmesiyle başlar. Ardından, mevcut strateji değerlendirilir ve değişikliğin gerekli olup olmadığı ölçülür. Bunu yapmak için beş ana unsur arasındaki uyum SERVO çizelgesi ile incelenir. Akabinde, stratejik seçenekleri ve programları geliştirilir ve değerlendirilir. Bu aşamada üç seçenek mevcuttur.

1. Unsurlar stratejiye uyacak şekilde değiştirilebilir.
2. Strateji unsurlara uyumlu olacak şekilde değiştirilebilir.
3. Strateji ve unsurlar arasında uzlaşmaya varılabilir.

Burada, en iyi performans potansiyelini sunan alternatifler tercih edilmelidir. Böylelikle çerçeve, her bir SERVO unsuru arasında iyileştirilmiş, ideal bir uyumu yansıtmalıdır. Sürecin son aşamasında, alınan kararlara göre öngörülen yeni bir SERVO çizelgesi tasarlanır.

SERVO geniş kapsamlı, bütünleştirici, derinlemesine analiz yapılmasına izin verir. Hareketler veya kararlar arasındaki ilişkileri vurgular. Hem iç hem de dış boyutlara etki eden stratejiler arasındaki dengeyi test eder. Bu modelin uygulamasında

uyum kritik öneme sahiptir. Daha iyi uyum, daha iyi performans sağlar. Değişim, tüm beş stratejik uyum unsuru arasındaki ilişkilerin yönetimini gerektirir.

Tüm bu avantajları yanında, modelin birtakım kısıtlılıkları mevcuttur. Model, soyut ve kesin değildir. Hem formülasyon hem de uygulama görevlerinde yardımcı olabilir, ancak her ikisi için de rehberlik sağlamaz. Uygulaması zordur. Unsurlar arasındaki ilişkileri ayırt etmek güçtür. Model statik olma eğilimindedir.

3.2.rr. Simülasyon – Modelleme

Simülasyon, mevcut ve geçmiş bilgi ve verileri kullanarak gelecekteki olayların veya sonuçların tahmin edilmesini sağlayan modelledir. Piyasayı etkileyen kontrol edilemeyen bazı faktörlerin modellenmesini ve olası etkilerinin risksiz bir ortamda araştırılmasını sağlayan bir yöntemdir (Fleisher ve Bensoussan 2007).

İşletmelerin pazar ve rekabet stratejilerini incelemeleri için önemli bir yöntem olan simülasyon belirli bir stratejinin gelecekte nasıl bir performans sergileyebileceğini değerlendirilebilir. Dolayısıyla, simülasyon, değişikliklerin iş süreçlerini ve örgütsel dinamikleri nasıl etkileyebileceğini görmenin bir yoludur ayrıca riski yönetmekte de etkilidir (Treat, Thibault ve Asin 1996).

Simülasyon teknikleri arasında, savaş oyunları ve savaş okulu (war college), savaş odaları, test pazarlaması ve bilgisayar analizi yer alır (Reibstein ve Chussil 1999). En karmaşık simülasyon şekli savaş oyunudur.

Simülasyon tekniği uygulanırken, önce modele özel etki alanı belirlenir, rakiplerin her birinin pozisyonlarını ve yeteneklerini modellemek için hangi faktörleri kullanacağı saptanır. Pazar yanıt (market-response) modeli belirlenir. İlgili faktörler

belirlenip model tanımlandıktan sonra veriler toplanır. Belirsizliklerin nasıl ele alınacağına karar verilir. Test edilecek stratejiler geliştirilir. Simülasyon sonuçları analiz edilip gerçek sonuçlar takip edilir.

Simülasyonlar işletmelere büyük avantajlar sağlar:

- Hazırlanma ve harekete geçme zamanı sağlar.
- Yaratıcılığı teşvik eder.
- Rekabetçi stratejileri simüle etmek, rakiplerin benimseyebileceği stratejiler ışığında seçenekleri test etmeyi mümkün kılar.
- Simülasyon oluşturma ve uygulama süreci yöneticilere uygulamalı içgörüler kazandırır. Sonuçların ötesinde, bir simülasyon oluşturma ve uygulama süreci yöneticiler için bir eğitimidir.
- Rakipleri gibi düşünmelerine yardımcı olur.
- Strateji için ortak bir dil ve seçtikleri strateji etrafında ortak bir görüş açısı geliştirir.
- Simülasyon, rekabetçi bir strateji oluşturmayı ve seçmeyi kolaylaştırır.

Tüm bu avantajlara rağmen, simülasyonlar kurması zor ve maliyetli olması, uzmanlık gerektirmesi ve yeterli veriye ulaşma güçlüğü gibi nedenlerde çok sayıda işletme tarafından kullanılmamaktadır (Reibstein ve Chussil 1999).

3.2.ss. Sınır Ağları Analizi

“Gelişen teknolojiye paralel olarak artan işleme ve hesaplama gücü ile birlikte, karmaşık simülasyonların yapılması ve gelişmiş yapay zeka teknolojileri kullanılarak temel kriterlere dayalı olarak geleceğe dönük öngörüleme modellerinin

gerçekleştirmesi mümkün hale gelmiştir. Bu modellemelerin gerçekleştirilmesini sağlayan önemli bir uygulama alanı ise “Yapay Sinir Ağları”dır” (Ataseven 2013).

Geleceğin satış veya maliyet gibi kantitatif boyutlarını tahmin etmeye çalışan bazı teknolojik destekler, artık sinir ağları biçiminde mevcuttur (Murphy 2005). Temelde yapay sinir ağları, insan beyninin mimarisinden yola çıkılarak düzenlenmektedir (Zhang, Patuwo ve Hu 1998) (Sapra 2016). Bu konudaki ilk teoriler McCulloch ve Pitts tarafından 1943 yılında ortaya atılmıştır (McCulloch ve Pitts 1943). Buna göre,

“İnsanlar, beyin hücreleri (nöronlar) arasındaki bağlantılardaki yeniden düzenlemelerle öğrenirler. Yapay sinir ağları, insan beyninin bu çalışma mekanizmasını taklit ederek beyin öğrenme, hatırlama, genelleme yapma yolu ile yeni bilgiler türetebilme gibi temel işlevlerini gerçekleştirmek üzere kurgulanan tecrübeden öğrenebilme yeteneğine sahip, yeni durumlara adapte olabilen, bunun yanında oldukça hızlı çalışan güçlü ve kıyaslanabilir bilgisayar sistemleridir” (McCulloch ve Pitts 1943).

Bir “sinir ağı”, gelecekteki fiyatları, satışları ve diğer ekonomik faaliyetleri tahmin etmek, pazar ve müşteri analizlerini yürütmek için kullanılacak bilgisayar tabanlı bir simülasyondur. Bu tahmin tekniği, genel doğruluğu geliştirmek için yapay zeka yazılımı kullanmaktadır (Aiken 1999).

Sinir ağları, uygulamaları tahmin etmek için daha çok yönlü bir yöntemdir, sadece bir problemde doğrusal olmayan yapılar bulmazlar, aynı zamanda lineer süreçleri de modelleyebilirler (G. P. Zhang 2003). Tahminlerini düzeltmek için

deneme yanılma yöntemini kullanır ve doğrusal regresyon gibi istatistiki tekniklerden daha üstün olduğu iddia edilir (Aiken 1999).

Tipik olarak, üç aşamadan oluşan bir süreci içerir:

1. Girdi değişkenlerinin ve öğrenme parametrelerinin ne olacağı hakkında kararlar verilir;
2. Ağ, tahmin ile gerçek değerler arasındaki ortalama hata en aza indirilene kadar verilerin bir alt kümesi kullanılarak eğitilir;
3. “Eğitilmiş” sinir ağı yeni değişkenleri test etmek ve gelişmiş tahminler yapmak için kullanılır (Aiken 1999).

Eksik bilgi ile çalışabilme, hata toleransına sahip olma, örneklerden öğrenme, bilgilerin ağı tamamında saklanması, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki karmaşık doğrusal olmayan ilişkileri örtük olarak algılama yeteneği, yordayıcı değişkenler arasındaki olası tüm etkileşimleri tespit etme yeteneği ve çoklu eğitim algoritmalarının kullanılabilirliği gibi bir dizi avantaj sunar (Tu 1996).

Yapay sinir ağlarının dezavantajlarının başında “kara kutu” niteliği gelir; verileri doğru bir şekilde sınıflandırmak ve kümelendirmek için en iyi sinyalleri çıkarırlar, ancak, sinir ağının nasıl ve niçin belirli bir çıktıyla geldiği bilinmez. Bunun dışında, maliyetli ve zaman alıcı olması, donanım bağımlılığı ve model gelişiminin deneysel doğası da temel dezavantajlar arasında yer alır.

3.2.tt. Stratejik Grup Analizi

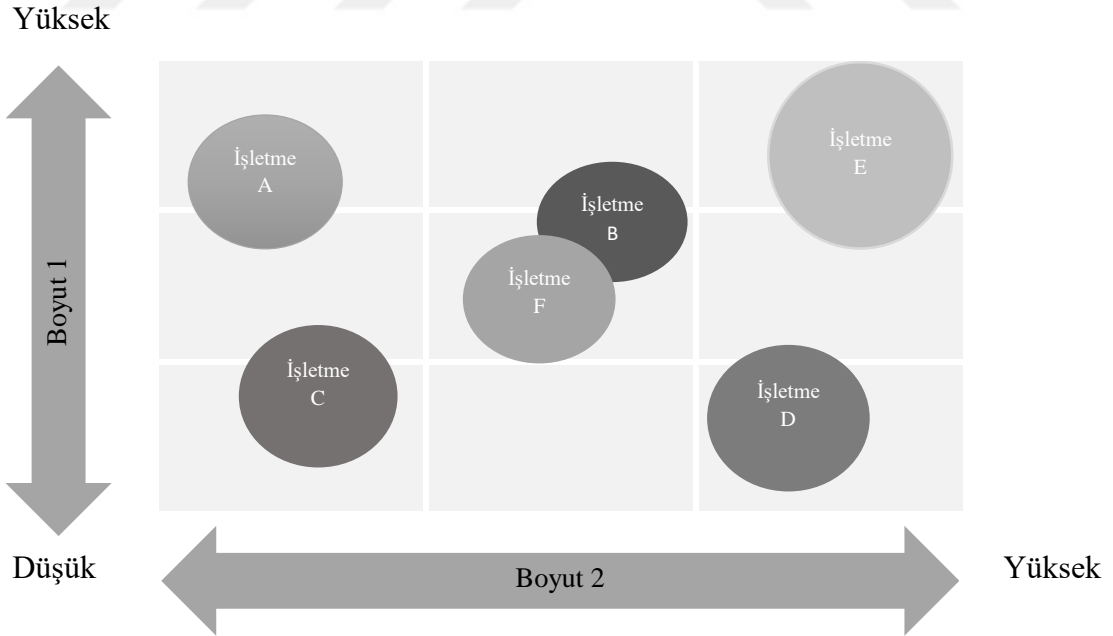
Stratejik grup kavramı ilk kez 1972 yılında Michael S. Hunt tarafından ortaya atılmıştır (McGee & Thomas, 1986) (Newman, 1978) (Reger & Huff, 1993). Hunt’ın çalışmalarını Newman ve Porter’in çalışmaları izlemiştir. Porter’a göre stratejik grup

bir sektör içerisinde anahtar stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri takip eden işletmeler bütünüdür (Porter M. , 1998).

Stratejik Grup Analizi benzer stratejilere sahip olan veya benzer temeller üzerinde rekabet eden benzer stratejik özelliklere sahip işletmeleri tanımlamayı amaçlamayan bir yöntemdir (Seviçin, 2005). İşletmelerin rekabetçi ortamdaki pozisyonlarını, kârlılıklarını belirleyen temel faktörleri, performans farklılıklarını ve sektörün rekabetçi dinamiklerini inceler. Tüm önemli rakiplerin stratejilerini geniş stratejik boyutlar boyunca karakterize etmeye çalışır.

Bu analizin en önemli aracı ise “Stratejik Grup Haritası”dır (Şekil 3.17.). Stratejik Grup Haritası, bir sektördeki işletmelerin izledikleri stratejilerdeki benzerliklerin iki boyutlu bir şekil olarak gösterilmesidir (Seviçin, 2005).

Şekil 3.17. Stratejik Grup Haritası



Stratejik grup haritası oluşturma sürecinde, analize dahil olacak işletmeler belirlenir ve gruplamaya temel oluşturacak stratejik olarak önemli iki boyut seçilir.

Daha sonra işletmeler bu boyutlar açısından gruplandırılır ve haritaya yerleştirilir. Grup içi ve arasındaki potansiyel hareketler ve yönleri belirlenir.

Böylelikle stratejik grup analizi, sektörünün dinamiklerini, işletmenin rakiplerini tanımlamada mevcut ve potansiyel stratejik hareketlerini ve stratejilerindeki farklılıkları, bir işletmenin kârlılığının altında yatan belirleyicileri anlamaya yardımcı olur.

Ancak, belirsiz rakip hedefleri ve stratejileri belirlemek için gereken kapsamlı bilgi ve boyutların doğru tespit edilmesi hususları zorlayıcı olabilir.

3.2.uu. Stratejik İlişki Analizi

Stratejik ilişki analizi, mevcut ve potansiyel rekabetçi etkilerini belirlemek için stratejik işletme içi ilişkilerin incelenmesini içerir. Stratejik ilişkiler ittifaklar, konsorsiyumlar, ortak girişimler, ağlar ve ortaklıklar şeklinde ortaya çıkar.

Stratejik ilişkiler, işletmenin uzun vadede kendini konumlandırmasına yardım etmek, nadir pazar hareketleri yapmak, rekabet gücünü arttırmak ve önemli kaynaklar tahsis etmek gibi birçok stratejik amaca hizmet eder.

İlişkilerin rekabetçi cazibesi, böylelikle işletmelerin daha değerli bir ortak çabada yetkinlik ve kaynakları bir araya getirmelerine izin vermektedir. Farklı işletmelerle başarılı ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, birçok işletme için rekabet avantajı elde etmek açısından kritik öneme sahiptir.

Bu analiz, stratejik ilişkinin kurulması ve ilişkilerin yönetilmesi olarak iki temel süreci içerirler. Analiz yürütülürken ilk olarak işletmenin stratejik ilişkiye hazırlıklı olma ve kabiliyeti değerlendirilir. İkinci olarak, rakibin ilişkileri, ilişki kaynakları ve yetenekleri değerlendirilir.

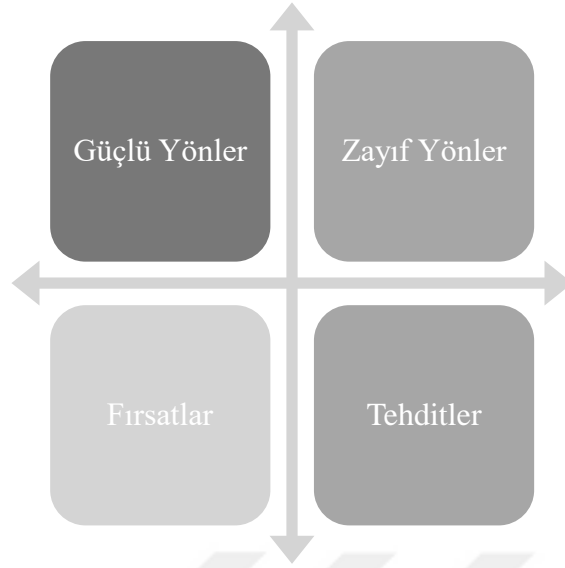
İlişki analizleri rekabet gücü arayışını desteklemede daha önemli bir araç haline gelmiştir. Farklı işletme kombinasyonları tarafından yürütülen rekabetin doğasını anlamamıza yardımcı olur.

Analiz, hazır içgörüler ve anında karar verme desteği sağlamaz ancak genellikle, karmaşık grafik biçimlerinde yeni organize edilmiş veri ve bilgi zenginliği sağlar. Stratejik anlayış geliştirme görevini yerine getirmek ve analizden eyleme dönüştürülebilir içgörüler elde etmek için diğer tekniklerle birleştirilmesi gerekir. Analizin efektif olması için belirli veri formlarına ihtiyaç duyulur ve bu veriler genellikle elde etmesi zor ve maliyetli verilerdir.

3.2.vv. SWOT Analizi

İşletmeler rekabetçi kalabilmek için dış çevrelerini incelemek ve uygun aksiyonları almak durumundadırlar. İşletmenin rekabet ettiği makroekonomik ortamı çeşitli faktörlere dayanarak inceleyen analiz yöntemleri mevcuttur. Bunlardan biri olan ve Albert S. Humphrey'nin çalışmalarına dayanarak 1960'larda ortaya çıkan SWOT Analizi, bir işletmenin potansiyel fırsat ve tehditlerinin yanı sıra, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendiren ve buna uygun strateji geliştirmede kullanılan bir modeldir. Model ismini, incelenen boyutların İngilizce kelime karşılıklarının baş harflerinden almaktadır (Strengths: Güçlü Yönler, Weaknesses: Zayıf Yönler, Opportunities: Fırsatlar, Threats: Tehditler) (Şekil 3.18.).

Şekil 3.18. SWOT Matrisi



İşletmeler, iç ve dış çevreleri göz önünde bulundurduğunda sektördeki konumunu değerlendirerek mevcut zorlukların üstesinden gelmek ve hedeflere ulaşmak için stratejik seçenekleri keşfetmek için analizden faydalanabilirler.

Bir SWOT analizinde bilgi toplama ve yorumlama süreci, yöneticiler, fonksiyonel uzmanlar ve ekip üyeleriyle yapılan karşılıklı ve güçlendirici bir danışma ve doğrulama süreci olmalıdır. Ek olarak, müşterilerin algılarını bilmek ve kullanmak oldukça aydınlatıcı olabilir (Bensoussan ve Fleisher 2013).

Analiz, SWOT öğelerini listelemek ve değerlendirmek aşaması ile başlar. Ardından, faktörler analiz edilir ve sıralamaya sokulur. Daha sonra, bu faktörler arasında stratejik bir uyum tanımlanır ve bu uyumu iyileştirmek üzere stratejiler geliştirilir. Bu son adım, dört farklı çeyrek boyunca elemanların etkileşiminin sistematik olarak değerlendirilmesini sağlar

Analizin temel dezavantajı, güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri net olarak ayırt etmede yaşanan güçlüktür. Ayrıca bilgilerin yorumlanması da kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. SWOT, sektörlerin mevcut ortama kıyasla daha az

dinamik olduğu bir zamanda kavramsallaştırılmıştır; bu nedenle, SWOT analizi doğası gereği statiktir. SWOT, bir işletmenin takip edecek belirli eylemleri tanımlamasına yardımcı olma becerisinde sınırlıdır. Çoğu SWOT analizi, strateji uygulamasına göre çok az kılavuzluk sağlar (Bensoussan ve Fleisher 2013). SWOT Analizi işletmenin ve rakiplerin mevcut durumunu detaylıca değerlendirip bilginin organize edilmesine yardımcı olsa da gelecek hakkında kapsamlı öngörüler sağlamadığı için istihbarat uygulamalarına ve dolayısıyla stratejik karar vermeye katkısı sınırlıdır.

3.2.yy. Tarihsel Analiz

Tarihsel analiz, tarih araştırmalarında strateji analizine yönelik yaygın bir araştırma metodolojisi uygular. Mevcut durumun daha net anlaşılması için stratejik konuları kökenlerine ve evrimine göre anlamaya çalışır. Buradan hareketle, analizin temel amacı, mevcut stratejik konuları açıklamak için geçmişi gözden geçiren iş teorileri oluşturmaktır denebilir. Olayları tarihsel bir perspektife yerleştirilmesiyle, tarihsel analiz, gelecekteki stratejik düşünceleri de faydalı bir şekilde ereveleyebilir.

Analiz süreci genel bir öneri / teklif geliştirmekle başlar. Ardından birincil bilgiler derlenir. Bunu ikincil bilgilerin derlenmesi izler. Daha sonra doğruluk ve tutarlılık sağlanması adına çapraz referansla en iyi kaynaklar seçilir. Son olarak, olayların evrimini doğru bir Şekilde belirlemek için geçerli kaynaklar analiz edilir.

Analizin avantajları arasında, kaynak çeşitliliği, yeni sorular üretmesi veya eski sorulara farklı Şekillerde yaklaşması, bağlamalar, nedenler, süreklilik ve değerimler arasındaki ilişkiyi ortaya koyması ve analitik geliştirme ve karar vermeyi iyileştirmesi hususları yer alır.

Analizin dezavantajları ise, yanlılık ve önyargılara açık olması, teknik bir

yapıya sahip olmama ihtimali gibi temel konulardır. Ayrıca, sonuçlar mevcut durumu daha iyi anlamaktan ziyade geleceği tahmin etmek için kullanıldığında sorunlu olacaktır.

3.2.zz. Teknoloji Analizi

Bilimsel ve teknolojik yenilikler, gelişmiş ürünler ve süreçler için fırsatları temsil eden sürekli yeni teknik geliştirmelerin akışını sağlar. İşletmelerde başarısızlık, mevcut ürünleri etkisiz hale getiren veya mevcut üretim süreçlerinden daha iyi performans gösteren ancak yakalanamayan yeni teknolojilerden kaynaklanmaktadır (Ashton ve Stacey 1995). Yeni ürün tanıtımları veya teknolojiyle geliştirilmiş hizmetler gerektiren rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler, yeni teknolojiler hakkında bilgi edinmeli ve kullanmalıdır (Porter ve Detampel 1995). Dolayısıyla teknolojik yeniliklerin takip edilmesi işletmelerin mevcut rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için temel gerekliliklerden biridir. Bu amaçla kullanılacak yöntem de teknoloji analizidir. Teknoloji ortamlarında karar vericilerin istihbarat ihtiyaçları sektöre ve pozisyona göre değişecektir (Fleisher ve Bensoussan 2007). Bu da analizin uygulanma amaçlarında ihtiyaca yönelik değişikliklere neden olacaktır.

Analizin uygulanma amaçları, mevcut veya gelecekteki ürün ve pazarlara yönelik potansiyel tehditleri ele almak ve önemli yeni fırsatları değerlendirmek için hazırlık olarak teknik olayları veya eğilimleri ve ilgili rekabet ortamını anlamak, bir işletmede iş başarısı beklentilerini olumsuz yönde etkileyebilecek teknolojik gelişmelere dair erken uyarı sağlayarak riskleri azaltmak, teknolojik boşlukları tespit ederek yatırım fırsatları yakalamak ve yeni ürün, süreç veya işbirliği fırsatlarını belirlemektir.

Teknoloji analizleri; teknolojik boşluk analizleri, teknoloji haritaları ve teknoloji fırsat analizleri gibi alt küme analizler halinde yürütülebilir.

Teknoloji haritalaması, bir kuruluşun iş stratejisini desteklemek için bir teknoloji stratejisi geliştirme sürecidir. Teknoloji haritalama, bir işletmenin mevcut teknolojik ve rekabetçi konumunu ve uzun vadeli rekabet avantajları sağlayacak gelecek yatırım alanlarını belirlemesine yarar. Bu yöntem ile işletmeler teknolojik pozisyonlarındaki güçlü ve zayıf yönleri görebilirler.

Teknolojik boşluk analizi de mevcut ve potansiyel performansı karşılaştırarak özel bir teknoloji alanındaki boşlukları tanımlamaya yardımcı olan bir yöntemdir. Bu yolla işletmeler teknoloji haritalamada olduğu gibi teknolojik fırsatları tanımlayarak yatırım kararlarını yönetebilirler.

Alan Porter ve Michael Detampel (Porter ve Detampela 1995), izleme ve bibliyometrik analizi, yeni teknolojiler üzerinde etkili istihbarat oluşturmak için birleştiren Teknoloji Fırsat Analizini önermiştir (Ma, ve diğerleri 2014).

Bir işletmenin gelecekteki ürün stratejisi, rakipler arasında o teknoloji alanında patentleme faaliyetleri ve eğilimler kullanılarak formüle edilebilir. Dolayısıyla, teknoloji analizi, patent analizi ve rakip analiz gibi diğer analiz yöntemleri ile birleştirildiğinde işletmelere rakabet avantajı sağlayabilecek işlenmiş ve doğru veriler sunar.

Analizin geçerliliği, bilginin niteliğine ve temel aldığı varsayımların geçerliliğine büyük ölçüde bağlıdır. Önemli faktörleri belirlemek zor olabilir. Teknolojik tahminler kesin sonuç vermemektir zira olasılığı tahmin etmek yapması güç bir görevdir.

3.2.aaa. Tersine Mühendislik

Tersine mühendislik, mevcut bir ürünü veya hizmeti almayı, bunları parçalara, alt-gruplara ve diğer ürünlere ayırarak, nasıl imal edileceğini anlamaya ve üretim sürecinin nasıl işlediğine dair bir model veya temsil oluşturmaya yönelik bir süreçtir (Johri ve Aggarwal 2016). Tersine mühendislik analizi kullanarak, bir işletme rakiplerinin ürünlerini satın aldıktan sonra bileşenlerini, nasıl yapıldığını, hangi üretim süreçlerinin ve ekipmanlarının dahil edildiğini ve bunların kalite özelliklerini ve maliyetini anlamaya çalışır.

Tersine mühendislik, rekabet istihbaratı alanının bilinen bir yöntemidir ve genellikle ürünleri karşılaştırmak ve patent lisanslama faaliyetlerini desteklemek için kullanılır (Torrance ve James 2009).

Ürün geliştirme süresini azaltan bir yöntemdir. Mevcut ürün tasarımlarındaki avantaj ve dezavantajların belirlenmesini sağlar. Ürün tasarımı için kritik özelliklerin tanımlanmasını kolaylaştırır. İmalat için ürün karşılaştırma ölçütleri oluşturmaya yardımcı olur. Tersine mühendislik, tedarikçilerle ilgili zorluklarla karşılaştığınızda da faydalıdır (Johri ve Aggarwal 2016). Tersine mühendislik, parçaların elde edilmesi zor olduğunda bazı alternatiflerin geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Tersine mühendislik, yüksek kaliteli ürün hattına sahip bir rakip olası bir iflasla karşı karşıya kaldığında, başka bir işletmenin söz konusu ürünleri benzer bir ürün hattıyla üretebilmesi büyük bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Tersine mühendisliğin etik ve yasal olup olmadığı tartışma konusudur. Ancak, yasal olarak elde edildiği sürece, bir eser veya işleme tersine mühendislik uygulanması genellikle ticari sırların ihlal edilmesi kapsamına girmez ve yasaldir.

Tersine mühendislik ile ilgili bir eleştiri de, tekniğin rakip işletmenin üretim sürecindeki farklılıkları hesaba katmamasıdır. Bu farklılıklar, ürünün nasıl üretildiğini ve sonuç olarak maliyetlerini önemli ölçüde değiştirir. Dolayısıyla, işletmenin üretim süreçleri ve maliyetleri hakkında yaptığı varsayımlar geçersiz olabilir (Institute of Management Accountants 1996). Tek seferlik projeler için çok maliyetli olabilir. Tersine mühendislik, büyük yatırım gerektiren, çok yüksek hacimlerde üretilen ürünler için genellikle ekonomiktir (Johri ve Aggarwal 2016). Ancak, her sektöre uyarlanabilecek bir yöntem değildir.

3.2.bbb. TOWS Analizi

TOWS analizi Heinz Wehrich (Wehrich 1982) , işletmelerin mevcut stratejik hedefleri için mevcut iç ve dış çevre faktörlerini anlamalarına izin veren bir çerçevedir. Bir TOWS analizinin gerçekleştirilmesinde ilk adım, SWOT analizi ile mevcut ortamın değerlendirilmesinden geçmektedir. Doğru bir şekilde gerçekleştirilirse, SWOT analizinin ayrıntıları TOWS analizini yürütmek için yeterli bilgiyi sağlamaktadır.

Şekil 3.19. TOWS Analizi Matrisi

		İÇ FAKTÖRLER	
		Güçlü Yönler (S)	Zayıf Yönler (W)
DİŞ FAKTÖRLER	Fırsatlar (O)	SO Stratejileri	WO Stratejileri
	Tehditler (T)	ST Stratejileri	WT Stratejileri

TOWS analizi SWOT analizinin gösteremediği farklı faktörler ve kategoriler arasındaki ilişkileri gösterir. SWOT analizinin uyarlanmış ve çapraz referanslı uygulaması olarak dört mini stratejiden oluşur (Şekil 3.19.). Bunlar:

- 1. SO Stratejileri:** İşletmenin güçlü yönlerini destekleyen fırsatları belirlemek ve değerlendirmek için geliştirilen stratejilerdir.
- 2. WO Stratejileri:** İşletmenin zayıf yönlerinin üstesinden gelebilmek için fırsatları kullanarak geliştirilen stratejilerdir.
- 3. ST Stratejileri:** İşletmenin dış tehditlere karşı savunmasızlığını azaltmak için güçlü yönlerinin nasıl kullanılabileceğinin belirlendiği stratejilerdir.
- 4. WT Stratejileri:** İşletmenin zayıf yönlerinin dış tehditlerden kolayca etkilenmesini engelleyecek savunma mekanizmaları geliştirmeye yarayan stratejilerdir.

Bir TOWS analizi yapmanın amacı, mevcut fırsatlardan yararlanmak ve tüm tehditlerden kaçınmak için tüm güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurarak uygulanabilir stratejiler türetilmesidir. Dolayısıyla, denebilir ki TOWS analizi, SWOT analizi ile edinilen bilgiyi stratejiye dönüştürme noktasında uygulanır.

Analiz süreci, işletme profili ve kaynaklarının belirlenmesiyle başlar. İşletmenin performansa yönelik vizyonu değerlendirilir ve farkındalık sağlanır. Ardından işletme dışı ortam tanımlanır. Daha sonra, çevrenin olası değişimleri ve bunların işletme üzerindeki etkileri tahmin edilir. Zayıflıkları ve güçlü yanları tespit etmek için işletmenin iç kaynakları denetlenir ve değerlendirilir. Elde edilen bilgilere göre faktörleri arasındaki etkileşimli matris hazırlanır ve en iyi alternatif stratejileri belirtilir. Alternatif stratejiler değerlendirilir, çeşitli olası eylemlerin fizibilitesi değerlendirilir ve en uygun stratejiler seçilir. Belirlenen stratejinin tutarlılığı test edilir ve sonuçta eylemlerin başarısız olması durumuna acil durum planlarının hazırlanır.

Analizin, birincil dezavantajı, bir işletmenin makul bir şekilde odaklanıp başarabileceğinden daha fazla önceliğe yol açabileceğidir. Ayrıca, unutulmamalıdır ki TOWS analizi, hangi spesifik stratejinin benimseneceğini işaret etmeyecek, ancak eylemin gerekli olduğu alanlara dikkat çekecek ve bu eylemin niteliğine dair bazı göstergeler vererek strateji alternatifleri sunacaktır. İstihbarat fonksiyonu için TOWS analizi, kilit istihbarat konularının (KITS) geliştirilmesi, erken uyarı girişimleri ve istihbarat projelerinin odağı için eyleme dönüştürülebilir bir istihbarat sağlar (Prescott ve Herko 2010).

3.2.ccc. Trend (Eğilim) Analizi

Eğilim, belirli bir süre boyunca piyasanın genel olarak aldığı yöndür. Trend analizi, bu yönü analiz etmede kullanılan bir araçtır. Bir trend analizi, iş başarısını yönlendiren faktörleri inceler. Analiz, geleceğe yönelik projeksiyon yapmak, yöneticilerin dikkat etmesi gereken alanları belirlemek ve sektörü sektördeki rakiplere göre kıyaslamak için kullanılır. Trend analizi, işletmenin zaman içerisinde gösterdiği eğilimi, işletmenin konumunu ve mevcut uygulama ve faaliyetlerin işletmeyi nereye taşıyacağını tahmin etmeye yardımcı olur.

Temelde, bir eğilimin genel durumunun ve gelecekteki yönünün tespit edilmesi için bir zaman aralığı boyunca verilerin karşılaştırılmasını içeren analiz yöntemidir. Baz olarak seçilen yıllar ve izleyen yıllar arasında karşılaştırma yapılarak eğilim gözlenir. Ardından, iş hedeflerine uygun olarak bu eğilimlere yanıt vermek için bir strateji geliştirilir.

Trend analizi, geleceğin nasıl görüneceğini öngörmez; geleceğin neye benzeyebileceğine dair makul ve ayrıntılı resimler oluşturarak stratejik planlama için güçlü bir araç haline gelir. Zira, birçok eğilimi bir araya getirmek ve her birinin ortaya

koyduğu soruları göz önünde bulundurmak, bir sektörün nasıl gelişebileceğine dair zengin bir tablo oluşturur.

İşletmeler, sıklıkla gelir ve maliyet analizleri ile yatırım analizlerinde trend analizini kullanırlar. Ayrıca, sektörel analizlerde de bir sektördeki kazançlar gibi mevcut bir piyasa eğiliminin devam edip etmeyeceğinin, bir pazardaki bir eğilimin başka pazarları etkileyip etkilemeyeceğinin bir belirlenmesi gibi konularda trend analizinden faydalanılır.

Yeni işletme girişimlerini tahmin etmede yardımcı olur ve işletmenin endüstriyel konumunu korumak için stratejiler geliştirmesine izin verir. İşletmenin iyi performans gösterdiği alanların belirlenmesine yardımcı olur ve iş genişletme stratejilerini çoğaltır. İşletmenin sağladığı hizmetlerle ilgili getirilmesi gereken değişiklikleri analiz etmek için bir gösterge olarak son derece yararlıdır. Müşterileri etkileyen ürün hattı ve hizmet seviyesi değişiklikleri ile ilgili olası sorunların ve sorunların erken uyarı göstergesi olarak son derece değerli olabilir.

Trend analizinin ilk adımı incelenmesi hedeflenen eğilim modelinin tanımlanmasıdır. Ardından, tanımlamaya çalışılan eğilime en uygun zaman çizelgesine karar verilir. Bunlar, yıllık, aylık, haftalık ya da mevsimsel olabilir. Seçilen model ve zaman dilimine göre, ihtiyaç duyulacak veriler seçilir ve derlenir. Bu adım analizin en kritik bölümüdür ve güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Daha sonra, derlenen veriler çeşitli grafik araçlar kullanılarak görselleştirilir. Bu analizin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Tüm bu adımlar sonunda verilerde örüntüler gözleniyorsa eğilimleri tanımlamak kolaydır. Bu örüntüler (pattern) zamanla artış, azalış ya da belirli noktalar zirveler ya da çöküşler halinde gözlenebilir.

Bir trendin ya da konudaki eğilimlerin gelecekteki evrimini tahmin etmek, konunun arkasındaki itici güçlerin analizini gerektirir. Dolayısıyla trend analizi, diğer model ve yöntemlerle arkaplanı güçlendirilerek yürütülmelidir.

Ucuz ve kolay bir araç olsa da trend analizi dikkatli uygulama gerektirir, çünkü çok güçlü olmasına rağmen hata ve yanlış sonuçlara eğilimlidir. Analiz büyük miktarda veri içerebilse de, sonuçların doğru olacağının bir garantisi yoktur. Değişikliklerin işletmeyi nasıl etkileyebileceği bilinmiyorsa, trend analizine dayalı tahminler güvenilir değildir. Dolayısıyla, önemli miktarda ilave araştırma trend analizine eşlik etmelidir.

3.2.ddd. WIN / LOSS Analizi

WIN / LOSS yani Kazanç / Kayıp Analizi, en temelde işletmelerin kazançlarını artırabilmeleri ve daha fazla iş yapabilmeleri için organizasyonel kayıp ve kazançlarının nedenlerini analiz etmek üzere kurgulanmıştır. Pazar, müşteriler ve rakipler hakkında bilgi toplamak için uygun maliyetli, yüksek kavrayışlı (insightful) ve etik bir yöntemdir (Fleisher ve Bensoussan 2007). Müşterilerin belirli çözümleri seçmelerini ve neden başkalarını seçmediklerini açıklamaya yardımcı olur. Müşteriler ve satıcılar ile görüşmeler yapılmasını içerir. Müşterileri ve satıcıları dinleyerek sorunla tespit edilmesine, pazarı anlamaya ve rekabete yakın durmaya yardımcı olur.

Müşterilerin belirli satış durumlarına ilişkin algılarını ve işletmelerin rakipleri karşısındaki durumunu ortaya koyar. Böylelikle, hem işletme hem de rakiplerin performansı hakkında bilgi sağlar. Bu bilgi daha sonra satış ekibinin pazarda daha etkili bir şekilde odaklanmasına ve ürünlerin araştırma ve geliştirilme sürecine yön verecek şekilde kullanılabilir.

Süreç, hedef pazarların, segmentlerin ve potansiyel müşterilerin belirlenmesiyle başlar. Ardından, önemli bir aşama işletme iç kültür konularını anlamaktır. Burada kurum kültüründe bilginin yeri, paydaşların katılımı ve üst yönetim desteği kritik hususlardır. Üçüncü aşama anket geliştirilmesidir. Anketin bir dizi geniş alanı kapsamaması gerekmektedir. Naylor (Naylor 2002)'a göre, satış özellikleri, işletme itibarı, ürün özellikleri ve hizmet sorunları ankette değinilmesi gereken dört temel alandır. Ardından görüşme hazırlıkları yapılır ve görüşmeler tamamlanır. Alınan geri bildirimler analiz edilir, diğer verilerle birleştirilerek yorumlanır ve üst yönetime rapor edilir.

Analiz ile işletmenin performansı, ürün veya hizmetin pazardaki konumu, satış ve pazarlama süreçleri ve işletmenin rakiplere karşı durumunu değerlendirme imkânı doğar. Satış ve pazarlama stratejilerine objektif girdi sağlanmış olur. Daha geniş bir bakış açısıyla, analiz edilen geri bildirimler işletmenin sorunlarını anlamasını ve böylelikle fırsatların yakalanmasını sağlayarak işletmeyi ileriye taşıyan sistemsel değişiklikler yapmaya teşvik etmesiyle sürekli iyileştirme sağlar.

Ancak analizin birtakım kısıtlılıkları mevcuttur. Analizin sonuçları yüksek oranda ham verilere bağlıdır, dolayısıyla veri kalitesi önemlidir. Analizi yürütecek ekip, üyelerinin sürecini tam olarak anladığından ve düzgün bir şekilde uygulamaya hazır olduklarından emin olmak için çok dikkatli seçilmeli ve eğitilmelidir. Mülakatlar, görüşmeyi yapan görüşmeciye bağlıdır. Satış ekibi, işbirliği yapmaya isteksiz olabilir. Analizin değeri, sadece sonuçların ilgili taraflarını bilgilendirmek için kurulan sistem kadar iyidir.

BÖLÜM IV

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN İSTİHBARAT

4.1. Strateji Kavramı

Strateji, güncel Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” ve “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, sevkülceş” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu 2005).

Kelimenin kökeninin Antik Yunanca’ya dayandığı düşünülmektedir. Buna göre, “kumandan, general anlamına gelen “strātēgos” kelimesinden türetilmiştir ve bu kelime de “ordu” anlamına gelen “stratos” ve “sürmek, sevk etmek, yönetmek, yön vermek” anlamlarına gelen “āgō” kelimelerinin bileşiğidir.

Dilimizdeki kökeni ise, Antik Yunanca’da “kumandanlık” anlamına gelen “stratēgía” kelimesinden türeyen ve “ordu yönetme sanatı, sevkülceş” anlamlarına gelen Fransızca “stratégie” kelimesidir.

Etimolojik kökeni ve anlamı itibariyle askeri terminolojide sıklıkla kullanılan uzunca bir süre bu alana atfedilen bir kavram olduğu söylenebilir. Sun Tzu ve Clausewitz askeri strateji modelinin öncülerindedir.

İş ortamının bir savaş alanı olduğu şeklindeki benzetme kabul edilirse, askeri strateji modeli, iş stratejisinin araştırılması için önemli bir başlangıç noktası olabilir (Macmillan ve Tampoe 2000). Buradan hareketle, stratejinin, yönetim ve işletme

alanında yer edinmesi 20. yüzyılın ortalarını bulmuştur. Modern iş stratejisi, 1960'larda bir çalışma ve uygulama alanı olarak ortaya çıkmıştır. Alfred Dupont Chandler'a göre strateji, "bir işletmenin temel uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve eylem amaçlarının benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesidir" (Chandler 1962).

Strateji kavramı karmaşıktır ve çok yönlüdür. Stratejinin tanımı bu yönlerden birkaçını vurgular ancak tümünü kapsayamaz. Dolayısıyla net ve nesnel bir tanımı yoktur. Genel kabul görmüş ve sıklıkla kullanılan tanım Wright tarafından yapılmış olup Wright stratejiyi, "Üst yönetimin kurumun misyon ve hedefleri ile tutarlı sonuçlar elde etme planları" olarak tanımlar (Wright, Pringle ve Kroll 1992).

Mintzberg ise stratejiyi birbiri arasındaki ilişkilerin değişebildiği beş yaklaşım ve on okul olarak görür. Mintzberg, strateji geliştirmenin beş farklı tanımı (veya yaklaşımı) olduğu düşüncesinden hareketle, ismini, kavramların İngilizce kelime karşılıklarının baş harflerinden alan Stratejinin 5P'si Modelini tanımlamıştır. Buna göre, ortaya çıkan stratejiler, planlar ya da modeller, konular ya da perspektifler ya da manevralar şeklinde olabilir ancak biri kendi zamanına göre kendi durumları ile uyumludur (Mintzberg 1988).

- 1. Plan Olarak Strateji (Plan):** Bu görüş stratejiyi, plan yani geleceğe yön verecek bir rehber olarak yorumlamaktadır. Buna göre strateji eylem gerçekleşmeden önce, bilinçli ve amaçlı olarak geliştirilir.
- 2. Model olarak Strateji (Pattern):** Buna göre strateji zaman içindeki tutarlılıkları gösteren bir modeldir. Buna göre işletmeler gelecekleri için planlar geliştirirken, geçmiş davranışlardan da kalıplar (modeller) çıkarırlar. Bunlardan birine planlanan (intended) strateji diğerine gerçekleşen (realized) strateji denebilir.

- 3. Konum olarak Strateji (Position):** Bu yaklaşıma göre, strateji belirli pazarlardaki belirli ürünlerin yerini belirleyen bir konumdur. Porter'ın strateji tanımı da bu yaklaşım içinde değerlendirilebilir. Porter'a göre "Strateji, farklı bir etkinlik grubunu içeren eşsiz ve değerli bir pozisyonun yaratılmasıdır" (Porter 1998). Bu şekilde, strateji işletme ve çevresi arasındaki uyumun keşfedilmesine ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirilmesine yardımcı olur. Konum olarak strateji, işletme ve çevresi arasında bir eşleşme sağlar (Hofer ve Schendel 1978).
- 4. Perspektif olarak Strateji (Perspective):** Bir işletmenin stratejisi hakkında yaptığı seçimler, büyük ölçüde kendi kültürüne dayanır. İşletmenin çevresini nasıl algıladığı önemlidir. Dolayısıyla, perspektif olarak strateji, organizasyonun içine odaklanır. Konum olarak strateji ürünün tüketici ile buluştuğu yere, pazarın dışına da bakarken, perspektif olarak strateji işletmenin içine, vizyonuna da bakar. Perspektif içindeki pozisyonu değiştirmek kolay olabilir; ancak perspektifi değiştirmek zordur.
- 5. Taktik, Manevra olarak Strateji (Ploy):** Bu görüş stratejiyi, rakipleri alt etme üzere tasarlanmış belirli bir manevra olarak görür.

4.2. Stratejik Yönetim

İş dünyasında stratejinin önem kazanmasıyla birlikte, bir disiplin stratejik yönetim 1950'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Alanın öncüleri, Peter Drucker (Drucker 1954), Philip Selznick (Selznick 1957), Alfred Dupont Chandler (Chandler 1962), Igor Ansoff (Ansoff 1965), Kenneth Andrews (Andrews 1971), Bruce Henderson (Henderson 1979), Hofer ve Schendel (1979), Michael Porter(1985) ve Henry Mintzberg (1988) olarak sayılabilir.

Küreselleşme ile birlikte stratejik yapılar çok daha çetrefilli bir yapıya ulaşmış ve strateji işletmeler için en önemli yönetim fonksiyonu haline gelmiştir. Stratejik yönetim ise stratejiye daha bütüncül bir yaklaşım getirmeyi amaçlayan bilimsel bir yaklaşım olarak önem kazanmıştır.

Stratejik yönetim, bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmak için kaynaklarının yönetimidir. Stratejik yönetim; hedeflerin belirlenmesi, rekabet ortamının analiz edilmesi, iç organizasyonun analiz edilmesi, stratejilerin değerlendirilmesi ve yönetimin organizasyon genelinde stratejilerin ortaya konulmasını sağlamayı içerir. Temelde, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bunları nasıl gerçekleştireceği ile ilgilidir. Amaç işletmenin gelecekteki değerini yükseltmektir. Kavramsal olarak üst yönetimin sorumluluğudur.

Literatürde, stratejinin tanımında olduğu gibi, stratejik yönetimde de farklı tanımlama ve yaklaşımlar vardır. Mintzberg, farklı açıları, yönelimleri, eğilimleri ortaya koymak üzere bir alan araştırması yapmış ve çoğu yönetim uygulamasına yansıyan on farklı görüş açısı ortaya çıkarmıştır. Buna göre, strateji oluşumu üzerine on okul düşüncesi önerilmiştir (Mintzberg 1988).

4.3. Stratejik Yönetim Okulları

Mintzberg, alan çalışması sonucu on stratejik yönetim okulu sınıflandırması yapmıştır. Bu okullar, Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Biçimleşme Okuludur. Stratejik yönetim literatüründe geniş kabul görmüş bu on okul, her birinin strateji sürecine ilişkin görüşlerini en iyi şekilde yansıtan tanımlamalarıyla birlikte aşağıdaki gibidir (Tablo 4.1.):

OKUL	TANIMLAYICI
Tasarım Okulu	Bir anlayış süreci olarak strateji oluşumu
Planlama Okulu	Resmi süreç olarak strateji oluşumu
Konumlandırma Okulu	Analitik süreç olarak strateji oluşumu
Girişimcilik Okulu	Vizyoner süreç olarak strateji oluşumu
Bilişsel Okul	Zihinsel süreç olarak strateji oluşumu
Öğrenme Okulu	Gelişen bir süreç olarak strateji oluşumu
Güç Okulu	Müzakere süreci olarak strateji oluşumu
Kültür Okulu	Kolektif süreç olarak strateji oluşumu
Çevre Okulu	Reaktif süreç olarak strateji oluşumu
Biçimleşme Okulu	Dönüşüm süreci olarak strateji oluşumu

Tablo 4.1. On Stratejik Yönetim Okulu ve Tanımlayıcıları (Kaynak: Mintzberg 1988)

Bu on okul kendi içinde üç gruba ayrılır. Tasarım Okulu, Planlama Okulu ve Konumlandırma Okulundan oluşan ilk grup kuralcıdır. Bu üç okul doğası gereği kuralcı niteliktedir. Stratejilerin nasıl biçimlendirilmeleri gerektiğinden ziyade nasıl formüle edilmesi gerektiği ile ilgilidirler. Bunlardan ilki, 1960'larda, diğer ikisinin de üzerine inşa edildiği temel çerçeveyi oluşturur ve gayri resmi tasarım süreci olarak strateji oluşumuna odaklanır. Öngörücü nitelik taşırlar.

İkinci grup, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu ve Çevre Okulu olmak üzere altı okuldan oluşur. 1960'larda paralel olarak gelişen ve 1970'lerde yayımlar ve pratikleri bir araya getiren ikinci grup, bu perspektifi resmileştirmiş, strateji oluşturmayı resmi planlamanın daha objektif ve sistematik bir süreci olarak görmüştür. Bu altı okul, strateji oluşturma sürecinin belirli yönlerini dikkate almakta En uygun planları veya pozisyonları yazmaktan ziyade, stratejik yönetimin gerçekte nasıl yapıldığı ile ilgilidir. Betimleyici nitelik taşırlar.

Üçüncü grup ise Biçimleşme Okulundan oluşur. Biçimleşme Okulu, ise diğer dokuz okulun karışımı olarak 1980'lerde ortaya çıkmıştır. Bu Okul, strateji oluşturma

sürecinden ziyade stratejilerin içeriği ile ilgilidir. Hem betimleyici hem de öngörücü nitelik taşır.

4.3.a. Tasarım Okulu (Desing School)

Tasarım Okulu, şüphesiz strateji oluşturma sürecinin en etkili görüşünü temsil eder (Mintzberg 1988). Zira bu Okul stratejik okullarının en eskisi olarak diğer okullara da temel hazırlamıştır stratejik yönetiminin de esas dayanaklarındandır.

Okulun öncüleri yaptıkları çalışmalar ile başta Philip Selznick ve Alfred Dupont Chandler olmak üzere, Igor Ansoff, Edmund Philip Learned, Kenneth Richmond Andrews William Guth, Joseph L. Bower, Carl Roland Cristensen, Richard G. Hamermesh ve Michael E. Porter'dır.

Philip Selznick (1957), "Leadership in Administration" çalışması ile "ayırıcı yetkinlik" kavramını tanıtmış, örgütün "içsel durumu" ile "dışsal beklentileri" bir araya getirme ihtiyacını ele almış ve "örgütün sosyal yapısı içinde politika" kurulmasını tartışmıştır. Bu daha sonra, "uygulama (implementation)" olarak adlandırılmıştır (Sarbah ve Otu-Nyarko 2014).

Chandler (1962) ise, bu okulun iş stratejisi kavramını ve yapıyla olan ilişkisini kurmuştur ve "yapı stratejiyi izler" savını ortaya atmıştır. (Sarvan, ve diğerleri 2003)

Bu nedenle okulun temellerinin, 1957'de Selznick'in "Leadership in Administration" ve 1962'de Chandler'ın "Strategy and Structure" çalışmasının yayınlanmasıyla atıldığı söylenebilir. (Sarbah ve Otu-Nyarko 2014)

Ancak okula, gerçek ivme, Harvard Business School'daki Genel Yönetim grubunun "Business Policy: Text and Cases" (1965) çalışmasıyla kazandırılmıştır. Alanda en geniş kabul görmüş çalışmalardan biri olan bu çalışma sonrasında Tasarım

Okulu konusu, 1960'lı yılların ortalarından itibaren oldukça etkili bir şekilde çalışılmaya devam etmiştir.

Tasarım Okulu, en basit haliyle, iç yetenekler ve dış imkânlar arasında bir eşleşme elde etmeyi veya uyum sağlamayı amaçlayan bir strateji oluşturma modeli önermektedir. Okulun altında yatan tema, “uygunluk” yaratmaktır. Model, dış ve iç durumların değerlendirilmesine, çevredeki tehdit ve fırsatları ortaya çıkarmaya öncelikli vurgu yapar, ikinci olarak örgütün güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarır (Mintzberg 1988).

Minztberg'e göre (1988) Tasarım Okulu'nun yedi temel dayanağı bulunur.

Bunlar:

1. Strateji oluşumu kontrollü, bilinçli bir düşünce süreci olmalıdır.
2. Bu kontrol ve bilincin sorumluluğu, strateji uzmanı olan yöneticiye (CEO) aittir.
3. Strateji oluşturma modeli basit ve gayri resmi olarak tutulmalıdır.
4. Stratejiler benzersiz olmalıdır: en iyi stratejiler yaratıcı tasarım sürecinden kaynaklanır.
5. Stratejiler tamamen formüle edilmiş bu tasarım sürecinden ortaya çıkar.
6. Bu stratejiler açık ve net olmalı ve aynı zamanda basit tutulmalıdır
7. Bu benzersiz, tam, açık ve basit stratejiler tamamen formüle edildikten sonra uygulanabilirler. (Mintzberg 1990)

Özet olarak, Tasarım Okuluna yöneltilen eleştiriler aşağıda belirtilmiştir:

- Modelin öncüllerinin, mevcut yapının strateji üzerindeki etkisi, kademeli ve acil strateji gelişimleri ve yönetici dışındaki aktörlerin tam katılımı gibi strateji oluşumunun bazı önemli yönlerini dışladığı kabul edilmektedir.
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri açısından açıklık yoktur.

- Formüle edilen stratejilerin ne zaman, nasıl yürütülmesi gerektiği iyi tanımlanmamıştır.
- Ana varsayım, verilerin önemli kayıplar olmaksızın toplanabilmesi ve üst seviyelere iletebilmesidir. Bu varsayım çoğu zaman başarısız olur, süreç içerisinde dikkatlice formüle edilmiş stratejileri yok eder.
- Tasarım Okulundaki diğer önemli varsayım, ortamların her zaman, halihazırda ve geleceğe doğru bir süre boyunca anlaşılabilirliği ve çevrenin yeterince kararlı veya en azından öngörülebilir olmasıdır. Ancak çevre her zaman anlaşılabilir ve gelecekte yeterince istikrarlı olmayabilir
- Strateji, uygulamadan önce tam olarak formüle edilmelidir.
- Uygulama gerçekleştiğinde, stratejiyi değiştirmek için alan yoktur.
- Öğrenme bu yaklaşımda rol oynamaz.
- Yeni pazarlara girme potansiyelini sınırlandırarak bir organizasyonu pazar nişlerine oldukça sıkı bir şekilde yerleştirir.
- Yaklaşım çok katıdır ve esnekliğe izin vermez.

Stratejik yönetiminin ilk fikirlerinin dayanağını oluşturan Tasarım Okulu, büyük strateji tartışmak için de zemin hazırlamıştır. Stratejik planlamanın temelini atmıştır. Stratejik formülasyonu bilinçli bir süreç olarak ele almış ve hem dış hem de içsel analize olan ihtiyacı belirtmiştir.

SWOT analizi, Tasarım Okulu altında kullanılabilecek bir stratejik araçtır.

4.3.b. Planlama Okulu (Planning School)

Planlama Okulu, Tasarım Okulu'na paralel olarak gelişmiş ve aynı zamanlarda ortaya çıkmıştır. Temel alınan model Planlama Okulu'nun da temelini oluşturmuştur

dolayısıyla varsayımlarının çoğu aynıdır. Ancak, önemli farklılıklardan biri, örtük biçimde göz önüne alınan yönetsel değerler yerine, biçimsel hedefler belirlemenin vurgulanması olmuştur. (Sarvan, ve diğerleri 2003)

Igor Ansoff, 1965 yılındaki “Corporate Strategy” isimli çalışması ile Okulun öncüsü olarak kabul görmektedir (Ansoff 1965). Ayrıca, 1969 yılındaki Top Management Planning isimli çalışmasıyla George Steiner’in da büyük katkıları olmuştur (Steiner 1969).

Planlama Okulu, Tasarım Okulundaki değerler hakkında düşünmek yerine, kapsamlı prosedürler geliştirmeye ve mümkün olan her durumda, organizasyonun hedeflerini nicelleştirmeye odaklıdır. Bu Okula göre, isminden de belli olacağı gibi, strateji oluşturma süreci, resmi bir planlama sürecidir. Yani, strateji oluşumu, uygun stratejiyi formüle etmek için bir durum analizi içeren kapsamlı bir prosedür kümesi izleyen resmi bir süreç olarak ele alınır. Yönetim her zaman yeni kararlar almak istediğinde plana başvurur. Yönetim planı, işletmenin hareket etmesi için net bir yön çizerek ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

Tüm süreç titiz bir şekilde planlanmış olup, başlangıçtan bitişe kadar belgelenmiştir. Strateji planlaması ayırt edici süreçler olarak ele alınır. Steiner (1969) bu süreçleri hedef belirleme aşaması, dış denetim aşaması, iç denetim aşaması, strateji değerlendirme aşaması strateji operasyonelleştirme aşaması ve tüm süreci planlama aşaması olarak ele almaktadır.

Mintzberg’e göre, Planlama Okulunun temel özellikleri şunlardır:

1. Stratejiler kontrollü, ve bilinci bir resmi planlama sürecinden kaynaklanır ve her biri kontrol listeleri tarafından belirlenen ve tekniklerle desteklenen farklı adımlara ayrıştırılır.

2. Bu genel sürecin sorumluluğu ilkesel olarak yöneticiye (CEO) aittir. Yürütülmesinin sorumluluğu ise pratikte planlama personeline aittir.
3. Bu süreç ile birlikte stratejiler tam anlamıyla açık bir şekilde ortaya konulur. Böylece hedeflere, bütçelere, programlara ve çeşitli türlerdeki çalışma planlarına detaylı bir şekilde dikkatle uygulanabilir (Mintzberg 1988).

Planlama Okulu'na yöneltilen eleştiriler özetle aşağıdaki gibidir:

- Çok statik olabilir.
- Plan dışında iç veya dış değişken değiştiğinde, tüm plan etkilenir.
- Tahmin yürütmek zor olabilir.
- Grup düşüncesi riski vardır.

Ancak, Okulun stratejik yönetim düşüncesine önemli katkıları vardır. Strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunarak bu çabayı analitik bir biçimde rasyonelleştirmektedir. (Oliver'dan aktaran Sarvan, ve diğerleri 2003)

SWOT ve senaryo planlama Planlama Okulu altında kullanılacak birkaç stratejik araçtır.

4.3.c. Konumlandırma Okulu (Positioning School)

Konumlandırma Okulu, 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Tasarım ve Planlama Okullarının altında yatan fikri kabul etse de, eklediği boyutlarla bu iki Okuldan farklılaşmıştır. Konumlandırma Okulu, stratejilerin oluşturulması sürecine değil, stratejinin içeriğine vurgu yapmaktadır.

Michael Porter, 1980 yılındaki "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" isimli çalışması ile Konumlandırma Okulunun öncüsü olarak kabul edilmektedir.

Minzberg'e göre bu okulun gelişiminde etkili üç dalga vardır. Bunlardan ilki; Sun Tzu, Clausewitz gibi isimlere ait erken dönem askeri yazılardır. İkinci dalga, 1960'larda başlayan, 1970'ler ve 1980'lerde hızlanan bir şekilde danışmanlar tarafından kullanılan konumlandırma kavramları (Sarvan, ve diğerleri 2003) ve bu amaçla geliştirilen analitik yöntemler ile kendini göstermiştir. Üçüncü dalga ise, 1980'li yıllardan itibaren amprik önermeler üzerine yapılan çalışmalardır. Porter'ın çalışmaları da bu dalga içinde en kabul görmüş çalışmalardır (Mintzberg 1988).

Bu okul, Michael Porter'ın stratejinin, işletmeleri pazarda ve sektörde nasıl konumlandırıldığına bağlı olduğunu vurgulayan fikirlerinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Tipik olarak stratejiyi analitik bir süreç olarak ele alarak strateji gelişimini izler, sınırlı sayıda jenerik türler arasında doğru stratejiyi seçmeyi gerektirir.

Okulun odak noktası, stratejinin içeriğidir. İşletmelerin pazarda halihazırda mevcut olan rekabeti ve işletmenin nasıl konumlandığını belirlemesi gerekir. Dolayısıyla, Konumlandırma Okulu pazar analiz edildikten sonra, ürünün konumlandırılmasını geliştirmek için en uygun stratejiyi seçmeyi içerir.

Mintzberg'e göre, Konumlandırma Okulunun temel özellikleri şunlardır:

1. Stratejiler, piyasadaki genel, özellikle ortak, tanımlanabilir pozisyonlardır.
2. Pazar ekonomik ve rekabetçidir.
3. Strateji oluşturma süreci, analitik hesaplama dayalı olarak bu genel pozisyonların seçiminden biridir.
4. Analistler bu süreçte önemli bir rol oynamakta ve hesaplamalarının sonuçlarını resmi olarak kontrol eden yöneticilere bildirmektedirler.

5. Stratejiler bu süreçten sonra olgunlaşır, net bir şekilde belirtilir ve uygulanır. Aslında pazar yapısı, organizasyon yapısını yönlendiren kasıtlı konumsal stratejiler üretmektedir.

Konumlandırma Okulu ile ilgili eleştiriler aşağıdaki gibidir:

- Odağı dardır. Sektörün yapısına ve ekonominin hesaplanabilir boyutuna ağırlık verirken, sosyal, kültürel ve politik boyutlarının işletme üzerindeki etkilerinin dikkate alınmamaktadır (Sarvan, ve diğerleri 2003).
- Dar bağlamlıdır. piyasa gücünün en yüksek olduğu, rekabetin en az etkili olduğu ve en çok politik manipülasyon potansiyeli olduğu geleneksel büyük işletmelere yönelik bir yanlılık vardır (Mintzberg 1988)
- Okulun mesajı öğrenmek değil, hesaplamaktır. Analiz ve hesaplama konusundaki vurgusuyla, konumlandırma okulu stratejinin biçimlendirilmesindeki rolünü bu sürecin desteklenmesi için stratejik analizlerin yapılmasına indirgemıştır.
- Strateji, özgün bir bakış açısı olarak değil, genel bir pozisyon olarak görülür. Süreç bir formüle indirgenebilir, böylelikle böyle bir pozisyon kısıtlı bir koşullar listesinden seçilir.
- Strateji piyasayı olduğu gibi kabul eder ve gelecekteki girişleri veya iş ortamındaki değişimi dikkate almaz. İş dünyasında büyük değişiklikler varsa Planlama Okulunda olduğu gibi Konumlandırma Okulu da başarısız olabilir.

Beş Güç modeli, Değer Zinciri Analizi, BGC matrisi, Konumlandırma Okulu altında kullanılabilecek birkaç stratejik araçtır.

4.3.d. Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School)

Girişimcilik Okulu 1980’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Tasarım okulundan tamamen farklı olmayan bir manzaraya sahiptir. Ancak, bu okul diğer okullardan farklı

olarak liderliği inceler ve liderin strateji oluşturma sürecine odaklanmanın yanısıra, sezgi, yargı, deneyim, kavrayış, akıl gibi doğuştan gelen özelliklerin önemini vurgular

Okulun ncleri yaptıkları çalışmalar ile Joseph A. Schumpeter (Schumpeter 1934), Peter Drucker (Drucker 1985), Arthur Cole (Cole 1959)'dur.

Girişimcilik Okulunun en merkezi kavramı vizyonudur ve strateji oluşumunu vizyoner süreç olarak ele almaktadır. Bu düşünce okulu stratejinin anahtar belirleyicisi olarak yöneticinin veya liderin vizyonuna odaklanır ve yönetici veya liderin merkezi rolünü vurgular. Bu, stratejinin esnek olduğu ve liderin deneyimlerine uyarlanabileceği anlamına gelir.

Lider, belirli yönleri gerektiği gibi yeniden formüle edebilmek için uygulamanın kişisel olarak kontrol edilmesini sağlayarak vizyonu destekler. Bu durumda, liderin vizyona, güçlü liderlik becerisine, doğru yargılayabilme ve yönlendirme yeteneklerine sahip olması gerekir. Böylelikle, işletme liderin direktiflerine cevap verir.

Mintzberg'e göre, Girişimcilik Okulunun temel özellikleri şunlardır:

1. Strateji, liderin zihninde perspektif, özellikle uzun vadeli bir yön duygusu, kurumun geleceğinin vizyonu olarak var olur.
2. Strateji oluşumu süreci, liderin deneyimine ve sezgisine dayanan, en azından stratejiyi tasarlayan veya başkalarından benimseyip kendi davranışında işselleştiren, yarı-bilinçli bir süreçtir.
3. Lider, gerektiğinde belirli hususları yeniden formüle edebilmek için, uygulama üzerinde yakın bir kişisel kontrol sağlayarak vizyonu geliştirir.
4. Stratejik vizyon bu nedenle şekillendirilebilirdir. Genel olarak üzerinde düşünülmüş ve vizyon detaylarının ortaya çıkışı yönüyle gelişme eğilimindedir.

5. İşletme, liderin direktiflerine cevap veren basit yönlendirebilir yapıdadır.
6. Girişimci strateji doğrudan rekabet gücünden korunan bir ya da daha fazla piyasa pozisyonu içeren niş halini alma eğilimindedir.

Okulun tek sorunu, doğru, tecrübeli, yetenekli liderin bulunabilmesidir.

4.3.e. Bilişsel Okul (Cognitive School)

Bilişsel Okul stratejik vizyonun ve stratejilerin belli koşullar altında nasıl şekillendirdiğini anlamak üzere stratejistin zihnine odaklanır. Buradaki düşünce, strateji dünyasının karmaşık olduğudur. Okul, strateji oluşturma sürecinin, insan bilişinde ne anlamlara geldiğini açıklamaya çalışır. İnsanların algıları ve bilgileri incelenir.

Bilişsel Okulun önemli isimleri yaptıkları çalışmalar ile, James G. March ve Herbert A. Simon'dur (March ve Simon 1985).

“Bu okula göre strateji belirleme sürecinin temeli biliştir.

Bireylerin bilgiyi elde etme, biriktirme ve kullanma biçimleri bilişsel süreci oluşturmaktadır. Biliş ve bilişsel süreci inceleyen bilişsel psikoloji temel olarak bireylerin davranışlarının anlaşılabilmesi için dıştan güdülenme yerine içten güdülenme üzerinde durmaktadır” (Sarvan, ve diğerleri 2003).

Tüketicinin zihninde yer alanları bulmak zihinsel ve psikolojik bir süreçtir. Tüketicikle ilgili algı ve düşünce sürecini öğrendikten sonra, stratejiler bun uygun olarak iyileştirilebilir ve değiştirilebilir. Ürünün seçilmesinin rasyonalitesini, eksik bilgi koşulları ve azaltılmış işleme kabiliyeti koşulları altında tüketici tarafından

açıklamaya çalışır. Doğrudan gözlenemeyen davranış, tepki ve düşünce süreçlerinin dışsal belirtilerini analiz eder.

Mintzberg'e göre, Bilişsel Okulun temel özellikleri şunlardır:

1. Strateji oluşumu, stratejistin aklında yer alan bilişsel bir süreçtir.
2. Stratejiler böylece, insanların çevreden gelen girdileri nasıl ele aldıklarını şekillendiren kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklinde perspektifler olarak ortaya çıkarlar.
3. Bu girdiler, bilişsel haritalar tarafından çözülmeye önce her çeşit bozulma filtresinden geçer, ya da yorumlanır. Görülen dünya, başka bir deyişle, modellenilebilir, çerçevelenebilir ve inşa edilebilir.
4. Kavram olarak, stratejiler ilk etapta ulaşılması güçtür. Optimalden daha az elde edilirler ve geçerliliğini yitirdiğinde değişmesi zordur.

Bilişsel Okuldaki problem, belli bir noktanın ötesinde pratik olmamasıdır. Bilişsel akıl yürütme, kitlesel bir aşamada yapılamaz. Pazara giren işletme ve ürün sayısının bu denli çok olduğu iş ortamında Bilişsel Okul teknikleri etkinliğini yitirebilir.

Johari Penceresi, Myers-Briggs Kişilik Tipleri Bilişsel Okul altında kullanılacak birkaç stratejik araçtır.

4.3.f. Öğrenme Okulu (Learning School)

Bilişsel Okulun ortaya attığı karmaşıklık Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu ve Girişimcilik Okulunun kurallarını alt ettiği durumda stratejistlerin zaman içinde öğrenme yoluyla ilerlemeleri gerekir. Burada Öğrenme Okulu devreye girer. Diğer okullar Tasarım, Planlama ve Konumlandırma okullarının

"akılcı" geleneklerinin belirli yönlerini sorgularken, Öğrenme Okulu, bunların varsayımları ve temel özelliklerini, kabul edildiğinden farklı bir şekilde sunmaktadır.

Aslında Öğrenme Okulu'nun temelinde yatan kesin bir disiplin olmamasına karşın, bu okulun psikolojide öğrenme kuramı, matematikte de kaos kuramından yararlandığı iddia edilebilir (Sarvan, ve diğerleri 2003).

Charles Lindblom "The Science of Muddling Through" (Lindblom 1959) isimli makalesi bu Okulun temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, Richard M. Cyert ve James G. March (Cyert ve March 1963), Edward H. Wrapp (Wrapp 1967), Karl E. Weick (Weick 1969), Joseph L. Bower (Bower 1970), James Brian Quinn (Quinn 1980), Robert A. Burgelman (Burgelman 1983), C.K. Prahalad ve Gary Hamel (Prahalad ve Hamel 1990) ve Henry Mintzberg çalışmalarıyla Okulun öncülerindendir. Okula birçok yazar tarafından katkıda bulunulmuş ve bu anlamda da birçok kavram geliştirilmiştir (Sarvan, ve diğerleri 2003).

Okul stratejilerin nasıl formüle edildiğine değil, nasıl oluştuğuna odaklanır. Bu görüşe göre, strateji zaman için öğrenme yoluyla faaliyetler sırasında gelişir. Yani, stratejistler bireysel ya da grup halinde hareket eden insanlar olarak, bir durumla ve organizasyonun bu durumla başa çıkma yeteneğini de öğrenmeye başladıklarında stratejiler ortaya çıkar (Mintzberg 1988). Böylelikle, işe yarayan davranış kalıplarına yaklaşılr. Başka bir deyişle, bir kuruluşun herhangi bir yerinde bilgilendirilmiş bireyler strateji sürecine katkıda bulunabilir.

Mintzberg'e göre, Öğrenme Okulunun temel özellikleri şunlardır:

1. İşletme ortamının karmaşık ve öngörülemeyen doğası, genellikle strateji için gerekli bilgi tabanlarının yayılması ile birleştiğinde, dikkatli kontrolü (deliberate control) imkansız kılmaktadır. Strateji oluşturma, her şeyden önce, zaman içinde

bir öğrenme süreci şeklini almalıdır. Dolayısıyla formülasyon ve uygulama iç içe geçmiştir.

2. Lider de öğrenmelidir hatta bazen ana öğrenici olmalıdır. Daha yaygın olarak ise kolektif bir öğrenme sistemi olarak, çoğu organizasyonda birçok potansiyel strateji uzmanı vardır.
3. Bu öğrenme, geriye dönük düşünmeyi harekete geçiren davranış yoluyla gelişmekte olan bir süreç halinde ilerler. Stratejik girişimler, öğrenebilecek kapasiteye ve kaynaklara sahip olan kişi tarafından gerçekleştirilir. Bu, stratejilerin her türlü ortamda ve alışılmadık şekilde ortaya çıkabileceği anlamına gelir. Başarılı girişimler, gelişen ve zamanla kendiliğinden ortaya çıkan stratejiler haline gelen kalıplara dönüşebilecek deneyim akışı yaratır.
4. Liderliğin rolü düşünülmüş planlı stratejileri ön plana çıkarmak değil, yeni stratejilerin ortaya çıkabileceği stratejik öğrenme sürecini yönetmektir. Sonuç olarak, stratejik yönetim, düşünce ve eylem, kontrol ve öğrenme, istikrar ve değişim arasındaki incelikli (subtle) ilişkilerin işlenmesini içerir.
5. Buna göre, stratejiler ilk önce geçmişten gelen kalıplar olarak, ancak belki daha sonra geleceğe yönelik planlar olarak ve nihayetinde genel davranışı yönlendirecek perspektifler olarak görünürler.

Okula yöneltilen eleştiriler arasında, iyi stratejilerin gözden kaçmasına, strateji olmamasına, istenmeyen stratejilerin ortaya çıkmasına sebep olabilmesi; kriz zamanlarında faydalı olmadığı çünkü bu dönemlerde öğrenmenin uzun sürebilme riski olduğu, okulun geleceği tahmin edilemez görmesi ve bu anlamda da işletmenin önünde belirebilecek tehdit ve fırsatları önceden görerek bunlara ilişkin hareket yollarının belirlenebileceğinin göz ardı etmesi (Sarvan, ve diğerleri 2003) ve öğrenme ile ilişkili maliyetler yer almaktadır.

4.3.g. Güç Okulu (Power School)

Öğrenme okulu, özellikle de Quinn ve Lindblom'un yazılarında, bunu göz ardı eden ilk dört okulun aksine güç ve siyaseti sokmuştur.

Güç Okul da stratejinin oluşumunu açık bir etki süreci olarak nitelendirerek, belli çıkarlara uygun stratejileri müzakere etmek için güç ve siyasetin kullanımını vurgular. Yani bu okul, güce dayanan stratejilere odaklanır.

Güç Okulunun öncüleri yaptıkları çalışmalarla Graham T. Allison, (Allison 1971), Andrew Pettigrew (Pettigrew 1977), Jacques Sarrazin (Sarrazin 1977), Ian C. MacMillan (MacMillan 1978), W. Graham Astley ve Charles J. Fombrun (Astley ve Fombrun 1983) (W. G. Astley 1984) olarak sayılabilir.

Bu Okulda, iktidarda bulunan insanlar kararları alırlar. İşletme üzerinde güce sahip olduğu bilinen herkes işletmeyi ileriye taşıyabilir. Bu, uygulanacak strateji için daha az direnç olmasını sağlar. Strateji, işletme içindeki ve / veya işletme ile dış paydaşları arasındaki yetki sahipleri arasında bir müzakere süreci olarak geliştirilmiştir. Müzakere, Güç Okulunun merkezi bir unsurudur.

Bu okul güç ilişkilerinin örgütleri hem içerden hem de dışarıdan kuşattığının bilincindedir ve bu yüzden makro ve mikro olmak üzere farklı güç alanlarını değerlendirmeye alır (Bakoğlu ve Özcan 2010). Mikro güç, organizasyon içindeki bireyler ve gruplar hakkındadır. Buna karşılık makro güç, bir organizasyon ve çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılığı yansıtır (Mintzberg 1988).

Mintzberg'e göre, Güç Okulunun temel özellikleri şunlardır:

1. Strateji oluşumu, ister kuruluş içinde bir süreç olarak isterse işletmenin dış çevresi dahilindeki davranışı olsun, güç ve politika tarafından şekillendirilir.

2. Böyle bir süreçten kaynaklanabilecek stratejiler kendiliğinden ortaya çıkmaya eğilimlidir ve perspektiften ziyade pozisyon ve taktiklerin şeklini alır.
3. Mikro güç, strateji oluşturmayı, baskın olmayan güç oyunları, çıkarlar ve değişen koalisyonlar arasında ikna, pazarlık ve bazen doğrudan çatışma yoluyla gerçekleşen etkileşim olarak görmektedir.
4. Makro güç, organizasyonun refahını diğer örgütleri kontrol ederek veya işbirliği yaparak, stratejik manevralar yoluyla ya da çeşitli ağlarda ve ittifaklarda kolektif stratejiler yoluyla artıran bir aktör olarak görür.

Okula yöneltilen eleştiriler aşağıdaki gibidir:

- Strateji oluşumunda gücün rolünü abartır. Strateji oluşumunu güç ve siyasetten yoksun bir süreç olarak tanımlamak bu Okula göre imkansızdır.
- Siyasi boyutun organizasyonlarda olumlu bir rol oynayabileceği doğru olsa da, siyaset bölücü olabilir, çok fazla enerji, israf ve bozulmaya neden olabilir ve masraflıdır (Mintzberg 1988).
- Stratejide sapmalara yol açabilir.
- Stratejisi olmamasına veya sadece taktik manevra yapmasına yol açabilir. Güç Okulunun problemi, güç sahipleri geribildirimleri dinlemeyi bıraktığında ya da iyileştirme önlemlerini uygulamayı durdurduklarında ve sadece küçük iyileştirmelere odaklanıldığında meydana gelir. Böyle zamanlarda, gücün el değiştirmesi gerekebilir.

Paydaş analizi, Birleşme ve Satın Alma Analizi Güç Okulu altında kullanılabilir birkaç stratejik araçtır.

4.3.h. Kültür Okulu (Culture School)

Gç Okulu, kişisel çıkarlara ve işletmeyi parçalara ayırmaya odaklanırken, Kültür okulu tam aksine, ortak çıkara ve işletmeyi bütünleşik bir yapıya dönüştürmeye odaklanır.

Okulun ncleri yaptıkları çalışmalar ile Eric Rhenman (Rhenman 1973) ve Richard Normann (Normann 1977) sayılabilir.

Bu Okula göre, strateji oluşumu kolektif ve işbirlikçi bir süreç olarak görülür ve dolayısıyla işletme içindeki çeşitli grup ve departmanlar sürece dahil edilmeye çalışır. Geliştirilen strateji, kurum kültürünün bir yansımasıdır. Karar vermede toplumsal değerlerin, inançların ve kültürünün rolünü vurgular. Okulun odak noktası, kökeni örgüt kültürüne dayanan, sosyal bir süreç olarak strateji oluşturmaadır.

Mintzberg'e göre, Kültür Okulunun temel özellikleri şunlardır:

1. Strateji oluşumu, işletmenin yeleri tarafından paylaşılan inançlara ve anlayışlara dayanan bir sosyal etkileşim sürecidir.
2. Bireyler bu inançları bazen resmi telkinlerle pekiştirilse de büyük ölçüde üstü kapalı ve sözsüz olan bir kültürel etkileşim ya da sosyalleşme süreci aracılığıyla edinilirler.
3. Dolayısıyla, bir işletmenin yeleri, kendi kültürlerini destekleyen inançları kökenleri ve açıklamaları belirsiz kalabilecek şekilde ancak kısmen tanımlayabilirler.
4. Sonuç olarak, strateji her şeyden önce, kolektif niyetlere dayanan ve kalıplara yansıyan konumlardan ziyade perspektif biçimini alır. Strateji en iyi şekilde, (tam olarak bilinçli değilse de) planlanmış olarak tanımlanır.

5. Kùltür ve özellikle ideoloji, mevcut stratejinin devam etmesini teşvik ederken, stratejik değişimi desteklemez. En iyi ihtimalle, işletmenin genel stratejik perspektifindeki kaymaları destekleme eğilimindedirler.

Okula yöneltilen eleştiriler aşağıdaki gibidir:

- Kültürel Okulun kusurlarından biri kavramsal belirsizliktir. Belirsizlik, değişime karşı direnci besleyebilir ve statükoyu haklı çıkarmak için kötüye kullanılabilir. Okul mevcut durumu korumayı değişime tercih eder.
- Bu okulun bir riski de gerekli değişiklikleri engelleyebilecek olmasıdır. Zira, gelenek ve fikir birliğini vurgulayarak ve aynı zamanda değişimi karmaşık ve zorlu bir durum olarak karakterize ederek, bu okul bir tür durgunluğu teşvik edebilir (Mintzberg 1988).
- Açıklayıcı bir çerçeve olarak kültürün bir başka tehlikesi de, stratejik avantajı örgütsel özgünlükle eşitlemesidir (Mintzberg 1988). Özgünlük iyidir ancak, her zaman doğru sonuçlar vermeyebilir.
- Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerlere uygun düşmeyen bir değişimi başlatmak oldukça güç olacaktır. Yeni stratejilerin uygulamada başarılı olması için mutlaka örgüt kültürü tarafından desteklenmesi gerekir (Sarvan, ve diğerleri 2003).

4.3.i. Çevre Okulu (Environmental School)

Diğer Okullar çevreyi yalnızca bir faktör olarak görürken, Çevre Okulu, çevreyi belirleyici bir aktör olarak görür. Çevre Okulu, işletmeyi çevreleyen güçlere odaklanır. Strateji, çevrede meydana gelen olaylara ve işletmenin bunlara tepkisine bağlıdır. Dolayısıyla, bu Okula göre, strateji oluşturma süreci tepkiseldir ve çevre belirleyici rol oynar.

Çevre Okuluna farklı yaklaşımlar mevcuttur. Çevre okulu ilk olarak, çevrenin belirli boyutları ile örgütün kendine has özellikleri arasındaki ilişkileri açıklayan “Koşul Bağımlılık Teorisi”nden doğmuştur. Bu yaklaşım, belirli çevresel koşullarla karşılaşan işletmelerden kendilerini sürdürebilmek üzere beklenen yanıtları dikkate alır. En güçlü ifadesini ise, “Popülasyon Ekolojisi” alanında çalışan bir grup örgüt kuramcısının çalışmalarında bulmuştur. Bunlar, dış koşulların örgütleri belirli nişlere zorladığını ileri sürmüş ve organizasyonların çevresine uygun hareket etmesi aksi takdirde dışlanacaklarını iddia etmişlerdir. Aynı zamanda, “Kurumsal Teori” alanında çalışan bir grup, çevrenin uyguladığı politik ve ideolojik baskıların stratejik seçimi azaltabileceğini ancak ortadan kaldırmayacağını savunmuştur. Böylece çevre bir “demir kafes” haline gelmiştir (Mintzberg 1988).

Michael T. Hannan ve John Freeman, “The Population Ecology of Organizations” (1977) isimli çalışmaları ile Çevre Okulunun öncüsü olarak kabul edilmektedirler.

Bu okul, liderlik ve organizasyonun yanı sıra çevreyi, süreçteki üç merkezi güçten biri olarak konumlandırarak, strateji oluşumunun genel görünümüne denge getirmeye çalışır (Mintzberg 1988). Ayrıca, stratejistlerin karşılaştığı ortamların farklı boyutlarını tanımlamaya ve onların strateji oluşumuna olası etkilerini ortaya koymalarına da yardımcıdır.

Mintzberg’e göre, Çevre Okulunun temel özellikleri şunlardır:

1. Bir dizi genel gücün bir araya gelmesiyle oluşan çevre, strateji oluşturma sürecindeki merkezi aktördür.
2. Örgüt bu güçlere cevap vermezse, yoksa dışlanacaktır (select out).

3. Liderlik, böylece çevreyi anlamak ve işletme tarafından çevreye uyum sağlamak için pasif bir unsur haline gelir.
4. Organizasyonlar, farklı ekolojik tip nişlerde kümelenmeyi, kaynakları kıt olana kadar ya da koşulları çok düşmanca olduğunda bitirir, sonra ölürlür.

Okula yöneltilen eleştirilerin başında gerçekçi olmaması gelir. Ayrıca, çevrenin boyutlarının belirsiz ve kümelenmiş olması strateji oluşumu için yararlı değildir. Ayrıca işletmeler için gerçek bir stratejik seçimleri reddeder.

Durum Analizi Çevre Okulu altında kullanılabilecek bir stratejik araçtır.

4.3.j. Biçimleşme Okulu (Configuration School)

Biçimleşme Okulu, diğer dokuz Okulu birleştirici bir çerçeve sunar. Bunu yaparken, diğer dokuz Okulun mesajlarını bütünleştirmenin bir yolu olarak uyumlaştırma olasılığı sağlar.

Biçimleşme Okuluna ilgi, 1970'lerin başında Pradip Khandwalla'nın doktora tezinde bu yaklaşım için ampirik bir gerekçenin ne olduğunu ortaya çıkarmasıyla başlamıştır (Mintzberg 1988). Okulun öncüleri yaptıkları çalışmalarla, Alfred Dupont Chandler (Chandler 1962), Raymond E. Miles ve Charles C. Snow (Miles ve Snow 1978), Danny Miller (Miller 1986) ve Henry Mintzberg (1979, 1983)'dir.

Okulun iki ana kısmı vardır. Birincisi, organizasyon ve çevresi bağlamında durumları yapılandırma (biçimleşme) olarak tanımlamasıdır. İkincisi ise, strateji oluşturma sürecini dönüşüm olarak tanımlamasıdır (Mintzberg 1988).

Stratejiler yalnızca değişimle değil, süreklilikle de ilgilidir. Başka bir deyişle, strateji oluşturma süreci bir işletmenin gidişatının değişmesini sağlarken, ortaya çıkan stratejiler bu yönü istikrara kavuşturur. Biçimleşme Okulu da bu konuya

odaklıdır. Strateji oluşturma süreci bir değişim ve dönüşüm süreci olarak algılanır. Bu yaklaşıma göre, bir örgüt belli bir durumu benimsediği takdirde strateji oluşturma, bir durumdan başka bir duruma geçiş süreci olarak şekil değiştirir ve bu şekilde yeni biçimleşmeler sonucu kendisini dönüştürür (O'Connor ve Netting'den aktaran Bakoğlu ve Özcan, 2010).

“Biçimleşme ile dönüşüm birarada görülmekle birlikte, biçimleşme daha çok kavramlarla ilgili olduğu için akademisyenler tarafından araştırılmakta ve betimlenmekte, dönüşüm ise yöneticiler tarafından denenen ve danışmanlar tarafından önerilen bir uygulama olmaktadır” (Sarvan, ve diğerleri 2003).

“Bu okulda, bir organizasyonun farklı boyutlarının, belli koşullar altında, varoluş halleri (states), modeller ya da ideal tipler tanımlayacak şekilde nasıl kümелendiği anlatılır. Ayrıca, zaman içinde bu hallerin nasıl sıralandığı betimlenerek, evreler, dönemler ya da örgütsel yaşam döngüleri tanımlanır” (Sarvan, ve diğerleri 2003).

Mintzberg'e göre, Biçimleşme Okulu'nun temel özellikleri diğer Okulların özelliklerinin her birini iyi tanımlanmış bir bağlamda sunmuş şekilde şunlardır:

1. Çoğu zaman işletmeler, özelliklerinin bir çeşit istikrarlı biçimleşmesi açısından tanımlanabilir. Ayırt edilebilir bir süre için, işletmeler, belirli bir bağlama uygun ve belirli bir grup stratejiye yol açan belirli davranışlarda bulunmaya neden olan bir yapı benimser.
2. Bu istikrar dönemleri, bazen bir başka dönüşüm süreciyle kesintiye uğrar.

3. Birbirini izleyen bu biçimleşme ve dönüşüm periyotları zaman içinde kendilerini örüntülü diziler halinde gösterebilir. (örneğin işletmelerin yaşam döngülerini açıklarken)
4. Bu nedenle, stratejik yönetimin anahtarı, istikrarı korumak veya en azından uyarlanabilir stratejik değişimi çoğu zaman sürdürebilmektir. Ancak periyodik olarak dönüşüm ihtiyacını tanımak ve bu yıkıcı süreci işletmeyi yok etmeden yönetebilmek önemlidir.
5. Buna göre, strateji oluşturma süreci, kavramsal tasarım veya resmi planlama, sistematik analiz veya liderlik vizyonu, işbirlikli öğrenme veya rekabetçi politikalar, bireysel biliş, kolektif sosyalleşme veya çevrenin kuvvetlerine basit bir şekilde yanıt verme konularına odaklanabilir; ama her biri kendi zamanında ve kendi bağlamında bulunmalıdır. Başka bir ifadeyle, tüm stratejik düşünme okulları strateji oluşturmada kendi içlerinde belli biçimleşmeleri temsil ederler.
6. Ortaya çıkan stratejiler, planlar ya da kalıplar, pozisyonlar ya da perspektifler ya da taktik şekillerinde olabilir ancak her bir kendi zamanına göre kendi durumuyla eşleşir.

Biçimleşme Okulu, strateji oluşumunun dağınık dünyasına, özellikle çok çeşitli literatür ve pratiğine düzen verir (Mintzberg 1988).

Ancak, Okula yöneltilen çeşitli eleştiriler de vardır. Mintzberg'in derlediği şekliyle bu eleştiriler aşağıdaki gibidir:

- Lex Donaldson (Donaldson 1996), Biçimleşme Okulu yaklaşımı tam olarak anlaşılması ve öğretilmesi çok kolay olduğu için kuramsallaştırmaya yönelik kusurlu bir yaklaşımı temsil ettiğini savunmaktadır.
- Donaldson ayrıca, “işletmelerin sadece siyah ve beyazları yoktur, birçok gri tonu vardır” diyerek işletmeyi ideal türler altında kalıplaştırmanın doğru olmadığını, bu

ideal türlerin bir kelime haznesi sağlayabileceğini fakat dünyadaki çeşitliliği tanımlamada yeterli olmayacağını belirtmiştir.

- Donaldson'a göre, kuantum değişimi (quantum change) de tartışmalıdır. Zira, işletmelerin ya statik olduğunu ya da hızla değiştiğini iddia etmek, deneysel ve kavramsal olarak yanlıştır.
- Kalıpları bakan kişi gözüyle görüldüğünden, tüm yığılmalar (lumping) da biraz isteğe bağlı (arbitrary) kabul edilmelidir. Biçimleşmeyi açıklayabilmek için çarpıtmak gerekir. Bu çarpıklık biçiminin diğerleriyle kıyaslandığında ne kadar ciddi olduğu önemlidir. Dünyanın karmaşıklığını anlamaya yardımcı olacak kategoriler gereklidir. Dolayısıyla sınırlamalarının farkında olunmasına rağmen yığılmalara ihtiyaç vardır.
- Biçimleşme yaklaşımı, dağınık dünyamızın nüanslarını görmezden gelmeye neden olabilir. Karmaşık ilişkileri ortaya koyan detaylı işlere ihtiyaç vardır.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Bilimsel Yaklaşımı

Bu çalışma ile, işletmelerin stratejik yönelimleri ile istihbarat toplama çaba ve teknikleri arasındaki ilişkiyi değerlendirilmektedir.

Dünyanın karmaşık yapısında, olaylar bir araya gelerek karmaşık ve çoğu kez beklenmeyen şekillerde etkileşime giren çoklu faktörlerin sonucudur. Dolayısıyla, deneyimi anlamaya ve durumları açıklamaya çalışan metodoloji buna uygun olmalıdır (Corbin ve Strauss 2008). Bu durumda, daha katı ve yapılandırılmış nicel metotların aksine nitel yaklaşımların akışkan, gelişen ve dinamik nitelikleri daha kullanışlıdır.

Nitel araştırma görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım 1999).

Nitel araştırmaların, literatürde sık sık sözü edilen altı özelliği vardır (Yıldırım 1999):

1. Doğal ortama duyarlılık,
2. Araştırmacının katılımcı rolü,
3. Bütüncül yaklaşım,
4. Algıların ortaya konması,
5. Araştırma deseninde esneklik,
6. Tümevarıma dayalı analiz.

Corbin ve Strauss'a (2008) göre nitel araştırmaları seçmenin en önemli nedeni bilinenlerin ötesine geçme, katılımcıların dünyasına girme ve dünyayı onların perspektifinden görme ve bunu yaparken de ampirik bilginin gelişimine katkı sağlayacak keşifler yapma isteğidir.

Bu çalışmada da, sosyal olguları bağılı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alarak, rekabetin ve pazarın dinamik yapısına uygun olarak, pazardaki aktörlerin bakış açısının istihbarat konusuna yansımalarını değerlendirmek için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan araçsal örnek olay analizi kullanılmıştır.

Örnek olay, bir kişi, bir grup insan veya bir birim hakkında bir grup genellemeyi amaçlayan yoğun bir çalışma olarak tanımlanabilir (Heale ve Twycross 2017). Bir olguyu kendi yaşam alanında inceleyen, olgu ile içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin belli olmadığı, birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül araştırma yöntemidir (Yin 1984). Creswell (2007)'ye göre örnek olay çalışması;

“Araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediğı, durumların ve duruma bağılı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır.”

Nitel araştırma içinde örnek olay araştırmalarında yeterli şartlar (sufficient condition), gerekli şartlar (necessary condition), belirleyici ilişki (deterministic relation) ya da olasılıklı ilişki (probabilistic reation) aranır.

Bu tür çalışmalar tipik olarak nitelikseldir ve davranış ya da deneyim anlatı açıklamasıyla sonuçlanır. Örnek olay analizi, sebep ve sonuçların belirlenmesinde, genellenebilir gerçekleri keşfetmek veya tahminlerde bulunmak için de kullanılmaz. Analizdeki vurgu, bir fenomenin keşfedilmesine ve tanımlanmasına dayanır. Yani sadece tanımlayıcı değil, terimden belli olduğu gibi eleştirel yöne de sahiptir.

Örnek olay analizinin temel özellikleri, dar odaklı olması, yüksek düzeyde ayrıntı sağlama ve derinlemesine bir anlayış elde etmek için hem nesnel hem de öznel verileri birleştirebilmesidir.

Stake (2003)'e göre örnek olay çalışmalarının sınıflaması; içsel örnek olay çalışması (intrinsic case study), araçsal örnek olay çalışması (instrumental case study), ortaklaşa örnek olay çalışması (collective case study)'dir.

Çalışmada, Mintzberg'in on stratejik okul sınıflandırmasına uygun olarak, her bir okulun kilit özelliklerinin ne olduğu konusundaki fenomenolojik yapı incelendiği için araçsal örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Stake (2003)'e göre araçsal örnek olay uygulama adımları aşağıdaki gibidir;

- Konuyu sınırlandırmak; araştırmanın amacının kavramsallaştırılması,
- Vurgulanacak olayların, temaların ya da konuların (araştırma sorusu) seçilmesi,
- Konuyu geliştirmek için veri kalıplarının aranması,
- Kritik gözlemlerin ve yorum dayanaklarının referanslanması, (veri, araştırmacı, kuram ve yöntem.)
- Takip edilecek alternatif yorumların seçilmesi,
- Örnek olay ile ilgili iddialar veya genellemeler geliştirilmesi.

Bu çerçevede Mintzberg'in on strateji okulunun temel özelliklerinin yerleştirildiği on ayrı senaryo hazırlanmıştır. Örnek olayların tümünde, bir işletmenin

içinde bulunduğu pazardaki durumunu özetlenmekte ve bu koşullar altında pazar payını artırmak isteyen söz konusu işletmenin bu konudaki bilgi ihtiyacının hangi teknikler kullanılarak gidereceği üzerinde durulmaktadır. Bu teknikler, rekabet istihbaratı literatüründe rehber kaynaklar olarak belirlenmiş Craig S. Fleisher ve Babette E. Bensoussan (2002, 2007, 2012) tarafından hazırlanmış “Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods” isimli kitabın birinci ve ikinci baskısı ile “Analysis without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decision” isimli kitaplarından derlenen toplam kırk sekiz (48) teknikten oluşmaktadır.

Model, örnek olayların kurgusundaki bütünsellik ile derinlemesine bir analize izin vererek, teoride öngörülen sonuçların doğrudan ilgisinden alınan geri dönüşler ile iş dünyası ve akademideki sonuçlar ile karşılaştırılması yol açarak çalışmayı güçlendirecek bir yapıdadır.

Bu yaklaşım genelleme konusunda yaygın bir kanaatin oluşturulmasına izin vermez. Bu nedenle araştırmada kullanılan örneklem ve kavramlar çerçevesinde değerlendirilmelidir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi / Katılımcıları

Evren seçimli olarak işletmelerinde strateji ve istihbarat konusunda karar veren iş insanları olarak tanımlanmıştır. Çalışmada, örneklem seçimi olasılığa dayalı olmayan (yargısal) örneklem seçimine göre belli kriterler dahilinde yapılmıştır. Bu kriterlerin belirlenmesi gerekliliği, rekabet istihbaratının ülkede geniş bir bilinirlik ve uygulama alanına sahip olmaması kısıtı nedeniyle oluşmuştur. Bu yolla çalışmadan elde edilecek sonuçlarının güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir.

Bu itibarla örneklem Türkiye’de yerleşik, ticarete konu ürün ve hizmetleri bulunan ulusal ve/veya uluslararası işletmelerin stratejik kararlarının alındığı birimlerde görev alan orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Herhangi bir sektör kısıtının bulunmadığı örneklem içinde, otomotiv, tekstil, gıda, makine, metal, lojistik, telekomünikasyon, ilaç, cam ve cam ürünleri ve evcil hayvan ürünleri sektörleri temsilcileri yer almaktadır. Çalışma için örneklem büyüklüğü on iki işletme temsilcisi olarak belirlenmiştir.

5.3. Veri Toplama

Çalışmanın veri toplama yöntemi görüşme tekniği olarak belirlenmiştir. Görüşme, araştırmacı ve katılımcının birlikte yer aldığı, araştırma yapılan alana yönelik hazırlanan sorulara odaklanılan birlikte konuşma sürecidir.

Nitel araştırmalarda sıklıkla başvurulan bir veri toplama tekniği olan görüşme, görüşülen kişilere kendilerini birinci elden ifade edebilme fırsatı verirken, araştırmacıya da görüşme yapılan kişilerin anlam dünyalarını, bakış açılarını, duygu, düşünce ve tecrübelerini yine onların ifadeleri yardımıyla derinlemesine anlama imkanı sunar (McCracken’den aktaran Tekin, 2006).

Literatür incelendiğinde görüşme türleri ile ilgili görüş ayrılıkları olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, Patton’a (Patton 1990) göre, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tarzı olarak üçe; Minichiello ve diğerleri (Minichiello, ve diğerleri 1990) yapılandırılmışlık derecelerine göre görüşme yöntemlerinde bir devamlılık sağlamak üzere görüşmeleri yapılandırılmış, odaklanmış ya da yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olmak üzere üçe; benzer şekilde Fielding’e (Fielding 1996) göre, standartlaştırılmış, yarı standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış olmak üzere üçe ve Fontana ve Frey’e

(Fontana ve Frey 1994) göre de yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme olmak üzere üçe ayrılmıştır (Punch 2005).

Bu çalışmada, görüşmeler yazılan senaryolar ve belirlenen yöntemler özelinde yapılandırılmış görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu tarz görüşmeler dikkatle yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve bu sorular görüşülen her kişiye aynı şekilde ve aynı sırada sorulur (Patton 1990).

Bu çalışmada, belirlenen örneklem ile örnek olaylar üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örnek olaylar, katılımcının sorunu çözmek için karar verme sorumluluğu olan yöneticinin yerini alacağı şekilde yazılmıştır. Böylelikle, katılımcının bir işletme problemini ve alternatif çözümleri incelemesi ve destekleyici kanıtlar kullanarak en etkili çözümü önermesi amaçlanmıştır.

Süresi yarım saati geçmeyen görüşmelerde, akılda kalıcı hikayeler ve kolay anlaşılır bir ifade şekliyle görüşmecilerin konuya ilişkin fikirlerini açıkça beyan edebilmesi esas olmuştur.

5.4. Veri Analizi

Analiz yöntemi olarak nitel karşılaştırmalı içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, metinden geçerli çıkarımlar yapmak için bir dizi prosedür kullanan bir araştırma yöntemidir (Weber, 1990).

İçerik analizinde (content analysis) sonuç çıkarmak en azından aşağıdaki ikisiyle ilgilidir (Osgood 1959):

1. Mesaj dizisinde tanımlanan bazı göstergeler ya da bir grup gösterge,
2. Mesajı oluşturan ya da alan bireylerdeki bazı durumlar ya da süreçler,
3. Bu ikisi arasındaki bazı bağımlılıklar; varlık, yokluk, ya da diğerinin derecesi.

Bir kaynağın ilişkili yapısı hakkında bir sonuç çıkarımı içeriğinin durumsallığından (ya da sembollerin bir arada tekrarlarından) elde edilebilir. Durumsallık analizinde, kişinin ilişkilendirme yapıları hakkında çıkarım yapmak ve ayrıca onun deneyimlerinde nelerin birlikte bulunduğunu bulmak için mesajlarda nelerin birlikte görüldüğüne (co-occur) ilişkin verilerin kullanılması tercih edilir. Bu yöntemde temel varsayımları test etmek için içinde aşağıdaki unsurları barındıran kontrollü deneyimsel durum gereklidir (Osgood, 1959):

1. Deneyimsel hikâye yaklaşık olarak bilinebilmeli,
2. İlişkilendirme yapısı mesaj yapısından bağımsız olarak tahmin edilebilmeli.

İçerik analizlerinin yapılabilmesini teminen araştırmada kullanılan istihbarat teknikleri özetlenerek bir broşür haline getirilmiş ve strateji alanında çalışan beş akademisyenin Mintzberg'in on stratejik okuluna uyum kriterine göre kodlamaları istenmiştir (Osgood 1957). Kodlamalarda, uyum kriteri olarak akademisyenlerin %60 ve üzeri uzlaşıları aranmıştır (Tablo 5.1.).

İş insanları ile yapılan görüşme çerçevesinde elde edilen veriler uyum matrisi halinde tanımlanmıştır. Görüşmecilerden her bir senaryoda hangi tekniklerin kullanılmasının uygun olacağı verisi toplanmıştır (Tablo 5.2. – 5.11. arası).

	Tasarım Okulu		Planlama Okulu		Konumlandırma Okulu		Girişimcilik Okulu		Bilişsel Okul		Öğrenme Okulu		Güç Okulu		Kültür Okulu		Çevre Okulu		Bicimleşme Okulu	
Teknikler	n		n		n		n		n		n		n		n		n		n	
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi	18	3	5	1	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Çevre Analizi (PEST / STEEP)	4	1	4	1	10	2	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Değer Ağı Modeli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	12	3	4	1	0	0	0
Değer Zinciri Analizi	0	0	0	0	28	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Delphi Yöntemi	0	0	0	0	0	17	3	8	1	8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deneyim Eğrisi Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	4	0	0	0	0	0	0	5	1	0
Durum Analizi	15	3	6	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finansal Analiz	4	1	24	3	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gölgeleme Yöntemi	0	0	0	0	15	2	14	2	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gösterge ve Uyarı Analizi	0	0	15	3	7	1	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İstatistiksel Analiz	0	0	15	3	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi	20	4	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İş Modeli Analizi	0	0	0	0	0	0	19	4	0	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0
İtici Güçler Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	5	0	0	0	0	0	0	0
Kıyaslama Yöntemi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	3	14	2
Kritik Başarı Faktörleri Analizi	0	0	0	0	0	12	2	27	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurumsal İtibar Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	3	10	2	0	0	0	0	0	0	0
Linchpin Analizi	0	0	0	0	9	2	0	0	6	1	6	1	8	1	0	0	0	0	0	0
McKinsey 7S Analizi	15	2	8	1	0	0	0	0	6	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Müşteri Değer Analizi	0	0	0	0	24	4	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi	0	0	0	0	18	4	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi	0	0	0	0	0	0	0	23	4	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Öngörü Yöntemi	8	1	13	2	0	0	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patent Analizi	0	0	0	0	0	0	0	21	3	0	0	9	2	0	0	0	0	0	0	0
Paydaş Analizi	10	2	0	0	17	2	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)	4	1	6	1	21	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rakip Analizi	0	0	0	0	12	2	9	1	0	0	0	16	2	0	0	0	0	0	0	0
Rakip Nakit Akış Analizi	0	0	0	0	0	11	2	0	0	12	2	7	1	0	0	0	0	0	0	0
Rakip Profilleme	0	0	0	0	15	2	8	1	0	0	0	0	0	0	0	12	2	0	0	0
Rekabet Hipotezleri Analizi	0	0	0	0	0	18	3	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rekabetçi Konumlandırma Analizi	0	0	9	1	24	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Risk Analizi	0	0	0	0	0	0	0	19	3	0	0	0	0	0	0	9	2	0	0	0
Savaş Oyunu	0	0	0	0	0	0	0	14	3	0	0	0	0	0	0	0	11	2	0	0
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	2	0	0	12	3	0	0	0	0
Senaryo Analizi	0	0	0	0	0	0	0	9	2	0	0	0	0	0	16	3	0	0	0	0
SERVO Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	2	0	0	0	0	0	19	3	0	0
Stratejik Grup Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	2	0	0	12	3	0	0	0	0
Stratejik İlişki Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2	0	0	0	9	3	0	0	0
SWOT / TOWS Analizi	23	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarihsel Analiz	0	0	0	0	0	0	0	10	2	0	0	0	0	11	3	0	0	0	0	0
Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli	12	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	3	0	0
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	2	19	3	0	0
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi	0	0	0	0	0	0	0	5	1	27	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trend Analizi	0	0	2	1	24	3	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0
Ülke Risk Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	4	3	1	0	0
Ürün Hattı Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	0	0	19	4	0	0
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	20	3	0	0
WIN / LOSS Analizi	0	0	0	0	0	11	3	0	0	0	16	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	133		113		241		149		169		131		149		29		124		134	

Tablo 5.1. Akademisyenlerin Kodlama Sonuçları

Örnek Olay 1 Görüşmeciler	Tasarım Okulu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler												
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi			X					X		X		
Çevre Analizi (PEST / STEEP)		X	X	X	X	X		X	X		X	X
Değer Ağı Modeli			X	X	X	X	X		X	X		X
Değer Zinciri Analizi		X				X	X					
Delphi Yöntemi						X						
Deneyim Eğrisi Analizi						X						
Durum Analizi			X	X			X			X		
Finansal Analiz				X			X			X		
Gölgeleme Yöntemi											X	
Gösterge ve Uyarı Analizi												
İstatistiksel Analiz								X			X	
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi												
İş Modeli Analizi						X						
İtici Güçler Analizi				X								
Kıyaslama Yöntemi								X	X		X	
Kritik Başarı Faktörleri Analizi												
Kurumsal İtibar Analizi	X	X		X						X	X	
Linchpin Analizi	X											
McKinsey 7S Analizi			X									
Müşteri Değer Analizi	X			X	X	X		X		X	X	
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi	X		X	X		X						
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi												
Öngörü Yöntemi			X								X	
Patent Analizi												
Paydaş Analizi				X		X						
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)			X	X		X	X			X	X	
Rakip Analizi	X		X				X	X	X		X	
Rakip Nakit Akış Analizi		X	X									
Rakip Profillemeye	X		X					X	X		X	
Rekabet Hipotezleri Analizi												
Rekabetçi Konumlandırma Analizi	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Risk Analizi		X		X			X			X		
Savaş Oyunu								X				
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)			X									
Senaryo Analizi												
SERVO Analizi		X						X				X
Stratejik Grup Analizi												
Stratejik İlişki Analizi		X										
SWOT / TOWS Analizi	X		X	X	X	X	X			X		X
Tarihsel Analiz		X		X			X			X		
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli			X	X		X						
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü			X									
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi			X								X	
Trend Analizi			X									
Ülke Risk Analizi			X	X			X			X		
Ürün Hattı Analizi			X				X		X	X		
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi	X		X									
WIN / LOSS Analizi	X				X	X						

Tablo 5.2. Örnek Olay 1 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 2 Görüşmeciler	Planlama Okulu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler												
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi			X	X		X		X				
Çevre Analizi (PEST / STEEP)			X	X				X			X	
Değer Ağı Modeli												
Değer Zinciri Analizi		X										
Delphi Yöntemi		X										
Deneyim Eğrisi Analizi	X		X					X				
Durum Analizi			X	X			X	X		X		X
Finansal Analiz	X	X		X		X	X			X	X	
Gölgeleme Yöntemi				X		X						
Gösterge ve Uyarı Analizi	X			X						X	X	
İstatistiksel Analiz												X
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi	X		X					X			X	
İş Modeli Analizi			X	X								
İtici Güçler Analizi			X									
Kıyaslama Yöntemi											X	
Kritik Başarı Faktörleri Analizi			X	X		X						
Kurumsal İtibar Analizi												
Linçpin Analizi			X					X				X
McKinsey 7S Analizi				X	X	X		X		X	X	
Müşteri Değer Analizi												
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi												
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi			X								X	
Öngörü Yöntemi						X	X			X	X	
Patent Analizi	X											
Paydaş Analizi												
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)	X			X	X	X	X			X		
Rakip Analizi				X	X		X			X		
Rakip Nakit Akış Analizi												
Rakip Profilleme												
Rekabet Hipotezleri Analizi											X	
Rekabetçi Konumlandırma Analizi	X			X		X				X		
Risk Analizi		X	X			X						
Savaş Oyunu											X	
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)			X	X			X			X		
Senaryo Analizi						X					X	X
SERVO Analizi			X		X	X			X		X	
Stratejik Grup Analizi				X						X	X	
Stratejik İlişki Analizi		X			X		X		X			
SWOT / TOWS Analizi	X			X		X	X			X	X	X
Tarihsel Analiz			X			X						
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli												
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü												
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi												
Trend Analizi	X		X	X			X			X	X	
Ülke Risk Analizi				X			X			X		
Ürün Hattı Analizi						X						
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi												
WIN / LOSS Analizi												

Tablo 5.3. Örnek Olay 2 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 3		Konumlandırma Okulu											
Görüşmeciler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler													
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi		X	X	X	X	X	X		X		X	X	X
Çevre Analizi (PEST / STEEP)			X	X				X			X	X	
Değer Ağı Modeli						X		X		X	X		
Değer Zinciri Analizi													
Delphi Yöntemi				X									
Deneyim Eğrisi Analizi													
Durum Analizi		X		X	X		X						
Finansal Analiz					X			X			X		
Gölgeleme Yöntemi				X	X		X					X	
Gösterge ve Uyarı Analizi		X		X									
İstatistiksel Analiz		X											
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi			X				X						
İş Modeli Analizi				X					X				
İtici Güçler Analizi				X			X						
Kıyaslama Yöntemi		X				X			X	X		X	
Kritik Başarı Faktörleri Analizi		X					X						
Kurumsal İtibar Analizi							X						
Linçpin Analizi				X		X	X					X	
McKinsey 7S Analizi				X									
Müşteri Değer Analizi		X											
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi		X					X						
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi		X					X						
Öngörü Yöntemi		X											
Patent Analizi				X									
Paydaş Analizi													
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)		X		X	X			X			X		
Rakip Analizi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rakip Nakit Akış Analizi		X		X			X		X			X	
Rakip Profillemesi		X	X	X		X	X		X	X		X	
Rekabet Hipotezleri Analizi		X		X			X					X	
Rekabetçi Konumlandırma Analizi		X	X	X	X	X	X				X	X	
Risk Analizi													
Savaş Oyunu						X	X					X	
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)		X		X			X		X				
Senaryo Analizi		X	X	X									X
SERVO Analizi				X									
Stratejik Grup Analizi					X	X	X	X			X		
Stratejik İlişki Analizi			X	X			X						
SWOT / TOWS Analizi				X	X			X	X		X	X	X
Tarihsel Analiz													
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli													
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü					X						X		
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi													
Trend Analizi		X		X				X			X		
Ülke Risk Analizi				X									
Ürün Hattı Analizi							X						
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi		X			X		X				X		
WIN / LOSS Analizi				X		X	X		X			X	

Tablo 5.4. Örnek Olay 3 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 4 Görüşmeciler	Girişimcilik Okulu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler												
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi												
Çevre Analizi (PEST / STEEP)						X	X			X	X	
Değer Ağı Modeli	X	X	X	X	X	X	X			X		X
Değer Zinciri Analizi			X			X						X
Delphi Yöntemi	X		X					X				
Deneyim Eğrisi Analizi	X		X					X				X
Durum Analizi			X	X			X			X	X	
Finansal Analiz												
Gölgeleme Yöntemi	X											
Gösterge ve Uyarı Analizi			X			X						
İstatistiksel Analiz			X	X			X			X		
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi					X	X						
İş Modeli Analizi			X						X			
İtici Güçler Analizi										X		
Kıyaslama Yöntemi		X										
Kritik Başarı Faktörleri Analizi			X								X	
Kurumsal İtibar Analizi				X		X	X	X		X		
Linchpin Analizi												
McKinsey 7S Analizi												X
Müşteri Değer Analizi	X			X			X			X	X	
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi									X			
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi		X										
Öngörü Yöntemi	X		X			X						
Patent Analizi	X	X	X	X	X	X	X			X	X	
Paydaş Analizi												
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)						X						
Rakip Analizi			X	X		X	X			X		X
Rakip Nakit Akış Analizi												
Rakip Profilleme												
Rekabet Hipotezleri Analizi												
Rekabetçi Konumlandırma Analizi	X		X					X				
Risk Analizi			X									
Savaş Oyunu												
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)			X	X			X			X		X
Senaryo Analizi	X											
SERVO Analizi								X				
Stratejik Grup Analizi												
Stratejik İlişki Analizi		X										
SWOT / TOWS Analizi				X			X			X	X	
Tarihsel Analiz												
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli												
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi	X		X	X	X	X	X	X		X	X	
Trend Analizi	X		X	X			X	X	X	X	X	
Ülke Risk Analizi												
Ürün Hattı Analizi			X									
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi	X		X	X			X	X		X	X	
WIN / LOSS Analizi												

Tablo 5.5. Örnek Olay 4 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 5		Bilişsel Okul											
Görüşmeciler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler													
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi			X										
Çevre Analizi (PEST / STEEP)			X				X		X				
Değer Ağı Modeli	X	X	X				X		X			X	X
Değer Zinciri Analizi			X	X			X	X			X	X	
Delphi Yöntemi				X			X	X			X	X	
Deneyim Eğrisi Analizi													
Durum Analizi			X	X				X	X		X		
Finansal Analiz													
Gölgeleme Yöntemi		X	X	X									
Gösterge ve Uyarı Analizi													
İstatistiksel Analiz													
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi							X						
İş Modeli Analizi								X			X		
İtici Güçler Analizi			X										
Kıyaslama Yöntemi	X	X					X						X
Kritik Başarı Faktörleri Analizi			X	X			X				X		
Kurumsal İtibar Analizi			X	X				X			X	X	
Linçpin Analizi							X						
McKinsey 7S Analizi		X	X										
Müşteri Değer Analizi	X		X		X	X				X		X	
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi			X		X	X		X	X				
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi													
Öngörü Yöntemi		X											
Patent Analizi													
Paydaş Analizi	X		X	X			X				X	X	
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)	X			X			X	X			X		
Rakip Analizi	X		X	X				X			X		
Rakip Nakit Akış Analizi		X											
Rakip Profilleme		X											
Rekabet Hipotezleri Analizi			X						X				
Rekabetçi Konumlandırma Analizi		X	X						X				
Risk Analizi		X		X									
Savaş Oyunu			X						X				
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)								X					
Senaryo Analizi													
SERVO Analizi							X						
Stratejik Grup Analizi			X	X							X		X
Stratejik İlişki Analizi			X	X			X	X	X		X		
SWOT / TOWS Analizi													
Tarihsel Analiz													
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli	X	X	X						X			X	
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü													
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi													
Trend Analizi	X												
Ülke Risk Analizi													
Ürün Hattı Analizi											X		
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi													
WIN / LOSS Analizi	X		X									X	

Tablo 5.6. Örnek Olay 5 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 6 Görüşmeciler	Öğrenme Okulu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler												
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi	X	X	X	X		X		X		X		X
Çevre Analizi (PEST / STEEP)			X	X			X			X		X
Değer Ağı Modeli												
Değer Zinciri Analizi							X			X		
Delphi Yöntemi												
Deneyim Eğrisi Analizi			X	X		X	X			X	X	
Durum Analizi	X			X		X	X			X		X
Finansal Analiz	X											
Gölgeleme Yöntemi												
Gösterge ve Uyarı Analizi	X			X			X			X		
İstatistiksel Analiz		X		X			X			X	X	
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi			X					X				
İş Modeli Analizi		X										
İtici Güçler Analizi					X							
Kıyaslama Yöntemi			X					X				
Kritik Başarı Faktörleri Analizi			X								X	
Kurumsal İtibar Analizi												
Linchpin Analizi												
McKinsey 7S Analizi					X							
Müşteri Değer Analizi	X											
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi												
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi		X	X			X		X	X			X
Öngörü Yöntemi		X	X	X	X	X	X			X	X	X
Patent Analizi												
Paydaş Analizi												
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)	X		X	X	X		X			X		
Rakip Analizi	X						X			X		
Rakip Nakit Akış Analizi												
Rakip Profilleme												
Rekabet Hipotezleri Analizi												
Rekabetçi Konumlandırma Analizi	X											
Risk Analizi		X			X							
Savaş Oyunu												
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)												
Senaryo Analizi		X				X					X	
SERVO Analizi			X					X				
Stratejik Grup Analizi			X									
Stratejik İlişki Analizi	X											
SWOT / TOWS Analizi		X					X					
Tarihsel Analiz		X		X	X	X			X	X	X	
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli												
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü									X			X
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi									X			X
Trend Analizi	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X
Ülke Risk Analizi												
Ürün Hattı Analizi												
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi		X	X					X				X
WIN / LOSS Analizi												

Tablo 5.7. Örnek Olay 6 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 7 Görüşmeciler	Güç Okulu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler												
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi												
Çevre Analizi (PEST / STEEP)	X		X	X	X		X					
Değer Ağı Modeli			X	X	X		X	X	X	X		X
Değer Zinciri Analizi			X	X			X	X		X		
Delphi Yöntemi												
Deneyim Eğrisi Analizi												
Durum Analizi		X		X	X	X	X		X	X		
Finansal Analiz												
Gölgeleme Yöntemi												
Gösterge ve Uyarı Analizi				X						X		
İstatistiksel Analiz					X							
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi							X			X		
İş Modeli Analizi			X									
İtici Güçler Analizi		X	X		X							
Kıyaslama Yöntemi		X										
Kritik Başarı Faktörleri Analizi										X	X	
Kurumsal İtibar Analizi						X					X	
Linchpin Analizi												
McKinsey 7S Analizi						X						
Müşteri Değer Analizi	X						X	X		X		
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi							X	X			X	
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi					X							
Öngörü Yöntemi			X									
Patent Analizi												
Paydaş Analizi			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)				X			X			X		
Rakip Analizi	X											
Rakip Nakit Akış Analizi												
Rakip Profilleme												
Rekabet Hipotezleri Analizi		X			X							
Rekabetçi Konumlandırma Analizi						X						
Risk Analizi		X										
Savaş Oyunu		X										
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)		X										
Senaryo Analizi		X										
SERVO Analizi				X	X	X	X		X	X	X	X
Stratejik Grup Analizi			X			X		X	X		X	X
Stratejik İlişki Analizi			X	X	X		X	X		X	X	X
SWOT / TOWS Analizi		X										
Tarihsel Analiz							X					
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli			X									
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü												
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi												
Trend Analizi												
Ülke Risk Analizi	X	X										
Ürün Hattı Analizi						X						
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi												
WIN / LOSS Analizi												

Tablo 5.8. Örnek Olay 7 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 8		Kültür Okulu											
Görüşmeciler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler													
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi													
Çevre Analizi (PEST / STEEP)								X					
Değer Ağı Modeli			X		X	X		X			X		
Değer Zinciri Analizi		X			X			X			X		
Delphi Yöntemi				X					X				
Deneyim Eğrisi Analizi						X							
Durum Analizi		X		X	X		X	X	X		X		X
Finansal Analiz													
Gölgeleme Yöntemi				X									
Gösterge ve Uyarı Analizi						X							
İstatistiksel Analiz													
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi		X	X	X									
İş Modeli Analizi				X									
İtici Güçler Analizi													
Kıyaslama Yöntemi													
Kritik Başarı Faktörleri Analizi				X	X			X			X	X	
Kurumsal İtibar Analizi		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Linçpin Analizi													
McKinsey 7S Analizi							X						
Müşteri Değer Analizi		X			X			X		X	X		
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi					X			X		X	X		
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi				X					X				
Öngörü Yöntemi													
Patent Analizi													
Paydaş Analizi			X				X						
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)					X			X					
Rakip Analizi													
Rakip Nakit Akış Analizi													
Rakip Profilleme													
Rekabet Hipotezleri Analizi													
Rekabetçi Konumlandırma Analizi							X						
Risk Analizi													
Savaş Oyunu				X					X				
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)								X			X		
Senaryo Analizi													
SERVO Analizi		X		X		X	X		X				X
Stratejik Grup Analizi							X						
Stratejik İlişki Analizi		X						X			X		
SWOT / TOWS Analizi					X	X		X			X	X	
Tarihsel Analiz					X	X		X	X		X		
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli													
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü													
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi													
Trend Analizi				X		X							
Ülke Risk Analizi													
Ürün Hattı Analizi							X		X				
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi			X										
WIN / LOSS Analizi				X					X				

Tablo 5.9. Örnek Olay 8 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 9 Görüşmeciler	Çevre Okulu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler												
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi		X	X	X		X		X		X	X	X
Çevre Analizi (PEST / STEEP)	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X
Değer Ağı Modeli												
Değer Zinciri Analizi					X	X						
Delphi Yöntemi												
Deneyim Eğrisi Analizi												
Durum Analizi			X			X				X		X
Finansal Analiz		X	X		X							
Gölgeleme Yöntemi							X			X		
Gösterge ve Uyarı Analizi			X									
İstatistiksel Analiz			X								X	
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi												
İş Modeli Analizi		X	X		X							
İtici Güçler Analizi					X							
Kıyaslama Yöntemi												
Kritik Başarı Faktörleri Analizi					X	X	X			X		
Kurumsal İtibar Analizi						X						
Linçpin Analizi	X	X										
McKinsey 7S Analizi											X	
Müşteri Değer Analizi												
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi												
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi												
Öngörü Yöntemi			X									
Patent Analizi												
Paydaş Analizi			X			X					X	
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Rakip Analizi			X	X		X	X	X	X	X		X
Rakip Nakit Akış Analizi									X			
Rakip Profilleme		X										
Rekabet Hipotezleri Analizi			X									
Rekabetçi Konumlandırma Analizi			X			X		X			X	
Risk Analizi		X	X		X			X	X		X	
Savaş Oyunu												
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)				X		X	X			X		
Senaryo Analizi					X	X			X		X	
SERVO Analizi	X											
Stratejik Grup Analizi			X			X	X	X		X		
Stratejik İlişki Analizi			X	X			X	X		X	X	
SWOT / TOWS Analizi			X	X			X	X		X	X	
Tarihsel Analiz												
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli			X	X			X			X		X
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü												
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi			X									
Trend Analizi	X						X					
Ülke Risk Analizi			X		X	X		X			X	
Ürün Hattı Analizi	X											
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi							X					
WIN / LOSS Analizi												

Tablo 5.10. Örnek Olay 9 Görüşme Sonuçları

Örnek Olay 10		Çevre Okulu											
Görüşmeciler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teknikler													
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi		X											
Çevre Analizi (PEST / STEEP)			X	X	X	X	X	X			X		X
Değer Ağı Modeli						X							
Değer Zinciri Analizi					X		X	X	X		X		
Delphi Yöntemi			X				X						
Deneyim Eğrisi Analizi			X	X	X	X		X			X		
Durum Analizi		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Finansal Analiz													
Gölgeleme Yöntemi			X										
Gösterge ve Uyarı Analizi			X				X	X			X	X	
İstatistiksel Analiz													
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi			X										
İş Modeli Analizi					X								
İtici Güçler Analizi		X	X		X	X	X	X				X	X
Kıyaslama Yöntemi													
Kritik Başarı Faktörleri Analizi		X	X						X				
Kurumsal İtibar Analizi													
Linchpin Analizi													
McKinsey 7S Analizi													
Müşteri Değer Analizi													
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi													
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi													
Öngörü Yöntemi			X		X		X						
Patent Analizi													
Paydaş Analizi		X											
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)				X			X		X	X			
Rakip Analizi	X									X			
Rakip Nakit Akış Analizi													
Rakip Profilleme													
Rekabet Hipotezleri Analizi													
Rekabetçi Konumlandırma Analizi			X					X					
Risk Analizi		X	X			X		X	X				
Savaş Oyunu			X										X
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)				X	X	X	X	X		X			
Senaryo Analizi			X					X				X	
SERVO Analizi	X	X						X					
Stratejik Grup Analizi						X							
Stratejik İlişki Analizi		X				X	X			X			
SWOT / TOWS Analizi					X	X	X					X	
Tarihsel Analiz					X								
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli													
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü		X	X				X		X				X
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi			X	X			X			X			X
Trend Analizi	X	X	X	X			X		X	X			X
Ülke Risk Analizi													
Ürün Hattı Analizi										X			
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi													X
WIN / LOSS Analizi													

Tablo 5.11. Örnek Olay 10 Görüşme Sonuçları

Akademisyenlerin kodlamalarından elde edilen veriler olumsuzluk matrisi (Bilgin 2014) haline getirilerek matraste yüksek frekanslar ve düşük frekanslar şeklinde tanımlanmıştır.

İş insanlarından elde edilen veriler ise birlikte görülme gözlemlerine göre gerçek olumsuzluk değerleri esas alınarak tablolaştırılmıştır.

Bu aşamadan sonra birlikte görülen veya birbirini dışlayan ilişkiler liste halinde tanımlanmış ve bağlantı analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre bağlantının gücü, bağlantılar arasındaki yapı yorumlanmıştır.

5.5. Araştırma Bulguları

5.5.a. Tasarım Okulu Örnek Olayı

Tasarım Okulu özelliklerini anlatmak üzere “A Şirketi yıllardır aynı sektörde faaliyet göstermektedir. Başından beri şirketi yöneten kişi olarak pazar payı ve üretim miktarları üzerinden karar üretilmektedir. Her yıl yapılan genel kurulda şirketin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir ve rakiplerin durumlarıyla karşılaştırılır. Şirket çevrede etik değerlere bağlılığı ve sosyal hassasiyeti ile tanınır.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda iş insanlarıncı toplam 48 teknikten 40 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarıncı en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Rekabetçi Konumlandırma Analizi, Çevre Analizi (PEST / STEEP), SWOT / TOWS Analizi, Değer Ağı Modeli, Müşteri Değer Analizi, Rakip Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Rakip Profillemesi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi, Durum Analizidir.

Akademisyenlere göre ise, Tasarım Okulu için kullanılacak teknikler;McKinsey 7S Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Tedarik Zinciri

Analizi – SCOR Modeli, Öngörü Yöntemi, İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi, Durum Analizi, Paydaş Analizi, SWOT / TOWS Analizi, Çevre Analizi (PEST / STEEP), Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi) ve Finansal Analizdir.

Buna göre, Tasarım Okulu için, akademisyenler ve iş insanlarının en yüksek uyum oranıyla tercih ettikleri teknikler, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli, Öngörü Yöntemi, Durum Analizi ve Paydaş Analizi teknikleridir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Rekabetçi Konumlandırma Analizi, Değer Ağı Modeli, Müşteri Değer Analizi, Rakip Analizi, Rakip Profillemeye, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi, Ülke Risk Analizi ve Ürün Hattı Analizi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

Akademisyenlerce yüksek oranda tercih edilen İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi teknikleri ise iş insanlarıca tercih edilmemiştir.

5.5.b. Planlama Okulu Örnek Olayı

Planlama Okulu özelliklerini anlatmak üzere “A şirketi faaliyet gösterdiği sektörde meydana gelen değişimlere ayak uydurarak pazarda yerini sağlamlaştırmıştır. Karlılığını, gücünü ve istikrarını korumak şirketin ana hedefidir. Şirkette tüm iş ve işlemler planlara ve prosedürlere sıkı sıkıya uyarak gerçekleştirilir. Şirket yöneticisi karar alırken planlama personeli tarafından iletilen bu stratejik planları inceler. Hedef pazar seçimleri bu planlara göre alınan kararlarla belirlenir.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda iş insanlarıca toplam 48 teknikten 37 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarının en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; SWOT / TOWS Analizi, Finansal Analiz, McKinsey 7S Analizi, Durum Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Trend Analizi, SERVO Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Öngörü Yöntemi, İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi, Çevre Analizi (PEST / STEEP), Rekabetçi Konumlandırma Analizi, Rakip Analizi, Sektör Analizi (Beş Güç / Dokuz Güç Modeli), Stratejik İlişki Analizi ve Gösterge ve Uyarı Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Finansal Analiz, Öngörü Yöntemi, Rekabetçi Konumlandırma Analizi, McKinsey 7S Analizi, Gösterge ve Uyarı Analizi, İstatistiksel Analiz, Durum Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Çevre Analizi (PEST / STEEP) ve Trend Analizidir.

Buna göre, Planlama Okulu için, akademisyenler ve iş insanlarının en yüksek uyum oranıyla tercih ettikleri teknikler, Finansal Analiz, Öngörü Yöntemi, Rekabetçi Konumlandırma Analizi, Gösterge ve Uyarı teknikleridir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri SWOT / TOWS Analizi, Rakip Analizi, Sektör Analizi (Beş Güç / Dokuz Güç Modeli) ve Stratejik İlişki Analizi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

5.5.c. Konumlandırma Okulu Örnek Olayı

Konumlandırma Okulu özelliklerini anlatmak üzere “A şirketi faaliyet gösterdiği rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektördeki üstünlüğünü analiz kabiliyetine borçludur. Şirket pazardaki rekabeti ve kendinin bu pazar içindeki konumunu düzenli ve sürekli olarak analiz eder. Şirketin düzenli olarak yaptığı bu

analizlerle ürün ve marka konumlandırma çalışmaları ciddiyle yürütülürken şirket yöneticisi rakiplere karşı uygulanacak stratejik kararlara öncelik verir.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda iş insanlarınınca toplam 48 teknikten 41 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarınınca en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Rakip Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Rekabetçi Konumlandırma Analizi, Rakip Profillemeye, SWOT / TOWS Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Çevre Analizi (PEST / STEEP), Kıyaslama Yöntemi, WIN / LOSS Analizi ve Rakip Nakit Akış Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Trend Analizi, Paydaş Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Rakip Profillemeye, Gölgeleme Yöntemi, Rekabetçi Konumlandırma Analizi, Müşteri Değer Analizi, Değer Zinciri Analizi, Rakip Analizi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Finansal Analiz, Gösterge ve Uyarı Analizi, Çevre Analizi (PEST / STEEP), Linchpin Analizi ve Durum Analizidir.

Buna göre, Konumlandırma Okulu için, akademisyenler ve iş insanlarının en yüksek uyum oranıyla tercih ettikleri teknikler, Trend Analizi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi ve Gösterge ve Uyarı Analizidir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Kıyaslama Yöntemi, WIN / LOSS Analizi, Rakip Nakit Akış Analizi ve Gölgeleme Yöntemi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

Akademisyenlerce yüksek oranda tercih edilen Paydaş Analizi ve Değer Zinciri Analizi teknikleri ise iş insanlarınınca tercih edilmemiştir.

5.5.d. Girişimcilik Okulu rnek Olayı

Girişimcilik Okulu özelliklerini anlatmak üzere “A Şirketi, yaratıcı üretim ve tasarım ekibiyle Ankara’da kamera aksesuarları üreten bir Şirkettir. Şirket Türkiye’nin en yenilikçi Őirketleri arasında yer almakta ve kendi patentli tasarımlarını üretmektedir. Şirketin hedefi yenilikçi ürünlerle rekabetçiliğini arttırmaktır. Şirketin kurucusunun vizyoner yaklaşımı ile Şirket alışıl gelmişin dışında bir çalışma düzenine sahiptir. Örneğin mesai saati uygulamaları yoktur. Liderin vasıfları ve vizyonu çalışanların tam bağlılığı ile sonuçlanmıştır.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda iş insanlarıncı toplam 48 teknikten 35 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarıncı en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Teknoloji Analizi ve ngrs, Değer Ağı Modeli, Patent Analizi, Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi, Trend Analizi, rn-Yaşam Döngüsü Analizi, Rakip Analizi, Müşteri Değer Analizi, Durum Analizi, Sektör Analizi (Beş G / Dokuz G Modeli), Kurumsal İtibar Analizi, evre Analizi (PEST / STEEP), SWOT / TOWS Analizi, İstatistiksel Analiz ve Deneyim Eğrisi Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Gölgeleme Yöntemi, Rekabet Hipotezleri Analizi, Rakip Analizi, Delphi Yöntemi, Kritik Başarı Faktörleri Analizi, Rakip Profilleme, Rakip Nakit Akış Analizi, İş Modeli Analizi, Gösterge ve Uyarı Analizi, ngr Yöntemi, WIN / LOSS Analizi, evre Analizi (PEST / STEEP), Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi ve Müşteri Değer Analizidir.

Buna göre, Girişimcilik Okulu için, akademisyenler ve iş insanlarının en yüksek uyum oranıyla tercih ettikleri teknikler, Delphi Yöntemi, İş Modeli Analizi ve Gösterge ve Uyarı Analizidir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Teknoloji Analizi ve Öngörüsü, Değer Ağı Modeli, Patent Analizi, Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi, Trend Analizi, Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi, Durum Analizi, Sektör Analizi (Beş Güç / Dokuz Güç Modeli), Kurumsal İtibar Analizi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

Akademisyenlerce yüksek oranda tercih edilen Rekabet Hipotezleri Analiz, Rakip Profilleme, Rakip Nakit Akış Analizi teknikleri ise iş insanlarıca tercih edilmemiştir.

5.5.e. Bilişsel Okul Örnek Olayı

Bilişsel Okul özelliklerini anlatmak üzere “A Şirketi, faaliyet gösterdiği pazardaki gücünü, çalışanlarını, tedarikçilerini ve müşterilerini ve onların ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi anlayabilmesine borçludur. Şirketin kurumsal iletişim birimi çok yoğun çalışmaktadır. Düzenli olarak tüketici beklenti ve algı anketleri düzenlenir ve strateji belirlemede yöneticilerin en önemli kaynaklarından biri bu anketlerden elde edilen sonuçlardır.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda iş insanlarıca toplam 48 teknikten 35 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarıca en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Değer Ağı Modeli, Müşteri Değer Analizi, Değer Zinciri Analizi, Stratejik İlişki Analizi, Paydaş Analizi, Rakip Analizi, Delphi Yöntemi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli, Kurumsal İtibar Analizi, Kıyaslama Yöntemi ve Stratejik Grup Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Kritik Başarı Faktörleri Analizi, Patent Analizi, Risk Analizi, Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi, Delphi Yöntemi, Savaş Oyunu, Gölgeleme Yöntemi, Tarihsel Analiz, Rekabet Hipotezleri Analizi, Senaryo Analizi, McKinsey 7S Analizi, Linchpin Analizi, Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi ve İstatistiksel Analizdir.

Buna göre, Bilişsel Okul için akademisyenler ve iş insanlarının en yüksek uyum oranıyla tercih ettikleri teknikler, Kritik Başarı Faktörleri Analizi, Risk Analizi, Savaş Oyunu ve Rekabet Hipotezleri Analizi teknikleridir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Değer Ağı Modeli, Müşteri Değer Analizi, Değer Zinciri Analizi, Stratejik İlişki Analizi, Paydaş Analizi, Rakip Analizi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli, Kurumsal İtibar Analizi, Kıyaslama Yöntemi ve Stratejik Grup Analizi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

Akademisyenlerce yüksek oranda tercih edilen Patent Analizi, Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi, Tarihsel Analiz, Senaryo Analizi, Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi ve İstatistiksel Analiz teknikleri ise iş insanlarıncaya tercih edilmemiştir.

5.5.f. Öğrenme Okulu Örnek Olayı

Öğrenme Okulu özelliklerini anlatmak üzere “A şirketi, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren istikralı bir büyüme gösteren bir şirkettir. Şirket deneyimlerinden, geçmişte karşılaşılan sorunlardan ve pazardaki değişimlerden yola çıkarak yüksek verimliliği sağlamaktadır. Şirket stratejileri büyüme ve yüksek pazar payı odaklıdır. Şirket yöneticisi verdiği demeçlerde “Biz öğrenen bir şirkettiz. Başarılarımız kadar

başarısızlıklarımızdan öğreniyoruz ve sonunda en doğruya ulaşıncaya kadar hata yapmaktan korkmuyoruz.” ifadelerini sıklıkla kullanır.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda olayda iş insanlarınınca toplam 48 teknikten 31 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarınınca en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Trend Analizi, Öngörü Yöntemi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi, Tarihsel Analiz, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Durum Analizi, Deneyim Eğrisi Analizi, İstatistiksel Analiz, Çevre Analizi (PEST / STEEP), Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi ve Gösterge ve Uyarı Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Kurumsal İtibar Analizi, Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi, SERVO Analizi, Rakip Nakit Akış Analizi, Deneyim Eğrisi Analizi, Delphi Yöntemi, Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi, İş Modeli Analizi, Linchpin Analizi, Değer Ağı Modeli ve McKinsey 7S Analizidir.

Analizler incelendiğinde SERVO Analizi ve İş Modeli Analizi tekniklerinin akademisyenler ve iş insanlarının en yakın uyum oranıyla tercih ettikleri teknikler olduğu söylenebilir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Trend Analizi, Öngörü Yöntemi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Tarihsel Analiz, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Durum Analizi, İstatistiksel Analiz, Çevre Analizi (PEST / STEEP), Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi, Gösterge ve Uyarı Analizi, Senaryo Analizi ve Rakip Analizi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

Akademisyenlerce yüksek oranda tercih edilen Kurumsal İtibar Analizi, Rakip Nakit Akış Analizi, Delphi Yöntemi, Linchpin Analizi ve Değer Ağı Modeli teknikleri ise iş insanlarınınca tercih edilmemiştir.

5.5.g. Güç Okulu Örnek Olayı

Güç Okulu özelliklerini anlatmak üzere “Şirket, çok ortaklı bir yapıdadır. Kararlarda ortakların katılımını ve etkisini çok önemser. Şirket içindeki önemli kararlar ortaklar arasında, şirket ile müşteriler arasında ya da başka şirketler arasında hep bir müzakere sürecini gerektirir. Bu süreç örgüt içindeki gruplar arasında (hissedarlar, çalışanlar vb.) ya da dış çevreyle karşı karşıya geldiklerinde diğerleri (diğer şirketler, devlet, müşteriler vb.) arasında gerçekleşebilir. Bu nedenle önemli karar alma süreci dağınık, çatışma, gerilim ve işbirliğini içeren bir süreç olarak yaşanır. Müzakere süreci şirketin kullandığı kaynaklar açısından gereklidir çünkü birilerini ikna etmeden nitelikli personel, hammadde/ bilgi gibi kritik kaynaklara ulaşmak mümkün değildir.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda olayda iş insanlarınınca toplam 48 teknikten 34 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarınınca en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Paydaş Analizi, Değer Ağı Modeli, Stratejik İlişki Analizi, SERVO Analizi, Durum Analizi, Stratejik Grup Analizi, Değer Zinciri Analizi, Çevre Analizi (PEST / STEEP), Müşteri Değer Analizi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi) ve İtici Güçler Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Stratejik Grup Analizi, Rakip Analizi, WIN / LOSS Analizi, İtici Güçler Analizi, Linchpin Analizi, Sektör Analizi (Beş Güç / Dokuz

GüçModeli), Rakip Nakit Akış Analizi, Kurumsal İtibar Analizi, Patent Analizi, Stratejik İlişki Analizi, Paydaş Analizi ve Ürün-Yaşam Döngüsü Analizidir.

Buna göre, Güç Okulu için akademisyenler ve iş insanlarının en yüksek uyum oranıyla tercih ettikleri teknikler, İtici Güçler Analizi ve Kurumsal İtibar Analizi teknikleridir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Değer Ağı Modeli, SERVO Analizi, Durum Analizi, Değer Zinciri Analizi, Çevre Analizi (PEST / STEEP), Müşteri Değer Analizi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi ve Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi) akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

Akademisyenlerce yüksek oranda tercih edilen WIN / LOSS Analizi, Linchpin Analizi, Rakip Nakit Akışı Analizi, Patent Analizi ve Ürün Yaşam Döngüsü Analizi teknikleri ise iş insanlarıncaya tercih edilmemiştir.

5.5.h. Kültür Okulu Örnek Olayı

Kültür Okulu özelliklerini anlatmak üzere “A şirketi yerleşik biri kurum kültürüne sahiptir. Şirketin başarısının temel nedeni, kurumsal felsefesinde kaynakların kullanımını yöneten kurallar ve tutumlardır. İşletmenin kurum kültürünün temelini Sürekli İyileştirme ve insana saygı oluşturur. Yönetici karar vermede, kurum kültürüne ve paylaşılan değerlere özellikle önem verir.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda olayda iş insanlarıncaya toplam 48 teknikten 30 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarıncaya en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Kurumsal İtibar Analizi, Durum Analizi, SERVO Analizi, Değer Ağı Modeli, Müşteri Değer Analizi, Kritik Başarı Faktörleri Analizi, Tarihsel Analiz, SWOT / TOWS Analizi, Değer

Zinciri Analizi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi, Stratejik İlişki Analizi ve İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Değer Ağı Modeli, Ürün Hattı Analizi ve Tarihsel Analizdir.

Analizler incelendiğinde Kültür Okulu için iş insanları ve akademisyenleri ortak olarak tercih ettiği üç teknik arasında yüksek bir uyum düzeyi gözlenmemektedir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Kurumsal İtibar Analizi, Durum Analizi, SERVO Analizi, Müşteri Değer Analizi, Kritik Başarı Faktörleri Analizi, SWOT / TOWS Analizi, Değer Zinciri Analizi, Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi, Stratejik İlişki Analizi ve İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

5.5.i. Çevre Okulu Örnek Olayı

Çevre Okulu özelliklerini anlatmak üzere “A şirketi, sektördeki varlığını satın almalar ve ortaklıklarla güçlendirmiştir. Şirketin pazara giriş çalışmalarını desteklemek üzere dış çevredeki fırsat ve tehditleri analiz eden bir analiz ekibi vardır. Ekipten alınan bilgiler ile yönetici kârlılığını artıracak stratejik kararlar verir. Şirket son olarak girmek istediği Almanya pazarında, bir şirket birleşmesi yapmış ve bu ortalık yoluyla Almanya pazarının %30’una hakim bir konuma yerleşmiş böylelikle tek başına Almanya pazarına gireceği duruma göre 7 kat fazla kâr etmiştir.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda iş insanları toplam 48 teknikten 35 tanesini tercih edilmiştir.

İş insanları en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Çevre Analizi (PEST / STEEP), Rakip Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, SWOT / TOWS Analizi, Stratejik İlişki Analizi, Risk Analizi, Stratejik Grup Analizi, Ülke Risk Analizi, Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli, Durum Analizi, Kritik Başarı Faktörleri Analizi, Sektör Analizi (Beş Güç / Dokuz Güç Modeli), Rekabetçi Konumlandırma Analizi ve Senaryo Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Ülke Risk Analizi, Kıyaslama Yöntemi, Rakip Profilleme, Senaryo Analizi, Teknoloji Analizi ve Öngörüsü, Risk Analizi, Stratejik Grup Analizi, Sektör Analizi (Beş Güç / Dokuz Güç Modeli), Trend Analizi ve Değer Ağı Modelidir.

Buna göre, Çevre Okulu için akademisyenler ve iş insanlarının en yüksek uyum oranıyla tercih ettikleri teknikler, Senaryo Analizi ve Trend Analizi teknikleridir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Çevre Analizi (PEST / STEEP), Rakip Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, SWOT / TOWS Analizi, Stratejik İlişki Analizi, Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli, Durum Analizi, Kritik Başarı Faktörleri Analizi ve Rekabetçi Konumlandırma Analizi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

Akademisyenlerce yüksek oranda tercih edilen, Kıyaslama Yöntemi, Teknoloji Analizi ve Öngörüsü ve Değer Ağı Modeli teknikleri ise iş insanları en çok tercih edilmemiştir.

5.5.i. Biçimleşme Okulu Örnek Olayı

Biçimleşme Okulu özelliklerini anlatmak üzere “A şirketi, alanlarında uzman çalışma kadrosuyla bilinir. Çalışanlar, bilgi, deneyim ve donanımları gereği yeni zorluklarla karşılaştıkları durumlarda bunlarla kolaylıkla başa çıkabilirler. Bu da işletmede değişim ve yenilikler için uygun bir ortam yaratır. İşletme gerektiğinde hızla değişime ayak uydurabilme kabiliyetine sahiptir. Şirketin iç dinamikleri kadar çevre dinamiklerine de önem verilir.” ifadeleriyle senaryolaştırılan örnek olayda olayda iş insanlarınınca toplam 48 teknikten 32 tanesi tercih edilmiştir.

İş insanlarınınca en yüksek frekansta tercih edilen teknikler; Durum Analizi, Trend Analizi, Çevre Analizi (PEST / STEEP), İtici Güçler Analizi, Sektör Analizi (Beş Güç / Dokuz GüçModeli), Teknoloji Analizi ve Öngörüsü, Risk Analizi, Değer Zinciri Analizi, Gösterge ve Uyarı Analizi, Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi, Deneyim Eğrisi Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), SWOT / TOWS Analizi ve Stratejik İlişki Analizi teknikleridir.

Akademisyenlere göre ise, Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi, Teknoloji Analizi ve Öngörüsü, SERVO Analizi, Kıyaslama Yöntemi, Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli, Savaş Oyunu, Ürün Hattı Analizi, Deneyim Eğrisi Analizi, Stratejik İlişki Analizi ve Ülke Risk Analizidir.

Buna göre, Biçimleşme Okulu için akademisyenler ve iş insanlarının en yüksek uyum oranıyla tercih ettikleri teknik SERVO Analizi tekniğidir.

İş insanlarının yüksek oranlarla tercih ettikleri Durum Analizi, Trend Analizi, Çevre Analizi (PEST / STEEP), İtici Güçler Analizi, Sektör Analizi (Beş Güç / Dokuz GüçModeli), Risk Analizi, Değer Zinciri Analizi, Gösterge ve Uyarı Analizi,

Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi, Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi) ve SWOT / TOWS Analizi teknikleri akademisyenlerce tercih edilmemiştir.

Akademisyenlerce yüksek oranda tercih edilen, Kıyaslama Yöntemi, Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli ve Ülke Risk Analizi teknikleri ise iş insanları tarafından tercih edilmemiştir.

5.5.j. Verilerden Elde Edilen Sonuçlar

Her bir Okul için örnek olaylara verilen cevaplar iş dünyası ve akademi adına değerlendirildiğinde, iki grup arasında yüksek dereceli bir uyuma rastlanmamıştır.

Tasarım Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 83'ünün uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 25 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seçtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seçtiği tekniklerle uyumu % 28 olarak gözlenmiştir.

Planlama Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 77'sinin uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 25 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seçtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seçtiği tekniklerle uyumu % 32 olarak gözlenmiştir.

Konumlandırma Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 85'inin uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 33 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seçtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş

insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seğtiği tekniklerle uyumu % 34 olarak gözlenmiştir.

Girişimcilik Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 75'inin uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 29 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seğtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seğtiği tekniklerle uyumu % 28 olarak gözlenmiştir.

Bilişsel Okul için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 75'inin uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 29 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seğtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seğtiği tekniklerle uyumu % 22 olarak gözlenmiştir.

Öğrenme Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 64'ünün uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 30 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seğtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seğtiği tekniklerle uyumu % 19 olarak gözlenmiştir.

Güç Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama %70'inin uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 25 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seğtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seğtiği tekniklerle uyumu % 21 olarak gözlenmiştir.

Kültür Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 63'ünün uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 6 seviyesindedir.

Her iki grubun ortak olarak seçtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seçtiği tekniklerle uyumu % 10 olarak gözlenmiştir.

Çevre Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 73'ünün uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 21 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seçtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seçtiği tekniklerle uyumu % 20 olarak gözlenmiştir.

Biçimleşme Okulu için, iş insanları verilen tekniklerin ortalama % 67'sinin uygulanabilir olduğunu belirtirken, akademisyenler için bu oran % 22 seviyesindedir. Her iki grubun ortak olarak seçtiği teknik sayısı göz önünde bulundurulduğunda, iş insanlarının tercih ettiği tekniklerin akademisyenlerin seçtiği tekniklerle uyumu % 22 olarak gözlenmiştir.

Teknikler	İş İnsanlarının Toplam Seçim Sıklığı	Akademisyenlerin Toplam Seçim Sıklığı
Durum Analizi	58	5
Çevre Analizi (PEST / STEEP)	54	6
Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi)	47	5
Rakip Analizi	46	5
SWOT / TOWS Analizi	43	5
Değer Ağı Modeli	42	5
Trend Analizi	41	5
Rekabetçi Konumlandırma Analizi	37	5
Stratejik İlişki Analizi	37	5
BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi	35	5
Değer Zinciri Analizi	31	7
SERVO Analizi	31	5
Müşteri Değer Analizi	29	5
Kurumsal İtibar Analizi	28	5
Sektör Analizi (Beş Güç/Dokuz Güç Modeli)	28	5
Kritik Başarı Faktörleri Analizi	26	5
Öngörü Yöntemi	25	5
Stratejik Grup Analizi	25	5
Paydaş Analizi	24	5

Risk Analizi	24	5
Gösterge ve Uyarı Analizi	21	5
Teknoloji Analizi ve Öngörüsü	21	5
Deneyim Eğrisi Analizi	20	5
Ürün-Yaşam Döngüsü Analizi	20	5
İtici Güçler Analizi	19	5
Müşteri Segmentasyonu ve İtibar Analizi	19	5
Senaryo Analizi	19	5
Tarihsel Analiz	19	5
Teknoloji Yaşam Döngüsü (S-Eğrisi) Analizi	19	5
Finansal Analiz	17	5
İş Modeli Analizi	17	5
Kıyaslama Yöntemi	17	5
İstatistiksel Analiz	16	5
İşlevsel Yetenek ve Kaynak Analizi	16	5
Delphi Yöntemi	15	5
Gölgeleme Yöntemi	15	5
McKinsey 7S Analizi	15	5
Olay ve Zaman Çizelgesi Analizi	15	5
Rakip Profilleme	15	5
Ülke Risk Analizi	15	5
Tedarik Zinciri Analizi –SCOR Modeli	14	5
Ürün Hattı Analizi	13	5
WIN / LOSS Analizi	13	5
Savaş Oyunu	12	5
Linchpin Analizi	11	5
Patent Analizi	11	5
Rekabet Hipotezleri Analizi	10	5
Rakip Nakit Akış Analizi	9	5

Tablo 5.12. Tekniklerin Kullanım Sıklığı Tablosu

Tablo 5.12’de 48 tekniğin on örnek olay toplamında tercih edilme sıklıkları hesaplanmış olup, teknikler iş dünyasında en çok tercih edilen (yüksek frekanslı) teknikten en az tercih edilen tekniğe doğru sıralanmıştır.

Buna göre, iş dünyasında en bilinen ve en çok kullanılan teknikler, Durum Analiz, Çevre Analizi (PEST / STEEP), Pazar Araştırması (Pazar, Pazar Büyüklüğü ve Pazar Payı, Pazar Çekiciliği Analizi), Rakip Analizi, SWOT / TOWS Analizi, Değer Ağı Modeli, Trend Analizi olarak sıralanabilir.

En az bilinen ve en az uygulanan tekniklerin ise, Tedarik Zinciri Analizi – SCOR Modeli, Ürün Hattı Analizi, WIN / LOSS Analizi, Savaş Oyunu, Linchpin Analizi, Patent Analizi, Rekabet Hipotezleri Analizi ve Rakip Nakit Akış Analizi gibi karmaşık teknikler olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin, çevrelerini alışlagelmiş model ve teknikler ile incelemekte olduğu, derinlemesine analize izin veren, daha karmaşık ve kapsamlı tekniklere ise nadiren başvurulduğu gözlenmiştir. Yapılan görüşmeler ve söz konusu görüşmelerin analizleri neticesinde, bunun iş dünyasındaki bilinç ve teknik bilgi eksikliğinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bunun yanında, işletmelerin yalnızca acil ihtiyaç anlarında bilgi ve istihbarat toplama kültürüne uygun iş yapış şekillerine uygun uygulama kolaylığı, para ve zaman tasarrufu yapmaya elverişli tekniklerin kullanılması istihbarat ihtiyacının sürekliliğinin kavranmamış olduğunun bir işaretidir.

Bunun yanında, akademisyenlerin kodlamalarından elde edilen sonuçlar incelendiğinde, konuya yaklaşımlarında farklılıklar olduğu da gözlenmektedir.

Stratejik Yönetim alanında çalışan akademisyenlerin, çalışmada referans olarak alınan Mintzberg'in yaklaşımına genel olarak uymakla birlikte bazı noktalarda farklı yorumlar getirdiğini söylemek mümkündür.

Örneğin, Mintzberg kitabında, Tasarım Okulunda SWOT analizi ve Senaryo Analizi tekniklerine değinirken, akademisyenlerin bu teknikleri tercih etmedikleri gözlenmektedir. Benzer olarak, Mintzberg, Bilişsel Okulda için Stratejik Grup Analizine değinmiştir ancak akademisyenlerin bu tekniği tercih etmedikleri gözlenmiştir.

Mintzberg, Konumlandırma Okulu için Beş Güç Modeli, Değer Zinciri Analizi, BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Deneyim Eğrisi tekniklerine değinmiş, akademisyenler bunlardan Değer Zinciri ve BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi tekniklerinde Mintzberg ile hemfikirdir.

Güç Okulunda, Mintzberg'in Güç Okulunda değindiği Paydaş Analizi, akademisyenlerce de en kabul edilir teknik olarak değerlendirilmiştir. Aynı şekilde

Biçimleşme Okulu için Ürün-Yaşam Döngüsü Analizinde de akademisyenler Mintzberg ile hemfikirdir.



BÖLÜM VI

SONUÇ

Çalışma ile, rekabet istihbaratı ve strateji arasındaki ilişkinin boyutları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunu yaparken hem iş dünyasının hem de akademinin konuya yaklaşımları değerlendirilerek bütüncül bir perspektif yakalayabilmek hedeflenmiştir.

Literatür taraması ile başlatılan ön araştırma sürecinde, çalışma alanına hakim bir karmaşa ve kuramsal tutarsızlık yaşandığı değerlendirilmiş, yapılan analizler sonucunda iş dünyası ve akademi arasındaki dinamiklerde gözlenen uyum probleminin bu savı destekler nitelikte olduğu kanısına varılmıştır. Analizler sonucunda, iş insanları ve akademisyenlerin rekabet istihbaratı ve strateji yaklaşımlarının ortalama % 24 gibi kısıtlı bir oranda birbiri ile uyum sağladığı gözlenmiştir.

Çalışma sonucunda, akademik alanda, işletmelerin stratejik yönelimlerinin istihbarat toplama çabalarını şekillendirmesi gerektiği çıkarımı yapılabilmektedir. İşletmelerin içinde buldukları bu durumlarda verilecek stratejik kararlara girdi sağlayacak alan rekabet istihbaratıdır.

Yapılan görüşmelere göre, işletmeler ise, temelde basit, uygulaması kolay, bilinirliği yüksek ve maliyetsiz analiz yöntemleri kullanarak istihbarat üretilmeye çalışılmaktadır. Süreklilik arz etmeyen, ihtiyaca yönelik veri toplama ve analizler ile stratejik kararlara destek sağlandığı gözlenmiştir. Analiz sonuçları, işletmelerin rekabet istihbaratına ilgisinin canlanmaya başladığına dair umut vadeden çıktılar sunsa da iş dünyasında rekabet istihbaratı konusunda bilinç ve teknik bilgi eksikliği

olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında, işletmelerin yalnızca acil ihtiyaçlarında bilgi ve istihbarat toplama kültürüne yönelik iş yapış şekillerine uygun, uygulama kolaylığı, para ve zaman tasarrufu yapmaya elverişli, uzun vadeli planlar yapmaya yarayacak teknikler yerine, kısa vadede sonuç verecek ve raf ömrü kısa teknikler tekniklerin kullanılması istihbarat ihtiyacının sürekliliğinin kavranmamış olduğunun bir işaretidir.

Yine de görüşmelerde, örnek olaylara verilen yüksek frekanslı yanıtlar, kendi işlerinde tutarlı bir çerçeve oluşturarak, genel bir yaklaşım sunmaktadır. Buna göre işletmeler kendi durumlarını, pazarı ve rakiplerini izleme eğilimindedirler.

Ancak burada önemli bir nokta da işletmelerin strateji algılarıdır. Gerçekleştirilen görüşmeler sırasında yapılan gözlemler, işletmelerin stratejilerinin çok bilinçli ve sistematik bir süreç sonucunda ortaya çıkmamakta olduğu yönündedir. Örnek olaylar kapsamında, her bir teknik toplamda ortalama 24 kere tercih edilmiş olup, dağılım bilien tekniklerin stratejik bir yapıyı izlemeyecek şekilde, her senaryo için tercih edildiğini göstermektedir. Bu kapsamda, işletmeler kendi stratejik hedefleri içinde, bu hedefe hizmet edecek veriyi elde edebilecekleri analiz yöntemlerine yönelmektedirler. Denebilir ki akademi alanında önerilen tekniklerin dışında, pazarın dinamizmine uygun teknikler de işletmelerce tercih edilmiştir.

İşletmelerin, rekabet istihbaratına neden ihtiyaç duyduklarına ilişkin doğru ve kapsamlı bilgilendirmeler yapıldığında, karar verme süreçlerinde rekabet istihbaratından daha fazla faydalanacakları düşünülmektedir. Bu noktada akademi ve iş dünyası arasında rekabet istihbaratı konusunda bir eşgüdüm yakalanmalı ve iki grup işbirliği halinde çalışmalıdır. Böylelikle teorik ve pratik bilgi birbirini besleyecek ve iyi uygulama örneklerine ulaşılacaktır.

Akademi alanında ve iş alanında konuya yönelik yüksek bir uyum seviyesi yakalanamasa da nihayetinde, rekabet istihbaratı uygulamalarında kullanılacak bir model ve analiz yöntemi belirli boyutlara işaret etmektedir. İşletmelerin stratejik yönelimleri bu boyutlardan hangisine yönelikse, istihbarat toplama çabaları da bu boyutlara göre olmalıdır. Örneğin, Tasarım Okulu için, iç kaynaklar, çevreden gelecek fırsat ve tehditler ve kendi ayırt edici özellikleri ile güçlü ve zayıf yönleri önemlidir. Böylesi bir stratejik yönelimde, bu boyutlara dokunan ve akademi ve iş dünyasının da mutabık kaldığı BCG Büyüme Pazar Payı Matrisi, Öngörü Yöntemi, Durum Analizi ve Paydaş Analizi gibi teknikler ile istihbarat üretmek mantıklı olacaktır. Böylelikle stratejik kararlara doğrudan girdi sağlanabilir.

Çalışma, literatürdeki bir eksiğin giderilmesi için rekabet istihbaratı ve strateji arasındaki doğal ilişkinin anlaşılması hedefiyle gerçekleştirilmiştir. Bu noktadan sonra, işletmelerin rekabet istihbaratı ve strateji konusunda bilinçlenmesi ve uygulamaya geçmesi çalışmanın en büyük kazanımı olacaktır.

Bu çalışmada, örnekleme strateji ve rekabet istihbaratına ilişkin bilgi kısıtları ile karşılaşmıştır. Ayrıca tezin konusu ve kapsamı gereği teknikler detaylı olarak ele alınırken bu teknikler ile toplanacak verilerin özelliklerine detaylıca bakılamamıştır.

Gelecek dönemde, konunun yaygınlaşmasıyla, daha kapsamlı çıktılar üretilebilecek çalışmalar yapılabilir. İşletmelerin rekabet istihbaratı çabalarını yönetecek bir model önerilebilir. Bu model strateji ve rekabet istihbaratı bileşenlerini içeren kapsamlı bir model olabilir. Ayrıca, içinde bulunduğumuz büyük veri ve bilgi çağında rekabet istihbaratı alanında veri ve bilgi yönetimi önümüzdeki dönemlerde üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, David A., ve Damien McLoughlin. *Strategic Market Management*. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.
- Abbas, Assad, Limin Zhang, ve Samee U. Khan. «A Literature Review on the State-of-the-art in Patent Analysis.» *World Patent Information* 37 (2014): 3-13.
- Adom, Alex Yaw, Israel Kofi Nyarko, ve Gladys Narki Kumi Som. «Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile Managerial Practice in Contemporary Times?» *Journal of Resources Development and Management* 24 (2016): 116-127.
- Agarwal, Prateek, ve Rahul Mittal. «Mergers and Acquisitions Analysis with the Case Study Method.» *International Journal of Management and Commerce Innovations* 2, no. 1 (2014): 236-244.
- Ahmad, Rizwab Raheem Ahmed Nawaz, Imamuddin Khoso, Khawaja A. Arif, ve Rana I. Palwishah. «Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness of Organizations: An Investigation from Pakistan.» *European Scientific Journal* 10, no. 13 (2014): 342-353.
- Aiken, Milam. «Competitive Intelligence through Neural Networks.» *Competitive Intelligence Review* 10, no. 1 (1999): 49-53.
- Akpınar, Haldun, ve İbrahim Edin. «Rekabet İstihbaratı.» *Öneri* 7, no. 28 (2007): 1-8.
- Alexander, Carol. *Market Models A Guide to Financial Data Analysis*. Chichester: John Wiley & Sons , 2001.
- Allameh, Sayyed Mohsen, Sharareh Ghazinour Naein, Azarnoush Ansari, Kianoosh Kianpour, ve Zohreh Nazari. «Study the Effect of Competitive Intelligence Components on Creating Innovation.» *International Journal of Management Academy* 2, no. 1 (2014): 27-35.

- Allison, G.T. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown, 1971.
- Amit, Raphael, Ian Domowitz, ve Chaim Fershtman. «Thinking One Step Ahead: The Use of Conjectures in Competitor Analysis.» *Strategic Management Journal* 9, no. 5 (1988): 431-442.
- Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin, 1971.
- Andrews, Kenneth R, C Roland Christensen, William D Guth, ve Edmund Philip Learned. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Irwin, 1969.
- Anica-Popa, Iounut, ve Gabriel Cucui. «A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques.» *International Journal of Computers Communications & Control* 4, no. 4 (2009): 326-334.
- Ansoff, H. Igor. *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan, 1979.
- Ansoff, H. Igor. «Strategies for Diversitification.» *Harvard Business Review* 35, no. 5 (1957): 113-124.
- Ansoff, H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw - Hill, 1965.
- Ascher, William. *Forecasting: An Appraisal for Policy-Makers and Planners*. Baltimore: John Hopkins University Press, 1979.
- Ashton, W Bradford, ve Gary S. Stacey. «Technical Intelligence in Business: Understanding Technology Treats and Opportunities.» *Int. J. Technology Management* 10, no. 1 (1995): 79-104.
- Astley, W. G. «Toward an Appreciation of Collective Strategy.» *Academy of Management Review* 9, no. 3 (1984): 526-533.
- Astley, W.G., ve C.J. Fombrun. «Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments.» *Academy of Management Review* 8, no. 4 (1983): 576-587.
- Ataseven, Burçin. «Yapay Sinir Ağları ile Öngörü Modellemesi.» *Öneri* 10, no. 39 (2013): 101-115.

Badr, Ahmad, Sheila Wright, ve David Pickton. *Competitive Intelligence and the Formulation of Marketing Strategy*. Leicester: Competitive Intelligence - Marketing Interface Teaching & Research Initiative (CIMITRI), 2004.

Bakoğlu, Refika, ve Esra Dinç Özcan. «İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi.» *Öneri* 9, no. 34 (2010): 57-69.

Ballou, R.H. *Business Logistics/Supply Chain Management, 5th edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., 2004.

Barndt, Walter D. *User-directed Competitive Intelligence: Closing the Gap Between Supply and Demand*. Westport: Quorum Books, 1996.

Barnea, Avner. «Link Analysis as a Tool for Competitive Intelligence.» *Competitive Intelligence Magazine* 8, no. 4 (2005): 28-30.

Barnea, Avner. «Using the McKinsey 7-S Model to Improve Competitive Intelligence Capabilities.» *Competitive Intelligence Magazine* 8, no. 4 (2008): 51-52.

Barrett, Christopher B. «Market Analysis Methods: Are Our Enriched Toolkits Well Suited to Enlivened Markets?» *American Journal of Agricultural Economics* 78, no. 3 (1996): 825-829.

Bartes, František. «Five-Phase Model of the Intelligence Cycle of Competitive Intelligence.» *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 61, no. 2 (2013): 283-288.

Bartes, František. «The Objectives of Competitive Intelligence as a Part of Corporative Development Strategy.» *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 62, no. 6 (2014): 1243-1250.

Beamon, Benita M. «Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods.» *International Journal of Production Economics* 55 (1998): 281-294.

Beltramini, R. F. «Ethics and the Use of Competitive Information Acquisition Strategies.» *Journal of Business Ethics* 5 (1986): 307-311.

Bensoussan, Babette E., ve Craig S. Fleisher. *Analysis without Paralysis 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*. New Jersey: FT Press, 2013.

- Bensoussan, Babette E., ve Craig Fleisher. «Strategic Group Analysis.» *Competitive Intelligence Magazine* 6, no. 1 (2003): 13-16.
- Bergen, Mark, ve Margaret A. Peteraf. «Competitor Identification and Competitor Analysis: a Broad-based Managerial Approach.» *Managerial and Decision Economics* 23, no. 4-5 (2002): 157-169.
- Berkowitz, B.D., ve A.E. Goodman. *Strategic intelligence for American National Security*. Princeton: Princeton University Press, 1989.
- Bernhardt, D.C. « 'I Want It Fast, Factual, Actionable' - Tailoring Competitive Intelligence Needs.» *Long Range Planning* 27, no. 1 (1994): 12-24.
- Beurschgens, Andrew. «WIN/LOSS Analysis in Action 8 Lessons from Applied WIN/LOSS Analysis.» *Competitive Intelligence Magazine* 21, no. 2 (2018): 67-73.
- Bose, Ranjit. «Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis.» *Industrial Management & Data Systems* 108, no. 4 (2008): 510-528.
- Botha, D.F., ve J.A. Boon. «Competitive Intelligence in Support of Strategic Training and Learning.» *South African Journal of Information Management* 10, no. 3 (2008): 1-6.
- Boulding, K. E. «General Systems Theory: The Skeleton of a Science.» *Management Science* 2 (1956): 197-207.
- Bouthillier, F., ve T. Jin. «Competitive Intelligence and Webometrics.» *Journal of Competitive Intelligence and Management* 3, no. 3 (2005): 19-39.
- Bouthillier, France, ve Kathleen Shearer. *Assessing Competitive Intelligence Software A Guide to Evaluating CI Technology*. New Jersey: Information Today, Inc., 2003.
- Bower, Joseph L. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1970.
- Brandenburger, Adam, ve Barry Nalebuff. *Co-Opetition*. New York : Doubleday, 1997.

- Breitzman, Anthony F., ve Mary Ellen Moguee. «The Many Applications of Patent Analysis.» *Journal of Information Science* 28, no. 3 (2002): 187-205.
- Briciu., Sorin, Marinela Vrîncianu, ve Florin Mihai. «Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informational Tools.» *Theoretical And Applied Economics* 4, no. 4 (2009): 21-34.
- Brody, Roberta. «Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration.» *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4, no. 3 (2008): 3-16.
- Brugha, Ruairí, ve Zsuzsa Varvasovszky. «Stakeholder Analysis: A Review.» *Health Policy and Planning* 15, no. 3 (2000): 239–246.
- Burgelman, R.A. (1983). «A Model Of The Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy.» *Academy of Management Review* 8, no. 1 (1983): 61-70.
- Burkhardt, Kimberly E. «Competitive Intelligence and Product Life Cycle.» *Competitive Intelligence Review* 12, no. 3 (2001): 35-43.
- Buzzell, Robert D., ve Bradley T. Gale. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press, 1987.
- Calof, J., ve B. Skinner. «“Government’s Role in Competitive Intelligence: What’s Happening in Canada?”» *Competitive Intelligence Magazine* 2, no. 2 (1999): 1-5.
- Calof, Jonathan L., ve Sheila Wright. «Competitive intelligence: A Practitioner, Academic and Inter-disciplinary Perspective.» *European Journal of Marketing* 42, no. 7/8 (2008): 717-730.
- Calof, Jonathan L., ve William Skinner. «Competitive Intelligence for Managers: A Brave New World.» *Optimum: The Journal of Public Sector Management* 28, no. 2 (1998): 38-43.
- Camp, Robert C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989.
- Camponovo, Giovanni, ve Yves Pigneur. «Business Model Analysis Applied to Mobile Business.» *5th International Conference on Enterprise Information Systems*. ICEIS, 2003.

- Campos, Héctor Montiel, Alejandro Magos Rubio, ve Madet Ruiseñor Quintero. « A Competitive Intelligence Model Where Strategic Planning is Not Usual: Surety Sector in Mexico.» *International Business Research* 7, no. 1 (2014): 1-13.
- Carlyn, Marcia. «An Assessment of the Myers-Briggs Type Indicator.» *Journal of Personality Assessment* 41, no. 5 (1977): 461-473.
- Center for Innovation in Research and Teaching. *Case Study MEdhod*. tarih yok.
- Cetindamar, Dilek, Rob Phaal, ve David Probert. *Technology Management: Activities and Tools*. London: Palgrave MacMillan, 2010.
- Chandler, Alfred Dupont. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1962.
- Chang, Pao-Long, Chao-Chan Wu, ve Hoang-Jyh Leu. «Using patent analyses to monitor the technological trends in an emerging field of technology: a case of carbon nanotube field emission display.» *Scientometrics* 82, no. 1 (2010): 5-19.
- Chen, Ming-Jer. «Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration.» *Academy of Management Review* 21, no. 2 (1996): 100-134.
- Chesbrough, H., ve R. Rosenbloom. «The Role of the Business Model in Capturing Value From Innovation: Evidence From Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies.» *Industrial and Corporate Change* 11, no. 3 (2002): 529-555.
- Chikofsky, E.J., ve J.H. Cross. «Reverse Engineering and Design Recovery: A Taxonomy.» *IEEE Software* 7, no. 1 (1990): 13-17.
- Choo, Chun Wei. «The Art of Scanning the Environment.» *Bulletin of the American Society for Information Science*, 1999: 21-24.
- Chussil, MArk. «Why Business War Games Work: You Ask Better Questions, You Get Better Strategies.» *Competitive Intelligence Magazine* 15, no. 4 (2012): 8-12.
- Clausewitz, Carl Von. *Savaş Üzerine*. Çeviren Selma Koçak. Doruk Yayınları, 2000.
- Cloutier, Amélie. «Competitive Intelligence Process Integrative Model Based on a Scoping Review of the Literature.» *Journal of Strategic Management* 13, no. 1 (2013): 57-72.

- Cobb, Pamela. «Competitive Intelligence Through Data Mining.» *Competitive Intelligence and Management* 1, no. 3 (2003): 80-89.
- Cohen, W., ve H. Czepiec. «The Role of Ethics in Gathering Corporate Intelligence.» *Journal of Business Ethics* 7 (1988): 199-203.
- Colakoglu, T. «The Problematic of Competitive intelligence: How to Evaluate and Develop Competitive Intelligence.» *Procedia Social and Behavioral Sciences* 14 (2011): 1615–1623.
- Cole, Arthur Harrison. *Business Enterprise in Its Social Setting*. Cambridge: Harvard University Press, 1959.
- Comai, Alessandro, ve Tena Joaquin. «Early Warning System for Your Competitive Landscape.» *Competitive Intelligence Magazine*, 2007: 7-11.
- Cooper, Lee G., ve Masao Nakanishi. *Market-Share Analysis: Evaluating Competitive Marketing Effectiveness*. Springer Netherlands, 1988.
- Corbin, Juliet, ve Anselm Strauss. *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (Third Edition)*. London: Sage Publications, 2008.
- Covello, Vincent T., ve Jeryl Mumpower. «Risk Analysis and Risk Management: An Historical Perspective.» *Risk Analysis an International Journal* 5, no. 2 (1985): 103-120.
- Cox, William E. «Product Life Cycles as Marketing Models.» *The Journal of Business* 40, no. 4 (1967): 375–384.
- Craig, C. Samuel, ve Susan P. Douglas. «Responding to the Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition, and Conscience.» *Columbia Journal of World Business* 31, no. 4 (1996): 6-18.
- Creswell, J. W. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- Cucui, A.P.G. «A Framework for Enhancing for Competitive Intelligence Capabilities Using Decision Support System Based on Web Mining Techniques.»

- International Journal of Computers, Communications and Control* 4, no. 4 (2009): 326-334.
- Cvitkovic, Emilio. «Profiling Your Competitors.» *Planning Review* 17, no. 3 (1989): 28-30.
- Cyert, R. M., ve J. G. March. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- Czarniawska, Barbara. *Shadowing. And Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Ljubljana: Liber AB, 2007.
- D'Aveni, Richard A. «Waking Up to the New Era of Hypercompetition.» *The Washington Quarterly* 21, no. 1 (1998): 183-195.
- Daft, Richard L., ve Karl E. Weick. «Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems.» *Academy of Management Review* 9, no. 2 (1984): 284-295.
- Dai, Yue, Tuomo Kakkonen, ve Erkki Sutinen. «MinEDec: A Decision Support Model that Combines Text Mining with Competitive Intelligence.» *International Conference on Computer Information Systems and Industrial Management Applications (CISIM)*. Karakow: IEEE, 2010. 211-216.
- Dai, Yue, Tuomo Kakkonen, ve Erkki Sutinen. «MinEDec: a Decision-Support Model That Combines Text-Mining TEchnologies with Two Competitive Intelligence Analysis Methods.» *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications* 3 (2011): 165-173.
- Dalkey, N. C., ve O. Helmer. «An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts.» *Management Science* 9, no. 3 (1963): 458-467.
- Dalkey, Norman C. «The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion.» *The Rand Corporation*, 1969.
- Daniel, D. Ronald. «Management Information Crisis.» *Harvard Business Review* 39, no. 5 (1961): 111-121.
- Das, Subir Ranjan. «Competitive Technical Intelligence Tools for Innovation and Technology Forecasting.» *Asia-Pacific Business Review* 6, no. 2 (2010): 30-40.

- Dashman, L.G. «The Value of an In-House Competitive Intelligence Department: A Business Plan Approach.» *Competitive Intelligence Review* 9, no. 2 (1998): 10-16.
- D'Aveni, Richard A. «Coping with Hypercompetition Utilizing the New 7S's Framework.» *Academy of Management Perspectives* 9, no. 3 (1995): 45-57.
- D'Aveni, Richard A., ve Robert E. Gunther. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press, 1994.
- Davutoğlu, Naci Atalay, Birol Akgül, ve Erşan Yıldız. «7'S Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlamaya ve Ekonomik Performansı Değerlendirme Aracı Olarak Kullanılması.» *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1 (2016): 135-161.
- Day, George S. «Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach.» *Strategic Management Journal* 2, no. 3 (1981): 281-299.
- DeSarbo, Wayne S., Kamel Jedidi, ve Indrajit Sinha. «Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market.» *Strategic Management Journal* 22, no. 9 (2001): 845-857.
- Deschamps, Jean-Philippe, ve P. Ranganath Nayak. *Product Juggernauts : How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Devellioğlu, Ferit. *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lugat*. Ankara: Aydın Kitabevi Yayınları, 2008.
- Dinçer, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.
- Dishman, P., C.S. Fleisher, ve V. Knip. «"A Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 1 (1996-2003).» *Journal of Competitive Intelligence and Management* 1, no. 1 (2003): 13-79.
- Donaldson, L. «For Cartenianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps.» *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core* içinde, yazar L. Donaldson, 108-129. Londra: Sage Publications, 1996.
- Dowling, Grahame R. «Corporate Reputations: Should You Compete on Yours.» *California Management Review* 46, no. 3 (2004): 19-36.

- Drejer, Anders. «Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management.» *Handbook of Business Strategy* 7, no. 1 (2006): 143-147.
- Drucker, Peter. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985.
- Drucker, Peter. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- Dumaine, B. «Corporate Spies Snoop to Conquer.» *Fortune* 7 (1988): 68-76.
- Dunning, John H. «Internationalizing Porter's Diamond.» *Management International Review* 33 (1993): 7-15.
- Ecells, R., ve P. Nehemkis. *Corporate Intelligence and Espionage: A Blueprint for Executive Decision Making*. New York: Macmillan, 1984.
- Etorre, B. «Managing Competitive Intelligence.» *Management Review* 84, no. 10 (1995): 15-19.
- Fehringer, Dale, ve Kenneth Sawka. «Conducting “Comfort Intelligence” with Scenario Analysis.» *Competitive Intelligence Magazine* 6, no. 1 (2003): 31-32.
- Felisher, Craig S. «An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence (CI).» *Felisher, Craig S.; Blenkhorn, David L. içinde, yazan Managing Frontiers in Competitive Intelligence*. Westport: Quorum Books, 2001.
- Fielding, Nigel. «Ethnography.» *Researching Social Life* içinde, yazan Nigel Gilbert, 154-171. Londra: Sage Publications, 1996.
- Finney, Sherry, ve Martin Corbett. «ERP Implementation: A Compilation and Analysis of Critical Success Factors.» *Business Process Management Journal* 13, no. 3 (2007): 329-347.
- Fleisher, C., S. Wright, ve R. Tindale. «A Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 4 (2003-2006).» *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4, no. 1 (2007): 34-107.
- Fleisher, C.S., V. Knip, ve P. Dishman. «A Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 2 (1990-1996).» *Journal of Competitive Intelligence and Management* 1, no. 2 (2003): 11-86.

- Fleisher, Craig S., ve Babette E. Bensoussan. *Business and Competitive Analysis Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey: FT Press, 2007.
- Fleisher, Craig S., ve Babette E. Bensoussan. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Prentice Hall, 2002.
- Fleisher, Craig S., ve David L. Blenkhorn. *Controversies in Competitive Intelligence: The Enduring Issues*. Westport: Greenwood Publishing Group, 2003.
- Fleisher, Craig S., ve David L. Blenkhorn. *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*. Westport: Quorum Books, 2001.
- Fleisher, Craig. «The Tools CTI Analysts Use: An Overview.» *Competitive Technical Intelligence* içinde, yazar Bonnie Hohhof W. Bradford Ashton, 125-136. Competitive Intelligence Foundation, 2009.
- Fontana, Andrea, ve James Frey. «Interviewing: the Art of Science.» *The Handbook of Qualitative Research* içinde, yazar N. K. Denzin, 361-376. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Fourchet, Laurence. «What is Benchmarking?» *Frost & Sullivan Market Insight*. 26 Kasım 2001. <http://www.frost.com/prod/servlet/market-insight-print.pag?docid=IMAY-55KT7W>.
- Freund, York P. «Critical Success Factors.» *Planning Review* 16, no. 4 (1988): 20-23.
- Friar, John, ve Mel Horwitch. «The Emergence of Tecnology Strategy: A New Dimension of Strategic Managment.» *Technology in Society* 7, no. 2-3 (1985): 143-178.
- Fuld, Leonard M. *The New Competitor Intelligence The Complete Resource Finding, Anayzing and Using Information About Your Competitors*. John Wiley & Sons, 1995.
- Gale, Bradley T. *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See*. New York: Simon&Schuster, 1994.
- Galvin, R. H. «Competitive Intelligence at Motorola.» *Competitive Intelligence Review* 8, no. 1 (1997): 3-6.

Gao, Lidan, ve diğerleri. «Technology Life Cycle Analysis Method Based on Patent Documents.» *Technological Forecasting and Social Change* 80, no. 3 (2013): 398-407.

Gaspareniene, Ligita, Rita Remeikiene, ve Vaidas Gaidelys. «The Opportunities of the Use of Competitive Intelligence in Business: Literature Review.» *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development* 1, no. 2 (2013): 9-16.

Gaspareniene, Ligita, Rita Remeikiene, ve Vaidas Gaidelys. «The Opportunities of the Use of Competitive Intelligence in Business: Literature Review.» *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development* 1, no. 2 (2013): 9-16.

Gençtürk, F. Esra, Destan Kandemir, Özlem Tuba Koç, ve Işıl Ceren Demirci. «Rekabet Avantajı Kuramının Tanımlanması ve Ölçülenmesi.» *Öneri Dergisi* 9, no. 34 (2010): 13-25.

Georgise, Fasika Bete, Klaus-Dieter Thoben, ve Marcus Seifert. «Implementing the SCOR Model Best Practices for Supply Chain Improvement in Developing Countries.» *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology* 6, no. 4 (2013): 13-26.

Ghemawat, P. «Building Strategy on the Experience Curve.» *Harvard Business Review* 63 (1985): 143-149.

Ghoshal, Sumantra, ve D. Eleanor Westney. «Organizing Competitor Analysis Systems.» *Strategic Management Journal*, 1991: 17-31.

Gilad, B. *Early Warning*. New York: AMACOM, 2004.

Gilad, Ben. *Business Blindspots: Replacing Your Company's Entrenched and Outdated Myths, Beliefs and Assumptions With the Realities of Today's Market*. Tetbury, UK: Infronortics, 1996.

Gilad, Ben. «CI Education Harvard Style?» *Competitive Intelligence Magazine*, 2003: 12-16.

Gilad, Ben. «Competitive Intelligence Shouldn't Just Be About Your Competitors.» *Harvard Business Review*, 2015.

Gilad, Ben. *Developing Competitive Intelligence Capability*. IMA, 2016.

Gilad, Ben. «Neither A War Nor A Game.» *Competitive Intelligence Magazine* 9, no. 6 (2006): 6-11.

Gilad, Ben, ve Jan P. Hering. «CI Certification Do We Need It?» *Competitive Intelligence Magazine* 4, no. 2 (2001): 28-31.

Gilad, Benjamin. «War Gaming: Virtual Reality, Real Lessons.» *Strategy & Leadership* 38, no. 6 (2010): 38-42.

Gilad, Benjamin, George Gordon, ve Ephraim Sudit. «Identifying Gaps and Blind Spots in Competitive Intelligence.» *Long Range Planning* 26, no. 6 (1993): 107-113.

Gilad, Benjamin, ve Tamar Gilad. *The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage*. American Management Association, 1988.

Goodpaster, Kenneth E. «Business Ethics and Stakeholder Analysis.» *Business Ethics Quarterly* 1, no. 1 (1991): 53-73.

Gračanin, Šaban, Edin Kalac, ve Dejan Jovanović. «Competitive Intelligence: Importance and Application in Practice.» *Review Of Innovation and Competitiveness* 1, no. 1 (2015): 25-44.

Grandjean, Nicolas, Brigitte Charpiot, Carlos Andres Pena, ve Manuel C. Peitsch. «Competitive intelligence and Patent Analysis in Drug Discovery Mining the Competitive Knowledge Bases and Patents.» *Drug Discovery Today: Technologies / Knowledge Management* 2, no. 3 (2005): 211-215.

Gray, P. «Competitive Intelligence.» *Business Intelligence Journal* 15, no. 4 (2010): 31-37.

Green, Paul E., ve V. Srinivasan. «Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook.» *Journal of Consumer Research* 5, no. 2 (1978): 103-123.

Green, Paul E., ve V. Srinivasan. «Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice.» *Journal of Marketing* 54, no. 4 (1990): 3-19.

Gudanowska, Alicja E. «Technology Mapping – Proposal of a Method of Technology Analysis in Foresight Studies.» *Business: Theory and Practice* 17, no. 3 (2016): 243-250.

- Gürpınar, Koray, ve Mustafa Sandıkçı. «Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması.» *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8, no. 15 (2008): 105-125.
- Halicka, Katarzyna. «Main Concepts of Technology Analysis in the Light of the Literature on the Subject.» *Procedia Engineering* 182 (2017): 291-298.
- Hall, Chris, ve Babette Bensoussan. *Staying Ahead Of The Competition: How Firms Really Manage Their Competitive Intelligence and Knowledge: Evidence from a Decade of Rapid Change*. New Jersey: World Scientific , 2007.
- Hannan, Michael T., ve John Freeman. «The Population Ecology of Organizations.» *American Journal of Sociology* 82, no. 5 (1977): 929-964.
- Hannon, J. M. «Leveraging HRM to Enrich Competitive Intelligence.» *Human Resource Management* 36, no. 4 (1997): 409-422.
- Hax, Arnaldo C., ve Nicolas Majluf. «The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning.» *Interfaces* 13, no. 1 (1983): 46-60.
- Heale, R., ve A. Twycross. «What is a Case Study.» *Evidence Based Nursing* 21, no. 1 (2017): 7-8.
- Hedin, Hans, Irmeli Hirvensalo, ve Markko Vaarnas. *The Handbook of Market Intelligence Understand, Compete and Grow in Global Markets*. Chichester: John Wiley & Sons, 2011.
- Helfert, Eric A. *Financial Analysis Tools and Techniques: a Guide for Managers*. New York: McGraw - Hill, 2001.
- Henderson, Bruce D. *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge: Abt Books, 1979.
- Herring, Jan P. «Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs.» *Competitive Intelligence Review* 10, no. 2 (1999): 4-14.
- Herring, Jan P. «The Role of Intelligence in Formulating Strategy.» *Journal of Business Strategy* 13, no. 5 (1992): 103-109.

Herring, Jan P. «What is Intelligence Analysis?» *Competitive Intelligence Magazine* 1, no. 2 (1998): 1-5.

Heuer Jr., J.R. *The Psychology of Intelligence*. Washington: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999.

Ho, Joseph Kim- Keung. «Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis.» *European Academic Research* 2, no. 5 (2014): 6478-6492.

Ho, Teck-Hua, Young-Hoon Park, ve Yong-Pin Zhou. «Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value.» *Marketing Science* 25, no. 3 (2006): 260-277.

Hofer, Charles W, ve Dan Schendel. *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. Saint Paul: West Publishing, 1978.

Hohhof, Bonnie. «Minimum Requirements of an Ethic Policy.» *Competitive Intelligence Magazine* 9, no. 2 (2006): 37-38.

Holland, Barbara Jane. «Scanning Blind Spots .» *Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition* içinde, yazar Mehdi Khosrow-Pour, 889-911. Hershey: IGI Global, 2018.

Huan, Samuel H., Sunil K. Sheoran, ve Ge Wang. «A Review and Analysis of Suply Chain Operations Reference (SCOR) Model.» *Supply Chain Management: An International Journal* 9, no. 1 (2004): 23-29.

Huang, Xiaoxia. *Portfolio Analysis: From Probabilistic to Credibilistic and Uncertain Approaches*. Springer, 2010.

Hughes, Stephanie. «Competitive Intelligence as Competitive Advantage: The Theoretical Link Between Competitive Intelligence, Strategy and Firm Performance.» *Journal of Competitive Intelligence and Management* 3, no. 3 (2005): 3-18.

Humphrey, Albert S. «SWOT Analysis for Management Consulting.» *SRI Alumni Association Newsletter* , 2005: 7-8.

Iazzi, Antonio, ve Oronzo Trio. «The Evaluation of Market Attractiveness through the Marketing Intelligence Approach: A Tool for the SMEs.» *International Journal of Markets and Business Systems* 1, no. 2 (2015): 93-107.

Institute of Management Accountants. *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. New Jersey: Institute of Management Accountants, 1996.

«Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration.» *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4, no. 3 (2008).

Jacobi, Gary. «Financial Tools for Competitive Analysis.» *Competitive Intelligence Review* 3, no. 2 (1992): 14-18.

Jean, William H. «The Extension of Portfolio Analysis to Three or More Parameters.» *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 6, no. 1 (1971): 505-515.

Jepsen, Anna Lund, ve Pernille Eskerod. «Stakeholder Analysis in Projects: Challenges in Using Current Guidelines in the Real World.» *International Journal of Project Management* 27, no. 4 (2009): 335-343.

Johnson, Mark B. «Competitive Profiling with Financial Ratio Analysis.» *Competitive Intelligence Magazine* 5, no. 1 (2002): 35-39.

Johnson, Sam. «Scenario Planning and CI's Role.» *Competitive Intelligence Magazine* 9, no. 4 (2006): 41-44.

Johri, Amit, ve Akshai Aggarwal. *Competitive Intelligence Millennium Intelligence for Winning Businesses*. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2016.

Juhari, A.S., ve D. Stephens. «Tracing the Origins of Competitive Intelligence Throughout History.» *Journal of Competitive Intelligence and Management* 3, no. 4 (2006): 61-82.

Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Simon & Schuster, 1996.

Kaplan, Stan. «The Words of Risk Analysis.» *Risk Analysis* 17, no. 4 (1997): 407-417.

- Keagan, Warren J., ve Mark C. Green. *Global Marketing Seventh Edition*. New York: Pearson Education, Inc, 2013.
- Kim, B. «Managing the Transition of Technology Life Cycle.» *Technovation* 23, no. 5 (2003): 371-381.
- Kipley, Dan, ve Alfred O. Lewis. «A Tricotomic Examination of the Planning School Learning School, and Positioning School Relative to Achieving Optimal Financial Performance in Discontinuous Environmental Turbulence Levels.» *Journal of Management Research* 1, no. 2 (2009): 1-16.
- Kirsch, Gregory J., ve Charley F. Brown. «Using Patents in Competitive Intelligence.» *Competitive Intelligence Magazine* 9, no. 1 (2006): 17-21.
- Knip, Victor, Paul Dishman, ve Craig Fleisher. «A Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 3 (The Earliest Writings - 1989).» *Journal of Competitive Intelligence and Management* 1, no. 3 (2003): 10-79.
- Kotler, Philip. *Kotler On Marketing: How To Create, Win, and Dominate Markets*. New York: The Free Press, 1999.
- Kotler, Philip, Hermewan Kartajaya, ve Iwan Setiawan. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, 2017.
- Kourteli, Liana. «Scanning the Business Environment: Some Conceptual Issues.» *Benchmarking: An International Journal* 7, no. 5 (2000): 406-413.
- Kraats, Barend van de. «Applying Competitive Intelligence in the Public Sector.» *Competitive Intelligence Magazine* 12, no. 2 (2009): 20-23.
- Lackman, Conway L., Kenneth Saban, ve John M. Lanasa. «Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study.» *Proven Strategies in Competitive Intelligence Lessons from the Trenches* içinde, yazan John E. Prescott ve Stephen H. Miller, 195-215. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- Lackman, Conway, ve John M. Lanasa. «Competitive Intelligence and Forecasting Systems: Strategic Marketing Planning Tool for SME's.» *Atlantic Marketing Journal* 2, no. 2 (2013): 98-110.

- Leidecker, Joel K., ve Albert V. Bruno. «Identifying and Using Critical Success Factors.» *Long Range Planning* 17, no. 1 (1984): 23-32.
- Lemos, Angela Denise, ve Antonio Carlos Porto. «Technological Forecasting Techniques and Competitive Intelligence: Tools for Improving the Innovation Process.» *Industrial Management & Data Systems* 98, no. 7 (1998): 330-337.
- Levitt, Theodore. «Exploit the Product Life Cycle.» *Harvard Business Review* 43 (1965): 81-94.
- Liam, F. *Competitors: Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Lindblom, C. E. «The Science of Muddling Through.» *Public Administration Review* 19, no. 2 (1959): 79-88.
- Linstone, Harold A., ve Murray Turoff. *The Delphi Method Techniques and Applications*. Reading: Addison-Wesley, 1975.
- Lloyd, R.A. «Experience Curve Analysis.» *Applied Economics* 11, no. 2 (1979): 221-234.
- Luft, J., ve H. Ingham. *The Johari Window a Graphic Model for Interpersonal Relations*. Los Angeles: University of California, 1955.
- Ma, Tingting, Alan L. Porter, Ying Guo, Jud Ready, Chen Xu, ve Lidan Gao. «A Technology Opportunities Analysis Model: Applied to Dye-sensitised Solar Cells for China.» *Technology Analysis and Strategic Management* 26, no. 1 (2014): 87-104.
- Machiavelli, Niccolo. *Hükümdar*. İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Macmillan, Hugh, ve Mahen Tampoe. *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- MacMillan, Ian C. *Strategy Formulation: Political Concepts*. Saint Paul : West Publishing Company, 1978.
- March, James G., ve Herbert A. Simon. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1985.
- Maune, Alexander. «Competitive Intelligence: An Exploratory Literature Review of Its Positioning.» *Journal of Governance and Regulation* 3, no. 4 (2014): 61-69.

- Mayer-Schönberger, Viktor, ve Kenneth Cukier. *Big Data: A Revolution That will Transform How We Live, Work and Think*. Boston: Huoghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2013.
- McCulloch, Warren S.; ve Walter Pitts. «A Logical Calculus od the Ideas Immanent in Nervous Activity.» *Bulletin of Mathematical Biophysics* 5 (1943): 115-133.
- McGee, John, ve Howard Thomas. «Strategic Groups: Theory, Resarch and Taxonomy.» *Strategic Management Journal* 7, no. 2 (1986): 141-160.
- McGonagle, J.J., ve C.M. Vella. *Bottom Line Competitive Intelligence*. Westport: Quorum Books, 2002.
- McGonagle, John J., ve Carolyn M. Vella. *The Internet Age of Competitive Intelligence*. Westport: Ouorum Books, 1999.
- McGonagle, John J., ve Carolyn M. Vella. *Proactive Intelligence The Successful Executive's Guide to Intelligence*. Londra: Springer-Verlag London, 2012.
- McGonagle, John J., ve Michael Misner-Elias. « The Changing Landscape of Competitive Intelligence: Two Critical Issues Investigated.» *Salus Journal* 4, no. 1 (2016): 13-24.
- McKinsey. «Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix.» *McKinsey Quarterly*, 2008.
- McLuhan, Marshall. *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*. Toronto: University of Toronto Press, 1962.
- Melo, M.A.N, ve D.D. Medeiros. «A Model for Analyzing the Competitive Strategy of Health Plan Insurers Using a System of Competitive Intelligence.» *The TQM Magazine* 19, no. 3 (2007): 206–216.
- Michaeli, Rainer. *Competitive Intelligence: Competitive Advantage through Analysis of Competition, Markets and Technologies*. Berlin: Springer, 2012.
- Mietzner, Dana, ve Guido Reger. «Advantages and Disadvantages of Scenario Approaches for Strategic Foresight.» *Int. J. Technology Intelligence and Planning* 1, no. 2 (2005): 220-239.

Miles, R. E, ve C. C Snow. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York : McGraw - Hill, 1978.

Miller, Danny. «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis.» *Strategic Management Journal* 7, no. 3 (1986): 233-249.

Miller, Jerry P. «Information Science and Competitive Intelligence: Possible Collaborators?» *Bulletin of the American Society for Information Science*, 1996: 11-13.

Miller, Jerry P, ve L. Fuld. *Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*. New Jersey: Information Today, Inc, 1999.

Milli İstihbarat Teşkilatı-İstihbarat Oluşumu. 05 03 2018.

<https://www.mit.gov.tr/isth-olusum.html>.

Minichiello, V., R. Aroni, E. Timewell, ve L. Alexander. *In-depth Interviewing: Researching People*. Melbourne: Longman Cheshire, 1990.

Mintzberg, Henry. « The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management.» *Strategic Management Journal* 11, no. 3 (1990): 171-195.

Mintzberg, Henry. *Strategy Safari : A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press, 1988.

Mogee, Mary Ellen. «Using Patent Data for Technology Analysis and Planning.» *Research-Technology Management* 34, no. 4 (1991): 43-49.

Moghaddam, Ibrahim Bahraini, Saman Tahe, ve Behnaz Daneshmand. «Surveying and Ranking the Factors Affecting Competitive Intelligence (Case Study: Bank Melli Iran, Branches Of Mashhad City).» *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* 4, no. 4 (2014): 3680-3689.

Mozafari, Vahab Nasiri & Mohamad Mehdi. «Identify and Prioritize the Impact of Competitive Intelligence to Improve Decision Making in Private Hospitals in Qazvin, Iran.» *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies* 4, no. 3 (2015): 1-9.

Mugo, Hildah Wambui, Kenneth Wanjau, ve Eunice M. A. Ayodo. «An Investigation into Competitive Intelligence Practices and Their Effect on Profitability of Firms in the Banking Industry: A Case of Equity Bank.» *International Journal of Business and Public Management* 2, no. 2 (2012): 61-71.

Muller, M.L. *Managing Competitive Intelligence*. Johannesburg: Knowres Publishing, 2002.

Muller, Marié Luce. «Global Competitive Intelligence Practice.» *South African Journal of Information Management* 9, no. 3 (2007).

Muller, Marié-Luce. «Parts of Competitive Intelligence: Competitor Intelligence.» *South African Journal of Information Management* 8, no. 1 (2006).

Mumpower, Vincent T. Covello Jeryl. «Risk Analysis and Risk Management: An Historical Perspective.» *Risk Analysis an International Journal* 5, no. 2 (1985): 103-120.

Murphy, Christopher. *Competitive Intelligence Gathering Analysing and Putting it to Work*. Aldershot: Gower, 2005.

Mutlu, Esin Can. *Uluslar Arası İşletmecilik Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları, 2009.

Nalebuff, Barry, ve Adam Brandenburger. «Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy.» *Strategy & Leadership* 25, no. 6 (1997): 28-33.

Nasiri, Vahab, ve Mohamad Mehdi Mozafari. «Identify and Prioritize the Impact of Competitive Intelligence to Improve Decision Making In Private HospitalsIn Qazvin, Iran.» *Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies* , 2015: 1-9.

Nasri, Waide. «Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process.» *International Journal of Business and Commerce* 1, no. 6 (2012): 25-35.

Nasri, Waide, ve Mohamed Zarai. «Key Success Factors for Developing Competitive Intelligence in Organization.» *American Journal of Business and Management* 2, no. 3 (2013): 239-244.

- Naylor, Ellen. «Increasing Sales Through Win/Loss Analysis.» *Competitive Intelligence Magazine* 5, no. 5 (2002): 5-8.
- Naylor, Ellen. *Win/Loss Analysis: How to Capture and Keep the Business You Want*. Denver: Park Hill Press, 2016.
- Newman, Howard H. «Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship.» *The Review of Economics and Statics* 60, no. 3 (1978): 417-427.
- Nişanyan, Sevan. *Sözlerin Soyağacı Çağdaş Türkçenin Etimolojik Sözlüğü*. İstanbul: Everest Yayınları, 2009.
- Normann, R. (New York: Wiley, 1977). *Management for Growth*. New York : John Wiley & Sons, 1977.
- Nwokah, N. Gladson, ve Frannces E. Ondukwu. «Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Nigeria.» *African Journal of Marketing Management* 1, no. 1 (2006): 10-22.
- O'Connor, M.K., ve F.E. Netting. *Organization Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- Okoli, Chitu, ve Suzanne D. Pawlowski. «The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications.» *Information & Management* 42, no. 1 (2004): 15-29.
- Olsen, David L. *Supply Chain Risk Management: Tools for Analysis Second Edition*. New York: Business Expert Press, 2014.
- Osgood, C. E., Suci, G. J., ve Tannenbaum, P. H. *The Measurement of Meaning*. Oxford, England: Univer. Illinois Press, 1957.
- Osgood, C.E. . «P Contingency Analysis, Validating Evidence and Process.» *Trends in Content Analysis* içinde, yazar Pool, I.D.S., 33-38. Oxford: Illniois Press, 1959.
- Oxenfeldt, A. R., ve J. E. Schwartz. *Competitive Analysis*. New York: Presidents Association, 1981.
- Özdağ, Ümit. *İstihbarat Teorisi*. Ankara: Kripto Yayınları, 2014.
- Özdemir, Erkan. «Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir Alan Araştırması.» *İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2010: 67-95.

Paine, Lynn Sharp. «Corporate Policy and the Ethics of Competitor Intelligence Gathering.» *Journal of Business Ethics* 10, no. 6 (1991): 423-436.

Patton, M. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Beverly Hills: Sage Publication, 1990.

Pellissier, Rene, ve Tshilidzi E. Nenzhelele. «Towards a Universal Competitive Intelligence Process Model.» *SA Journal of Information Management* 15, no. 2 (2013): 1-7.

Peters, Thomas J., ve Robert H. Waterman. *In Search of Excellence*. New York: Harper&Row, 1982.

Pettigrew, A. M. «Strategy Formulation as a Political Process.» *International Studies of Management and Organization*, 1977: 78-87.

Pill, Juri. «The Delphi Method: Substance, Context, a Critique and an Annotated Bibliography.» *Socio-Economic Planning Sciences* 5, no. 1 (1971): 57-71.

Porter, Alan L., ve Michael J. Detampel. «Technology Opportunities Analysis.» *Technological Forecasting and Social Change* 49, no. 3 (1995): 237-255.

Porter, Alan L., ve Nils C. Newman. «Patent Profiling for Competitive Advantage.» *Handbook of Quantitative Science and Technology Research The Use of Publication and Patent Statistics in Studies of S&T Systems* içinde, yazan Henk F. Moed, Wolfgang Glänzel ve Ulrich Schmoch, 587-612. Dordrecht: Springer, 2005.

Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, 1998.

Porter, Michael E. *Cases in Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1983.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.

Porter, Michael E. «The Competitive Advantage of Nations.» *Harvard Business Review*, 1990: 71-91.

Powell, Timothy, ve Cynthia Allgaier. «Enhancing Sales and Marketing Effectiveness Through Competitive Intelligence.» *Competitive Intelligence Review* 9, no. 4 (1998): 29-41.

- Prahalad, C. K., ve G. Hamel. «The Core Competence of the Corporation.» *Harvard Business Review* 68, no. 3 (1990): 79-91.
- Prescott, J., ve S. Miller. *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- Prescott, J.E., ve R. Herko. «TOWS Analysis: The Role of Competitive Intelligence.» *Competitive Intelligence Magazine* 13, no. 3 (2010): 23-26.
- Prescott, John E. «The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action.» *The Journal of the Association of Proposal Management Professionals* 1, no. 1 (1999): 37-52.
- Priporas, Constantinos-Vasilios, Lampros Gatsoris, ve Vassilis Zacharis. «Competitive Intelligence Activity: Evidence From Greece.» *Marketing Intelligence & Planning* 23, no. 7 (2005): 659-669.
- Punch, Keith F. *Introduction to Social Research Second Edition*. London: Sage Publications, 2005.
- Quinn, James Brian. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin, 1980.
- Ravanfar, Mohammad Mehdi. «Analyzing Organizational Structure Based on 7S Model of McKinsey.» *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* 15, no. 10 (2015): 7-12.
- Read, Peter. «Analysis Frameworks that Work.» *Competitive Intelligence Magazine* 5, no. 2 (2002).
- Reed, Mark S., ve diğerleri. «Who's In and Why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management.» *Journal of Environmental Management* 90, no. 5 (2009): 1933-1949.
- Reger, Guido. «Technology Foresight in Companies: From an Indicator to a Network and Process Perspective.» *Technology Analysis & Strategic Management* 13, no. 4 (2001): 533-553.
- Reger, Rhonda K., ve Anne Sigismund Huff. «Strategic Groups: A Cognitive Perspective.» *Strategic Management Journal* 14, no. 2 (1993): 103-123.

- Reibstein, David J., ve Mark Chussil. «Putting the Lesson before the Test Using Simulation to Analyze and Develop Competitive Strategies.» *Competitive Intelligence Review* 10, no. 1 (1999): 34-48.
- Reis, Miguel, Ruben Silva, Artur Romão, ve José Saias. «BigPicture: An Analytical Platform for Business War Gaming.» *Intelligent Information Management* 7 (2015): 303-312.
- Rey, Alexandre Del. «Innovation War Games Coopetition for Powerful Insights.» *Competitive Intelligence Magazine* 17, no. 2 (2014): 43-49.
- Rezaie Dollatabady, Hussein, Farzaneh Ghandehari, ve Farham Amiri. «Analyzing the Impact of Competitive Intelligence on Innovation at Scientific Research Centers in Isfahan Science and Technology Town.» *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3, no. 5 (2011): 939-947.
- Rhenman, E. (London: John Wiley, 1973). *Organization Theory for Long-Range Planning*. London: John Wiley & Sons, 1973.
- Rockart, John F. «Chief Executives Define Their Own Data Needs.» *Harvard Business Review* 57, no. 2 (1979): 81-93.
- Rotwell, Karen E. «CI in Asia: Scenario Planning.» *Competitive Intelligence Magazine* 12, no. 1 (2009): 27-29.
- Rouach, Daniel, ve Patrice Santi. «Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes.» *European Management Journal* 19, no. 5 (2001): 552-559.
- Rouach, Daniel, ve Patrice Santi. «Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes.» *European Management Journal* 19, no. 5 (2001): 552-559.
- Rouach, Daniel, ve Patrice Santi. «Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes.» *European Management Journal* 19, no. 5 (2001): 552-559.
- Saayman, Andrea, ve diğerleri. «"Competitive Intelligence: Construct Exploration, Validation and Equivalence.» *Aslib Proceedings* 60, no. 4 (2008): 383-411, .
- Sackman, Harold. *Delphi Critique: Expert Opinion, Forecasting, and Group Process* . Lexington Books, 1974.

- Salguero, Gisela Casado, Pedro Carlos Resende, ve Ignacio Aldeanueva Fernández. «Proposal of an Assessment Scale in Competitive Intelligence Applied to the Tourism Sector.» *Journal of Intelligence Studies in Business* 7, no. 1 (2017): 38-47.
- Salloum, S., ve A. Gustavo. «Technological Map as Tool for Technology and Knowledge Management.» *IEEE*, 2006: 312314.
- Sampat, Bhaven N., ve Arvids A. Ziedonis. «Patent Citations and the Economic Value of Patents.» *Handbook of Quantitative Science and Technology Research The Use of Publication and Patent Statistics in Studies of S&T Systems* içinde, yazar Henk F. Moed, Wolfgang Glänzel ve Ulrich Schmoch, 277-298. Dordrecht: Springer, 2005.
- Sandford, Brian A., ve Chia-Chien Hsu. «The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus.» *Research & Evaluation* 12, no. 10 (2007): 1-8.
- Sapra, Sunil. «Artificial Neural Networks: State of the Art in Business Intelligence.» *Business and Economics Journal* 7, no. 4 (2016).
- Sarbah, A., ve D. Otu-Nyarko. «An Overview of the Design School of Strategic Management.» *Open Journal of Business and Management* 2 (2014): 231-249.
- Sarrazin, Jaques. «Decentralized Planning in a Large French Company: An Interpretive Study.» *International Studies of Management and Organization* 7, no. 3-4 (1977): 37–59.
- Sarvan, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, ve Bahattin Özdemir. «On Stratejik Yönetim Okulu: BİÇimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi.» *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 6 (2003): 73-122.
- Sawka, Kenneth. «Competing Hypotheses Analysis (CHA).» *Competitive Intelligence Magazine* 6, no. 2 (2003): 53-54.
- Sawka, Kenneth. «Linchpin Analysis.» *Competitive Intelligence Review* 8, no. 3 (1997): 85–86.
- Sawka, Kenneth. «Scenario Analysis: Alternative Worlds.» *Competitive Intelligence Magazine* 4, no. 5 (2001): 41-42.

Sawka, Kenneth. «The Four Analytical Techniques Every Analyst Must Know: Part 2 – Porter’s Five Forces Analysis.» *Competitive Intelligence Magazine* 6, no. 3 (2003).

Sawka, Kenneth. «The Four Analytical Techniques Every Analyst Must Know: Part 3 – A New Look at Scenario Analysis.» *Competitive Intelligence Magazine* 6, no. 4 (2003): 51-52.

Sawka, Kenneth. «The Four Analytical Techniques Every Analyst Must Know: Part 4 – Competing Hypotheses Analysis.» *Competitive Intelligence* 6, no. 4 (2003).

Sawka, Kenneth, ve Bonnie Hohhof. *Starting a Competitive Intelligence Function*. Alexandria: Competitive Intelligence Foundation, 2008.

Schmeer, Kammi. *Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis*. Bethesda MD: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc, 1999.

Schumpeter, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press, 1934.

Schwarz, Jan Oliver. «Business Wargaming: Developing Foresight within a Strategic Simulation.» *Technology Analysis and Strategic Management* 21, no. 3 (2009): 291-305.

Seeger, J. A. «Research Note and Communication. Reversing the image of BCG's Growth/Share Matrix.» *Strategic Management Journal* 5, no. 1 (1984): 93-97.

Selznick, Philip. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.

Settecase, Micelle. «The Cultural Adoption Model: A Benchmarking Approach to CI.» *Competitive Intelligence Magazine* 6, no. 5 (2003): 24-26.

Seviçin, Ahmet. «Rekabet Stratejisi Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi.» *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 1, no. 1 (2005): 51-66.

Sewlal, Ravina. «Effectiveness of the Web as a Competitive Intelligence Tool.» *South African Journal of Information Management* 6, no. 1 (2004).

Seyidoğlu, Halil. *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük Geliştirilmiş 3. Baskı*. İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2002.

- Shaker, S.M., ve M.P. Gembicki. *The Warroom Guide to Competitive Intelligence*. New York: McGraw - Hill, 1998.
- Sharpe, William F. «A Simplified Model for Portfolio Analysis.» *Management Science* 9, no. 2 (1963): 277-293.
- Shetty, Y. K. «Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance.» *Long Range Planning* 26, no. 1 (1993): 39-44.
- Shi, G., X. Mou, ve X. Wan. «Designing a Network Acquisition System of Competitive Intelligence.» *8th IEEE International Conference on Dependable, Autonomic and Secure Computing*. Chengdu: IEEE, 2009.
- Shih, Meng-Jung, Duen-Ren Liu, ve Ming-Li Hsu. «Discovering Competitive Intelligence by Mining Changes in Patent Trends.» *Expert Systems with Applications* 37 (2010): 2882–2890.
- Slovic, Paul, Melissa L. Finucane, Ellen Peters, ve Donald G. MacGregor. «Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality.» *Risk Analysis an International Journal* 24, no. 2 (2004): 311-322.
- Stahl, Michael J, William K Barnes, Sarah F Gardial, William C Parr, ve Robert B. Woodruff. «Customer-Value Analysis Helps Hone Strategy.» *Quality Progress* 32, no. 4 (1999): 53-58.
- Stake, R. (2003). «Case Studies.» *Strategies of qualitative inquiry* (2nd Edition) içinde, yazan N. K. Denzin Y. S. Lincoln, 134 - 164. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003
- Stanley F, Slater, ve John C. Narver. «Intelligence Generation and Superior Customer Value.» *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, no. 1 (2000): 120-127.
- Steiner, George A. *Top Management Planning*. New York: McMillan, 1969.
- Stewart, Gordon. «Supply-Chain Operations Reference Model (SCOR): The First Cross-Industry Framework for Integrated Supply-Chain Management.» *Logistics Information Management* 10, no. 2 (1997): 62-67.

Stone, Merlin. «Competitive Marketing Intelligence in a Digital, Data-based World.» *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 17, no. 1 (2015): 20-29.

Strasser, A. «Delphi Method Variants in Information Systems Research: Taxonomy Development.» *The Electronic Journal of Business Research Methods* 15, no. 2 (2017): 120-133.

Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP). *Competitive Intelligence Ethics: Navigating the Gray Zone*. SCIP, 1997.

Strauss, A.C., ve A.S.A. Du Toit. «Competitive Intelligence Research: An Investigation of Trends in the Literature.» *Journal of Intelligence Studies in Business* 5, no. 2 (2015): 14-21.

Strauss, A.C., ve A.S.A. Du Toit. «Competitive Intelligence Skills Needed to Enhance South Africa's Competitiveness.» *Aslib Proceedings: New Information Perspective* 62, no. 3 (2010): 302-320.

Supply-Chain Council. *Supply-Chain Operations REference Mode- SCOR Version 7.0 Overview*. Supply-Chain Council, 2005.

Şahin, Ali Ekber. «Eğitim Araştırmalarında DELphi Tekniği ve Kullanımı.» *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 20 (2001): 215-220.

Tang, Christopher S., Chung-Piaw Teo, ve Kwok-Kee Wei. *Supply Chain Analysis: A Handbook on the Interaction of Information, System and Optimization*. New York: Springer, 2008.

Taylor, Margaret Taylor & Andrew. «The Technolgy Life Cycle: Conceptualization and Managerial Implications.» *International Journal of Production Economics* 140, no. 1 (2012): 541-553.

Tekin, Hasan Hüseyin. «Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme.» *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi* 3, no. 13 (2006): 101-116.

Tham, K. Donald, ve Henry M. Kim. «Towards Strategic Intelligence with Ontology Based Enterprise Modelling and ABC.» *Proceedings of the IBER Conference*. LAS Vegas: IBER, 2002.

- Thomson, M., ve K. Ngugi. «Influence of Competitive Intelligence on Profitability of Mobile Communication Companies in Kenya.» *International Journal of Innovative Research* 11, no. 24 (2012): 229-241.
- Torrance, Randy, ve Dick James. «The State-of-the Art in IC Reverse Engineering.» *Cryptographic Hardware and Embedded Systems - CHES 2009* içinde, yazar Christophe Clavier Kris Gaj, 363-381. Berlin: Springer, 2009.
- Treat, John E., George E. Thibault, ve Amy Asin. «Dynamic Competitive Simulation: Wargaming as a Strategic Tool.» *Second Quarter* 3 (1996).
- Trevino, Linda Klebe, ve Gary R. Weaver. «Ethical Issues in Competitive Intelligence Practice: Concensus, Conflicts and Challenges.» *Competitive Intelligence Review* 8, no. 1 (1997): 1-23.
- Tu, Jack V. «Advantages and Disadvantages of Using Artificial Neural Networks versus Logistic Regression for Predicting Medical Outcomes.» *Journal of Clinical Epidemiology* 49, no. 11 (1996): 1225-1231.
- Türk Dil Kurumu. *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu , 2005.
- Tworek, Piotr. «Qualitative Risk Analysis as a Stage of Risk Management in Investment.» *Journal of Interdisciplinary Research*, 2011: 51-54.
- Tzu, Sun. *Savaş Sanatı*. Çeviren Pulat Otkan ve Giray Fidan. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2014.
- Valeriu, Ivan. «Competitive Intelligence Analysis - Scenarios Method.» *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 23, no. 1 (2014): 331-340.
- Vedder, R.G., ve C.S. Guynes. «A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations.» *Journal of Computer Information Systems* 41, no. 2 (2001): 36-39.
- Vedder, R.G., ve C.S. Guynes. «CIOS' Perspectives on Competitive Intelligence.» *Information Systems Management* 19, no. 4 (2002): 49-55.
- Velasquez, Carlos Alberto Noriega, ve Marisela Rodriguez Salvador. «Integrating Scenario Analysis and Quality Function Deployment in Competitive Intelligence: A Honduran Residential Study.» *Competitive Intelligence Magazine* 14, no. 2 (2011): 30-39.

- Vella, Carolyn M., ve John J. McGonagle. «Shadowing Markets: A New Competitive Intelligence Technique.» *Planning Review* 15, no. 5 (1987): 36-38.
- Vidigal, Frederico. «Competitive Intelligence: Functional Practices, Goals and Infrastructure of Companies in Brazil.» *TransInformação* 25, no. 3 (2013): 237-243.
- Viviers, W., A. Saayman, ve M Muller. «Enhancing a Competitive Intelligence Culture in South Africa.» *International Journal of Social Economics* 32, no. 7 (2005): 576-589.
- Walker, Thomas D. «The Literature of Competitive Intelligence.» *Library Trends* 43, no. 2 (1994): 271-284.
- Walle, A.H. «Corporate Configurations and Competitive Intelligence: Understanding Organizations at a Distance.» *Competitive Intelligence Review* 10, no. 4 (1999): 55-64.
- Weber R.P. *Basic Content Analysis Second Edition*. London, Sage Publications, 1990
- Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing, Second Edition*. Reading: Addison - Wesley, 1969.
- Weihrich, Heinz. «The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis.» *Long Range Planning* 15, no. 2 (1982): 54-66.
- Weiss, Arthur. «A Brief Guide to Competitive Intelligence: How to Gather and Use Information on Competitors.» *Business Information Review* 19, no. 2 (2002).
- Weiss, Arthur, ve Sheila Wright. «Dealing with the Unknown a Holistic Approach to Marketing and Competitive Intelligence.» *Competitive Intelligence Magazine* 9, no. 5 (2006): 15-20.
- Wilensky, H. L. *Organizational Intelligence* . New York: Basic Books, 1967.
- Wilson, Toni. «Shortcuts to Analysis.» *Competitive Intelligence Magazine* 10, no. 6 (2007): 47-49.
- Wittink, Dick R., ve Philiğge Cattin. «Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update.» *Journal of Marketing* 91, no. 6 (1989): 53.
- Woodruff, Robert B. «Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage.» *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1997): 139-153.

- Wrapp, H.E. «Good Managers Don't Make Policy Decisions.» *Harvard Business Review* 45, no. 5 (1967): 91-99.
- Wright, P., O Pringle, ve M. Kroll. *Strategic Management Text and Cases* . Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Wright, S. *Competitive Intelligence, Analysis and Strategy: Creating Organisational Agility*. Abington: Routledge, 2013.
- Wright, S., ve J.L. Calof. «The Quest for Competitive, Business and Marketing Intelligence: a Country Comparison of Current Practices.» *European Journal of Marketing* 40, no. 5/6 (2006): 453-465.
- Wright, Sheila, David P. Pickton, ve Joanne Callow. «Competitive Intelligence in UK Firms: A Typology.» *Marketing Intelligence & Planning* 20, no. 6 (2002): 349-360.
- Wyner, Gordon A. «Uses and Limitations of Conjoint Analysis—Part II.» *Marketing Research*, 1992: 46-47.
- Yelle, Louis E. «The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey.» *Decision Sciences* 10, no. 2 (1979): 302-328.
- Yiğit, Gülsüm. «Bilgisayarlı Argüman Delphi Yöntemi Kullanılarak Türkiye'de Nükleer Enerji ile İlgili Kamu Görüşünün Araştırılması.» *İşletme Bilimi Dergisi* 4, no. 1 (2016): 67-77.
- Yin, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications, 1984.
- Yıldırım, Ali. «Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi.» *Eğitim ve Bilim* 23, no. 112 (1999).
- Zairi, Mohamed, ve Paul Leonard. *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Dordrecht: Springer Netherlands, 1996.
- Zajac, Edward J., ve Max H. Bazerman. «Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)Perceptions for Strategic Decisions.» *Academy of Management Review* 16, no. 1 (1991): 37-56.

Zha, Xianjin, ve Minghong Chen. «Competitive Intelligence Monitoring in the Risk Prevention of SMEs.» *Journal of Service Science and Management* 2, no. 3 (2009): 230-235.

Zhang, G. Peter. *Neural Networks in Business Forecasting*. Hershey: Idea Group Publishing, 2003.

Zhang, Guoqiang, B. Eddy Patuwo, ve Michael Y. Hu. «Forecasting with Artificial Neural Networks: the State of the Art.» *International Journal of Forecasting* 14 (1998): 36-62.



EKLER

Ek-1: Rekabet İstihbaratı Modelleri Boyutları ve Literatür Taraması

	İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER	İŞLETME PERFORMANSI	İŞLETME DIŞI FAKTÖRLER	PAZAR ORTAMI	ÜRÜN/HİZMET	UYGULAMA ALANI/ÇEVRESİ (SEKTÖR)	MÜŞTERİLER	KİLİT OYUNCULAR	RAKİPLER	RİSK	EĞİLİMLER	REKABETÇİ DURUM	POLİTİK FAKTÖRLER	YASAL FAKTÖRLER	FINANSAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİ	REFERANSLAR
ANSOFF MATRİSİ			X	X	X	X				X						X	(Ansoff, Strategies for Diversification 1957) (Ansoff, Strategic Management 1979) (Fleisher ve Bensoussan 2002), (Mintzberg 1988) (Gasparyniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013)
BCG BÜYÜME PAZAR PAYI MATRİSİ		X		X	X	X			X			X					(Henderson 1979) (Hax ve Majluf 1983) (Seeger 1984) (Mintzberg 1988) (M. Porter 1998) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (McGonagle ve Vella 2012) (Nasri 2012) (Cloutier 2013) (Nasri ve Zarai 2013) (Johri ve Aggarwal 2016)
BEŞ GÜÇ MODELİ		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X				(M. E. Porter 1985) (Mintzberg 1988) (Kahaner 1996) (Herring 1998) (M. Porter 1998) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (McGonagle ve Vella 2002) (Read 2002) (Sawka 2003) (Viviers, Saayman ve Muller 2005) (Akpınar ve Edin 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Bose 2008) (Dai, Kakkonen ve Sutinen 2010) (Gray 2010) (Nasri 2012) (Bensoussan ve Fleisher 2013)

																(Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Pellissier ve Nenzhelele 2013) (Johri ve Aggarwal 2016) (Gilad 2016)
DEĞER AĞI MODELİ	X	X				X	X	X	X			X				(Nalebuff ve Brandenburger 1997) (C. Fleisher 2009) (Johri ve Aggarwal 2016)
DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ	X	X				X	X	X	X			X				(M. E. Porter 1985) (Mintzberg 1988) (McGonagle ve Vella 2002) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (Bose 2008) (C. Fleisher 2009) (Gray 2010) (Hedin, Hirvensalo ve Vaarnas 2011) (McGonagle ve Vella 2012) (Bensoussan ve Fleisher 2013) (Cloutier 2013) (Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Nasri ve Zarai 2013) (Johri ve Aggarwal 2016)
DOKUZ GÜÇ MODELİ	X	X	X	X		X	X	X	X			X	X	X		(Fleisher ve Bensoussan 2002), (Fleisher ve Bensoussan 2007)
DÖRT KÖŞE ANALİZİ			X	X		X			X	X	X	X				(Fleisher ve Bensoussan 2007) (Gilad 2016) (Johri ve Aggarwal 2016)
ELMAS MODELİ	X	X	X	X		X						X	X	X		(M. E. Porter 1990) (Dunning 1993) (Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Johri ve Aggarwal 2016),
GE BUSINESS SCREENING MATRIX	X	X	X	X		X					X	X				(Fleisher ve Bensoussan 2002), (Nasri 2012) (Cloutier 2013), (Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Johri ve Aggarwal 2016)
JOHARI PENCERESİ PAZAR ORGANİZASYON BİLGİSİ	X	X	X	X		X		X	X			X				(Weiss ve Wright 2006)
MCKINSEY 7S MODELİ	X	X										X				(Peters ve Waterman 1982) (D'Aveni 1995) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Barnea 2008) (McKinsey 2008) (Ravanfar 2015)
TEDARİK ZİNCİRİ ANALİZİ		X	X		X	X	X	X	X			X			X	(Beamon 1998) (McGonagle ve Vella 2002) (Ballou 2004) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Tang, Teo ve Wei 2008) (McGonagle ve

																Vella 2012) (Olsen 2014) (Johri ve Aggarwal 2016)	
TEDARİK ZİNCİRİ OPERASYON REFERANSI (SCOR) MODELİ		X	X		X	X	X	X	X			X			X	X	(Stewart 1997) (Huan, Sheoran ve Wang 2004), (Supply-Chain Council 2005) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Georgise, Thoben ve Seifert 2013) (Johri ve Aggarwal 2016)
TEKNOLOJİ YAŞAM DÖNGÜSÜ	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	(Fleisher ve Bensoussan 2002) (Kim 2003) (C. Fleisher 2009) (Cetindamar, Phaal ve Probert 2010) (Taylor 2012) (Gao, ve diğerleri 2013) (Gaspahreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013)
ÜRÜN YAŞAM DÖNGÜSÜ	X	X	X	X	X					X	X	X			X		(Levitt 1965) (Cox 1967) (Burkhardt 2001) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (C. Fleisher 2009) (Gaspahreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Johri ve Aggarwal 2016)

Ek-2: Rekabet İstihbaratı Analitik Araçları Boyutları ve Literatür Taraması

	İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER	İŞLETME PERFORMANSI	İŞLETME DIŞI FAKTÖRLER	PAZAR ORTAMI	ÜRÜN/HİZMET	UYGULAMA ALANI/ÇEVRESİ (SEKTÖR)	MÜŞTERİLER	KİLİT OYUNCULAR	RAKİPLER	RİSK	EĞİLİMLER	REKABETÇİ DURUM	POLİTİK FAKTÖRLER	YASAL FAKTÖRLER	FINANSAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİ	REFERANSLAR
BAĞLANTI-LİNK ANALİZİ	X		X	X		X		X	X		X						(Barnea 2005)
BENCHMARKING		X	X	X		X		X	X			X					(Camp 1989) (Shetty 1993) (Kahaner 1996) (Zairi ve Leonard 1996) (Fourchet 2001) (McGonagle ve Vella 2002) (Read 2002) (Settecase 2003) (Bouthillier ve Jin 2005) (Murphy 2005) (Hall ve Bensoussan 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (C. Fleisher 2009) (McGonagle ve Vella 2012) (Nasri 2012) (Johri ve Aggarwal 2016)
BİRLEŞİK ANALİZ					X	X	X										(Green ve Srinivasan 1978) (Wittink ve Cattin 1989) (Powell ve Allgaier 1998) (Green ve Srinivasan 1990) (Wyner 1992) (Miller 1999) (Murphy 2005)
BİRLEŞME VE SATIN ALMA ANALİZİ		X	X	X		X		X		X	X						(Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011) (McGonagle ve Vella 2012) (Agarwal ve Mittal 2014)
BOŞLUK ANALİZİ	X	X	X	X		X				X	X	X					(McGonagle ve Vella 2002) (Murphy 2005) (Wright ve Calof 2006) (McGonagle ve Vella 2012)
DELPHİ YÖNTEMİ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					(Dalkey ve Helmer 1963) (N. C. Dalkey 1969) (Pill 1971) (Sackman 1974) (Linstone ve Turoff 1975) (McGonagle ve Vella 1999)

																	(Okoli ve Pawlowski 2004) (Murphy 2005) (Akpınar ve Edin 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Sandford ve Hsu 2007) (Kraats 2009) (Das 2010) (Campos, Rubio ve Quintero 2014) (Strasser 2017)	
DENEYİM EĞRİSİ ANALİZİ	X	X		X								X					(Lloyd 1979) (Yelle 1979) (Ghemawat 1985) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (C. Fleisher 2009) (Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013)	
DURUM ANALİZİ	X	X	X	X		X				X	X	X					(Fleisher ve Bensoussan 2002)	
FİNANSAL ANALİZ																X	(Jacobi 1992) (Herring 1998) (Powell ve Allgaier 1998) (Miller 1999) (Alexander 2001) (Helfert 2001) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (Johnson 2002) (McGonagle ve Vella 2002) (Read 2002) (Priporas, Gatsoris ve Zacharis 2005) (Wright ve Calof 2006) (Akpınar ve Edin 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Wilson 2007) (Gray 2010) (McGonagle ve Vella 2012) (Cloutier 2013) (Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Nasri ve Zarai 2013)	
GÖLGELEME	X			X	X					X	X	X	X				(Vella ve McGonagle 1987) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Czarniawska 2007) (McGonagle ve Vella 2012) (Johri ve Aggarwal 2016)	
GÖSTERGE VE UYARI ANALİZİ	X			X	X		X		X	X	X	X					(Fleisher ve Bensoussan 2007)	
İSTATİSTİKSEL ANALİZ			X								X	X	X			X	(McGonagle ve Vella 2002) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (McGonagle ve Vella 2012)	
İŞ MODELİ ANALİZİ	X	X			X	X	X	X					X			X	X	(Chesbrough ve Rosenbloom 2002) (Camponovo ve Pigneur 2003) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Johri ve Aggarwal 2016)

İŞLEVSEL FAALİYET VE KAYNAK ANALİZİ	X	X										X			X		(Fleisher ve Bensoussan 2002) (Fleisher & Bensoussan, 2007) (C. Fleisher 2009)
İTİCİ GÜÇLER ANALİZİ	X	X	X	X		X	X	X	X								(Fleisher ve Bensoussan 2007) (C. Fleisher 2009)
KÖR NOKTA ANALİZİ	X	X	X	X		X			X	X	X	X					(Zajac ve Bazerman 1991) (Gilad, Gordon ve Sudit 1993) (B. Gilad 1996) (J. P. Herring 1998) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (B. Gilad, CI Education Harvard Style? 2003) (B. Gilad 2004) (Akpınar ve Edin 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (McGonagle ve Vella 2012) (Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (B. Gilad 2016) (Johri ve Aggarwal 2016) (Holland 2018),
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ ANALİZİ	X	X	X	X				X	X			X					(Daniel 1961) (Rockart 1979) (Leidecker ve Bruno 1984) (Freund 1988) (J. Herring 1999) (Gilad ve Hering 2001) (McGonagle ve Vella 2002) (Wright ve Calof 2006) (Akpınar ve Edin 2007) (Finney ve Corbett 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (C. Fleisher 2009) (McGonagle ve Vella 2012) (Johri ve Aggarwal 2016)
KURUMSAL İTİBAR ANALİZİ	X	X	X	X				X	X		X	X				X	(Dowling 2004) (Fleisher ve Bensoussan 2007)
LINCHPIN ANALİZİ									X	X	X	X					(Sawka 1997) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Johri ve Aggarwal 2016),
MÜŞTERİ DEĞER ANALİZİ		X		X		X	X	X	X						X		(Buzzell ve Gale 1987) (Gale 1994) (Woodruff 1997) (Stahl, ve diğerleri 1999) (Stanley F ve Narver 2000) (DeSarbo, Jedidi ve Sinha 2001) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (Ho, Park ve Zhou 2006) (Akpınar ve Edin 2007) (C. Fleisher 2009) (Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013)

MÜŞTERİ SEGMENTASYONU VE İTİBAR ANALİZİ					X	X	X					X					(Fleisher ve Bensoussan 2002), (Gasparyniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Johri ve Aggarwal 2016)
OLAY VE ZAMAN ÇİZELGESİ ANALİZİ			X				X	X	X		X	X					(Fleisher ve Bensoussan 2007)
ÖNGÖRÜ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				(Ascher 1979) (McGonagle ve Vella 2002) (Wright ve Calof 2006) (C. Fleisher 2009) (Hedin, Hirvensalo ve Vaarnas 2011), (McGonagle ve Vella 2012)
PATENT ANALİZİ			X			X		X	X			X				X	(Breitzman ve Mogege 2002) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (McGonagle ve Vella 2002) (Bouthillier ve Shearer 2003) (Grandjean, ve diğerleri 2005) (Porter ve Newman 2005) (Sampat ve Ziedonis 2005) (Kirsch ve Brown 2006) (Wilson 2007) (C. Fleisher 2009) (Chang, Wu ve Leu 2010) (Shih, Liu ve Hsu 2010) (McGonagle ve Vella 2012) (Gasparyniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Abbas, Zhang ve Khan 2014)
PAYDAŞ ANALİZİ			X					X			X	X					(Goodpaster 1991) (Schmeer 1999) (Brugha ve Varvasovszky 2000) (Fleisher ve Blenkorn 2001) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (C. Fleisher 2009) (Jepsen ve Eskerod 2009) (Reed, ve diğerleri 2009)
PAZAR ANALİZİ			X	X	X	X		X		X	X	X			X		(Day 1981) (Cooper ve Nakanishi 1988) (Barrett 1996) (Aaker ve McLoughlin 2010) (Hedin, Hirvensalo ve Vaarnas 2011) (McGonagle ve Vella 2012),
PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ VE PAZAR		X		X	X	X		X	X	X	X	X			X		(C. Fleisher 2009) (Hedin, Hirvensalo ve Vaarnas 2011)

PAYI ANALİZİ																	
PAZAR ÇEKİCİLİĞİ ANALİZİ	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X		(C. Fleisher 2009) (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011) (Iazzi ve Trio 2015)
PEST / STEEP/STEEP LE ANALİZLERİ			X	X		X			X	X		X	X	X	X		(Fleisher ve Bensoussan 2002) (Badr, Wright ve Pickton 2004) (Viviers, Saayman ve Muller 2005) (Wright ve Calof 2006) (Akpınar ve Edin 2007) (C. Fleisher 2009) (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011) (Nasri 2012) (Cloutier 2013) (Gasparyniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Nasri ve Zarai 2013) (Pellissier ve Nenzhelele 2013) (J. K.-K. Ho 2014) (Johri ve Aggarwal 2016)
PORTFÖY ANALİZİ		X		X	X	X			X	X	X				X		(Sharpe 1963) (Jean 1971) (J. P. Herring 1998) (McGonagle ve Vella 2002) (Akpınar ve Edin 2007) (Hall ve Bensoussan 2007) (Huang 2010), (McGonagle ve Vella 2012)
PSİKOLOJİK PROFİLLEME	X	X	X	X				X	X			X					(Carlyn 1977) (Sewlal 2004) (Bouthillier ve Jin 2005) (McGonagle ve Vella 2012) (Johri ve Aggarwal 2016)
RAKİP ANALİZİ		X	X	X	X	X			X	X	X	X		X	X		(Oxenfeldt ve Schwartz 1981) (M. E. Porter 1983) (Amit, Domowitz ve Fershtman 1988) (Ghoshal ve Westney 1991) (Zajac ve Bazerman 1991) (Fuld 1995) (Chen 1996) (M. Porter 1998) (Liam 1999) (Bergen ve Peteraf 2002) (McGonagle ve Vella 2002) (Wright ve Calof 2006) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (C. Fleisher 2009) (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011) (Bensoussan ve Fleisher 2013) (Adom, Nyarko ve Som 2016)

RAKİP PROFİLLEME		X	X	X	X	X				X	X	X	X			X	X	(Cvitkovic 1989) (J. P. Herring 1998) (M. Porter 1998) (Powell ve Allgaier 1998) (Miller 1999) (McGonagle ve Vella 2002) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (Read 2002) (Bouthillier ve Shearer 2003) (Badr, Wright ve Pickton 2004) (Sewlal 2004) (Priporas, Gatsoris ve Zacharis 2005) (Viviers, Saayman ve Muller 2005) (Wright ve Calof 2006), (Akpınar ve Edin 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Hall ve Bensoussan 2007) (Muller 2007) (Gray 2010) (Hedin, Hirvensalo ve Vaarnas 2011) (McGonagle ve Vella 2012) (Cloutier 2013) (Gaspareniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Nasri 2012) (Nasri ve Zarai 2013) (Pellissier ve Nenzhelele 2013)	
REKABET HİPOTEZLERİNİN ANALİZİ		X	X							X	X	X	X					(Sawka 2003) (Fleisher ve Bensoussan 2007)	
RİSK ANALİZİ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	(Covello ve Mumpower 1985) (Mumpower 1985) (Kaplan 1997), (McGonagle ve Vella 2002) (Slovic, ve diğerleri 2004) (Fleisher ve Bensoussan 2007), (Tworek 2011) (Hedin, Hirvensalo ve Vaarnas 2011)
SAVAŞ OYUNLARI		X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	(B. Gilad 1996) (Kahaner 1996) (Powell ve Allgaier 1998) (Miller 1999) (Gilad ve Hering 2001) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (Read 2002) (Bouthillier ve Shearer 2003) (Badr, Wright ve Pickton 2004) (B. Gilad 2004) (Murphy 2005) (B. Gilad 2006) (Wright ve Calof 2006) (Akpınar ve Edin 2007) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Hall ve Bensoussan 2007) (Schwarz 2009) (B. Gilad 2010) (Gray 2010) (Hedin, Hirvensalo ve Vaarnas 2011) (Chussil 2012) (McGonagle ve Vella 2012) (Nasri ve Zarai 2013) (Rey

																		2014) (Reis, ve diğerleri 2015) (B. Gilad 2016)
SEKTÖR ANALİZİ			X	X	X	X		X	X	X	X	X						(Kahaner 1996) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (Wright ve Calof 2006) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (C. Fleisher 2009) (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011) (McGonagle ve Vella 2012) (Nasri 2012) (Nasri ve Zarai 2013) (Rey 2014),
SENARYO ANALİZİ	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X				X		(Gilad ve Gilad 1988) (Powell ve Allgaier 1998) (Miller 1999) (Sawka 2001) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (McGonagle ve Vella 2002) (Read 2002) (Fehringer ve Sawka 2003) (Sawka 2003) (Mietzner & Reger, 2005), (Murphy 2005) (S. Johnson 2006) (Akpınar ve Edin 2007) (C. Fleisher 2009) (Rotwell 2009) (Gray 2010) (Hedin, Hırvensalo ve Vaarnas 2011) (Velasquez ve Salvador 2011) (McGonagle ve Vella 2012) (Cloutier 2013) (Gasparyniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Nasri ve Zarai 2013) (Pellissier ve Nenzhelele 2013) (Valeriu 2014)
SERVO ANALİZİ	X	X		X														(Fleisher ve Bensoussan 2007), (Johri ve Aggarwal 2016)
SİMÜLASYON - MODELLEME	X		X	X		X		X					X				X	(Treat, Thibault ve Asin 1996) (Powell ve Allgaier 1998) (Miller 1999) (Reibstein ve Chussil 1999) (McGonagle ve Vella 2002) (Murphy 2005) (C. Fleisher 2009) (McGonagle ve Vella 2012) (Nasri ve Zarai 2013)
SİNİR AĞLARI ANALİZİ				X			X	X							X	X		(McCulloch & Pitts, 1943) (Tu 1996) (Zhang, Patuwo, & Hu, 1998) (Aiken 1999) (Zhang G. P., 2003) (Murphy 2005) (Akpınar ve Edin 2007) (Ataseven, 2013) (Sapra, 2016)

STRATEJİK GRUP ANALİZİ			X	X		X		X	X	X	X	X					(McGee & Thomas, 1986) (Newman, 1978) (M. Porter 1998) (Reger & Huff, 1993) (Porter, 1998) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (Bensoussan ve Fleisher 2003) (Seviçin 2005) (Cloutier 2013)
STRATEJİK İLİŞKİ ANALİZİ	X	X	X	X				X	X	X	X	X					(McGonagle ve Vella 2002), (Fleisher ve Bensoussan 2007), (C. Fleisher 2009), (McGonagle ve Vella 2012)
SWOT ANALİZİ	X	X	X					X	X	X							(Andrews, ve diğerleri 1969) (Kahaner 1996) (J. P. Herring 1998) (Powell ve Allgaier 1998) (Miller 1999) (Gilad ve Hering 2001) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (McGonagle ve Vella 2002) (Naylor 2002) (Read 2002) (Bouthillier ve Shearer 2003) (Sewlal 2004) (Badr, Wright ve Pickton 2004) (Humphrey 2005) (Murphy 2005) (Priporas, Gatsoris ve Zacharis 2005) (Viviers, Saayman ve Muller 2005) (Wright ve Calof 2006) (Akpınar ve Edin 2007) (Hall ve Bensoussan 2007) (Muller 2007) (Wilson 2007) (Bose 2008) (C. Fleisher 2009) (Dai, Kakkonen ve Sutinen 2010) (Gray 2010) (Velasquez ve Salvador 2011) (McGonagle ve Vella 2012) (Nasri, Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process 2012) (Cloutier 2013) (Gaspreniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013) (Nasri ve Zarai 2013) (Pellissier ve Nenzhelele 2013) (Johri ve Aggarwal 2016)
TARİHSEL ANALİZ	X	X	X														(Fleisher ve Bensoussan 2007)
TEKNOLOJİ ANALİZİ		X	X	X				X	X	X	X	X				X	(Mogee 1991) (Ashton ve Stacey 1995) (Porter ve Detampel, Technology Opportuniteis Analysis 1995) (Kahaner 1996) (Lemos ve Porto 1998) (Reger 2001) (McGonagle ve Vella 2002) (Bouthillier &

																	Jin, 2005) (Salloum ve Gustavo 2006) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (C. Fleisher 2009) (McGonagle ve Vella 2012) (Nasri ve Zarai 2013) (Ma, ve diğeri 2014) (Johri ve Aggarwal 2016) (Gudanowska 2016) (Halicka 2017)
TERSİNE MÜHENDİSLİK					X	X		X	X	X	X	X				X	(Chikofsky ve Cross 1990) (McGonagle ve Vella 2002) (Hall ve Bensoussan 2007) (Torrance ve James 2009) (McGonagle ve Vella 2012) (Johri ve Aggarwal 2016)
TOWS ANALİZİ	X	X	X					X	X	X							(Wehrich 1982) (Prescott ve Herko 2010) (Gaspareniene, Remeikiene ve Gaidelys 2013)
TREND ANALİZİ																	(McGonagle ve Vella 2002) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Hedin, Hirvensalo ve Vaarnas 2011) (McGonagle ve Vella 2012) (Johri ve Aggarwal 2016)
WIN / LOSS ANALİZİ	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X				(J. P. Herring 1998) (Powell ve Allgaier 1998) (Miller 1999) (Gilad ve Hering 2001) (Fleisher ve Bensoussan 2002) (McGonagle ve Vella 2002) (Naylor 2002) (Badr, Wright ve Pickton 2004) (Murphy 2005) (Wright ve Calof 2006) (Fleisher ve Bensoussan 2007) (Johri ve Aggarwal 2016) (Naylor 2016) (Beurschgens 2018)