



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN, REKABET
STRATEJİLERİNİN SEÇİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE, REKABATÇI
İSTİHBARATIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Arif Nihat SAMUR

Danışman

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Nevşehir

Ağustos 2023



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN, REKABET
STRATEJİLERİNİN SEÇİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE, REKABATÇI
İSTİHBARATIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Arif Nihat SAMUR

Danışman

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Nevşehir

Ağustos 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Arif Nihat SAMUR

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Algılanan Çevresel Belirsizliğin, Rekabet Stratejilerinin Seçimi Üzerine Etkisinde, Rekabetçi İstihbaratın Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Arif Nihat SAMUR

Danışman
Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ danışmanlığında Arif Nihat SAMUR tarafından hazırlanan “Algılanan Çevresel Belirsizliğin, Rekabet Stratejilerinin Seçimi Üzerine Etkisinde, Rekabetçi İstihbaratın Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir

...../...../.....

JÜRİ

Danışman: Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Üye : Doç. Dr. Ebru GÜNEREN

Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Doç. Dr. Yusuf KARAKUŞ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nihat ÇEŞMECİ

İMZA

.....

.....

.....

.....

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun /..... / tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır

Enstitü Müdürü

...../...../.....

TEŞEKKÜR

Bilgisi ve deneyimiyle tez çalıőmamın ortaya çıkmasında bana önemli katkılarda bulunan, konunun temellerini atarak tezin anlamlı bir bütün olmasını sağlayan ve beni bu konuda çalışmaya sevk eden tez danışman hocam Prof. Dr. İbrahim YILMAZ' a en içten saygı ve teőekkürlerimi bir borç bilirim.

Tez savunmamda ve tez izleme komitesinde bulunarak tezin tamamlanmasında öneri, fikir ve eleőtirileriyle bana yol gösteren, değerli görüőlerini esirgemeyen ve her aşamada beni destekleyen Doç. Dr. Metin KAPLAN' a, Doç. Dr. Ebru GÜNEREN' e, Doç. Dr. Yusuf KARAKUŞ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Nihat ÇEŞMECİ'ye teőekkürlerim sonsuzdur.

Hayatım boyunca bana her zaman destek olan, sevgilerini ve varlıklarını her daim yanımda hissettiğim sevgili aileme teőekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmanın uygulama aşamasında değerli zamanlarını ayırarak bilgi ve deneyimlerini paylaşıp, tezin sonuçlandırılmasında katkısı olan tüm otel yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Arif Nihat SAMUR

Nevşehir, 2023

**ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN, REKABET
STRATEJİLERİNİN SEÇİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE, REKABETÇİ
İSTİHBARATIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Arif Nihat SAMUR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Ağustos 2023

Danışman: Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı algılanan çevresel belirsizliğin, rekabet stratejilerinin seçimi üzerine etkisinde, rekabetçi istihbarat rolünün belirlenmesidir. İlgili literatür taranmış ve belirlenen amaç doğrultusunda kuramsal bir model oluşturulmuş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı oteller ve butik/cave otellerde görev alan üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket formu kullanılarak 149 otel yöneticisinden veri toplanmıştır.

Verilerin analizinde KEKK-YEM yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenliğin farklılaştırma stratejisini anlamlı ve negatif şekilde etkilediği, algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından karmaşıklığın maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve negatif şekilde etkilediği ve algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenliğin odaklanma stratejisini anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca rekabetçi istihbaratın alt boyutlarından bilgi toplamanın, heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide, karmaşıklık ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide, karmaşıklık ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide ve karmaşıklık ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine rekabetçi istihbaratın alt boyutlarından planlamanın heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak rekabetçi istihbaratın alt boyutlarından resmi alt yapı ve işgören katılımının heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide ve heterojenlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular sonuç kısmında tartışılmış, işletmelere ve gelecekteki araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Çevresel Belirsizlik, Rekabet Stratejileri, Rekabetçi İstihbarat, Konaklama İşletmeleri.

**THE MODERATING ROLE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE ON THE
EFFECT OF PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON THE
CHOICE OF COMPETITIVE STRATEGIES: A CASE STUDY IN
HOSPITALITY BUSINESSES**

Arif Nihat SAMUR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management, PhD Thesis, August 2023

Supervisor: Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the role of competitive intelligence in the impact of perceived environmental uncertainty on the selection of competitive strategies. A comprehensive review of relevant literature has been conducted, leading to the development of a theoretical model in alignment with the established research objectives, accompanied by the formulation of research hypotheses. The research encompasses senior executives working in 4 and 5-star hotels, as well as boutique/cave hotels located in the Nevşehir province. Purposeful sampling, a non-random sampling technique, was employed in the research methodology. Data collection was executed through the utilization of survey questionnaires administered to 149 hotel managers.

The KEKK-YEM model was employed in the analysis of the data. As a result of the research, it was found that the dimensions of perceived environmental uncertainty negatively and significantly influenced the differentiation strategy in relation to heterogeneity, negatively and significantly impacted the cost leadership strategy in relation to complexity, and positively and significantly affected the focus strategy in relation to heterogeneity. Moreover, it was concluded that within the relationships between competitive intelligence sub-dimensions, information gathering played a moderating role between heterogeneity and the focus strategy, between complexity and the focus strategy, between complexity and the cost leadership strategy, and between complexity and the differentiation strategy. Additionally, it was determined that planning, a sub-dimension of competitive intelligence, played a moderating role in the relationship between heterogeneity and the focus strategy. Finally, within the relationships between competitive intelligence sub-dimensions, both formal infrastructure and employee participation were found to have moderating roles in the relationship between heterogeneity and the focus strategy, as well as between heterogeneity and the differentiation strategy. The findings obtained were discussed in the conclusion section, and recommendations were provided for businesses and future researchers.

Key Words: Perceived Environmental Uncertainty, Competitive Strategies, Competitive Intelligence, Accommodation Enterprises

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR, KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ

ALANYAZIN

1.1. Çevre Kavramının Tanımlanması	4
1.1.1. İç Çevre	5
1.1.2. Dış Çevre.....	5
1.2. Çevresel Özellikler.....	6
1.2.1. Politik/Yasal Çevre	6
1.2.2. Ekonomik Çevre.....	7
1.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre.....	7
1.2.4. Teknolojik Çevre.....	7
1.3. Algılanan Çevresel Belirsizlik	8
1.3.1. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Çeşitleri.....	9
1.3.1.1. Çevresel Değişkenlik	9
1.3.1.2. Çevresel Cömertlik	9
1.3.1.3. Rekabet Yoğunluğu.....	10
1.3.1.4. Pazar Dalgalanması.....	11
1.3.1.5. Çevresel Olumsuzluk/Tehlike	11
1.3.1.6. Algılanan Çevresel Belirsizlikle Başa Çıkma	12

1.3.2. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Boyutları	13
1.3.2.1. Dinamizm.....	13
1.3.2.2. Heterojenlik.....	14
1.3.2.3. Karmaşıklık.....	14
1.4. Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü	15
1.4.1. Değişen Rekabet Anlayışı ve Küresel Rekabeti Etkileyen Faktörler.....	17
1.4.2. Rekabet Gücü ve Porter'ın Rekabetçi Beş Güç Modeli.....	19
1.4.2.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	19
1.4.2.2. Potansiyel Rakipler Arasındaki Rekabet.....	20
1.4.2.3. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	20
1.4.2.4. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi.....	21
1.4.2.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	21
1.4.3. Rekabet Stratejileri.....	22
1.4.3.1. Maliyet Liderliği Stratejileri	22
1.4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi	24
1.4.3.3. Odaklanma Stratejisi	24
1.5. Çevresel Belirsizlik ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki	25
1.6. Rekabetçi İstihbarat Kapsamı ve Tanımı	29
1.6.1. Rekabetçi İstihbarat Özellikleri ve Süreci.....	32
1.6.1.1. Planlama.....	34
1.6.1.2. Toplama	35
1.6.1.3. Analiz	36
1.6.1.4. Dağıtım.....	37
1.6.2. Rekabetçi İstihbaratın Boyutları	38
1.6.2.1. Planlama.....	38
1.6.2.2. Bilgi Toplama.....	38
1.6.2.3. Bilgi Analizi	38
1.6.2.4. Resmi Altyapı ve İşgören Katılımı	38
1.6.2.5. Örgütsel Farkındalık	39
1.6.3. Rekabetçi İstihbaratın Strateji Belirlemeye Katkıları	39
1.6.4. Rekabetçi İstihbaratın Düzenleyici Etkisi.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN REKABET STRATEJİLERİNİN SEÇİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE REKABETÇİ İSTİHBARATIN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	48
2.2. Araştırmanın Amacı	49
2.3. Araştırmanın Varsayımları.....	49
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
2.5. Araştırmanın Yöntemi.....	50
2.5.1. Ölçekler	50
2.5.2. Pilot Çalışma	51
2.5.3. Araştırmanın Örnekleme.....	51
2.5.4. Verilerin Analizi.....	51
2.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	54
2.7. Araştırmanın Bulguları.....	56
2.7.1. Demografik Bulgular	56
2.7.2. Ölçüm Modeli	58
2.7.3. Yapısal Model	61
2.7.4. Rekabetçi İstihbaratın Düzenleyici Rolü	62
SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	96

KISALTMALAR VE SİMGELER

B: Yol Katsayısı

BYG: Birleşik Yapı Güvenilirliği

CI: Rekabetçi İstihbarat

f²: Etki Boyutu

HTMT: Heterotrait-Monotrait Ratio Yöntemi

KEKK: Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi

OAV: Ortalama Açıklanabilir Varyans Değeri

R²: Belirleme Katsayısı

RBV: Resource Based View

Q2: Stone-Geisser'in değeri

VIF: Varyans Büyütme Faktörleri

VSP: Varlık süreç Performansı

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Küresel Rekabeti Şekillendiren Güçler	18
Şekil 1.2: Porter'ın Maliyet Odağı ve Farklılaştırma Odağı.....	23
Şekil 2.1: Araştırma Modeli	54
Şekil 2.2. Heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide bilgi toplamının düzenleyici rolü (H7c)	63
Şekil 2.3. Karmaşıklık ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide bilgi toplamının düzenleyici rolü (H7f).....	63
Şekil 2.4. Karmaşıklık ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide bilgi toplamının düzenleyici rolü (H7e)	64
Şekil 2.5. Karmaşıklık ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide bilgi toplamının düzenleyici rolü (H7d)	64
Şekil 2. 6. Heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide planlamanın düzenleyici rolü (H8c)	65
Şekil 2.7. Heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide resmi altyapı ve işgören katılımının düzenleyici rolü (H9c)	65
Şekil 2.8. Heterojenlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide resmi altyapı ve işgören katılımının düzenleyici rolü (H9d).....	66

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	57
Tablo 2.2. Ölçüm Modeli Sonuçları.....	59
Tablo 2.3. Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları.....	60
Tablo 2.4. Yapısal Sonuçları	61
Tablo 2.5. Rekabetçi İstihbarat Boyutlarının Düzenleyici Rolü	62



GİRİŞ

Konaklama sektörü, turizm endüstrisinin önemli bir bileşeni olarak, dinamik ve değişken bir iş ortamında faaliyet göstermektedir. Günümüz dünyasında, konaklama işletmeleri için çevresel belirsizlikler, karmaşık ve değişkenlik gösteren bir gerçeklik haline gelmiştir. Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve politik değişiklikler gibi bir dizi faktör, işletmelerin karar alma süreçlerini etkileyen belirsizliklerin artmasına neden olmuştur.

Çevresel belirsizlik, konaklama işletmelerin karşılaştığı yaygın bir durumdur ve belirsizliğin boyutuna göre farklı etkilere sahiptir. Yüksek algılanan çevresel belirsizlik durumunda, işletmeler genellikle esneklik ve adaptasyon gerektiren stratejileri benimserler. Bu stratejiler, belirsizliğin getirdiği riskleri ve belirsizlikleri azaltmaya yöneliktir. İşletmeler, hızlı tepki verme yeteneklerini geliştirerek ve çevresel değişimlere uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilirler. Öte yandan, düşük algılanan çevresel belirsizlik durumunda, işletmeler daha kapsamlı ve uzun vadeli stratejileri benimsemiye eğilimindedir. İşletmeler, rekabet avantajı elde etmek için daha derinlemesine analizler yapabilir ve uzun vadeli yatırımlar yapabilirler. Özellikle pandemi, iklim değişikliği, ekonomik dalgalanmalar, dünya genelini etkileyen siyasal krizler, doğal afetler gibi beklenmedik olaylar, konaklama işletmelerinin faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilir ve yöneticilerin kriz durumlarında hızlı ve etkili kararlar almasını gerektirebilir (Johnson, 2020:3).

Organizasyon teorisyenleri, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerine uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu süreçteki temel sorunlardan biri belirsizlikle başa çıkmaktır. Çünkü belirsizlik dinamik, tehdit edici ve karmaşık hale geldikçe, geleneksel yönetim yaklaşımları yetersiz kalmaktadır. Özellikle konaklama sektöründe, çevresel belirsizlikler, bu işletmelerin stratejik planlama ve rekabet etme şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Rekabetin artması, konaklama işletmelerinin çevresel belirsizliklere daha hızlı ve verimli bir şekilde tepki vermesini gerektiren bir ortam yaratmıştır (Sigala ve Dolnicar, 2018:235). Değişken bir iş ortamında faaliyet gösteren işletmeler, pazardaki fırsatları ve tehditleri doğru bir şekilde değerlendirmeli ve stratejilerini buna göre şekillendirmelidir. Bu nedenle, konaklama işletmeleri, çevresel belirsizliklerle başa çıkabilmek ve rekabet avantajı sağlamak için uygun stratejiler geliştirmelidirler. Rekabet stratejilerinin başarısı, işletmenin stratejik analiz yapması ve çevresel faktörleri dikkate alması ile yakından ilişkilidir.

Konaklama sektörü, rekabetin yoğun olduğu bir alandır ve işletmelerin başarılı olabilmeleri için doğru stratejileri belirlemeleri önemlidir. Bu nedenle rekabetçi istihbarat, konaklama işletmeleri için kritik bir araç haline gelmiştir. Rekabetçi istihbarat, işletmelerin çevresel belirsizlikleri anlamalarına ve rekabet stratejilerini etkin bir şekilde geliştirmelerine yardımcı olabilir. Rekabetçi istihbarat, rakiplerin faaliyetlerini, pazar trendlerini, tüketici davranışlarını ve diğer çevresel faktörleri sistematik olarak izleyerek değerli bilgiler sağlar. Bu bilgiler, işletmelerin gelecekteki trendleri öngörmelerine ve stratejilerini buna göre ayarlamalarına yardımcı olabilir. Rekabetçi istihbaratın etkili kullanımı, işletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelerini sağlar. Rakip analizi, işletmelere kendi faaliyetlerini ve rekabetçi konumlarını objektif bir şekilde değerlendirme fırsatı sunar. Bu değerlendirme, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için kendi stratejilerini gözden geçirmelerine ve iyileştirmeler yapmalarına olanak tanır.

Rekabetçi istihbarat, rekabet stratejilerinin belirlenmesinde de kritik bir rol oynar. İşletmeler, rakiplerinin faaliyetlerini ve stratejilerini izleyerek farklılaşma stratejileri belirleyebilirler. İstihbarat faaliyetleri, işletmelere müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamaları için önemli veriler sağlar. Bu veriler doğrultusunda, işletmeler ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak rekabet avantajı elde edebilirler.

Bu bağlamda, algılanan çevresel belirsizliğin konaklama işletmelerinin rekabet stratejilerinin seçimi üzerindeki etkisini ve bu süreçte rekabetçi istihbaratın kullanımının önemini analiz etmek, otel işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlama noktasında önemli avantajlar sağlayabilir.

İlgili literatür incelendiğinde; algılanan çevresel belirsizlik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara (Badri, Davis ve Davis, 2000; Van Gils,

Voordeckers ve van den Heuvel, 2004; Chen ve Chou, 2009; Auzair, 2011; Qi, Zhao ve Sheu, 2011; Köseoglu, Topaloglu, Parnell ve Lester, 2013; Afshar Jahanshahi ve Brem, 2020), rastlamak mümkündür. Ancak, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri örnekleminde birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanılamamıŐtır. Bu çerçevede “algılanan  vresel belirsizlik, rekabet stratejilerinin seçiminde etkili midir? ve bu ilişkide rekabetçi istihbarat düzenleyici rol oynamakta mıdır?” sorusundan hareketle, bu araştırmanın amacı, otel işletmeleri örnekleminde algılanan  vresel belirsizliğin rekabet stratejilerinin seçimi üzerine etkisinde rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünü analiz etmektir.

Bu  alıŐma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan  vresel belirsizlik, rekabet stratejileri ve rekabetçi istihbarat ile ilgili kavramsal  er eve oluŐturulmuŐtur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise öncelikle araştırmanın amacı ve önemine, kapsam ve sınırlılığına, araştırma boyutlarının ve anket sorularının hazırlanmasına ve araştırma modeline yer verilmiştir. Daha sonra araştırmanın evren ve örneklemiyle ilgili bilgiler verilip, veri toplama sürecinden bahsedilmiŐ ve verilerin analizine ilişkin yöntem açıklanmıştır. Son olarak ise çeşitli istatistiksel analizler aracılığı ile elde edilen bulgular yorumlanmıŐ sonuç ve öneriler kısmında tartıŐılmıŐtır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR, KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ALANYAZIN

1.1. Çevre Kavramının Tanımlanması

İşletmelerin mal ve hizmet üretmek amacıyla faaliyetlerini gerçekleştirirken çevre ile sürekli etkileşim halinde olmaları gerekmektedir (Alagöz ve İndiren, 2013: 425). Dolayısıyla işletmeler, amaçlarını değerlendirme, çevreleriyle etkileşim biçimini sorgulama, doğrulama ve yeniden tanımlama gibi devam eden birçok sürece girmektedir. İşletmeler, aynı zamanda amaçlarına ulaşmak için kullandıkları mekanizmayı sürekli olarak değiştirir ve geliştirirler. Spesifik olarak, çerçevenin iki ana unsuru vardır. İlki, işletmenin çevresiyle etkili bir uyumu sürdürmek için ihtiyaç duyduğu ana kararları belirten genel bir uyum süreci modelidir. İkincisi ise, farklı kalıpları tasvir eden bir işletme tipolojisi belirli bir endüstri veya diğer gruplama içindeki işletmeler tarafından kullanılan uyarlanabilir davranıştır (Miled vd., 1978: 547). Literatürde çevre kavramı ile ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bu bağlamda çevre; insanlarla birlikte diğer canlıların içinde bulunduğu doğanın bütünüdür. Farklı bir tanıma göre çevre; bireyin sosyal, fiziksel bütün faaliyetlerini idame ettirdiği ortam şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre çevre; bireyin veya işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve ilerleyebilmesine etki eden dış durumların ve faktörlerin harmanlanmasıdır (Başkale, 2009: 3). Duncan (2012: 314)'e göre çevre, işletmedeki yöneticilerin karar verme davranışlarında doğrudan dikkate alınan fiziksel ve sosyal tüm unsurların toplamı olarak düşünülmektedir.

İşletmenin kendi sınırları içinde veya çevrenin bir parçası olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Buna göre işletmenin iç ve dış çevre ortamlarının tanımlanması aşağıda yapılmıştır.

1.1.1. İç Çevre

İç çevre; sistemdeki bireylerin karar verme davranışlarında doğrudan dikkate alınan, işletmenin veya belirli karar biriminin sınırları içindeki ilgili fiziksel ve sosyal faktörlerdir (Duncan, 1972: 314). Diğer bir ifade ile iç çevre, organizasyonda bulunan ve normalde işletme üzerinde doğrudan ve spesifik etkileri olan kurumsal bir ortamdır. İşlemenin tehditlerden kaçınırken mevcut fırsatlardan yararlanıp yararlanamayacağını belirleyecek olan güçlü ve zayıf yönleri belirlemek için işletme analiz edilmelidir. İşletmenin iç ortamının analizi, sahip olunan kaynakları, yetenekleri ve yetkinlikleri içermektedir (Indris ve Primiana 2015: 194). İşletmeler, iç çevre etmenlerini yönetme konusunda kolaylık yaşadıkları için, iç çevre zaman zaman kontrol edilerek, iç çevre etkenleri üzerinde değişiklikler yapabilmektedirler. İşletmelerin uluslararası alanda iş yapabilmeleri için; örgütün yapısı, vizyonu, misyonu, uygulayıcı etmenleri, karar süreçleri, mali kaynaklar, işletme çalışanlarının tutumları gibi birçok içsel faktöre bağlıdır (Demir ve Özkoç, 2019: 37-38).

1.1.2. Dış Çevre

Dış çevre, doğrudan dikkate alınan işletmenin veya belirli karar biriminin sınırları dışındaki ilgili fiziksel ve sosyal faktörlerdir (Duncan, 1972: 314). İşletmeler iç pazar haricinde küresel bir pazarda da rekabet etmektedir. Dolayısıyla dış çevre, işletmeyi etkileme potansiyeli gösteren, işletme dışındaki tüm olayları kapsamaktadır. Bu nedenle işletmeler, küresel ekonomide etkin bir şekilde rekabet edebilmek amacıyla işletme sahibi/yöneticilerinin dış çevrelerini anlamaları ve ortamın farkına varmaları gerekmektedir. Pearce ve Robinson'a (2013: 87) göre ise dış çevre, uzak bir çevre, endüstriyel ortam ve işletim ortamından oluşmaktadır. Hoskisson ve Hitt (2011: 33), dış çevreyi genel çevre, endüstriyel çevre ve rekabet ortamı olmak üzere üç ana bileşene ayırır. Genel çevre, bir endüstriyi ve içindeki şirketleri etkileyebilecek daha geniş topluluk içindeki demografik, ekonomik, politik / yasal, sosyo-kültürel ve teknolojik, küresel ve fiziksel unsurları kapsamaktadır. Endüstriyel çevre, yeni gelenlerin, güç tedarikçilerinin, alıcıların gücünün, ikame ürünlerin tehdidinin ve bir şirketi ve hareketin yanı sıra rakip tepkileri etkileyen rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunu tehdit eden bir grup faktördür. Rekabet ortamı ise, işletmelerin rakipleri hakkında bilgileri nasıl toplayıp yorumladıklarına denilmektedir (Indris ve Primiana 2015: 189).

1.2. Çevresel Özellikler

İşletme çevresi örgütlerin stratejilerini belirlemede önemli bir yere sahiptir. Küresel çevrede işletmeler, hedeflerine ulaşmak ve hatta hayatta kalmak için stratejilerini dış çevre koşullarıyla uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Bunun için firmalarının dış faaliyet ortamı hakkında farkındalığa varmaları gerekmektedir (Khan ve Khaliq, 2014: 170). İşletmelerin içinde bulunduğu bazı çevresel özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.2.1. Politik/Yasal Çevre

İşletmeler birçok faaliyet alanında artan düzeylerde dava, düzenleme ve belgelendirme ile karşı karşıya kaldıkça, yasal ortam zaman geçtikçe daha yaygın hale gelmiş gibi görünmektedir. İşletmeler için hukuk, yöneticilerin çeşitli örgütsel hedeflere ulaşmak için aktif olarak kullandıkları, dışsal olarak oluşturulmuş, ancak temelde pasif bir dizi araç sağlamaktadır. Burada hukuk, pazar taktikleri, medya kampanyaları, endüstriyel casusluk, kendi kendine yardım vb. yoluyla meydana gelebilecek örgütsel girişimler için yasal araçlar sağlayan bir usul kuralları sistemi olarak görünür. Hukuk, örgütsel aktörler için rolleri ve örgütsel olayların anlamlarını tanımlayarak ve bu rollere ve anlamlara olumlu veya olumsuz ahlaki değerleri aşılayarak örgütsel yaşam için bir model sağlamaktadır (Edelman ve Suchman, 1997: 482-483)

Küresel pazarda, bir üreticinin yabancı distribütörlerle firmalar arası ilişkileri yönetme becerisi, ihracat başarısının önemli bir belirleyicisidir. İhracatçınınkinden daha iyi bir kalite-maliyet oranıyla çeşitli işlevleri üstlenmek ve üretici için değer yaratması amacıyla dış pazarlarda bağımsız aracilar kullanılmaktadır. Dolayısıyla anlaşmaya varılan yükümlülükleri yerine getirmesini sağlamak ve fırsatçı davranışları en aza indirmek büyük bir zorluktur. Bu nedenle, fırsatçılığın caydırılmasına yönelik uygun mekanizmalar geliştirilmelidir. Resmi sözleşmelerin uluslararası pazarlarda uygulanması büyük ölçüde yabancı ülkelerin yasa ve düzenlemelerine bağlıdır. Bir ihracat imalatçısının hak ve ayrıcalıklarının kasıtlı olarak göz ardı edilmesi, ilişkinin doğasında var olan uzun vadeli faydaların kaybedilmesi riskini doğurur (Çavuşgil vd., 2004: 6-7-10). Bu bağlamda işletmeler için politik/yasal çevre, işletmenin varlığını koruyabilmesi, büyüebilmesi ve rekabet ortamında adil politika izleyebilmesi için önemli bir yere sahiptir.

1.2.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre, işletme ile piyasa arasındaki ilişkiler ağı olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik çevre, işletmenin faaliyet gösterdiği çevresel sistemde bulunan müşteriler, tedarikçiler, rakipler, merkezi ve yerel kamu idaresi, danışmanlar gibi aktörlerden oluşmaktadır (Minguzzi ve Passaro, 2001: 182-183). Ekonomik çevrede yaşanan değişimler işletme karlılığı ve gelirlerinde değişimlere neden olmaktadır. Vergi oranlarında yaşanan yukarı yönlü değişiklik işletmenin karlılığının azalmasına sebep olacaktır. Ancak vergi oranlarının düşürülmesi, işletme karlılığını arttırarak yatırım yapma imkânı kazandıracaktır. Böylelikle istihdam kapasitesi arttırılacaktır (Akdağ, 2010: 62).

Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal ortamı değiştirerek ve dış yatırımcılara yönelik riski sınırlamaktadırlar. Böylelikle gelişmekte olan ülkeler, daha fazla uluslararası yatırım ve ticaret akışını çekmeyi amaçlayan yenilikçi stratejiler benimsemektedir (Tobin ve Ackerman, 2011: 2).

1.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre

Sosyal etkileşimler ekonomik seçimleri etkileyebilmektedir. Sosyal etkileşimler, bir toplulukta mevcut olan bilgi stokunu etkileyebilmesi nedeniyle önemli olabilir. Bu durumda bireyler, topluluklarındaki diğer bireylerin iş deneyimlerinden faydalanırlar. Ayrıca bireyler, daha üretken hale gelirler ve dolayısıyla girişimci olmaya daha yatkın hale gelirler (Giannette ve Simonov, 2004: 278-279).

1.2.4. Teknolojik Çevre

Teknoloji, küresel rekabet ortamında önemli bir yer tutmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmeler üretim sistemlerinde teknolojiyi kullanmaya başlamışlardır. Böylelikle, işletmelerin üretim hacmi artarak üretim maliyetlerinde azalmalar söz konusu olmuştur. Üretim bandında çalışanlardan kaynaklı hatalarda azalmalar ve üretim kalitesinde artış görülmüştür. Makinelerin insan gücüne oranla daha fazla çalışabilmesi nedeniyle üretim miktarı da artış göstermektedir. Teknolojik çevrenin işletmeler üzerinde bir diğer etkisi ise işletme içerisinde iletişim araçlarının etkin kullanılmasını sağlamıştır. Böylelikle hızlı ve kolay iletişim gerçekleşmektedir. Ayrıca teknolojik çevre, iletişimin sadece işletme içinde değil işletme dışında da kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler, çevrelerinde yaşanan

gelişmelerden hızlı bir şekilde haberdar olarak stratejiler oluşturmaktadır (Akdağ, 2010: 63-64).

Milliken (1987), çevre ile ilgili üç tür belirsizliğin olduğunu öne sürmüştür. *Etki belirsizliği*, çevrenin gelecekteki bir durumunun işletme üzerindeki etkisinin doğasını tahmin edememdir. *Tepki belirsizliği*, bir yanıt seçiminin olası sonuçlarını tahmin edememe durumudur. Üçüncü tür, *durum belirsizliği*, aynı zamanda algılanan çevresel belirsizlik olarak da adlandırılır' (Freel, 2005: 50). Bu kavramlardan çalışmanın değişkenlerinden biri olan algılanan çevresel belirsizlik üzerinde durulacaktır. Algılanan çevresel belirsizlik aşağıda detaylıca açıklanmıştır.

1.3. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik, firmanın avantajını zaman içinde sürdürmekten sorumlu stratejik karar vericiler için kilit bir konudur (Vecchiato, 2012: 436). İlk kavramsallaştırmalar Knight, Barnard ve March ve Simon gibi firmaların iş ortamlarının doğası gereği istikrarsız olduğunu savunan temel yönetim bilginlerine kadar uzanmaktadır. Bu istikrarsızlık yöneticiler için belirsizlik yaratır (Vecchiato, 2012: 437). Milliken'e göre (1987: 136) birey, doğru tahminde bulunmak için yeterli bilgiye sahip olmadığını düşündüğü veya ilgili veriler ile ilgisiz veriler arasında ayırım yapamayacağını hissettiği için belirsizlik yaşar. Bu nedenle, çevresel belirsizlik, genellikle çevrenin istikrarsızlığı ve belirsizliğinden kaynaklanan, rasyonel olarak sınırlanmış yöneticilerin örgütsel çevre hakkında bilgileri tam olarak toplama, işleme ve anlama konusundaki yetersizliğini ifade etmektedir (Haarhaus ve Lienen, 2020: 2).

Genel olarak yöneticilerin çevre algılarının gerçek çevreden daha önemli olduğu kabul edilmektedir. Yöneticiler bir ortamı belirsiz olarak algıarlarsa, belirsiz ortamlar için tasarlanmış kararlar almakla yükümlüdürler. Başka bir deyişle, ortamlar kendi içlerinde ne kesin ne de belirsizdir, ancak onları böyle yapan düşüncedir. Bu şekilde, belirsizlik kaçınılmaz olarak çevrenin nesnel özelliklerinin kısmi bir fonksiyonu olsada, bu tanım çevresel belirsizliğin belirlenmesinde algısal sürecin önemini vurgulamaktadır. 'Çevresel belirsizlik algıları, yöneticiler çevrenin bileşenlerinde gelecekteki değişiklikleri tahmin edemediğinde veya çevrenin bileşenleri arasındaki ilişkiye dair eksik bir anlayışa sahip olduklarında ortaya çıkar' Çevre ne kadar karmaşık ve değişkense, çevresel belirsizlik düzeyi de o kadar yüksektir (Freel, 2005:

50). Çevresel belirsizlik ile ilgili literatürde ağırlıklı olarak üç tanıma yer verilmektedir:

- ✓ Gelecekteki olaylarla ilgili olasılıkları öngörebilmedeki yetersizlik,
- ✓ İlişkilerdeki sebep-sonuç hakkında bilgi yetersizliği ve
- ✓ Alınacak bir kararın olası sonuçlarını kesin olarak öngörebilmedeki yetersizlik (Milliken 1987, 134).

Sonuç olarak, işletmenin gelecekteki gelişiminden sorumlu ticari karar vericiler, rakip davranışı, sosyokültürel tutumlar veya teknolojiler gibi bileşenler de dâhil olmak üzere çevrenin nasıl değişeceğini doğru bir şekilde tahmin edemiyorlarsa, organizasyonun çevresi belirsiz kabul edilebilir (Haarhaus ve Liening, 2020: 2).

1.3.1. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Çeşitleri

İşletme ve çevre arasındaki etkileşimde yer alan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.3.1.1. Çevresel Değişkenlik

Çevresel değişkenlik, tür bolluğunu bir türün neslinin tükendiği dengeden uzak tutarak bir arada var olmaya yol açabileceği düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çevresel değişkenlik, tür çeşitliliğini artırabilecek yapıdadır. Aynı zamanda çevresel değişkenlik bir arada yaşama şansını artırabilir ve bu anlamda çevresel değişkenlik dengeleyici olabilir (Chesson ve Warner, 1981: 936-937).

1.3.1.2. Çevresel Cömertlik

İşletme ve çevre arasındaki etkileşimde dâhil edilen faktörlerden biri çevrenin cömertliğidir. Bu çevresel boyutu teorik bir modele dönüştüren ilk örgütsel teorisyenler olan March ve Simon (1958)'dur. March ve Simon (1958) çevresel cömertliğin örgüt içi çatışma üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır. Örgütün istikrarını ve hayatta kalmasını sağlamak için gevşek kaynakların birikmesiyle etkileşime giren bir faktör olarak değerlendirilen çevresel cömertlik, bireyler arası ve gruplar arası çatışma, bireysel ve alt grup hedeflerinin farklılaşması ve ortak karar alma ihtiyacı hissedilmesi gibi süreçler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Staw ve Szwajkowski, 1975: 346). Bir yönetici, genel iş ortamının son derece cömert olduğunu düşündüğünde, çevresel sorunları fırsat olarak algılama olasılığı

artmaktadır. Ancak yönetici genel iş ortamının cömert olmadığını düşünürse, işletmeler hayatta kalmaya odaklanabilir. Bu durumda yöneticiler, uzun vadeli çevre korumaya karşı kısa vadede üstün getiri vaat eden stratejileri tercih edebilir. Düşük cömertlik durumu, stratejik karar verme için özgürlük derecesini azaltır. Dolayısıyla işletmeler iş ortamını düşmanca (cömert olmayan) algıladıklarında, işletmenin hayatta kalmasını sağlayan temel iş faaliyetlerine odaklanma olasılıkları daha yüksektir (Martinez-del-Rio vd., 2015: 183).

1.3.1.3. Rekabet Yoğunluğu

Rekabet, aynı hedefler doğrultusunda hareket edenler arasındaki mücadele şeklinde tanımlanmaktadır. Bu mücadelenin şiddeti ise rekabet yoğunluğunu ifade etmektedir (Ahmetoğulları ve Yücel, 2021: 18). Rekabet yoğunluğu, rekabet derecesinin rakibin davranışına, kaynaklarına ve teklifleri farklılaştırma yeteneğine bağlı olduğu bir durumu ifade etmektedir. Rekabet yoğunlaştıkça, bir firmanın davranışlarının sonuçları büyük ölçüde rakiplerinin eylemlerine bağlıdır. Yüksek rekabet koşullarında yöneticiler, rakiplerinin eylemlerine karşılık vermek için uygun strateji ve planları seçmede genellikle büyük zorluklar yaşarlar. Bu nedenle, oldukça rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren firmalar için, rakiplerin eylemlerine zamanında yanıt vermek, performansı iyileştirmek için kritik öneme sahiptir (Tsai ve Hsu, 2012: 115).

Genel olarak, rekabetçi bir bağlam, işletmelerin kendilerini doğrudan veya dolaylı olarak birbirleriyle sıfır toplamlı ilişkiler içinde bulmalarının muhtemel olduğu bir ortamdır. Rekabet gücü, yalnızca belirli bir pazarda rekabetçi etkileşimlerin olası olup olmadığı sorusundan ziyade bir organizasyonun rekabetçi bir etkileşime girdiği göz önüne alındığında, bir rakip olarak ne kadar güçlü olduğu ile ilgilidir. İşletmelerin rekabet yoğunluğu, bir örgütün rakiplerinin hayattaki şansları üzerindeki etkisinin büyüklüğü olarak tanımlanmaktadır. Zayıf bir rakip, rakiplerinin yaşam şanslarına çok az zarar verirken, güçlü rakipler ise rakiplerinin yaşam şanslarını önemli ölçüde azaltan bir rakiptir (Barnett, 1997: 128-129). Özetle, yüksek düzeyde rekabet yoğunluğuyla karşı karşıya kalan işletmeler, rekabet baskılarını azaltma ihtiyaçları nedeniyle iş birliği yapma konusunda daha büyük bir istek duymaktadırlar. Düşük rekabet yoğunluğu seviyeleriyle karşı karşıya kalan işletmeler, potansiyel kazançlar

ilgili maliyetler ve risklerle dengelenebileceğinden iş birliği yapmaktan kaçınabilirler (Ang, 2008: 1059-1060).

1.3.1.4. Pazar Dalgalanması

Pazar dalgalanmaları, pazardaki değişimin derecesini ifade etmektedir. Pazar dalgalanması, müşteri talebi, teknoloji ve rakip yapısı gibi çeşitli pazar unsurlarındaki değişiklikleri içermektedir. Pazardaki dalgalanmalar, işletmelerin operasyonlarına etki ederek işletmelerin başarılı olabilmeleri için hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelerini gerektirmektedir (Cui vd., 2005: 37-38). Dalgalanma durumları işletmeler için riski ve belirsiz durumları ifade etmektedir. Belirsiz durumlar karşısında işletmeler, mevcut pazarda yaşanan dalgalanmalara karşı uyumlu olabilmek amacıyla hareket etmektedir. Dolayısıyla pazarda yaşanacak dalgalanmalara karşı işletmeler hazırlıklı olmalı ve duruma uygun strateji geliştirebilme yeteneğine sahip olabilmelidir. Pazar dalgalanmalarına uyum sağlayamayan ve strateji geliştiremeyen işletmelerin mevcut pazarda hayatta kalma şansları mümkün olamamaktadır (Bozkurt, 2019: 38).

1.3.1.5. Çevresel Olumsuzluk/Tehlike

İşletmeler, yüksek rekabet ortamlarında yer aldığı sektörde yaşanan dalgalanmalar nedeniyle birtakım dalgalanmalar yaşamaktadır. Bu dalgalanmalar sonucu işletmelerin karşılaştığı tehdidin derecesi ise çevresel olumsuzluk/tehlike olarak adlandırılmaktadır. Olumsuz çevre koşullarında değişimler çok süratli gerçekleşmektedir. Dolayısıyla olumsuz çevrelerde güvenilir bilgiye erişmek zordur. Olumsuz çevrelerdeki değişimlerin işletmeler için ne derece önemli olduğunu anlamak zor olduğu için stratejik kararların verilmesi zorlaşmaktadır. Ancak değişimlerin işletmeyi ne yönde etkileyeceği tahmin edildiğinde inovatif bir strateji geliştirilebilir. Bu noktada olumsuz çevrelerin dikkatli takip edilmesi ve olumsuz çevre ortamına uygun kararlar verilmesi, işletmelerin hayatta kalmaları ve rekabet ortamında varlığını sürdürmelerini sağlayacaktır (Naktiyok ve Karabey 2007: 211).

1.3.1.6. Algılanan Çevresel Belirsizlikle Başa Çıkma

Artan çevresel belirsizlikle başa çıkmak için etkili stratejiler, günümüzün çalkantılı iş ortamında rekabetçi kalabilmek için çok önemlidir. Temel belirsizlik, günümüzün iş ortamında her yerde mevcuttur: küreselleşmenin ortaya çıkışı, son derece yıkıcı iş modelleri ve hızlı teknolojik değişim, rekabet ortamının istikrarsızlığını ve karmaşıklığını önemli ölçüde artırmıştır. Bu nedenle, karmaşık, birbirine oldukça bağlı sistemlerin sergilediği türbülans ve belirsizlikler göz önüne alındığında, işletmelerin artan belirsizlik dereceleriyle başa çıkma yeteneğinin kurumsal başarı için önemli olduğu görülmektedir (Haarhaus ve Liening, 2020: 2).

Küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek amacıyla çevresel belirsizlikle başa çıkmaları gerekmektedir. Çevrede oluşan belirsizliklerin iyi takip edilerek doğru stratejiler ile çevresel belirsizliğin üstesinden gelmek mümkündür. Belirsizlik durumları işletmelerin başarısızlığını da arttırabilecek bir faktördür. İşletmelerde belirsizlikten kaynaklanan başarısızlığın önüne geçebilmek için yönetim kademesindeki bireylerin, sistematik analizler sonucunda yeni stratejik planlamalar yaparak işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması kolaylaştırılabilir. Çevre koşullarına uyum sağlayamayan işletmeler hayatlarına devam edemeyeceklerdir (Bozkurt, 2019: 42). İşletmelerin çevresel belirsizlikle başa çıkmak için geliştirebileceği diğer bir faktör ise dinamik yeteneklerdir. Dinamik yetenekler, fırsatları ve tehditleri algılama, yakalama ve bunlara tepki verme kapasitelerini içermektedir. Böylece dinamik yetenek ile işletmeler, bilinmeyen geleceklere yanıt verme ve onları şekillendirme yeteneklerini geliştirmektedir. İşletmeler çevresel belirsizlik ile başa çıkabilmek için dayanıklılığı arttırabilirler. Dayanıklılık, bir işletmenin etkin bir şekilde absorbe etme, duruma özel tepkiler üretme ve sonuç olarak organizasyonun varlığını devam ettirebilmesini potansiyel olarak tehdit eden yıkıcı sürprizlerden faydalanmak amacıyla dönüştürücü eylemlerde bulunma yeteneği şeklinde ifade edilmektedir. Dayanıklı bir işletme çevresel belirsizlik karşısında sağlam durabilecektir (Haarhaus ve Liening, 2020: 2).

1.3.2. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Boyutları

Yayla ve Hu (2012) algılanan çevresel belirsizliği; dinamizm, heterojenlik ve karmaşıklık olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Heterojenlik, normalde bir firmanın kaynaklar için çevreye bağımlılığını işaret etmek için alınırken, karmaşıklık ve dinamizm, firmanın karşı karşıya olduğu belirsizliğin derecesini yansıtır (Freel, 2005: 50). Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.3.2.1. Dinamizm

Çevresel belirsizlik, hem karmaşıklığın hem de dinamizmin neden olduğu bir yapı olarak görülmektedir. Dinamizm, tahmin edilmesi zor olan beklenmeyen değişiklik olarak tanımlanmaktadır (Harrington, 2001: 388). Diğer bir ifade ile dinamizm, bir ortamdaki faktörlerin değişim hızı ve istikrarsızlık derecesidir. Artan çevresel dinamizm düzeylerinin daha büyük çevresel belirsizliğe yol açacağı düşünülmektedir (Li ve Simerly, 1998: 170). Dinamizm, öngörülemezlik, yani bir sektördeki değişim ve yenilik oranı ile müşterilerin eylemlerinin belirsizliği veya öngörülemezliği olarak yorumlanır. Dış çevresel değişiklikler firmaları dinamik yetenekler geliştirmeye zorlar. Dolayısıyla işletmeler, teknolojik yenilikler, yeni girenlerden gelen tehditler ve tedarikçilerden kaynaklanan temerrüt riskleri gibi çeşitli belirsizlikleri yakından takip etmek ve ayrıca uygun kaynakları kullanmak, daha karmaşık işlemleri yürütmek için dinamik yetenekleri geliştirmelidirler (Li ve Liu, 2014: 2796). Dinamik bir ortamda değişim daha hızlı ve daha büyük boyutta gerçekleşmektedir. Dolayısıyla daha yüksek çevresel dinamizm seviyeleri, değişimi değerlendirmeyi, etkileri tahmin etmeyi ve operasyonel tepkiler geliştirmeyi zorlaştırmaktadır (Azadegan vd., 2013: 200). Dinamik yapıdaki çevre, işletme müşterilerinin isteklerini hızlı bir biçimde karşılama odaklı olacaktır (Karaman, 2016: 49). Çevresel dinamizm arttıkça karar verme için gerekli bilgi azalacaktır. Dinamik bir ortamda rasyonel süreçlerin uygulanması zordur; çevresel analiz için gerekli tüm bilgileri toplamak daha az mümkün olduğundan, değişkenler arasındaki ilişkiler daha az nettir ve ortamdaki değişiklikler daha az tahmin edilebilirdir (Şener, 2012: 170-171).

1.3.2.2. Heterojenlik

Heterojenlik, çevrede olup bitenleri daha iyi anlayabilmek için gerekli bilgi durumunu işaret etmektedir. İşletme çevresi ne kadar büyükse, yönetim kademesinin çevre ile ilgili bilgilere tam anlamıyla hâkim olması da o kadar zor olacaktır (Topal, 2019: 47). Diğer bir ifade ile, heterojenlik; çevrede meydana gelen değişiklikler anlamında tanımlanmaktadır (Akkoç vd., 2012: 69). Heterojenlik, ürün çeşitliliği, müşteri çeşitliliği, servis çeşitliliği ve müşteri sayısı gibi faktörlerden etkilenmekte ve dolayısıyla organizasyon yapısını etkilemektedir. Bir işletmenin ne derece heterojen olduğu, o işletmenin çevresinin farklı homojen çevreye ayrılması ve farklı şekillerde idare edilmesiyle anlaşılmaktadır. İşletmenin heterojen bir ortamda faaliyetini yürütebilmesi için kendi yapısında farklılığa gitmesi gerekmektedir (Akdağ, 2010: 69).

1.3.2.3. Karmaşıklık

Karmaşıklık; farklı çevresel faktörler (organizasyonla ilgili dış olayların sayısı ve farklılığı gibi) üzerine yoğunlaşmaktadır (Akkoç vd., 2012: 69). Karmaşık ortamlar yüksek düzeyde içsel farklılaşma gerektirmektedir. Karmaşık çevrede kaynaklar, kapsamlı insan kaynakları eğitimi ve karşılıklı bağımlılıkları yönetmek için kullanılmalıdır. Karmaşıklığın düşük olduğu ortamlar, varlıklara ve pazar promosyonuna yatırım yapmak için daha fazla kaynağa sahiptir (Harrington, 2001: 388). Çevresel karmaşıklık, örgütsel çevredeki önemli bileşenlerin sayısıdır. Örnek olarak, birçok potansiyel tehdidin varlığı ve yoğun rekabetin olduğu ürün pazarları, karmaşık ortamlar olarak nitelendirilmektedir. Boyd (1990) karmaşıklığı endüstrideki rekabet düzeyi, Keats ve Hitt (1988), karmaşıklığı endüstri içindeki yoğunlaşma, Gibbs (1994) organizasyonun etkileşimde bulunduğu çevresel bileşenlerin sayısı ve çeşitliliği olarak tanımlamışlardır. Birçok rakibin bulunduğu parçalanmış endüstriler, karmaşık çevreleri temsil etmektedir. Karmaşık ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri, daha basit ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine göre daha fazla belirsizliğe maruz kalmaktadır. Bu durumda daha karmaşık ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler belirsizliği diğerlerinden daha fazla algılayacak ve çok daha fazla bilgiye ihtiyaç duyacaktır. Ayrıca, karmaşık ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler, birbiriyle çelişen taleplere sahip daha fazla paydaşla karşı karşıya kalmaktadır (Şener, 2012: 171).

1.4. Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü

Rekabet, direk veya endirekt şekilde piyasaya mamul veya hizmet sunan işletmelerin kazanç elde etmek amacıyla gerçekleştirdikleri eylemlerini etkileyen ortam ve şartların tümü şeklinde ifade edilmektedir (Tekin ve Çiçek, 2005: 63). Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'daki tanıma göre rekabet, ürün ve hizmet sektöründeki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilmesini sağlama yarışıdır (Coşar, 2008: 46). İşletmeler arası rekabet edilebilirlik, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde büyük bir etkidir. Rekabet anlayışı zamanla evrimleşmiş ve günümüzde yüksek hizmet standardı koşulunu sağlayan işletmelerde belirgin bir durum haline gelmiştir (Tekin ve Çiçek, 2005: 63). Günümüzün dinamik rekabetçi iş ortamı, başarılı işletmelerin üstün performans ve rekabet avantajı elde etmek veya elde tutmak için sürekli olarak yenilenmelerini gerektirmektedir (Hilman ve Kaliappen, 2014: 134). Özetle rekabet kavramının temel özelliği, işletmeler arasında karşılıklı bir rekabetin bulunmasıdır. Ayrıca bu gaye doğrultusunda bazı politikaların uygulanması süreci olarak ifade edilmesidir (Coşar, 2008: 46).

Teknolojik açıdan yaşanan değişimler, rekabetin temel itici güçlerinden biridir. Endüstrinin yapısal değişiminde ve yeni endüstriler oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda, köklü firmaların bile rekabet avantajını şekillendiren ve rakip firmalar arasında dengeleri değiştirerek firmaları ön plana çıkaran harika bir dengeleyici görevi üstlenmektedir. Rekabetin kurallarını değiştirebilecek şeyler arasında teknolojik değişim en öne çıkanlardan biridir. Yaşanan teknolojik değişimler tek başına önemli olmamakla birlikte rekabet avantajını ve endüstri yapısını etkilediğinde önem kazanmaktadır (Porter, 1985: 60-61). Belirli bir sektörde faaliyet gösteren herhangi bir firmanın formüle edilmiş veya kendiliğinden bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji planlı olarak geliştirilebilir veya firmanın çeşitli fonksiyonel bölümlerinin faaliyet sürecinde kendiliğinden ortaya çıkabilir (Porter, 1982: 23).

Rekabet avantajı bir işletmenin müşterileri için daha iyi değer yaratarak rakipleri arasında avantaj elde etmesini açıklamaktadır. Rakiplere karşı fiyat ve kalite avantajlarına ulaşmak, değişen müşteri taleplerine hızlı cevap verebilmek ve rakiplerden önce alıcı kıymeti olan yeni sektör olanakları elde etmek gibi rekabet

avantajı yaratmanın birçok yolu vardır. Rekabet avantajı ile elde edilen iktisadi büyüme, istihdamı ve üretimi artırmakta ve bunun neticesinde iktisadi gelişmeye ve toplumsal refahın artmasına neden olmaktadır. Sürdürülebilir bir büyüme sağlandığında, işletmeler yenilik yapmaya ve yeni mamuller, yeni hizmetler ve yeni süreçlerle yeni ihtiyaçları giderme kabiliyetlerini artırmaya itilmektedir (Dereli, 2015: 1366-1369).

Rekabet üstünlüğü teorisi, David Ricardo tarafından, bir ülkenin ticarete konu olan mal üreten sektörleri arasında kaynakların verimli bir şekilde tahsis edilmesinin doğasını açıklığa kavuşturmak için geliştirilmiştir. Ricardo'nun ele alışına göre rekabet üstünlüğünün kaynakları, endüstriler arasında ve sektörler arasında emeğin üretkenliğindeki farklılıklarda yatmaktadır. Rekabet üstünlüğünün klasik teorisi uluslararası piyasa fiyatlarının bilindiği ve istikrarlı olduğu varsayımına dayanıyordu. Ayrıca rekabet üstünlüğünde, ihraç ürünleri için elde edilecek veya ithalat için ödenecek fiyatlar konusunda herhangi bir belirsizlik yoktu. Yaparak öğrenme yoktu ve teknoloji biliniyordu. Kaynakların tamamı tam olarak kullanılır, malların özellikleri sabit ve herkes tarafından bilinirdi (Warr, 1994: 2-3). Porter'a (1985) göre rekabet üstünlüğü, temelde bir firmanın alıcıları için yaratabildiği değerden, firmanın onu yaratma maliyetini aşan değerden doğmaktadır (Ma, 2000: 16). Özetle rekabet üstünlüğü, çevresel riskleri etkisiz duruma getirerek dâhili güçsüzlükleri ortadan kaldırırken, çevresel avantajları yanıtlayarak dâhili üstünlüklerden yararlanan stratejilerin eyleme geçirilmesi ile sahip olunan üstünlüktür (Soyer, 2007: 58).

Rekabet ortamında işletmelerin başarısı, rekabeti ne kadar önemsedikleri ve rekabet gücünü etkileyen faktörlerin işletmeleri için ne kadar verimli kullanıldığı ile ilişkilidir. Dolayısıyla rekabeti etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Rekabeti etkileyen faktörler aşağıda belirtilmiştir (Coşar 2008: 47-50).

- ✓ Maliyetler
- ✓ Yeni Yatırımlar için Finansman Olanakları
- ✓ Sipariş Teslim Süresi
- ✓ Kapasite Esnekliği
- ✓ Kalite ve Standartlara Uygunluk
- ✓ Teknoloji ve AR-GE
- ✓ Güvenilirlik

- ✓ Nitelikli İşgücü
- ✓ İşletme İmajı ve Marka
- ✓ Envanter Yönetimi Uygulamaları
- ✓ Satış Sonrası Hizmetler
- ✓ Üretim Zamanı
- ✓ Ürün
- ✓ Tam Zamanında Üretim
- ✓ Strateji
- ✓ İstikrar

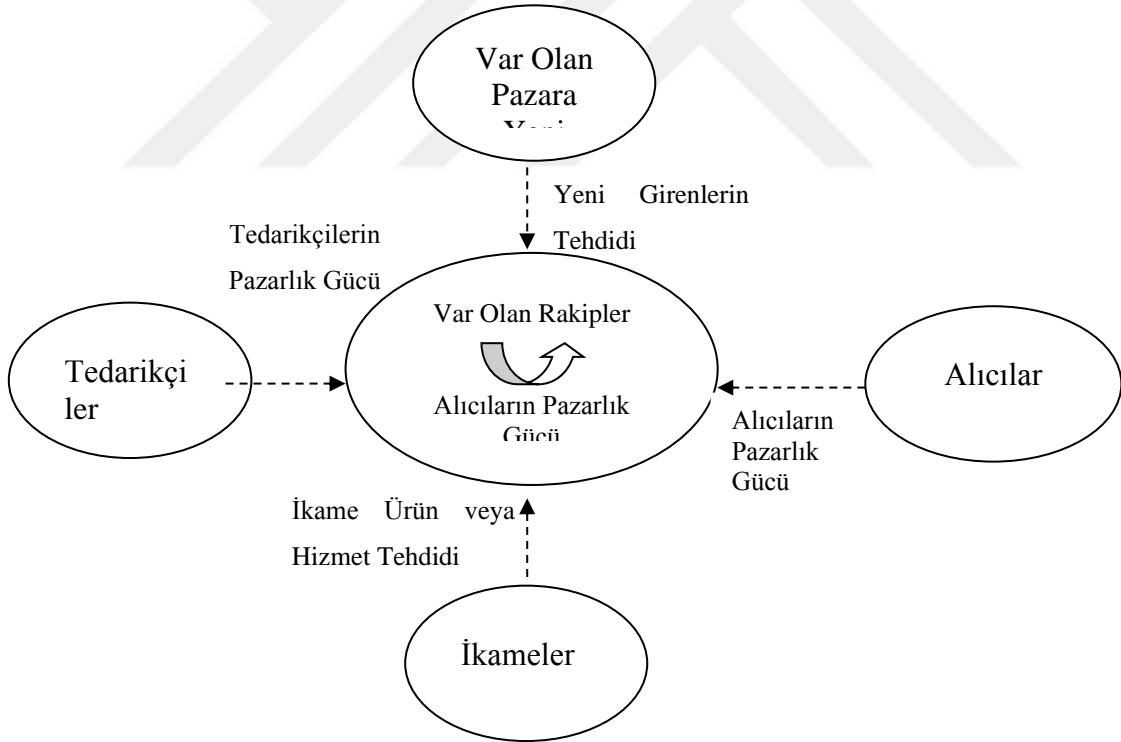
1.4.1. Değişen Rekabet Anlayışı ve Küresel Rekabeti Etkileyen Faktörler

Birçok endüstri, 20. yüzyılın ikinci yarısında hem hız hem de büyüklük açısından hızlandırılmış ve gelişmiş küreselleşmeye tanık olmuştur. Küreselleşme, birçok işletmeyi, çok uluslu şirketi ve yerel aktörleri acımasızca rekabet stratejilerini yeniden değerlendirmeye ve küresel pazarda rekabet avantajlarını bilinçli olarak değiştirmeye, geliştirmeye ve sürdürmeye zorlamaktadır (Ma, 2004: 907).

Küreselleşen dünyada özel sektör ve kamu sektörü tüm boyutlarıyla dönüşmüştür. Piyasadaki değişimlere bağlı olarak şirketlerin ve ekonomilerin işleyişi de değişmiştir. Çeşitlenen talepler ve üretim kalıpları nedeniyle yeni meslekler ortaya çıkmış, üretim süreci ve felsefesi evrilmiştir. Var olan stratejilerin artık bir işe yaramadığı, günümüzde şirketlerin küresel rekabette yeni yollara ve yöntemlere ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Ayrıca işletmelerin küresel rekabette muvaffak olabilmeleri için yeni düşünceler, yeni mamuller ve yenilikçi stratejiler oluşturmaları ve bu oluşturdukları stratejileri doğru bir biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Rekabet avantajını sürdürebilmek için küresel stratejilerin oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir (Dereli, 2015: 1366-1369). Küresel rakipler arasındaki ilişki, iki ayrı ama birbiriyle ilişkili süreklilik olarak iş birliği ve rekabet ile eşzamanlı, kapsayıcı bir karşılıklı bağımlılıktır. Karşılıklı bağımlılık, küresel erişim, genişleme ve kâr arayışında üstlenilen rekabetçi ve işbirlikçi faaliyetleri gerektirmektedir. Firmalar, çıktılar kadar girdiler için küresel olarak rekabet edebilirler (Luo, 2007: 130).

Küreselleşme birçok şeyi değiştirmektedir. Küreselleşmeden önce, bir işletmenin rekabet avantajı, sadece rakip firmalar arasındaki ince bir ayrım olarak görülmekteydi. Küreselleşmeden sonra ise yöneticilerin tanıdık çevrelerinin ötesine geçmesini gerektirdiğinden, küresel rekabet avantajına sahip işletmeler, hazırlıklı olmayan rakiplere karşı üstünlük sağlayacak duruma gelmişlerdir. Rakipler çok farklı maliyetlere, ürünlere, teknolojilere ve stratejilere sahiptir. Yöneticiler, yalnızca küreselleşmenin güçlerini anlayarak küresel rekabet avantajı geliştirebilirler (Spulber, 2007: 3).

Stratejinin odak noktasında rekabetin doğasını kavramak ve rakiplerle nasıl mücadele edeceğini anlamak gelmektedir. Dolayısıyla küresel rekabeti yönlendiren güçleri çözümlenmek strateji tasarlamının temeli sayılmaktadır (Doğan, 2017: 165). Şekil 1.1’de küresel rekabeti yönlendiren güçler verilmiştir.



Şekil 1.1. Küresel Rekabeti Şekillendiren Güçler

Kaynak: Porter 1997: 13

1.4.2. Rekabet Gücü ve Porter'ın Rekabetçi Beş Güç Modeli

Rekabet stratejileri alanında farklı çalışmaları bulunan M. Porter işletmelerin rekabet avantajını ellerinde bulundurabilmeleri amacıyla beş faktörün önemine dikkat çekmiştir. Porter (1979) Ayrıca; modelde işletmeler için iki rekabet tehdidi olduğundan bahsetmiştir. Birincisi, makro çevreden kaynaklanan rekabet tehditler, İkincisi ise, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünden, ürün ve hizmetlerin kolay benimsenmesinden (kolay giriş engeli) kaynaklanan tehditlerdir. Böylece, Porter'ın modeli aşağıdaki beş faktöre sahiptir (Mohapatra, 2012: 266).

- ✓ Alıcıların pazarlık gücü,
- ✓ Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- ✓ Yeni girenlerin tehdidi,
- ✓ İkame ürün veya hizmet tehdidi,
- ✓ Mevcut firmalar arasındaki rekabet şeklindedir (Omsa vd., 2017:10).

Beş rekabetçi güç bir sektördeki rekabetin yerleşiklerin çok ötesine geçtiğini yansıtmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler, ikameler, potansiyel giriş yapanların tümü sektördeki "rakiplerdir" ve koşullara bağlı olarak az ya da çok güçlü olabilirler (Porter, 1982: 39). Dolayısıyla bu faktörleri anlamak oldukça önemlidir. Bu faktörler aşağıda kısaca tanımlanacaktır.

1.4.2.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

"Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet", ürün ederinde tenzilat, yeni mamul tanıtımları, tanıtım uygulamaları ve hizmet düzenlemeleri gibi farklı rekabet biçimlerini içermektedir. Mevcut rakipler arasında bulunan yüksek düzeyde rekabet, endüstrideki karlılığı etkileyebilmektedir. Bu, işletmelerin rekabet ettiği yoğunluğa ve hangi temelde rekabet ettiklerine bağlıdır. Ek olarak, mevcut bir pazara giren şirketler rekabet avantajlarını doğrudan etkiler. Aynı talebe ek arz, sektör katılımcılarının kazançlarını azaltır. Sektöre girmede engeller ne kadar az ise, yeni girenlerin sektörde bulunanlara karşı tehdidi o kadar fazladır (Dalken, 2014: 3). Sadece birkaç büyük rakibin olduğu durumlarda, rekabet diğerlerinin tekliflerine çok yakın olacaktır. Saldırganlık esas olarak rakiplerin sayısı, endüstrinin büyümesi, yüksek sabit maliyetler, farklılaşma eksikliği, büyük artışlarla artırılan kapasite, rakip türlerinin çeşitliliği ve iş biriminin stratejik önemi gibi faktörlere bağlı olacaktır (De Swaan

Arons ve Waalewijn, 1999: 3). Bu güç genellikle en güçlü rekabetçi güçtür. Rakip şirketler arasındaki rekabet, genellikle beş rekabetçi güç arasında en yüksek güce sahiptir. Aslında bu tür bir rekabet, rekabet eden bir veya daha fazla unsurun baskı hissetmesi veya ilerlemeleri için fırsatlar sağlandığını hissetmesi nedeniyle oluşmaktadır (Safari vd., 2016: 74). Porter'a göre, bir işletme, bir endüstride düşük maliyetli üretici olmaya çabalayarak (maliyet liderliği stratejisi ile) performansı en üst düzeye çıkarabilir (Omsa vd., 2017:11).

1.4.2.2. Potansiyel Rakipler Arasındaki Rekabet

Potansiyel rakiplerin veya yeni gelenlerin tehdidi olarak adlandırılan faktör, yeni şirketlerin sektöre girme ve değer yaratmak için rekabet etme olasılığını göstermektedir. Sektöre yeni rakiplerin girmesi, yeni kapasiteler, pazar payını yakalama arzusu ve genellikle önemli kaynaklar yaratır. Bu nedenle fiyatlar düşecek veya kullanım maliyetleri artacaktır. Dolayısıyla karlılık azalacaktır (Safari vd., 2016: 74). Bir ürün veya hizmetin potansiyeli ne kadar yüksekse, birçok işletmenin pazar payına ortak olma şansı da o kadar yüksektir. Bununla birlikte, şirketlerin çoğunluğa katılması için caydırıcı unsurlar çoktur. Bu unsurlardan bazıları şu şekildedir (Mohapatra, 2011: 267-268);

- ✓ Yeni girenler için hammaddelere sınırlı erişim,
- ✓ Mevcut tedarikçilerle yüksek marka bağlılığı,
- ✓ Müşterilerin diğer firmalara geçme ihtimali,
- ✓ Mevcut ürünler için mevcut oyuncuların sahip olduğu fikri mülkiyet hakları,
- ✓ Yüksek yatırım maliyeti.

1.4.2.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar, pazarlık güçleri aracılığıyla rakipleri fiyatlarını düşürmeye veya daha yüksek kalite veya daha iyi hizmet vermeye zorlayabilir. Pazarlık gücünü belirleyen ana faktörler bulunmaktadır. Bunlar (De Swaan Arons ve Waalewijn, 1999: 4);

- ✓ Hacim,
- ✓ Ürünün alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü temsil edip etmediği,
- ✓ Farklılaştırma veya standart ürün,
- ✓ Değiştirme maliyetleri,

- ✓ Alıcı karlılığı (dolayısıyla fiyat hassasiyetleri),
- ✓ Geriye dönük entegrasyon,
- ✓ Nihai ürünün kalitesinin önemi ve alıcının endüstri talebi,
- ✓ Fiili piyasa fiyatları ve tedarikçi maliyeti konusundaki bilgi düzeyi ve
- ✓ Tehdittir.

1.4.2.4. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi

İkame ürün veya hizmet tehdidi, müşterinin benzer ihtiyacını karşılayabilecek diğer ürünleri ifade eder. Bu ikamelerin tehdidi, tüketicilerin ikame etme eğiliminde oldukları ürün veya hizmetlerle rekabet halindeki fiyatlarına ve performanslarına bağlıdır. İkame ürünler, hem göreceli değeri hem de değiştirme maliyetlerini etkiler (Porter, 1985: 65). İkame ürünler, temelde aynı işlevi yerine getiren ancak genellikle farklı bir teknolojiye dayalı ürünler veya çözümlerdir. Soyutlama düzeyine bağlı olarak, neredeyse her şey bir ikame olabilir (De Swaan Arons ve Waalewijn, 1999: 3). Bazen bir ürün veya hizmet, hâlihazırda oluşturulmuş başka bir ürüne benzer işlevleri yerine getirir. Yerleşik bir ürün, muadillerinden doğrudan tehdit almakta ve pazar potansiyeli büyük ölçüde azalmaktadır. Bazen ikameler farklı biçimlerde gelir ve tanınmaları zordur. Bu tür ikameler, mevcut yerleşik ürünlerin pazar potansiyelini tehdit edebilir. İkame tehdidine karşı koymak için, mevcut ürünler için benzersiz satış önerileri oluşturulmalıdır. İkame ürünlere kıyasla, piyasa sürülecek ürünün müşterilere değer sunacak özellikler sağlaması gerekmektedir (Mohapatra, 2011: 268).

1.4.2.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Burada “tedarikçiler” kelimesi, şirketin ürününü üretmek veya bir hizmet sunmak için gerekli olan tüm girdi kaynaklarını ifade etmektedir. Tedarikçi piyasası doğası gereği tekeller olduğunda tedarikçi gücü artabilir. Bu, arz-talep koşullarındaki eşitsizlik nedeniyle bir ya da birkaç tedarikçinin veya müşterinin sınırlı pazarlık gücüne sahip olduğu durumlarda olmaktadır. Ayrıca tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni bir tedarikçiye geçmenin maliyeti yüksek olduğunda yüksek olabilir. Buna ek olarak tedarikçilerin bir kartele sahip olması ve fiyatlandırma kararlarında tekel olması durumunda da daha yüksek olabilir (Mohapatra, 2012: 267).

Tedarikçiler, fiyatları yükseltmek veya kaliteyi düşürmekle tehdit ederek, katılımcılar üzerinde pazarlık güçlerini kullanabilirler. Bir tedarikçi grubu, satış yaptıkları

sektörden daha yoğunsa veya müşteri grubu tedarikçiler için önemli değilse, ürün alıcının işi için önemli bir girdiyse veya değiştirme maliyetleri oluşturmuşsa güçlüdür (De Swaan Arons ve Waalewijn, 1999: 4).

Özetle, Porter'ın (1979) modeli, örgütlerin rekabetçi bir pazarda davranışlarını ve rekabet avantajı kaynaklarını nasıl sürdürdüklerini açıklamaktadır (Mohapatra, 2011: 269).

1.4.3. Rekabet Stratejileri

İş düzeyinde stratejik analize yönelik durumsallık yaklaşımları üzerine yapılan birçok çalışma, belirli bir endüstride veya bir ürün/pazar segmentinde etkin bir şekilde rekabet etmek için genel strateji seçenekleri sunar (Amit, 1986: 281). Porter (2000), beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için işletmelerin izleyebileceği üç strateji önermektedir. Bu stratejiler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1.4.3.1. Maliyet Liderliği Stratejileri

Maliyet liderliği stratejisi, tecrübe, üretim tesislerine yatırım, koruma ve toplam işletme maliyetlerinin titizlikle takip edilmesi yoluyla gerçekleşir. Bu stratejinin amacı, şirketin bir endüstride düşük maliyetli ürünler sunmasıdır (Valipour vd., 2012: 15). Hilman, Mohamed, Othman ve Uli (2009), maliyet liderliği avantajı elde etmek için organizasyonun ileri, geri ve yatay entegrasyon stratejilerini izlemesi gerektiğini belirtmiştir. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, doğru talep tahmini, yüksek kapasite kullanımı, ölçek ekonomileri, teknoloji ilerlemesi, dış kaynak kullanımı ve öğrenme/deneyim eğrisi gibi çeşitli faaliyetler kullanılmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin endüstride düşük maliyet elde ederek rekabet avantajı elde edebileceğini vurgulamaktadır. Müşteriler markaya fazla önem vermediğinde, fiyat duyarlılığında ve alıcılarda önemli pazarlık gücü olduğunda kuruluşlar maliyet liderliği stratejisini izleyebilirler. Maliyet liderliği avantajı elde etmek için işletmenin maliyeti en aza indirmeye vurgu yapması ve süreç inovasyonu faaliyetlerine dâhil olması gerekmektedir (Hilman ve Kaliappen, 2014: 135).

Porter (1980)'a göre "Rekabet stratejisi formüle etmenin özü, bir işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmektir." Porter (1980), maliyet liderliğini "bir endüstride bu temel amaca yönelik bir dizi fonksiyonel politika yoluyla toplam maliyet liderliğinin başarılması"

olarak tanımlamaktadır. Maliyet liderliğinin birtakım gereklilikleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Baack ve Boggs, 2008: 127-128);

- ✓ Randımanlı ölçekli kuruluşların aktif bir biçimde inşa edilmesi,
- ✓ Tecrübeden sağlanan maliyet indirimlerinin kuvvetli bir biçimde izlenmesi,
- ✓ Sıkı maliyet ve genel gider kontrolü,
- ✓ Marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı,
- ✓ Ar-Ge,
- ✓ Hizmet,
- ✓ Satış gücü,
- ✓ Tanıtım vb. alanlarında maliyeti minimuma indirmesi gerektirmektedir.

Maliyet liderliğinin etkili olması için yüksek derecede fiyata duyarlı talep tek başına yeterli değildir. Dolayısıyla maliyet liderliği esas olarak verimliliğe odaklanılarak oluşturulur. Bu verimlilik, üretim veya dağıtım sürecindeki çeşitli ekonomilere dayanabilir. Her durumda, maliyet liderliği, rakiplere kıyasla maliyet yapısındaki bazı ekstra verimliliğin sonucudur. Maliyet liderliği, istikrarlı ortamlarda daha yaygın ve etkili olmuştur (Baack ve Boggs, 2008: 128-129). Şekil 1’de Porter (1980), maliyet liderliğini maliyet odağı ve farklılaştırma odağı olarak ayırmıştır. Bu stratejiler, birçok çeşitli çevresel özelliğin bir sonucudur. Ancak işletmenin geniş veya dar bir hedef pazar ve benzersizlik veya maliyet yeterliliği izleme kararında kök salmaktadır (Baack ve Boggs 2008: 127).

STRATEJİK AVANTAJ

		Müşteri Tarafından Algılanan Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
		FARKLILIK	GENEL MALİYET LİDERLİĞİ
STRATEJİK HEDEF	endüstri çapında		
	Yalnızca Belirli Bir Segment	ODAK	

Şekil 1.2: Porter’ın Maliyet Odağı ve Farklılaştırma Odağı

Kaynak: Baack ve Boggs (2008: 127)

1.4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Temel olarak farklılaştırma, işletmenin tekliflerini rakiplerin tekliflerinden ayırmak için bir dizi anlamlı farklılık tasarlama eylemidir. Farklılaşma stratejisi kullanan işletmeler, pazara ilk girişi en önemli öncelik olarak görür. Pazarda ilk olan işletme, fiyatları belirleme ve yüksek kar ve büyüme elde etme arayışında geniş pazar segmentinden yararlanma konusunda takdir yetkisine sahiptir. Farklılaştırma stratejisi yoluyla avantajlar, iyi ürün kalitesi ve şirketin öncüsü olarak yeniliğe verilen önemle elde edilebilir (Semuel vd., 2017: 1153). Öte yandan farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler, işletmenin bir fiyat primini yönetmesine izin veren, müşteriler için arzu edilen benzersiz nitelikler sunan mamul veya hizmetler ileletmeye yatırım yaparak rekabet üstünlüğü elde etmektedirler (Banker vd., 2014: 873). Bir işletme, yenilikçi özellikler sunmak, etkili promosyonlar başlatmak, üstün hizmet sağlamak, güçlü bir marka adı geliştirmek vb. gibi çeşitli şekillerde kendini farklılaştırabilir. Farklılaştırma stratejisine sahip işletmeler, benzersiz özellikleri, hızlı teslimat sisteminin maliyeti, hizmet kalitesi ve dağıtım kanalları için ürünlerini rakiplerinden daha yüksek fiyatlarla sunma eğilimindedir. Genel olarak, farklılaştırma gücü nadirdir ve taklit edilmesi maliyetlidir. Aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağıdır. Nadirlik işletmenin ürünleriyle karşılaştırılabilecek alternatif ürünlerin olmaması nedeniyle alıcının gücünü zayıflatacak bir unsurdur (Semuel vd., 2017: 1154).

1.4.3.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, belirli bir amaca odaklanarak, işletmenin stratejilerini bu amaç doğrultusunda biçimlendirmektir. Belirli bir amaca odaklanması, işletme içerisinde uzlaşmayı arttırarak rakipler karşısında işletmeyi avantajlı duruma getirecektir. Ayrıca işletmeler, maliyet liderliği stratejisine veya farklılaştırma stratejisine odaklanarak odaklanma stratejisini sürdürebilirler (Barca ve Esen, 2012: 98). Bir diğer tanıma göre odaklanma stratejisi, işletmelerin belirlenen özel gereksinimlere sahip müşteri segmentine yoğunlaşarak eyleme geçirdiği stratejilerdir. Bu strateji iki biçimde gerçekleşebilmektedir. İlki, işletmenin maliyetlere odaklanarak maliyet avantajı elde etmesiyle, ikincisi ise, işletmenin farklılaşmaya odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etmek istemesiyle gerçekleşmektedir.

Özetle odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisinin belirli bir kitleye uygulanmış biçimidir. Bu strateji, küreselleşme nedeniyle sektördeki rekabetin koşullarına dayanamayan işletmeler tarafından uygulanmaktadır. İşletmeler odaklanma stratejisini başarılı bir şekilde eyleme dönüştürebilirlerse rakiplerine göre daha yüksek kar elde edebilirler (Peker vd., 2015: 15).

1.5. Çevresel Belirsizlik ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki

Algılanan çevresel belirsizlik, örgüt teorilerinden durumsallık yaklaşımında March ve Simon (1958), Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1967) çalışmalarında kökleri bulunan uzun süreden beri etkili bir değişken olarak kabul edilmektedir (Moore ve Mula, 1993: 1). Bu nedenle çevresel belirsizlik örgütlerin temel sorunlarından biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgütlerde çevresel belirsizliğin doğası etkilerini anlamaya yönelik teorik ampirik önemli ölçüde çalışma bulunmaktadır (Buchko, 1994).

İşletmelerde strateji de askeri kökenli bir kavram olup teorik temeli adaptasyon teorileri örgütsel strateji yaklaşımına dayanmaktadır. Çünkü bu yaklaşımda sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlamak ve belirsizliği azaltmak için stratejik yönetimde geçmişteki başarılar kadar beklenmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevresel sorunları çözmek gerekir. Bu yaklaşım öncüleri Chandler (1962), Miles ve Snow (1978), Porter (1980) ve Mintzberg (1985, 1987) olarak ifade edilir. Bu yaklaşımda işletmeler üst yönetimin belirlediği stratejiler yardımıyla çevreye uyum sağlamaktadır. Yönetim SWOT analizi sayesinde çevredeki değişimleri izleyerek dış çevredeki fırsat ve tehditler ile iç çevredeki güçlü ve zayıf yanları tespit ederek örgütsel kaynak ve varlıkları nerede ve nasıl kullanacağına karar vermektedir (Koçel, 2003).

Şüphesiz algılanan çevresel belirsizlik ile stratejinin teorik temelleri kadar yapılan ampirik araştırmaların sonuçları da çalışmanın hipotezlerin ileri sürmek bakımından önemlidir. Bu konuda farklı sektörlerde yapılan önceki çalışmaların bulguları aşağıda yer almaktadır.

Dev ve Olsen (1989) çevresel belirsizlik, işletme stratejisi ve finansal performans arasındaki ilişkilere dair ampirik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın bulguları, bir organizasyonun karşı karşıya olduğu çevrenin durumu ile iş stratejisi arasında bir "eşleşme"nin yüksek performans için gerekli olduğunu göstermektedir. Elde edilen

sonuçlar, bir firmanın geleceğini planlamaya dâhil olan tüm yönetim seviyeleri için paha biçilmez bir planlama ve analiz aracı sağlar. Bu çalışmadaki bulgular, otellerin stratejisi ile kar açısından ölçülen performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Yine bulgular, farklı çevresel durumlarla karşı karşıya kalan organizasyonlarda farklı stratejiler kullanmanın performansla ilgili olmadığını saptamışlardır.

Chong ve Chong (1997) Batı Avusturalya imalat şirketinin stratejik işbirimi yöneticisi örnekleminde stratejik iş birimi (SBU) stratejisi ve algılanan çevresel belirsizliğin SBU performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgulara göre SBU stratejisinin ve PEU'nun yönetim muhasebesi sisteminin önemli öncülleri olduğunu ve muhasebe yönetim sisteminin de SBU performansının önemli bir öncülü olduğunu göstermektedir.

Badri, Davis ve Davis (2000) gelişmekte olan ülkelerde operasyon stratejisi, çevresel belirsizlik ve performans arasındaki ilişkiyi ele almışlar. Sonuçlar, çoğu firmanın çevrelerini verili olarak kabul ettiğini ve güçlerine tepki verecek mekanizmayı kurduğunu göstermektedir. Yüksek performans gösterenler, organizasyonları içinde etkili kontroller için kaynak olarak çevresel değişkenleri kullanarak dış çevrelerinin karmaşıklığına uyum sağlamaktadır

Brouthers, Brouthers ve Werner (2002) algılanan çevresel belirsizliğin (PEU) çok boyutlu bir ölçüsünü kullanarak, PEU'nun (risk) uluslararası giriş modu stratejileri üzerindeki etkisi açısından hizmetler ve üretim arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları araştırmışlardır. Bulgular, belirli PEU türlerine hizmet sektörünün imalat sektörüne göre oldukça farklı yanıt verdiği ileri sürülmüştür. Sonuçlar çok boyutlu çevresel belirsizlik ölçülerinin kullanılmasının farklı endüstrilerde stratejik davranışın daha iyi anlaşılmasında önemli olduğunu göstermiştir. Bulgulara göre, üç farklı koşullu ilişki söz konusudur: (1) hizmet firmaları makro ekonomik risklere imalat firmalarına göre daha duyarlı olma eğilimindedir; (2) imalat firmaları, malzeme risk algısına hizmet sağlayıcılardan daha duyarlı olma eğilimindedir ve (3) daha fazla rekabet PEU'su hizmet firmaları için entegre tarzların daha fazla kullanılmasına ve imalat firmaları için bağımsız modların daha fazla kullanılmasına yol açmaktadır. Yine hizmet firmaları imalat firmalarına göre daha entegre (tamamen sahip olunan) giriş biçimlerini kullanma eğilimindedir. Daha büyük hükümet/politik riskler hem hizmet hem de imalat firmaları için entegre yöntemlerin artan kullanımına yol açmaktadır. Daha

büyük ürün piyasası riskleri, her iki endüstri sektörü için daha entegre giriş stratejileriyle sonuçlanmıştır. Ayrıca malzeme riskinin imalat firması stratejisi üzerinde bir anlamlı etkisi var iken, hizmet firması stratejisi üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır. Buna karşın makroekonomik riskin hizmet firması stratejisi üzerinde anlamlı etkisi varken imalat firması stratejisi üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Van Gils, Voordeckers ve van den Heuvel (2004) Belçika aile firmalarının çevresel belirsizlik ve stratejik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, aile şirketi yöneticilerinin çevrelerini çok düşmanca bir çevre olarak algılamadıklarını göstermektedir. Rekabet avantajı elde etmek için çoğu, maliyet liderliği ve farklılaşma perspektifini birleştiren bir rekabet stratejisini tercih etmiştir. Yine aile şirketinin rekabet stratejisi ile CEO'nun çevresel belirsizlik algısı arasında da bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca büyüme ve karlılıkla ilgili yüksek belirsizlik, maliyet liderliği stratejisiyle sonuçlanırken, içselleştirme ihtiyacı farklılaşma davranışını teşvik etmiştir.

Moon (2008) algılanan çevresel belirsizliğin çok boyutlu entropi ölçüsünü kullanarak çevresel belirsizlik ve rekabet stratejilerinin (Miles ve Snow Strateji Tipolojisinin) performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bir çokuluslu Amerikan üretim firmasının 50 uzantısı üzerinde yapılan çalışmanın bulguları, global rekabetçi ortamda analitik stratejinin diğer strateji türlerine göre performans avantajı sağladığını ortaya koymuştur.

Ruzita (2010) 120 Malezya imalat firması arasında algılanan çevresel belirsizlik, firma büyüklüğü ve iş stratejisinin çoklu performans ölçütlerinin kullanımı üzerindeki etkisini ampirik olarak bir araştırma yapmıştır. Sonuçlar, algılanan çevresel belirsizliğin finansal ve dahili süreçleri negatif etkilediğini, öncü stratejinin yenilik ve öğrenmeyi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda analizi stratejinin zaman odaklı müşteri ölçütlerinin kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu, firma büyüklüğünün ise yenilik ve öğrenme ölçütleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Kannadhasan ve Aramvalarthan (2011) Hindistan'da faaliyet gösteren 36 Nakliye şirketindeki Finans uzmanları üzerinde çevresel belirsizlik ve işletme stratejisinin performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışma, çevresel belirsizliğin performansı bağımsız olarak pozitif etkilediğini, ancak iş stratejisi ile performans

arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü oynamadığını ortaya koymuştur.

Qi, Zhao ve Sheu (2011) Çin imalat sanayi çalışanları açısından çevresel belirsizliğin düzenleyici olması durumunda rekabet stratejisi, tedarik zinciri stratejisi ile iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçlar, dış çevrenin (çevresel belirsizliğin) rekabet stratejisi, tedarik zinciri stratejisi ve iş performansı arasındaki ilişkiler üzerinde düzenleyici etkilerinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Öncelikle farklılaştırma stratejisine odaklanan firmalar, çevik bir tedarik zinciri stratejisini önemsemektedir. Maliyet liderleri hem yalın hem de çevik tedarik zinciri stratejilerini uygulamaya meyillidir, ancak çevik stratejiye verdikleri önem, değişken bir ortamda istikrarlı bir ortama göre önemli ölçüde daha fazladır. Tedarik zinciri stratejisi seçiminde ise firmalar çevreye bağlı olarak ya yalın ya da çevik bir strateji ya da her ikisini de benimseyebilmektedirler.

Widyaningdyah ve Aryani (2016) Endonezya'nın ASEAN'a girmesiyle sürekli performansı düşen Doğu Java adasındaki büyük ölçekli firmalarda öncül değişken olarak algılanan çevresel belirsizlik (PEU) ile tanısal ve etkileşimli performans ölçüm sistemlerinin (PMS) rekabet avantajı üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır. Çalışma da algılanan çevresel belirsizliğin tanısal performans ölçüm sistemlerine göre etkileşimli olanlar üzerinde daha fazla etkili olduğu gözlenmiştir. Yine etkileşimli performans ölçüm sistemlerinin rekabet avantajı üzerinde yüksek pozitif etkiye sahip olduğu, tanısal performans ölçüm sistemlerinin düşük pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Susilawati ve Faisal (2021) İşletme stratejisi, çevresel belirsizlik ve yönetim muhasebe sistemlerinin firma performans etkisini analiz etmişlerdir. Bu araştırmaların bulgular, insan sermayesinin, iş stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisini yumuşatabileceğini ortaya koymuştur. Yani insan sermayesinin işletme stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisini güçlendirebileceğini tespit etmişlerdir. İş stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı pozitif etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde bu konuda sınırlı sayıda görgül araştırma yapıldığı gözlenmektedir. Bu çalışmalardan Şimşek vd. (2010) Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde stratejik niyet, örgütsel ustalık ve performans arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre stratejik niyetin firma performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği, ancak örgütsel ustalığın firma performansını pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği gözlenmiştir. Bununla birlikte algılanan çevresel belirsizliğin stratejik niyet ile firma performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yine Köseoğlu vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye otelcilik sektöründe Türkiye otelcilik sektöründe gelişmekte olan bir ekonomide iş stratejisi, çevresel belirsizlik ve performans arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu analizlerde Porter, Miles ve Snow tarafından geliştirilen tipolojiler esas alınmıştır. Araştırma bulgularına göre çevresel belirsizlik ile hem finansal hem de finansal olmayan performans arasındaki doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur. Savunmacı stratejilerin, rekabet belirsizliğinde en yüksek etkiye sahip oldukları, ancak bunun anlamlı olmadığı saptanmıştır. Öncü, analizci ve savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler hem finansal hem de finansal olmayan açıdan tepkicilerden daha iyi performans gösterdikleri saptanmıştır. Genel olarak, savunmacı/maliyet liderliği ve öncü/odaklanma stratejileri Türk otelleri için en iyi seçenekler olarak görünmektedir. Türkiye'de düşük maliyet ve farklılaşma yaklaşımlarını bir araya getirmek isteyen otellerin “ortada sıkışıp kalması” muhtemeldir. Bu çalışmada pazar belirsizliğinin maliyet liderliği ve odaklanma ile pozitif ve anlamlı, ancak farklılaşma stratejisi ile pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Teknolojik belirsizliğinin farklılaşma ve odaklanma ile pozitif ve anlamlı, fakat maliyet liderliği stratejisi ile pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Buna karşın rekabetçi belirsizliğin Porter'ın üç stratejisi ile pozitif ve anlamlı olduğu saptanmıştır.

1.6. Rekabetçi İstihbarat Kapsamı ve Tanımı

Rekabet pazar, teknoloji, finans, yerleşke alanı, insan kaynakları, tedarik ve dağıtım gibi çok çeşitli alanlarda süre gelmektedir. Bu denli rekabet ortamında ve çevresel belirsizliklerin giderek tüm şiddetiyle arttığı iş çevresinde, işletmelerin hayatlarını sürdürebilmek ve belirsizlikleri ön görebilmek için birtakım öncülleri yerine getirmek

durumundadırlar. Bu gerekliliklerden biri rekabetçi istihbarattır. Rekabetçi istihbarat, pazar dışı faktörler olmak üzere rekabet dinamiklerine yönelik bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve depolanması ve karar vericilere iletilmesi sürecini ihtiva etmektedir (Momaya, 2019; Bose, 2008: 10). Rekabetçi istihbaratın inceleme kapsamına giren rekabet dinamikleri rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve pazara yeni giren rakipler olarak belirtilebilir. Pazar dışı faktörler kapsamında ise toplum ve çevredeki değişimler, hükümet politika ve uygulamaları, dijitalleşme ve küreselleşme olarak gösterilebilir. Bununla birlikte varlık- süreç-performans da (VSP) rekabetçi istihbaratın inceleme alanına girmektedir (Yılmaz ve Özgener, 2022). Çevresel belirsizlikleri en aza indirebilmek için rakiplerin kapasiteleri, niyetleri, performansları ve zayıf yönleri tespit etmek rekabetçi istihbarat faaliyetidir (Croes ve Rivera, 2010: 234). Çevresel belirsizlikleri minimize etmede rekabetçi istihbaratın fonksiyonlarından biri nicel bilgiden daha ziyade nitel bilginin toplanması ve işlenmesidir (Camison, 2020: 6).

Rekabetçi istihbarat bir disiplinin adıdır ve rakip işletmeleri araştırma ve performanslarını değerlendirmeden daha ziyade proaktif bir rol almayı, gelir ve edinimleri artırmayı ve riskleri belirlemeyi kapsamaktadır (Köseoğlu vd., 2019: 292). Rekabetçi istihbarat, proaktif fonksiyonu gereği tehditleri ve değişimleri fark etmekten daha fazlasını içermektedir. Çevresel zayıf işaretleri okuyup değerlendirme ve öne geçme fırsatı yaratan proaktif bir yaklaşımın adıdır. Bununla birlikte olarak rekabetçi istihbaratta iç bilginin kullanılmasının gereğini de vurgular (Croes ve Rivera, 2010; Camison, 2020; Croes vd., 2020). Buna göre, rekabetçi istihbarat iç ve dış çevreye ait bilgileri sistematik ve etik kurallar çerçevesinde kullanan ve analizler sonucunda yaratılan bilgiyi uygulayan ve işletme karar vericilerine sunan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Croes vd., 2020; Liebowitz, 2006: 14). Rekabetçi istihbarat süreç ve ürün olmak üzere ayrı ayrı ele alınırken birlikte de ele alınan çalışmalar bulunmaktadır. Bu anlamda rekabetçi istihbarat, “çevreye dair (rakip, müşteri, pazar vb.) dağınık bilgileri stratejik bilgilere dönüştüren analitik bir süreç ve nihai stratejik bir ürün olarak tanımlanmaktadır (Croes vd., 2020; Bernhardt, 1994). Süreç ve ürün olarak rekabetçi istihbarat verinin enformasyona, enformasyonun da bilgiye dönüştürülmesi sürecidir (Croes ve Rivera, 2010; Cook ve Cook, 2000). Benzer şekilde rekabetçi istihbaratı hem süreç hem de ürün olarak değerlendiren Croes ve diğerleri, (2020) ürün haline dönüştürülmüş bilginin örgütlerin rekabet üstünlüğü

kazanmada anahtar rolü oynadığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte rekabetçi istihbaratın süreç ve ürün olmasının yanında amaç özelliğinin de bulunduğu belirtilmektedir. Buna göre süreç özelliğiyle rekabetçi istihbarat sevk etme, derleme, analiz ve işletmeye yaymadan oluşan bir bilgi yönetimidir. Ürün özelliğiyle rekabetçi istihbarat stratejik amaçlara yön veren damıtılmış bilgilerdir. Amaç özelliğiyle rekabetçi istihbarat stratejik kararların alınabilmesi için bilgiyi bir ürün olarak karar vericilere sunulmasıdır (Calof vd., 2018; Vriens, 2004)

Çevresel faktörlerdeki değişimler, küreselleşme ve şiddetli rekabet ortamında işletmelerin varlığını devam ettirme ve gelişmelerini sürdürülebilir hale getirme ve çevresel değişimleri yönetme konularında rekabetçi istihbarat kritik bir öneme sahip durumdadır. Çevresel belirsizliklerin süreklilik arz ettiği dikkate alındığında rekabetçi istihbarat kavramı “çevresel belirsizlikleri minimize edecek ve işletmenin taktik ve stratejilerine yön verebilecek veri ve bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve kullanılmasını kapsayan sistematik bir dizi faaliyetler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Kumar vd., 2020; Calof vd., 2018; Saayman vd.,2008). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere rekabetçi istihbaratın rakip, pazar ve pazarlama, teknoloji ve inovasyon, hükümet, değişim, strateji ve sosyal istihbarat olmak üzere oldukça geniş bir kapsama sahip olduğu anlaşılmaktadır (Yılmaz ve Özgener, 2022).

Rekabetçi istihbaratın kapsamı daha yakından incelendiğinde, işletmelerin çevresel değişimleri önceden sezip etkili karar vermelerinde hükümet düzenlemeleri ve sosyo-kültürel yapı rakipler, müşteriler, uluslararası ilişkiler, teknoloji, ekonomi, tedarikçiler, yakından izlenmesi gerektiği belirtilmektedir (Yılmaz ve Özgener, 2022; Tao ve Prescott 2000). Bunlara ilaveten rekabetçi istihbaratın izlemesi gereken alanlar rekabet dinamikleri ve pazar-dışı faktörlerdir (Yılmaz ve Özgener, 2022; Prescott, 1995). Rekabetçi istihbarat rekabet dinamiklerini analiz ederek müşterilere, tedarikçilere, stratejik ortaklara rakiplere ve olası rakiplere karşı olası faaliyetlerin neler olabileceği ve olası karşı hamlelere nelerin yapılabileceğinin önceden kestirilebilmesini sağlamaktadır.

Rekabetçi istihbaratın izlemesi gereken bir diğer unsur da pazar dışı faktörlerdir. Bu kapsamda, tarifeler, teşvikler, vergiler gibi pazar düzenlemeleri ve rekabet faktörlerinin doğuracağı yeni uygulamaların olası etkilerinin önceden belirlenmesinde rekabetçi istihbarat faaliyetlerine dikkat çekilmektedir (Yılmaz ve Özgener, 2022;

Prescott, 1995; Hodgetts, 1993). Bu anlamda pazar dışı faktörler değişim ve hükümet uygulamaları ve politikaları olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Pazar dışı faktör olarak değişim, yeni icat ve inovasyona dönüştürme faaliyetleri, finansta yaşanan dalgalanmalar, dış devletlerin politik kararları, hızlı değişim gösteren döviz kurları enerji fiyatlarında gerçekleşen ani artışlar ve çevreyi kökten etkileyebilecek teknolojik gelişimleri ifade etmektedir. Pazar dışı faktör olarak hükümet uygulama ve sermaye piyasasını ilgilendiren politikaları, yerli ve milli ürünlere yönelik getirilen standart ve düzenlemeler, hükümetin olası ürün siparişleri, vergi ve teşviklere yönelik politikalar, piyasa güvenini etkileyebilecek tüm düzenlemeleri kapsamaktadır (Nyanga vd., 2019; Momaya, 2019).

Rekabetçi istihbarat rekabet dinamikleri ve pazar dışı faktörlerin dikkatle izlenmesini, bilgilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve dağıtılmasını ihtiva eden bir süreci ifade etmektedir. Rekabetçi istihbarat karar vericilere sunulan stratejik bir üründür. Bu ürün sayesinde otel işletmeleri çok zayıf çevresel belirtileri yorumlayabilir ve iş çevresinde, sektör ve endüstrideki olası değişim ve gelişimleri daha doğmadan sezebilir hale gelebilmektedirler. Bu durum rakiplerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, iş stratejilerini ve ayrıca mevcut fırsat ve tehditleri tahmin etmenin daha ötesinde bir durumu işaret etmektedir. Spesifik olarak rekabet dinamikleri ve pazar dışı faktörlere ait veri tabanı oluşturarak bir bilgi merkezi kurabilirler. Ayrıca bilgi sızıntısını engellemenin yanında sektör ve endüstrideki söylentileri teyit etme imkanını kendi ellerinde bulundurlar. Bu da proaktif bir stratejinin takip edilmesinin önünü açmış olmaktadır (Momaya, 2019; Croes vd.,2020; Dishman ve Calof, 2008; Vriens, 2004).

1.6.1. Rekabetçi İstihbarat Özellikleri ve Süreci

Rekabetçi istihbarat bir dizi faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Rekabetçi istihbarat sürecindeki aşağıda detaylı olarak belirtilen faaliyetler rekabetçi istihbaratın aynı zamanda özelliklerini ifade etmektedir. Kumar vd., 2020 ve Chen, Chau ve Zeng, 2002'e göre rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin özelliklerinden birincisi rakipleri, pazarları, müşterileri, tedarikçileri ve çevredeki diğer dinamik ve faktörleri tanımlaması ve toplanması gereken bilgilerin belirlemesidir. Sonra bilgi kaynaklarını tespit etmesi ve bilgilerin bu kaynaklardan toplamaıdır. Bunu takiben toplanan bilgilerin geçerlilik, güvenilirlik ve kullanılabilirliğinin değerlendirilmesi gelmektedir. Toplanan bu bilgilere ilaveten farklı kaynaklardan bilgi toplamaı ve bu bilgileri

bütünleştirmesi gerekmektedir. Bilgiler stratejik veya taktiksel öneme göre yorumlanır, analiz edilir ve yorumlanarak eylem tavsiyelerinde bulunulur. Rapor haline gelmiş bulgular yönetime sunularak dağıtımına alınır. Karar vermede destek taleplerine karşı her an hazır bulunulur. Görüleceği üzere bu faaliyetler işletme karar destek fonksiyonu gibi işlev görmektedir.

Rekabetçi istihbarat rekabet dinamikleri ve Pazar dışı faktörlere yönelik kamuya açık verileri etik ilkeler doğrultusunda toplamaktadır. Rekabetçi istihbaratın sistematik ve organize bir süreci kapsadığı ve bir tür karar destek sistemi ve stratejik bir ürün olduğu görülmektedir (Bernhardt, 2003; Murphy, 2016; Calof vd., 2018).

Literatürde rekabetçi istihbaratın aşamalarına yönelik çeşitli modeller bulunmakta ve süreç çeşitli aşamalara ayrılmış durumdadır. Örneğin, Bose, (2008) istihbarat sürecini planlama ve yönlendirme, toplama, analiz, dağıtım ve geri bildirim olmak üzere beş safhada toplamıştır. Bernhardt, (2003)'a göre istihbarat süreci beş aşamadan oluşmaktadır; planlama ve yönlendirme, toplama, işleme, analiz-üretim ve yayma. Bernhardt'ın modelinde her bir aşama bir döngü halinde birbirini izlemektedir ve her bir aşama bir diğeri kadar önemlidir ve çıktılara değer katmaktadır. Fakat rekabetçi istihbarat sürecinin hem fikir edildiği dört temel aşama bulunmaktadır: planlama, toplama, analiz ve dağıtım (Calof vd., 2018; Rouach ve Santi, 2001; Croes vd., 2020; Dishman ve Calof, 2008). Bu çalışmada neredeyse ortak olan temel aşamaya değinilmiştir.

Rekabetçi istihbarat faaliyetlerin en başından bir ürün ortaya konuncaya kadar yapılan istihbarat kapsamında birtakım konulara dikkat edilmesi gerekmektedir (Bose, 2008). (Bernhardt, 2003; Murphy, 2016; Bose, 2008)

- ✓ Kaynak ve verilerin doğruluğu kontrol edilmelidir.
- ✓ İstihbarat faaliyetleri anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.
- ✓ Bilgi ihtiyacını karşılamaya yönelik olmalıdır.
- ✓ İstihbarat birimi bilgi ihtiyacını karşılamaya yönelik her an hazır durumda bulunmalıdır.
- ✓ İstihbarat her zaman güncellenmelidir.

1.6.1.1. Planlama

Planlama ve yönlendirme aşamasında, öncelikle ihtiyaç duyulan bilgiler belirlenir (Bose, 2008). Rekabetçi istihbarat süreci yöneticilerin gerekli bilgileri mevcut kaynaklardan elde edilen bilgilerin yetersiz olduğunu fark ettikleri andan itibaren başlamaktadır. 5N 1K (ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl ve kim) soru kelimeleri bilgi ihtiyacının belirlenmesinin başlangıcını oluşturmaktadır. Stratejik bilgi ihtiyacına karar verildiği aşamadır. Bu aşamada çevredeki bilgilerden hangi özelliklere sahip olanların toplanacağına karar verilir (Croes vd., 2020; Vriens, 2004). Bir rakip hakkında bilgiye ihtiyaç duyulduğunda rakip işletmenin maliyet, fiyat, strateji, teknoloji, üretim kapasitesi, servis kalitesi ve insan kaynaklarına dair bilgiler gerekmektedir. Bir otel işletmesinin rakiplerinden biri hakkında bilgi gereksinimi olup olmadığını belirlemesi için şu sorulara cevap bulması gerekmektedir.

- a) Rakip otel işletmesi son beş yılda Ar-Ge için ne kadar harcama yapmıştır? Gelecek beş yılda ne kadar harcama planlamaktadır?
- b) Yatırımın ömrü ne kadardır?
- c) Kimleri istihdam etmiştir ve kimleri istihdam etmeyi planlamaktadır?
- d) Hizmet kalitesi ne düzeydedir? Hizmet kalitesinde artış var mıdır? Varsa nasıl başarılımıştır? Ürün kaliteleri hangi düzeydedir? Oda doluluk oranları ve geceleme süreleri nelerdir? Ürün ve hizmet kalitelerinde rol oynayan etmenler nelerdir? Otel işletmesinin orta ve uzun vadedeki hedefleri nelerdir?
- e) Yeni ürün veya hizmetler nelerdir? Yeni ürün ve hizmetlerinin tanıtımını ne zaman ve nerede yapılması planlanmaktadır? Hangi müşterilere yönelmişlerdir? Teknolojileri ve reklamları nelerdir neden tercih edilmiştir?

İstihbarat ihtiyaçları, bilgi toplama faaliyetlerine ve uygun zamanlı bilgi üretimine başlangıcını teşkil etmektedir. Croes ve arkadaşlarına göre (2020) planlama istihbarat edinme görevlileri ve karar vericilerin bilgi ihtiyaçlarının belirlendiği aşamadır. Aşırı ve gereksiz bilgi toplama rekabetçi istihbarat sürecinin başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu aşamada karar vericiler ve istihbarat birimi stratejik inovasyon ve politikalara yönelmeli ve bu çerçevede planlama yapmaları gerekmektedir. Planlama safhasında amaç, edinilecek bilgi noktasında rekabetçi istihbarat faaliyetlerine amaç belirlemek ve yön vermektir (Ranjan ve Foroapon, 2021 Bose, 2008).

1.6.1.2. Toplama

Bilgi toplama veya derleme rekabetçi istihbarat sürecinin ikinci aşamadır. Esas olarak toplama faaliyetleri çerçevesinde olası kaynaklar belirlenir, verilerin etik kurallar çerçevesinde araştırılır toplanır ve düzene sokulur (Ranjan ve Foropon, 2021; Bose, 2008). Bilgi ihtiyacı, ilgili birimin hangi verilerin gerekli olduğunu belirtmektedir. Birim karar vericilerin gereksinim duydukları bilgilerin ne zaman ve hangi kaynaklardan elde edileceğini tespit eder (Croes vd., 2020). Bunu takiben hangi bilgileri toplama sorumluluğunun kimlere verileceği ve analiz tekniklerinin neler olduğuna da bu aşamada karar verilir. İstihbarat birimi (Analistler ve bilgi toplayıcıları) toplama stratejilerini belirlerler. Bu aşamada birim kaynakları kullanarak verileri toplanmaya başlanır. Sonuçlar düzenlenir ve bilgiler bir takım tasnif işlemlerinden sonra istihbarat üretim birimine aktarmak için hazır hale getirilir. İhtiyaç duyulan verilerin toplanması genel olarak iki temel faaliyetten oluşmaktadır (Croes vd., 2020 ; Vriens, 2004).

Veri ve bilgilerin toplandığı kaynaklar; taşıyıcısına göre (doküman, elektronik ve insan kaynakları), açık ve kapalı, birincil (verinin orijinal kaynağı) ve ikincil (değişime uğramış veriler), iç ve dış kaynaklar olmak üzere çeşitlilik göstermektedir (Vriens, 2004). Bu kaynaklardan açık kaynaklar ve insan kaynakları legal ve etik veri toplama kaynakları olarak gösterilmektedir. Rekabetçi istihbaratın bilgi toplama kaynakları açık kaynak ve insan kaynakları istihbaratı ile sınırlıdır (Camison, 2020)

1.6.1.2.1. Açık Kaynak İstihbaratı

Açık kaynaklar arasında basın, internet ve teknik raporlar gelmektedir ve en yaygın olanı internettir. İnternette elde edilecek bilgiler ciddi rekabet edici bilgiler sunmayabilir. Çünkü internet üzerinden yayınlanan bilgiler tasarlanmış veri içermektedir. Yöneticiler rekabet aracı olarak kullanılacak bilgiler kişisel ve sosyal ağlar üzerinden, yatırım bağlantılarından, elde edilebilir. Bununla birlikte işletme içi kaynaklar da önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu bilgiler edinmenin yolu insan kaynakları istihbaratına çıkmaktadır (Bose, 2008; Croes ve Rivera, 2010).

1.6.1.2.2. İnsan Kaynakları İstihbaratı

Kişisel ve sosyal ağlar üzerinden, yatırım bağlantılarından ve işletme içi kaynaklar vasıtasıyla elde edilecek bilgilerin rekabet açısından daha değerli olduğu

bilinmektedir. Bu noktada insan kaynakları istihbarat birimi ön plana çıkmaktadır. İstihbarat birimi endüstri, pazar haber, makale ve söylentilerden ham bilgiler elde eder (Camison, 2020; Croes vd.,2020). İnsan kaynakları vasıtasıyla elde edilen veri ve bilgiler analize tabi tutulmadan önce dikkatle izlenmesi gereken durumları Bernhardt (2003) şu şekilde açıklamaktadır: Öncelikle veri ve bilgilerin güvenilirlikleri test edilmelidir. Bilgi ile kaynak arasındaki bağlantı sorgulanmalı ve bilginin yeni veya eski olduğuna karar verilmelidir. Verilerin ne kadarına ulaşılabildiği belirlenmelidir. Bununla birlikte bilginin anlamlılık düzeyi ölçülmeli ve bilginin mevcut bilinen bilgilerle uyuyup uyuyamadığı kontrol edilmelidir. Son olarak veriler arasındaki tutarsızlıklar çözümlenmelidir.

1.6.1.3. Analiz

Analiz aşaması, toplanan bilgilerin bir sistem dâhilinde analize tabi tutularak karar vericilerin strateji belirlemelerine zemin hazırlayacak tarzda uygulanabilir ve anlamlı hale getirildiği ve bilgilere dönüştürüldüğü aşamadır (Kumar vd., 2020). Bu safhada veriler stratejik amaçlar bir başka ifadeyle strateji belirleme için uygunlukları ve yeterlilikleri analizlerle tespit edilir (Ranjan ve Foroapon, 2021; Vriens, 2004). Rekabet istihbaratının analiz aşaması analistlere, yönetici ve karar vericilere dinamik bir pozisyon alabilmelerini hedeflemektedir. Analiz aşamasında dikkat edilmesi gereken birtakım noktalar bulunmaktadır. Birincisi fırsatlar, tehditler ve çevresel belirsizlik kaynaklı beklenmedik gelişmeler analiz edilmelidir. İkincisi rakiplere yönelik analizlerdir. Rakiplerin planları, niyetleri ve güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir. Son olarak işletmenin amaçlarına yönelik taktik ve stratejilerin belirlenmesidir (Momaya, 2019; Croes vd.,2020). Dolayısıyla analiz aşamasında rekabetçi istihbarat birimi strateji belirlemeye yönelik kritik bir ürün ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Bernhardt (2003) rekabetçi istihbaratın analiz fonksiyonlarının şu özelliklerine dikkat çekmektedir. İşletmenin bir strateji belirlemeden önce politika oluş süreçlerine katılım sağlanması gerektiğinin altını çizmektedir. Çevresel belirsizliklerin fazla bulunduğu ortamlarda karar vericilerin düşük olasılıklara ve tehlikelerin etkilerine doğal olarak daha fazla ilgi duyarlar. Bu aşamada rekabetçi istihbarat birimi tarafından sağlanacak desteğin profesyonelce olması gerektiğini vurgulamaktadır. İstihbarat birimi rekabet dinamikleri ve Pazar dışı faktörlere yönelik analizleri neticesinde olası tehdit ve fırsatları net ortaya koymalı ve baskı kaynaklarını net olarak açıklamalıdır. Geç iyi

bir bilgiyi kullanmaktansa vasat da olsa bilgiyi doğru zamanda kullanmak başka bir ifadeyle strateji belirlemek bilgilerin zamanında karar vericilere ulaştırılmasının önemini vurgulamaktadır.

1.6.1.4. Dağıtım

Rekabetçi istihbaratın dağıtım safhası bilgiye dönüştürülen verilerin karar vericilere ve diğer kullanıcılara iletilmesidir. Bir başka ifadeyle analiz aşamasında üretilen bilginin yönetimce oluşturulacak stratejilerin ve planların oluşturulup kullanımınıdır (Croes vd., 2020). Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus bilgilerin bilgi ihtiyacını karşılayacak formatta oluşturulmuş olmasıdır. Bu da ihtiyaca göre net raporlar veya detaylı raporlar formatlarında hazırlanması gerektiği anlamına gelmektedir. Raporlar aynı zamanda veri tabanına kaydedilerek profil belirlemede (rakip, müşteri vb.) ve olası senaryoların hazırlanmasında girdi olarak saklanmaktadır (Bose, 2008). Stratejik bir ürün olan rekabetçi istihbarat rapor analiz ve bilgilerin muhafaza edilmesi buna göre gizlilik tasnifine tutulması da büyük önem arz etmektedir.

Dağıtım safhasında ön plana çıkan hususları şu şekilde özetlemek mümkündür: Rekabetçi istihbarat birimince oluşturulan sonuçlar karar vericilere yüz yüze toplantılarla iletilebilir bu noktada, ihtiyaç duyulan bilgiler net olarak ortaya konmalıdır. Ürün halilene getirilen bilgilerin güvenilirlikleri kesinleştirilmelidir. Ortaya çıkarılan analiz ve sonuçlar delillerle (belgeler, yerel olarak teyit edilme vb.) desteklenmelidir. Böylelikle karar verilecek olan konuların önem önceliği belirlenmiş olmaktadır Dağıtım safhasında ortaya çıkabilecek olan sorunların kaynağında iletişim, bürokrasi, işletme kültürü, güvenlik gibi işleyişlerin olduğu ve bu gibi sebeplerin hazırlanan analiz ve sonuçların etkililiğinin azalabileceği göz önüne alınmalıdır (Köseoglu vd., 2019; Kumar vd., 2020). Bununla birlikte rekabetçi istihbarat biriminin dikkate alması gereken bir diğer konu sunulan raporların etkisinin ölçülmesidir (Croes ve Rivera, 2010).

Sonuç olarak karar vericilerin ihtiyaç duydukları bilgilerin belirlenmesi, toplanması, analize tabi tutulması ve dağıtılması safhalarıyla ortaya konan ürün çevresel belirsiz ortamında karar vericilerin stratejik hamleleri için kullanılmaktadır (Kumar vd.,2020; Bernhardt, 2003; Bose, 2008).

1.6.2. Rekabetçi İstihbaratın Boyutları

Literatürden rekabetçi istihbarat süreci ile rekabetçi istihbarat bileşenlerinin benzer oldukları görülmekle birlikte sürecinde olduğu gibi bileşenlerinde de bir konsensüs bulunmamaktadır (Vriens, 2004; Saayman vd., 2008; Dishman ve Calof, 2008; Wright ve Calof, 2006; Calof vd.,2018; Croes vd., 2020). Bu çalışmanın uygulama bölümünde veriler Saayman ve arkadaşlarının (2008) geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Saayman ölçeğinde Dishman ve Calof'un (2008) belirlemiş olduğu beş boyuta yer vermiştir.

1.6.2.1. Planlama

İç ve dış çevreden ihtiyaç duyulan bilginin toplanabilmesi için bilgi toplama sürecinin planlandığı boyuttur. İhtiyaç duyulan bilgi için gerekli kaynaklar belirlenir ve amaçlar ve olası sonuçların bir kurgusu oluşturulur. Karar vericilerin bir strateji belirlemeleri için belirsizliği aydınlatmaya yönelik gerekli bilginin neler olduğu belirlenir. Bilgi toplanırken odak noktaların neler olacağı kesinleştirilir. Özetle aktif bir planlama sürecinin olduğu ve odak noktaların belirlendiği boyuttur (Calof vd.,2018; Croes vd., 2020).

1.6.2.2. Bilgi Toplama

Çeşitli veri toplama metotlarıyla iç ve dış çevren kaynaklarının tarandığı boyuttur. Çevresel belirsizlik ortamlarında ihtiyaç duyulan veri ve bilgilerin belirli birtakım metodlar dâhilinde elde edildiği bu aşama bir nevi veri derleme sürecidir (Dishman ve Calof, 2008).

1.6.2.3. Bilgi Analizi

Verilerin bilgiye dönüştürüldüğü boyut analiz boyutudur. Karar vericilerin oluşturacakları taktik ve stratejilerine dayanak teşkil eden bilgilerin kullanılabilir hale getirildiği boyuttur (Croes vd., 2020; Saayman vd., 2008).

1.6.2.4. Resmi Altyapı ve İşgören Katılımı

Rekabetçi istihbarat bir dizi süreç ihtiva etmesi ve ortaya koyacağı bilgi ürününün alınacak taktiksel ve stratejik kararlara zemin hazırlaması itibariyle resmi veya resmi olmayan bir yapı altında toplanması gerekmektedir. Böylece çalışanlar bilgi üretme

sistemine etkili bir şekilde katkı sağlayabilir. Bu amaçla bilgi üretme sistemine uygun politikalar üretilebilmesi ve işleyişler ortaya konabilmesi için en uygun zemin rekabetçi istihbarat birimini örgüt fonksiyonları içerisine başlı başına bir birim olarak kurmak yerinde olacaktır. Teorik olarak bir resmi alt yapının kurulmasına yönelik her ne kadar çok fazla çalışma bulunsa da uygulamada bu birim kısa dönemli bir faaliyet olarak yürütülmektedir. Böylece bilgi üretme süreci bir süreklilik göstermemektedir. Dolayısıyla işletmelerin reaktif bir strateji izlemelerine yol açmaktadır. İletmelerin sürekli değişen çevresel belirsizliklerin üstesinden gelecek dinamik strateji belirleyebilmeleri rekabetçi istihbaratın örgütsel bir yapı altında toplanması ve dinamik olarak sürekli hazır tutulması ile mümkün olabilir (Wright ve Calof, 2006; Calof vd.,2018).

1.6.2.5. Örgütsel Farkındalık

İşletme içerisinde rekabetçi istihbarat biriminin resmi bir alt yapıya büründürülmesinin yanında işletme kültürü haline dönüştürülmesi gerekmektedir. İşletmenin tüm çalışanlarınca rekabet üstünlüğünün birincil koşulunun bilgi üretiminden geçtiğinin farkına varılması işletme içerisinde bir kültür haline dönüşecek ve rekabetçi istihbarat faaliyetleri bir dinamik bir süreklilik kazanacaktır. Böylece karar vericiler ihtiyaç duyulan güncel bilgiyi çok kısa bir sürede elde edebilecek ve strateji belirleyebileceklerdir (Calof vd.,2018; Dishman ve Calof, 2008; Köseoğlu vd., 2019).

Taktiksel ve stratejik kararlara zemin hazırlayan bilgi rekabetçi istihbarat faaliyetleri planlama, toplama, analiz ve iletişim süreçleri sonucunda ortaya çıkmakta ve örgüt tarafından benimsenmesi ve kültürü vasıtasıyla sürekli beslenmektedir. Her bir rekabetçi istihbarat faaliyetine tüm çalışanlar bir şekilde dahil edilerek resmi bir altyapının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle çalışanların rekabetçi istihbara faaliyetlerine katılımı ve resmi bir yapının önemine değinilmiştir (Calof vd.,2018; Dishman ve Calof, 2008).

1.6.3. Rekabetçi İstihbaratın Strateji Belirlemeye Katkıları

Vriens, (2004) rekabetçi istihbaratın amacını stratejik kararları destekleyecek bilgiler üretmek olarak tanımlamaktadır. Rekabet dinamikleri ve pazar dışı faktörlere dair çevresel belirsizliklerin giderek arttığı iş ortamında karar vericilerin taktiksel ve stratejik karar verebilmeleri belirsizliklere yönelik üretebildikleri bilgilere

dayanmaktadır (Dupeyras ve MacCallum, 2013; Köseoğlu vd.,2020; Dishman ve Calof, 2008; Calof vd., 2018).

Bu noktada Fleisher ve Blenkhorn, (2001) rekabetçi istihbarat faaliyetleri çeşitli stratejik amaç ve bakış açılarına göre sınıflandırmıştır:

Finansal bakış açısına göre paydaşların kazançlarını artırmayı, toplam yatırım getirisinin yatırımdan daha fazla olmasını ve değer temelli bir yönetimi kendisine stratejik amaç olarak belirleyen işletmeler rakiplere yönelik mali tablolarını, çeyrek dönem raporlarını ve işletmelere dair analist raporlarının değerlendirir. Rakiplerin finans ver faaliyetlerini ölçümleyerek rakiplere dair tahminlerde bulunabilir.

Müşteriyi odak noktalarına alarak müşteriler gözündeki değer ile müşteri memnuniyeti arasındaki tutarlılığı sağlamayı ve müşteri önerilerinin ile değer arasındaki ilişkiyi uygulanabilir hale getirmeyi stratejik amaç olarak belirlemiş işletmeler müşteri önerilerinin analiz ederler ve müşteri değerini belirlemeye çalışırlar.

Rekabetçi istihbarat faaliyetlerini işletme içi bakış açısına göre ele alan işletmeler paydaş değerini ve iş sistemlerini destekleyecek gerekli temel yetenekleri stratejik amaç olarak belirlerler. Bu amaçla işletme iş sistemlerini rakiplere kıyaslarlar ve üstün ve zayıf yönlerini tespit ederler.

Rekabetçi istihbaratı inovasyon ve öğrenme bakış açısına göre ele alan işletmeler işletmeyi öğrenen organizasyona dönüştürmeyi stratejik amaç olarak belirlerler. Bu amaç çerçevesinde teknolojik öngörülerde bulunma yeteneği kazanırlar ve ekonomik değer zinciri analizlerinde uzmanlaşmaya giderler.

Özetle rekabetçi istihbaratın sağladığı katkılar temel iki nedene dayanmaktadır. İlki işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olana rekabetçiliklerine bilgi dayanağı hazırlamasıdır. İkincisi ise taktiksel veya stratejik karar vermelerine dayanak hazırlayacak bilginin üretilmesini sağlamasıdır. Böylelikle işletmeler pazar dinamikleri ve pazar dışı faktörlerle ilgili bilgiler üretebilir ve en uygun taktik ve stratejileri doğru an ve zamanda uygulamaya koyabilirler (Yılmaz ve Özgener, 2022; Köseoğlu vd., 2020; Vriens, 2004).

1.6.4. Rekabetçi İstihbaratın Düzenleyici Etkisi

Literatürde istihbaratın kökleri orduya dayanmakta, ancak ne zaman ortaya çıktığı bilinmemektedir. En eski sofistike referanslardan biri MÖ. 500 yılında kaleme alınmış olan Sun Tzu'nun “Savaş Sanatı (The Art of War) adlı eseridir (Griffith, 1967). Bu deneme dizisi askeri istihbarattaki birçok gelişmenin temelidir. İstihbaratta faaliyeti akışı, bir politika meselesi olarak ulusal güvenlikle de ilgilidir. Bu akım, özellikle ABD'de, kökleri II. Dünya Savaşı dönemine uzanmakta ve siyaset bilimi ile bağlantılıdır. Bu çalışmanın odak noktası olan üçüncü bir akım, iş istihbaratını işletmelerin merkeze yerleştirmekte (Ecells ve Nehemkis, 1984) ve bu sistematik bir yönelim olan yeni bir olgudur.

Yine rekabetçi istihbaratın kendi başına ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasında William T. Kelley'nin “Pazarlama İstihbaratı (Kelley, 1965)” adlı kitabı ve onun Journal of Marketing'deki “Tepe Yönetimine Yönelik Pazarlama İstihbaratı” isimli makalesi (Kelley, 1968) önemli çabalardan biridir (akt. Walle, 1999: 519-520). Yine stratejik planlama sürecinin bir aşaması olarak görülen çevresel tarama ile başlamakta (Aquilar, 1967), stratejik istihbarat (Montgomery and Weinberg, 1979), pazar istihbaratı (Guyton, 1962) gibi uygulamaların rekabetçi istihbarata temel teşkil ettiği söylenebilir. 1980'li yıllarda Porter'ın Rekabetçi Strateji kitabının yayınlanması ve rekabetçi istihbarat profesyonelleri derneği kurulmasının hemen akabinde rekabetçi istihbarat formel biçimde yürütülmeye başlanmış ve hatta rekabetçi istihbarat temel yetenek olarak değerlendirilebilecektir (Prescott, 1998: 37-39). Çünkü istihbarat fonksiyonunun strateji girdilerini önemsemesi, yönetimi her girdinin varlığı ve uygunluğu konusunda mümkün olduğu kadar erken uyarması ve belki de hepsinden önemlisi, her bir strateji girdisiyle ilişkili veri ve muhakeme konusunda yönetim ekibinin üyeleriyle ilişki kurması gerekmektedir (Fahey, 2007).

Bununla birlikte, 1985 yılında Leonard Fuld'un çıkardığı “Competitive Intelligence: How to Get It; How to Use It (Rekabetçi Zeka: Nasıl Elde Edilir; Nasıl Kullanılır?)” isimli kitap bu alanda devrim yaratmaya yardımcı olan ufuk açıcı niteliktedir. Fuld, daha sonraki yıllarda aynı zamanda kendini rekabetçi istihbarata adanmış büyük bir danışmanlık firması kurarak danışmanlık hizmeti vermiş, bu konuda eğitimler vermiş ve rekabetçi istihbarat konusunda birçok kuruluşa tavsiye sunan www.fuld.com isimli bir web sitesi kurmuştur (Walle, 1999: 520). Ayıca Calof ve Miller'in (1997) kalem

aldıkları “Dünya’da Rekabetçi İstihbaratın Durumu (The Status of Competitive Intelligence across the Globe)” isimli kitabı bu alanda somut olarak ortaya konan önemli eserlerden bir diğeri olmaktadır. Bu çalışmadan sonra rekabetçi istihbaratın etkili öncüleri olarak çok sayıda eser vermişlerdir.

Son olarak Kaynak Tabanlı Görüş (Resource-based View-RBV), değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynaklara, bilgi ve becerilere sahip işletmelerin üstün performans elde etme potansiyeli olduğunu savunur. RBV'nin bu bilgiye dayalı kaynak yaklaşımı, işletmeleri maddi olmayan donanımları elde etmeye, bunlara erişmeye ve sürdürmeye teşvik etmektedir. Ayrıca, maddi olmayan kaynaklar, maddi kaynaklardan daha çok nedensel olarak belirsizdir ve daha az gözlemlenebilirdir. Bu nedenle, rakipleri tanımak ve davranışlarını öngörmek zordur. Yönetim bilgi sistemleri alanındaki önemli araştırma alanları olan İş İstihbaratı ve Rekabetçi İstihbarat, kaynak tabanlı görüş teorisinde iyi bir şekilde temellendirilir. İş istihbaratı ve rekabetçi istihbarat, farklı, heteronom, dağınık kaynaklardan gelen verileri toplamaya, entegre etmeye, analiz etmeye ve paylaşmaya odaklanır. Dahası, yalnızca teknoloji ve uygulamalara değil, aynı zamanda iş bağlamına ve karar vermeye de odaklanırlar. İş istihbaratı ve rekabetçi istihbaratının birçok işletme tarafından stratejik hedeflere ulaşmak, karlılığı artırmak, müşteri memnuniyetini artırmak ve mevzuata uyumu sağlamak için değerli bir araç olarak kabul edildiğini belirtmekte fayda var. Bu bağlamda maddi olmayan kaynakların daha iyi ve etkin yönetimi için yeni yöntemler ve teknikler sağlayarak RBV teorisini zenginleştirdiği için İş istihbaratı ve rekabetçi istihbarat oldukça gereklidir (Olszak, 2014: 140). Öte yandan uyum teorilerinden vekalet yaklaşımında asil ile vekil arasındaki bilgi düzeyinin farklılığı nedeniyle ortaya çıkan asimetrik bilgi probleminin olumsuz etkilerini azaltmak için firmaların rekabetçi istihbarat biçimlerinden yararlandıkları söylenebilir (Çelik ve Bedük, 2014: 63).

Rekabetçi istihbaratın teorik arka planının yanı sıra rekabeti istihbarata dair farklı sektörlerde bazı ampirik çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Rekabetçi istihbaratın stratejik yönetim ve bilgi işleme teorilerine dayanmaktadır (Srinivasan & Swink, 2018), Bilgi işleme teorisine göre rekabetçi istihbarat elde edilen, yapılandırılan ve kullanılan enformasyonu tasnif etme ve açıklama yöntemidir

(Moutinho, 2000). Bilgi işleme teorisi işletmenin büyük bir belirsizlikle karşılaşma ihtimaline karşı çok büyük miktarda bilginin analize tutulması gerektiğini ileri sürer. Bununla birlikte bilgi işleme teorisi rekabetçi istihbaratın işletmelerin önceden hazırlıklı olma yeteneklerini ve hızla değişen çevreye uyum sağlama esnekliklerini geliştirdiğini belirtir (Galbraith, 1974; Srinivasan ve Swink, 2018). Dolayısıyla işletme rekabetçi istihbarat vasıtasıyla rekabet dinamikleri ve Pazar dışı faktörlere dair verileri toplayarak bilgiye dönüştürebilmektedir. Bu bilgi işletmelerin rekabet silahıdır (Deschamps ve Nayak, 1995). Böylece rekabetçi istihbarat raporlarına dayanarak işletmeler çevresel belirsizlikleri azaltma yeteneğinin yanı sıra çabuk ve etkili öngörü yetenekleri kazanmış olurlar (Srinivasan ve Swink, 2018).

Kaynak temelli teori bir işletmenin varlıklar, yetenekler, süreçler ve bilgi gibi kaynakları işletmenin çevresel belirsizliklerde strateji üretme ve belirlemelerinde kilit rol oynadığını savunur (Nyanga vd., 2019). Bu noktada rekabetçi istihbarat çevreye dair sahip olduğu bilgi vasıtasıyla sadece işletmenin değil endüstrinin de geleceğini şekillendirme şansına sahip olabilir (Vriens, 2004; Bernhardt, 2003). Buradan hareketle çevresel belirsizliklerin işletmelerin stratejilerini belirlemelerinde negatif bir etki yapmasına rağmen rekabetçi istihbaratın ortaya koyacağı bilgi karar vericilerin çevresel belirsizlik ortamında daha doğru strateji belirlemelerini katkı sağlayacaktır. Çünkü rekabetçi istihbarat toplanan bilgilerin bir sistem dahilinde analize tabi tutularak karar vericilerin strateji belirlemelerine zemin hazırlayacak tarzda uygulanabilir ve anlamlı hale getirildiği ve bilgilere dönüştürüldüğü aşamadır (Bose, 2008). Rekabetçi istihbarat fırsatlar, tehditler ve çevresel belirsizlik kaynaklı beklenmedik gelişmeler analiz eder. Rakiplerin planları, niyetleri ve güçlü ve zayıf yönlerinin belirler. Bununla birlikte işletmenin amaçlarına yönelik taktik ve stratejilerin belirlenmesine katkı sağlar (Bernhardt, 2003; Nyanga vd., 2019; Bose 2008). Bu açıklamalardan hareketle çevresel belirsizlikler arttıkça rekabetçi istihbarat faaliyetleri yoğunlaşacak ve işletmenin en makul stratejiyi belirlemesine katkı sağlayacağı ileri sürülebilir.

Khoshtinat ve Shahabadi (2000) Tahran'da ilaç dağıtım endüstrisindeki 331 üst, orta ve alt kademe yöneticileri örneğinde rekabetçi istihbaratın düzenleyici değişken olduğu bir modelde pazarlama istihbaratı ve iş istihbaratının rekabetçi avantaja etkilerini incelemişlerdir. Bulgular ilaç dağıtım şirketlerinde bilgi (bilgi tipleri, bilgi

kaynakları ve bilgi kullanımı) ve yaratıcılığın pazarlama istihbaratı ve iş istihbaratı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Rekabetçi istihbaratın düzenleyici değişken olduğu durumlarda ilaç dağıtım endüstrisinde iş istihbaratının rekabetçi avantajı artırdığı saptanmıştır.

Dishman ve Calof (2008) pazarlama stratejisi formülasyonun bir öncülü olarak karma iş strateji olan rekabetçi istihbaratı incelemiştir. 1025 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada bulgular, pazarlama stratejisi formülasyonunun bir öncülü olarak istihbaratı geliştirilmesine dair tespitler yapmış ve bu sürecin birden fazla aşamadan oluştuğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bilgi toplama alanında güçlü olan rekabetçi istihbarat uygulamasının, süreç ve analitik perspektifte ise zayıf olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yap, Rashid ve Sapuan (2012) Malezya'daki 93 Kamu iktisadi kuruluşu yöneticisi üzerinde Miles ve Snow tipolojisinden yola çıkılarak, rekabetçi istihbarat uygulamaları ile örgütsel strateji (savunmacı ve analizci) arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bulgular incelendiğinde strateji tipine göre rekabetçi istihbaratın değiştiği gözlenmiştir. Savunmacılarla kıyaslandığında analizcilerin teknolojik ve ekonomik sektörlerde daha fazla istihbarat önem verdiği saptanmıştır. Bununla birlikte bu kuruluşların yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'nün stratejik ittifak, pazarlara giriş ve çıkış, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve teknoloji adaptasyonu gibi kararlarda rekabetçi istihbarattan büyük ölçüde yararlandığı belirlenmiştir.

Duran ve Akci (2015) tarafından yapılan Borsa İstanbul'a kayıtlı 174 şirket örneklemindeki çalışmada, tedarik zinciri stratejilerinin ve rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini ve bunun belirsizlik koşullarına göre değişip değişmediğini belirlemeye çalışmaktadır. Bulgular incelendiğinde; rekabet stratejilerinin tedarik zinciri stratejilerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği; maliyet liderliği stratejisi ve yalın tedarik zinciri stratejisi, yüksek belirsizlik koşullarında firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu; farklılaşma stratejisi ve çevik tedarik zinciri stratejisinin ise düşük belirsizlik altında firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, işletmelerin stratejilerini belirlerken algılarının bir belirleyicisi olarak çevresel belirsizliği kullanmaları beklenmektedir.

Tuan (2016) Vietnam'daki 76 kimya üretim şirketi örnekleminde elde ettiği verilerle örgütsel ustalık tedarik zincirinin çevikliği ilişkisinde bilgi paylaşımının aracı rolünü

ve rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünü analiz etmişlerdir. Araştırma sonuçları, örgütsel ustalık ile çeviklik arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü oynadığını ve rekabetçi istihbaratın örgütsel ustalık ile tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı doğrulanmıştır.

Gündüz (2017) çalışmasında Türkiye rekabet istihbaratı uygulamaları firmalarının 115 yöneticisi üzerinde rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, rekabet istihbaratının, rekabet üstünlüğü elde etme, stratejik planlama ve karar vermede kullanıldığı saptanmıştır. Ayrıca, rekabet istihbaratının uygulamalarının daha çok, büyük işletmelerin yanı sıra ihracat işletmelerde daha yaygın olduğu bulunmuştur. Bu araştırma rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkiindeki düzenleyici etkisinin, ihracat çeşitliliği ve ihracat karlılığı için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca rekabet istihbaratının, uluslararası pazar seçiminde kullanılmasının, işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı saptanmıştır.

Khoshtinat ve Shahabadi (2020) Tahran'da ilaç dağıtım endüstrisindeki 331 üst, orta ve alt kademe yöneticileri örnekleminde rekabetçi istihbaratın düzenleyici değişken olduğu bir modelde pazarlama istihbaratı ve iş istihbaratının rekabetçi avantaja etkilerini incelemişlerdir. Bulgular ilaç dağıtım şirketlerinde bilgi (bilgi tipleri, bilgi kaynakları ve bilgi kullanımı) ve yaratıcılığın pazarlama istihbaratı ve iş istihbaratı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Rekabetçi istihbaratın düzenleyici değişken olduğu durumlarda ilaç dağıtım endüstrisinde iş istihbaratının rekabetçi avantajı artırdığı saptanmıştır.

Cavallo vd (2020) rekabetçi istihbaratın (CI) firmaların strateji oluşturma süreciyle nasıl ilişkili olduğunu incelemişlerdir. Brezilya'da yerleşik ve özel olarak CI uygulamalarını benimseyen dört şirkette çoklu bir vaka çalışması yapmışlardır. Bulgular, strateji oluşturma sürecinin her aşaması boyunca CI uygulamalarının bağlantısı ve kullanımı hakkında ayrıntılı ampirik kanıtlar sunmuştur. Ayrıca, çalışma, stratejik uygunluklarına ve yaygınlıklarına rağmen, CI uygulamalarının daha çok taktiksel kullanım için benimsendiğini göstermektedir.

Mutuvi, Muraguri ve Kinyua, (2021) Nairobi Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 65 halka açık şirketin strateji uygulamaları ile performansları arasındaki ilişkiyi

belirlemeye çalışmıştır. Sonuçlar, rekabetçi istihbaratın hem firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ancak strateji uygulamalarının firma performansı üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, rekabetçi istihbaratın strateji uygulama ile firma performans (varlık getirisi) ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu, ancak rekabetçi istihbarat ile firma performansı (özkaynak karlılığı) ilişkisi üzerinde anlamlı olmayan etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Rekabetçi istihbarat konusunda otel işletmelerinde yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu konuda iki temel çalışmaya rastlanmaktadır. Parnell vd. (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, Çin, Türkiye ve ABD'deki KOBİ'ler arasındaki strateji-performans bağlantısında algılanan çevresel belirsizliğin oynadığı olası rolü incelemeyi amaçlamıştır. Stratejik grup düzeyinde analiz kullanılmıştır. Bulgulara göre Birleşik strateji ile performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu Türkiye ve ABD'de desteklenmiştir. Çin'de, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri performans arasında negatif ve anlamlı bir ilişki gözlenirken odaklanma ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak ABD, Çin ve Türkiye'de pazar, teknoloji ve rekabetçi alanlardaki belirsizliğin tüm KOBİ'ler için yüksek olduğu saptanmıştır. Bu gerçeğin farkında olan işletmelerin, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma bir araya getirme ve aynı zamanda rakiplerinden daha iyi performans gösterme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Porter'ın stratejileri ile belirsizlik türleri arasındaki ilişkilere gelince Çin açısından odaklanma stratejisi ile Pazar belirsizliği arasında pozitif ve anlamlı, ancak rekabetçi belirsizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Ancak odaklanma stratejisi ile pazar belirsizliği arasında negatif ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yine Çin açısından farklılaştırma stratejisi ile rekabetçi belirsizliği arasında pozitif ve anlamlı, ancak teknolojik belirsizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öte yandan Çin açısından maliyet liderliği stratejisi ile pazar belirsizliği arasında negatif ve anlamlı, ancak maliyet liderliği ile teknolojik belirsizlik ve rekabetçi belirsizlik arasında negatif ve anlamlı olmayan bir ilişki ortaya konmuştur. Son olarak Porter'ın stratejileri ile belirsizlik türleri arasındaki ilişkilere gelince ABD açısından farklılaştırma ile hem pazar belirsizliği hem teknolojik belirsizlik hem de rekabetçi belirsizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine ABD açısından maliyet liderliği hem de odaklanmış maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisi ile tüm

belirsizlik türleri (pazar belirsizliği, teknolojik belirsizlik, rekabetçi belirsizlik) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İkincisi Köseoğlu, Ross ve Okumuş (2016) Kuzey Dakota, Minot'taki otel endüstrisindeki rekabetçi istihbarat (CI) çabalarının seviyesini belirlemek için 27 oteli temsil eden otel yöneticilerle bir derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişler. Sonuçlar, katılımcı otel yöneticilerinin düşük düzeyde rekabetçi istihbarat bilgisi ve farkındalığı sergilediklerini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin stratejik amaçlardan çok taktiksel amaçlarla rekabetçi istihbarat faaliyetlerinde buldukları saptanmıştır. Ayrıca Yılmaz ve Özgener (2022) Nevşehir'deki konaklama işletmelerinde çalışan 651 çalışandan oluşan bir örnekleme rekabetçi istihbarat ve rekabet gücü arasındaki ilişkide çalışan eğitimi etkinliğinin aracı rolünü incelemişlerdir. Bulgular hem rekabetçi istihbaratın hem de çalışan eğitiminin etkinliğinin rekabet gücünü pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Rekabetçi istihbaratın, çalışanların eğitim etkinliğini olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca, çalışan eğitim etkinliğinin, rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği saptanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN REKABET STRATEJİLERİNİN SEÇİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE REKABETÇİ İSTİHBARATIN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde konaklama işletmelerinde algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejilerinin seçimi üzerine etkisinde rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla yapılan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu; algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejilerinin seçimi üzerine etkisinde rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünün Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde belirlenmesidir.

Konaklama sektörü, turizm endüstrisinin önemli bir bileşeni olarak, dinamik ve değişken bir iş ortamında faaliyet göstermektedir. İşletmeler, sürekli olarak değişen pazar koşulları, tüketici tercihleri, ekonomik dalgalanmalar ve teknolojik gelişmeler gibi etmenlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu belirsizlikler, işletmelerin rekabet stratejilerini belirleme sürecini etkileyerek, uzun vadeli başarılarını ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini zorlaştırabilir. Bu bağlamda, algılanan çevresel belirsizliğin konaklama işletmelerinin rekabet stratejilerinin seçimi üzerindeki etkisini anlamak ve bu süreçte rekabetçi istihbaratın kullanımının önemini araştırmak önemlidir.

Temel değişkenlerin algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet stratejileri ile rekabetçi istihbaratın olduğu bu çalışma çıktıların yönetici kararına ve performansına dayalı olduğu konaklama sektöründe gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya konu olan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin Türkiye’de turizm sektöründe ilk kez ele alınmış

olması çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araştırma konaklama işletmelerinde yüksek belirsizlik düzeylerinin rekabet stratejilerinin seçimini nasıl etkilediği ve rekabetçi istihbaratın bu seçimdeki rolünün ortaya konması sektör yöneticileri açısından yol gösterici bir rol oynayabilir. Son olarak algılanan çevresel belirsizlik, rekabet stratejileri ve rekabetçi istihbarat konularında inceleme yapacak araştırmacılara teori ve uygulama yönünden fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Amacı

Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan birtakım öncüller bulunmaktadır. Araştırma kapsamında bu öncüllerden; algılanan çevresel belirsizlik ve rekabetçi istihbarat değişkenleri üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla araştırmanın bağımlı değişkeni rekabet stratejileri, bağımsız değişkeni algılanan çevresel belirsizlik, düzenleyici değişken ise, rekabetçi istihbarattır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejilerinin seçimi üzerine etkisinde rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünün ortaya konmasıdır.

2.3. Araştırmanın Varsayımları

- ✓ Katılımcıların, anket sorularını doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- ✓ Örneklem hacminin evreni temsil ettiği,
- ✓ Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu ve
- ✓ Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğudur.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada, algılanan çevresel belirsizlik, rekabetçi istihbarat ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiler, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde incelenmektedir. Araştırmanın, Kapadokya destinasyonu ölçeğinde gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı bazı kısıtlar taşıdığı ifade edilebilir. Bu nedenle araştırma bulgularının ve bu bulgular doğrultusunda yapılacak yorumların değerlendirilmesinde söz konusu bu durumun dikkate alınması faydalı olabilir. Araştırmanın başlıca kısıtları şunlardır:

- ✓ Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve butik ve cave otel işletmelerinin yöneticileri ile sınırlandırılmıştır.
- ✓ Araştırma, rekabet stratejilerinin seçimini etkileyen algılanan çevresel belirsizlik bağımsız değişkeni ve rekabetçi istihbarat düzenleyici değişkeni ile sınırlandırılmıştır.
- ✓ Araştırma 2021 yılı Mart - Haziran ayları arasında yapıldığından araştırmanın zaman açısından da sınırlılığının olduğu ifade edilebilir.

2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi başlığı altında ölçekler, pilot çalışma, örneklem ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

2.5.1. Ölçekler

Otel işletmeleri örneklemine yöneticilerin, algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejilerinin seçimi üzerine etkisinde rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla oluşturulan anket, dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde algılanan çevresel belirsizlik düzeyini ölçmek amacıyla, Yayla ve Hu (2012) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Algılanan çevresel belirsizlik ölçeği; dinamizm (3 ifade), heterojenlik (5 ifade) ve karmaşıklık (3 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 5'li likert tipi 11 ifadeden oluşmaktadır (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*).

Anketin ikinci bölümünde, rekabet stratejilerini ölçmek amacıyla Nayyar (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; farklılaşma (11 ifade), maliyet liderliği (9 ifade) ve odaklanma (5 ifade) stratejileri olmak üzere üç boyut toplam 25 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*).

Anketin üçüncü bölümünde, Saayman ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen ve Yılmaz (2018) tarafından Türkçe' ye uyarlanan rekabetçi istihbarat ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek; bilgi analizi (5 ifade), bilgi toplama (8 ifade), planlama (5 ifade), örgütsel farkındalık ve dağıtım (7 ifade) ve resmi altyapı ve işgören katılımı (8

ifade) olmak üzere 5 boyut ve toplam 33 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=*Kesinlikle Katılmıyorum*, 2= *Katılmıyorum*, 3= *Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*, 4= *Katılıyorum*, 5= *Kesinlikle Katılıyorum*).

Anketin dördüncü bölümünde, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, mesleki deneyimi, oteldeki konumu, turizm mesleki eğitimi alma durumu, işletmenin türü, çalışılan departman ve otelin faaliyet süresini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

2.5.2. Pilot Çalışma

Anketi uygulamadan önce, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren ve anakütle içerisinde yer alan 30 otel işletmesi yöneticileri üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Anket sorularında anlaşılmayan bir soru olup olmadığı ve sektörel tecrübeleri çerçevesinde nasıl daha uygun ifade edilebileceği üzerinde durulmuştur. Otel işletmeleri yöneticilerinden gelen eleştiriler ve geribildirimler dikkate alınarak, anket formuna son şekli verilmiştir.

2.5.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile butik/cave otel işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında “tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmeler neticesinde, araştırma kapsamına giren 170 otel işletmesinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda her otel işletmesinden bir üst düzey yöneticiye anket uygulandığından, 170 anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen ve analizlere dahil edilen anket sayısı 149’dur. Evrenin 170 olduğu bir araştırmada örneklem hacminin en az 118 olması gerektiği tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Bu çerçevede 149 anketin evreni temsil etme yeteneğinin olduğu ifade edilebilir.

2.5.4. Verilerin Analizi

Mevcut araştırmada otel yöneticilerinin çevresel belirsizliğe ilişkin algılamalarının rekabet stratejilerine ilişkin tutumlarını nasıl etkilediği ve bu etkide rekabetçi istihbaratın nasıl bir rol oynadığı incelenmiştir. Çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri açısından önemi farklı çalışmalarda ortaya konulmuş olmasına rağmen,

rekabetçi istihbarat davranışlarının bu iki kavram arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiği net değildir. Bunun yanında her bir yapının kendi içerisinde alt yapıları barındırması araştırılması planlanan ilişkileri karmaşıktırmaktadır. Schumacker ve Lomax'a göre (2010) karmaşık ilişkiye sahip modellemelere ilişkin çözümlenmelerde yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılması önerilmektedir. YEM çok değişkenli bir istatistik analiz tekniğidir. YEM aynı zamanda de kovaryans ve varyans tabanlı olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir (Hair vd., 2014). Kovaryans tabanlı YEM varyans tabanlı YEM'in aksine hem örneklem büyüklüğüne hem de normal dağılım varsayımına karşı hassastır. Varyans tabanlı YEM ise normal dağılım varsayımını aramamasının yanında küçük örneklem büyüklüğünün ortaya çıkartacağı olası hataları en aza indirgeyebilmektedir. Bunun yanında keşifsel çalışmalarda varyans tabanlı YEM'in kullanılması da önerilmektedir. Bu noktada mevcut araştırmada örneklem sayısının az olmasının yanı sıra çevresel belirsizlik ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkide rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünün yeterli düzeyde araştırılmamış olması sebepleri dikkate alınarak varyans tabanlı YEM kullanılmıştır. Kısmi en küçük kareler yöntemi (KEKK) varyans tabanlı YEM'dir. KEKK yapısal eşitlik modellemesinin tahminlenmesinde veri üzerinde dağılımsal varsayımları dayatmayan tekrarlı bir yöntem olmasının yanında, KEKK-YEM gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki çok değişkenli karmaşık ilişkilerin modellenmesi için kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır (Fornell vd., 1996).

KEKK-YEM ölçüm modeli ve yapısal modelden oluşmaktadır (Hair vd., 2014). Ölçüm modeli gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkileri temsil etmektedir (Triemstra vd., 1998: 586). Ölçüm modelinde yapılar yansıtıcı olarak ele alındığında yapı güvenirliliği, yakınsak geçerlik ve ayırt edici geçerlik incelenmesi gerekmektedir (Hair vd., 2014: 97). Bu çalışmadaki tüm yapılar yansıtıcı olarak ele alındığı için ölçüm modelinde belirtilen güvenilirlik ve geçerlikler incelenmiştir. Yakınsak geçerlik bir gizil değişkenin gözlenen değişkenleri için orta düzeyli karşılıklı ilişkiyi gerektirir. Yakınsak geçerlik ölçüm modelindeki gizil değişkenleri yordayan gözlenen değişkenlerin faktör yükleriyle birlikte, yapı güvenirliliğine ve ortalama açıklanan varyans (OAV) değerlerine incelenmektedir (Hair vd., 2013: 618). Faktör yükü her bir gözlenen değişken ile gizil değişken arasındaki korelasyonu göstermektedir (Hair vd., 2013: 110). Gözlenen değişkenin gizil değişkeni temsil etme yeteneğinin yeterli düzeyde olabilmesi için faktör yükünün en az .40 olması

gerekmektedir (Hair vd., 2014: 104). Yapı güvenilirliği bir gizil yapıdaki gözlenen değişkenlerin yapıyı tutarlı bir şekilde yansıtmasını anlamlandıran içsel tutarlılığı temsil etmektedir. Yapı güvenilirliğinin birleşik yapı güvenilirliği (BYG) incelenebilmektedir ve her bir yapı için BYG'nin en az .60 değerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2013: 619). OAV ise bir yapı üzerindeki ifadelerin yükü için hesaplanır ve yakınsalığın özetleyici bir göstergesidir. OAV her bir gizil değişken için hesaplanmaktadır ve en az .50 değerine sahip olmalıdır (Hair vd., 2013: 619). Ayırt edici geçerlik farklı gizil değişkenlerin gözlenen değişkenlerinin aşırı derecede karşılıklı ilişkisi içinde olmamasını ifade etmektedir (Grace, 2006: 104). Daha açık bir ifadeyle gizil yapıların birbirinden yeterli düzeyde farklı olup olmadığını ortaya çıkartmaktadır. Ayırt edici geçerlik için hem Fornell and Larcker (1981) tarafından önerilen hem de Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından önerilen HTMT (heterotrait-monotrait ratio) yöntemi ile incelenmiştir.

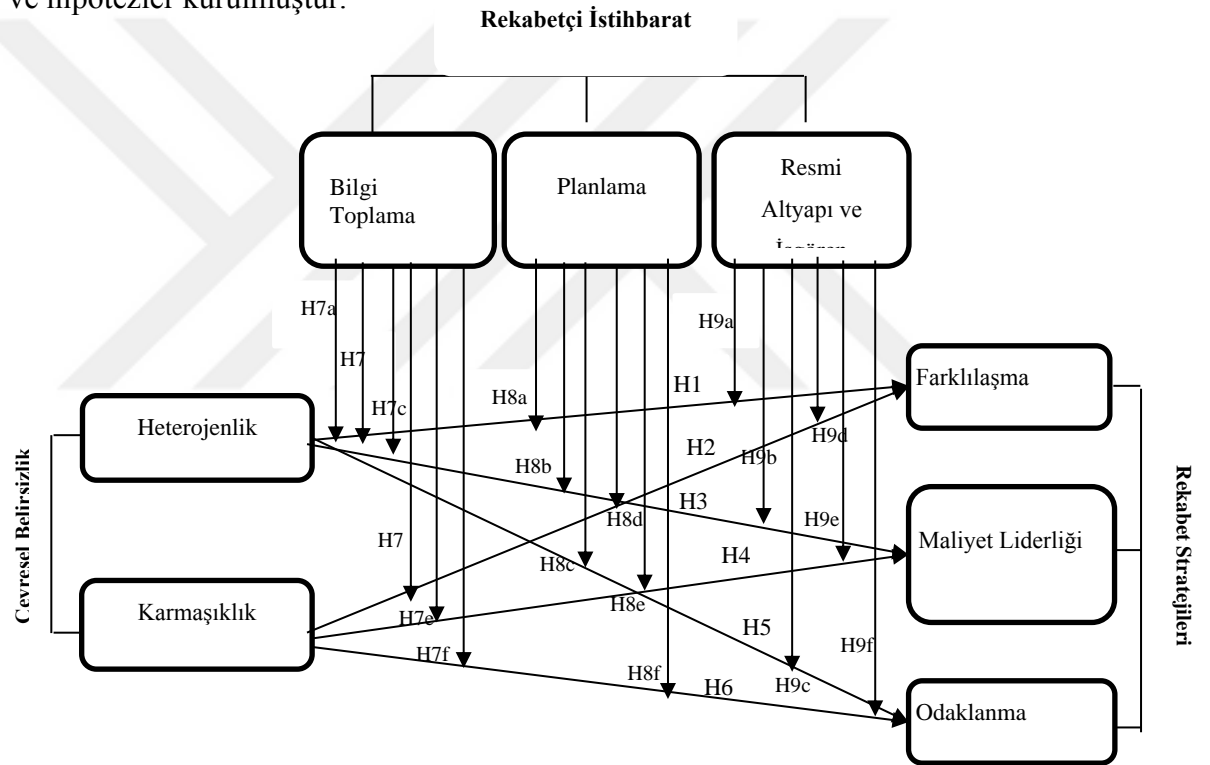
Yapısal modelin uygulanmasında ise Hair vd. (2014: 169) tarafından önerildiği üzere sırasıyla varyans büyütme faktörlerine (variance inflation factors: VIF) ilişkin değerler, yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri, belirleme katsayısı olan R², etki boyutu olan f², Stone-Geisser'in Q² değeri incelenmiştir. VIF çoklu bağlantı sorununun var olup olmadığını kontrol etmek için incelenmiştir. R² modelin tahminleme doğruluğunu ölçmek için kullanılmıştır. Ayrıca r² öncül faktörlerin dışsal faktörü açıklama düzeyini göstermektedir. f² etki boyutu belirli bir dışsal yapı modelden çıkartıldığında R² değerindeki değişiklik ile birlikte çıkartılan bu yapının içsel yapı üzerindeki sabit etkisinin olup olmadığını değerlendirmek için kullanılmaktadır (Hair vd., 2014: 177). Öncül değişkenlerin önemini değerlendirmek için de Stone-Geisser'in Q² değeri dikkate alınmıştır. Q² değeri önerildiği şekilde blindfolding yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Son olarak rekabetçi istihbaratın çevresel belirsizlik ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkisindeki düzenleyici rolü incelenirken, düzenleyici değişkenin anlamlılığının ortaya çıkartılması amaçlandığı için Hair vd. (2017) tarafından önerilen iki aşamalı (two-stage) yaklaşım tercih edilmiştir.

KEKK-YEM analizine geçmeden önce veriler veri eleme sürecinden geçirilmiştir. Bu noktada Hair vd. (2009) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak kayıp değerler incelenmiştir. Veri setinde herhangi bir kayıp değer tespit

edilmemiştir. İkinci olarak uç değerlerin tespiti için Mahalanobis uzaklığı incelemiştir. Mahalanobis uzaklığına göre herhangi bir uç değer de tespit edilememiştir. KEKK-YEM analizi için SmartPLS 3.3.0 programından yararlanılmıştır (Ringle, Wende, & Becker, 2017). Veri eleme sürecindeki analizler için de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programından faydalanılmıştır.

2.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve literatürdeki araştırma sonuçlarından hareketle (Badri, Davis ve Davis, 2000; Van Gils, Voordeckers ve van den Heuvel, 2004; Chen ve Chou, 2009; Qi, Zhao ve Sheu, 2011; Afshar Jahanshahi ve Brem, 2020) aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezler kurulmuştur.



H1: Algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenlik farklılaştırma stratejisini anlamlı ve negatif şekilde etkilemektedir.

H2: Algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından karmaşıklık farklılaştırma stratejisini anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

H3:Algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenlik maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

H4:Algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından karmaşıklık maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve negatif şekilde etkilemektedir.

H5:Algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenlik odaklanma stratejisini anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir.

H6:Algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından karmaşıklık odaklanma stratejisini anlamlı ve negatif şekilde etkilemektedir.

H7a:Heterojenliğin farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisinde bilgi toplamının düzenleyici bir etkisi vardır.

H7b:Heterojenliğin maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinde bilgi toplamının düzenleyici bir etkisi vardır.

H7c:Heterojenliğin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde bilgi toplamının düzenleyici bir etkisi vardır.

H7d:Karmaşıklığın farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisinde bilgi toplamının düzenleyici bir etkisi vardır.

H7e:Karmaşıklığın maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinde bilgi toplamının düzenleyici bir etkisi vardır.

H7f:Karmaşıklığın odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde bilgi toplamının düzenleyici bir etkisi vardır.

H8a:Heterojenliğin farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisinde planlamanın düzenleyici bir etkisi vardır.

H8b:Heterojenliğin maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinde planlamanın düzenleyici bir etkisi vardır.

H8c:Heterojenliğin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde planlamanın düzenleyici bir etkisi vardır.

H8d:Karmaşıklığın farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisinde planlamanın düzenleyici bir etkisi vardır.

H8e:Karmaşıklığın maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinde planlamanın düzenleyici bir etkisi vardır.

H8f:Karmaşıklığın odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde planlamanın düzenleyici bir etkisi vardır.

H9a:Heterojenliğin farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisinde resmi alt yapı ve işgören katılımının düzenleyici bir etkisi vardır.

H9b:Heterojenliğin maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinde resmi alt yapı ve işgören katılımının düzenleyici bir etkisi vardır.

H9c:Heterojenliğin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde resmi alt yapı ve işgören katılımının düzenleyici bir etkisi vardır.

H9d:Karmaşıklığın farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisinde resmi alt yapı ve işgören katılımının düzenleyici bir etkisi vardır.

H9e:Karmaşıklığın maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinde resmi alt yapı ve işgören katılımının düzenleyici bir etkisi vardır.

H9f:Karmaşıklığın odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde resmi alt yapı ve işgören katılımının düzenleyici bir etkisi vardır.

2.7. Araştırmanın Bulguları

2.7.1. Demografik Bulgular

Çalışan katılan katılımcıların demografik özellikleri tablo 2.1’de özetlenmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (%60,4) 33 yaş ve üzerindeki katılımcılar oluşturmaktadır. Erkek katılımcıların oranı %69,8 iken, kadın katılımcıların oranı %30,2 olmuştur. Katılımcıların büyük bir kısmı (%59,7) lisans düzeyinde mezuniyet derecesine sahiptir. Departman müdür olan katılımcıların oranı %73,2 iken, genel müdürü katılımcıların oranı %26,8’dir. Katılımcıların %79,9’u butik / cave otelde çalışırken, yalnızca %5,4’ü beş yıldızlı ve %8,1’i dört yıldızlı otelde çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların %39,6’sı 11-15 yıl arasında deneyime sahip iken, %80,5’i mesleki eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir. Mevcut işletmede 20 yıldan daha fazla süredir çalıştığını belirten katılımcıların oranı %10,7 iken, %41,6’sı 5-9 yıl aralığında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%63,1) önbüro/rezervasyon departmanında çalışmaktadır.

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	149	100
Erkek	104	69,8
Kadın	45	30,2
Medeni Durum	149	100
Evli	84	56,4
Bekar	65	43,6
Yaş	149	100
23-27 arası	24	16,1
28-32 arası	35	23,5
33-37 arası	40	26,8
38 ve daha fazla	50	33,6
Eğitim Durumu	149	100
İlk Öğretim	5	3,4
Lise	20	13,4
Ön lisans	20	13,4
Lisans	89	59,7
Yüksek lisans	15	10,1
Doktora	-	-
Mesleki deneyim	149	100
1-5 yıl arası	15	10,1
6-10 yıl arası	40	26,8
11-15 yıl arası	59	39,6
16 yıl ve üzeri	35	23,5
Pozisyon (Konum)	149	100
Genel Müdür	40	26,8
Departman Müdürü	109	73,2
Mesleki Eğitim	149	100
Evet	120	80,5
Hayır	29	19,5
İşletme Türü	149	100
4 Yıldız	12	8,1
5 Yıldız	8	5,4
Butik/Cave Otel	119	79,9
Diğer	10	6,7
Çalıştığınız Departman	149	100
Yönetim	35	23,5
Önbüro/ Rezervasyon	94	63,1
Satış/ Pazarlama	20	13,4
İşletmedeki faaliyet süreniz	149	100
5 yıldan az	31	20,8
5-9 yıl	62	41,6
10-14 yıl	24	16,1
15-19 yıl	16	10,7
20 yıl ve daha fazla	16	10,7

2.7.2. Ölçüm Modeli

KEKK-YEM uygulamasında ilk olarak ölçüm modeli incelenmiştir. Daha öncede belirtildiği üzere ölçüm modelinde yakınsak ve ayırt edici geçerliklerin yanı sıra yapı güvenirliliğinin de sağlanması gerekmektedir. Bu geçerlik ve güvenirlilik kıstaslarının sağlanamadığı durumlarda ifade ya da boyutların ihlallere sebep olması nedeniyle ölçüm modelinden çıkartılarak devam edilmesi önerilmektedir (Hair vd., 2014). Buna göre uygulanan ilk ölçüm modeli sonucunda birçok ifade önerilen .50 faktör yükünün altında olmasının yanında, yapılara ilişkin yakınsak geçerliğin sağlanmasında da sorunlar tespit edilmiştir. Öncelikli olarak bu sorunların giderilmesi amacıyla ihlale neden olan ifadeler ölçüm modelinden çıkartılmıştır. Ayrıca bu ihlallerin ortadan kaldırılması gerektiği için çevresel belirsizlik boyutuna ilişkin faktör yüklerinin oldukça düşük olması sebebiyle bu yapı modelden tamamen çıkartılmıştır. Çıkartılan ifadeler ve yapı sonrası analiz tekrarlanmıştır. Bu analiz sonucunda OAV değerlerinin .50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca her bir faktör yükünün de önerilen değer .50'inin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle yapılara ilişkin yakınsak geçerliğin sağlandığı belirtilebilir. Ancak rekabetçi istihbarat içerisindeki örgütsel farkındalık ve bilgi analizi alt boyutların modeldeki diğer yapılarla ilişkilerinde ayırt edici geçerliğin sağlanması açısından sorun tespit edilmiştir. Bu nedenle bu yapılar modelden çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Ölçüm modeli için uygulanan nihai analiz sonuçları Tablo 2.2'de özetlenmiştir.

Tablo 2.2. Ölçüm Modeli Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	t değerleri	BYG	OAV
H	Sektörümüzdeki rekabet yapısında önemli bir çeşitlilik vardır.	.693	5.276	.78	.55
	Sektörümüzde yer alan firmaların müşterilere sundukları mal ve hizmetlerde çeşitlilik vardır.	.794	8.542		
	Sektörümüzdeki otellerin coğrafi dağılımında önemli bir çeşitlilik vardır.	.724	6.919		
K	Ürün ve hizmet kalitesindeki şiddetli rekabet otelimiz için tehdit unsurudur.	.828	11.403	.86	.76
	Ürün ve hizmet farklılaşmasındaki şiddetli rekabet otelimiz için tehdit unsurudur.	.908	17.265		
F	Reklama ağırlık vermek	.317	2.088	.69	.46
	Müşteri hizmetleri uygulamalarını genişletmek	.794	10.245		
	Dağıtım kanalları üzerindeki etkili olmak	.795	7.219		
ML	Düşük maliyetli ürün üretmek	.768	9.716	.79	.56
	Rakiplerden daha düşük fiyat sunmak	.624	4.899		
	İndirimli / promosyonlu satışlar sunmak	.833	20.156		
O	Kişiyeye özel ürünler üretmek ve satmak	.932	12.267	.78	.56
	Özel Pazar bölümüne hizmet vermek	.711	2.604		
	Pazar lideri olmak	.541	2.518		
B	İşletmemiz, müşterileri anlamak için bilgi yönetimi araçlarını (veri madenciliği, bilgi depolama vb.) kullanır.	.804	10.186	.90	.68
	İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar avantajlarını daha iyi kavramak için bilgi toplar ve raporlar hazırlar.	.916	18.849		
	Bilgi kaynaklarının (kişiler, uzmanlar, danışmanlar, kurullar, yayınlar, internet vb.) güvenilirliği değerlendirilir.	.812	9.105		
	Stratejik ortakların, tedarikçilerin, dağıtımçıların ve diğer paydaşların niyet ve planları izlenir.	.765	8.708		
P	Yöneticiler, işletmenin bilgi ihtiyaçlarını belirlemek için ilgililerle toplantılar yapar.	.835	10.384	.82	.60
	Çalışanlar, işletme açısından tehdit veya fırsat olabilecek rakip davranışlarını izlemek için yönlendirilir.	.795	8.779		
	İşletmemiz, etkin yönetim ve rekabet üstünlüğü için bilgi edinmeye dönük planlar yapar.	.695	5.330		
R	Rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğu, ilgili herkesin katılımıyla belirlenir.	.872	7.918	.90	.75
	Çalışanlar rekabet ortamı ile ilgili bilgi toplama faaliyetlerine gönüllü katılım sağlar.	.847	9.821		
	İşletmemiz, toplanan bilgi ve verilerin kapsamlı bir envanterini sürekli olarak tutar.	.883	11.481		

H: Heterojenlik; **F:** Farklılaştırma; **K:** Karmaşıklık; **ML:** Maliyet Liderliği; **O:** Odaklanma; **B:** Bilgi Toplama; **P:** Planlama; **R:** Resmi Alt Yapı ve İşgören Katılımı

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere birleşik yapı güvenirligi değerleri 69 ile 90 arasındadır. Buna göre içsel tutarlılığın sağlandığı, diğer bir ifadeyle yapı güvenirlığının elde edildiği belirtilebilir. OAV değerleri incelendiğinde farklılaşma stratejisi dışındaki tüm yapıların OAV değerinin .50 üzerinde olduğu görülmektedir. Farklılaşma stratejisine ilişkin OAV değeri nispeten .50’e yakın olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde farklılaşma stratejisine ait dördüncü ifadenin .50’nin altında olduğu görülmesine karşın, bu ifadenin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yakınsak geçerliğin sağlandığı belirtilebilir. Ayırt edici geçerlik sonuçları Fornell ve Larcker (1981) ve HTMT yöntemleri dikkate alınarak Tablo 2.3’de sunulmuştur.

Tablo 2.3. Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları

Fornell-Larcker	<i>B</i>	<i>F</i>	<i>H</i>	<i>K</i>	<i>ML</i>	<i>O</i>	<i>P</i>	<i>R</i>
<i>B</i>	.826							
<i>F</i>	.375	.674						
<i>H</i>	-.017	-.301	.738					
<i>K</i>	.142	.095	.310	.869				
<i>ML</i>	.302	.259	-.150	-.361	.747			
<i>O</i>	.302	.045	.327	.125	.011	.746		
<i>P</i>	.402	-.313	.079	-.100	.240	.102	.777	
<i>R</i>	.592	.051	-.114	-.069	.313	-.083	.527	.867
HTMT	<i>B</i>	<i>F</i>	<i>H</i>	<i>K</i>	<i>ML</i>	<i>O</i>	<i>P</i>	<i>R</i>
<i>B</i>								
<i>F</i>	.521							
<i>H</i>	.145	.550						
<i>K</i>	.184	.327	.486					
<i>ML</i>	.420	.679	.341	.532				
<i>O</i>	.403	.465	.462	.261	.356			
<i>P</i>	.505	.462	.183	.262	.392	.293		
<i>R</i>	.709	.257	.189	.097	.460	.231	.665	

H: Heterojenlik; F: Farklılaştırma; K: Karmaşıklık; ML: Maliyet Liderliği; O: Odaklanma; B: Bilgi Toplama; P: Planlama; R: Resmi Alt Yapı ve İşgören Katılımı; Çapraz ve koyu değerler OAV karekökünü temsil etmektedir.

Tablo 2.3’de görüldüğü gibi Fornell ve Larcker yöntemine göre AVE değerlerinin karekökü ilgili değişkenlerin korelasyonlarından yüksektir. Ayrıca HTMT değerlerinin de .85’in altındadır. Buna göre her iki yönteme göre de ayırt edici geçerliğin sağlandığı belirtilebilir (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015).

2.7.3. Yapısal Model

Yapısal modelin test edilmesinde daha önce de belirtildiği üzere sırasıyla doğrusallık sorunu (VIF), yol katsayıları (β), determinasyon katsayısı (R^2), etki boyutu (f^2) ve Stone-Geisser's Q^2 değeri incelenmiştir (Hair vd., 2017a). Bu bulgular tablo 2.4'de özetlenmiştir. VIF değerlerinin 5'in üzerinde olmaması sebebiyle doğrusallık sorunu tespit edilmemiştir. İkinci olarak yol katsayıları incelenmiştir. Tablo 2.4'de görüldüğü üzere algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenlik farklılaştırma stratejisini anlamlı ve negatif şekilde etkilerken, odaklanmayı anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir. Algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından karmaşıklık ise maliyet liderliği stratejisini negatif şekilde etkilemektedir. Buna göre H1, H4, ve H5 kabul edilirken, H2, H3 ve H6 reddedilmiştir.

R^2 değeri incelendiğinde yöneticilerin farklılaşma stratejilerinin %12.6'sının, maliyet liderliği stratejilerinin %19.4'ünün ve odaklanma stratejilerinin %10.5'nin öncül değişkenleri tarafından şekillendirildiği belirtilir. Bunun yanında f^2 değerleri incelendiğinde, yöneticilerin farklılaşma ve odaklanma stratejileri üzerinde heterojenliğin orta düzeyli bir etkiye sahip olduğu görülürken, maliyet liderliği stratejisinde karmaşıklığın orta-yüksek arasında bir düzeyle etki yaptığı belirtilebilir.

Tablo 2.4.Yapısal Sonuçları

Hipotezler	İlişkiler	Yol katsayıları	t değerleri	p değerleri	VIF	R^2	f^2	Q^2
H1	H→F	-.370	4.700	.000	1.105	.126	.144	.061
H2	K→F	.234	1.799	.072	1.105	.194	.057	.059
H3	H→ML	.036	.326	.744	1.105	.105	.001	.052
H4	K→ML	-.462	5.304	.000	1.105		.243	
H5	H→O	.354	3.096	.002	1.105		.129	
H6	K→O	-.047	.301	.764	1.105		.002	

H: Heterojenlik; **K:** Karmaşıklık; **F:** Farklılaştırma; **ML:** Maliyet Liderliği; **O:** Odaklanma.

Bulgulara göre yöneticilerin çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenliğe ilişkin algılamaları arttıkça farklılaştırma strateji tutumları/davranışları azalmaktadır. Diğer taraftan heterojenliğe ilişkin algılamaları azaldıkça odaklanma stratejisine ilişkin tutumları/davranışları artacaktır. Ayrıca yöneticilerin çevresel belirsizlik boyutlarından karmaşıklığa ilişkin algılamaları azaldıkça maliyet liderliğe stratejisi noktasındaki tutumları/davranışları artış gösterecektir.

2.7.4. Rekabetçi İstihbaratın Düzenleyici Rolü

Mevcut araştırmada rekabetçi istihbaratın çevresel belirsizlik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu kapsamda Hair vd. (2017) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Buna göre mevcut araştırmada rekabetçi istihbarat boyutlarının sürekli bir değişken olarak ölçümlenmesi sebebiyle bu değişkenin belirtilen ilişkilerdeki etkileşimli etkisi incelenmiştir. Bu noktada rekabetçi istihbarat boyutlarının düzenleyici etkisine ilişkin anlamlılığın ortaya çıkartılması amaçlandığı için Hair vd. (2017) tarafından önerilen iki aşamalı (two-stage) yaklaşım tercih edilmiştir. Rekabetçi istihbarat boyutlarının düzenleyici rolü tablo 2.5’de özetlenmiştir.

Tablo 2.5. Rekabetçi İstihbarat Boyutlarının Düzenleyici Rolü

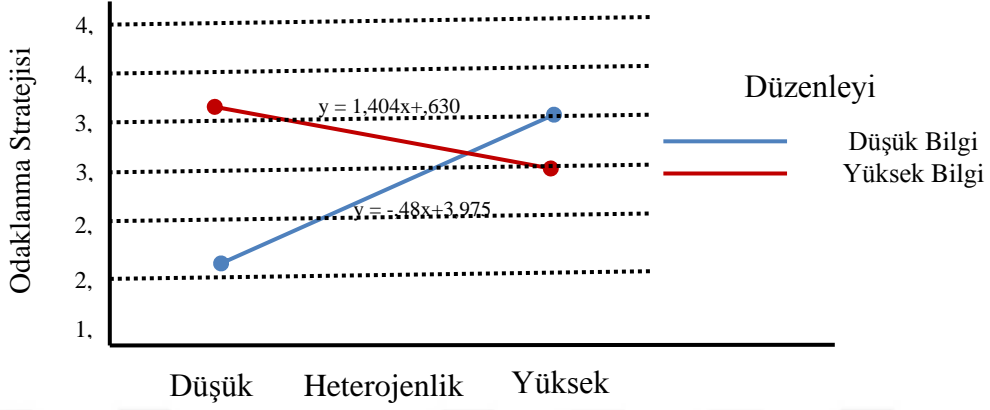
Hipotezler	İlişkiler	Yol katsayıları	t değerleri	p değerleri
H7a	H*B→F	.038	.316	.752
H7b	H*B→ML	.264	1.894	.058
H7c	H*B→O	-.471	3.346	.001
H7d	K*B→F	-.400	3.079	.002
H7e	K*B→ML	-.454	2.760	.006
H7f	K*B→O	-.548	3.685	.000
H8a	H*P→F	.082	.926	.355
H8b	H*P→ML	-.087	.781	.435
H8c	H*P→O	.436	2.873	.004
H8d	K*P→F	.081	.794	.427
H8e	K*P→ML	-.020	.154	.877
H8f	K*P→O	-.119	.639	.523
H9a	H*R→F	-.213	.949	.343
H9b	H*R→ML	-.236	1.063	.288
H9c	H*R→O	.589	2.371	.018
H9d	K*R→F	.616	2.376	.018
H9e	K*R→ML	.430	1.707	.088
H9f	K*R→O	-.367	1.567	.117

R2: F= .522, ML= .342, O= .463

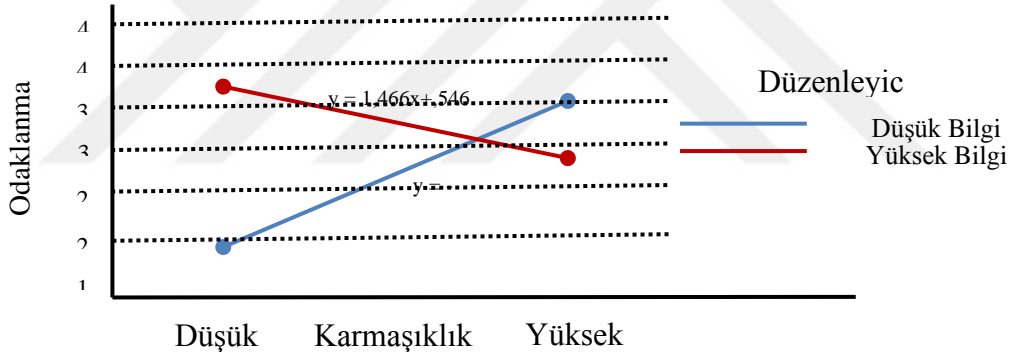
H: Heterojenlik; **F:** Farklılaştırma; **K:** Karmaşıklık; **ML:** Maliyet Liderliği; **O:** Odaklanma; **B:** Bilgi Toplama; **P:** Planlama; **R:** Resmi Alt Yapı ve İşgören Katılımı

Tablo 2.5’de görüldüğü üzere algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenliğin ve karmaşıklığın odaklanma üzerindeki etkisinde bilgi toplamının düzenleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bilgi toplama heterojenliğin ve karmaşıklığın odaklanma stratejisi üzerindeki etkisini azaltan bir rol üstlenmektedir. Daha açık bir ifadeyle yöneticilerin bilgi toplamaya ilişkin algılamaları arttıkça

heterojenliğe ve karmaşıklığa ilişkin algılamaların odaklanma stratejisi üzerindeki etkisi azalmaktadır (bkz Şekil 2.2; Şekil 2.3). Buna göre H_{7c} ve H_{7f} kabul edilmiştir.

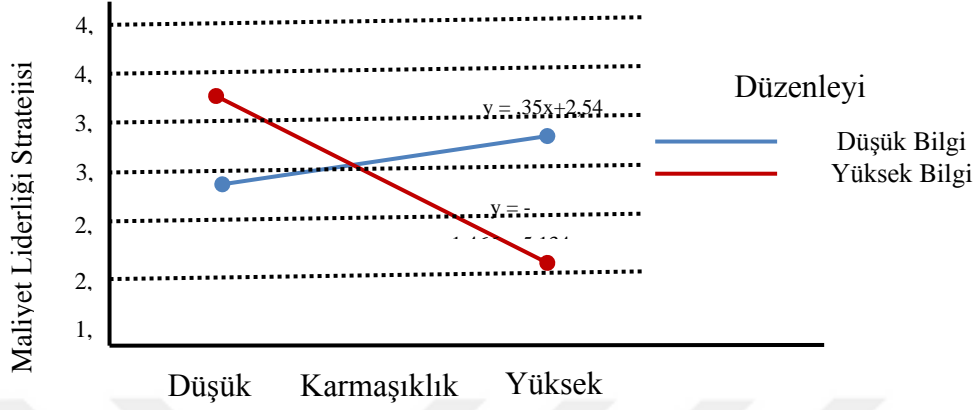


Şekil 2.2. Heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkiyi düzenleyici rolü (H7c)

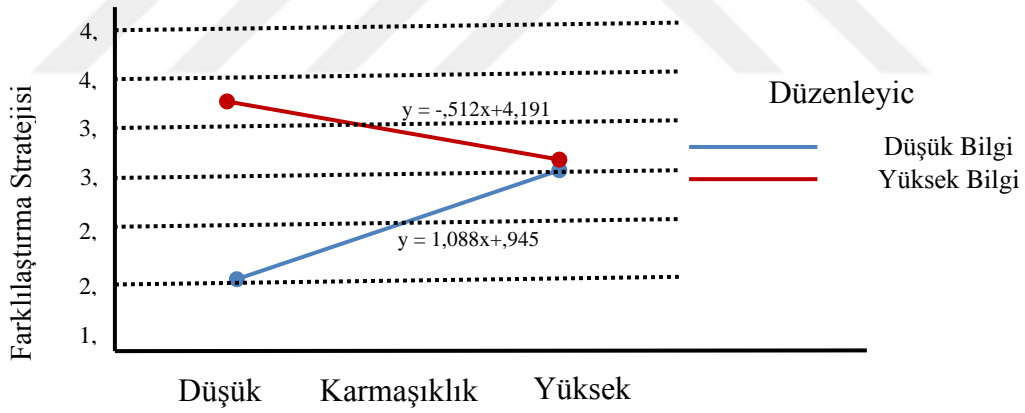


Şekil 2.3. Karmaşıklık ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkiyi düzenleyici rolü (H7f)

Ayrıca karmaşıklığın maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri üzerindeki etkisinde de bilgi toplamanın düzenleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bilgi toplama karmaşıklık ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirici rol üstlenirken (bkz Şekil 2.4), karmaşıklık ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır (bkz Şekil 2.5). Buna göre H_{7d} ve H_{7e} kabul edilmiştir.

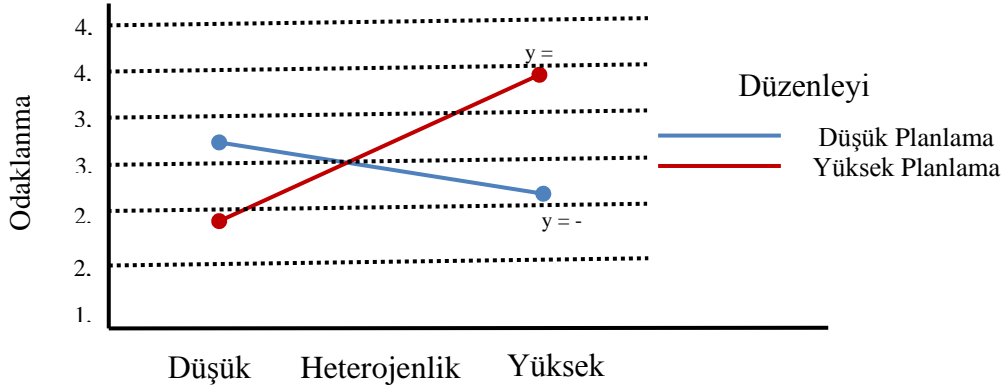


Şekil 2.4. Karmaşıklık ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide bilgi toplamının düzenleyici rolü (H7e)

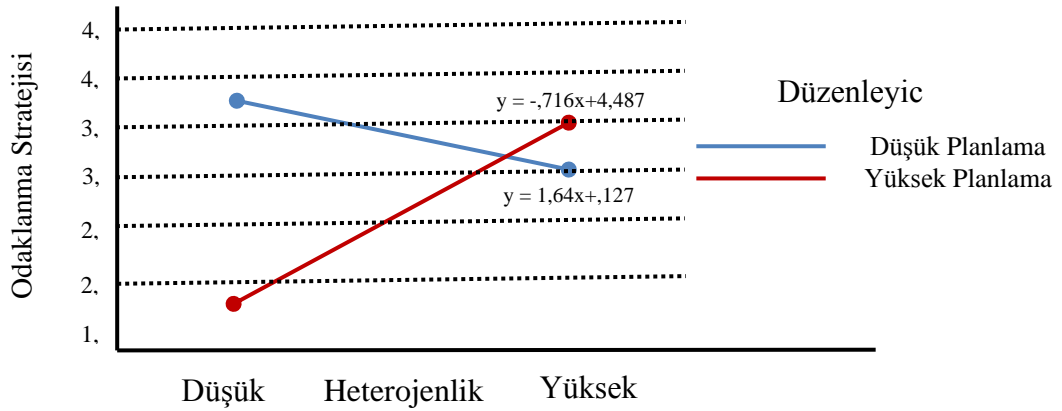


Şekil 2.5. Karmaşıklık ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide bilgi toplamının düzenleyici rolü (H7d)

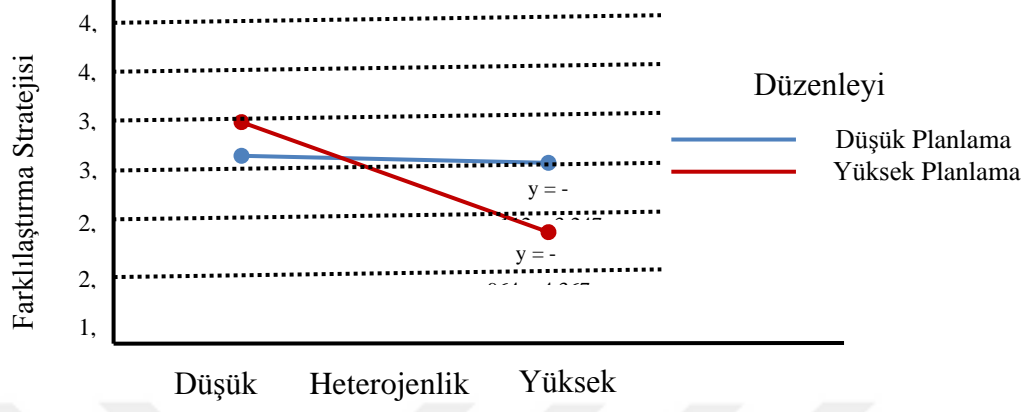
Heterojenliğin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde ise planlamanın düzenleyici bir rolü olduğu görülmektedir. Planlama heterojenliğin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde arttırıcı bir rol üstlenmektedir. Daha açık bir ifadeyle yöneticilerin planlamaya ilişkin algılamaları arttıkça heterojenliğe ilişkin algılamaların odaklanma stratejisi üzerindeki etkisi daha da artacaktır (bkz Şekil 2.6). Buna göre yalnızca H_{8c} kabul edilmiştir.



Şekil 2. 6. Heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide planlamanın düzenleyici rolü (H8c) Resmi altyapı ve işgören katılımının düzenleyici rolü heterojenliğin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde ve karmaşıklığın farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisinde görülmektedir. Resmi altyapı ve işgören katılımı heterojenliğin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisinde ve karmaşıklığın farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisinde arttırıcı bir rol üstlenmektedir. Daha açık bir ifadeyle yöneticilerin resmi altyapı ve işgören katılımına ilişkin algılamaları arttıkça heterojenliğin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisi daha da artacaktır (bkz Şekil 2.7) ve karmaşıklığın farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisi belirginleşecektir (bkz Şekil 2.8). Buna göre H_{9c} ve H_{9d} kabul edilmiştir.



Şekil 2.7. Heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide resmi altyapı ve işgören katılımının düzenleyici rolü (H9c)



Şekil 2.8. Heterojenlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide resmi altyapı ve işgören katılımının düzenleyici rolü (H9d)

SONUÇ

Turizm endüstrisi, dünyanın en büyük endüstrilerinden biridir (Arlou, 2023: 1584) ve sürekli olarak büyümeye devam etmektedir (Olszewski-Strzyżowski, 2022). Dünya Bankası verilerine göre 2019 yılında küresel ölçekte ortaya konulan 72,8 trilyon dolarlık milli hasıla içerisinde turizm endüstrisinin payı yaklaşık olarak %2,5 civarındadır ve 1,82 trilyon dolara tekabül etmektedir (Karakaş ve Türkseven, 2022: 344). Bu oran ilk bakışta küçük olarak algılanabilir. Ancak turizm doğrudan, dolaylı ve uyarılmış çarpan etkisi yüksek bir sektördür (Khan, Phang ve Toh, 1995: 65). Değerlendirmeyi bu gerçek ışığında yapan Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (The World Travel & Tourism Council - WTTC), turizm endüstrisinin 2019 yılı küresel GSYİH içerisindeki payının %10,4'e tekabül ettiği tahmin edilmektedir (WTTC, 2021; Bosone ve Nocca, 2022). Turizm endüstrisi başta ulaşım, konaklama, eğlence, yeme-içme ve lojistik olmak üzere (İçöz, Var ve İlhan, 2019: 43) 54 sektörü doğrudan etkilemektedir (Bal, Akça ve Bayraktar, 2016: 9). Dolayısıyla turizm endüstrisi, ülke ekonomilerinin ödemeler dengesine, üretimine ve istihdamına büyük katkılar sağlamaktadır (Pavlić, Tolić ve Svilokos, 2013: 220). Tüm bu ekonomik katkılarına ek olarak turizm endüstrisinin fiziki, sosyal, psikolojik, kültürel ve politik etkilerinin de söz konusu olduğu alan yazında vurgulanmaktadır (Crouch ve Ritchie, 1999: 139). Bu denli geniş etkileri bulunan turizm endüstrisinde talebi etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır (Patil, 2019: 20). Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında bu sektördeki talep dış etkenlere karşı oldukça hassas ve kırılmandır (Kalpaklıoğlu, 2010: 145). Bu bağlamda Curkan ve Avcı (2023: 543), turizm olgusunun merkezinde çevresel faktörlerin yer aldığı belirtmektedirler. Sahip olduğu bu potansiyel ve özellikler nedeniyle turizm endüstrisindeki rekabet ulusal, bölgesel ve örgütsel bazda (Hong, 2008: 1) ve oldukça şiddetli düzeyde cereyan etmektedir. Yakın döneme kadar iklim, kültür, konum, gastronomi, doğal güzellikler, tarihi miras gibi geleneksel kaynaklarla rekabet eden ülkeler, destinasyonlar ve örgütler günümüzde bu kaynaklara ek olarak ve artan oranda yeni rekabet kaynakları olarak adlandırılan enformasyon (enformasyonun stratejik yönetimi), zeka (yenilik yapma kapasitesi) ve bilgi (yapabilme becerisi ve kültür) ekseninde rekabet eder hale gelmişlerdir (Iordache,

Ciochină ve Asandei, 2010: 100). Dolayısıyla turizm endüstrisinde rekabet üstünlüğü elde edebilmek için iklim, kültür, konum, gastronomi, doğal güzellikler, tarihi miras ve benzerlerine sahip olmak yanında, endüstriyi etkileyen faktörleri (uluslararası ilişkiler, siyasi istikrar, teknoloji, rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer faktörler ve paydaşlar) izlemenin, edinilen enformasyonu esneklik ve hız kazanmak için kullanmanın, inovasyonun ve doğru ürünlerle doğru pazarlara ulaşmanın artan oranda önem kazandığını söylenebilir.

Şiddetli rekabet ve yüksek risk içeren dış ortamların daha yakından izlenmesi elzemdir (Singal, 2015: 119). Bu izlemenin doğru ve etkin yapılamaması durumunda karşımıza çevresel belirsizlik kavramı çıkmaktadır. Çevresel belirsizlik, bireyin zihinsel şemalarına göre deneyimlediği örgütün dışındaki gerçekler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumudur (Oreja-Rodríguez ve Yanes-Estévez, 2007: 1452). Dış çevrenin dinamik ve karmaşık olması halinde çevresel belirsizlik düzeyi artmaktadır (Ho, Lam ve Law, 2023: 838). Turizm endüstrisinin temel özelliklerinden birisi böyle bir çevre içerisinde faaliyet göstermesidir. Varlıklarını devam ettirmek ve gelişmek isteyen örgütler değişen çevresel koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Çevreye uyum sağlamada kullanılan adaptasyon yaklaşımlarından birisi stratejik yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda örgütler, çevresel değişimlerin kendileri için doğurduğu fırsat ve tehditleri, ayrıca sahip oldukları avantaj ve dezavantajları dikkate alarak örgütsel kaynakları nerede ve ne şekilde kullanacaklarını kararlaştırırlar. Bu sürecin sonunda örgütlerin stratejileri ortaya çıkmış olur (Akdağ ve Bal, 2020: 18). Bu yaklaşıma göre örgütsel stratejilerin belirlenmesinin başlangıç noktası çevre analizidir. Rekabetin şiddetlendiği ve çevresel belirsizliğin derinleştiği iş çevrelerinde, bu belirsizliğin giderilmesi noktasında yararlanılacak araçlardan birisi rekabetçi istihbarattır. Rekabet istihbaratı; örgütlerin müşterilerden, tedarikçilerden, rakiplerden ve iş çevresinden enformasyon toplamasına ve bunları karar almayı desteklemek ve inovasyonu geliştirmek için bilgiye dönüştürmesine yardımcı olmayı amaçlayan sürecin adıdır (Hassani ve Mosconi, 2022).

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde, örgütsel stratejilerin belirlenmesi sürecinde bir arada düşünülmesi gereken değişkenlerden ikisinin çevresel belirsizlik ve rekabetçi istihbarat olduğu söylenebilir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, algılanan çevresel

belirsizliğin rekabet stratejilerinin seçimi üzerindeki etkisinde rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünü test etmek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklem çerçevesini, Kapadokya Bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için ihtiyaç duyulan veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anketin uygulanmasında tam sayım yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma bulguları ışığında ortaya konulan, teorik ve yönetsel çıkarımlar ve gelecek çalışmalara ilişkin öneriler aşağıda aktarılmıştır.

Teorik Çıkarımlar

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için anket tekniği ile alandan toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın teorik çıkarımlarından biri; algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenliğin farklılaştırma stratejisini anlamlı ve negatif şekilde etkilediğidir. Bu bulgu, alan yazında yer alan çok sayıdaki araştırma bulgusu ile örtüşmemektedir (Badri, Davis ve Davis, 2000; Van Gils, Voordeckers ve van den Heuvel, 2004; Chen ve Chou, 2009; Qi, Zhao ve Sheu, 2011; Afshar Jahanshahi ve Brem, 2020). Literatürde, bu genel eğilimle örtüşmeyen araştırma bulguları da bulunmaktadır. Örneğin, Irbayuni ve Evanthi (2021), pazar belirsizliği ile rekabet belirsizliğinin farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Parnell, Lester, Long ve Köseoglu (2012) ise, ABD, Çin ve Türkiye'yi kapsayan karşılaştırmalı çalışmalarında Çin özelinde teknolojik belirsizlikle farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Heterojenlik boyutu, içinde birbirine benzemeyen çok sayıda unsuru barındıran çevreyi ifade eder (Budak, 1999: 26). Bu boyut, yeni ürün ve teknolojilerin tanıtılmasının yanı sıra üretim ve pazar sorunlarına yeni çözüm arayışlarını gerektirir. Heterojenlik ne kadar yüksek olursa, çeşitliliğe yönelik uygulamalara yol açacak iyileştirmeler elde etme baskısı o kadar büyük olacaktır (Fuentes-Fuentes, Albacete-Sáez ve Lloréns-Montes, 2004: 428). Bu bulgu, heterojen çevrelerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarının oldukça çok ve çeşitli olması nedeniyle, yeterli düzeyde bilgi yönetimi ve rekabetçi istihbarat uygulamalarına sahip olmayan işletmelerin farklılaştırma uygulamalarında yetersiz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgunun ortaya çıkmasının başka nedeni ise

bölgedeki konaklama işletmelerinin bölgenin ve sektörün özellikleri nedeniyle varlıklarını sürdürecektir miktarda müşteri buluyor olmalarıdır. Çünkü varlıklarını devam ettirirken yani kar elde ederken, farklılaştırma stratejisine yönelmek maliyet artışlarına neden olacaktır. Ayrıca farklılaştırma stratejisi yüksek düzeyde beşeri sermaye, ar-ge ve yenilik yapma kapasitesi gerektirmektedir (Miller ve Friesen, 1983: 230; Smith, Courvisanos, Tuck ve McEachern, 2012: 14; Çınar ve Eren, 2015: 251). Örneklem kapsamında yer alan konaklama işletmelerinin bu alanlarda yetersiz oldukları varsayımı ulaşılan bu bulguyu anlaşılır kılmaktadır.

Araştırmanın teorik çıkarımlarından bir diğeri; algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından karmaşıklığın maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve negatif şekilde etkilediğidir. Bu bulgu alan yazında yer alan çok sayıdaki araştırma bulgusu ile örtüşmemektedir (Badri, Davis ve Davis, 2000; Van Gils, Voordeckers ve van den Heuvel, 2004; Chen ve Chou, 2009; Auzair, 2011; Qi, Zhao ve Sheu, 2011; Köseoglu, Topaloglu, Parnell ve Lester, 2013; Afshar Jahanshahi ve Brem, 2020). Ancak literatürde bu genel eğilimle örtüşmeyen araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarını destekler şekilde literatürde, maliyet liderliği stratejisinin durağan pazarlarla ilgili olduğunu vurgulayan çalışmalar da bulunmaktadır (Lee ve Miller, 1996; Köseoglu, Topaloglu, Parnell ve Lester, 2013). Nandakumar, Ghobadian ve O'Regan (2010), karmaşıklık ile maliyet liderliği stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Irbayuni ve Evanthi (2021) pazar belirsizliği ve rekabet belirsizliğinin; Köseoglu, Topaloglu, Parnell ve Lester (2013) ise teknolojik belirsizliğin maliyet liderliği stratejisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusunu ortaya koymuşlardır. Miller (1988) ise, çevresel belirsizlik ile maliyet liderliği stratejisi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Miller (1988) bu ilişkiyi, çevresel öngörülemesizliğin ve değişimin düşük maliyetli bir strateji izlerken anlamsız ve faydasız bir fiyat rekabeti yaratmasına ve bu yüzden işletmelerin bu alandan uzak durmalarına bağlamıştır. Araştırmamızın bu bulgusu, karmaşıklık düzeyi ile maliyet liderliği stratejisini uygulama tercihi arasında negatif yönlü bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır. Karmaşıklık boyutu, işletmenin karşı karşıya kaldığı rekabetin seviyesini ifade eder (Yayla ve Hu, 2012: 376). Karmaşık olmayan basit bir çevrede yöneticilerin dikkate alması gereken faktör sayısı azdır. Buna karşın, karmaşık bir çevrede yöneticilerin dikkate almaları gereken çok sayıda faktör söz konusudur ve bu

faktörler farklılık göstermektedir (Çolakoğlu, 2006: 91). Karmaşıklık boyutu, sektördeki yoğunlaşma olarak düşünülebilir (Keats ve Hitt, 1988: 579). Maliyet liderliği stratejisi, müşterilere rakiplerin sunduğu ürünlerle karşılaştırılabilir, ancak daha düşük fiyatlarla yeni ürün veya hizmetler sağlamayı amaçlar (Liu ve Atuahene-Gima, 2018: 10). Maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmek, rakiplere nazaran daha büyük bir pazar payı ve hammaddelere ve yarı mamullere daha kolay ulaşım gibi üstünlükler gerektirir. Bu da, ürünlerin üretimini kolay olacak tarzda tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürün yelpazelerini geniş tutmayı ve hacim kazanmak için büyük müşterilere hizmet sunmayı gerekli kılabılır (Masatçı, 2007: 15). Araştırmanın yürütüldüğü örnekte yer alan konaklama işletmelerinin bu üstünlüklere sahip olmadığı varsayıldığında bu bulgu anlaşılır olmaktadır. Ayrıca turizm endüstrisi, dünyanın en büyük endüstrilerinden biridir ve büyüme trendi devam etmektedir. Halihazırda büyük olan ve büyümeye devam eden bir endüstride işletmeler pazar paylarını genişletmek için maliyet, diğer bir ifadeyle fiyat üzerinden rekabet etmek istemiyor olabilirler. Bu varsayım da araştırmanın bu bulgusunu anlaşılır kılmaktadır.

Araştırmanın teorik çıkarımlarından bir başkası, *algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenliğin odaklanma stratejisini anlamlı ve pozitif şekilde etkilediğidir*. Bu bulgu, alan yazında yer alan çok sayıda araştırma bulgusu ile örtüşmektedir (Badri, Davis ve Davis, 2000; Van Gils, Voordeckers ve Vanden Heuvel, 2004; Chen ve Chou, 2009; Auzair, 2011; Qi, Zhao ve Sheu, 2011; Köseoğlu, Topaloglu, Parnell ve Lester, 2013; Afshar Jahanshahi ve Brem, 2020). Bu araştırma sonuçlarını destekler şekilde literatürde, odaklanma stratejisinin dinamik pazarlarla ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Lee ve Miller, 1996; Köseoğlu, Topaloglu, Parnell ve Lester, 2013). Literatürdeki genel eğilimden farklı olarak Irbayuni ve Evanthi (2021), pazar belirsizliği ile rekabet belirsizliğinin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın ilgili bilim insanları, teknolojik belirsizliğin odaklanma stratejisini anlamlı ve pozitif şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Miller (1988) ise, heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hiçbir kanıt sağlayamamıştır. Araştırmamızın bu bulgusu, heterojenlik düzeyi (birbirine benzemeyen çok sayıda unsurun varlığı) yükseldikçe işletmelerin belirli bir pazara, ürün çeşidine ve/veya bir tüketici grubuna yoğunlaştıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu, kültür turizmi ve inanç turizmi

açısından zengin bir potansiyele sahip olan ve belli özelliklere sahip müşteri kitlesine hitap eden Kapadokya Bölgesi açısından anlaşılır olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca araştırma kapsamında gerçekleştirilen analiz sonuçları; algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından karmaşıklığın farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerinde ve algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenliğin maliyet liderliği stratejisi üzerinde istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur.

Çalışma kapsamında, algılanan çevresel belirsizlik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkide rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolü test edilmiştir. Düzenleyici etki, iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenin farklı düzeylerinde değişmesidir. Düzenleyici değişken ise, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen üçüncü bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Yapılan literatür taramasında aynı değişkenleri ele alan herhangi bir çalışmanın varlığına rastlanılmamıştır. Bu durum, çalışmanın özgün yönünü ve önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları; planlama, bilgi toplama ve resmi alt yapı ve iş gören katılımı şeklinde sıralanan rekabetçi istihbarat boyutlarının heterojenlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, rekabetçi istihbarat uygulamaları arttıkça heterojenliğin odaklanma stratejisinin seçimi üzerinde doğurduğu belirsizliğin azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Düzenleyici etki ile ilgili bir başka bulgu; karmaşıklık ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide rekabetçi istihbaratın boyutları olan bilgi toplama ve resmi alt yapı ve iş gören katılımının düzenleyici etkiye sahip olduğu şeklindedir. Bu bulgu, bilgi toplama ve resmi alt yapı ve iş gören katılım düzeyleri arttıkça karmaşıklığın farklılaştırma stratejisinin seçimi üzerinde doğurduğu belirsizliğin azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Düzenleyici etki ile ilgili bir başka bulgu; karmaşıklık ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide rekabetçi istihbaratın boyutlarından bilgi toplamanın düzenleyici etkiye sahip olduğu yönündedir. Bu bulgu, bilgi toplamanın karmaşıklık ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirici rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Düzenleyici etki kapsamındaki son bulgu; karmaşıklık ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide rekabetçi istihbaratın boyutlarından bilgi toplamanın düzenleyici etkiye sahip olduğu yönündedir. Bu bulgu, bilgi toplamanın karmaşıklık ile odaklanma stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirici rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Yönetmel Çıkarımlar

Turizm, çevresel değişim ve gelişimlere karşı oldukça hassas bir sektördür. Değişimin kesintisiz bir süreç olduğu ve günümüzde akıl almaz boyutlara ulaştığı gerçeği dikkate alındığında turizm işletmelerinin doğru stratejiler geliştirebilmek ve uygulayabilmek için rekabetçi istihbarat uygulamalarına önem vermelerinin elzem olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, çalışma özelinde sektör yöneticilerine yönelik olarak şu çıkarımlar ve öneriler geliştirilmiştir:

- ✓ Çevresel değişim ve dönüşümler günümüzde tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar hız kazanmış ve etki alanını genişletmiştir. Bu değişim ve dönüşümler bütün sektörleri etkilemekle beraber, turizm dış etkenlere karşı hassas ve kırılğan sektörlerin başında gelmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010: 145). Sektör yöneticileri tüm yönetmel eylemlerinde bu gerçeği dikkate almalıdırlar.
- ✓ Dış çevrenin dinamik ve karmaşık özellikler taşıması durumu çevresel belirsizlik olarak adlandırılmaktadır (Ho, Lam ve Law, 2023: 838). Örgüt açısından çevresel belirsizlik, yöneticilerin örgütün dışındaki gerçekler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumudur (Oreja-Rodríguez ve Yanes-Estévez, 2007: 1452). Yani çevresel belirsizlik işletmeden işletmeye değişmektedir. Belirsizlik düzeyini azaltmanın rekabet avantajı elde etmenin ilk adımı olduğu unutulmamalıdır.
- ✓ Doğru kararlar almak, doğru stratejiler geliştirmek, stratejileri uygulama sürecinde doğru taktiksel hamleler yapmak kısacası tüm yönetmel eylemleri sağlıklı bir zeminde yürütmek için yöneticilerin ihtiyaç duyduğu birincil unsur doğru bilgidir (Zhu, Haugen ve Liu, 2021).
- ✓ Çevresel belirsizlikleri asgari düzeye indirmenin ve doğru bilgiler elde etmenin yolu rekabetçi istihbarattır (Seng Yap, Zabid Abdul Rashid ve Amat Sapuan, 2013: 466). Rekabet istihbaratı, stratejik karar vermeye yardımcı olmak için çevresel bilgilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve iletilmesini içeren bir süreçtir. Bu nedenle, stratejik karar alma sürecinin temel dayanağıdır (Dishman ve Calof, 2008:

767). Bu öneminden dolayı yöneticiler, örgütsel yapı içerisinde rekabetçi istihbarat birimi oluşturmalı ve bilimsel gerçekler çerçevesinde işler hale getirmelidir.

- ✓ Turizm işletmeleri, rekabetçi istihbarat sürecinde açık kaynak istihbaratı olarak adlandırılan işletme içi kaynaklar, internet ve teknik raporlarla yetinmemeli, bunlara ek olarak insan kaynakları istihbaratına da önem vermelidirler.
- ✓ İşletmeler, rekabetçi istihbaratın planlama, bilgi toplama, analiz ve dağıtım aşamalarında rakiplerine göre hız ve etkinlik kazanmak için yapay zeka uygulamalarından (Cekuls, 2022) yararlanmalıdır.
- ✓ Rekabetçi istihbaratın kapsamı, önemi ve nasıl uygulanacağı konularında çalışanlar eğitilmelidir. Bu eğitimler sayesinde çalışanlar hangi bilgilere ihtiyaç duyduklarını, bu bilgileri hangi kaynaklardan elde edeceklerini, bilgileri nasıl kullanacaklarını ve kimlerle paylaşıp kimlerle paylaşmamaları gerektiğini öğreneceklerdir.
- ✓ İş hayatını etkileyen faktörlerde yaşanan değişim ve dönüşümler, rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların farklılaşmasına yol açmıştır. Bu süreç sonunda, insan unsuru üzerinde yükselen sermaye (beşeri, sosyal ve psikolojik sermaye gibi) türleri, rekabet üstünlüğü elde etmede fiziksel sermaye türlerine karşı daha önemli hale gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Lucas (1988: 18), insan unsuru üzerinde yükselen sermaye türlerindeki artışın verimlilik üzerinde iki yönlü etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu sermaye türlerindeki artışın insan kaynaklarının verimliliğini artırmasını içsel etki, diğer üretim faktörlerinin verimliliklerini artırmasını dışsal etki olarak tanımlamıştır. Bu iki etki hem bireysel hem de örgütsel performansta artışa yol açacaktır. Dolayısıyla yöneticiler örgütün insan kaynaklarını çevresel değişimleri doğru okuyabilecek, bilgileri kararlarına ve uygulamalarına doğru yansıtabilecek, kendilerini sürekli yenileyebilecek nitelikte oluşturmaya ve bu odakta eğitip geliştirmeye özen göstermelidirler.
- ✓ İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde ve performanslarını ileri düzeye taşımalarında benimsemiş oldukları rekabet stratejileri belirleyicidir (Das ve Canel, 2023: 152). Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma şeklinde sıralanan (Porter, 1980: 35) stratejiler, çevresel unsurlar ve örgütsel dinamikler dikkate alınarak uygulanmalıdır (Birru, Sudarmiatin ve Hermawan, 2022). İç ve dış çevreden kopuk olarak geliştirilen stratejilerin başarısızlıkla sonuçlanacağı unutulmamalıdır. Böyle bir durumla karşılaşmamak için çevresel değişimlerin yarattığı fırsat ve tehditlerden haberdar olmak ve örgütsel üstünlük ve zayıflıkları

tespit etmek için SWOT analizinden yararlanılmalıdır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejilerinin seçimi üzerindeki etkisinde rekabetçi istihbaratın düzenleyici rolünü test etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Sınırlılıkların aşılması yeni bilimsel çalışmaların yapılması ile mümkün olabilecek bir durumdur. Dolayısıyla araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için öneriler aynı başlık altında ele alınmıştır.

Araştırmanın sınırlılıklarından birisi, örneklem büyüklüğünden dolayı bulguların genelleştirilemeyeceği gerçeğidir. Araştırmanın örneklem çerçevesini Kapadokya Bölgesinden faaliyet göstermekte olan konaklama işletmeleri yöneticileri oluşturmaktır. Bulgulardan hareketle yapılacak olan değerlendirmeler bu çerçevede yapılmalı, bir bütün olarak turizm sektörünün genel eğilimini yansıtmayacağı unutulmamalıdır. Bu sınırlılığın aşılabilmesi için gelecek çalışmalar, turizm endüstrisinin farklı alanlarında ve farklı örneklemeler üzerinde gerçekleştirilebilir.

Araştırmanın sınırlılıklarından bir diğeri, algılanan çevresel belirsizlik, rekabet stratejileri ve rekabetçi istihbarat uygulamalarını ölçmeye yönelik ölçeklerin aynı katılımcılar tarafından cevaplandırılmış olmasıdır. Bu durumun ortaya çıkaracağı olumsuzluk derlenen verilerde ortak yöntem varyansı eğilimi sorununun bulunma olasılığıdır. Bu sınırlılığın ortadan kalkması için gelecek çalışmalarda veriler farklı kaynaklardan derlenebilir.

Araştırmanın sınırlılıklarından bir başkası, kesitsel bir araştırma olmasıdır. Bu sınırlılığın bertaraf edilmesi için gelecekteki çalışmalar konu üzerinde boylamsal çalışmalar yürütebilir.

Bunlara ek olarak gelecekteki çalışmalar için şu önerilerde de bulunulabilir:

- ✓ Türkçe literatürde rekabetçi istihbarat üzerine sınırlı sayıda çalışma yapıldığı bilinmektedir. Rekabetçi istihbaratın önemi, katkıları ve diğer değişkenlerle olan ilişkileri üzerine yapılacak çalışmalar Türkçe literatürdeki bu eksikliği giderecektir.

- ✓ Sosyal bilimlerde yapılan uygulamalı çalışmaların yoğunlukla nicel araştırmalar olduğu bilinen bir gerçektir. Nitel araştırmalar, nicel araştırmalara nazaran daha sağlıklı veriler elde etmektedir. Araştırmacılar, turizm sektöründe rekabetçi istihbarat farkındalığı ve uygulamalarına yönelik nitel araştırmalar gerçekleştirebilir. Böylelikle, turizm işletmelerinin rekabetçi istihbarata bakış açılarna göre uyuyanlar, reaktifler, aktifler, saldırganlar ve savaşçılar (Rouach ve Santi, 2001: 55-557) şeklinde sıralanan işletme tiplerinden hangisine girdikleri tespit edilebilir.
- ✓ Gelecek çalışmalarda, bu çalışma kapsamında ele alınan değişkenler farklı öncül, ardıl, aracı ve düzenleyici değişkenlerle çalışılabilir.



KAYNAKÇA

- Afshar Jahanshahi A, Brem A (2020) Entrepreneurs in post-sanctions Iran: Innovation or imitation under conditions of perceived environmental uncertainty?. *Asia Pacific Journal of Management* 37(2): 531-551.
- Aguilar FJ (1967) *Scanning The Business Environment* (Macmillan, New York)
- Ahmetoğulları K, Yücel R (2021) Rekabet yoğunluğu ve teknoloji yönetiminin muhasebe bilgi sistemi ve firma performansı ilişkisine etkileri. *Pearson Journal* 6(16): 15-35.
- Akdağ C (2010) Çevresel değişikliklerin organizasyonel yapı üzerindeki etkileri ve bir uygulama. Doktora tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akdağ MS, Bal Y (2020) İşletmelerde uygulanan strateji ve yapı türleri ve ilişkilerine dair bir kavramsal model önerisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(1): 17-28.
- Akkoç İ, Çalışkan A, Turunç Ö (2012) Örgüt kültürünün girişimciliğe etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir, 24-26 Mayıs
- Ang SH (2008) Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal* 29 (10): 1057-1075.
- Arlou S (2023) The impact of the covid-19 pandemic on tourist destination marketing. *Journal of Pharmaceutical Negative Results* 14(2): 1582-1588.
- Auzair SM (2011) The effect of business strategy and external environment on management control systems: A study of Malaysian hotels. *International Journal of Business and Social Science* 2(13): 236-244.

- Badri MA, Davis D, Davis D (2000) Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries. *Omega* 28(2): 155-173.
- Badri MA, Davis D, Davis D (2000) Operations strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model of industries in developing countries. *Omega* 28(2): 155-173.
- Bal H, Akça EE, Bayraktar M (2016) The contribution of tourism to economic growth: a research on the Turkey. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*: 7(1), 1-20.
- Barnett WP (1997) The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 128-160.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology* 51(6): 1173-1182.
- Başkale E (2009). Çevre muhasebesi ve uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Birru AC, Sudarmiati S, Hermawan A (2022) Competitive strategies in the lodging service sector: Five porter analyses and case study SWOT analysis. *Journal of Business and Management Review* 3(1): 1-17.
- Bosone M, Nocca F (2022) Human circular tourism as the tourism of tomorrow: the role of travellers in achieving a more sustainable and circular tourism. *Sustainability* 14(19): 1-35
- Boyd B (1990) Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal* 11: 419-430.
- Bozkurt Ü (2019) Algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.

- Brouthers KD, Brouthers LE, Werner S (2002) Industrial sector, perceived environmental uncertainty and entry mode strategy. *Journal of Business Research* 55(6): 495-507.
- Buchko AA (1994) Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale. *Academy of Management Journal* 37(2): 410-425.
- Budak G (1999) *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol* (İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir)
- Calof J, Arcos R, Sewdass N (2018) Competitive intelligence practices of European firms. *Technology Analysis & Strategic Management* 30(6), 658-671.
- Calof JL, Miller J (1997) The status of CI across the globe. In Proceedings of the 12th annual conference of the Society of Competitive Intelligence Professionals Virginia: SCIP.
- Camison C (2020) Competitiveness and sustainability in tourist firms and destinations. *Sustainability*, 12(6): 1-6.
- Cavallo A, Sanasi S, Ghezzi A, Rangone A (2020) Competitive intelligence and strategy formulation: Connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal* 31(2): 250-275.
- Cavuşgil ST, Deligonul S, Zhang C (2004) Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing* 12(2): 7-27.
- Cekuls A (2022) AI-Driven competitive intelligence: enhancing business strategy and decision making. *Journal of Intelligence Studies in Business* 12(3): 4-5.
- Chen C, Chou SW (2009) Impact of environmental uncertainty and organizational. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems* 1(4), 1-23.
- Chesson PL, Warner RR (1981) Environmental variability promotes coexistence in lottery competitive systems. *The American Naturalist* 117(6): 923-943.
- Chong VK, Chong KM (1997) Strategic choices, environmental uncertainty and sbu performance: A note on the intervening role of management accounting systems, *Accounting and Business Research* 27(4): 268-276

- Collins JC, Porras JI (1996) Building your company's vision. *Harvard Business Review* 74(5): 65-77.
- Croes R, Ridderstaat J, Shapoval V (2020) Extending tourism competitiveness to human development. *Annals of Tourism Research* 80: 1-15.
- Croes R, Rivera MA (2010) Testing the empirical link between tourism and competitiveness: evidence from Puerto Rico. *Tourism Economics* 16(1): 217-234.
- Crouch GI, Ritchie JB (1999) Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research* 44(3): 137-152.
- Cui AS, Griffith DA, Cavuşgil ST (2005) The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. *Journal of International Marketing* 13(3): 32-53.
- Curkan SC, Avcı N (2023) Green practices in sustainable destination management: the effects of personal environmental awareness. *Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade* 15(2): 541-560.
- Çelik N, Bedük (2014) Vekalet teorisi yaklaşımı ile işlem maliyeti arasındaki ilişki. *Sakarya İktisat Dergisi* 3(1): 43-67.
- Çınar F, Eren E (2015) Organizational learning capacity impact on sustainable innovation: The case of public hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 181: 251-260.
- Çolakoğlu B (2006) Yönetimde yeni paradigmalara çevresel ihtiyaçları tatmin boyutları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Das S, Canel C (2023) Linking manufacturing and competitive strategies for successful firm performance: A review and reconceptualization. *Journal of Strategy and Management* 16(1): 148-172.
- Demir F (2019) Konaklama işletmelerinde proaktif kriz yönetiminin algılanan çevresel belirsizliğe etkisi: Nevşehir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

- Dev CS, Olsen MD (1989) Environmental uncertainty, business strategy, and financial performance: an empirical study of the US lodging industry. *Hospitality Education and Research Journal* 13(3): 171-186.
- Dishman PL, Calof JL (2008) Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing* 42 (7/8): 766-785.
- Dishman PL, Calof JL (2008) Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing* 42(7/8): 766-785
- Dishman PL, Calof JL(2008) Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing* 42(7/8): 766-785.
- Duran C, Akci Y (2015) Impact of competitive strategies and supply chain strategies on the firm performance under environmental uncertainties. *International Journal of Economics Commerce and Management* 3(1): 1-33.
- Edelman LB, Suchman MC (1997) The legal environments of organizations. *Annual review of sociology* 23(1): 479-515.
- Fahey L (2007) Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. *Strategy & Leadership*. 35(1): 4-12
- Fornell C, Johnson MD, Anderson EW, Cha J, Bryant BE (1996) The american customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing* 60(4): 7-18
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50
- Freel MS (2005) Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. *Small business economics* 25: 49-64.
- Fuentes-Fuentes MM, Albacete-Sáez CA, Lloréns-Montes FJ (2004) The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega* 32(6): 425-442

- Giannetti M, Simonov A (2004) On the determinants of entrepreneurial activity: Social norms, economic environment and individual characteristics. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2): 269-313.
- Gibbs B (1994) The effects of environment and technology on managerial roles. *Journal of Management* 20: 581 604.
- Grace JB (2006) *Structural Equation Modeling And Natural Systems* (University Press, Cambridge)
- Guyton WJ(1962) A guide to gathering marketing intelligence. *Industrial Marketing*, March, 1(1): 84-88.
- Gündüz, M A. (2017) Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü, Doktora Tezi, Ankara.
- Haarhaus T, Liening A (2020) Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change* 155: 120033.
- Hair JF, Babin WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (Pearson Education, London)
- Hair JF, Hult GTM, Ringle C, Sarstedt M (2014) *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Sage Publications, Germany)
- Hair JF, Hult GTM, Ringle C, Sarstedt M (2017) *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Sage Publications, Germany)
- Hair Joseph F, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2009) *Multivariate Data Analysis* (Prentice Hall, New Jersey)
- Harrington R (2001) Environmental uncertainty within the hospitality industry: Exploring the measure of dynamism and complexity between restaurant segments. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 25(4): 386-398.
- Hassani A, Mosconi E (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change* 175: 1-11

- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Scienc* 43(1): 115-135.
- Ho GK, Lam C, Law R (2023) Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 6(2): 835-852.
- Hong SWC (2008) *Competitiveness in The Tourism Sector: A Comprehensive Approach From Economic And Management Points* (Springer Science & Business Media, Berlin/Heidelberg)
- Indris S, Primiana I (2015) Internal and external environment analysis on the performance of small and medium industries SMEs in Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research* 4(4): 188-196.
- Iordache C, Ciochina I, Asandei M (2010) Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical & Applied Economics* 17(5): 99-112.
- Irbayuni S, Evanthi A (2021) Analysis of organizational performance through environmental uncertainty and business strategy: Case study of garuda Indonesia. *Journal of Economics, Finance and Management Studies* 4(10): 2052-2059.
- İçöz O, Var T, İlhan İ (2019) *Turizm Planlaması ve Politikası* (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Kalpaklıoğlu NÜ (2010) Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi. *Journal of Academic Studies* 12(44): 139-155.
- Kannadhasan M, Aramvalarthan S (2011) Relationships among business strategy, environmental uncertainty and performance of firms operating in transport equipment industry in India. *Journal of Emerging Financial Market* 2(2): 39-50.

- Karakaş A, Türkseven YÇ (2022) Turizm gelirlerinin milli gelir üzerindeki etkisi: Akdeniz havzası ülkeleri için bir panel veri analizi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 11(1): 341-356.
- Keats BW, Hitt MA (1988) A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of management journal* 31(3): 570-598
- Keats W, Hitt MA (1988) A causal model of linkages among environment dimensions, macroorganizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal* 31: 570 598.
- Kelley WT (1965) *Marketing Intelligence: The Management of Marketing Information* (Staples, London)
- Kelley WT (1968) *Marketing Intelligence: The Management of Marketing Information* (Staples, London)
- Khan H, Phang SY, Toh RS (1995) The multiplier effect: Singapore's hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36(1): 64-69.
- Khan M, Khalique M (2014) Strategic planning and reality of external environment of organizations in contemporary business environments. *Business Management and Strategy*, 5(2): 165-182
- Khoshtinat B, Shahabadi A (2020) The effects of marketing intelligence and business intelligence on achieving competitive advantage in the pharmaceutical distribution industry regarding the moderating role of competitive intelligence. *Commercial Strategies* 15(11): 120-133.
- Koçel T (2003) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayıncılık, İstanbul)
- Köseoğlu MA, Topaloğlu C, Parnell JA, Lester DL (2013) Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management* 34: 81-91.

- Köseoğlu MA, Chan ES, Okumuş F, Altın M (2019) How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model. *International Journal of Hospitality Management*, 83: 283-292
- Köseoğlu MA, Mehraliyev F, Altın M, Okumuş F (2020) Competitor intelligence and analysis (CIA) model and online reviews: Integrating big data text mining with network analysis for strategic analysis. *Tourism Review* 76(3): 529-552.
- Köseoğlu MA, Ross G, Okumuş F (2016) Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management* 53: 161-172.
- Kumar V, Saboo AR, Agarwal A, Kumar B (2020) Generating competitive intelligence with limited information: A case of the multimedia industry. *Production and Operations Management* 29(1): 192-213.
- Lee J, Miller D (1996) Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies* 17(5): 729-750.
- Liu W, Atuahene-Gima K (2018) Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management* 73: 7-20.
- Lucas Jr RE (1988) On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics* 22(1): 3-42.
- Luthans F, Youssef CM (2004) Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics* 33(2): 143-160.
- Marti JMG (2017) An analysis of the business strategy, performance measures and organisational performance of Spanish firms during the financial crisis (2008-2010). *International Journal of Applied Management Science* 9(3): 203-233.
- Martinez-del-Rio J, Antolin-Lopez R, Cespedes-Lorente JJ (2015) Being green against the wind? The moderating effect of munificence on acquiring environmental competitive advantages. *Organization & Environment* 28(2): 181-203.

- Masatçı KF (2007) Günümüz uluslararası rekabet ortamında maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilirliği ve örnek şirket incelemeleri. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Maune A (2014) Competitive intelligence as an enabler for firm competitiveness: An overview. *Journal of Governance and Regulation* 3(2): 29-42.
- Miles RE, Snow CC, Meyer AD, Coleman Jr HJ (1978) Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*,3(3): 546-562.
- Miller D (1988) Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal* 31(2) 280-308.
- Miller D, Friesen PH (1983) Strategy-making and environment: The third link. *Strategic management journal* 4(3): 221-235.
- Minguzzi A, Passaro R (2001) The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, 16(2): 181-207.
- Momaya KS (2019) The past and the future of competitiveness research: A review in an emerging context of innovation and EMNEs. *International Journal of Global Business and Competitiveness JGBC* 14: 1-10.
- Montgomery DB, Weinberg CB (1979) Toward strategic intelligence systems. *Journal of Marketing* 43: 41-52.
- Moon C (2008) An empirical examination of the performance impact of coalignment between competitive strategy and environmental uncertainty-using a multidimensional entropy measure of perceived environmental uncertainty. *Strategic Management Research* 11(2): 155-178
- Moore K, Mula J (1993) Contextual and strategic impacts on the form of management accounting system (School of Business Discussion Paper, Bond University)
- Murph C (2016) *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work* (CRC Press, Routledge)

- Mutuvi BM, Muraguri C, Kinyua G (2021) Influence of competitive intelligence on the relationship between strategy implementation and performance of companies listed at nairobi securities exchange. In 3rd International Business Research and Industrial Conference (IBRIC), Kenya.
- Naktiyok A, Karabey CN (2007) İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 62(04): 203-225.
- Nandakumar MK, Ghobadian A, O'Regan N (2010) Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management Decision* 48(6): 907-939.
- Nyanga C, Pansiri J, Chatibura D (2019) Enhancing competitiveness in the tourism industry through the use of business intelligence: A literature review. *Journal of Tourism Futures* 6(2): 139-151
- Olszak C. M. (2014). An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: Theoretical approach. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 11: 139-153.
- Olszewski-Strzyżowski DJ (2022) Promotional activities of selected National Tourism Organizations (NTOs) in the light of sustainable tourism (including sustainable transport). *Sustainability* 14(5):1-18
- Oreja-Rodríguez JR, Yanes-Estévez V (2007) Perceived environmental uncertainty in tourism: A new approach using the Rasch model. *Tourism Management* 28(6):1450-1463.
- Parnell JA, Lester DL, Long Z, Köseğlü MA (2012) How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision* 50(4): 546-568.
- Parnell JA, Lester DL, Long Z, Köseoğlu MA (2012) How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision* 50(4): 546-568

- Patil S (2019) A Case Study of the ‘100% Pure New Zealand’ Tourism Campaign: What are the Impacts of the 100% Pure New Zealand Tourism Campaign in Shaping Visitors’ and Locals’ Perspectives?. Doktora Tezi, Auckland Teknoloji Üniversitesi, Yeni Zelanda
- Pavlic I, Tolic MS, Svilokos T (2013) Impact of tourism on the employment in Croatia. In Recent Advances in Business Management and Marketing: Proceedings of the 1st International Conference on Management, Marketing, Tourism, Retail, Finance and Computer Applications, 25-27 Haziran
- Porter ME (1980) Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (The Free Press, New York)
- Porter ME (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12(2): 95-117.
- Porter ME (1997) Competitive strategy. *Measuring Business Excellence* 1(2): 12-17.
- Prahalad CK (1993) The role of core competencies in the corporation. *Research-Technology Management* 36(6): 40-47.
- Prescott JE (1998) Competitive intelligence: designing a process for action. *APMP Professional Journal* 19981: 37-52.
- Qi Y, Zhao X, Sheu C (2011) The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: The role of environmental uncertainty. *Decision Sciences* 42(2): 371-389.
- Qi Y, Zhao X, Sheu C (2011) The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: The role of environmental uncertainty. *Decision Sciences* 42(2): 371-389.
- Ranjan J, Foropon C (2021) Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management* 56: 1-13.
- Ringle CM, Wende S, Becker JM (2017) *SmartPLS 3* (SmartPLS GmbH).
- Rouach D, Santi P (2001) Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European management journal* 19(5): 552-559.

- Ruzita J (2010) The influence of perceived environmental uncertainty, firm size, and strategy on multiple performance measures usage. *African Journal of Business Management* 4(10): 1972-1984.
- Schumacker RE, Lomax RG(2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Taylor & Francis Group, New Jersey)
- Seng Yap C, Zabid Abdul Rashid M, Amat Sapuan D (2013) Perceived environmental uncertainty and competitive intelligence practices. *The journal of information and knowledge management systems* 43(4): 462-481
- Singal M (2015) How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 47: 116-119.
- Smith A, Courvisanos J, Tuck J, McEachern S (2012) Building the capacity to innovate: The role of human capital. National Centre for Vocational Education Research. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED529887.pdf>
- Srinivasan R, Swink M (2018) An investigation of visibility and flexibility as complements to supply chain analytics: An organizational information processing theory perspective. *Production and Operations Management* 27(10): 1849-1867
- Staw BM, Szwajkowski E (1975) The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts. *Administrative science quarterly*, 345-354.
- Susilawati S, Faisal A (2021) Business strategy, environmental uncertainty and management accounting systems and their influence on firm performance. *IRE Journals* 5(5): 37-48
- Şener İ (2012) Strategic responses of top managers to environmental uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58: 169-177.
- Şimşek MŞ, Özgener Ş, Kaplan M, Ulu S (2010). Strategic intent, organizational ambidexterity and performance: A test of the moderating role of perceived

environmental uncertainty. 6th International Strategic Management Conference, St. Petersburg, Rusya, 8-10 Temmuz.

Tobin JL, Rose-Ackerman S (2011) When BITs have some bite: The political-economic environment for bilateral investment treaties. *The Review of International Organizations* 6: 1-32.

Triemstra AHM, Van der Ploeg HM, Smit C, Briët E, Ader HJ, Rosendaal FR (1998) Well-being of haemophilia patients: A model for direct and indirect effects of medical parameters on the physical and psychosocial functioning. *Social Science and Medicine* 47(5):581-593

Tuan LT (2016) Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence. *International Journal of Logistics Research and Applications* 19:6: 583-603

Ural A, Kılıç İ (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara)

Van Gils A, Voordeckers W, Van den Heuvel J (2004) Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal* 22(5): 588-595.

Van Gils A, Voordeckers W, Vanden Heuvel J (2004) Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal* 22(5): 588-595.

Vecchiato R (2012) Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change* 79(3): 436-447.

Walle AH (1999) From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus?. *Management Decision* 37(6), 519-525.

Widyaningdyah AU, Aryani YA (2016) Perceived environmental uncertainty, performance measurement systems, and competitive advantage. *Review of Integrative Business and Economics Research* 5(3): 117-134

- Woodruff RB (1997) Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science* 25(2): 139-153.
- WWTC (2021) World Travel & Tourism Council (WTTC), <https://wttc.org/research/economic-impact>, Erişim Tarihi (22.06.2023).
- Yap CS, Rashid MZA, Sapuan DA (2012) Organizational strategy and competitive intelligence practices in Malaysian public listed companies. *Information Research* 17(4): 552 <https://informationr.net/ir/17-4/paper552.html> (Erişim Tarihi (10.01.2023).
- Yayla AA, Hu Q (2012) The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. *European Journal of Information Systems* 21(4): 373-387.
- Yılmaz C, Özgener Ş (2022) Competitive intelligence and competitiveness in accommodation businesses: The role of employee training effectiveness. *Current Issues in Tourism* 25(18): 2905-2921.
- Zhu T, Haugen S, Liu Y (2021) Risk information in decision-making: definitions, requirements and various functions. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries* 72: 1-13

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “**Algılanan Çevresel Belirsizliğin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisinde Rekabetçi İstihbaratın Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına birincil veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv.

Öğr. Gör. Arif Nihat SAMUR
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

A. Algılanan Çevresel Belirsizlik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Algılanan Çevresel Belirsizlik İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sektörümüzde müşterilere sunulan mal ve hizmetler hızlı bir şekilde yenilenmektedir.					
2. Sektörümüzde kullanılan mal ve hizmet teknolojileri hızlı bir şekilde değişmektedir.					
3. Sektörümüzdeki inovasyon (yenilik) düzeyi oldukça yüksektir.					
4. Sektörümüzde müşteri satın alma alışkanlıklarında çeşitlilik söz konusudur.					
5. Sektörümüzdeki rekabet yapısında önemli bir çeşitlilik vardır.					
6. Sektörümüzde yer alan firmaların müşterilere sundukları mal ve hizmetlerde çeşitlilik vardır.					
7. Sektörümüzde kullanılan dağıtım kanallarında çeşitlilik vardır.					
8. Sektörümüzdeki otellerin coğrafi dağılımında önemli bir çeşitlilik vardır.					
9. Sektördeki şiddetli fiyat rekabeti otelimiz için tehdit unsurudur.					
10. Ürün ve hizmet kalitesindeki şiddetli rekabet otelimiz için tehdit unsurudur.					
11. Ürün ve hizmet farklılaşmasındaki şiddetli rekabet otelimiz için tehdit unsurudur.					

B. İşletmenizin faaliyet gösterdiği bölgede uyguladığı Rekabet Stratejileri ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Rekabet Stratejileri İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1. Marka değeri oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak				
2. Farklı özelliklerde ürünler temin etmek					
3. En iyi ürün kalitesini sağlamak					
4. Reklama ağırlık vermek					
5. Pazarlama yeniliğine ağırlık vermek					
6. Otelin olumlu itibarını oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak					
7. Müşteri hizmetleri uygulamalarını genişletmek					
8. Yeni ürün geliştirmek					
9. Dağıtım kanalları üzerindeki etkili olmak					
10. Yüksek gelirli müşteri kitlesini hedeflemek					
11. Üretim sürecini iyileştirme ve yenilik					
12. Etkinlik ve maliyet kontrolünü yönetmek					
13. Düşük maliyetli ürün üretmek					
14. Rakiplerden daha düşük fiyat sunmak					
15. İndirimli / promosyonlu satışlar sunmak					
16. Maliyet ve ulaşılabilirlik ile ilgili yeni metaryelleri / dökümanları yönetmek					
17. Kişiyeye özel ürünler üretmek ve satmak					
18. Özel Pazar bölümüne hizmet vermek					
19. Ürün kalite kontrol yöntemlerini iyi tanımlamak / belirlemek					
20. Pazar lideri olmak					
21. Doğru Pazar tahminlerinde bulunmak					
22. Kalifiye personel istihdam etmek					
23. Ürün yelpazesini genişletmek					
24. Yüksek satış noktası stok seviyesini devam ettirmek					
25. Mevcut ürünlerin kalitesini geliştirmek					

C. Rekabetçi İstihbarat ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Rekabetçi İstihbarat İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	1. Yöneticiler doğru karar vermek için olası rakiplere ait bilgileri inceler.				
2. Toplanan bilgi işletme çalışanları arasında paylaşılır ve incelenir.					
3. İşletmemizde toplanan bilgiyi analiz etmek için çeşitli yöntemler kullanılır (bilgisayar destekli analiz, simülasyon, nedensellik analizi vb.)					
4. İşletmemiz rakiplerin davranışlarını önceden öngörebilmek için onların plan ve stratejilerini analiz eder.					
5. İşletmemiz esas rakiplere ilişkin analitik modeller kullanır (<i>SWOT, Açık Analiz</i> vb.).					
6. İşletmemiz, müşterileri anlamak için bilgi yönetimi araçlarını (veri madenciliği, bilgi depolama vb.) kullanır.					
7. İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar avantajlarını daha iyi kavramak için bilgi toplar ve raporlar hazırlar.					
8. Karar vericiler, bilgi toplama raporlarını işletme ihtiyaçlarına göre denetler.					
9. Toplanan tüm bilgilerin doğruluğu en az bir başka bilgi kaynağı ile test edilir.					
10. Bilgi kaynaklarının (<i>kişiler, uzmanlar, danışmanlar, kurullar, yayınlar, internet vb.</i>) güvenilirliği değerlendirilir.					
11. İşletmede çalışanların ne bildikleri ve hangi raporlara sahip olduklarına dair iç bilgi denetimi yapılır.					
12. Stratejik ortakların, tedarikçilerin, dağıtımçıların ve diğer paydaşların niyet ve planları izlenir.					
13. İşletmemiz çeşitli bilgi toplama metotları kullanır (<i>turizm fuarları, internet siteleri, turizm endüstrisi raporları vb.</i>).					
14. Yöneticiler, işletmenin bilgi ihtiyaçlarını belirlemek için ilgililerle toplantılar yapar.					
15. Ticaret fuarları, sergiler ve konferanslardan önce edinilmesi gereken bilgiler konusunda ilgililer eğitilir ve hazırlanır.					
16. Çalışanlar, işletme açısından tehdit veya fırsat olabilecek rakip davranışlarını izlemek için yönlendirilir.					
17. İşletmemiz, etkin yönetim ve rekabet üstünlüğü için bilgi edinmeye dönük planlar yapar.					
18. Yönetim, rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğunu çevresel değişimleri dikkate alarak güncel tutar.					
19. Üst yönetim, bilgi edinme faaliyetlerini destekler.					
20. Toplanan bilgi rekabet üstünlüğü edinmek için kullanılır.					
21. İşe alma ve işten ayrılma görüşmelerinin sonuçları ilerde yararlanılmak amacıyla bilgi yönetim sistemine aktarılır.					
22. Örgüt kültürü, bilgi paylaşımını teşvik eder.					
23. Toplanan bilgiler CEO ve/veya üst yönetime rapor edilir.					
24. Çalışanlar, iş ve işletmenin bilgi gereksinimleri konusunda yardımlaşır.					
25. Üst yönetim karar verme ve stratejik planlama süreçlerinde rekabetçi bilgi ve bulgulardan yararlanır.					
26. İşletmemizde, rekabet ortamı veya pazar ortamı ile ilgili veri ve bulguları sürekli değerlendiren bir bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır.					
27. İşletmemizin bir veri tabanı bulunmaktadır.					
28. Çalışanlar, rekabet ortamına dair bilgi toplama konusunda işbirliği yapar.					
29. Rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğu, ilgili herkesin katılımıyla belirlenir.					
30. İşletmemiz, çalışanların rekabet ortamı ile ilgili gözlem ve araştırmalarını rapor etmelerini teşvik edici bir sisteme sahiptir.					
31. Çalışanlar rekabet ortamı ile ilgili bilgi toplama faaliyetlerine gönüllü katılım sağlar.					
32. İşletmemizde, çalışanların gözlem ve araştırma bulgularını rapor edebilmeleri için uygun ortam, metot ve yollar bulunmaktadır.					
33. İşletmemiz, toplanan bilgi ve verilerin kapsamlı bir envanterini sürekli olarak tutar.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	2. Medeni durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
3. Yaşınız <input type="checkbox"/> 18-22 arası <input type="checkbox"/> 23-27 arası <input type="checkbox"/> 28-32 arası <input type="checkbox"/> 33-37 arası <input type="checkbox"/> 38 ve daha fazla	4. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
5. Mesleki Deneyiminiz <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri	6. İşletmedeki Konumunuz <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Departman Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer(Belirtiniz)
7. Turizm Meslek Eğitimi Aldınız mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	8. İşletmenizin Türü <input type="checkbox"/> 3 Yıldızlı <input type="checkbox"/> Butik/ Cave Otel <input type="checkbox"/> 4 Yıldızlı <input type="checkbox"/> 5 Yıldızlı <input type="checkbox"/> Diğer:
9. Çalıştığınız Departman <input type="checkbox"/> Yönetim <input type="checkbox"/> Önbüro / Rezervasyon <input type="checkbox"/> Satış / Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer	10. İşletmenizin Faaliyet Süresi <input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 15-19 yıl <input type="checkbox"/> 5-9 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve daha fazla <input type="checkbox"/> 10-14 yıl

Anket burada sona ermiştir.

İlginizden ve bu anket formunu doldurmada göstermiş olduğunuz sabırdan ötürü teşekkür ederiz.