

Araştırma Makalesi / Research Article

STRATEJİK DÜŞÜNCE VE POZİTİF HUKUK BAĞLAMINDA REKABET ZEKÂSININ BİLGİ KAYNAKLARI: OTOMOTİV VE İLETİŞİM ENDÜSTRİLERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA*

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK 

Atatürk Üniversitesi, İİBF, Erzurum, (anakti@atauni.edu.tr)

Prof. Dr. Metin İKİZLER 

Atatürk Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, Erzurum, (metinikizler@atauni.edu.tr)

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emirhan KULA 

Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBF, Erzurum, (emirhan.kula@erzurum.edu.tr)

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu endüstrilerde, stratejik düşünce, stratejik plan ve pozitif hukuk bağlamında rakipler hakkında bilgi toplama faaliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Buradan hareketle, endüstri karşılaştırması yapılarak aynı piyasada faaliyet gösteren işletmelerin bilgi kaynağı öncelikleri de karşılaştırılmıştır. Araştırmada son olarak, rekabet zekâsının mesleki etik ilkeleri ışığında bütün bu uygulamaların Türkiye’de rekabeti düzenleyen hukuk mevzuatı açısından uygunluğu değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu otomotiv endüstrisinden beş ve iletişim endüstrisinden üç büyük ölçekli işletmede görev yapan 628 yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış, geliştirilen hipotezler uygun analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları firmaların faaliyet gösterdiği endüstri ile yararlandıkları rekabet zekâsı bilgi kaynakları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. İlaveeten, iki endüstri uygun analizler ile karşılaştırarak endüstriyel farklılıklar ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Düşünce, Stratejik Plan, Rekabet Zekâsı, Pozitif Hukuk.

KNOWLEDGE SOURCES OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN STRATEGIC THOUGHT AND POSITIVE LAW CONTEXT: A COMPARATIVE RESEARCH IN THE AUTOMOTIVE AND COMMUNICATION INDUSTRIES

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the relationship between strategic thinking, strategic planning and collecting information about competitors in the context of positive law within the high competition intensity industries. From this point of view, by making industry comparison, the information source priorities of the enterprises operating in the same market were also compared. Eventually, all of these applications were evaluated upon the appropriateness of the legal regulations governing the competition in Turkey in the light of the competitive intelligence professional ethics. In order to test the

* Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Mehmet Emirhan KULA tarafından ve Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında hazırlanan “Stratejik Düşünce ve Rekabet Zekâsı: Otomotiv ve İletişim Endüstrilerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı doktora tezinden türetilmiştir.

hypotheses created in line with the main purpose of the study, data were collected from 628 executives working in five large-scale companies from the automotive industry and three large-scale enterprises from the communication industry, and the developed hypotheses were evaluated with appropriate analysis methods. The results of the research revealed that there is a significant relationship between the industry in which the companies operate and the competitive intelligence information sources they use. In addition, industrial differences are revealed by comparing the two industries with appropriate analysis.

Keywords: Strategic Thinking, Strategic Plan, Competitive Intelligence, Positive Law.

1. Giriş

İçinde bulunduğumuz bilgi teknolojileri çağı göz önüne alındığında, bütün çevresel faktörleri ayrı ayrı değerlendirmek ve parçaları birleştirerek büyük resmi elde etmek hiç de kolay olmayan bir iştir. Bu nedenle işletme yöneticileri, “Neden bir piyasa ve endüstri diğerine göre daha kârlıdır? Neden bir bölgede ticaret yapmak diğerine göre daha risklidir? Neden aynı endüstride faaliyet gösteren bazı işletmeler diğerlerinden daha başarılıdır? İşletmeleri başarılı veya başarısız yapan faktörler nelerdir? Yöneticiler işletmelerinin başarısı için hangi tedbirleri almalıdırlar?” gibi sürekli değişen sorulara cevaplar bulmak zorundadırlar. Aslında bütün soruların ortak bir amacı vardır, o da şu temel soruya bir cevap bulabilmektir: İşletmeler nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler?

İşletme yöneticileri stratejik bir karar vermeden önce, stratejik düşünmek ve rekabet çevresini dikkate almak durumundadırlar. Özellikle günümüz hiperrekabet ortamında bu durum işletmeler için hayatta kalmanın ön koşuludur. Çalkantılı çevrede, işletme yöneticilerini, stratejik lidere dönüştüren de yine stratejik düşünebilme becerileridir (Pisapia vd., 2005:42). Hiperrekabet ortamında uygun rekabet pozisyonunu seçmek, bir strateji oluşturmaktan veya stratejik planı izlemekten daha fazlasını gerektirir. Stratejik düşünce çevresel faktörlerin bir bütün halinde değerlendirilmesine ve bileşenlerin sentezine olanak sağlayarak stratejinin, işletme, çevre ve liderlik unsurları arasında aracı rol oynamasına öncülük eder (Mintzberg, 1994a:19). Kavram olarak stratejik düşüncüyü, stratejik yönetim çerçevesi içerisinde, stratejik planlamadan ve strateji oluşturmaktan ayıran da budur.

Öte yandan, gözlenmesi gereken çok sayıda dışsal faktöre karşın rekabet zekâsı faaliyetleri karar verici pozisyonundaki işletme yöneticilerine işletmenin çevresinden elde edilen veriyi anlamlı hale getirebilir, dış çevreden kaynaklanacak fırsat ve tehditleri tespit etmelerine yardımcı olabilir, işletmelerin yüzleşebileceği kötü sürprizler hakkında önceden uyarıda bulunabilir, gelecek ile alakalı senaryolar geliştirmelerine katkı sunabilir ve rekabet koşulları ile piyasa eğilimleri hakkında fikir verebilir.

Bu çalışmada rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu bilinen otomotive ve iletişim endüstrilerde stratejik düşünce, stratejik plan ve rekabet zekâsının bilgi kaynakları arasındaki ilişki incelenmiş, rekabet zekâsının rakipler hakkında bilgi toplama faaliyet olması sebebiyle de pozitif hukuk ile olan ilişkisi değerlendirilmiştir. Çalışmada şu sorulara cevaplar aranmıştır: Rekabetçi endüstrilerde stratejik plana sahip olma ile rakipler hakkında bilgi edinilen kaynaklar arasında bir ilişki var mıdır? Rekabetçi endüstriler birbirleri ile kıyaslandığında rakiplerine yönelik bilgi kaynaklarında farklılıklar var mıdır? Rekabetçi endüstrilerde hangi konularda daha fazla bilgi sahibi olunması gerekmektedir? Hukuken ne ölçüde rakipler hakkında bilgi toplanabilir?

2. Stratejik Düşünce ve Stratejik Planlama Farkı

Stratejik düşünce yüzyıllar önce askeri organizasyonlar tarafından geliştirilmiş ve tarihi süreç içerisinde çok gerilere götürülebilecek bir kavram olarak karşımıza çıkar (Barca, 2005). Zira bu organizasyonlar, geleceğe yönelik stratejik kontrolleri yaparken stratejik düşünce sayesinde doğru meseleye odaklanabildiklerini keşfetmiş, bu sayede en ideal planları geliştirebilmişlerdir (South, 1981:20). Mintzberg (1994b) stratejik planlama ile stratejik düşünce arasındaki temel yaklaşım farkını açıklarken stratejik planlamanın analiz, stratejik düşüncenin ise sentez olduğunu iddia etmiştir. Öyle ki stratejik planlama zaten belirlenmiş stratejik program ve yöntemlerin nasıl uygulanacağı ile ilgilenirken, stratejik düşünce, örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak işletmenin geleceğini inşa edecek sentezi ortaya çıkarabilmektir. Başka bir ifade ile stratejik planlama, sistem ve yöntemlerin analizi iken stratejik düşünce sezgisel, yaratıcı ve yenilikçi düşünmenin bir sentezidir (Steptoe-Warren vd., 2011:239). Haycock vd. (2012)'ne göre ise stratejik planlama, stratejilerin sistematik ve mantıklı bir sistem dâhilinde uygulanması anlamına gelirken, stratejik düşünce günümüz ekonomisinde karşılaşılan dinamik ve genellikle öngörülemez zorlukların üstesinden gelmek için yaratıcı ve yenilikçi düşünmeyi teşvik eden bir süreçtir.

Değişen dünya koşullarında stratejik planlama genellikle beklenen sonuçları vermediği için işletmelerin, pazarın ve paydaşların talep ve ihtiyaçlarını düzenli bir şekilde göz önünde bulunduran stratejik düşünce sürecine önem vermeleri gerektiği bir gerçektir (Struebing, 1996:22). Öyle ki stratejik düşünceyi farklı kılan, pazar koşullarını dikkate alarak işletmeye rekabet avantajı yaratacak alanları meydana çıkarabilecek potansiyelinin olmasıdır (Millett & Leppänen, 1991:14). Stratejik düşünceyi stratejik planlamanın bir öncülü olarak kabul etmek doğru değildir. Aksine işletmeler için doğru olan önce sağlam yapılandırılmış bir stratejik plana sahip olmak, akabinde de çeşitli veri ve bilgi girişleri ile doğrusal stratejik planlama sürecini, dinamik stratejik düşünce sürecine evirmektir. Bilgiye, yeniliğe ve mantığa dayalı gelişen stratejik düşünce süreci stratejik bir karar vermek için en doğru seçenektir (Sloan, 2006:25). Sonuç olarak stratejik planlamanın doğrusal ve tedbirli bakış açısına karşın stratejik düşünce, belirlenmiş kalıpların ve çizilmiş sınırların ötesine geçebilmek, yenilikçi bir bakış açısı ile kararlı bir duruş sergileyebilmek anlamına gelmektedir. Stratejik planlama ve stratejik düşünce ayrımı Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1: Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünce Ayırımı

Stratejik Faktör	Stratejik Planlama	Stratejik Düşünce
Kavram	Analizlere, ölçümlere ve rakamlara dayanır.	Yenilenebilir, üretken ve uyumlu bir süreçtir.
Boyutlar	Finansal ve ekonomik göstergelerdir.	Finansal, ekonomik, sosyal, politik vb. çok yönlüdür.
Strateji Oluşturma	İcra kurulu Kurumsal yönetim ekibi İş birimi yöneticileri	Kurumsal yönetim ekibi İş birimi yöneticileri Departman yöneticileri Stratejiye katkı sunacak çalışanlar
Performans Ölçüleri	Finansal göstergeler Varlık olarak “para” Nicel sonuçlar Statik durum	Kapsamlı göstergeler Varlık olarak “ilişkiler” Nicel ve nitel sonuçlar Dinamik süreç
Analiz	Nesnel Tarafsız	Nesnel ve öznel Bağlamsal
İnsan ve Örgüt Geliştirme	Maliyet / gider: Kârlılık	Yatırım / varlık: Sürdürülebilir büyüme

Kaynak: Sloan, J.(2006). Learning to think strategically. Oxford: Butterworth–Heinemann, s. 25’ten uyarlanmıştır.

3. Stratejik Düşünceye Katkı Sunan Strateji Geliştirme Okulları

Strateji, rakiplerinde faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, belirlenmiş amaçlara erişmek için, sonuca odaklı, dinamik bir plan ve kararlar topluluğudur (Ülgen & Mirze, 2013:35). Stratejinin dinamik yapısı, işletme ile çevresi arasında ki karşılıklı iletişim ve etkileşimin bir sonucu olarak şekillenmektedir (Heracleous, 1998: 483). Yani strateji aktif ve uzun dönem yönelimli bir süreci temsil ettiği için, her zaman her durumda geçerli olan en doğru bir stratejiden bahsetmek mümkün değildir.

Bu sebeple Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, ve Joseph Lampel on farklı strateji geliştirme okulu tanımlayarak, strateji geliştirirken, stratejik planlama ve stratejik düşünce süreçlerinin nasıl ele alındığını tanımlamışlardır (Mintzberg & Lampel, 1999:21). Bahsedilen okullar üç gruba ayrılmaktadır. İlk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımla stratejinin işletmeye olan etkisinden ziyade stratejinin nasıl oluşturulması gerektiği üzerinde odaklanır; sonraki altısı betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta ve strateji belirlerken deneyimlere, zihinsel süreçlere ve insanların stratejinin etki alanını nasıl algıladığına vurgu yapmaktadır. Sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda strateji oluşturulabileceğini savunmaktadır (Mintzberg vd., 1978:3).

İlaveten, Bonn’un (2001) ifade ettiği üzere, stratejik düşünce ve stratejik planlama süreçleri, strateji geliştirmenin farklı aşamalarını temsil etmektedir. Bu anlamda, belirtilen strateji geliştirme okullarının her birinin ayrı ayrı stratejik düşünce literatürünün gelişmesine oldukça katkı sunduğunu ve yine her birinin stratejik düşünceye yönelik özgün yaklaşımlar

ihativa ettiğini belirtmek gerekmektedir. Nitekim Sarvan vd. (2003)'de her bir okulun ortaya çıktığı dönem itibarıyla belirli oranda kabul gördüğünü ve stratejik yönetim yazınına önemli ölçüde katkı sunduğunu belirtmişlerdir.

4. Rekabet Zekâsı: Kavramsal Bir Değerlendirme

İşletmelerin çevrelerini analiz ederek rakipleri hakkında bilgi edinmeleri yeni bir uygulama değildir zira hemen her dönemde doğru şeyleri doğru zamanda bilmek ve ona göre davranmak, işletmecilik faaliyetlerinin başarıya ulaşması için önemli olmuştur (Cook & Cook, 2000:2). İşletmeler çalkantılı bir çevrede faaliyet gösterdikleri için değişim kaçınılmazdır ancak çalkantılı çevre doğru analizler ve uygulanabilir bir strateji ile kontrol edilebildiği takdirde içerisinde çeşitli fırsatları da barındırmaktadır (Maag & Kalinowski, 2011:17). Öte yandan çevresel tehditleri de fırsata dönüştürmek isteyen işletmelerin rakipleri hakkında sistematik bilgi edinmesi gerekmektedir.

Rekabet zekâsının iki boyutu vardır: rekabet ve zekâ. Rekabet boyutu, işletmelerin belirli bir endüstrideki üstünlük mücadelesini kapsarken zekâ boyutu, işletmelerin elde ettikleri istihbarat ile geleceği aydınlatacak öngörülerde bulunabilme kabiliyetlerini ifade etmektedir (Köseoğlu vd., 2016:162). İşletmeler, günümüz hiperrekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bilgi yönetimi aracılığı ile bu iki boyutu sıkı sıkıya birbirine bağlamak durumundadır (Fleisher & Blenkhorn, 2003:295). Zira tüm endüstrilerde, her işletmenin belir bir düzeyde rakipleri hakkında bilgi edinmeye ihtiyacı vardır; rakiplerin ürün ve hizmetlerinin fiyat düzeyleri, üretim süreçleri, istihdam politikaları vb. hususlar hakkındaki bilgi fark yaratabilecek potansiyele sahiptir (Fuld, 1995:1).

İşletmeler, temel olarak rakipleri hakkında üç nedenden ötürü (merak, özenme ve öngörü) bilgi edinmek isterler: Sadece aynı endüstride faaliyet gösterdikleri için rakiplerinin faaliyetlerini merak ederler ve bu merak basit düzeyde tatmin olabilir; merak belirli bir düzeyde tatmin olmaz ve rakiplerin bazı faaliyetleri takdir görürse, özenme ve onlar gibi olma isteği yükselecektir; nihayetinde endüstri ve rakip sürekli bir şekilde takip edildiği için, rakipten bağımsız, geleceğe dair öngörülerde bulunma imkânı ortaya çıkacaktır (West, 2001:13; Wright vd., 2002: 352). İşte uzun veya kısa vadede işletmelerin stratejik kararlarını etkileyen bu davranışsal yaklaşımlar, rekabet zekâsı uygulamalarına temel teşkil etmektedir.

Rekabet zekâsını, “işletmelerde stratejik karar vericilere yol göstermek ve işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlamak amacıyla; endüstri ve rekabet çevresinden, yasal ve etik yollardan, sistematik bir şekilde bilgi toplamak; eyleme yönelik adımlar atabilmek için toplanan bilgiyi işlemek, analiz etmek, paylaşmak ve bu sayede geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmektir”, şeklinde tanımlayabiliriz.

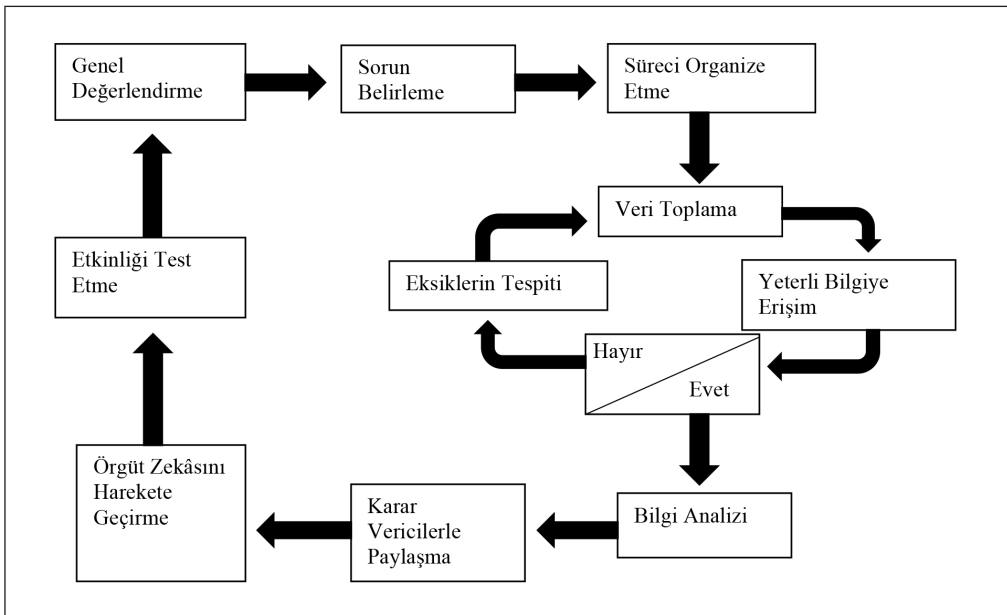
4.1. Rekabet Zekâsının Uygulama Süreci

İşletmeler, bilinçli veya biçimsel bir şekilde olmaksızın rakipleri hakkında bilgi edinebilirler; herhangi bir müşterinin, aynı ürünün bir başka firmada daha ucuza satıldığını söylemesi vb. pek çok örnek, rakip hakkında istihbarat faaliyetlerinin bir şekilde hemen her işletmede varlığına işaret eder (Dutka, 1999:2). Ancak bu istihbarat faaliyetlerinin işletmenin stratejik vizyonunun bir parçası olması, verimliliği artırabilmesi ve ona rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için birtakım adımları belirli bir döngü içerisinde yerine getirebilmesi

gerekmektedir (Kister & Dou, 2011:227). Zira rekabet zekâsı programları, endüstrideki etki gücü yüksek bütün aktörlerin bir bütün olarak izlenmesini gerektirdiği için, belirli bir disiplin içinde atılması gereken adımlardan oluşmaktadır.

Rekabet zekâsının nasıl yürütüleceğine dair literatürde tam bir fikir birliği olmamasına rağmen etik yollardan edinilecek bilginin karar verici pozisyonunda olanlara aktarılacak olması tanımlanmış bütün süreçlerin ortak noktasıdır (Köseoglu vd., 2016:163). Belirtmek gerekir ki rekabet zekâsı uygulama süreci her işletmenin ihtiyacı ve önceliğine göre farklılık arz edebilecektir. Ancak genel bir emsal teşkil etmesi açısından Cook & Cook (2000) tarafından geliştirilen kapsamlı bir model Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Rekabet Zekâsı Uygulama Modeli



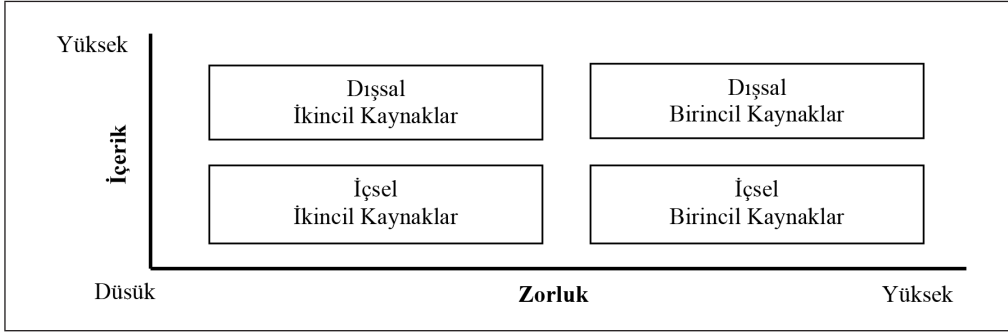
Kaynak: Cook, M. & Cook, C. W. (2000). Competitive intelligence: Create an intelligent organization and compete to win. Londra: Kogan Page. s. 16’den uyarlanmıştır.

Cook & Cook (2000) tarafından geliştirilen model genel değerlendirme ile başlamaktadır, amaç işletme içerisinde neden ve hangi doğrultuda bir rekabet zekâsı programının kullanılacağına tespit edilmesidir. Genel değerlendirmenin akabinde çeşitli sorular ile sorunlar belirlenmektedir. Sonraki aşamada kaynakların tasnifi ve yol haritasının belirlenmesi şeklinde sürecin organize edilmesi gerekmektedir. Bir sonraki aşamada veri toplanarak değerlendirilecektir. Şayet yeterli bilgi edinilmiş ise, bilgi analiz edilecek, bilgi yetersiz olarak tespit edilir ise eksik kısımlar tespit edilerek yeniden veri toplanacaktır. Yeterli kabul edilen bilgi, karar vericilerle paylaşılacak ve karar vericilerin eyleme yönelik faaliyetlerine katkı sunması gözlenecektir. Karar vericilerin eylemlerinden sonra, kullanılan bilginin etkinliği test edilip sonra yeniden genel değerlendirme yapılacaktır.

5. Rekabet Zekâsının Bilgi Kaynakları

Rekabet zekâsı uygulamalarının temel amacının stratejik planlama ve karar verme süreçlerine doğrudan etki etmek olduğu açıktır. Ancak bilgi her yerdedir. Özellikle çevresel analiz ile doğrudan uğraşan veya çevre ile doğrudan teması olan işletme çalışanları için işletmenin her bir faaliyet kolu ve dâhil olduğu her bir proje farklı bilgi gerektirebilmektedir (Cook & Cook, 2000:30). Kabul etmek gerekir ki, internetin ilk kullanıldığı günden beri süregelen internet ile bilgi arasındaki yenilikçi ilişki, bilgi, insan ve örgüt etkileşiminde de beklenenden çok daha fazla etki ve çıktı meydana getirmiştir (Marin & Poulter, 2004:165). Bu anlamda işletmeler açısından öncelikli bilgi hedefleri belirlemek ve bu bilgiye erişmek ancak doğru kaynaklar aracılığı ile mümkün olabilecektir. West (2001) rekabet zekâsı programlarının bilgi ihtiyaçlarına yönelik birincil ve ikincil kaynaklar modeli geliştirmiş ve bu kaynakları da elde edilmiş şekli ve içeriğine göre sınıflandırmıştır. Model aşağıda Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Rekabet Zekâsı Bilgi Kaynakları Sınıflandırması



Kaynak: West, C. (2001). Competitive intelligence. Berling: Springer. s. 51’den uyarlanmıştır.

Birincil kaynaklar, bilginin orijinal kaynağı veya doğrudan kaynağından temin edilmiş gerçekler olarak tanımlanmaktadır. Rakip firma yöneticilerinin medya demeçleri, alanında uzman biri ile gerçekleştirilmiş bir röportaj, hükümet tarafından ticari faaliyetlere yönelik düzenlemeler, herhangi bir teçhizatın nasıl kullanılacağını anlatan bir ustabaşının verdiği bilgiler veya belirli bir parselin gökyüzünden çekilmiş bir fotoğrafı birincil kaynak niteliğindedir (Fuld, 1995:34).

Bu bağlamda içsel birincil kaynaklar işletmenin kendi iç dinamiklerini yani işletmenin eski veya mevcut çalışanlarını (çalışanların ticari sır niteliği taşıyan bilgileri hariç) ifade etmektedir. İşletme içinde rakipler ile doğrudan temas kuran veya kurmuş olan kişiler, çeşitli kademelerde uzun yıllar tecrübe biriktirmiş olanlar, işletme adına fuar, konferans, seminer vb. etkinliklere katılan çalışanlar doğrudan birincil içsel kaynak konumundadır. Dışsal birincil kaynaklar ise farklı kaynaklardan toparlanan birtakım parçaların bir araya getirilmesi suretiyle ortaya çıkan anlamlı bileşeni ifade etmektedir. Yasal olarak rakipten transfer edilen çalışan, müşteriler, tedarikçiler, borsa aracılıları, gazeteciler, bürokratlar, ticaret oda ve birlik çalışanları, baskı ve çıkar grubu temsilcileri, üniversiteler ve bağımsız danışmanlar birincil dışsal kaynak olarak sayılmaktadırlar (West, 2001: 92; Miller, 2000:94).

İkincil kaynaklar ise halka açık olan, birincil kaynaklardan kaydedilen veya onların tarafından nakledilen bilginin yorumlanması ile elde edilen kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Ancak halka açık olmaları herhangi bir emek sarf edilmeden elde edilebilecekleri anlamına gelmemektedir. Çünkü kamuya açık olan bu bilgiler ya yayınlanmış yâda veri tabanlarında depolanmıştır. Yayınlanmış olan bilgilerin taranması veya düzenli depolanması ve veri tabanlarına erişim bir emek gerektirmektedir. İlaveten ikincil kaynaklar işletmenin içinde veya dışında olabilir (West, 2001:51; Fuld, 1995:35).

İçsel ikincil kaynaklar işletmenin iç kurumsal kaynaklarını ifade etmektedir ki kurumsal bir hafıza yaratmamış işletmeler için geri dönük tarama işlemi yapmak oldukça zor bir faaliyettir. Bu anlamda, pazar araştırma raporları, çalışanların herhangi bir sebeple rakipleri hakkında biriktirmiş oldukları broşürler, kataloglar ve hatta rakipler ile gerçekleştirdikleri toplantı ve görüşme notları ile özellikle işletmeyi dışarıda temsil eden satış ve pazarlama temsilcileri bu kategoride gösterilmektedir (West, 2001:59).

Dışsal ikincil kaynaklar ise işletmenin rakipleri ve faaliyet gösterdiği endüstri hakkında dışarıdan temin edebilecekleri diğer bilgileri ifade etmektedir. Bu anlamda rakiplerin yayınlanmış yıllık faaliyet ve hesap raporları, tarihçeleri ve kurumsal kültürleri, üst yönetici profilleri ve stratejik tercihleri, broşür ve katalogları, işletme içi basılı yayınları, yerel, ulusal ve uluslararası medya bilgileri ile sosyal medya aktiviteleri, işletme ve ekonomi alanlarında yayınlanmış akademik ve iş dünyası dergileri ile konferansları, marka ve patent veri tabanları aracılığı ile elde edilecek bilgiler dışsal ikincil kaynak olarak kabul edilmektedir (Kahaner, 1997:53; Dutka, 1999:7).

6. Rekabet Zekâsı ve Etik

Rekabet zekâsı faaliyetleri işletmelerin rekabet çevresini ve rakiplerini doğrudan hedef aldığı için işletmeler, rakipleri hakkında yasal ve etik yollardan bilgi toplamak ile endüstriyel casusluk gibi yasal ve etik olmayan davranış biçimlerini birbirinden açık bir şekilde ayırmalıdır. Bu kısımda etik, yasal davranış, ticari sır ve endüstriyel casusluk ile rekabet zekâsı arasındaki ilişkiler açıklanacaktır.

6.1. İş Etiği ile Rekabet Zekâsı Arasındaki İlişki

İşletmeler, endüstri ve rakipleri hakkında genel bilgi sahibi olmak, rakiplerin zayıf yönlerini tespit ederek stratejik hamleler yapabilmek ve endüstri de ki temel hareketlilikleri tespit ederek bir rekabet pozisyonu belirleyebilmek adına rekabet zekâsına ihtiyaç duyarlar (David, 2008:84). Daha detaylı ifade etmek gerekirse, bir işletmenin rekabet zekâsı programlarından yararlanmak için, rekabet çevresinde yaşanan gelişmeler, potansiyel yeni girenler, rakiplerin başarı veya başarısızlıkları, yeni teknolojiler, süreçler ve ürünler, fırsatlar ve tehditler gibi işletme üzerinde etkisi olan sebepleri vardır (Kahaner, 1997:30). Ancak sayılabilecek bütün bu sebepler içerisinde, işletmeciliğin gri alanı olarak adlandırılan iş etiğinin ihlal edilmesi söz konusu olamaz. Her ne kadar yasal sınırlar kanun koyucu tarafından belirlenmiş olsa da etik sınırların belirlenmesi işletmeler açısından oldukça puslu fakat vazgeçilmez bir alandır (Fuld, 1995:32).

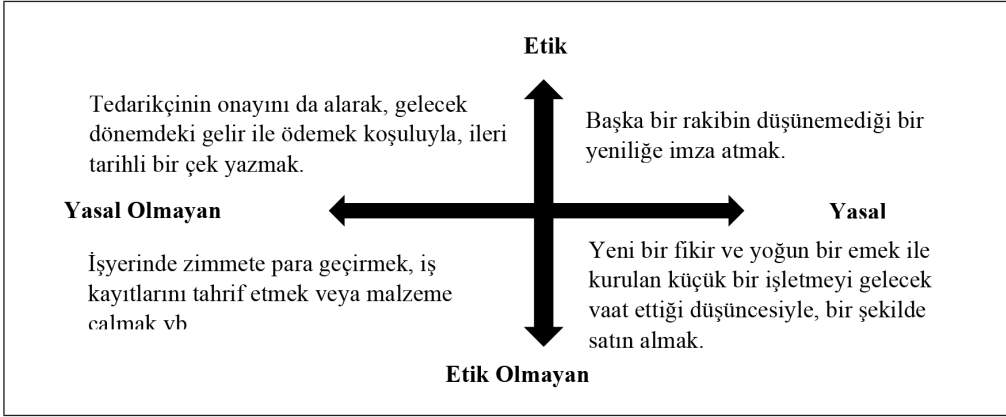
İş etiği, işletmecilik faaliyetleri içinde ki ahlaki doğrular ve yanlışlar üzerine odaklanmış normları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, iş etiği, uygulamalı ahlaktır. Yani işletmelerin davranışlarında ki dürüstlük veya adalet gibi soyut kavramların daha da genişletilerek uygulanmasıdır (Velasquez, 2014:15). Aynı zamanda iş etiği, işletmelerin hem iç hem de dış çevre ile olan ilişkilerinde ki kabul noktasıdır; belirlenen standartlar ilişkilere yön vermekte, bu durumda işletmelerin iş etiği ile olan mesafesini belirlemektedir (Arthur, 1984:321). Bu noktada rekabet zekâsı programlarının temelde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için kullandığı stratejik bir araç olduğunu unutmamak gerekir. Yani işletmeler, yüzleştikleri anda kabul edecekleri bir “son” peşinde koşmalı, rekabet avantajı elde etmek adına çıkılan yolda kullanılacak yöntemleri özenle belirlemelidirler (Schultz vd., 1994: 306). Öyle ki bütün özenli planlamalara rağmen ne zaman ne ile karşılaşılacağını tam anlamıyla bilmek mümkün değildir. Sonuç itibarıyla Knight’ın (1923) da ifade ettiği gibi, her ekonomik sistem, verimliliğini artırmak için kendi değerlerini yaratma peşindedir ancak evrensel iş etiği, bir değer ölçüsünden ziyade, sosyal olarak değer yaratacak değer ideallerin peşinden koşmalıdır. Yani herkes için ideal olan bir değerler seti oluşturabilmelidir. Bu anlamda işletmelerin rakipleri ile giriştikleri rekabette yasal sınırlamalarında ötesinde evrensel sınırlar yer almalı ve küresel rekabet bu sınırlar içerisinde cereyan etmelidir.

6.2. Yasal Olmayan Davranış ile Etik Olmayan Davranış Ayırımı

Etik standartlardan temel beklenti, çeşitli normlar ve hedefler saptayarak belirsizlikleri ortadan kaldırmasıdır (Kuratko & Hodgetts, 2001:172). Sadece bireyler açısından değil işletmeler açısından da doğru/yanlış, iyi/kötü, ahlaki/gayri ahlaki gibi ayırımları yapmak oldukça zordur. Çünkü işletmecilik faaliyetleri, insanlar ve örgütler arasındaki sayısız işleme ve etkileşime dayanmaktadır (Arthur, 1984:321). Özellikle rekabet zekâsı programlarında yasal ve etik ayırımı yapmak hiç kolay değildir. Ancak yine de birer tanımla açıklamak gerekirse, yasal olmayan davranış, suç unsuru kabul edilen ve çeşitli hukuki sonuçları beraberinde getirecek olan davranışken etik olmayan davranış, çeşitli evrensel standartlara karşı gelmekle beraber her zaman yasa dışı olarak kabul edilmeyen davranıştır (Miller, 2000:190). Tanımların iş dünyasında ki karşılığı şu şekildedir: Serbest piyasa ekonomisinde hayatta kalıp istihdam yaratmayı sürdüren ve hukuk kurallarına harfiyen uyduklarını yasal olarak ispat eden işletmeler, etik dışı faaliyetler konusunda asla sorumluluk almamaktadırlar (Velasquez, 2014:20). Bu durumda insan-işletme ve işletme-işletme etkileşimi son derece karmaşık bir hal almakta, oluşturulmaya çalışılan bilgi havuzu oldukça bulanıklaşmaktadır. Böyle bir ortamda, işletme yöneticileri sorumluluk alarak açık iletişim yoluyla gerektiğinde bütün paydaşları bilgilendirmelidir (Rothberg & Erickson, 2005:305).

İş etiği ahlaki değerler ışığında işletmelerin herhangi bir faaliyeti kabul edilebilir bir şekilde nasıl yürüttüğü ile ilgili kurallar sağlar. Yani iyi/kötü veya doğru/yanlış gibi ayırımları yaparken davranışsal bir alt yapı sunarak genel etik hedefleri belirler ve anlam karmaşasını yok eder (Kuratko & Hodgetts, 2001:172). Henderson (1982) işletme yöneticilerinin etik değerlerden önce çevresel değişkenleri de esas alarak kâr maksimizasyonu sağlamayı hedeflediklerini belirtmiştir. Ekonomik hedefler, stratejik kararlara emsal teşkil ettikçe, etik/etik dışı, yasal/yasal olmayan ayırımı güçleşmektedir. Frederick vd., (2016), Henderson’un kavramsal çerçeve modelini iş dünyasına uyarlayarak aşağıda ki modeli ortaya koymuşlardır (Şekil 3):

Şekil 3: Etik ve Yasal Kararların Kavramsal Bir Çerçeve Sınıflandırılması



Kaynak: Frederick, H., O'Connor, A. & Kuratko, D. F. (2016). Entrepreneurship. South Melbourne: Cengage AU. s. 124'den uyarlanmıştır.

Henderson (1982) etik ve yasal ilkeler çeliştiği zaman özellikle küresel çapta faaliyet gösteren işletmelerin yasal olandan yana tavır aldıklarını, bu sebeple de işletmenin rutin faaliyetlerinde etik olmak gibi bir kaygı içermediklerini belirtmektedir. Kabul etmek gerekir ki işletmeler toplumsal tepkilerin de etkisi ile özellikle kurumsal kararlarında etik değerlere eskisinden daha fazla önem vermektedir. Bir başka ifadeyle, etik davranıştan etik dışı davranışa ve yasal davranıştan yasal olmayan davranışa giden yolda işletmeler, hissedarlar, müşteriler, kamu kurumları, çalışanlar dâhil tüm paydaşların görüşlerine önem vermek durumundadırlar (Frederick vd., 2016: 124). Bu sebeple rekabet zekâsı programlarından yararlanan işletmeler de dâhil olmak üzere, tüm işletmelerin uluslararası çevrede kabul gören etik standartları uygulamaları yararlı olacaktır (Rothberg & Erickson, 2005:306).

6.3. Ticari Sır ve Endüstriyel Casusluk

Küresel rekabetin yoğunlaşması ticari sır, casusluk ve işletmecilik faaliyetleri gibi kavramların yan yana daha fazla anılmasına sebep olmaktadır (Crane, 2005:233). Öncelikle kabul etmek gereklidir ki rakipler hakkında sistematik bir şekilde bilgi toplama faaliyeti işletmeler için yaşamsal bir öneme sahiptir ve bütün bu faaliyetleri etik sınırlar içerisinde yürütmek oldukça güçtür. İlaveten, bilginin toplanıp, işlenmesi ve işletme içinde dağıtılması esnasında öngörülemeyen hadiseler vuku bulabilir ve beklenmedik bir şekilde etik sınırlar ihlal edilebilir (Miller, 2000: 191). Bahsi geçen sınırların daha belirgin hale gelebilmesi adına önce ticari sır ve endüstriyel casusluk kavramlarını tanımlayarak uluslararası standartları açıklamak yararlı olacaktır.

Ticari sır bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılan ve/veya işletme tarafından, bilindiği takdirde rekabet dezavantajı yaratacağı düşünüldüğünden yasal sınırlar dâhilinde koruma altına alınan bütün finansal, bilimsel, teknolojik, ekonomik vb. bilgileri ifade etmektedir (West, 2001:163). Ülkemizde, Rekabet Kurumu tarafından yayınlanan rekabet terimleri sözlüğü de ticari sırrı şu şekilde tanımlamıştır (Rekabet Kurumu, 2010:187):

“Ticari sır, teşebbüslerin faaliyet alanları ile ilgili olan, herkes tarafından bilinmeyen ve elde edilemeyen, başta rakipleri olmak üzere üçüncü kişilere ve kamuya açıklanması halinde ilgili teşebbüsün zarar görme ihtimali bulunan ve teşebbüslerin ekonomik hayattaki başarı ve verimliliği için ticari önem attedikleri her türlü bilgi ve belgedir.”

Endüstriyel casusluk ise bir işletmenin bir başka işletmeye ait ticari sırrı, çalışana rüşvet vermek, iletişim kanallarına sızmak, bilgisayarlardan veri sızdıracak yollar bulmak ve hatta işletmeye ajanlık yapmak üzere bir yönetici sokmak gibi pek çok şekilde ele geçirmeye çalışmasıdır (Ball vd., 2002:394). Yine evrensel bir kaide olarak herhangi bir çalışanın çalıştığı iş yerine ait ticari sırları o iş yerinden ayrıldıktan sonra dahi ifşa etmesi, kopyalaması veya kendi lehine kullanması kanunen yasaklanmıştır. (Shapiro, 1998:57). Belirtmek gerekir ki ülkemizde ticari sırrın korunmasına yönelik kanun ve açıklamalar olmakla beraber endüstriyel casusluk ayrıca tanımlanmamıştır.

Her ne kadar ticari sır ile endüstriyel casusluğa ait tanımlar oldukça keskin ve belirgin gibi görünseler de uygulamada bu ayrımı yapmak pek kolay değildir. Özellikle günümüzde belirsizliklerin hâkim olduğu çalkantılı çevre koşullarında geleneksel etik ve iş etiği kavramları çok katı veya kullanışsız kalabilmektedir (Henderson, 1982:37). İş dünyasında yasal sonuçlar doğuran pek çok hadise, “bu gerçekten yasal değil miydi? (veya tam tersi) sorusuna neden olmuştur. O halde işletme her şeyden önce elde ettiği bilgiyi bir kapsam analizine tabi tutmalı ve elde edilen bu bilgi gerçekten gizli bir bilgi değil midir? Bu bilgi elde edilirken kullanılan taktikler yasal ve etik midir? Ve bu bilgi sadece rekabet avantajı mı sağlıyor yoksa kullanıldığı takdirde kamu zararı da yaratacak mı?” gibi birtakım soruları cevaplamalıdır (Crane, 2005:236). Sonuç itibarıyla bir işletme paydaşların talepleri ile kârlılık hedefleri arasında ciddi bir çatışma yaşıyorsa, başta etik normlar olmak üzere bütün süreçlerini gözden geçirmelidir (Laczniak vd., 1995:45).

6.4. Rekabet Zekâsı Uygulama İlkeleri

Ekonomik sistemlerdeki küresel bütünleşme ile bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme, bir yandan bilgi toplamayı kolaylaştırırken diğer yandan etik sınırları sürekli olarak değiştirmektedir (Kahaner, 1997:243). Yasaların ve ahlaki değerlerin ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği fakat ticari anlamda ülke sınırlarının şeffaflaştığı bir dönemde, evrensel ilkeler belirleyebilmek hiç de kolay değildir. Öyle ki herhangi bir toplumun etik algısı ile işletmelerin iş etiği uygulama performansı örtüşmedikçe o toplumda gerginlik ve çatışma kaçınılmazdır (Laczniak vd., 1995:44). Rekabet zekâsı uygulamalarından yararlanan işletmeler için etik, küçümsenmeyecek derecede önemli bir meseledir. Çünkü toplumda etik dışı olarak algılanacak her türlü davranışın toplumsal bir karşılığı olabileceği gibi hukuka aykırı bir durumu da olabilir (Bernhardt, 2003:79). Bu nedenle, Rekabet Zekâsı Profesyonelleri Derneği (SCIP) kendi üyeleri (ve rekabet zekâsı uygulamalarından yararlanan istekli işletmeler) için sekiz maddelik mesleki etik ilkeleri yayınlamış ve bu ilkeler genel anlamda kabul görmüştür (Murphy, 2005:48):

1. Mesleğin (rekabet zekâsı profesyonelliği) tanınması ve saygınlığının artması için sürekli çaba sarf etmek.
2. Yerel ve uluslararası bütün geçerli yasalara uymak.

3. Bütün görüşmelerden önce, kişilerin şahsi ve kurumsal kimlikleri dâhil, bütün bilgileri açıklamak.
4. Bilgilerin gizliliği ile alakalı edinilen malumata tamamen saygı duymak.
5. Başkaları ile görevlerini yerine getirirken çıkar çatışmasına girmemek
6. Mesleki bir görev ifa ederken dürüst ve gerçekçi bir şekilde tavsiyeler ve çıktılar beyan etmek.
7. Bu mesleki ilkeleri, şirket içinde ve dışında mesleki gereklilik olan her yerde tanıtmak.
8. Şirket politikalarına, hedeflerine ve kurallarına sadakatle bağlı kalmak.

7. Rekabet Zekâsı ve Pozitif Hukuk

Pozitif hukuk, bir ülkede belirli bir dönemde yürürlükte olan hukuk kurallarının tamamını ifade eden bir kavramdır (Antalya & Topuz, 2019:44-45). Türk pozitif hukukunda çeşitli kanunlarda rekabet ile ilgili düzenlemeler vardır. Başlangıçta genel bir çerçeve çizmek gerekirse, belirtmek gerekir ki serbest piyasa ekonomisini temel alan hukuk sistemleri, bu arada Türk hukuk sistemi, rekabetin artması, sürdürülmesi ve korunmasından yanadır. Bu sistemde bir işletmenin rekabetçi politikalar üreterek ve kendini geliştirerek rakiplerinin önüne geçmesi hukuken müdahale edilecek bir husus değil bilakis teşvik edilecek bir husustur. Sakıncalı görülen ise rakiplere karşı elde edilen bu avantaj ya da üstünlüğe hukuka aykırı yollarla ulaşılmış olmasıdır.

Türk hukukunda rekabet ile ilgili temel esasları içeren üç kanun vardır: Bunlardan Türk Ticaret Kanunu ve Türk Borçlar Kanunu aktörler/rakipler arasındaki haksız rekabeti önlemeyi hedeflerken Rekabetin Korunması Hakkında Kanun piyasadaki rekabet düzenini korumayı amaçlamaktadır. Kuşkusuz bu düzenlemeler sonuçta, birlikte, rekabetin hukuka uygun işlenmesini sağlamaya hizmet etmektedirler.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun "Haksız Rekabet" başlığını taşıyan 57. maddesine göre, "Gerçek olmayan bilgilerin yayılması veya bu tür ilanların yapılması ya da dürüstlük kurallarına aykırı diğer davranışlarda bulunulması yüzünden müşterileri azalan veya onları kaybetme tehlikesiyle karşılaşan kişi, bu davranışlara son verilmesini ve kusurun varlığı hâlinde zararının giderilmesini isteyebilir" (1. fıkra). Aynı maddenin ikinci fıkrası ile, ticari işlere ait haksız rekabet hakkında Türk Ticaret Kanunu hükümlerinin uygulanacağı ifade edilmiştir. Nitekim, ticari işletmeyi ilgilendiren bütün işlem ve fiilleri kapsamına alan Türk Ticaret Kanunu'nda haksız rekabet için daha ayrıntılı düzenlemeler bulunmaktadır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 54 ila 63 maddeleri haksız rekabete ayrılmıştır. Bu kuralların amacı, bütün katılanların menfaatine, dürüst ve bozulmamış rekabetin sağlanmasıdır (m. 54/1). Bu maksatla, rakipler arasındaki (yine tedarik edenlerle müşteriler arasındaki) ilişkileri etkileyen aldatıcı veya dürüstlük kuralına diğer şekillerdeki aykırı davranışlar ile ticari uygulamalar haksız ve hukuka aykırı kabul edilmiştir (Arkan, 2011:315)

Görüldüğü gibi, her iki Kanunun da odağında yer alan ilke, rekabetin dürüstlük kurallarına uygun şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu bağlamda geriye hangi davranışların dürüstlük kuralına aykırı görülebileceğinin somutlaştırılması kalmaktadır. Nitekim Türk Ticaret Kanunu'nda (m. 55) bu hususta ayrıntılı bir sayım yer almaktadır ki burada özellikle -yukarıda farklı başlıklar

altında önemine değinilen- rakipler hakkında bilgi edinilmesi ile ilgili yasak yollara kısaca değinmek uygun olacaktır:

i- Rakiplerin işçilerinin, çeşitli yollarla -para, yeni iş olanakları vb.- ikna edilerek, işverenlerinin üretim ve iş sırlarını ifşa etmesini sağlamak. İşçinin âdeta bir ajan gibi hareket ederek, kendisinden gizlenen ticari sırları ele geçirmesine sebebiyet vermek de aynı kapsamdadır. Bu bilgilerin haksız rekabet yolu ile edinilmesinde işbirliği yapılan kişinin muhakkak işçi olması gerekmez; fabrikanın veya işletmenin müdürü, hatta yönetim kurulu üyeleri vb..leri ile de bu tür bir işbirliği hukuka aykırıdır.

ii- Bir işletmenin, gizlice ve izinsiz olarak ele geçirdiği veya başkaca hukuka aykırı bir şekilde öğrendiği bilgileri ve üretenin iş sırlarını başkalarına bildirmesi de dürüstlük kurallarına aykırılık teşkil eder. Hâliyle, bu bilgileri -başkasına bildirmeyip de- kendi stratejik planlarını oluştururken kullanması da caiz görülmez.

Kuşkusuz rakip hakkında bilgi edinmenin birçok yolu olabilir. Kanun dürüstlük kurallarına aykırı tüm yolları haksız rekabet kapsamına alarak -tabiri caizse- açıkta bir şey bırakmamıştır. Şunu da hatırlatmak gerekir ki haksız rekabetin tek yolu bu gibi yollarla bilgi edinilmesi değildir. Nitekim, örneğin, kanun veya sözleşmeyle, rakiplere de yüklenmiş olan veya bir meslek dalında olağan olan iş şartlarına uymayanlar da dürüstlüğe aykırı davranmış olur (TTK m. 55 bent e).

Rekabeti korumaya yönelik bir başka kanun ise 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'dur. Bu Kanun, 4. maddesi ile mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uyumlu eylemleri yasaklamaktadır (Güven, 2008:79). Kanun, bu hükümden de anlaşılacağı üzere, bir işletmenin, rakipleri hakkında bilgi toplayıp buna göre politikalar geliştirmesini yasaklamamaktadır. Caiz görülmeyen, işletmelerin mevcut veya gelecekteki pazar politikalarını birbirleri ile paylaşmaları, böylece rekabet etmeyen stratejiler izlemeleri, iş birliği yapmalarıdır. Bu nedenle, uygulamada genellikle, verilmemesi gereken (hatta onlardan saklanması beklenen) bilgilerin rakiplere ulaştırılmış olduğunun yapılan soruşturma sonucunda, (e-posta, rapor, belgegeçer vb.. kayıtların incelenmesi sureti ile) tespiti, bu işletmelerin rekabeti sınırlayıcı faaliyette bulunduğu delili sayılır (İkizler, 2005: 318). Örneğin, bir endüstrideki işletmelerin, bahar başında yapıldığı tespit edilen yazışmalar ile, yaz mevsiminde uygulayacakları fiyatları birbirlerine bildirmiş olmaları böyledir.

Bu genel çerçeveden sonra rekabet zekâsının kullanılması veya işleyişine pozitif hukukun müdahalesi belki şu şekilde özetlenebilir: Rekabet zekâsı,

- i- rekabeti sınırlamak veya ortadan kaldırmak için kullanılamaz.
- ii- rakipler üzerinde dürüstlük kurallarına aykırı yollarla üstünlük sağlamak için kullanılamaz.

8. Araştırmanın Hipotezleri

Stratejik yönetim alanının temel sorunlarından birisi, firmaların ve endüstrilerin davranışlarını tanımlamak için yeterli düzeyde teori geliştirememiş olmasıdır. Örneğin oligopol piyasada yoğun rekabetin zaman zaman istikrar ile yer değiştirebileceği veya yeni teknoloji ve rakiplerin ciddi etki yaratabileceği bilinmekle beraber ne zaman olacağı veya ne sonuçlar

meydana getireceği öngörülemez. Çünkü oligopol piyasa, firmalar, devlet, iş gücü, tüketiciler, finansal kuruluşlar ve diğer çevresel unsurlar arasındaki dinamik etkileşimin bir sonucu olarak olgunlaşmaktadır. Bu sebeple oligopol piyasada sadece endüstrisi yapısı firma davranışlarını etkilemez; aynı zamanda firma davranışları da bir endüstrinin yapısını ve rekabet dinamiklerini belirler (Levy, 1989:167; Bartlett & Ghoshal, 1998:87).

Oligopol piyasa az sayıda firmanın bulunduğu, karşılıklı bağımlılık ve etkileşimin yüksek olduğu ve rakipleri saf dışı bırakabilmek için çok sayıda rekabet taktığının denendiği bir piyasa türüdür (Hall & Bensoussan, 2007:259). Bu anlamda otomotiv endüstrisi, küresel ölçekteki az firma sayısı ve farklılaştırılmış ürünleri ile oligopol piyasası üzerinde çalışma ve değerlendirmeler yapmak için oldukça idealdir (Goldberg, 1995:892).

Nitekim Sturgeon vd. (2009) de otomotiv endüstrisinin özgün olduğunu, küresel ölçekte az sayıda Japon, Alman ve Amerikan firmasının endüstriyi domine ederek hem otomotiv hem de diğer endüstrilerden sayısız küçük ve orta ölçekli işletmelerin davranışlarına yön verdiklerini ifade etmişlerdir. İlaveten Çoban (2007) ve Daştan (2016) otomotiv endüstrisi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, otomotiv endüstrisinin, ekonominin diğer endüstrilerini peşinden sürüklemeye potansiyeli olan stratejik öneme sahip olduğunu belirterek, bu endüstrinin gelişmesinin ülkeler açısından temel bir sanayi politikası olduğunu ifade etmektedir.

Sturgeon vd. (2008) “*Değer zincirleri, ağlar ve kümeler: otomotiv endüstrisini yeniden şekillendirmek (Value chains, networks and clusters: Reframing the global automotive industry)*” isimli makalelerinde küresel otomotiv endüstrisinde değer zinciri analizi gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, otomotiv üretimi ülkeler içerisinde belirli endüstriyel bölgelerde kümelenmiş olmasına rağmen küresel ölçekte üretici ve tedarikçi zinciri arasında çok boyutlu ve çok fonksiyonlu bir ilişkiler yumağı bulunmaktadır. Nihai çıktı olan otomobil elde edilene kadar, farklı seviyelerde teknolojik gereklilikler karşılanmış, politik hassasiyetler gözetilmiş ve pazar çeşitliliği göz önünde bulundurulmuştur. Başka bir ifadeyle, 1990’lar itibariyle Japon üreticilerin Avrupalı ve Amerikalı otomotiv üreticilerine küresel rakip olarak meydan okuması, dünya otomobil endüstrisinin yeniden yapılanmasına neden olarak, zaten çok parçalı bir sistem olan küresel otomotiv endüstrisinin daha geniş ölçekte ele alınmasını mecburi kılmıştır (Shimokawa, 2010:3).

Oligopol piyasanın bir başka özelliği de firmalar arası karşılıklı bağımlılığın sonucu olarak gelişen taklitçi firma davranışlarıdır. Buna göre, örneğin, herhangi bir firmanın rekabet avantajı elde etmek için başlatacağı fiyat rekabeti, endüstride barınmak isteyen diğer rakipler tarafından anında karşılık görecektir (Levy, 1989:170). Bu anlamda iletişim endüstrisi, teknolojik değişiminde hızına bağlı olarak, yüksek rekabet ile karakterize edilen endüstrilerin başında yer almaktadır (Ganesan, 2007:1).

Firmaların taklitçi davranışlarını sadece fiyat rekabeti üzerinden okumak eksik bir bakış açısı olacaktır. Firmalar sadece fiyat artırma veya azaltma politikalarını değil, iş süreç ve çıktılarını da taklit edebilirler. Nitekim He & Mu (2012), “*Çinli şirketler teknolojiyi ulus ötesi şirketlerden nasıl öğreniyor: Telekomünikasyon ve otomobil endüstrilerinin karşılaştırılması (How Chinese firms learn technology from transnational corporations: A comparison of the telecommunication and automobile industries)*” isimli makalelerinde, iletişim ve otomobil endüstrilerinde faaliyet gösteren Çin ulusal firmalarının, Çin’e doğrudan dış yatırım yapan yabancı firmalar ile aralarındaki teknolojik öğrenme süreçlerini karşılaştırmalı olarak ele

almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, iletişim endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar, otomotiv endüstrisine kıyasla, yabancı firmalar ile doğrudan rekabet ederek teknolojik öğrenme becerilerini geliştirmekte ve teknoloji kapasitelerini daha fazla yükseltebilmektedirler.

İletişim endüstrisi düşük rekabetin yaşandığı ve monopol firmaların hâkim olduğu bir piyasa yapısına sahiptir. Ancak 1980'ler pek çok endüstride olduğu gibi iletişim endüstrisinde de yapısal değişimler başlamıştır. Yanı sıra 1990'lar itibariyle teknolojinin de dönüştürücü etkisiyle piyasa yapısı monopolden oligopole doğru dönüşmüştür. Devlet kontrolünde ki firmaların özelleşmesi, mobil kullanımın ve internet ağının küresel çapta yaygınlaşması, satıcı ve müşteri ilişkilerinin yeniden tanımlanması gibi faktörler rekabetin de küresel ölçekte yaygınlaşması anlamı taşımaktadır (Trauth & Pitt, 1992:3; Wang vd., 2004:325). İletişim endüstrisinde sınırlı sayıda firma, çok sayıdaki müşteri üzerinden pazar payını artırmak için rekabet etmektedir. Bu anlamda firmaların stratejik kararları kadar, kısa vadeli taktiksel kararları da hayati önem arz etmektedir. Biçimsel bir rekabet zekâsı programının, taktiksel kararlar üzerinde belirleyici bir etkisi ve özellikle fiyat rekabetinin sıkı sıkıya yaşandığı oligopol piyasa koşullarında firmaya yol gösterici gücü bulunmaktadır.

Her iki endüstrinin özelliklerini karşılaştırarak bir değerlendirme yapmak gerekirse, otomotiv endüstrisinde malın farklılaştırılma derecesi ve müşteri bütçesindeki yerinin yüksek, ikame ve tedarikçi gereksiniminin fazla ve küresel ölçekte fiyat dışı rekabetin yoğun olması gibi endüstrinin yapısal özellikleri dikkate alındığında, otomotiv endüstrisinin, iletişim endüstrisine göre, oligopol piyasanın tam rekabet piyasasına yakın tarafında konumlandığı söylenebilir. Öte yandan, iletişim endüstrisinde malın farklılaşma derecesinin ve müşteri bütçesindeki yerinin düşük; endüstriye girişin, devlet izni vb. özel koşullara bağlı ve yerel ölçekte fiyat rekabetinin yoğun olması gibi endüstrinin yapısal özellikleri dikkate alındığında, iletişim endüstrisinin, otomotiv endüstrisine göre, oligopol piyasanın monopol piyasaya yakın tarafında konumlandığı söylenebilir.

Aynı piyasada faaliyet gösteren iki rekabetçi endüstri arasındaki farklar göz önüne alındığında, otomotiv endüstrisinin küresel ölçekli karmaşık yapısı bu endüstride görev yapan yöneticilerin stratejik hamlelere daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya koymuştur. Nitekim bu çalışmaya esas teşkil eden doktora tez çalışmasının da sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir. Yanı sıra, özellikle günlük ve bireysel düzeyde yaşanan fiyat rekabeti yüzünden iletişim endüstrisinde görev yapan yöneticilerin uzun dönemli planlamalardan önce günlük rekabete yön verecek stratejik bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Buradan hareketle, aynı piyasanın iki rekabetçi aktörü olan otomotiv ve iletişim endüstrilerinde rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürülebilir kılmak amacıyla farklı bilgi kaynaklarından yararlanılabileceği gibi stratejik araçlardan da farklı şekillerde avantaj elde edilebileceği söylenebilir. İlaveten çalışmamızda pozitif hukuk bağlamında değerlendirilen Türk Hukuku genel prensipleri, Rekabet Hukuku ve Borçlar Hukuku ve Türk Ticaret Kanunu genel ilkeleri rakipler hakkında bilgi toplanmasını yasaklamamaktadır. Fakat daha önce de ifade edildiği üzere bilgi toplama faaliyetlerinin yöntemi, gerekçesi, amacı ve rekabeti sınırlamak, ortadan kaldırmak veya dürüstlük kurallarının ihlal etmek amacıyla kullanılamaz. Bu anlamda rakipler birbirleri hakkında farklı şekillerde bilgi edinme hakkına sahip olmakla beraber, hangi kaynağa başvurdukları ve bahsedilen bilgi edinme faaliyetinin stratejik planlarının bir parçası olup olmadığı ise araştırmanın ana sorunsalını oluşturmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmada test edilecek olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Firmaların faaliyet gösterdiği endüstri ile yararlandıkları rekabet zekâsı bilgi kaynakları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Firmaların faaliyet gösterdiği endüstri ile rekabet gücünü korumak veya geliştirmek için gerekli gördükleri bilgi konuları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Firmaların rekabet zekâsı bilgi kaynakları ile yazılı bir stratejik plana sahip olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Firmaların rekabet gücünü korumak veya geliştirmek için sahip olmaları gereken bilgi miktarı ve konuları ile yazılı bir stratejik plana sahip olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

9. Araştırmanın Yöntemi

Belirlenen hipotezlerin ölçümü için uygun olacağı kanaatiyle araştırmanın oligopol piyasa özellikleri gösteren endüstrilerde yapılması uygun görülmüştür. Nitekim oligopol piyasa yapısı içerisinde hem otomobil hem de iletişim endüstrisinde rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu kabul edilmektedir (He & Mu, 2012:270). Araştırmanın evreni belirlenirken işletmelerde doğrudan veya dolaylı olarak stratejik kararlara katkı sunacak ve kısmen veya tam olarak rekabet hamlelerinde bulunmaya yetkisi olan yöneticiler tercih edilmiştir.

Araştırmanın evrenini otomotiv endüstrisi için, Otomotiv Distribütörleri Derneği (www.odd.org.tr) 2018 perakende satış verilerine göre en çok satış yapmış beş firmaya ait belirlenen otomotiv bayii yöneticileri ve iletişim endüstrisi için, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (www.btk.gov.tr) 2018 verilerine göre en fazla abonesi olan üç firmanın il ve bölge müdürlüğü yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı ön görülerek seçilen örneklem büyüklüğü otomotiv endüstrisi 306 ve iletişim endüstrisi 306 olarak hesaplanmıştır (www.surveysystem.com/sscalc.htm). Anket formları araştırmacı tarafından firma yetkililerine basılı ve online olarak dağıtılmış ve toplanmıştır. Endüstrilerdeki yöneticilerin yoğunluğu, anket formunun uzunluğu ve ankete ayıracakları zaman göz önüne alınarak her iki endüstriye ayrı ayrı 500 anket dağıtılmıştır. Eksik, hatalı ve zarar görmüş anket formları çıkarıldıktan sonra otomotiv endüstrisinde 318 ve iletişim endüstrisinde ise 310 olmak üzere toplam 628 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

İlgili doktora tezinde, tez değişkenlerine ait geçerlilik, güvenilirlik, normal dağılım ve faktör analizlerine yönelik detaylara yer verilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ilgili anket ifadeleri, demografik verilerin yanı sıra ölçekli tablolaştırılmış kategorik değişkenlerden oluşmaktadır. Yani araştırmada sadece demografik değişkenler ile otomotiv ve iletişim sektörlerinde rekabet zekâsının bilgi kaynakları kullanımı arasındaki ilişki Ki-kare bağımsızlık analizi yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma için anket vasıtasıyla sağlanan verilerin değerlendirilmesi ve analizi SPSS 21 paket programı ile yapılmıştır. İlaveten, belirtmek gerekir ki araştırma için kullanılan anket ilgili doktora tezi için oluşturulmuş ve etik kurul onayı alınmıştır (Atatürk Üniversitesi Hukuk Müşavirliği 05.02.2019 tarih ve 48553601-000-E.1900043057 nolu belge). Çalışmada hipotezleri test etmek amacıyla kullanılan anket soruları, bahsi geçen doktora tezi için hazırlanan anket dâhilinde ilgili endüstri yetkililerince cevaplanmış ancak tezin analizlerine dâhil edilmemiştir.

10. Bulgular

Tablo 2’de Endüstri/rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynaklarının endüstriye göre karşılaştırılmasına ait Ki-kare testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2: Endüstri Açısından Rekabet Zekâsının Bilgi Kaynakları

Aşağıdakilerden hangisi endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullandığımız bilgi kaynağımızdır (birden fazla seçebilirsiniz):	Otomotiv		İletişim		X ²	p
	f	%	f	%		
Ticari gazete ve dergiler	165	19,3	109	18,1	4,26	0,513
Ticari sergi, fuar vb.. organizasyonlar	170	19,9	113	18,8		
Rakip web siteleri	193	22,6	141	23,5		
Bakanlık, ticaret odaları, meslek birliklerinin vb.. raporları	140	16,4	85	14,1		
Müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar vb.. paydaşlar	173	20,3	145	24,1		
Diğer	13	1,5	8	1,3		
Toplam	854	100,0	601	100,0		

X²: Ki-kare test istatistiği

Tablo 2’ye göre Endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynakları ile faaliyet gösterilen endüstri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir. Otomotiv Endüstrisinde “rakip web siteleri (%22,6)”, “müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar vb.. paydaşlar (%20,3)” ve “ticari sergi, fuar vb.. organizasyonlar (%19,9)” Endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynaklarıdır. İletişim Endüstrisinde de benzer şekilde “rakip web siteleri (%23,5)”, “müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar vb.. paydaşlar (%24,1)”, “ticari sergi, fuar vb.. organizasyonlar” (%18,8) Endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynaklarıdır. Otomotiv (%16,4) ve iletişim (%14,1) endüstrilerinde en az başvuru bilgi kaynağının “bakanlık, ticaret odaları, meslek birliklerinin vb.. raporları” olduğu görülmektedir. Bu verilere ışığında H1’in desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 3’de rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla daha fazla bilgi sahibi olunması gereken konuların önemine ilişkin görüşlerin endüstriye göre karşılaştırılmasına ait Ki-kare testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3: Endüstri Açısından Rekabet Gücünü Korumak veya Geliştirmek İçin Gerekli Görülen Bilgi Kaynakları

	Otomotiv		İletişim		X ²	p
	f	%	f	%		
Rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla hangisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak daha önemlidir (birden fazla seçebilirsiniz)?						
Endüstriyi doğrudan ilgilendiren teknolojik yenilikler	205	20,9	151	21,5		
Sosyo-demografik değişiklikler	114	11,6	121	17,2		
Yeni ürün ve hizmetler	187	19,0	127	18,1	15,75	0,008
Potansiyel yeni rakipler	152	15,5	81	11,5		
Mevcut pazardaki rakipler ve hamleleri	186	18,9	138	19,7		
Küresel ekonomik gelişmeler	139	14,1	84	12,0		
Toplam	983	100,0	702	100,0		

X²: Ki-kare test istatistiği

Tablo 3'e göre rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla daha fazla bilgi sahibi olunması gereken konuların önemine ilişkin görüşlerin endüstri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (X²=15,75; p<0,05). Otomotiv endüstrisinde “endüstriyi doğrudan ilgilendiren teknolojik yenilikler (%20,9)”, “yeni ürün ve hizmetler (%19,0)” ve “mevcut pazardaki rakipler ve hamleleri (%18,9)” rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla bilgi sahibi olunması gereken en önemli konular olarak gösterilmiştir. İletişim endüstrisinde de benzer şekilde “endüstriyi doğrudan ilgilendiren teknolojik yenilikler (%21,5)”, “yeni ürün ve hizmetler (%18,1)” ve “mevcut pazardaki rakipler ve hamleleri (%19,7)” rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla bilgi sahibi olunması gereken en önemli konular olarak gösterilmiştir. Rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla bilgi sahibi olunması gereken konuya ilişkin görüşlerin endüstriler arasında anlamlı derecede ilişkisi bulunduğu; otomotiv endüstrisinde rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla bilgi sahibi olunması amacıyla en az önemli görülen konu “sosyo-demografik değişkenler (%11,6)”; buna karşın iletişim endüstrisinde en az önemli görülen konu “potansiyel yeni rakipler (%11,5)” olarak tespit edilmiştir. Bu verilere ışığında H2'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 4'te Endüstri/rakipler ile alakalı en sık kullanılan Bilgi kaynaklarının çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılması durumuna göre karşılaştırılmasına ait Ki-kare testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4: Yazılı Bir Stratejik Planın Varlığı Açısından Rekabet Zekâsının Bilgi Kaynakları

	İşletmenizde, çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik planınız var mı?				X ²	p
	Evet		Hayır			
Aşağıdakilerden hangisi endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullandığımız bilgi kaynağımızdır (birden fazla seçebilirsiniz):	f	%	f	%		
Ticari gazete ve dergiler	171	19,2	103	18,3	2,745	0,739
Ticari sergi, fuar vb.. organizasyonlar	168	18,9	115	20,4		
Rakip web siteleri	198	22,2	136	24,1		
Bakanlık, ticaret odaları, meslek birliklerinin vb.. raporları	137	15,4	88	15,6		
Müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar vb.. paydaşlar	202	22,7	116	20,6		
Diğer	15	1,7	6	1,1		
Toplam	891	100,0	564	100,0		

X²: Ki-kare test istatistiği

Tablo 4'e göre endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynaklarının çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılması durumu ile anlamlı düzeyde ilişki bulunmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılan işletmelerde “rakip web siteleri (%22,2)”, “müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar vb.. paydaşlar (%22,7)”, “ticari gazete ve dergiler (%19,2)” ve “ticari sergi, fuar vb.. organizasyonlar (%18,9)” endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynaklarıdır. Çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılmayan işletmelerde de benzer şekilde “rakip web siteleri (%24,1)”, “müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar vb.. paydaşlar (%20,6)”, “ticari sergi, fuar vb.. organizasyonlar” (%20,4) ve “ticari gazete ve dergiler (%18,3)” endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynaklarıdır. Çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılan işletmelerde (%15,4) ve çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılmayan işletmelerde (%15,6) endüstrilerinde en az başvurulan Bilgi kaynağının “bakanlık, ticaret odaları, meslek birliklerinin vb.. raporları” ve diğer kaynaklar (plan yapılan şirketlerde %1,7 ve plan yapılmayan şirketlerde %1,1) olduğu görülmektedir. Bu verilere ışığında H3'ün desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 5'te rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla daha fazla bilgi sahibi olunması gereken konuların önemine ilişkin görüşlerin çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılması durumuna göre karşılaştırılmasına ait Ki-kare testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5: Stratejik Planın Varlığı Açısından Rekabet Gücünü Korumak veya Geliştirmek İçin Gerekli Görülen Bilgi Konuları

	İşletmenizde, çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik planınız var mı?				X ²	p
	Evet		Hayır			
Rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla hangisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak daha önemlidir (birden fazla seçebilirsiniz)?	f	%	f	%		
Endüstriyi doğrudan ilgilendiren teknolojik yenilikler	223	21,8	133	20,1		
Sosyo-demografik değişiklikler	142	13,9	93	14,0		
Yeni ürün ve hizmetler	189	18,5	125	18,9	1,38	0,927
Potansiyel yeni rakipler	135	13,2	98	14,8		
Mevcut pazardaki rakipler ve hamleleri	198	19,4	126	19,0		
Küresel ekonomik gelişmeler	136	13,3	87	13,1		
Toplam	1023	100,0	662	100,0		

X²: Ki-kare test istatistiği

Tablo 5'e göre rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla daha fazla bilgi sahibi olunması gereken konuların önemine ilişkin görüşler ile çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılması durumu arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılan işletmelerde "endüstriyi doğrudan ilgilendiren teknolojik yenilikler (%21,8)", "mevcut pazardaki rakipler ve hamleleri (%19,4)" ve "yeni ürün ve hizmetler (%18,5)" rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla bilgi sahibi olunması gereken en önemli konular olarak gösterilmiştir. Çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılmayan işletmelerde de benzer şekilde "endüstriyi doğrudan ilgilendiren teknolojik yenilikler (%20,1)", "mevcut pazardaki rakipler ve hamleleri (%19,0)" ve "yeni ürün ve hizmetler (%18,9)" rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla bilgi sahibi olunması gereken en önemli konular olarak gösterilmiştir. Çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan yapılan ve yapılmayan işletmelerin her ikisinde de "küresel ekonomik gelişmeler (%13,3 ve %13,1)" ve "sosyo-demografik değişiklikler (%13,9 ve %14,0)" rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla bilgi sahibi olunması amacıyla en az önemli görülen konular olarak tespit edilmiştir. Bu verilere ışığında H4'ün desteklenmediği görülmektedir.

11. Sonuç ve Değerlendirme

İşletme yöneticilerinin çevresel faktörler ile oluşan büyük resmi çizelmeleri için, dış çevrede gerçekleşen eylemleri göz önünde bulundurmaları faydalı olacaktır. İşletmenin dış çevresinden kaynaklanacak fırsat ve tehditleri algılayabilmenin, ihtiyaç duyulan rekabet

konumunu ve pozisyonunu belirleyebilmenin ön koşulu, rakipler ve rekabet çevresi hakkında düzenli bilgi edinebilmektir. Çevre dinamik, işletmeler ise rakiplerine karşı korumalı pozisyonudur. Yani hemen hiçbir işletme iş ve süreçleri ile bilgiyi paylaşmaya açık değildir. Bu kaotik yapı içerisinde rakipler ve rekabet çevresi hakkında düzenli, yasal ve etik yollardan sistematik bir şekilde bilgi edinmenin yolu rekabet zekâsı faaliyetlerinden yararlanmaktır.

Rakip hakkında bilgi edinmek, bir istihbarat faaliyeti olarak değerlendirildiğinde tarihi binlerce yıl geriye götürülebilir ancak belirtmek gerekir ki son yüzyıldan önce ki faaliyetler büyük çoğunlukla endüstriyel casusluk faaliyetleridir (Calof & Wright, 2008:718). Rekabet zekâsı programları özellikle son yarım asırlık dilimde önemli bir dönüşüm geçirmiş, bilgi teknolojilerinin de yardımı ile farklı bir boyuta taşınmıştır. Ancak geline nokta rekabet zekâsı sadece teknik bilgi toplama faaliyeti değil, analiz tabanlı bir stratejik yönetim aracı haline gelmiştir (Gilad, 2004:27).

Rekabet zekâsının temelinde işletmelerin stratejik ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi yer almaktadır. Dinamik ve kaotik çevre koşulları geleceğe yönelik yol göstermesi adına stratejik plan yapmayı mecburi kılmaktadır. Ancak kabul etmek gerekir ki yazılı planlara sadık kalmak günümüz rekabetçilik anlayışı için yeterli değildir. Stratejik düşünce bu noktada rekabetçi alternatifleri de göz önüne alan bilişsel bir süreç olarak ortaya çıkmakta ve çevre, örgüt belirsizliklerini daha duyarlı ve ihtiyatlı çözümlerin yollarını ortaya koymaktadır (Fairholm & Card, 2009:22; O'Regan vd., 2010:59). Başka bir ifadeyle stratejik düşünce işletmeler için alternatif rekabet kanalları açmakta, yeni güzergâhlar belirlemekte ve bu sayede rekabetin yönünü değiştirmektedir. Bu anlamda strateji ile rekabet kavramları arasındaki ilişki de artık eskisi gibi olamayacaktır. Nitekim araştırma sonuçları da rekabetçi işletmelerde stratejik plan yapmanın ve çalışanlarla paylaşmanın önemli fakat yetersiz olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu endüstrilerde, endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynakları ile endüstri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi araştırma oligopol piyasada gerçekleştirilmiştir. Oligopol piyasada görece az sayıda satıcı veya üreticinin, pazarın kararlarını ve davranışlarını şekillendirebildiği bilinmektedir (Worthington & Britton, 2006:347). Yani her iki endüstride de firmalar stratejik rakiplerinin kimler olduğunu bildiği için endüstri ve rakipler ile alakalı ilk başvuru bilgi kaynakları doğrudan rakiplerin web siteleri, müşteriler ve diğer paydaşlardır. Oligopol piyasanın bir başka özelliği de firmalar arası karşılıklı bağımlılığın sonucu olarak gelişen taklitçi firma davranışdır. Buna göre, örneğin, herhangi bir firmanın rekabet avantajı elde etmek için başlatacağı fiyat rekabeti, endüstride barınmak isteyen diğer rakipler tarafından anında karşılık görecektir (Levy, 1989:170). İletişim endüstrisinde ki bu karşılıklı firma bağımlılığı, fiyat rekabetini doğru yönlendirmek isteyen işletmelerin en kısa yoldan rakipleri hakkında bilgi edinecekleri yolları seçmelerine neden olmaktadır. İlaveten, iletişim endüstrisinde web sitesi, müşteriler vb. paydaşlara başvurma oranının otomobil endüstrisine göre nispeten yüksek olduğu görülmektedir. İletişim endüstrisi özelinde tartışılmayacak bir gerçek var ise o da endüstrinin tüm unsurları ile yakından takip edilmesi gerekliliğidir. Nitekim Wang vd.,(2004) Çin'in iki büyük iletişim firması olan China Mobile ve China Unicom müşterileri ile müşteri memnuniyet, müşteri değeri ve algılanan hizmet kalitesi üzerinde yüz yüze görüşme yöntemi ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar göstermiştir ki müşterilerin değer gördüğüne ve hizmetten memnun olduklarına dair

algılar, endüstride rekabete yön veren en temel itici güç konumundadır. Bu sebeple yöneticiler, firmalarının rekabetçi kalabilmeleri adına, müşterileri memnun edebilecek daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Her iki endüstride de en az başvurulan haber kaynağının “bakanlık, ticaret odaları, meslek birliklerinin vb.. raporları” olması ise bahsedilen kurum ve kuruluşların rekabeti düzenleyici, teşvik edici ve denetleyici bir rolü olması sebebiyle, doğudan rekabete ve rakipler arası ilişkilere yönelik bilgileri paylaşmamasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla daha fazla bilgi sahibi olunması gereken konuların önemine ilişkin görüşlerin endüstri ile anlamlı düzeyde ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Belirtmek gerekir ki oligopol piyasa, firmalar, devlet, iş gücü, tüketiciler, finansal kuruluşlar ve diğer çevresel unsurlar arasındaki dinamik etkileşimin bir sonucu olarak olgunlaşmaktadır. Bu sebeple oligopol piyasada sadece endüstri yapısı firma davranışlarını etkilemez; aynı zamanda firma davranışları da bir endüstrinin yapısını ve rekabet dinamiklerini belirler (Levy, 1989:167; Bartlett & Ghoshal, 1998:87). Öyle ki her iki endüstride de en önemli bilgi kaynakları aynı (endüstriyi doğrudan ilgilendiren teknolojik yenilikler, yeni ürün ve hizmetler ve mevcut pazardaki rakipler) olmakla beraber, en az önemli görülen konuya ilişkin görüşlerin endüstriler arasında farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Otomotiv endüstrisi için en az önemli olan konunun “sosyo-demografik değişkenler” olmasının sebebi, otomotivin tüketici bütçesinde kapladığı yer ile alakalıdır. Belirli bir yaş ve gelir düzeyine erişmeden temin edilmesi güç olduğu için, endüstri özelinde rekabet diğer noktalara odaklanmaktadır. Bu durumu destekler nitelikte Yayar vd., (2015) hane halkının otomobil sahipliğini etkileyen faktörler üzerinde yaptıkları araştırmada yaş faktörünün de içinde bulunduğu çeşitli demografik ve sosyo ekonomik parametrelerin belirleyici etken olduğunu saptamışlardır. Öte yandan iletişim endüstrisinde ise en az önemli görülen konunun “potansiyel yeni rakipler” olması, endüstriye giriş koşulları ile alakalıdır. İletişim endüstrisinde yatırım yapmak devlet iznine tabi olduğu için, odak nokta piyasaya yeni girebilecek aktörler değil piyasadaki mevcut rakiplerdir. Nitekim Marceau & Sawka (1999) “*Telekom’da dünya çapında bir rekabet zekası programı geliştirme (Developing a World-Class CI Program in Telecoms)*” isimli makalelerinde Kanada, Fransa, İspanya, Portekiz, İngiltere, İtalya ve Avusturya’da faaliyet gösteren sekiz farklı telekomünikasyon firması yöneticileri ile rekabet zekâsı faaliyetleri hakkında mülakat yapmışlardır. Araştırmacılar sektöre, giriş engellerinin güçlüğüne rağmen, yüksek kârlılık cazibesi nedeniyle çok sayıda yeni giren küresel firmanın olduğunu, bu durumunda bir yandan rekabet yoğunluğunu artırırken diğer yandan rekabet çevresine yönelik bilgi ihtiyacının arttığını vurgulamışlardır. Aynı piyasada faaliyet gösteren iki endüstrinin, piyasa koşulları gereği aynı noktalara odaklanırken, endüstri koşulları gereği neye daha az önem gösterdikleri ise firma davranışlarının endüstri yapısı ve rekabet dinamikleri üzerindeki etkisine örnek teşkil etmektedir.

Rekabet zekâsının bilgi kaynakları ile çalışanlar ile paylaşılmış yazılı bir stratejik plan arasındaki ilişki incelendiğinde hem endüstri ve rakipler ile alakalı en sık kullanılan bilgi kaynaklarına göre hem de rekabet gücünü korumak veya geliştirmek amacıyla daha fazla bilgi sahibi olunması gereken konular arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmemiştir. Belirtmek gerekir ki stratejik planlar işletmeler için vazgeçilmez yönetsel araçlardır. İşletmelerin çevresi ile elindeki kaynakları uyumlu hale getirerek, dış çevreden kaynaklanacak tehditlere karşı işletmeyi hazır tutan stratejik planlardır (Demir & Yılmaz, 2010:84). Bu anlamda stratejik planların çalışanlar ile paylaşılmasının çevresel bir farkındalık ve rekabet

kültürü yaratabileceğini iddia etmek yanlış olmayacaktır. Öte yandan, strateji ile rekabet arasındaki sarsılmaz bütünlük, çalkantılı çevre ve hiperrekabet koşulları işletme yöneticilerini klasik stratejik planların ötesinde stratejik düşünce becerisi kazanmaya sevk etmektedir. Bu nedenledir ki günümüzde işletmelerin stratejik planları doğrudan rakipler üzerinden değil endüstrinin genel koşulları üzerinden resmedilmektedir ki araştırmanın sonuçları bu durumu destekler niteliktedir.

İşletmelerde rekabet zekâsına yönelik faaliyetlerin icrasının ve yazılı bir stratejik plan dâhilinde çalışanlar ile paylaşılmasının bir de hukuki boyutu bulunmaktadır. Öyle ki rakipler hakkında düzenli bir şekilde bilgi toplamanın hem etik hem yasal sınırları bulunmaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere ülkemizde rekabete yönelik düzenlemelerin ortak amacı rekabetin hukuka uygun bir şekilde işlemesi; rekabetin artması, sürdürülebilmesi ve korunmasıdır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstride rekabet üstünlüğü elde edecek stratejik hamleler yapması ve politikalar geliştirmesinde ise kanuni bir engel görülmemektedir. Hukukun temel olarak gözettiği bu hamlelerin ve politikaların yasal düzenlemelere uygunluğu iken kavram olarak rekabet zekâsının gözettiği ise evrensel etik ve rekabet zekâsı meslek ilkeleri ışığında, hiçbir endüstriyel casusluk ve/veya ticari sır edinme yollarına girmeden, rakiplerin kamu ile paylaşmış olduğu bilgilerden bir veri seti oluşturmaktır. Elde edilecek veri, rakiplerin hangi amaçla hangi bilgiyi paylaştığı, paylaşılan bilginin etik ilkeler ve yasal düzenlemeler açısından uygunluğu değerlendirilmelidir.

Rekabet zekâsı faaliyetleri ve uygulayıcıları açısından, rakipler hakkında veri toplama, bilgiye dönüştürme ve ilgili birim ile paylaşma aşamalarında etik ilkeler ve yasal düzenlemeler ile ilgili gri bir alan bulunmamaktadır. Öyle ki Rekabet Zekâsı Profesyonelleri Derneği tarafından belirlenen mesleki etik ilkelerin ikinci maddesinde “Yerel ve uluslararası bütün geçerli yasalara uymak.” denilerek, ülke ayrımı yapılmaksızın hukukun üstünlüğü ve önceliği vurgulanmıştır. Bu anlamda ülkemizde rekabeti düzenleyen yasal mevzuatın, bir taraftan rekabetin dürüstlük kuralına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini teşvik edici yönelik diğer taraftan ise rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı faaliyetleri yasaklayıcı şekilde düzenlenmiş olması, rekabet zekâsı faaliyetlerinin de sınırlarının çizilmesine katkı sunmaktadır. Sonuç olarak ülkemizde hiçbir yasal düzenleme rakipler hakkında bilgi toplayıp buna göre stratejik karar vermeyi engellemekle beraber bu faaliyetleri yürütürken aşılmaması gereken sınırları net biçimde ortaya koymaktadır. Bu anlamda, rekabet zekâsı faaliyetlerinden yararlanmak isteyen işletmelerin kendi endüstrisi içinde bu sınırları belirlemede fayda vardır.

Kaynakça

- Antalya, O. G. & Topuz, M. (2019). Medeni hukuk. 3.Baskı, Ankara: Seçkin.
- Arıkan, R. (2018). Anket yöntemi üzerinde bir değerlendirme. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 1(1), 97-159.
- Arthur, H. B. (1984). Making business ethics useful. Strategic Management Journal, 5(4), 319-333
- Arkan, S. (2011). Ticari işletme hukuku. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.
- Ball, D. A., Geringer, J. M., Michael, S. M. & Jeanne, M. (2002). International business: The challenge of global competition. New York: McGraw-Hill/Irwin

- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Journal of Management Research/Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1).
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1998). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business Press.
- Bernhardt, D. (2003). *Competitive intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. New Jersey: FT Prentice Hall
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
- Calof, J. L. & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730.
- Cook, M. & Cook, C. W. (2000). *Competitive intelligence: Create an intelligent organization and compete to win*. Londra: Kogan Page.
- Crane, A. (2005). In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. *Business Horizons*, 48(3), 233-240.
- Çoban, O. (2007). Türk otomotiv sanayiinde endüstriyel verimlilik ve etkinlik. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(29), 17-36
- Daştan, H. (2016). Türkiye’de ikinci el otomobil fiyatlarını etkileyen faktörlerin hedonik fiyat modeli ile belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 303-327.
- David, F. R. (2008). *Strategic management concepts cases set*. New Jersey: FT Prentice Hall.
- Demir, C. & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Dutka, A. F. (1999). *Competitive intelligence for the competitive edge*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Fairholm, M. R. & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 17-30.
- Fleisher, C. S. & Blenkhorn, D. L. (2003). *Controversies in competitive intelligence: The enduring issues*. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group.
- Frederick, H., O’Connor, A. & Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship*. South Melbourne: Cengage AU.
- Fuld, L. M. (1995). *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: Wiley.
- Ganesan, V. (2007). An analysis of working capital management efficiency in telecommunication equipment industry. *Rivier Academic Journal*, 3(2), 1-10.
- Gilad, B. (2004). *Early warning: Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies*. New York: Amacom Div American Mgmt Assn.
- Goldberg, P. K. (1995). Product differentiation and oligopoly in international markets: The case of the US automobile industry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 63(4), 891-951.
- Güven, P. (2008). *Rekabet hukuku ders kitabı*. İstanbul: Yetkin Yayınları.
- Hall, C. & Bensoussan, B. E. (2007). *Staying ahead of the competition: How firms really manage their competitive intelligence and knowledge: Evidence from a decade of rapid change*. Singapur: World Scientific Publishing.
- Haycock, K., Cheadle, A. & Bluestone, K.S. (2012). Strategic thinking and leadership. *Library leadership & Management*, 26(3/4), 1-23.
- He, X. & Mu, Q. (2012). How Chinese firms learn technology from transnational corporations: A comparison of the telecommunication and automobile industries. *Journal of Asian Economics*, 23(3), 270-287.

- Henderson, V. E. (1982). The ethical side of enterprise. *Sloan Management Review* (pre-1986), 23(3), 37.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- İkizler, M. (2005). Rekabet hukukunda uyumlu eylemler: Türk, Avrupa Birliği ve Amerikan hukukları açısından karşılaştırmalı bir inceleme. Ankara: Seçkin
- Kahaner, L. (1997). *Competitive intelligence: How to gather analyze and use information to move your business to the top*. New York: Simon and Schuster.
- Kister, J. & Dou, H., (2011) Integration of competitive intelligence and watch in an academic scientific research laboratory. In David, A. (Ed.). *Competitive intelligence and decision problems*. (pp. 68-74): New Jersey: John Wiley & Sons.
- Knight, F. H. (1923). The ethics of competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 37(4), 579-624.
- Köseoglu, M. A., Ross, G. & Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Boston: South-Western/Thomson Learning.
- Rekabet Kurumu. (2010). *Rekabet terimleri sözlüğü*. Rekabet Kurumu Yayınları.
- Lacznik, G. R., Berkowitz, M. W., Brooker, R. G. & Hale, J. P. (1995). The ethics of business: Improving or deteriorating?. *Business Horizons*, 38(1), 39-47.
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 167-178.
- Maag, D. G. & Kalinowski, D. J. (2011). *New Directions: A competitive intelligence tale*. Florida: Lulu.com Publishing
- Marceau, S. & Sawka, K. (1999). Developing a world-class CI program in telecoms. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with The Society of Competitive Intelligence Professionals*, 10(4), 30-40.
- Marin, J. & Poulter, A. (2004). Dissemination of competitive intelligence. *Journal of Information Science*, 30(2), 165-180.
- Miller, J. (2000). *Millennium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Inc: New Jersey: Information Today.
- Millett, S. M. & Leppänen, R. (1991). The business information and analysis function: A new approach to strategic thinking and planning. *Planning Review*, 19(3), 10-36.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1994a). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Longrange planning*, 27(3), 12-21.
- Mintzberg, H. (1994b). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-22.
- Murphy, C. (2005). *Competitive intelligence: Gathering, analysing and putting it to work*. Gower House: Gower Publishing Limited
- O'Regan, N., Hughes, T., Collins, L. & Tucker, J. (2010). Strategic thinking in family businesses. *Strategic Change*, 19(1-2), 57-76.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.

- Rothberg, H. N. & Erickson, G. S. (2005). From knowledge to intelligence: Creating competitive advantage in the next economy. Oxford: Elsevier
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. & İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. Akdeniz İİBF Dergisi, 6, 73-122.
- Schultz, N. O., Collins, A. B. & McCulloch, M. (1994). The ethics of business intelligence. Journal of Business Ethics, 13(4), 305-314.
- Shapiro, B. R. (1998). Economic espionage. Marketing Management, 7(1), 56.
- Shimokawa, K. (2010). Japan and the global automotive industry. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sloan, J. (2006). Learning to think strategically. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- South, S. E. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. Journal of Business Strategy, 1(4), 15-25.
- Steptoe-Warren, G., Howat, D. & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: Literature review. Journal of Strategy and Management, 4(3), 238-250.
- Struebing, L. (1996). Strategic plans don't produce desired results. Quality Progress, 29(6), 22.
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J. & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: Reframing the global automotive industry. Journal of Economic Geography, 8(3), 297-321.
- Sturgeon, T., Memedovic, O., Van Biesebroeck, J. & Gereffi, G. (2009). Globalisation of the automotive industry: Main features and trends. International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, 1(1), 7-23.
- Trauth, E. M. & Pitt, D. (1992). Competition in the telecommunications industry: A new global paradigm and its limits. Journal of Information Technology, 7(1), 3-11.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim (6.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Velasquez, M. G. (2014). Business ethics: Concepts and cases. Londra: Pearson Education Limited.
- Wang, Y., Lo, H. P. & Yang, Y. (2004). An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: Evidence from China's telecommunication industry. Information Systems Frontiers, 6(4), 325-340.
- West, C. (2001). Competitive intelligence. Berling: Springer.
- Worthington, I. & Britton, C. (2006). The business environment. Londra: Pearson Education Limited.
- Yayar, R., Çoban, N. & Tekin, B. (2015). Otomobil sahipliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Tokat ili kentsel alanda bir uygulama. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 603-617.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

Considering the age of information technology we are in, it is not an easy task to evaluate all environmental factors separately and to get the big picture by combining the parts. Hence business managers have to find answers to changing questions such as Why is one market and industry more profitable than another? Why is it more risky to trade in one region than another? Why are some businesses operating in the same industry more successful than others? What are the factors that make businesses successful or unsuccessful? What measures should managers take for the success of their businesses? They have to find answers to ever-changing questions like those. In fact, all questions have a common purpose, and that is to find an answer to the basic question: how can businesses achieve sustainable competitive advantage?

Literature Review

Business managers have to think strategically and consider the competitive environment before making a strategic decision. Especially in today's hyper-competitive environment, this is a precondition for survival for businesses. In the turbulent environment, it is the strategic thinking skills that turn business managers into strategic leaders (Pisapia et al., 2005: 42). In the hyper-competitive environment, choosing the appropriate competitive position requires more than formulating a strategy or following the strategic plan. Strategic thinking leads the strategy to play a mediating role between the elements of business, environment and leadership by allowing the evaluation of environmental factors as a whole and the synthesis of components (Mintzberg, 1994a: 19). This is what separates strategic thinking as a concept from strategic planning and strategy formulation within the framework of strategic management.

On the other hand, despite the large number of external factors that need to be observed, competitive intelligence activities can make the data obtained from the business environment meaningful to business managers who are in decision-making positions, help them identify opportunities and threats that may arise from the external environment, warn in advance about the bad surprises that businesses may face, It can contribute to the development of scenarios and give an idea about competition conditions and market trends as well.

Research Questions

In this study, the relationship between strategic thinking, strategic plan and information sources of competitive intelligence in industries with high competition intensity (automotive and communication) was examined, and the relationship between competitive intelligence and positive law was evaluated since it is an information gathering activity about competitors. The study sought answers to the following questions: Is there a relationship between having a strategic plan in competitive industries and sources of information about competitors? When competitive industries are compared with each other, are there differences in the sources of information for their competitors? What topics do you need to know more about in competitive industries? To what extent can information about competitors be legally collected?

Methodology

With the conviction that the hypotheses determined would be suitable for measurement, it was deemed appropriate to conduct the research in industries with oligopoly market characteristics. As a matter of fact, it is accepted that the intensity of competition is high in both the automobile and the communication industry within the oligopoly market structure (He and Mu, 2012: 270). The universe of the research consists of the automotive industry, automotive dealer managers, and the provincial and regional directorate managers for the communication industry. 500 questionnaires were distributed separately to both industries, 318 in the automotive industry and 310 in the communication industry, as a total of 628 surveys were selected from those gathered and evaluated.

Results and Conclusions

The results obtained from the research found that the most frequently used sources of information about the industry and competitors in industries with high competition intensity do not differ significantly according to the industry. In other words, since companies in both industries know who their strategic competitors are, the first sources of information about the industry and competitors are directly competitors' websites, customers and other stakeholders.

According to another result obtained from the research, it was determined that the opinions about the importance of the issues that need more information in order to maintain or improve competitive power differ significantly according to the industry. So much so that although the most important sources of information in both industries are the same (technological innovations directly related to the industry, new products and services, and competitors in the current market), it has been revealed that the views on the least important subject differ among the industries.

When the relationship between the information sources of competitive intelligence and a written strategic plan shared with employees was examined, no significant difference was found between both the most frequently used information sources about the industry and competitors, and the issues that need more information to maintain or improve competitiveness. Because today, the strategic plans of the enterprises are depicted not directly on the competitors but on the general conditions of the industry and the results of the research support this situation.