



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 7

Sayı/Issue : 1

Yıl/Year : 2024



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 7

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2024

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Doç. Dr. Ersin IRK

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indeksler ve veri tabanlarında taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes and databases below.



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

| | |
|--|---|
| Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi, Türkiye</i> | Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi, Türkiye</i> | Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Türkiye</i> | Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ <i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i> | Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i> | Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i> | Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i> | Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i> |
| Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi, Türkiye</i> | Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Khurram SHARIF <i>Qatar University, Qatar</i> | Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Deniz TAŞÇI <i>Anadolu Üniversitesi, Türkiye</i> | Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i> | Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i> |

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Sema YİĞİT
Ordu Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Yılmaz AĞCA
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
Türkiye*

Doç. Dr. Onur DİRLİK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Cem KARAYALÇIN
Antalya Bilim Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Rıdvan KOCAMAN
Anadolu Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Alperen YİĞİT
Ordu Üniversitesi, Türkiye

Öğr. Görevlisi Dr. Ahmet TAŞ
Gümüşhane Üniversitesi, Türkiye

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

| İçindekiler | Sayfa No. |
|---|------------------|
| Table of Contents | Page Num. |
| <i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i> | |
| Exploring Internalization Strategies: A Case Study Analysis of a Firm from Developing Country Uluslararasılaşma Stratejilerinin Keşfi: Gelişmekte Olan Ülkeden Bir Vaka Analizi | 1 - 22 |
| Duygu AYDIN ÜNAL | |
| Sürdürülebilir Pazarlama Yönetiminin Bibliyometrik Analiz Yöntemi ile İncelenmesi Investigation Of Sustainable Marketing Management Using Bibliometric Analysis | 23 – 44 |
| Seyda Fatih HARMANDAROĞLU | |
| <i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i> | |
| Fundamental Concepts in Organizational Knowledge Management Organizasyon Bilgi Yönetiminde Temel Kavramlar | 45 – 65 |
| Harika SÜKLÜN, Nejat ÇAPAR | |
| Rekabet İstihbaratının İhracat Faaliyetleri Açısından Değerlendirilmesi Evaluation Of Competitive Intelligence in Terms of Export Activities | 66 - 83 |
| Mehmet Naci SÖNMEZ, İlknur UNCUOĞLU YOLCU | |

EXPLORING INTERNATIONALIZATION STRATEGIES: A DEVELOPING COUNTRY CASE STUDY ANALYSIS

ULUSLARARASI STRATEJİLERİNİN KEŞFİ: GELİŞMEKTE OLAN ÜLKEDEN BİR VAKA ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Duygu AYDIN ÜNAL

Akdeniz Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-7566-0933, duyguaydin@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Bu makale, gelişmekte olan ülkelere olan firmaların uluslararasılaşma süreçlerini araştırmak için vaka çalışması yaklaşımını kullanmakta ve kavramsal çerçeve olarak Paul & Mas (2019) tarafından önerilen yedi teorik önermeyi ele almaktadır. Bu teorik çerçeve uluslararası pazarlama stratejilerini analiz etmek için uygulanarak bu alandaki mevcut literatürü zenginleştirmektedir. Ayrıca bu bağlamda incelendiğinde, literatürde, Türkiye menşeli bir firmaya odaklanan bir çalışmaya bulunmadığı için bu araştırma bir ilk olma özelliğine sahiptir. Araştırma bir vaka çalışması olarak tasarlanmış olup, Getir firması tarafından yayınlanan resmi duyurular, arşivler ve haber kaynaklarından toplanan nitel verilere dayanarak yedi önermeye göre firmanın durumunu ortaya koymaktadır. Sonuçlara göre, bu vaka çalışmasında potansiyel ve desen kavramlarına dair yeterli kanıt bulunmamaktadır. Süreç ve hız kavramlarına ilişkin önermeler ise Paul & Mas (2019)'un iddia ettiğinden farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Pazarlama Stratejileri, Gelişmekte Olan Ülkeler, Firmaların Uluslararasılaşması, 7-P.

ABSTRACT

This paper investigates the internationalization processes of firms emerging from developing countries, utilizing a case study approach to address the seven theoretical propositions suggested by Paul & Mas (2019). By applying this theoretical framework to analyse the international marketing strategies, the study enriches the existing literature in this domain. Furthermore, there is a lack of literature focusing on a case study of a Turkish firm in this context. The research is designed as a case study, and the international marketing position of Getir, a company, is analysed based on qualitative data collected from archives and news sources according to the seven propositions. According to the results, there is not enough evidence available for the concepts of potential and pattern in this case study. However, propositions regarding the concepts of process and pace appear differently in this case study than what the authors claim.

Keywords: International Marketing Strategies, Emerging Countries, Internationalization Of Firms, 7-P.



1. Introduction

For an extended period, scholars and researchers in business literature have continuously explored and discussed the progress of international marketing strategy (Katsikeas et al., 2006; Paul & Mas, 2019). Researchers have become interested in the internationalization of emerging market firms, since some of them emerge as global players without the typical firm- and country-specific advantages that their developed country counterparts possess and continue to utilize. While many have ascended in their value chains to become marketers of branded products, others have successfully combined their scale efficiency-based advantages with recently developed differentiation skills in global competition (Yaprak et al., 2018). As in 2022, global foreign direct investment fell by 12% in the world, in developed economies, this ratio increased to -37%, while increases are observed only in developing economies (+4%) and Latin America and the Caribbean region (+51%) (UNCTAD, 2023).

Within the light of these developments, the domain of international marketing has broadened and become more significant, intricate, and sophisticated compared to previous eras (Dahlquist & Griffith, 2015). Emerging economies are now part of the global expansion thanks to modernization, economic reforms, and government efforts. Yet, firms in these markets encounter obstacles in developed markets due to resource constraints, limited access to information, and lack of experience, which impede the development of effective international marketing strategies. Considering the differences between home and target markets in culture, economy, and environment, it seems better to adjust and evaluate the impact of international marketing strategies (Rana et al., 2020). In one of the studies conducted on the internationalization of firms originating from Türkiye in the literature, the investigation focuses on the institutional factors and country-specific drivers that enable the internationalization of these firms (Yaprak et al., 2018). Another study, which critically examines the literature by presenting examples from Turkish multinational companies, is conducted by Yaprak & Karademir (2011). Additionally, there is another study that examines the increase in Türkiye's outward foreign direct investment (OFDI) (Erdilek, 2008).

Karadeniz & Göçer (2007) examined the fundamental factors and variables underlying the internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Türkiye. They identified the determinant factors as the age and size of the business, intensity of Research and Development (R&D), growth rate of the domestic market, and export planning. Sahin et al. (2022), who investigated how the location choice of emerging business groups and institutional factors driving internationalization affect Türkiye's foreign direct investments (FDI),

Sahin et al. (2022) investigated how the location choice of emerging business groups and institutional factors driving internationalization affect Türkiye's foreign direct investments (FDI). They emphasized the usefulness of combining the OLI (Ownership, Location and Internalization) paradigm, LLL (Linkage, Leverage and Learning) model, and neo-institutional theory to explain this process.

The authors noted that the institutional legitimacy mechanism regulates the internationalization motivations of Turkish business groups. In this study, we examine the internationalization processes of firms emerging from developing countries by conducting a



case study analysis based on the seven theoretical propositions proposed by Paul & Mas (2019). This approach contributes to enriching the study by applying this theoretical framework to international marketing strategies. Businesses operating or planning to operate in the field of international markets can utilize this theoretical framework to ascertain their positions and determine appropriate strategies. However, there is a lack of literature focusing on a case study of a Turkish firm in this context. This study also enhances our understanding of this international marketing model by investigating it within the context of a Türkiye-based business, thereby broadening its applicability and scope. The study is organized as follows: first, we discuss the internationalization strategies and theories identified in the literature, then we present the methodological details, and finally, we discuss the findings in the discussion section.

2. Conceptual Framework

Internationalization is defined as the “process of increasing involvement in international activities” (Welch & Luostarinen, 1988). Studies on internationalization have defined the topic based on observed elements through various variables. From a historical perspective, it is appropriate to begin with Penrose's (1959) work, which emphasizes the focus of firms on their core capabilities and opportunities in foreign environments. In her work, Penrose highlights that a firm's growth depends on using entrepreneurship and management knowledge as resources, and underscores the significance of entrepreneurial resources for opportunity recognition and innovation. Managerial resources are also necessary to exploit these opportunities. A firm's growth evolves in relation to how knowledge is acquired and applied in its processes. According to the author, firms need to experiment with new resource combinations to exploit unused and resources more efficiently, thereby facilitating greater innovation. As emphasized by Penrose, Johanson, and Vahlne (1977), opportunities or challenges are part of firms' growth experience, emphasizing that decisions firms make during the growth process are responsive to market conditions.

The firm's experience is seen as market experience. Addressing an existing problem in the market will involve expanding activities in the market. Similarly, opportunities will lead to market expansion. Decisions regarding activities in the existing market typically involve choices that expand boundaries. In their study in 1980, Welch & Wiedersheim-Paul emphasized the importance of both financial and knowledge maturity in the pre-export investments of firms when preparing for export readiness. As firms begin to explore foreign investments, they will invest time and money to gather information, thus moving towards an export strategy. An effect that can expedite this process relates to the activities that constitute markets. Establishing long-term and stable relationships between sellers and buyers involves information exchange. At this point, technical and organizational adaptations will come into play. Yang et al. (1992) presented findings emphasizing the significance of expansion experiences and resources in the domestic market prior to export. According to these results, it has been indicated that private firms providing export-related information can proactively reach out to firms with export potential but not currently engaged in exports. They assess their own export potential by investigating their existing capabilities. In one study addressing internationalization through export barriers, it is suggested that knowledge-based programs, especially on issues that may cause procedural and technical complexities, could help alleviate these concerns (Sharkey et al., 1989). Shoham & Albaum (1995) address the



barriers to exports and emphasize the significance of cultural barriers. The greater the cultural distance between the target market and the home market, the more important the barriers to exports become. It is suggested that as firms enhance their international marketing experience, they should operate in culturally more distant markets. Additionally, the likelihood of firms operating in either closer or more distant markets varies according to their risk aversion tendencies. Risk-averse firms tend to operate in closer markets, thus preferring culturally proximate markets. When assessing opportunities in export markets, managers need to examine the suitability of the required resources and capabilities. The alignment between market opportunity and the firm's resources and capabilities will determine performance (Piercy et al., 1998). Westhead et al. (2001) found in their study examining internationalization from 1990 to 1997 that firms with older founders, more resources and expertise, and intensive knowledge networks had a higher probability of exporting. They emphasize that industry knowledge significantly influences firms' ability to export. It is noted that firms in resource-rich positions tend to have lower tendencies to export compared to those operating within more limited resources.

Johanson & Vahlne (1990) developed the Uppsala Model on firms' international processes, and in their publications in 2003, they further developed this model. The model addresses the situational aspects of internationalization, such as market commitment and market knowledge, as well as the directional aspects, including current business activities and commitment decisions. Market knowledge and market commitment describe the impact of resources' commitment to foreign markets and the manner in which current activities are conducted. The Uppsala model argues that market commitment will progress in small steps, besides three exceptions. One of these exceptions is that firms with large resources are expected to have smaller commitments, and therefore larger firms are expected to take bigger international steps. The second exception is that if market conditions are stable and homogeneous, market knowledge can be obtained through means other than experiential methods. And the final exception is that if a firm has extensive experience in similar market conditions, it is possible to generalize this experience to a new market. The authors made additions to this model in 2006. Accordingly, they address the issues of learning and commitment in business relationships during the internationalization process. Firms deciding to do business together both learn from each other and, through this interaction, establish a basis for creating new knowledge. Establishing a relationship is not only costly, but also involves uncertainty. According to the Uppsala model, the main reason behind the time required for internationalization with high performance is. If a firm successfully maintains a learning and commitment process with its partner in an export market, the firm will later be involved in activities requiring greater investments, more control and risk. The important point in this process is learning and commitment (Johanson & Vahlne, 2006).

Dunning's (1988; 1995) OLI paradigm, or in other words, the eclectic paradigm, emerges from the interaction of the size, geography, and industry elements of multinational corporations' activities. It emphasizes that firms internationalize when they possess specific ownership advantages, select advantageous locations, and internalize certain activities instead of licensing them. Ownership (O), locational attractiveness (L), and internalization (I) benefits are interrelated. Ownership advantages are divided into two categories under specific ownership advantages, consisting of static and dynamic ownership advantages. Accordingly, those who generate income from ownership benefits have a static ownership



advantage, while the ability to sustain and enhance income-generating assets represents a dynamic ownership advantage. The point emphasized in ownership benefits is that when other factors are held constant, if the competitive advantages of investing firms are greater than those of firms already established in the country they intend to invest in, their likelihood of increasing production is also higher. According to the locational attractiveness (L) sub-paradigm, the more immovable or natural assets businesses have to use in conjunction with their competitive advantages, the more they prefer to make foreign direct investments to enhance their specific advantages in location. The third sub-paradigm, internalization advantages (I), provides a framework for evaluating alternative ways for a firm to create and utilize its capital. It examines the interaction between factors arising from the internalization advantages related to the firm's specific advantages and how the firm prefers to organize its activities. According to the paradigm, it is indicated that the location-specific advantages (L) of firms investing in the internationalization process can affect their competitive power. Location-specific assets are considered potential sources for both raw material supply and learning and innovative capabilities. Internalization advantages (I) occur when a firm internalizes its foreign value-added activities within itself instead of leasing or licensing them to foreign entities. Learning and knowledge creation offer significant advantages for firms, making internalization advantages even more crucial (Dunning, 2001; Dunning et al., 2007).

Another approach to strategies developed for firms' internationalization is emphasized by Coviello & Munro (1995), highlighting the importance of relationships. According to this perspective, firms' internationalization process should be examined, considering their role and position within the relationships in the network they belong to. Thus, the decision of which market to enter and by what method is determined by the opportunities emerging within its network. The network relationships here can involve formal relationships related to business, as well as informal relationships such as friendship ties. The effects arising from these relationships, combined with market and product characteristics, indicate that the internationalization processes of large manufacturing firms and high-technology firms are different.

Born global is yet another important conceptualization in internationalization. This concept refers to young firms that derive a significant portion of their revenue from international sales. These companies are typically founded or managed by individuals with high entrepreneurial skills. They represent a new form of early and rapid internationalization, being adept at allocating resources. These firms typically opt for export as their primary entry mode, combining marketing, entrepreneurship, and talent skills in this process. The common characteristic of these firms is their fundamental orientation towards internationalization. They parallel the globalization paradigm by viewing the entire world as a market (Cavusgil & Knight, 2015). Born global firms are also referred to as early adopters of internationalization due to these characteristics. The innovative culture, knowledge, and skills within these firms emerge as their fundamental defining features. In the past, international business processes were much more inaccessible for such firms. However, with advancements in knowledge as well as the emergence of communication, production, logistics technologies, and other beneficial technologies, smaller-scale and newer firms have also become able to participate in global markets (Knight & Cavusgil, 2004). Coviell (2015), in his article on born addresses the role of individuals in the

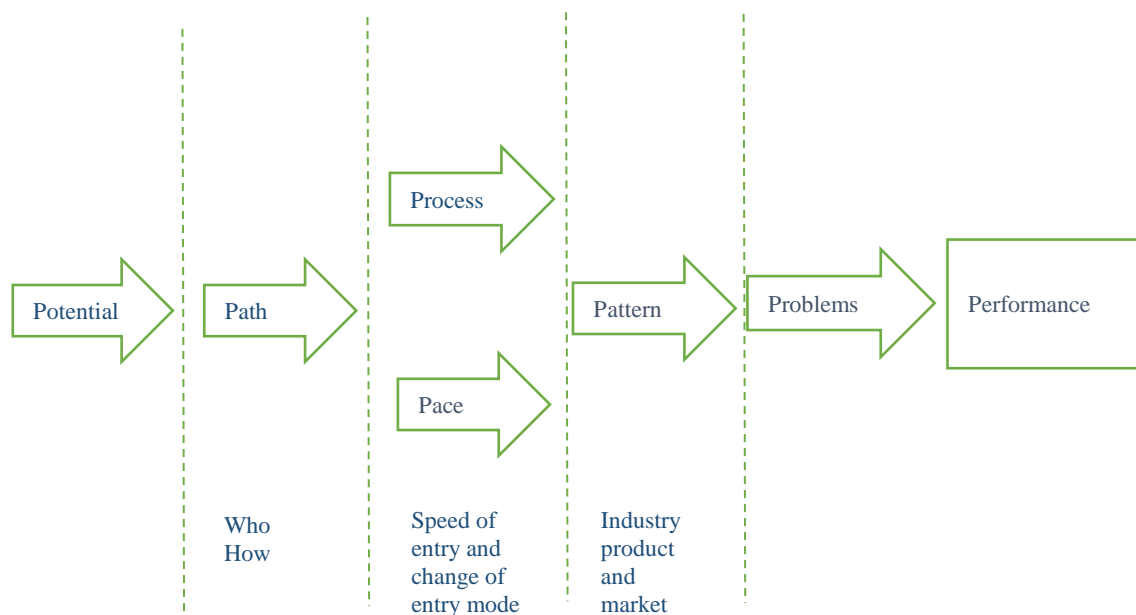


internationalization process. According to him, it is important to understand the individuals or teams who establish or manage the firm. The criticism presented here is that international entrepreneurship is often addressed at the level of demographic variables. However, the role of passion in international entrepreneurship, the preparedness of the entrepreneur, and to what extent they act improvisationally during the process can deepen the subject.

Another study emphasizing the strategic importance of knowledge regarding the internationalization processes of small and medium-sized enterprises is addressed by Knight & Liesch (2002). These enterprises face challenges in advancing in the internationalization process due to limited resources. One of these challenges is not having access to resources to hire experienced managers. Another challenge is their vulnerability to external adverse events due to operating with limited resources. Global threats pose greater risks for them. Having appropriate and sufficient knowledge in the face of such negative situations, and being able to internalize this knowledge, helps small businesses in their internationalization efforts. It is emphasized that the primary resource in the internationalization processes of small and medium-sized enterprises (SMEs) is knowledge. Collaboration is an important element in developing and supporting knowledge. Knowledge generated from collaborations with other firms and its management supports a more effective internationalization process (Costa et al., 2016). It is known that the internationalization processes serve as guides for different departments within businesses, operating under the same strategy as a whole. However, strategies for internationalization processes specific to each department are discussed in the literature (Dang et al., 2020; Katsikeas et al., 2019; Paul, 2019; Paul & Mas, 2019). These works address marketing-specific developments such as the position of international marketing strategies in the digital age, the role of new technologies in designing international marketing strategies, and the examination of international marketing strategies in emerging markets (Katsikeas et al., 2019; Paul, 2019).

The theoretical framework of the current article is based on the 7-P (Potential, Path, Process, Pace, Pattern, Problems, and Performance) theoretical model generalized by Paul & Mas (2020) as part of strategic planning in marketing. It includes challenges faced by firms from emerging countries during internationalization.



Figure 1*7 Ps for International Marketing***Source:** Paul & Mas, 2019.

In the Potential step, there are opportunities and activities that create a position for the firm entering foreign markets. Selecting the most suitable market among those to enter is a critical factor for success. Firms from developing countries may find markets in underdeveloped countries advantageous due to their experience in issues such as corruption, inadequate legal and political structures in their own countries. Therefore, the first proposition of the authors is as follows (Paul & Mas, 2019): Firms from developing or less developed countries are likely to find a higher probability of success in other developing countries and less developed countries.

Following the identification of the potential market, the second step, known as “path” deals with the context of the strategy. The strategy is successful when it is developed to meet market needs with the firm's limited resources. In the path step, two questions are addressed: “who” emphasizes the firm, and “what” pertains to the market entry modes chosen by the firm when entering a new market. Based on this, Paul & Mas (2020)'s second proposition is as follows: the success probability of the entry and marketing strategies devised by firms from developing countries (such as LATAM countries) to enter developed countries increases as strategic alliances, business networks, and partnerships in foreign markets improve. The third step is the process. This step is examined within the framework of internationalization models. Regarding this step, the authors' recommendation is as follows: firms from developing countries are not inherently inclined to be global. These firms are often regionally focused. Then comes the pace step, seeking the answer to the question of how. The assumption here is that as firms' operations mature in new markets, they will transition to more involved entry modes. Pace describes the speed at which a firm transition



from one entry mode to another, and this duration can be expressed in months or years, depending on the firm's transition period. The proposition in this step is as follows: firms from developing countries use the export method when they initiate the internationalization process and, over the years, they employ multiple entry modes or change entry modes. In the fifth step, the pattern consisting of the firm's structure, industry, and the location where the product or service is sold internationally is addressed. Accordingly, the proposition is formulated as follows: firms from developing countries tend to succeed in exporting industrial products. In the sixth step, Problems, which include the challenges encountered in the international marketing process, are addressed. It is recommended to consider potential issues that may arise when planning international marketing activities. At this point, three concepts are discussed. The first of these is cognitive bias arising from the perception that the product offered by a foreign company is of lower quality compared to the origin country. The second is the liability of foreignness, which describes the social costs arising from the lack of knowledge and experience in a foreign country. Regulations imposed by the government also fall under this category. The last one indicates the problems arising from resource constraints. Paul & Mas (2020) propose the following proposition for the concern step: firms from developing countries tend to encounter cognitive bias, liability of foreignness, and resource constraints during the internationalization process. The last of the 7Ps, performance, describes whether the internationalization process positively affects the firm's performance. According to the authors' proposition, the international marketing activities of firms from developing countries positively influence their performance.

3. Method

This research is conducted as a case study focusing on the internationalization process of the Getir company within the framework of the 7-P model (Paul & Mas, 2019). The study utilizing qualitative data has selected Getir company as the case, and the data comprises publicly available documents on the company's website, interviews in the media, official news, and statements from company partners. The relatively young firm Getir was chosen for the study due to the belief that it is likely to track the current international marketing strategies. Another reason for selecting this company is its receipt of international investment support as well as its withdrawal from certain markets. This provides an opportunity to examine both its successes and failures. The case study process, regarded as a research strategy focused on understanding the dynamics within a single environment, progresses through iterations backward and forward. When collecting data for the case study, archives, interviews, observations, and surveys are utilized. Therefore, the evidence can be qualitative or quantitative (Eisenhardt, 1989). Representing a research strategy, the case study can be used to explain a phenomenon. For an explanatory case study, the following elements are required to be addressed (Yin, 1981):

- a. Accurate depiction of the facts related to the case.
- b. Considering different explanations for these facts.
- c. Presenting a conclusion based on the explanation that seems most consistent with these facts.

The documents, notes, newspaper articles, or any documents related to the research that are the subject of the case study can take various forms. These are impartially evaluated by the researcher to make inferences about the events (Tellis, 1997). The country chosen for the



firm originating from developing countries is Türkiye. There are several reasons for this. The first reason is that companies in Türkiye have specialized, especially in exports of textile and food products, and have made significant progress in other areas such as steel products, medical supplies, or digital economy products. Another reason is the increasing number of skilled entrepreneurs in this country and their tendency to adopt new ways of doing business, thinking internationally, and conducting business according to international standards. Moreover, competition has intensified due to the presence of both domestic and foreign companies in the country, making international markets attractive.

In the current research, the gathered information about the Getir company will be presented, starting with the company's self-introduction. According to this, the company claims to have pioneered delivering grocery products to users worldwide. Over time, by expanding its business model, Getir has also incorporated GetirBüyük (GetirBig), GetirYemek (GetirFood), GetirSu (GetirWater), GetirÇarşı (GetirDownTown), GetirAraç (GetirCar), Getirİş (GetirBusiness), GetirBiTaksi (GetirTaxi), and n11 services. The company operates actively in Türkiye, the United States, and some countries in Europe (About Us, 2024). Established in 2015 in Türkiye and recognized within Silicon Valley in 2020, Getir received a \$38 million investment from a group of investors led by Sir Michael Moritz, a renowned name, and in 2021, it began its services internationally, starting with London (Serim, 2020).

Findings

In this study, findings are discussed based on the framework introduced by Paul & Mas (2020), which consists of the 7-Ps: Potential, Path, Process, Pace, Pattern, Problems, and Performance.

4.1. Potential

According to the authors' first proposition, firms from developing countries are likely to achieve high success rates in other developing and less developed countries. However, when Getir expanded internationally, it started its operations from the United Kingdom and currently operates in Germany, the Netherlands, the USA, and the UK. While Türkiye is classified among developing countries, it is observed that all the countries where Getir expanded its business model during its internationalization process are developed countries (The World Bank, 2022). Therefore, the current case study does not provide an opportunity to test this proposition.

4.2. Path

Paul & Mas (2020) emphasize the need for firms from developing countries to establish strong strategic alliances. They underline that the most robust way to expand into developed countries is to explore strategic alliances, business networks, or partnerships in those developed countries. In this regard, looking at Getir, it can be said that it first gained attention on the international stage by receiving a \$38 million investment from a group of investors led by Sir Michael Moritz in 2020. Subsequently, in 2023, Getir acquired the New York-based online grocery company FreshDirect, thereby benefiting from FreshDirect's fresh product quality and variety, while continuing its operations under the FreshDirect brand at its own facility (Ulukan, 2023). Initially starting its overseas operations in the United Kingdom, Getir acquired the British rapid delivery application Weezy in November 2021.



By incorporating Weezy, which was operating in 15 cities in the UK at the time, Getir expanded its operations in the UK (BloombergHT, 2021). Miller et al. (2008) emphasize the importance of increasing domestic resources when a firm from a developing country establishes an organization in a foreign country during the internationalization process. In this case study, after its expansion abroad, Getir established a platform called GetirÇarşı, which brings together businesses such as butcher shops, grocery stores, and delicatessens in neighborhoods to reach consumers. Around the same time, Getir introduced the BiTaksi application in major cities domestically, enabling users to access taxi services more easily. These examples demonstrate that while the company is in the process of internationalization, it also works to strengthen its activities in its home country. This also indicates an increase in its management and knowledge resources. The success of Getir, which enters developed countries through direct acquisitions and business networks, confirms the proposition of Paul & Mas (2020).

4.3. Process

In their analysis conducted through firms located in Latin America, Paul & Mas (2020) indicate that even efforts to expand the market among Latin American countries, where they speak the same language, are weak. They emphasize that the primary concern for these firms is to obtain a stronger competitive position in their current markets. Therefore, it is stated that these firms are not born global firms and they operate regionally. However, it is observed that the situation is not exactly the same for Getir, a company born in Türkiye, which started taking significant steps towards internationalization in its fifth year of establishment. While it cannot be said that Getir possesses the characteristic of being born global, due to several reasons, it has not been too late for the company to operate in countries different from its own. One of these reasons is the significant emphasis on technology infrastructure within the services provided by Getir. Firms that incorporate high technology are more likely to have the potential to become “born global” in their internationalization processes (Paul, 2020). An important factor is that Getir experienced rapid growth with the onset of the Covid-19 pandemic, which affected the entire world, within the 5 years of providing services in its home country before expanding into foreign markets.

4.4. Pace

The fourth proposition suggests that firms from developing countries often adopt the export method when initiating the internationalization process, and may use different methods over the years (Paul & Mas, 2019). When examining Getir's initial internationalization move, it is observed that it began providing the same service under the same name in the UK. The fact that Getir is primarily a service business could be an influential factor in this case. It is known that transferring the entry methods of manufacturing firms to service-oriented firms would not be appropriate for international markets. Capital-intensive service firms prefer to enter international markets using a mode that ensures full control to protect their commercial assets. Knowledge-intensive service firms choose entry methods that allow them to protect their knowledge. Therefore, they prefer to maintain control over the process through full ownership (Sanchez-Peinado et al., 2007). This proposition is not supported in this case.



4.5. Pattern

The fifth proposition of Paul & Mas (2020) suggests that firms from developing countries tend to achieve success in their international activities by exporting agricultural products instead of industrial goods. The authors mention the presence of knowledge-intensive software and technology firms in the service sector. In Türkiye, there are many software and technology companies established domestically that have expanded internationally (see Peak Games, Ruby Games). However, Getir is a service company focused on providing fast and convenient delivery to customers. Therefore, this proposition is not supported by the current case study example.

4.6. Problems

The proposition that describes the problems encountered after the initiation of international marketing activities will be examined under three separate headings as stated by the authors. The first of these is the proposition that firms from developing countries face cognitive bias issues when internationalizing their operations. This concern describes the perception that the product or service is of low quality based on the country of origin (Paul & Mas, 2019). The Getir company is a firm that received significant international funding before its internationalization process and was listed among the top 10 startups in Istanbul by Wired UK in 2018 (Entrepreneurship News, 2021). Moreover, the internationalization process of Getir began from the geographically proximate country of England, which is not far from its home country. Thus, a process has started between two countries that are familiar with each other. However, there is no evidence to suggest such a perception formation.

The other proposition under the Problems heading suggests that firms from developing countries will face issues related to the Liability of Foreignness during the internationalization process. It is associated with the social costs attributed to a lack of knowledge and experience in a foreign country. In 2022, during its services in Amsterdam, Getir faced issues due to noise and motor traffic in the city, as well as concerns arising from the fact that the company's distribution centres were not open to the public, leading to the application of film on its windows, which affected the city's appearance (Sözcü, 2022). In response, Getir company provided space in its warehouses for artists to exhibit their works, thereby giving their storefronts a new appearance. As a result, the warehouses began to appear as art galleries from the outside (Önder, 2022). Another activity they undertook to solve their warehouse problem in the Netherlands was to open a supermarket that allows customers to select products and make payments at the checkout. After the payment is completed in these supermarkets, the products are delivered to the delivery point specified by the customers by Getir couriers (Halaç, 2022). Getir faced another challenge in the markets of Italy, Spain, and Portugal. While consumers frequently turned to fast delivery during Covid-19, after the closures ended, the majority of consumers in these countries began to prefer in-store shopping (Oksijen, 2023). When Getir noticed these consumer trends, it withdrew from these markets and focused on other markets where there were stronger opportunities for financial profitability and sustainable growth. These findings indicate that Getir encountered the liability of foreignness issue and that their solutions were successful.

Another issue that firms undergoing the internationalization process from developing countries may encounter is financial constraints in foreign countries. In 2023, due to a law



passed in France, Getir lost its store status and was classified as a warehouse. Following this law, the company announced its decision to withdraw from the country due to unfavourable regulations and the economic climate in France (Schofield, 2023). These findings indicate that Getir encountered challenges in terms of legal and financial regulations in the countries where it operates. So, the proposition is supported.

4.7. Performance

The final proposition of Paul & Mas (2020) suggests that international marketing activities positively influence the performance of firms from developing countries. It is observed that after entering international markets, Getir grew by acquiring strong firms in those markets. For example, in Germany, it acquired its competitor Gorillas, another shopping and fast delivery company, in 2022. Getir seizes the opportunity to easily access customers reached by local and well-established firms and strengthen its position in competition through these acquisitions. When examining the international success of Getir, the proposition of the authors is deemed acceptable.

Discussion

In this study, the theoretical framework of 7-P developed by Paul & Mas (2020) for the internationalization process of firms, especially those from developing countries, has been examined through a case study of Getir company. In the case study examined in this article, it is observed that the company has chosen advanced country markets in its internationalization process. Firms from developing countries operating in high-income, more competitive countries and conducting business in larger markets are less encountered but highlighted in the literature. Firms that have the ability to find a niche market and develop a competitive position in developed countries can achieve this (Barnard, 2021). Paul & Mas (2020) indicate that firms tend to form strong alliances during the market entry process. Firms originating from developing countries are emphasized to establish local relationships and prefer joint ventures before making direct foreign investments (Yaprak & Karademir, 2011). The case study in this study, where Getir company, which benefits from the experience of similar firms in the international markets it enters by acquiring them, confirms this proposition. When examining the evidence related to the proposition that firms from developing countries will select countries with similar cultures and business processes as their markets in the internationalization process, it is observed that this is not valid for Getir company. Erdilek (2008) stated that the majority of international direct investments from Türkiye are directed towards the Balkans, the Caucasus, the Russian Federation, and the Central Asian Turkic Republics. However, in the current research, the internationalization process is directed towards European countries and the USA. This may be because Getir company aims to gain a competitive advantage by filling a gap with its service in these markets.

When examining another proposition suggesting that firms from developing countries choose exporting as an entry mode to initiate the internationalization process, no corroborative evidence was found for Getir company. Getir, emphasizing its capability in rapid delivery as a service-oriented company, has established the same service there and expanded in the market by acquiring a similar competitor. Like many other Turkish firms, it effectively utilizes both country-specific comparative advantages and firm-specific capabilities while making these investments (Kaya & Erden, 2008). Another proposition that



could not be examined in the case of Getir is the emphasis on the export of agricultural products, which is often mentioned. Getir, operating in the service sector, has a business model based on delivering grocery products to consumers quickly.

As a result of the proposition regarding the problems that firms may encounter, data has been found indicating that Getir company faces issues related to liability of foreignness and financial constraints. To tackle the concern of liability of foreignness, the literature suggests that a foreign branch should boost the teamwork between the parent company and its other branches by using expatriates to help share resources internally, instead of depending entirely on the parent company (Cao & Alon, 2021; Petrou, 2015). Considering the information in the literature, it is also worth noting the significant challenges that firms from emerging economies encounter in experiential learning and incorporating external knowledge. Consequently, venturing into technologically advanced countries diminishes the association between cross-border mergers and acquisitions (M&As) and innovation in established technologies. This suggests that obtaining knowledge directly from technologically advanced environments might alleviate the integration obstacles linked to cross-border M&As (Samant et al., 2023).

The proposition that international marketing activities have a positive impact on the performance of firms managing the internationalization process from emerging countries is confirmed when the evidence gathered from the case of Getir company is examined. This finding is also supported by the findings in the literature. For instance, Khan (2020) states that both the direct and indirect impacts of marketing agility on firm performance fluctuate based on the degree of market complexity. More precisely, it is observed that the direct correlation is less pronounced in less complex market environments but becomes more robust in highly complex market settings. Additionally, it is ascertained that the association between marketing agility and adaptation of marketing programs is less pronounced in complex market conditions. Put differently, high market complexity diminishes the influence of marketing agility on the adaptation of marketing programs. For future studies, examining companies operating in different sectors within this theoretical framework can contribute to a richer formation of knowledge in this field. In doing so, interviews can be conducted with managers responsible for firms' internationalization strategies. To enrich the theoretical discussion on companies transitioning from developing countries to internationalization, comparing different theoretical explanations and presenting them complementarily could be beneficial. As a limitation of this case study, it should be noted that only one service-oriented business was selected for in-depth analysis. Examining more service-oriented businesses of similar scale could allow for a more comprehensive discussion of the findings.

References

- Barnard, H. (2021). Host countries' level of development and internationalization from emerging markets: A typology of firm strategies. *Journal of International Management*, 27(3), 100828. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100828>
- BloombergHT. (2021, November 23). *Getir İngiltere'de şirket alıyor*. Getir İngiltere'de Şirket Alıyor. <https://www.bloomberght.com/getir-ingilterede-sirket-aliyor-2292660>
- Cao, M., & Alon, I. (2021). Overcoming the liability of foreignness – A new perspective on Chinese MNCs. *Journal of Business Research*, 128, 611–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.017>



- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Costa, E., Soares, A. L., & De Sousa, J. P. (2016). Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 36(4), 557–569. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.007>
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17–26. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.59>
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- Dahlquist, S. H., & Griffith, D. A. (2015). A framework for the formation of governance portfolios in international interfirm marketing collaborations. *AMS Review*, 5(1–2), 45–59. <https://doi.org/10.1007/s13162-015-0065-9>
- Dang, Q. T., Jasovska, P., & Rammal, H. G. (2020). International business-government relations: The risk management strategies of MNEs in emerging economies. *Journal of World Business*, 55(1), 101042. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101042>
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising The Eclectic Paradigm In An Age Of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Dunning, J. H., Pak, Y. S., & Beldona, S. (2007). Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of Dunning's envelope paradigm. *International Business Review*, 16(5), 531–548. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.01.005>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*.
- Erdilek, A. (2008). Internationalization of Turkish MNEs. *Journal of Management Development*, 27(7), 744–760. <https://doi.org/10.1108/02621710810883634>
- Girişim Haberleri. (2021, January 28). *Getir, Londra'da Hizmet Vermeye Başladı!* <https://www.girisimhaberleri.com/getir-londrada-hizmet-vermeye-basladi/>
- Hakkımızda. (2024, January 5). Hakkımızda. <https://getir.com/hakkimizda/>
- Halaç, M. (2022, May 8). *Getir'in İlk Fiziksel Süpermarketi Hollanda'da Açıldı.* <https://www.girisimhaberleri.com/getir-fiziksel-market/>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 83–101.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165–178. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- Karadeniz, E. E., & Göçer, K. (2007). Internationalization of small firms: A case study of Turkish small- and medium-sized enterprises. *European Business Review*, 19(5), 387–403. <https://doi.org/10.1108/09555340710818978>
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2019). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405–424. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>



- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867–890. <https://doi.org/10.1002/smj.549>
- Kaya, H., & Erden, D. (2008). Firm-specific capabilities and foreign direct investment activities of Turkish manufacturing firms: An empirical study. *Journal of Management Development*, 27(7), 761–777. <https://doi.org/10.1108/02621710810883643>
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*, 29(5), 101733. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12), 981–995. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00375-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00375-2)
- Miller, S. R., Thomas, D. E., Eden, L., & Hitt, M. (2008). Knee Deep in the Big Muddy: The Survival of Emerging Market Firms in Developed Markets. *Management International Review*, 48(6), 645–666. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0101-1>
- Oksijen. (2023, July 28). *Getir, İspanya, İtalya ve Portekiz'den de çekiliyor*. Gazete Oksijen. <https://gazeteoksijen.com/ekonomi/getir-istanya-italya-ve-portekizden-de-cekiliyor-184832#:~:text=G%C4%B1da%20da%C4%9F%C4%B1t%C4%B1m%20giri%C5%9Fimi%20Getir%20d%C3%BCn,ve%20Portekiz'den%20C3%A7ekilece%C4%9Fini%20duyurdu>
- Önder, N. (2022, May 17). *Getir deposu Rotterdam'da sanat galerisine dönüştü!* <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/getir-rotterdam/>
- Paul, J. (2019). Marketing in emerging markets: A review, theoretical synthesis and extension. *International Journal of Emerging Markets*, 15(3), 446–468. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2017-0130>
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*, 38(2), 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.001>
- Paul, J., & Mas, E. (2019). Toward a 7-P framework for international marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), 681–701. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1569111>
- Penrose, E. T. (1959/1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford, UK
- Petrou, A. P. (2015). Arbitrariness of corruption and foreign affiliate performance: A resource dependence perspective. *Journal of World Business*, 50(4), 826–837. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.04.004>
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of Competitive Advantage in High performing Exporting Companies. *Journal of World Business*, 33(4).
- Rana, S., Prashar, S., Barai, M. K., & Hamid, A. B. A. (2020). Determinants of international marketing strategy for emerging market multinationals. *International Journal of Emerging Markets*, 16(2), 154–178. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2019-0742>
- Sahin, K., Tatoğlu, E., Mert, K., Kaplan, T., & Golgeci, I. (2022). Internationalization of Turkish business groups: Motives and institutional context. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-0974>
- Samant, S., Thakur-Wernz, P., & Hatfield, D. E. (2023). The impact of differences in internationalization processes on innovation by emerging economy firms. *International Journal of Emerging Markets*, 18(5), 1254–1281. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2020-1331>
- Sanchez-Peinado, E., Pla-Barber, J., & Hébert, L. (2007). Strategic Variables that Influence Entry Mode Choice in Service Firms. *Journal of International Marketing*, 15(1), 67–91. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.1.067>
- Schofield, H. (2023, July 30). *Getir Fransa'da kepenk kapattı*. <https://www.bbc.com/turkce/articles/c51q0q91mvyo>
- Serim, M. (2020, January 15). Uluslararası Yatırımcıların Gözü Türk Girişimlerinde: Getir'e Yurt Dışından 38 Milyon Dolar. <https://bigumigu.com/haber/uluslararasi-yatirimcilarin-gozu-turk-girisimlerinde-getire-yurt-disindan-38-milyon-dolar/>



- Sharkey, T. W., Lim, J.-S., & Kim, K. I. (1989). Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms. *Management International Review*, 29(2), 33–40.
- Shoham, A., & Albaum, G. S. (1995). Reducing the Impact of Barriers to Exporting: A Managerial Perspective. *Journal of International Marketing*, 3(4), 85–105.
- Sözcü. (2022, January 8). Getir'e şok: Amsterdam'dan yasak geldi. *Sözcü*. <https://www.sozcu.com.tr/getire-sok-amsterdamdan-yasak-geldi-wp6916232>
- Tellis, W. (1997). Introduction to case study. *The Qualitative Report*.
- The World Bank. (2022). GDP Growth. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=GB&most_recent_value_desc=true
- Ulukan, G. (2023, November 8). *Getir, ABD'li online market şirketi FreshDirect'i satın alıyor*. Getir, ABD'li Online Market Şirketi FreshDirect'i Satın Alıyor. <https://webrazzi.com/2023/11/08/getir-freshdirect-satin-aliyor/>
- UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023*. UNCTAD. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). INITIAL EXPORTS – A MARKETING FAILURE? *Journal of Management Studies*, 17(3), 333–344. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1980.tb00407.x>
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Yang, Y. S., Leone, R. P., & Alden, D. L. (1992). *A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters*. 56(1), 84–96.
- Yaprak, A., & Karademir, B. (2011). Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and Turkish MNC examples. *Journal of World Business*, 46(4), 438–446. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.004>
- Yaprak, A., Yosun, T., & Cetindamar, D. (2018). The influence of firm-specific and country-specific advantages in the internationalization of emerging market firms: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 27(1), 198–207. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.001>
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58–65.



Genişletilmiş Özet

Bu araştırma, Paul & Mas (2019) tarafından belirlenen 7-P modeli çerçevesinde Getir firmasının uluslararasılaşma sürecine odaklanan bir vaka çalışması olarak ele alınmıştır. Bu model altındaki süreçler kavramların İngilizce baş harflerinden türetilerek 7-P adını almıştır. Sırasıyla şu şekildedir; Potansiyel, Yol, Süreç, Hız, Desen, Sorunlar, Performans. Nitel veri kullanarak gerçekleştirilen çalışmadaki veriler, firmanın web sitesinde bulunan kamuoyuna açık belgeler, medya röportajları, resmi haberler ve firma ortaklarından gelen açıklamaları içermektedir. Bir araştırma stratejisi olarak kabul edilen vaka çalışması süreci, bir ortamın içindeki dinamikleri anlama odaklı olarak geriye ve ileriye doğru iterasyonlarla ilerler. Vaka çalışması için veri toplama sürecinde arşivler, görüşmeler, gözlemler ve anketlerden yararlanılır. Bu nedenle, kanıtlar nitel veya nicel olabilir (Eisenhardt, 1989). Vaka çalışması, bir olguyu açıklamak için kullanılabilir. Açıklayıcı bir vaka çalışması için aşağıdaki unsurların ele alınması gerekmektedir (Yin, 1981):

- a. Vakayla ilgili gerçeklerin doğru bir şekilde tasvir edilmesi
- b. Bu gerçekler için farklı açıklamaların düşünülmesi
- c. Bu gerçeklerle en uyumlu görünen açıklamaya dayalı bir sonucun sunulması

Bu araştırmada kullanılan teorik modele göre ancak gelişmekte olan ülkelerden gelen bir firma analiz edilebilir. Mevcut araştırmada, Getir firması hakkında toplanan bilgilere göre, firma dünya genelinde market ürünlerini kullanıcılara teslim etmede öncü olduğunu iddia etmektedir. Zamanla iş modelini genişleterek, GetirBüyük, GetirYemek, GetirSu, GetirÇarşı, GetirAraç, Getirİş, GetirBiTaksi ve n11 hizmetlerini de içermiştir. Firma, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki bazı ülkelerde aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir (Hakkımızda, 2024). 2015 yılında Türkiye'de kurularak, 2020 yılında, ünlü bir isim olan Sir Michael Moritz liderliğindeki bir yatırımcı grubundan 38 milyon dolarlık bir yatırım almış ve 2021 yılında Londra ile uluslararası hizmetlerine başlamıştır (Serim, 2020).

Potansiyel. Yazarların ilk önerisine göre, gelişmekte olan ülkelerden gelen firmaların diğer gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde yüksek başarı oranlarına ulaşma olasılığı bulunmaktadır. Ancak, Getir uluslararası olarak genişlediğinde, operasyonlarına Birleşik Krallık'tan başlamış ve şu anda Almanya, Hollanda, ABD ve Birleşik Krallık'ta faaliyet göstermektedir. Türkiye gelişmekte olan ülkeler arasında sınıflandırılmasına rağmen, Getir'in uluslararasılaşma sürecinde iş modelini genişlettiği tüm ülkelerin gelişmiş ülkeler olduğu gözlemlenmektedir (Dünya Bankası, 2022). Bu nedenle, mevcut durum çalışması bu öneriyi test etme fırsatı sağlamamaktadır.

Yol. Paul & Mas (2020), gelişmekte olan ülkelerden gelen firmaların güçlü stratejik ortaklıklar kurma ihtiyacını vurgular. Onlar, gelişmiş ülkelere genişlemenin en sağlam yolunun bu ülkelerde stratejik ortaklıklar, iş ağları veya iş birlikleri keşfetmek olduğunu vurgularlar. Bu bağlamda, Getir'e bakıldığında, firmanın uluslararası sahnede dikkat çekmeyi ilk kez 2020 yılında Sir Michael Moritz liderliğindeki bir yatırımcı grubundan 38 milyon dolarlık bir yatırım alarak başardığı söylenebilir. Daha sonra, 2023 yılında Getir, New York merkezli çevrim içi market firması FreshDirect'i satın almış ve bu sayede FreshDirect'in taze ürün kalitesinden ve çeşidinden faydalanmış, kendi tesislerinde FreshDirect markası altında operasyonlarına devam etmişti (Ulukan, 2023). İlk olarak



yurtdışı operasyonlarına Birleşik Krallık'ta başlayan Getir, Kasım 2021'de İngiliz hızlı teslimat uygulaması Weezy'yi satın almıştı. O zamanlar Birleşik Krallık'ta 15 şehirde faaliyet gösteren Weezy'yi devralarak, Getir, İngiltere'deki operasyonlarını genişletti (BloombergHT, 2021).

Bu vaka çalışmasında, Getir yurtdışına genişledikten sonra, mahallelerde kasap dükkanları, bakkallar ve şarküteriler gibi işletmeleri tüketicilere ulaştırmak amacıyla GetirÇarşı adında bir platform kurdu. Aynı dönemde, Getir, kullanıcıların taksi hizmetlerine daha kolay erişim sağlamasını sağlayan BiTaksi uygulamasını büyük şehirlerde kullanıma sundu. Bu örnekler, firmanın uluslararasılaşma sürecinde olduğu gibi, aynı zamanda ülke içindeki faaliyetlerini güçlendirmek için çalıştığını göstermektedir. Bu aynı zamanda yönetim ve bilgi kaynaklarının arttığını da göstermektedir. Gelişmiş ülkelere doğrudan satın almalar ve iş ağıları aracılığıyla giren Getir'in başarısı, Paul & Mas'ın (2020) önerisini doğrulamaktadır.

Süreç Latin Amerika'daki firmalar üzerinden yaptıkları analizde, Paul & Mas (2020), aynı dili konuşan Latin Amerika ülkeleri arasında pazarı genişletme çabalarının zayıf olduğunu belirtmektedir. Bu firmaların başlıca endişesinin mevcut pazarlarında daha güçlü bir rekabetçi konum elde etmek olduğunu vurgularlar. Bu nedenle, bu firmaların doğuştan küresel firmalar olmadığı ve bölgesel olarak faaliyet gösterdikleri belirtilmektedir. Ancak, Türkiye'de kurulan bir firma olan Getir için durumun tam olarak aynı olmadığı gözlemlenmektedir. Kuruluşunun beşinci yılında uluslararasılaşma yolunda önemli adımlar atmaya başlayan Getir'in, doğuştan küresel bir özelliğe sahip olduğu söylenemez, ancak birkaç nedenle, kendi ülkesinden farklı ülkelerde faaliyet göstermekte geç davranmadığı düşünülmektedir. Bunlardan biri, Getir tarafından sunulan hizmetlerde teknoloji altyapısına önemli vurgu yapılmasıdır. Yüksek teknolojiyi entegre eden firmaların, uluslararasılaşma süreçlerinde "doğuştan küresel" olma potansiyeline sahip olma olasılığı daha yüksektir (Paul, 2020). Önemli diğer bir faktör ise Getir'in, kuruluşundan sonra 5 yıl hizmetlerini sunduğu ülkesinin ardından yabancı pazarlara genişlemesiyle Covid-19 salgınının başlaması ve bu durumun firmaya hızlı bir şekilde büyümesine katkı sunmasıdır.

Hız. Dördüncü öneri, gelişmekte olan ülkelere gelen firmaların genellikle uluslararasılaşma sürecini başlatırken ihracat yöntemini benimsediklerini ve yıllar içinde farklı yöntemler kullanabileceklerini öne sürmektedir (Paul & Mas, 2019). Getir'in ilk uluslararasılaşma adımını incelediğimizde, aynı hizmeti aynı ad altında Birleşik Krallık'ta sunmaya başladığı gözlemlenmektedir. Getir'in esas olarak bir hizmet işi olması bu durumda etkili bir faktör olabilir. Üretim odaklı firmaların giriş yöntemlerinin hizmet odaklı firmalara aktarılmasının uluslararası pazarlar için uygun olmayacağı bilinmektedir. Sermaye yoğun hizmet firmaları, ticari varlıklarını korumak için tam kontrol sağlayan bir modu kullanarak uluslararası pazarlara girmeyi tercih ederler. Bilgi yoğun hizmet firmaları, bilgilerini korumalarına izin veren giriş yöntemlerini seçerler. Bu nedenle, sürecin kontrolünü tamamen ellerinde tutmayı tercih ederler (Sanchez-Peinado ve diğ., 2007). Bu öneri bu durumda desteklenmemektedir.

Desen. Paul & Mas'ın (2020) beşinci önerisi, gelişmekte olan ülkelere gelen firmaların endüstriyel ürünler yerine tarımsal ürünleri ihraç ederek uluslararası faaliyetlerinde başarı elde etme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Yazarlar, hizmet sektöründe bilgi yoğun yazılım ve teknoloji firmalarının varlığından bahsederler. Türkiye'de, yerel olarak kurulmuş



ve uluslararası pazarlara genişleyen birçok yazılım ve teknoloji firması bulunmaktadır (örn. Peak Games, Ruby Games). Ancak, Getir, müşterilere hızlı ve pratik teslimat sağlama odaklı bir hizmet firmasıdır. Dolayısıyla, bu öneri mevcut durumda desteklenmemektedir.

Sorunlar. Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin başlatılmasından sonra karşılaşılan sorunları açıklayan öneri, yazarlar tarafından belirtildiği şekilde üç ayrı başlık altında incelenecektir. Bunlardan ilki, gelişmekte olan ülkelerden gelen firmaların işletmelerini uluslararasılaştırırken bilişsel yanlılık sorunlarıyla karşılaşmalarını açıklayan öneridir. Bu sorun, ürün veya hizmetin köken ülkesine dayanarak düşük kalitede olduğu algısını tanımlar (Paul & Mas, 2019). Getir firması, uluslararasılaşma sürecinden önce önemli miktarda uluslararası fon olarak 2018'de Wired UK tarafından İstanbul'daki en iyi 10 startup arasında listelenmiştir (Girişimcilik Haberleri, 2021). Dahası, Getir'in uluslararasılaşma süreci, ev ülkesine çok uzak olmayan coğrafi olarak yakın bir ülke olan İngiltere'den başlamıştır. Bu nedenle, birbirlerine aşına olan iki ülke arasında bir süreç başlamıştır. Dolayısıyla, böyle bir algı oluşumuna dair herhangi bir kanıt bulunmamaktadır. Sorunlar başlığı altındaki diğer öneri, gelişmekte olan ülkelerden gelen firmaların uluslararasılaşma sürecinde “Yabancılık Sorumluluğu” ile ilgili sorunlarla karşılaşacaklarını öne sürmektedir. Bu, yabancı bir ülkede bilgi ve deneyim eksikliğine bağlı olarak atfedilen sosyal maliyetlerle ilişkilendirilen bir durumdur. Getir, 2022 yılında Amsterdam'daki hizmetlerinde, şehirdeki gürültü ve motor trafiği sorunlarıyla ve firmanın dağıtım merkezlerinin halka açık olmamasından kaynaklanan görüntü kirliliği nedeniyle pencerelerine film uygulanması gerektiği görüşüyle karşılaşmıştır. Bu durumun, şehrin görünümünü etkilediği ileri sürülmüştür (Sözcü, 2022). Getir firması, depolarındaki bu soruna yanıt olarak, sanatçıların eserlerini sergilemeleri için depolarında alan sağlayarak mağaza önlerine yeni bir görünüm kazandırmıştır. Sonuç olarak, depolar dışarıdan sanat galerileri gibi görünmeye başlamıştır (Önder, 2022). Hollanda'daki depo sorununu çözmek için yaptıkları diğer bir faaliyet, müşterilerin ürünleri seçip ödemelerini kasada yapmalarına izin veren bir süpermarket açmak olmuştur. Bu süpermarketlerde ödeme tamamlandıktan sonra ürünler, müşterilerin belirttiği teslimat noktalarına Getir kuryeleri tarafından teslim edilmek üzere gönderilir (Halaç, 2022). Getir, İtalya, İspanya ve Portekiz pazarlarında başka bir zorlukla karşılaşmıştır. Covid-19 sırasında tüketiciler sıkça hızlı teslimata yönelirken, kapanışlar sona erdikten sonra bu ülkelerdeki çoğu tüketici mağaza içi alışverişi tercih etmeye başladı (Oksijen, 2023). Getir, bu tüketici trendlerini fark ettiğinde, bu pazarlardan çekilerek finansal karlılık ve sürdürülebilir büyüme için daha güçlü fırsatların bulunduğu diğer pazarlara odaklanmayı tercih etmiştir. Bu bulgular, Getir'in Yabancılık Sorumluluğu sorunuyla karşılaştığını ve çözümlerinin başarılı olduğunu göstermektedir.

Gelişmekte olan ülkelerden uluslararasılaşma sürecinden geçen firmaların karşılaşılabileceği bir diğer sorun, yabancı ülkelerde finansal kısıtlamalardır. 2023 yılında, Fransa'da çıkarılan bir yasa nedeniyle Getir, mağaza statüsünü kaybetti ve depo olarak sınıflandırıldı. Bu yasanın ardından, firma, Fransa'daki olumsuz düzenlemeler ve ekonomik iklim nedeniyle ülkeden çekileceğini açıklamıştır (Schofield, 2023). Bu bulgular, Getir'in faaliyet gösterdiği ülkelerde hukuki ve finansal düzenlemeler açısından zorluklarla karşılaştığını göstermektedir. Dolayısıyla, bu öneri desteklenmektedir.

Performans. Paul & Mas'ın (2020) son önerisi, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin gelişmekte olan ülkelerden firmaların performansını olumlu yönde etkilediğini öne



sürmektedir. Uluslararası pazarlara girişten sonra, Getir'in bu pazarlarda güçlü firmaları satın alarak büyüdüğü gözlemlenmektedir. Örneğin, Almanya'da, 2022 yılında rakibi Gorillas'ı, yani alışveriş ve hızlı teslimat firmasını satın aldı. Bu sayede, yerel ve köklü firmalar tarafından ulaşılan müşterilere kolayca erişme fırsatını ele geçirerek, bu satın almalar aracılığıyla rekabet içindeki konumunu güçlendirmiştir. Getir'in uluslararası başarısını incelediğimizde, yazarların önerisi kabul edilebilir bulunmaktadır.

Bu çalışmada, özellikle gelişmekte olan ülkelerden firmaların uluslararasılaşma süreci için Paul & Mas (2020) tarafından geliştirilen 7-P teorik çerçevesi, bir vaka çalışması üzerinden incelenmiştir. Bu makalede incelenen vaka çalışmasında, firmanın uluslararasılaşma sürecinde gelişmiş ülke pazarlarını tercih ettiği gözlemlenmektedir. Yüksek gelirli, daha rekabetçi ülkelerde faaliyet gösteren ve daha büyük pazarlarda iş yapan gelişmekte olan ülkelerden firmalara daha az rastlanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bir niş pazar bulma ve rekabetçi bir konum geliştirme yeteneğine sahip olan firmalar bunu başarabilirler (Barnard, 2021). Paul & Mas (2020), firmaların piyasa giriş sürecinde genellikle güçlü ittifaklar kurma eğiliminde olduğunu belirtmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerden gelen firmaların, doğrudan yabancı yatırımlar yapmadan önce yerel ilişkiler kurdukları ve ortak girişimleri tercih ettikleri vurgulanmaktadır (Yaprak & Karademir, 2011). Getir firması üzerinde yapılan vaka çalışması, benzer firmalardan aldığı uluslararası pazarlardaki deneyimlerle bu önermeyi doğrular niteliktedir. Gelişmekte olan ülkelerden firmaların uluslararasılaşma sürecinde benzer kültürler ve iş süreçlerine sahip ülkeleri pazar olarak seçecekleri önermesiyle ilgili kanıtlar incelendiğinde, bu durumun Getir firması için geçerli olmadığı görülmektedir. Erdilek (2008), Türkiye'den yapılan uluslararası doğrudan yatırımların çoğunun Balkanlar, Kafkasya, Rusya Federasyonu ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne yönlendirildiğini belirtmiştir. Ancak, bu çalışmada uluslararasılaşma süreci Avrupa ülkeleri ve ABD'ye yönlendirilmiştir. Bu durum, Getir firmasının bu pazarlarda hizmetiyle bir boşluğu doldurarak rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemesiyle ilgili olabilir.

Bu çalışmada, gelişmekte olan ülkelerden firmaların uluslararasılaşma sürecini başlatmak için dışsatımı tercih ettiği önerisini destekleyecek bir kanıt bulunamamıştır. Hızlı teslimat konusundaki yeteneğini vurgulayan Getir, hizmet odaklı benzer bir rakibi satın alarak pazarda genişlemiştir. Birçok Türk firması gibi, bu yatırımları yaparken hem ülke özelinde karşılaştırmalı avantajları hem de firma özelinde yetenekleri etkili bir şekilde kullanmaktadır (Kaya & Erden, 2008). Getir örneğinde incelenemeyen başka bir önerme ise genellikle tarım ürünlerinin ihracatının olacağı ileri sürülmesidir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren Getir'in iş modeli, müşterilere market ürünlerini hızlı bir şekilde ulaştırmaya dayanmaktadır.

Firmaların karşılaşılabileceği sorunlarla ilgili öneri sonucunda, Getir firmasının yabancılık sorunları ve mali kısıtlamalarla ilgili sorunlarla karşılaştığına dair veriler bulunmuştur. Yabancılık sorununun üstesinden gelmek için, literatür, yabancı bir şubenin, iç kaynakları tamamen ana firmaya bağlı kalmak yerine, iç kaynakları paylaşmaya yardımcı olmak için ana firma ile diğer şubeler arasındaki işbirliğini artırmaya teşvik etmesi gerektiğini önermektedir (Cao & Alon, 2021; Petrou, 2015). Literatürdeki bilgilere göre, gelişmekte olan ekonomilerden gelen firmaların deneysel öğrenme ve dış bilgiyi dahil etme konusunda yaşadıkları önemli zorluklarını da göz önünde bulundurmak önemlidir.



Getir firmasının durumu incelendiğinde toplanan kanıtlar, pazarlama faaliyetlerinin, gelişmekte olan ülkelerden gelen firmaların uluslararasılaşma sürecini yönetme üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Bu bulgu, literatürdeki bulgularla da desteklenmektedir. Örneğin, Khan (2020), pazarlama çevikliğinin firmaların performansına doğrudan ve dolaylı etkilerinin pazarın karmaşıklık derecesine bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. Daha açık bir ifadeyle, pazarlama çevikliğinin pazarlama programlarının uyarlanmasına olan etkisi, karmaşık pazar koşullarında daha az belirgindir. Yüksek pazar karmaşıklığı, pazarlama çevikliğinin pazarlama programlarının uyarlanmasındaki etkisini azaltır.

Gelecekteki çalışmalar için, bu teorik çerçeve içinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların incelenmesi, bu alandaki bilginin daha zengin bir şekilde oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu doğrultuda, firmaların uluslararasılaşma stratejilerinden sorumlu yöneticilerle görüşmeler yapılabilir. Gelişmekte olan ülkelerden uluslararasılaşmaya geçen firmalar üzerine teorik tartışmayı zenginleştirmek için farklı teorik açıklamaların karşılaştırılması ve tamamlayıcı bir şekilde sunulması yararlı olabilir. Mevcut vaka çalışmasının bir kısıtı olarak, derinlemesine analiz için yalnızca bir tane hizmet odaklı işletme seçilmesi verilebilir. Benzer ölçekte daha fazla hizmet odaklı işletmenin incelenmesi, bulguların daha kapsamlı bir şekilde tartışılmasına olanak sağlayabilir.



Additional Information

Conflict of interest information: The author acknowledges that there is no conflict of interest in the study.

Support information: The study did not provide support from any organization.

Ethical approval information: The study does not require ethical approval.

Consent form information: The study does not require a consent form.

Contribution rate information: Author's contribution rate is 100%,



SÜRDÜRÜLEBİLİR PAZARLAMA YÖNETİMİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

INVESTIGATION OF SUSTAINABLE MARKETING MANAGEMENT USING BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Öğr. Gör. Dr. Seyda Fatih HARMANDAROĞLU

Bilecik Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 000-0001-5111-2940, sfatih.harmandaroglu@bilecik.edu.tr

ÖZET

Sürdürülebilir pazarlama yönetimi, kar odaklı pazarlamayı etik, çevre dostu ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle entegre eden bir post-modern yaklaşımı temsil etmektedir. Sürdürülebilir pazarlama yönetimi üzerine yapılan araştırmaların çeşitliliği bu alanda kapsamlı alan yazın araştırmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu çalışma web of science veri tabanında yer alan akademik yayınları inceleyerek sürdürülebilir pazarlama konusunu sağlam bir bakış açısıyla haritalandırmayı ve gelecekteki potansiyel araştırma alanlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın zaman içindeki evrimini tanımlamak için bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmaktadır. Ayrıca sürdürülebilir pazarlama yönetimi araştırmalarının ağ ve entelektüel yapısı VOSviewer yazılımı ile görselleştirilerek analiz edilmektedir. Analiz sonuçları, sürdürülebilir pazarlama yönetimi literatüründe kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma, çevresel performans ve yeşil yenilik gibi temaların baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu temalar işletmelerin ve tüketicilerin sürdürülebilir uygulamalara olan artan ilgisini ve bu uygulamaların ekonomik, sosyal ve çevresel performans üzerindeki etkilerini yansıtmaktadır. Ortak yazarlık ve atf analizleri, alanın küresel bir iş birliği ağı içinde geliştiğini ve çok sayıda disiplin arası çalışmayı teşvik ettiğini göstermektedir. Bu çalışma sürdürülebilir pazarlama yönetimindeki en son konulara odaklanan önemli güncel katkıları ele almaktadır ve bu doğrultuda ileri araştırmalar için verimli araştırma yolları öngörmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Pazarlama Yönetimi, Bibliyometrik Analiz, İçerik Analizi, VOSviewer, Web of Science.

ABSTRACT

Sustainable marketing management is a post-modern approach that integrates profit-oriented marketing with ethical, environmentally friendly, and socially responsible principles. The research on sustainable marketing management highlights the need for a comprehensive literature review in this field. This study aims to examine the issue of sustainable marketing from an objective perspective and identify potential future research areas by analyzing academic publications on the Web of Science database. The bibliometric analysis method is used to describe the evolution of research over time. Additionally, the network and intellectual structure of sustainable marketing management research is visualized and analyzed using VOSviewer software. The analysis results show that the sustainable marketing management literature is dominated by themes such as corporate social responsibility, sustainability, sustainable development, environmental performance, and green innovation. These themes reflect the growing interest of businesses and consumers in sustainable practices and the impact of these practices on economic, social, and environmental performance. Co-authorship and citation analyses indicate that the field of sustainable marketing management has developed through a global network of collaborations, fostering interdisciplinary studies. This study discusses the most significant current contributions and foresees promising research avenues for further exploration in this direction.

Keywords: Sustainable Marketing Management, Bibliometric Analysis, Content Analysis, VOSviewer, Web of Science.



1. Giriş

Sürdürülebilirlik uzun yıllardır araştırmacıların tartıştığı evrensel bir konudur. İnsanlık her zaman artan toplumsal zorluklar, çevresel sorunlar ve dünya kaynaklarının sınırlılığıyla ilgili olarak gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamayı sağlamadan günümüz ihtiyaçlarını karşılama düşüncesi ile ilgilenmektedir (Kemper & Ballantine, 2019). Pazarlama işletmenin temel işlevlerinden biri olarak kabul edilirken, sürdürülebilir pazarlama, geleneksel pazarlamanın ekonomik bakış açısını, sosyal eşitlik, ekolojik koruma, çevresel ve sosyal boyutta (çevre dostu uygulamalar, etik sorumluluklar, nesiller arası dengeler, uzun vadeli endişeler vb.) yeni kavramlarla birleştiren bir evrilmeyi temsil etmektedir (Seretny & Gaur, 2020).

Sürdürülebilir pazarlama kavramının gelişimi Kassarian (1971) tarafından ortaya atılan ekolojik pazarlama fikriyle başladığı anlaşılmaktadır. Ekolojik pazarlama kavramının yanı sıra sosyal ve toplumsal pazarlama kavramları da sürdürülebilir pazarlama ile ilişkilidir. Kotler ve Lee (2005) sosyal pazarlamayı kurumsal sosyal pazarlama, hedefe yönelik pazarlama, kurumsal hayırseverlik, topluluk gönüllülüğü ve sosyal sorumlu iş uygulamaları olmak üzere alt kategoride incelemektedir. Ekolojik pazarlama kavramı temelde toplumsal pazarlama yaklaşımına dayanmakta olup ekolojiyi ve kirliliği etkileyen faktörleri de kapsamaktadır. Ekolojik pazarlama öncelikle üreticilerin çevre dostu olma arzularına odaklanmakta ve tüketici gereksinimlerini göz ardı etmektedir (Van Dam & Apeldoorn, 1996). Çevresel pazarlama konularına ilginin artması yeşil pazarlama terimini ortaya çıkarmıştır (Menon & Menon, 1997). Yeşil pazarlama özellikle çevresel konulara odaklanmakta ve pazarlamadaki sosyal güçleri değiştirmektedir. Ayrıca çevresel pazarlama konularına 1985 yılına kadar göz ardı edildiği, ancak daha sonra bu alanın önem kazandığı ve beraberinde yeşil pazarlama teriminin ortaya atıldığı anlaşılmaktadır (Menon & Menon, 1997). Peattie ve Crane (2005) ise yeşil pazarlamanın ancak 1980'lerin sonlarında araştırmacıların dikkatini çekmeye başladığını öne sürmekte ve bu dönemden itibaren müşterilerin, yeşil ürünlere olan farkındalık ve ödeme isteğinin arttığını belirtmektedir. Bu gelişmeler daha kapsamlı bir kavram olan sürdürülebilir pazarlama etrafında şekillendiği görülmektedir.

Araştırma alanının envanterini görselleştirmek amacıyla mevcut alan yazın detaylıca incelenmiştir. Leonidou ve Leonidou (2011) tarafından 1969–2008 dönemini kapsayan araştırmada yayınlanan makalede yazar ve dergilerin nicelik ve etki açısından performansını ortaya çıkarmak için alıntı yaklaşımı kullanılmıştır. Chabowski ve arkadaşları (2011) gibi bazı çalışmalar, sürdürülebilir pazarlamanın veya sürdürülebilir kalkınmanın kavramsal arka planını veya metodolojik temellerini ortaya çıkarmak için ortak alıntı analizinden faydalanmıştır. Bu çabalar sürdürülebilir pazarlama stratejisinin uygulanmasına ilişkin mevcut literatürü sentezlemek için önemlidir. Ancak mevcut bulgular araştırmaların çevresel sürdürülebilirlik üzerinde yoğunlaştığını ve yeşil pazarlama, sürdürülebilir pazarlama ve sürdürülebilir kalkınma gibi ilişkili ancak farklı kavramlara odaklandığını göstermektedir. Ayrıca yeşil tedarik zincirleri (Amirbagheri vd., 2019) ve belirli disiplinler veya endüstrilerdeki sosyal sürdürülebilirlik (üretim, tedarik zinciri, moda, finans, yatırım vb.) gibi ana yönetim alanlarındaki sürdürülebilir pazarlamanın niş alanlarını özetlemek amacıyla çeşitli incelemeler yapıldığı görülmektedir (Govindan vd., 2021).



Mevcut araştırmaların alana önemli katkıları olmasına rağmen, araştırmalarda iki temel kısıt söz konusudur. Birincisi, sürdürülebilir pazarlama üzerine yapılan araştırmalar halen parçalı bir yapıda olup çok azı sistemli araştırmayla ele alındığı görülmektedir. İkincisi, sürdürülebilir pazarlama kavramına teorik bir bakış açısının eksikliği ile ilgilidir. Bu durum henüz olgunlaşmamış yeni araştırma alanlarında zaman faktörü nedeniyle yaygın bir durumdur. Sürdürülebilir pazarlama ile ilgili çalışmaların sayısı sürekli artmasına rağmen sürdürülebilir pazarlama alanının dinamikleri, ana araştırma temaları ve iş birliği ağları henüz nicel olarak kapsamlı bir şekilde analiz edilmemiştir. Bu nedenle sürdürülebilir pazarlamaya dair alt başlıkların artışı nedeniyle alanın nasıl geliştiğini takip etmek için düzenli olarak literatür incelemelerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bibliyometrik analiz belirli bir konunun genel durumunu veya eğilimlerini göstermek için etkili bir inceleme yöntemidir (Shilbury, 2011). Bu yöntem mevcut literatürün kapsamlı katkısını ve gelecekteki araştırma yönlerini göstermesi cihetiyle önemli görülmektedir. Bu inceleme mevcut araştırmaları incelemek ve gelecekteki yeni araştırma konuları önermek amacıyla sürdürülebilir pazarlama yönetimine dair mevcut alan yazının bir resmini sunmayı amaçlamaktadır. 1) Sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanındaki literatürün mevcut durumu nedir ve 2) bu alanın gelecekteki potansiyel araştırma yönleri nelerdir sorularına cevap aramak üzere bir bibliyografik inceleme gerçekleştirilecektir. Bibliyografik yöntem bir alandaki yayın modellerini incelemek için nicel yöntemler kullanmaktadır. Mevcut araştırmaların analizini gerçekleştirmek ve araştırma alanına ilişkin kapsamlı bir bilgi haritası sağlamak için şeffaf ve ölçeklenebilir incelemeler yapılabilmesine olanak tanımaktadır. Bibliyometri kümeleme algoritmaları yöntemiyle sıralamayı, görselleştirmeyi ve bilgilerin dijitalleştirilmesini sistemleştirmektedir (Goertzen, 2019). Sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanının haritasını çıkardıktan sonra anlatsal bir yorumlama gerçekleştirilecektir. Bibliyometrik yöntem yeni ortaya çıkan araştırma alanlarının analizi için uygunluk, konunun temel yönlerini net bir şekilde tanımlama ve sürdürülebilir pazarlama yönetimine ilişkin yeni bakış açıları ve ileri araştırma yönleri üzerine fikirlere imkân sağlama nedenleriyle tercih edilmiştir.

Bu çalışma işletmelerin sürdürülebilirlik odaklı hedeflerini strateji haline getirmelerini sağlayan bir çerçeve sunarak mevcut sürdürülebilir pazarlama yönetimi alan yazınına katkı sağlamaktadır. Bibliyometrik yöntem ilgili alandaki mevcut literatürün araştırma cephesini değerlendirmek için uygun bir yöntemdir. Bu yöntem nitel literatür taramalarında olduğu gibi araştırmacıların öznel ve sezgisel önyargılarını en aza indirmek için tercih edilmektedir (Pritchard, 1969). Bu nedenle güncellenmiş bibliyografik açıklamalar sağlamak, yeni alanları belirlemek, daha küçük alt alanları filtrelemek ve en son sürdürülebilir pazarlama yönetimi literatürünün tematik yapısını ortaya çıkarmak için bibliyografik eşleştirmeyi kullanarak araştırmacıların kapsamlı bir sonuca ulaşmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda pazarlama yöneticilerinin sürdürülebilir pazarlama yönetimi uygulamalarına kolay erişimini sağlamaktadır. Sonraki kısımda sürdürülebilir pazarlamanın özet bir incelemesi sunulmaktadır. Ardından araştırmanın yöntemi ve bibliyometrik eşleştirme analizi ve çalışma temaları açıklamalarla birlikte tartışılmaktadır.

Sürdürülebilir pazarlama yönetimi, pazarlama uygulamalarının genişlemesi ve kapsamlı evriminde merkezi bir rol oynamakta olup hem akademik araştırmacılar hem de endüstri liderleri tarafından ilerici bir pazarlama felsefesi olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım;



fiyatlandırma, tanıtım ve dağıtım ile ilgili stratejilerin tasarımını, uygulanmasını, denetimini ve iyileştirilmesini kapsamaktadır. Sürdürülebilir pazarlamanın amacı, tüketicilere sadece ihtiyaçlarını karşılayan değil, aynı zamanda kuruluşların hedefleriyle uyumlu, toplumsal ve çevresel sistemlerle uyumlu ürünler sunabilmektir (Park vd., 2022). Sürdürülebilir pazarlamanın işletmelerin gelişen toplumsal ve çevresel süreçlere uyum sağlaması için gerekli çevikliği sağlamakta önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Uzun vadeli ilişkisel pazarlamaya olan bağlılığı teşvik ederek kendisini geleneksel pazarlama modellerine özgü geçici, kar odaklı hedeflerden ayırmaktadır. Sürdürülebilir pazarlamaya geçiş tüm pazarlama boyutlarında sosyal ve çevresel hususların entegrasyonu zorunlu kılmakta ve böylece pazarları bölümlendirme ve hedef kitleleri belirlemede yeni bir temel oluşturmaktadır. Bu değişim çevresel ve sosyal hususları, kapsamlı tüketici davranışı analizleri, pazarlama karmasının yeniden yapılandırılması ve iş süreçlerini iyileştirmek için ileriye dönük pazarlama faaliyetlerinin kullanılması olmak üzere dört kritik alanda yaratıcı çözümler üretilmesini gerektirmektedir (Bozkurt ve Çetin, 2016). Daha açık bir ifade ile bu dört boyut şunlardır:

- Çevresel ve sosyal hususlar: Sürdürülebilir pazarlamanın, çevresel ve sosyal sorumlulukları ön plana çıkaran bir yaklaşımı benimsemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu boyut işletmelerin çevresel ayak izini azaltma ve toplumsal refahı artırma çabalarını içermektedir.
- Kapsamlı tüketici davranışı analizleri: Tüketicilerin sürdürülebilir ürün ve hizmetlere olan talep ve tercihlerinin anlaşılmasını sağlayan detaylı analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu analizler işletmelerin pazarlama stratejilerini daha etkin bir şekilde şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır.
- Pazarlama karmasının yeniden yapılandırılması: Ürün, fiyat, yer ve tanıtım olmak üzere pazarlama karışımının dört temel unsuru, sürdürülebilirlik ilkelerine uygun şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Bu boyut işletmelerin pazarlama faaliyetlerini çevre dostu ve topluma duyarlı bir şekilde yeniden düzenlemelerini gerektirmektedir.
- İş süreçlerini iyileştirmek için ileriye dönük pazarlama faaliyetlerinin kullanılması: İşletmelerin sürdürülebilir pazarlama kapsamında iş süreçlerini iyileştirmeye ve inovasyona yönelik adımlar atmaları beklenmektedir.

Bu dört kritik alan sürdürülebilir pazarlama yönetiminin temelini oluşturmakta ve işletmelerin bu yeni yaklaşıma uyum sağlamalarında kilit rol oynamaktadır. Özetle, sürdürülebilir pazarlama yönetimi kar odaklı pazarlamayı etik, çevre dostu ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle birleştiren bir post-yaklaşımı temsil etmektedir. Bu araştırma sadece çevre bilinci yüksek ürün veya hizmetlere olan talebi artırmakla kalmayıp, aynı zamanda sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin benimsenmesini teşvik etmeyi hedeflemektedir. İşletme ile müşteriler arasında ortak değerlerin oluşturulması ve bu değerlerin paylaşılması yoluyla müşteri sadakatinin geliştirilmesini, çevresel sürdürülebilirliği ve toplumsal refahı destekleyen davranışları teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Alan yazında sürdürülebilir pazarlama yönetimi konusundaki ilk çalışmalara 1970'lerde ekolojik pazarlama başlığı altında kaynak tükenmesi ve çevresel kirlilik vb. çevresel sorunlar üzerine yapılan çalışmalarda rastlanmaktadır. Bu dönem pazarlamacıların bu çevresel



felaketi önlemek için sorumluluk üstlenme eğilim ve arzusunun vurgulanmaktadır (Shapiro, 1978). 1980'lerde yeşil tüketim pratikleri ve çevreyi korumayı teşvik etme konularını içeren yeşil pazarlama kavramının gündeme geldiği görülmektedir. Yeşil pazarlama yaklaşımı, işletmelerin gelişim ve rekabet avantajlarını arttırabilmesinin sağlam bir sosyal çevre ile mümkün olabileceğini belirtmektedir. Pazar baskılarının bir sonucu olarak yeşil pazarlama, sosyal pazarlama ve ekolojik pazarlamanın yerini almakta olduğu anlaşılmaktadır (Balderjahn, 1988).

2000'li yıllar ve sonrasında sürecin sürdürülebilir gelişimi ve ekonomileri teşvik etmeye odaklanan bir çabanın sonucu olarak sürdürülebilir pazarlamaya doğru evrildiği belirtilmektedir (Belz & Peattie, 2012). Sürdürülebilir pazarlamayı sürdürülebilir ilerlemeye ve sürdürülebilirlik sorunlarını ele almaya yönelik vurgu ile uzun süreli müşteri ilişkileri kurmaya yönelik bir pazarlama türüdür. Bu pazarlama döneminde gelecek nesillerin beklentilerinin göz ardı edilmediği, ekonomik, çevresel ve sosyal büyümeyi teşvik eden girişimlerin teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Sürdürülebilir pazarlama insan ihtiyaçları, küresel ekolojik çerçeve ve ekonomik ilerleme arasında uyumlu bir denge gözeterek, kuruluşların üretkenliğini artırırken daha az kaynak kullanımını optimize ederek ve tüketici taleplerini karşılarken daha güçlü ve yetenekli olmalarını sağlamaktadır (Seretny & Gaur, 2020). Sürdürülebilir pazarlamayı destekleyen süreçler, tüketicilerle ve geniş topluluklarla güçlü ve kalıcı ilişkiler kurma ve sürdürme üzerine odaklanmaktadır. Bu girişimler çevresel ve toplumsal etkileri en aza indirirken çevresel ve sosyal canlılığın yeniden kazanılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Kirchgeorg & Winn, 2006).

Sürdürülebilir pazarlama yönetimi, işletmelerin mevcut ve gelecek nesiller için değer yaratma kapasitelerini artırırken, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelerini sağlayan kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu yönetim biçimi, tüketicilerin artan çevre ve sosyal bilincine yanıt vererek işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarına ve uzun vadeli başarılarını sürdürmelerine yardımcı olur. Sürdürülebilir pazarlama, işletmeler için sadece bir tercih değil, aynı zamanda küresel ekonomik ve çevresel trendlere uyum sağlama zorunluluğu haline gelmiştir. Bu yaklaşım, işletmelerin gelecekteki başarılarını şekillendirmede kritik bir rol oynayacak ve hem kuruluşlar hem de toplum için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Sürdürülebilir pazarlama yönetiminin geliştirilmesine yönelik alan yazında artan bir ilgi bulunmaktadır (Peattie & Peattie, 2009; Saren, 2000). Sürdürülebilir pazarlamayı çağdaş pazarlama, etik pazarlama, çevre dostu pazarlama ve ilişkisel pazarlamanın bir birleşimi olarak kavramsallaştıran bir model önerilmektedir (Belz & Peattie, 2012). Gordon ve arkadaşları (2011) yeşil, sosyal ve kritik pazarlama gibi ilgili alt disiplinleri entegre ederek sürdürülebilir pazarlamanın nasıl başarılabileceğini incelemek amacıyla bir model önerisinde bulunmaktadır. Ayrıca, miras turizmi için sürdürülebilir bir pazarlama çerçevesi (Chhabra, 2009), sürdürülebilir bir etkinlik pazarlama planı modeli (Tinnish & Mangal, 2012) ve pozitif psikolojik sermaye ile bağlantılı sürdürülebilir pazarlama modeli (Seretny & Gaur, 2020) vb. sektör özelinde araştırma çerçeveleri geliştirildiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda ana araştırma alanı içindeki alt temaların ve konuların bir analizini yapmanın gelecek araştırma yönlerini tanımlamada önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



2. Yöntem

Araştırmacılar sürdürülebilir pazarlama literatürünün yapısına ışık tutmak, araştırma temalarının eğilimlerini değerlendirmek ve gelecekteki araştırma yönleri açısından fikir vermek için bibliyografik bağlantı ve tematik analiz yöntemlerini kullanmaktadır. Bibliyografik bağlantı çalışmaları, benzerlik veya örtüşmeye dayalı olarak araştırmalar arasındaki yakınlığı göstermektedir (Özel & Kozak, 2012). Dolayısıyla belgeler arasında benzer referansların daha yüksek sayıda olması, makaleler arasında bir benzerlik olduğunu göstermektedir (Kessler, 1963). Araştırmacılar bibliyografik bağlantı kümelerindeki benzerliklerin görselleştirilmesine bağlı olarak kümeler halinde atıf referanslarıyla kapsamlı literatür incelemesi yapmaktadır (Van Eck & Waltman 2010). Bu metodolojinin, esas araştırma alanlarını, bibliyografik veri miktarını, toplam atıf sayılarını, yıllara göre atıf dağılımını ve güncel yayınları sentezleyerek belirginleştirilmesi doğrultusunda farklı disiplinlerdeki bağlamlarda son derece yararlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırma cephesini, alana en önemli ve güncel katkıları ve en son tematik konuları temsil etmede eş-atıf ve eş-kelime analizinden daha üretken ve kesin olabileceği savunulmaktadır (Boyack & Klavans 2010). Bu metodolojiyi benimseyen araştırmacılar sürdürülebilir pazarlama yönetimi üzerine yoğunlaşarak, gelişmekte olan literatürü derinlemesine incelemekte ve bu alandaki yapısal görselleştirmeyi elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma ise kapsamlı bir yayın dönemini ele alarak ve sürdürülebilir pazarlama dergilerine odaklanarak alana ve araştırmacılara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Önceki çalışmaların önerdiği gibi bibliyografik bağlantı analizinin VOSViewer ile birleştirilmesi ve tematik analiz, bir araştırma alanının entelektüel yapısını ve dinamiklerini, her küme içinde nicel bibliyometrikler ve sistemik inceleme temelinde inceleme kapasitesini geliştirme olasılığı sunmaktadır (Sharma vd., 2022). Yazarlar sürdürülebilir pazarlama literatürünün bilgi yapısına daha fazla içgörü sağlamak ve gelecekte araştırma temalarının nereye evrileceğini incelemek için bibliyografik bağlantı analizinin yanı sıra metasearching tekniğini kullanmaktadır.

Araştırma sürecinde Turzo ve arkadaşlarının (2022) çalışmasında takip edilen adımlar esas alınmıştır: Öncelikle sürdürülebilir pazarlama kavramlarına kapsamlı bir bakış sağlamak ve bu alanda kullanılan yaygın anahtar kelimelerin bir listesini yapmak amacıyla ekolojik, çevresel, sosyal, yeşil ve sürdürülebilir pazarlama ile ilgili detaylı bir literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Sonrasında, önceki sistematik ve bibliyometrik incelemeler doğrultusunda ilgili terimlerin bir kombinasyonu hazırlanmıştır (Dangelico & Vocalelli 2017). Bu çalışma işletme perspektiflerinden sürdürülebilir pazarlama odaklı bir araştırma olduğundan, sürdürülebilirlik, pazarlama ve işletme kavramları ile ilişkili anahtar kelimeleri TS (Başlık-Özet-Anahtar Kelime) ve Boolean operatörleri kullanılmıştır. Boolean operatörleri AND (ve), OR (veya) ve NOT (değil) olmak üzere programlama, arama algoritmaları ve dijital mantık gibi alanlarda karmaşık ve hassas sorguların oluşturulmasında temel bileşenlerdir (Bundy, 1983). AND (ve) iki veya daha fazla koşulun aynı anda karşılanması gerektiği durumlar için kullanılmaktadır. Arama sorgularında belirtilen tüm terimlerin bulunduğu sonuçları elde etmek amacıyla sonuçları daraltmak için tercih edilmektedir. OR (veya) operatörü belirtilen herhangi bir kriteri karşılayan öğeleri arama sonuçlarına dahil ederek sonuçları genişletme için kullanılmaktadır. NOT (değil) operatörü ise arama sorgularında ilgili olmayan bilgileri filtrelemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu



operatörler veri tabanlarındaki verileri hassas bir şekilde filtrelemek, arama motoru sorgularını rafine etmek veya programlama ve mantık devrelerinde belirli koşulları oluşturmak için karmaşık ifadeleri birleştirmekte tercih edilmektedir (Goodwin & Johnson-Laird, 2013).

Yapılan literatür araştırmaları ile anahtar kelimeler, sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili olarak yeşil pazarlama, sosyal pazarlama, çevre/çevresel pazarlama ve sürdürülebilir pazarlama anahtar kelimeleri ve ayrıca yönetim ve belirli pazarlama taktikleri ile ilgili ürün yönetimi, fiyatlandırma yönetimi, reklamcılık yönetimi, promosyon yönetim, şirket, firma, işletme ve kurumsal olarak belirlenmiştir. Sorgu metni aşağıda gösterilmektedir:

TS= (green OR social OR environment* OR sustainab*) AND TS= ((marketing management OR product* manage* OR pricing* manage* OR promotion* manage*) AND (company* OR firm* OR enterprise* OR corporate*))

Scopus veri tabanı yerine Web of Science (WOS) veri tabanı tercih edilmesinin nedenleri:

- Kalite ve seçicilik: WOS genellikle yayınladığı dergiler açısından daha seçici olarak kabul edilmektedir. Bu durum WOS'un daha yüksek etki faktörüne ve akademik itibara sahip dergileri içerdiği anlamına gelmektedir. Araştırmacılar analizlerinin kalite ve güvenilirliğini artırmak için bu veri tabanını tercih etmektedir (Falagas, 2008).
- Atıf analizleri: WOS atıf analizi konusunda uzun bir geçmişe ve güçlü bir itibara sahiptir. Atıf analizleri ve etki faktörü hesaplamaları için genellikle tercih edilen bir kaynaktır. Özellikle atıf sayıları ve etki faktörleri üzerine yoğunlaşan bibliyometrik çalışmalar için bu durum önemli bir faktördür.
- Tarihsel veri erişimi: WOS özellikle eski yayınlar için geniş bir arşive sahiptir. Araştırmacılar belirli bir alandaki tarihsel eğilimleri ve gelişmeleri incelemek istediklerinde geniş zaman aralığı sunan bir veri tabanını tercih etmektedir.
- Kullanıcı dostu arayüz ve araçlar: Bazı kullanıcılar WOS'un arayüzünü ve sunduğu araçları Scopus'a göre daha kullanıcı dostu bulmaktadır. Bu durum veri toplama, analiz yapma ve rapor oluşturma süreçlerini kolaylaştırabilir (Mongeon, 2006).

Her ne kadar Scopus da geniş bir kapsama sahip ve kapsamlı bir veri tabanı olsa da yukarıda belirtilen nedenler bu araştırmada WoS'un tercih edilmesine neden olmuştur.

Araştırma SSCI, SCI-Expanded ve ESCI dergilerinde 2004-2023 yılları arasında (son yirmi yıl) Web of Science (WOS) veri tabanında dergi makalelerini içeren (erken erişim makaleler hariç) seçilerek daraltılmış ve 36499 makaleye erişim sağlanmıştır. Bu seçim kriterleri sürdürülebilir pazarlama yönetimi konusunda çift-kör hakem sürecinden geçmiş yüksek kaliteli materyalleri toplamamızı sağlamaktadır.

Sürdürülebilir pazarlama yönetimiyle ilgili başlıklardan yönetim, işletme, çevre bilimleri, yeşil sürdürülebilir bilim teknolojisi, ekonomi vb. alanlar araştırmaya dahil edilirken (Bhardwaj vd., 2020); coğrafya, ekoloji, tarım bilimi, kamu yönetimi, biyoloji, telekomünikasyon vb. alanlar araştırma haricinde tutularak 28085 makaleye erişim sağlanmıştır. Araştırma etki faktörü ve atıf sayısı yönünden yüksek standartlara sahip çalışmalara erişmek üzere işletme okulları derneğince (association of business school) üst



sıralarda yer alan dergilerle sınırlanarak daraltılmış ve 6121 makaleye erişim sağlanmıştır (Eyre-Walker vd., 2013).

Yine araştırma meso seviye ve mikro seviye alıntılama konuları ile daraltılmış ve 2373 makaleye erişim sağlanmıştır. Alıntı konuları (citation topics), akademik literatürde belirli bir araştırma alanındaki çalışmaların birbirleriyle nasıl ilişkilendirildiğini ve bu çalışmalar aracılığıyla hangi temel konuların ele alındığını belirlemek amacıyla kullanılan bir terimdir. Meso seviye genel ve detaylı inceleme arasındaki orta düzey bir detay seviyesini temsil etmekte, belirli bir araştırma alanının alt dallarını veya spesifik konularını incelemeyi ifade etmektedir. Meso düzeyde yapılan incelemeler bir araştırma alanındaki ana temaları veya araştırmacıların odaklandığı belirli konuları ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır (Mejia vd., 2021). Örneğin sürdürülebilirlik pazarlama yönetimi araması içinde yönetim, ekonomi, sürdürülebilirlik bilimi, tasarım ve imalat vb. özelleşmiş konu başlıkları meso düzeydeki inceleme örnekleri olarak verilebilir. Micro seviye ise çok daha spesifik ve dar kapsamlı konuların incelenmesini kapsamaktadır. Bu seviye belirli bir araştırma sorusu, metodoloji, teori veya çok dar bir konu alanına odaklanmayı içermektedir. Örneğin sürdürülebilirlik pazarlama yönetimi araması içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk, bilgi yönetimi, kurumsal yönetim, müşteri memnuniyeti vb. micro düzeyde inceleme örnekleri olarak verilebilir (Pranckutė, 2021).

Makalelerin bibliyometrik detayları analiz amacıyla bir Excel dosyasına aktarılmıştır. Bu detaylar, derginin adı, yayın tarihi, yazarların bilgileri (isimler ve bağlı oldukları kurumlar), makalenin başlığı, anahtar kelimeler, özet ve atıf sayısı gibi bilgileri içermektedir. Analize başlamadan önce, sonuçların tutarlılığını artırmak amacıyla, anahtar kelimeler, dergi ve yazar adları gizlenerek ön homojenizasyon adımı uygulanmıştır. Tanımlayıcı veri analizi ve ağ analizi yapmak için VOSviewer'ın sunduğu bibliyometrik araçlardan faydalanılmış, şekillerin oluşturulması ve analizi için ise Microsoft Excel yazılımı kullanılmıştır.

3. Bulgular

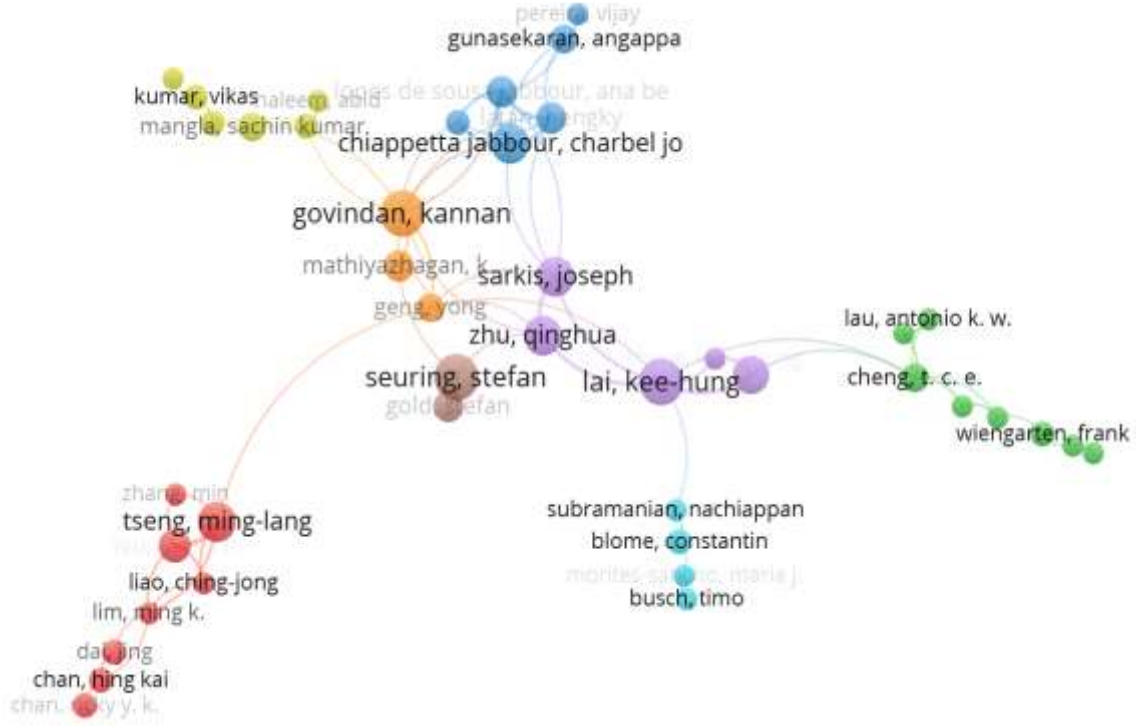
3.1 Ortak Yazarlık Analizi

Yazarların ortak yazarlık analiziyle belirlenen kriterlere göre en az üç yayın ve en az üç atıf almış isimleri listeleme sonuçlarına göre toplamda 69 bağlantı ile oluşturulan ağ haritasında 8 adet kümelemenin olduğu görülmektedir. Analize göre, en yüksek bağlantıya sahip isimler arasında yapılan değerlendirmede, tek bir kümede birleşen 8 isim ve toplamda 42 bağlantı bulunduğu görülmektedir. En çok atıf alan Qinghua Zhu 2246 atıf, Joseph Sarkis 2193 atıf ve Kannan Govindan 1951 atıf; en çok eser üreten Kannan Govindan, Kee-hung Lai ve Stefan Seuring 13'er makale ve toplam bağlantı gücü en yüksek olan Xiaohong, Chen 20 bağlantı, Kee-hung Lai 18 bağlantı ve Charbel Jose Chiapetta Jabbour 17 bağlantı olduğu anlaşılmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1

Ortak Yazarlık Bağları

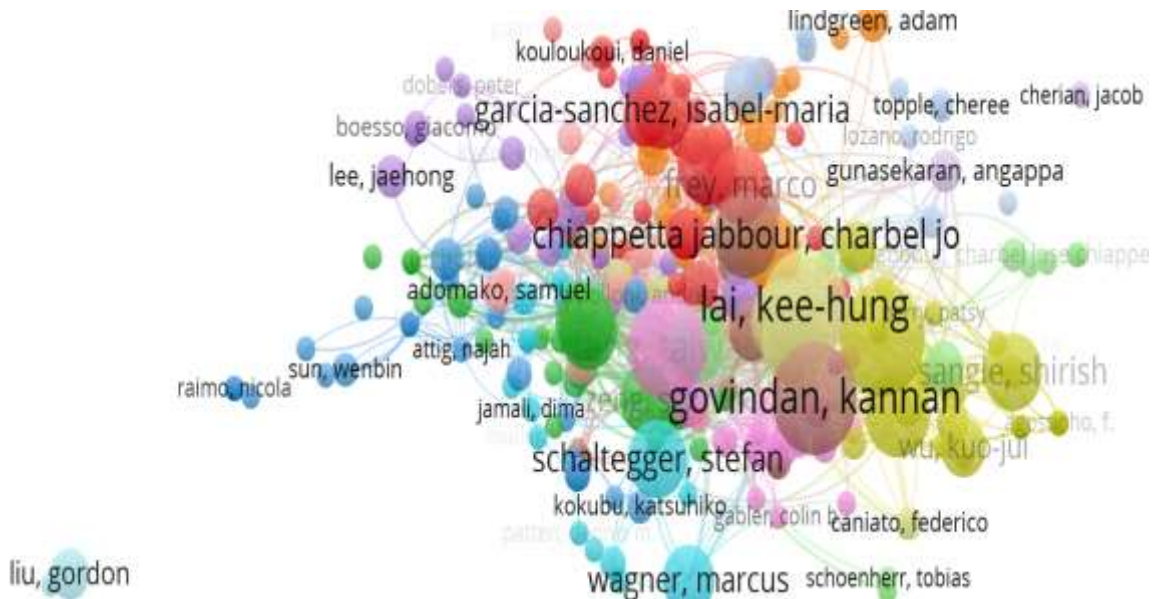


3.2 Yazar Atf Analizi

Atıf bağlarını tanımlamak için kullanılan en az üç yayım ve en az üç atıf kriterleri esas alınarak yazarların atıf analizi ağ haritası çıkarılmıştır. Analiz bulguları 268 birim bağlantı, toplamda 15 küme ve 2551 bağlantı gerçekleştiğini göstermektedir. Toplam bağlantı gücü 3802 olarak hesaplanmıştır. En fazla atıf alan Qinghua Zhu'nun bulunduğu kümede 13 yazarın, Joseph Sarkis'in bulunduğu kümede 13 yazarın ve Kannan Govindan'ın bulunduğu kümede ise 20 yazarın bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca Qinghua Zhu ve Joseph Sarkis aynı kümede bulunmaktadır (Şekil 2).

Şekil 2

Yazar Atıf Bağları

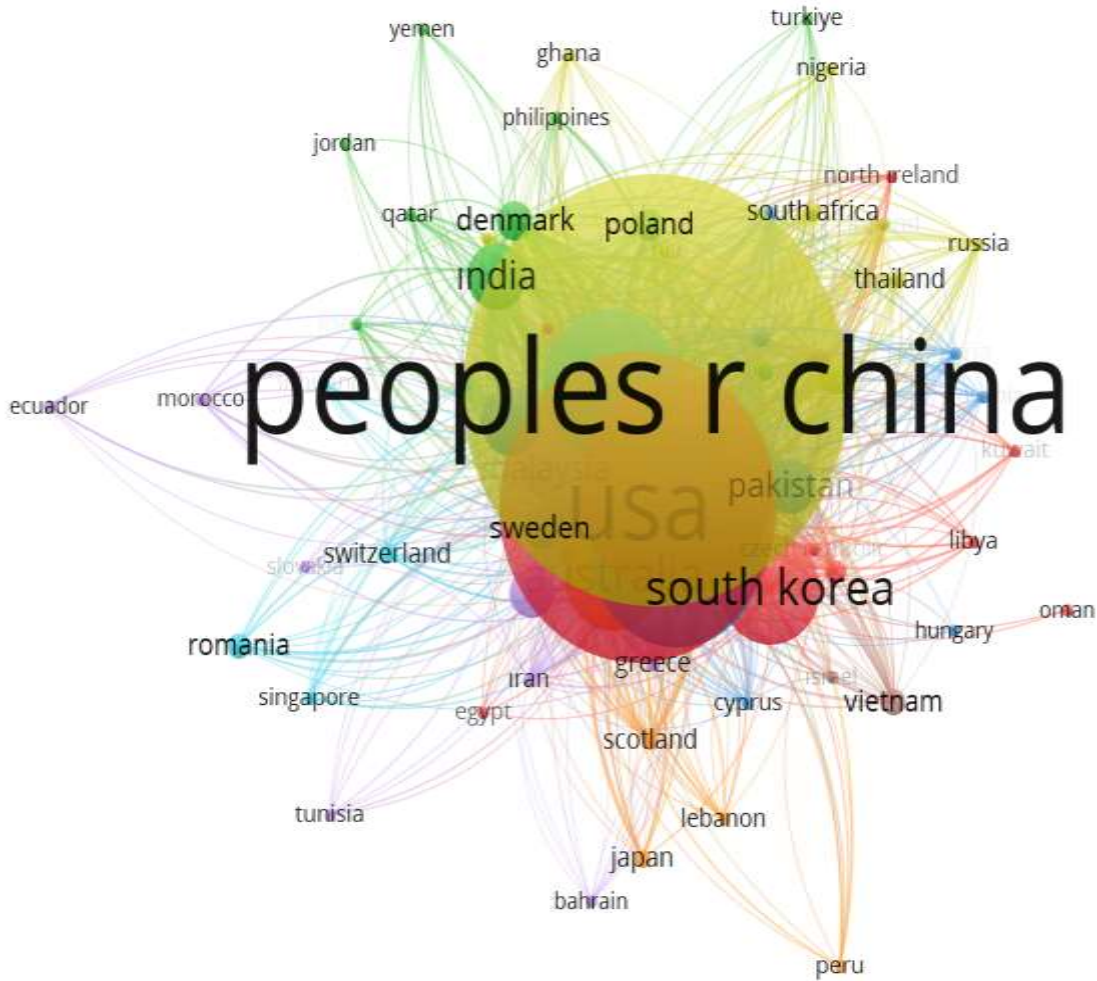


3.3 Ülkelerin Atıf Analizi

Bir ülkede en az üç çalışmanın yayımlandığı ve aynı ülkede en az üç atıf aldığı kriterlerle 73 farklı ülkede bir analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 8 küme ve 1409 bağlantı belirlenmiş ve toplam bağlantı gücü 16519 olarak hesaplanmıştır. Ülkelere göre en çok atıf alanlar sıralaması sırasıyla Amerika (24999 atıf), Çin (23966 atıf) ve İngiltere (13878 atıf) olarak belirlenmiştir. Bu ülkelerin bağlantı gücü göstergeleri açısından da en üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. Benzer şekilde eser sayısı açısından ise Çin (448 yayın), Amerika (323 yayın) ve İngiltere'nin (226 yayın) ilk üç sırada yer aldığı anlaşılmaktadır (Şekil 3).

Şekil 3

Ülke Atıf Bağları



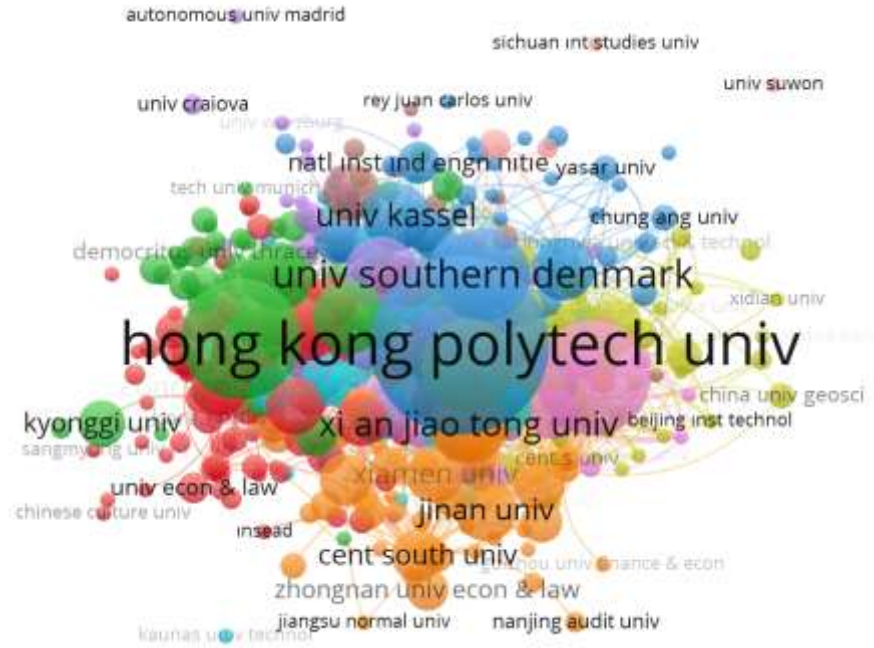
3.4 Kurum Atıf Analizi

Kurumlar arası atıflara dair ağ haritası en az üç çalışmanın yayınlanması ve en az üç atıf alınması kriteri kullanılarak oluşturulmuştur. 306 farklı kurum üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir. En fazla eserle temsil edilen kurumlar arasında Hong Kong Polytech Üniversitesi (34 eser), Salamanca Üniversitesi (23 eser) ve Northwestern Polytech Üniversitesi (22 eser) olarak ifade edilmektedir. En çok atıf alan yayınlara sahip kurumlardan Hong Kong Polytech üniversitesi (4241 atıf) yine ilk üçte yer alırken ikinci ve üçüncü kurumların farklı olduğu görülmektedir. Analiz bulguları toplamda 10 farklı kümeye, 10617 bağlantıya ve 5624 toplam bağlantı gücüne ulaşıldığını göstermektedir (Şekil 4).



Şekil 4

Kurum Atf Bağları

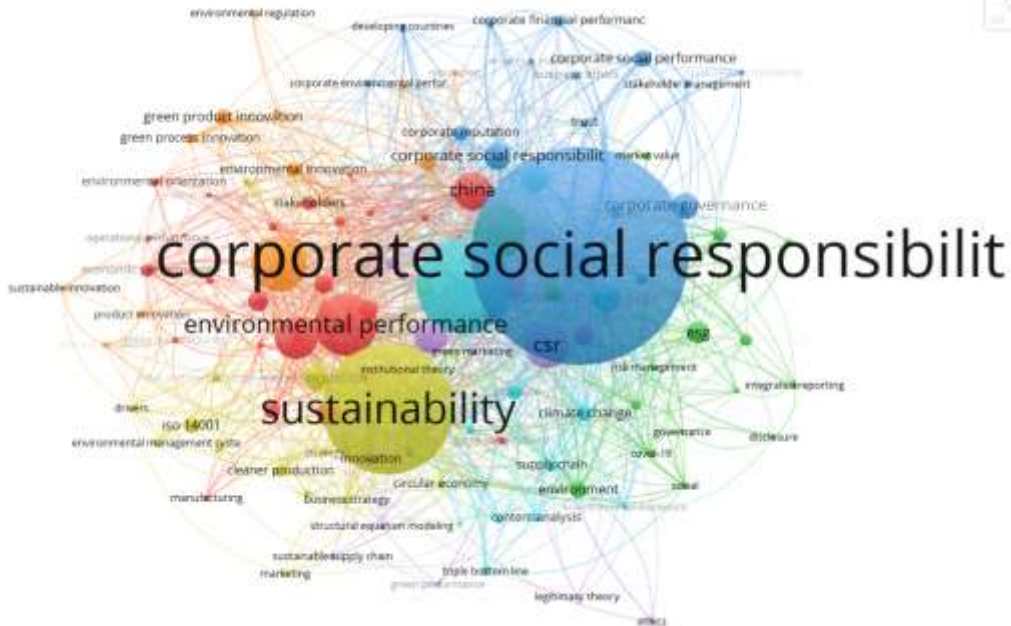


3.5 Anahtar Sözcük Analizi

En az on kez tekrarlanan 117 gözlem birimi üzerinde gerçekleştirilen analizde, 7 kümenin, 1394 bağlantının ve 2725 bağlantı gücünün varlığı anlaşılmaktadır. Sürdürülebilir pazarlama yönetimi ile ilgili yayınlarda en sık kullanılan anahtar kelimeler incelendiğinde, "kurumsal sosyal sorumluluk" (corporate social responsibility) 389 kez, "sürdürülebilirlik" (sustainability) 234 kez, "sürdürülebilir kalkınma" (sustainable development) 172 kez, "çevresel performans" (environment performance) 112 kez ve "yeşil yenilik" (green innovation) 60 kez tekrarlanmıştır. Toplam bağlantı gücü yönünden de benzer bir durum söz konusudur (Şekil 5).

Şekil 5

Anahtar Kelime Bağları

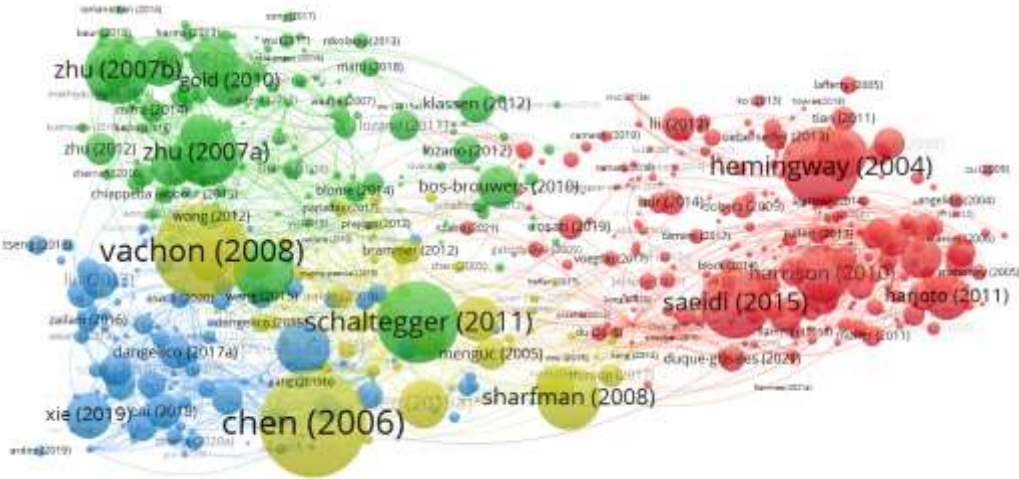


3.6 Metinlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi

Bibliyografik eşleşme, iki farklı kaynağın aynı çalışmaya atıfta bulunması durumunu ifade eder. En az 50 atıf almış eserler arasında yapılan analizde, 657 birimlik bir veri seti üzerinden 4 farklı küme belirlendi. Analiz bulguları 89926 bağlantı ve 226286 bağlantı gücünün elde edildiğini göstermektedir. En fazla bibliyografik eşleşme sahip eserlerin; Chen (2006) 1448 atıfla birinci sırada, Vachon (2008) 1027 atıfla ikinci ve Schaltegger (2011) 882 atıfla üçüncü olarak yer aldığı anlaşılmaktadır. Toplam bağlantı gücü en yüksek eserler ise Brulhart (201), Duque-Grisales (2020) ve Yu'a (2015) ait olduğu görülmektedir (Şekil 6).

Şekil 6

Eserlerin Eşleşme Bağları



3.7 Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi

En az üç eser yayımlanmış ve en az üç atıf almış olan yazarlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda, 597 yazarın 5 kümede gruplandığı ve aralarında 30785 bağlantı oluşturduğu anlaşılmaktadır. Toplam bağlantı gücü yönünden en yüksek bibliyografik eşleşmeye sahip yazarların Kee-hung Lai, Christina W.Y. Wong ve Kannan Govindan olduğu görülmektedir. Yayımlanmış makale sayısı yönünden de benzer durum söz konusudur (Şekil 7).

Şekil 7

Yazar Bibliyografik Eşleşme Bağları

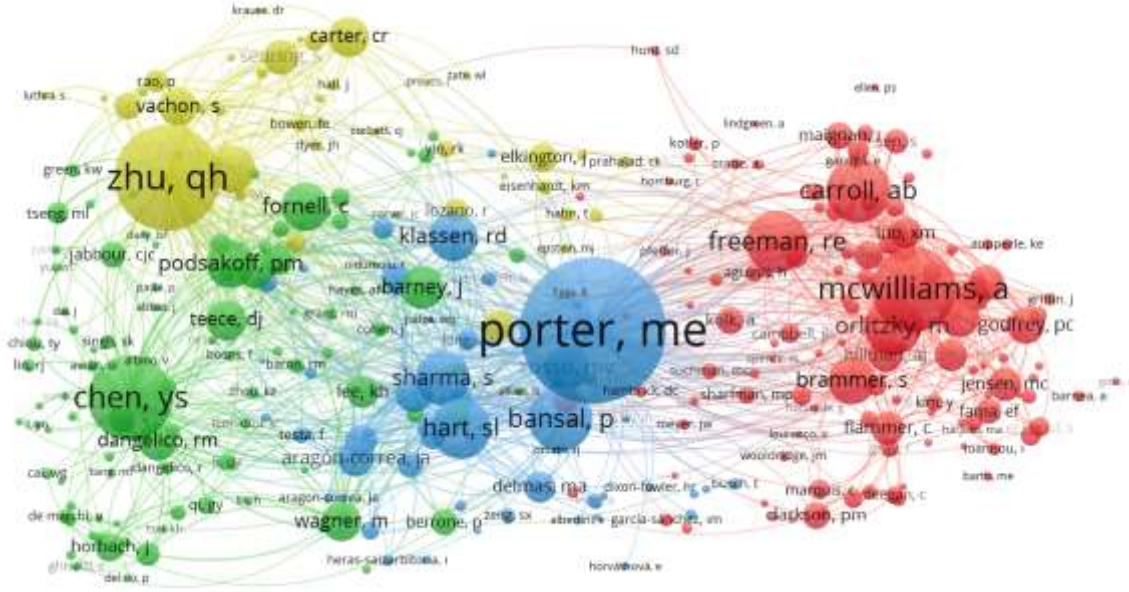


3.8 Yazarların Ortak Atıf Analizi

Bir yayında birlikte atıf yapılan farklı kaynaklar co-citation (ortak atıf) olarak adlandırılmaktadır. En az 50 atıf alan yazarların seçilmesiyle oluşturulan toplam 322 gözlem birimi üzerinde yapılan analize göre toplam 4 kümenin ve 43770 bağlantının tespit edilmiştir. En yüksek ortak atıf yapılan yazarların Porter (960 atıf), Zhu (697 atıf) ve Chen (557 atıf) olduğu görülmektedir (Şekil 8).

Şekil 8

Yazar Ortak Atıf Bağları



4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanında kapsamlı bir bibliyometrik analiz sunmaktadır. Analiz ortak yazarlık, yazar atıf analizi, ülke ve kurum atıfları, anahtar kelime kullanımı, metinlerin bibliyografik eşleşmesi ve yazarların ortak atıf analizleri dahil olmak üzere çeşitli boyutlarda gerçekleştirilmiştir. 1) Ortak yazarlık analizi alanda iş birliğinin varlığını ve araştırmacıların nasıl ağlar oluşturduğunu göstermektedir. Bu bağlantılar bilgi paylaşımı ve ortak araştırma girişimleri açısından önemlidir. 2) Yazar atıf analizi alandaki etkili yazarları ve çalışmalarını belirlemekte, bu da alanın entelektüel yapı ve etki dinamiklerini anlamada yardımcı olmaktadır. 3) Ülke ve kurum atıf analizleri sürdürülebilir pazarlama yönetimi araştırmalarının coğrafi dağılımını ve akademik katkıda bulunan önde gelen kurumları ortaya koymaktadır. 4) Anahtar sözcük analizi araştırma alanının odak noktalarını ve gelişen eğilimleri göstermektedir. Bu durum alandaki tematik gelişme ve araştırma odaklarının anlaşılmasında kritik bir öneme sahiptir. 5) Metinlerin bibliyografik eşleşme ve yazarların ortak atıf analizler alandaki temel çalışmaları ve bu çalışmalar arasındaki ilişkileri açığa çıkarmaktadır. Ayrıca alanın bilgi yapısını ve akademik diyalogların nasıl şekillendiğini göstermektedir. Sonuçlar sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanında önemli eğilimleri ve araştırma odaklarını ortaya koymaktadır. Bu çalışma sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanında derinlemesine bir bakış sunarak araştırmacı ve uygulayıcılara alandaki mevcut durumu ve gelecekteki potansiyel araştırma yönlerini anlamada yardımcı olmaktadır. Bulgular, işletmelerin ve akademik çevrelerin, sürdürülebilirlik ilkelerini pazarlama stratejilerine entegre etme çabalarında yol gösterici



olabilir. Bu çalışma ayrıca, sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanındaki gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturmakta ve alandaki akademik diyalogları ilerletme potansiyeline sahiptir.

Araştırma sürdürülebilir pazarlama yönetiminin hem teorik hem de pratik boyutlarda nasıl evrildiğini ve bu evrimin gelecekteki araştırma yönleri için nasıl bir temel oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir pazarlama yönetimi literatürünün son yirmi yıl içindeki genişlemesi bu alanın akademik ve pratik öneminin sürekli arttığını göstermektedir. Yazar, kurum ve ülke bazında yapılan detaylı analizler, sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanında katkıda bulunan anahtar oyuncularını ve iş birliği ağlarını belirlemektedir.

Analiz sonuçları sürdürülebilir pazarlama yönetimi literatüründe kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma, çevresel performans ve yeşil yenilik gibi temaların baskın olduğunu göstermektedir. Bu temalar işletmelerin ve tüketicilerin sürdürülebilir uygulamalara olan artan ilgisini ve bu uygulamaların ekonomik, sosyal ve çevresel performans üzerindeki etkilerini yansıtmaktadır. Ortak yazarlık ve atıf analizleri, alanın küresel bir iş birliği ağı içinde geliştiğini ve çok sayıda disiplin arası çalışmayı teşvik ettiğini göstermektedir.

Bu çalışmada sürdürülebilir pazarlama yönetimi literatüründeki mevcut boşlukları doldurma yolları aşağıda belirtilmektedir:

- Çok boyutlu analiz yaklaşımı: Çalışma ortak yazarlık, yazar atıf analizi, ülke ve kurum atıfları, anahtar kelime kullanımı, metinlerin bibliyografik eşleşmesi ve yazarların ortak atıf analizleri gibi çeşitli boyutlarda gerçekleştirilen kapsamlı bir bibliyometrik analiz sunarak sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanında çok yönlü bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu doğrultuda alandaki bilgi yapısı ve akademik diyaloglar detaylı bir şekilde ortaya konarak literatürde dar bir odakla ele alınan konulara geniş bir perspektiften yaklaşım sunulmaktadır.
- İş birliği ve ağ oluşumu analizi: Ortak yazarlık ve atıf analizleri yoluyla sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanındaki küresel iş birliği ağlarını ve anahtar oyuncularını belirleyerek araştırmacı ve uygulayıcılara alanın nasıl yapılandığını ve hangi aktörlerin öne çıktığını göstermektedir. Daha önce bu kadar detaylı incelenmemiş bir boyutu aydınlatarak literatüre katkı sağlamaktadır.
- Araştırma temalarının belirlenmesi: Anahtar kelime ve bibliyografik eşleşme analizleri aracılığıyla alandaki baskın temaları ve bu temaların zaman içinde nasıl evrildiğini gözler önüne sermektedir. Sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanındaki mevcut ve potansiyel araştırma yönlerini ortaya koyarak gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturmuştur.
- Pratik ve teorik katkılar: Çalışma sürdürülebilir pazarlama yönetimi uygulamalarının işletmelere ve topluma nasıl faydalar sağlayabileceğini vurgulayarak teorik bulguları pratik uygulamalara bağlamıştır.
- Gelecekteki araştırma yönleri: Araştırma sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanında daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulan alanları belirleyerek gelecekteki araştırma çabalarına yön vermektedir. Literatürde az işlenmiş veya yeni ortaya çıkan konuların keşfedilmesine olanak tanıyarak, alana yenilikçi bir bakış açısı getirmektedir. Sürdürülebilir pazarlama yönetimi literatüründe önemli boşlukları



doldurarak, alanın daha derinlemesine anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmuş ve gelecekteki araştırmalara zemin hazırlamıştır.

Sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanındaki mevcut çalışmalarda gelecekteki araştırmalarda dikkate alınması gereken bir dizi potansiyel araştırma yönü sunulmaktadır. Bu yönler arasında sürdürülebilir tüketici davranışlarının daha derinlemesine anlaşılması, yeşil ve etik pazarlama stratejilerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilir pazarlama uygulamalarının işletmelerin ekonomik performansı üzerindeki etkileri bulunmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir pazarlama yönetiminin farklı kültürel ve ekonomik bağlamlarda nasıl uyarlanabileceği ve uygulanabileceği konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Araştırmacı ve uygulayıcılara sürdürülebilir pazarlama stratejilerini geliştirirken disiplinler arası bir yaklaşım benimsemeleri önerilmektedir. Bu durum işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak yenilikçi ve etkili stratejilerin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilir pazarlama uygulamalarını benimsemeleri, tüketici taleplerine yanıt vermenin yanı sıra, uzun vadeli işletme başarısını ve rekabet avantajını da destekleyecektir.

Ayrıca çalışma sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanının dinamik ve çok boyutlu yapısını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir pazarlama yönetimi küresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunda önemli bir rol oynamaya devam edecektir. Bu nedenle gelecekteki araştırmaların, bu alandaki bilgi birikimini daha da derinleştirmesi ve işletmelerin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini daha etkili bir şekilde geliştirmelerine ve uygulamalarına yardımcı olması beklenmektedir.

Bu araştırma örneklem ve örnekleri analiz eden yazılımın içsel sınırlamalarına dayanmaktadır. Örneklemin sadece Web of Science veri tabanında SSCI, SCI-EXPANDED ve ESCI indekslerinde taranan makaleleri içerdiğinden, gelecekteki araştırmaların konferans tutanakları ve farklı dillerde derlenmiş vb. belgeleri kapsayarak yapılması tavsiye edilmektedir. Scopus vb. veri tabanları da kullanılarak araştırmanın genişletilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmacılara sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilir finans yönetimi vb. konuların araştırmaya dahil edilmesinin bulguların zenginleşmesine ve çeşitlenmesine neden olacağı belirtilmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın yönetim disiplinine ve iş dünyasına katkıları şu şekilde özetlenebilir:

- Stratejik karar alma: Bu çalışma sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanında derinlemesine bir bakış sunarak, işletmelerin ve yöneticilerin bu alandaki mevcut durumu ve gelecekteki potansiyel araştırma yönlerini anlamalarına yardımcı olmakta ve stratejik karar alma süreçlerinde kullanılacak değerli içgörüler sağlamaktadır.
- Sürdürülebilir pazarlama uygulamaları: Çalışma sürdürülebilir pazarlama yönetiminin işletme ve topluma nasıl faydalar sağlayabileceğini vurgulayarak, işletmelere sürdürülebilirlik ilkelerini pazarlama stratejilerine entegre etme konusunda yol gösterici olabilir. Bu durum işletmelerin sürdürülebilir uygulamaları benimsemelerine ve tüketici taleplerine yanıt vermelerine yardımcı olabilir.



- Akademik ve pratik önemin artışı: Bu araştırma sürdürülebilir pazarlama yönetimi literatürünün son yirmi yıl içindeki genişlemesinin bu alanın akademik ve pratik öneminin sürekli arttığını göstermektedir. Dolayısıyla iş dünyasına, alana yönelik artan ilgi ve önemin farkında olmaları gerektiğini hatırlatmaktadır.
- Küresel iş birliği ve inovasyon: Ortak yazarlık ve atıf analizleri sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanının küresel bir iş birliği ağı içinde geliştiğini ve çok sayıda disiplinler arası çalışmayı teşvik ettiğini göstermektedir.
- Araştırma odakları: Analiz sonuçları, işletme ve tüketicilerin sürdürülebilir uygulamalara olan artan ilgisini ve bu uygulamaların ekonomik, sosyal ve çevresel performans üzerindeki etkilerini yansıtan baskın temaları göstererek yöneticilere ve pazarlamacılara sektördeki güncel eğilimleri ve tüketici tercihleri anlamada yardımcı olmaktadır.
- Gelecekteki araştırma yönleri: Çalışma gelecekteki araştırmalarda ele alınması gereken potansiyel araştırma yönlerini sunarak iş dünyasına ve akademisyenlere, sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanındaki bilgi boşluklarını ve önemli konuları belirlemede yardımcı olur.

Bu çalışma sürdürülebilir pazarlama yönetimi alanında önemli bir referans noktası olarak hizmet edebilir ve yönetici, pazarlamacı ve akademisyenlere, sürdürülebilirlik ve pazarlama stratejilerinin kesişim noktasında kritik içgörü ve yönlendirmeler sunmaktadır.

Kaynakça

- Aghaei Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of science and scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Amirbagheri, K., Núñez-Carballosa, A., Guitart-Tarrés, L., & Merigó, J. M. (2019). Research on green supply chain: a bibliometric analysis. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1007/s10098-018-1624-1>
- Balderjahn, I. (1988). Personality variables and environmental attitudes as predictors of ecologically responsible consumption patterns. *Journal of Business Research*, 17(1), 51-56. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(88\)90022-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(88)90022-7)
- Belz, F. M., & Peattie, K. (2012). *Sustainability marketing: A global perspective*. John Wiley & Sons.
- Bozkurt, Ö. Ç., & Çetin, A. (2016). Girişimcilik ve kalkınma dergisinin bibliyometrik analizi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 229- 263.
- Bundy, A. (1983). *The computer modelling of mathematical reasoning* (Vol. 10). Academic Press.
- Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 55-70. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0212-7>
- Chhabra, D. (2009). Proposing a sustainable marketing framework for heritage tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(3), 303-320. <https://doi.org/10.1080/09669580802495758>
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of pSubMed, Scopus, web of science, and Google scholar: Strengths and weaknesses. *The FASEB journal*, 22(2), 338-342. <https://doi.org/10.1096/fj.07-9492LSF>
- Goodwin, G. P., & Johnson-Laird, P. N. (2013). The acquisition of boolean concepts. *Trends in Cognitive Sciences*, 17(3), 128-133. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2013.01.007>
- Goertzen, M. (2019). Multidisciplinary databases outperform specialized and comprehensive databases for agricultural literature coverage. *Evidence Based Library and Information Practice*, 14, 140-142. <https://doi.org/10.18438/ebliip29561>
- Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory*, 11(2), 143-163. <https://doi.org/10.1177/1470593111403218>



- Govindan, K., Shaw, M. & Majumdar, A. (2021). Social sustainability tensions in multi-tier supply chain: A systematic literature review towards conceptual framework development. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123075. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123075>
- Kassarjian, H. H. (1971). Incorporating ecology into marketing strategy: The Case of air pollution. *Journal of Marketing*, 35(3), 61–65. <https://doi.org/10.1177/002224297103500310>
- Kemper, J. A., & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3–4), 277–309. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>
- Kirchgeorg, M., & Winn, M. I. (2006). Sustainability marketing for the poorest of the poor. *Business Strategy and the Environment*, 15(3), 171–184. <https://doi.org/10.1002/bse.523>
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, “Corporate social marketing” leads the pack. *Social Marketing Quarterly*, 11(3–4), 91–103. <https://doi.org/10.1080/15245000500414480>
- Leonidou, C. N., & Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: a bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 68–103. <https://doi.org/10.1108/03090561111095603>
- Mejia, C., Wu, M., Zhang, Y., & Kajikawa, Y. (2021). Exploring topics in bibliometric research through citation networks and semantic analysis. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 6, 742311. <https://doi.org/10.3389/frma.2021.742311>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106, 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51–67. <https://doi.org/10.1177/002224299706100105>
- Özel, Ç. H., & Kozak, N. (2012). Turizm pazarlaması alanının bibliyometrik profili (2000-2010) ve bir atf analizi çalışması. *Türk Kütüphaneciliği*, 26(4), 715-733.
- Park, J. Y., Perumal, S. V., Sanyal, S., Ah Nguyen, B., Ray, S., Krishnan, R., Narasimhaiah, R., & Thangam, D. (2022). Sustainable marketing strategies as an essential tool of business. *The American Journal of Economics and Sociology*, 81(2), 359–379. <https://doi.org/10.1111/ajes.12459>
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: Legend, myth, farce, or prophesy? Qualitative market research: *An International Journal*, 8(4), 357–370. <https://doi.org/10.1108/13522750510619733>
- Peattie, K., & Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, 62(2), 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.033>
- Pranckutė, R. (2021). Web of science (WOS) and scopus: The titans of bibliographic information in today’s academic world. *Publications*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.3390/publications9010012>
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Saren, M. (2000). Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 747–748. https://doi.org/10.1108/ejm.2000.34.5_6.747.1
- Seretny, M., & Gaur, D. (2020). The model of sustainable marketing as a responsible approach to marketing in the era of industry 4.0, 283–289. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32922-8_28
- Shapiro, S. J. (1978). Marketing in a conserver society. *Business Horizons*, 21(2), 3–13. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(78\)90040-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(78)90040-X)
- Shilbury, D. (2011). A bibliometric study of citations to sport management and marketing journals. *Journal of Sport Management*, 25(5), 423–444. <https://doi.org/10.1123/jism.25.5.423>
- Tinnish, S. M., & Mangal, S. M. (2012). Sustainable event marketing in the mice industry: a theoretical framework. *Journal of Convention & Event Tourism*, 13(4), 227–249. <https://doi.org/10.1080/15470148.2012.731850>
- Van Dam, Y. K., & Apeldoorn, P. A. C. (1996). Sustainable marketing. *Journal of Macromarketing*, 16(2), 45–56. <https://doi.org/10.1177/027614679601600204>



Extended Summary

The topic of sustainability has been a subject of debate among researchers for a long time. Researchers aim to address the increasing societal challenges, problems, and limited world resources to meet the needs of future generations (Kemper & Ballantine, 2019). Marketing has evolved into sustainable marketing, which integrates sustainable products and combines the economic perspective with new concepts such as social freedom, ecological protection, and social responsibility (Seretny and Gaur, 2020). Sustainable marketing has primarily focused on ecological, social, and community aspects (Van Dam and Apeldoorn, 1996; Menon and Menon, 1997). Research indicates that the relevance of sustainable marketing is increasing, and green marketing is emerging (Peattie and Crane, 2005). However, sustainable marketing strategy research is still fragmented and lacks a theoretical perspective. Bibliometric analysis is important for updating existing literature and determining research details (Shilbury, 2011). This study aims to assist students in creating sustainability-oriented goals by examining the current situation and development potential of sustainable marketing management strategies.

Sustainable marketing management plays a crucial role in the development of marketing strategies and is widely acknowledged as a progressive marketing philosophy in both academic and industry circles. This approach encompasses the design, implementation, monitoring, and improvement of pricing, promotion, and distribution strategies. The primary objective of sustainable marketing management is to provide consumers with products that fulfill their needs while also aligning with the objectives of organizations and being compatible with social and environmental systems (Park et al., 2022). Sustainable marketing aids businesses in adapting to changing social and environmental conditions while also promoting long-term relationship marketing and distinguishing itself from short-term, profit-driven objectives. The move towards sustainable marketing requires the inclusion of social and environmental considerations in marketing practices, leading to a transformation of marketing strategies.

Sustainable marketing management aims to optimize the use of resources while meeting consumer demands and increasing business productivity. It focuses on establishing and maintaining strong relationships while minimizing environmental and social impacts to contribute to the recovery of environmental and social vitality. Studies on sustainable marketing management are on the rise due to the proposal of models that combine concepts such as contemporary marketing, ethical marketing, environmentally friendly marketing, and relationship marketing. These efforts aim to support sustainable marketing strategies and recognize shared values between business and customer stakeholders. Reviewing research in the field of sustainable marketing management is crucial for determining future research directions.

Researchers use bibliographic linking and thematic analysis methods to analyze the structure of sustainable marketing literature, evaluate research trends, and provide insight into future research directions. Bibliographic linkage measures the closeness between studies based on similarity or overlap between them. Therefore, a higher number of similar references among documents indicates a similarity between articles (Kessler, 1963). Researchers conduct comprehensive literature reviews by visualizing similarities in bibliographic link clusters and citing references accordingly (Van Eck & Waltman, 2010).



This method is widely applicable across disciplines and synthesizes key research areas, bibliographic data volume, total citations, annual citations, and current articles. According to some arguments, structural visualization of the field can be better represented through bibliographic coupling than co-citation and co-word analysis. This method highlights the most important and current contributions to the field, as well as the latest thematic issues (Boyack & Klavans 2010). Researchers aim to achieve this by discussing the developing and transforming literature on sustainable marketing management. This study aims to contribute to the field and researchers by covering a comprehensive publication period and focusing on sustainable marketing journals.

Combining bibliographic link analysis with VOSviewer and thematic analysis, as suggested by previous studies, can improve the ability to examine the intellectual structure and dynamics of a research field using quantitative bibliometrics and systemic review within each cluster (Sharma et al., 2022). The authors employ metasearching and bibliographic link analysis to gain deeper insight into the knowledge structure of sustainable marketing literature and to explore potential future research themes.

A literature review was conducted to provide an overview of sustainable marketing concepts and identify common keywords used in the field. The review included ecological, environmental, social, green, and sustainable marketing. The relevant terms were prepared based on previous systematic and bibliometric reviews (Dangelico & Vocalelli, 2017). Since this study focuses on sustainable marketing from a business perspective, we used keywords related to sustainability, marketing, and business concepts, as well as TS (Title-Abstract-Keyword) and Boolean operators. Boolean operators AND, OR, and NOT are essential components for creating complex and precise queries in areas such as programming, search algorithms, and digital logic (Bundy, 1983). AND is used when two or more conditions must be met simultaneously. The OR operator expands search results by including items that meet any specified criteria, while the NOT operator filters out irrelevant information in search queries (Goodwin & Johnson-Laird, 2013).

During the literature research, the following keywords were used: green marketing, social marketing, environmental marketing, and sustainable marketing, all related to the concept of sustainability. Additionally, the research covered product management, pricing management, advertising management, promotion management, and company management, as well as specific marketing tactics. The research findings focused on companies, businesses, and corporations. The research was limited to journal articles published between 2004 and 2023 in SSCI, SCI-Expanded, and ESCI journals, excluding first access articles, and accessed a total of 36,499 articles from the Web of Science (WOS) database. These selection criteria allowed for the collection of high-quality materials on sustainable marketing management that have undergone a double-blind peer review process. The research on sustainable marketing management includes various fields such as management, business, environmental sciences, green sustainable science technology, and economics (Bhardwaj et al., 2020). Excluding certain fields such as geography, ecology, agronomy, public administration, biology, and telecommunications resulted in accessing 28085 articles. To ensure a high research impact factor and citation numbers, we limited our study to journals ranked at the top by the Association of Business Schools. We accessed a total of



6,121 articles (Eyre-Walker et al., 2013). We further narrowed our focus to meso and micro level citation topics, accessing a total of 2,373 articles (Pranckutė, 2021).

The bibliometric information for the articles was transferred to an Excel file for analysis. This information includes the journal name, publication date, author information (names and affiliations), article title, abstract, keywords, and number of citations. Prior to analysis, a preliminary homogenization step was taken by concealing keywords, journal, and author names to increase result consistency. Descriptive data analysis and network analysis were performed using bibliometric tools provided by VOSviewer. Tables and figures were created and analyzed using Microsoft Excel software.

Based on the authors' co-authorship analysis, the network map reveals eight clusters with a total of sixty-nine connections among names that have received at least three publications and citations. Among the names with the highest connections, eight names are combined in a single cluster with a total of forty-two connections. Qinghua Zhu, Joseph Sarkis, and Kannan Govindan are the most cited authors, with 2246, 2193, and 1951 citations, respectively. Kannan Govindan, Kee-hung Lai and Stefan Seuring have each produced thirteen articles, while Xiaohong Chen has the highest total link power with twenty links, followed by Kee-hung Lai with eighteen links and Charbel Jose Chiapetta Jabbour with seventeen links. The citation analysis network map was created by the authors using the criteria of at least three publications and three citations to define citation ties. The analysis revealed 268-unit connections, fifteen clusters, and a total of 2551 connections. The total connection strength was calculated as 3802. The cluster with the most cited author is Qinghua Zhu, with thirteen authors. The cluster with Joseph Sarkis also has thirteen authors, while the cluster with Kannan Govindan has twenty authors.

An analysis was conducted in seventy-three different countries using the following criteria: at least three studies were published in a country and received at least three citations in the same country. The study identified eight clusters and 1409 connections, with a total connection strength of 16519. The countries with the highest number of citations are the United States (24999 citations), China (23966 citations), and England (13878 citations). Similarly, in terms of the number of publications, China (448), America (323), and England (226) rank as the top three countries. The network map of inter-institutional citations was created using the criteria of publishing at least three studies and receiving at least three citations. The analysis covered 306 different institutions. The institutions with the most works represented are Hong Kong Polytech University (34 works), the University of Salamanca (23 works), and Northwestern Polytech University (22 works). Hong Kong Polytech University (4241 citations), one of the institutions with the most cited publications, is again in the top three. However, the second and third institutions are different.

The analysis of 117 observation units, each repeated at least ten times, reveals the existence of seven clusters, 1394 connections, and 2725 connection strengths. Upon examining the most frequently used keywords in publications on sustainable marketing management, the term 'corporate social responsibility' appears 389 times, 'sustainability' appears 234 times, 'sustainable development' appears 172 times, and 'environmental performance' appears 389 times. The terms 'environment performance' and 'green innovation' were used 112 and 60 times, respectively. An analysis was conducted on a dataset of 657 units with at least fifty citations, resulting in the identification of four distinct



clusters. The analysis revealed 89,926 connections and 226,286 connection strengths. The works with the highest number of bibliographic matches were Chen (2006), is ranked first with 1448 citations, followed by Vachon (2008) with 1027 citations, and Schaltegger (2011) with 882 citations. The works with the highest total connection strength seem to belong to Brulhart (2011), Duque-Grisales (2020), and Yu (2015).

Based on the research conducted, 597 authors were grouped into five clusters and created 30785 connections. The authors with the highest bibliographic matches in terms of total link strength are Kee-hung Lai, Christina W.Y. Wong, and Govindan. Co-citation refers to diverse sources cited together in a publication. Based on an analysis of 322 observation units, which were created by selecting authors with at least fifty citations, four clusters and 43,770 links were identified. The authors with the highest number of co-citations were Porter (960 citations), Zhu (697 citations), and Chen (557 citations).



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Yazar çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Bu çalışma etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Onam formu bilgisi: Bu çalışmada bilgilendirilmiş onam formu alınması gerektiren bir durum bulunmamaktadır.

Katkı oranı bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



FUNDAMENTAL CONCEPTS IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT ORGANİZASYON BİLGİ YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR

Assoc. Prof. Dr. Harika SUKLUN

Batman University, Türkiye

ORCID ID: 0000-0003-1016-268X, harika.suklun@batman.edu.tr

Assoc. Prof. Dr. Nejat ÇAPAR

KIMEP University, Kazakistan

ORCID ID: 0000-0002-1622-6253, ncapar@kimep.kz

ÖZET

Bu makalenin amacı, bilgi yönetimi kavramları, süreçleri ve araçları üzerine kapsamlı bir inceleme ve eleştirel bir değerlendirme sağlamak, bugünkü iş dünyasında rekabet gücünü artırmanın önemini vurgulamaktır. Bilgi yönetiminin evrimini izleyerek, bilgi oluşturma, paylaşma ve uygulama gibi ana süreçleri belirleyerek bilgi yönetim araçları teknik ve teknik olmayan kategorilere ayrılarak tamamlayıcı rollerini vurgulanmıştır. Detaylı bir literatür taraması aracılığıyla, bilgi yönetiminde öne çıkan başlıca zorluklar tanımlanıp ele alınmış özellikle örtük bilginin yönetilmesiyle ilişkili zorluklar vurgulanmıştır. Bulgular bilgi yönetiminde bilgi teknolojisinden yararlanarak karar verme süreçlerini otomatikleştirmek ve yeni uygulamalar geliştirmek için yenilikçi stratejiler ortaya çıkartmıştır. Ayrıca, örtük bilginin etkin depolanması ve paylaşımı için pratik çözümler önererek literatürde kritik bir boşluk ele alınmıştır. Çalışma, sadece mevcut araştırmaların sentezlenmiş bir özetini sağlayarak bilgi yönetimi alanını zenginleştirmekle kalmayarak, belirli zorlukları vurgulayarak ve uygulayıcılara kanıta dayalı öneriler sunarak yeni iç görülerle de katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak, araştırmamız, bilgi yönetiminin çok yönlü faydalarını ve zorluklarını listeleyerek, hem gelecekteki bilgi yönetimi konusunda daha fazla çalışmaların yapılmasına ve kurumlara olan olası faydaları ve uygulamadaki zorluklar anlatılarak bulguların uygulanmasına neden olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Bilgi Yönetimi, Organizasyon Bilgi Yönetimi.

ABSTRACT

The purpose of this article is to provide a comprehensive review and critical examination of knowledge management (KM) concepts, processes, and tools, highlighting their significance for enhancing competitiveness in today's business landscape. We trace the evolution of KM, delineating key processes such as knowledge creation, sharing, and application, and classify KM tools into technical and non-technical categories, underscoring their complementary roles. Through a detailed literature review, we identify and tackle the predominant challenges in KM, particularly emphasizing the difficulties associated with managing tacit knowledge. Our findings reveal innovative strategies for leveraging information technology in KM to automate decision-making processes and foster novel applications. Furthermore, we propose practical solutions for the efficient storage and sharing of tacit knowledge, addressing a critical gap in the literature. The study not only enriches the KM field by providing a synthesized overview of existing research but also contributes novel insights by highlighting specific challenges and offering evidence-based recommendations for practitioners. In conclusion, our research elucidates the multifaceted benefits and challenges of KM, paving the way for future studies to explore uncharted territories in the KM landscape.

Keywords: Strategic Management, Knowledge Management, Organizational Knowledge Management.



1. Introduction

Knowledge Management (KM) is a dynamic process that involves the creation, sharing, utilization, and governance of information within an organization. It extends beyond the implementation of information systems or software solutions, focusing on leveraging organizational knowledge for strategic advantage. The roots of KM can be traced back to 1975 when Chaparral Steel Company pioneered knowledge-focused practices, demonstrating its efficacy in maintaining technical and market leadership in the absence of modern information technologies (Wiig, 1997). The term knowledge management gained prominence in 1986, with KM perspectives on new opportunities unveiled in a 1986 European management conference keynote sponsored by the International Labor Organization of the United Nations (Milton, 2018). Since then, interest in KM has burgeoned among scholars and businesses, leading to the establishment of the European Knowledge Management Association in 1996.

Wiig (1997) noted the gradual momentum gained by KM over the years, emphasizing that organizations, at the time, were unfamiliar with KM, and even if aware, they hesitated to implement it. Despite initial reservations, between 1996 and 2020, the landscape of KM witnessed the emergence of new conceptual terms and continuous developments that expanded the toolkit for managing knowledge. Wiig's foresight in 1997 projected future developments and directions for KM, which subsequent years validated. Today, KM functions are integral to daily operations, driving organizational collaboration and creativity. Advanced information technology plays a pivotal role, harnessing increased computing power for automated knowledge processing, personal assistants, and complex situation visualization (p. 9). The essence of KM lies in explaining how organizations achieve and sustain competitive advantage through continuous learning, leveraging various types of knowledge (Davenport and Prusak, 2000). Wensley and Verwijk-O'Sullivan (2000) underscore the importance of a culture supportive of exploring new ideas for knowledge development. In the realm of organizational activities, managing and developing knowledge stands out as a vital function, ensuring continuous learning, innovation, and improved performance (Loebbecke et al., 2016). KM and information development are crucial components contributing to sustained competitive advantage. A persistent debate revolves around the distinction between information and knowledge. Bouthillier and Shearer (2002, as cited in Mitchell, 2000) clarify this, defining information as data made meaningful within a context, while knowledge involves data endowed with beliefs about causal relationships gained through inference or experience. Knowledge, being predictive, guides actions, whereas information is contextualized data. Organizations differ in how they utilize KM; for instance, knowledge-based production may be suitable for some, while others thrive on innovation. However, the technologies and systems for managing knowledge might exhibit similarities across organizations. Egbu et al. (2005, as cited in Frey, 2001) emphasize that knowledge, unlike finite resources, expands with use, underscoring its role in preventing loss due to employee turnover, retirement, downsizing, or outsourcing. Newman (1996) contends that KM directs organizational decisions on when, where, and how to account for new knowledge, contributing to education, training, technical refreshment, and on-the-job experience.



In the 21st century, competition revolves around knowledge-based products and services, making knowledge the primary driver in the knowledge-based economy (Nooshinfard & Nemati-Anaraki, 2014). Alexy et al. (2013) and Kogut & Zander (1992, 1996) emphasize the pivotal role of knowledge as the most essential organizational resource. Innovative organizations possess two types of knowledge relevant to innovation—solution-related and problem-related—yielding higher rents from innovation (Alexy et al., 2013). Chen et al. (2006) highlight the shift where knowledge-related aspects now outweigh traditional production concerns. Within small and Medium-sized Enterprises (SMEs), KM needs are significant, with tacit knowledge often exchanged through personal relationships and team interactions. Despite increased investment in IT, SMEs encounter barriers such as protecting intellectual capital and cultural resistance. Nonetheless, SMEs are increasingly adopting KM practices, following the lead of larger corporations (Cerchione and Esposito, 2016). In conclusion, knowledge management stands as a fundamental driver for organizational performance and value creation. As the landscape evolves, organizations must navigate the dynamic interplay of information, technology, and human dynamics to harness the full potential of knowledge.

2. Methodology

This paper adopts a literature review approach, meticulously collating and scrutinizing mainstream research within the sphere of knowledge management. The aim is to methodically dissect the field, offering a thorough and critical overview of the accumulated research in knowledge management, thereby evaluating its contributions to both the practical and theoretical dimensions of the discipline. The burgeoning body of research in this area often leads to fragmentation, making it challenging to navigate. Employing a literature review methodology addresses this challenge by aggregating and distilling the extant research, providing clarity and insight into the current state of knowledge management research and suggesting directions for future inquiry (Tranfield, et al. 2003).

In our study, we utilize a narrative-integrative literature review methodology, deemed highly appropriate for achieving our goal of compiling the extant research in knowledge management. This methodological approach, as described by Tranfield et al. (2003), facilitates a holistic examination, critique, and synthesis of the literature, yielding a cohesive overview of the field. We meticulously selected our literature corpus to span from the genesis of knowledge management as a distinct discipline to the latest research, covering a broad spectrum of viewpoints and developments within the area. Our literature selection was strategically focused on peer-reviewed journal articles, foundational texts, and pivotal conference proceedings to ensure a comprehensive representation of both seminal and novel theories.

In the process of gathering data, we utilized several databases, including Web of Science, Scopus, and Google Scholar, guided by keywords such as "knowledge management," "information sharing," and "organizational learning. Moreover, we integrated insights from a myriad of sources, critically assessing the progression and current gaps in knowledge management practices. This narrative-integrative approach not only facilitated a deep dive into the existing body of work but also illuminated the path forward for the field, outlining potential areas for future research and exploration.



3. The Knowledge Management Process

Knowledge Management (KM) plays a pivotal role in enhancing competitive advantage by facilitating the creation, acquisition, dissemination, interpretation, and application of new knowledge within an organization. Turner and Makhija (2006) emphasize the significance of these processes in building and sustaining competitive advantage, drawing on earlier works by Cohen & Levinthal (1990), Kogut & Zander (1992), and Kusunoki, Nonaka, & Nagata (1998). Building competitive advantage, as highlighted by Turner and Makhija (2006), involves a multifaceted approach. This approach includes the creation and acquisition of new knowledge, its dissemination to relevant parts of the organization, interpretation, and integration with existing knowledge, and ultimately using it to achieve superior performance. The dynamics of these processes are crucial in maintaining a competitive edge. Control mechanisms, whether in the form of routines, coordination mechanisms, or organizational norms, play a decisive role in shaping the relationships between individuals and groups within the organization. Turner and Makhija (2006) underscore the impact of these mechanisms on how information is shared and knowledge is disseminated. Specifically, control mechanisms wield significant influence over "how knowledge is acquired, disseminated, interpreted, and used to accomplish organizational goals" (p. 198). The knowledge management process includes creating, sharing, storing, interpreting, and applying knowledge. In the following sections, the knowledge management processes are summarized in detail.

3.1. Knowledge Creation

The process of knowledge creation begins with organizational learning, followed by the utilization of existing knowledge. According to Yang et al. (2010, as cited in Fleming, 2001), the creation of new knowledge often involves the fresh recombination of existing knowledge fundamentals or the reconfiguration of how knowledge elements are interconnected (Yang et al., 2010, as cited in Henderson & Clark, 1990). This may entail changing individual components of a known solution separately, with the subsequent change in performance marking the progression in creating new knowledge. Organizations, drawing from their own experiences, tend to be less receptive to external developments and outcomes (Levinthal & March, 1993).

Gnyawali and Grant (1997, as cited in Senge, 1990) delineate two distinct modes of learning within organizations: interactive and informational modes. The interactive mode involves the creation of shared new knowledge through the exchange of ideas and opinions within the organization. Learning in this mode occurs as individuals or units develop insights based on experience and reflection (as cited in Duncan & Weiss, 1979). Conversely, the informational mode encompasses the processing, collecting, distributing, and interpretation of data (as cited in Huber, 1991). Unlike the interactive mode, the informational mode supports the search, acquisition, and processing of data, enabling organizations to absorb knowledge quickly and efficiently. Gnyawali and Grant (1997) emphasize that organizational learning contributes to the creation of organizational knowledge, and the effectiveness of the learning process depends on the context and organizational knowledge decision outcomes, necessitating systematic Knowledge Management (KM) (Wiig, 1997).

In the early 1990s, a group of Japanese researchers criticized Western-style knowledge management theories. Nonaka (1991) highlighted the key difference between Western and



Japanese approaches. He argued that creating new knowledge is not merely the result of processing explicit information. The Japanese approach, in contrast, relies on tacit and subjective insights, allowing Japanese companies to successfully generate new knowledge. Employee insights and experiences serve as the foundation for new ideas and knowledge, which are then formalized by the company's processes. This holistic approach to knowledge creation views the organization as having a mutual sense of identity and fundamental purpose, akin to self-knowledge. Understanding where the company stands, its direction, the desired world it envisions, and, crucially, how it transforms that vision into reality, represents the essence of this organizational self-awareness (Nonaka, 1991).

3.2. Knowledge Sharing

Knowledge becomes immensely valuable when shared, underscoring the importance of effective communication and exchange within organizations. Nooshinfard & Nemati-Anaraki (2014) emphasize that knowledge sharing is integral to enhancing knowledge creation, a social process involving the sharing of tacit knowledge (Nonaka and Takeuchi, 1995). Understanding the factors influencing successful knowledge sharing is essential for organizations to harness this valuable resource.

There are distinctions between transferring tacit and explicit knowledge, and organizations can enhance coordination and control methods by assessing the type and means of knowledge sharing. Loebbecke et al. (2016) define knowledge sharing as the transfer of useful know-how or information across company lines, with the primary goal being the creation of new knowledge through the amalgamation of existing and new knowledge.

In line with Nooshinfard & Nemati-Anaraki (2014), knowledge sharing is a process where individuals and groups communicate their knowledge for mutual benefit. Kaser and Milles (2001) highlight essential contingencies for knowledge sharing, including opportunities for self-directed, voluntary, intrinsically motivated interaction within trustworthy relationships. Various facilitators of knowledge sharing, such as networking, communities of practice, and education, have been proposed, emphasizing that knowledge-sharing information technology can enable both explicit and tacit knowledge sharing.

Human interaction remains fundamental for sharing and hiding knowledge, underscoring the importance of aligning KM strategies with organizational culture. Motivators like monetary rewards, recognition, and praise encourage people to share knowledge, and trust is pivotal for enabling knowledge sharing. Employees with specific, challenging objectives are more inclined to share knowledge, especially when facing new tasks. Both personalization and IT-based approaches are recommended for effective knowledge sharing. Establishing a robust and flexible knowledge-sharing network between organizations necessitates high levels of trust and reciprocity, fostering effective communication and learning. However, practical complexities make sharing knowledge among organizations a challenging task. Balancing personalization and IT-based approaches, aligning with organizational culture, and fostering trust are essential considerations for successful knowledge sharing practices.



3.3. Interpreting Knowledge

Knowledge acquisition occurs through learning from diverse sources, including interactions with people, exposure to culture, learning from mistakes, and accumulating experiences. Within the knowledge management process, interpreting knowledge is a critical step, drawing insights from various inputs. Turner and Makhija (2006, as cited in Daft and Weick, 1984) define knowledge interpretation as the process of assigning meaning to new information or knowledge within the framework of existing organizational understanding (p.202). Explicit knowledge, being easily articulated, recorded, and shared, is more amenable to interpretation due to its clarity and tangibility. In contrast, tacit knowledge, residing in people's minds and often unspoken, poses a challenge for interpretation. This difference in interpretability makes explicit knowledge more flexible and conducive to accurate understanding.

According to Turner and Makhija (2006), when individuals share a common interpretation, knowledge interpretation can be effectively communicated. However, as Fang, Yang & Hsu (2013) point out, individuals with similar knowledge bases may still hold different interpretations of the same knowledge, introducing challenges to knowledge transfer. It is crucial to acknowledge that understanding and assimilating new knowledge depends significantly on the existing knowledge within the organization.

In essence, the interpretation of knowledge is a dynamic process influenced by the nature of the knowledge itself—whether explicit or tacit—and the diversity of perspectives within the organization. Effective interpretation ensures that knowledge is not only acquired but also comprehended and applied in ways that contribute to organizational learning and performance. Recognizing and addressing the nuances of interpretation, especially in the context of varying perspectives, is essential for maximizing the value derived from knowledge within an organization.

3.4. Applying knowledge

The fundamental purpose of Knowledge Management (KM) is to enhance organizational performance by effectively applying knowledge to achieve organizational goals. Internal knowledge, particularly professional knowledge, offers numerous advantages to organizations. Dalmarco et al. (2017) highlight that internal knowledge allows organizations to strategically decide when to acquire external knowledge, when to commercialize internal knowledge, establish knowledge relationships through external partnerships, and reduce uncertainty. Dalmarco et al. (2017) identify the advantages of internal knowledge, including the ability to strategically choose between external and internal knowledge acquisition, establishing knowledge relationships through external partnerships, and reducing uncertainty. Egbu et al. (2005) further propose potential benefits of KM, such as increasing organizational knowledge, enhancing performance and productivity, fostering innovation and services, identifying knowledge gaps, mapping knowledge flow and assets, improving efficiency, and facilitating knowledge sharing.

For startups, especially, the use of KM applications can be particularly beneficial, enhancing market knowledge and overall organizational improvement. Egbu et al. (2005) caution that focusing solely on cash flow, without understanding the identification, mapping, and knowledge creation processes, and failing to integrate them into daily operations, can



lead to early failures for companies. Additionally, the KM process is significantly correlated with organizational performance. Payal et al. (2019) propose that applying a system-oriented strategy, a human-oriented strategy, or a combination of both, deployed by managers, can contribute to enhanced organizational performance. They advocate for a comprehensive approach, combining various strategies to optimize the application of knowledge within an organization. In summary, the application of knowledge through KM practices is crucial for organizational success. Internal knowledge, when strategically managed, can lead to informed decision-making, reduced uncertainty, and improved performance. Recognizing and leveraging the potential benefits of KM, especially in the context of system-oriented and human-oriented strategies, ensures organizations effectively apply knowledge to meet their goals and challenges.

4. KM Tools

In the realm of Knowledge Management (KM), a plethora of tools is available, broadly categorized as technical and non-technical tools. Both types of tools are integral and complementary, collectively enabling organizations to effectively manage their knowledge. It is noteworthy that while non-technical tools are generally more accessible, IT-based tools necessitate a more substantial investment. Prior to any investment, organizations should meticulously examine their existing KM system, evaluate specific needs, and gauge the anticipated benefits of the investment. The selection of tools should align with organizational goals, and their roles within the KM process should be clearly understood. It's imperative to recognize that the suitability of tools may vary among organizations.

4.1. Technical Tools

Groupware Systems: These systems facilitate technological coordination and collaboration, offering features such as communication (emails, file sharing, conferencing, chats) and collaboration tools (project management, workflow, information management systems) (Aghajan, Carlos & Delgado, 2009).

The Intranet and Extranet: Exclusive to organizations, these systems enhance collaboration, productivity, and socialization. In addition, they influence organizational culture and act as repositories for embedded knowledge. The intranet supports electronic publishing, searching, transacting, interacting, and recording, while the extranet extends these capabilities to the organization's external network, including partners and suppliers (Carayannis, 1998).

Data Warehousing and Online Analytical Processing (OLAP): These tools, crucial for decision support, empower executives, managers, and analysts to make faster and informed decisions. Data warehousing collects decision support technologies, providing vital components for decision-making (Chaudhuri and Dayal, 1997).

Decision Support Systems: Integral to gaining a sustainable competitive advantage, decision support systems enrich decision-making and problem-solving processes by collaborating with decision-makers (Louw, 2002).

Content Management Systems: Utilized across organizations, these systems empower managers to handle unstructured information and knowledge. They assist in dealing with metadata, including standards, workflows, and barriers to effective knowledge management (Wan et al., 2016).



Document Management Systems: Designed for storing, managing, tracking, controlling, and retrieving documents in electronic or paper-based formats, these systems enhance document-centric knowledge management (Ahmad et al., 2017).

Information and Data Retrieval Systems: Appropriate for the storage and retrieval of structured data, these systems, including web search engines, efficiently locate relevant documents or web pages. The integration of big data in these systems enables better business understanding and transforms generated knowledge into effective decisions, enhancing overall performance (Ferrariset et al., 2019; Yao et al., 2008).

Open-Source Knowledge Base: Open-source software integrated into various organizational functions, such as HR, management, quality monitoring, and customer support, operates as an entire KM system. This helps in preparing, managing, and optimizing the flow of knowledge within the organization (Awazu & Desouza, 2004).

4.2. Non-Technical Tools

Building Cross-Functional Project Teams: This tool involves assembling teams from different units within the organization, offering numerous benefits. The project manager, a key figure, should possess extensive experience, expertise, and soft skills. Granting teams freedom and flexibility in decision-making enhances the creation of new knowledge (Zoerman, 2008). Cross-functional teams facilitate the amalgamation of organizational knowledge, empowering the transfer of diverse knowledge forms and fostering future collaboration (Nonaka & Takeuchi, 1995). *Providing KM Training and Education by Consultants:* While relatively more expensive, this tool can be highly beneficial for organizations. Bringing in consultants for hands-on training of local managers, planning, and implementing KM initiatives ensures effective knowledge transfer and application.

Storytelling and Sharing Knowledge: This tool is effective in shaping vision, identity, and organizational culture. Stories play a crucial role in communicating complex knowledge, providing insights into values, norms, and practical solutions to intricate problems. Sole & Wilson (2002) identified four roles of storytelling:

- i. **Sharing Norms and Values:** Stories communicate organizational norms and values, shaping both its past and future.
- ii. **Developing Trust and Commitment:** Stories about the organization and management convey information about the organization's trustworthiness.
- iii. **Sharing Tacit Knowledge:** Stories make the transfer of tacit knowledge more manageable and absorbable, allowing users to articulate and communicate tacit knowledge effectively.
- iv. **Facilitating Unlearning:** New knowledge creation requires changes, and storytelling helps people unlearn existing practices and mental frames.
- v. **Generating Emotional Connection:** Stories evoke emotions from the past, creating a connection by highlighting anomalies or unexpected situations (Szulanski, 1996; Damasio, 2000).

Mentoring: Crucial in Knowledge Management (KM), mentoring is the most effective way to transfer tacit knowledge from an expert to others (Sprinkle & Urick, 2018). Beyond



knowledge transfer, mentoring aids in employee retention. Companies should consider implementing formal mentoring relationships and mentor training as an investment in future KM. Mentorship can be organized formally or informally, both proving beneficial for organizations.

5. Issues and Challenges in KM

In the realm of Knowledge Management (KM), several challenges and issues must be addressed to effectively control and navigate the landscape.

Ethical Considerations in KM: Akhavan et al. (2013) highlight the ethical principles encompassing intellectual property, trust, and credibility in KM. The transition from personal explicit to non-personal explicit knowledge is stimulated by these principles. Socialization, a critical aspect in organizations, involves learning from each other and sharing experiences. Ethical considerations become crucial in this context as knowledge, being a powerful asset, is managed through KM practices. Employee values and fairness perceptions impact knowledge refinement, and a declaration of ownership by the organization may lead to feelings of unfairness, hindering the application of KM.

Incorporating Tacit and Explicit Knowledge: Egbu et al. (2005) emphasize the importance of incorporating both tacit and explicit knowledge into organizational memory. Tacit knowledge, primarily derived from informal discussions and groups, is challenging to formalize and transfer. The challenges in KM sub-processes include knowledge identification, capture, storage, mapping, dissemination, and creation, particularly for small and medium-sized organizations.

Specific Challenges in KM Sub-Processes:

- i. **Knowledge Creation:** Knowledge creation involves adding value to existing knowledge through innovation. Organizations need employees with new skills and capabilities to remain competitive. Motivating employees to adopt new methods and learn new skills is a time-consuming challenge.
- ii. **Knowledge Capturing:** The departure of employees leads to the loss of tacit knowledge. Organizations must capture and maintain knowledge, especially when it is difficult to codify, share, capture, and transfer tacit knowledge.
- iii. **Knowledge Storing:** Storing tacit knowledge and converting it into explicit knowledge poses a challenge. Some types of knowledge cannot be stored easily, and the process requires management support, proper training, leadership, and committed efforts.
- iv. **Knowledge Mapping:** Knowledge mapping aims to optimize the efficient and effective use of organizational knowledge. It involves locating knowledge and creating easily understandable knowledge maps. The challenges include how individuals use knowledge and how organizations manage the coordination of knowledge among individuals and other organizations.
- v. **Knowledge Dissemination:** Trust is crucial in knowledge dissemination, as it forms the collective mind that requires reliable performance. In-person discussions and interactions are effective for disseminating knowledge. Barriers to growth include a lack of vision and skill by management.



Each of these challenges requires careful consideration and strategic approaches to ensure successful Knowledge Management within organizations.

6. Other Challenges and Issues

Several additional challenges and issues in Knowledge Management (KM) merit attention in the literature:

- i. **Trustworthy Information:** Durand (2007) highlights the challenge of ensuring trustworthy information in KM, particularly in the context of organizational learning and performance. Rapid transmission and sharing of trustworthy information among organizational members are crucial. The willingness of knowledge holders to share trustworthy information in a timely manner is vital, addressing concerns related to organizational silence where members may even provide inaccurate information, potentially leading to serious consequences.
- ii. **Transferring Knowledge in Cross-Functional Teams:** The transfer of knowledge between cross-functional teams presents a complex challenge. Research on cross-functional teams explores the impact of physical distance on knowledge incorporation. Zahra et al. (2020) note that high cultural distance hinders information transfer due to challenges in bridging space and time boundaries and adjusting content to the recipient. Overcoming this challenge requires organizational motivation for strategic change, renewal, and adoption.
- iii. **Knowledge Transfer in Multicultural Organizations:** Knowledge transfer in multicultural organizations is identified as an additional challenge in the KM process. Hadjimichael and Tsoukas (2019) argue that understanding each other is problematic when individuals work in the same field but for organizations in different cultural settings. Diverse cultural settings significantly impact knowledge transfer. This challenge is also observed in organizational mergers, where different cultures and committees develop their own tacit knowledge. Managers attempt to navigate these challenges by making changes to understand and accommodate different cultures.

These challenges underscore the nuanced and multifaceted nature of KM, requiring organizations to address issues related to information trustworthiness, cross-functional collaboration, and cultural diversity in their knowledge transfer processes.

7. Discussion and Conclusion

In today's globalized and highly competitive environment, the capability of firms to generate and orchestrate knowledge is foundational for securing a competitive advantage and ensuring its sustainability. This pivotal role of Knowledge Management (KM) spans across the entirety of an organization's value chain, including procurement, production, distribution, and various managerial support functions. The effectiveness of these operations relies heavily on a robust KM framework, underscoring the critical role of knowledge in achieving organizational triumph. Echoing the sentiments of HP's former CEO, "If HP knew what HP knows, we would be three times more productive," illustrates the profound impact of effective knowledge utilization. Ford stands out as a quintessential example of KM's successful implementation. Through its pioneering use of web-based software early in the



internet era, Ford enhanced the quality of its products while simultaneously reducing warranty costs, by ensuring adherence to quality standards across its product lines.

The burgeoning interest in knowledge creation and management over recent decades underscores the increasing recognition of its significance. This research aims to distill the core principles and facets of KM, providing a historical overview and amalgamating existing studies to furnish a nuanced understanding of KM that is both informative for scholars and actionable for practitioners.

In the contemporary business milieu, where tangible resources among organizations often mirror each other, knowledge distinguishes itself as the foremost driver of competitive edge. KM involves the cultivation, dissemination, and application of knowledge to elevate the quality of products and services, thereby driving superior organizational performance. The interplay of tacit knowledge, with its roots in informal interactions and communities, presents a challenge in codification and transfer, contrasting with the more readily shareable explicit knowledge. The arsenal of KM tools, spanning technical to non-technical varieties, forms the backbone of effective knowledge management. Despite the potential for higher investment requirements for technical tools, a strategic evaluation of organizational objectives and necessities is imperative. Moreover, fostering an organizational culture that promotes learning and knowledge sharing is crucial, necessitating an atmosphere where teamwork, commitment, and motivation thrive, thereby bolstering KM efforts.

To encapsulate, KM is a comprehensive system that integrates technical, non-technical, organizational, cultural, and managerial elements. An organization's prowess in KM is indicated by its systematic capability to generate value, thus maintaining its competitiveness. In an era increasingly dominated by digital and AI technologies, the role of KM is set to become even more pivotal. Organizations that adeptly merge AI or smart technologies with their KM practices will not only augment their efficiency but also magnify their value creation. This evolution suggests a fertile ground for future research, especially in exploring how KM can harness the power of emerging technologies to foster innovation, adaptability, and growth in the ever-evolving business landscape.

References

- Ahmad, H. S., Bazlamit, I. M., & Ayoush, M. D. (2017). Investigation of document management systems in small size construction companies in Jordan. *Procedia Engineering*, 182, 3-9. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.101>
- Al Ahabbi, Set al. (2019), Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 351-373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Akram, T. (2020), The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 5, Issue 2, Pages 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Akhavan, P., Ramezan, M. & Yazdi Moghaddam, J. (2013), Examining the role of ethics in knowledge management process: Case study: an industrial organization, *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Vol. 5 No. 2, pp. 129-145. <https://doi.org/10.1108/JKIC-04-2013-0008>
- Alexy, O., George, G., & Salter, A. J. (2013). Cui bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity. *Academy of Management Review*, 38(2), 270-291. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0193>
- Aghajan, H., Augusto, J. C., & Delgado, R. L. C. (2009). *Human-centric interfaces for ambient intelligence*. Academic Press. ISBN 978-0-12-374708-2. <https://doi.org/10.1016/C2009-0-19270-X>



- Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 137-154. https://doi.org/10.1002/smj.4250171112_96
- Armstrong, S. J., & Li, Y. (2017). A Study of Anglo expatriate managers' learning, knowledge acquisition, and adjustment in multinational companies in China. *Academy of Management Learning & Education*, 16(1), 1-22.
- Awazu, Y. & Desouza, K. C. (2004). Open knowledge management: Lessons from the open source revolution. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Volume 55, Issue 11. <https://doi.org/10.1002/asi.20050>
- Bagnoli, C. & Vedovato, M. (2014). The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance. *Journal of Management and Governance*. Vol. 2, pp. 615-647.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32(1), 73-88.
- Bouthillier, F., & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: The need for an empirical perspective. *Information Research*, 8(1), 8-1. <http://informationr.net/ir/8-1/paper141>
- Buckler, S. A., & Zien, K. A. (1996). The spirituality of innovation: Learning from stories. " *The Journal of Product Innovation Management*, September, 1996.
- Carayannis, E. G. (1998). The strategic management of technological learning in project/program management: the role of extranets, intranets and intelligent agents in knowledge generation, diffusion, and leveraging *Technovation Volume 18*, Issue 11, Pages 697-703. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00065-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00065-0)
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2017, February). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1B), 1551-1562. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
- Chaudhuri, S., & Dayal, U. (1997). An overview of data warehousing and olap technology. *Special Interest Group on Management of Data*. Volume 26, Issue 1. <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/248603.248616>
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. S., & Lehane, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: Insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management*. 10(3), 6-23. doi:10.1108/13673270610670821
- Chow, W. & Chan L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing, *Information & Management* 45 (2008) 458–465. doi:10.1016/j.im.2008.06.007
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017, July-September). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista De Administração E Inovação*, 14(3), 226-234.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Duffy, J. (2000). Knowledge Management: To be or not to be?. *Information Management Journal*, 34(1), 64
- Duncan, R. & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.
- Durand, R. & Huy, Q. (2007, August). Knowledge sharing in organizations: Inviting ethics and emotion to the banquet. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-5. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26523102i>
- Egbu, C. O., Hari, S., & Renukappa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*. 23(1), 7-21. doi:10.1108/02630800510586871
- Evangelista, P., Esposito, E., Lauro, V., & Raffa, M. (2010). The adoption of knowledge management systems in small firms. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 33-42.
- Fang, S. C., Yang, C. W., & Hsu, W. Y. (2013). Inter-organizational knowledge transfer: The perspective of knowledge governance. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 943-957. doi:10.1108/jkm-04-2013-0138



- Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*, Vol. 57 No. 8, 2019 pp. 1923-1936. DOI 10.1108/MD-07-2018-0825
- Fleming, L. (2001). Recombinant uncertainty in technological search. *Management Science*, 47(1), 117-132.
- Frey, R. S. (2001). Knowledge management, proposal development, and small businesses. *Journal of Management Development*, 20, 38-54.
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, S. B. H., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 40:783–799.
- Gayawali, D. R., Stewart, A. C., & Grant, J. H. (1997). Creation and utilization of organizational knowledge: An empirical study of the roles of organizational learning on strategic decision making. *Academy of Management Proceedings*, 1, 16-20. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4977908>
- Gnyawali, D.R. & Grant, J.H. (1997), Enhancing corporate venture performance through organizational learning, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 No. 1, pp. 74-98. <https://doi.org/10.1108/eb028863>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Hadjimichael, D., & Tsoukas, H. (2019). Toward a better Understanding of tacit knowledge in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 13(2), 672-703. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0084>
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, Volume 35 9-30.
- Hippel, E. V. (1988). The sources of innovation. *Oxford University Press*.
- Huang, X., Hsieh, J. J., & He, W. (2014). Expertise dissimilarity and creativity: The contingent roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 816-830.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Leyer et al. (2016), Would you like to know who knows? Connecting employees based on process-oriented knowledge mapping. *Decision Support Systems* 87 (2016) 94–104
- Käser, W. & Milles, R. E. (2001), Knowledge activists: The cultivation of motivation and trust properties of knowledge sharing relationships. *Academy of Management Proceedings*, Vol 2001
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical findings. *Organization Science*, 9(6), 699-718.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Lehrer, M., & Asakawa, K. (2016). Managing intersecting r&d social communities: A comparative study of European knowledge incubators' in Japanese and American firms. *Organization Studies*, 24(5) <https://doi.org/10.1177/0170840603024005005>
- Leroy, F., & Ramanantsoa, B. (1997). The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: An empirical study. *Journal of Management Studies*, 34(6), 871-894. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00076>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Loebbecke, C., Van Fenema, P. C., & Powell, P. (2016). managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 4-14. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.12.002>
- Macharzina, K., Oesterle, M. J., & Brodel, D. (2001). Learning in multinationals. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 631-656.



- Meehan, B., & Richardson, I. (2002). Identification of software process knowledge management. *Software process: Improvement and practice*, 7(2), 47-55.
- Milton, N. (2018, August 16). *A history of the first 21 years of knowledge management*. Knoco stories, From the knowledge management front-line. Retrived July 16, 2022 from <http://www.nickmilton.com/2018/08/a-history-of-first-21-years-of.html>
- Mitchell, K. D. (2000). Knowledge management: The next big thing. *Public Manager*, 29(2), 57-57.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), pp. 96- 104.
- Nooshinfard, F., & Nemati-Anaraki, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge sharing: A proposed framework. *The Electronic Library*, 32(2), 239-261. doi:10.1108/el-02-2012-0023
- Payal, R., Ahmed, S., & Debnath, R. M. (2019). Impact of knowledge management on organizational performance: An application of structural equation modeling. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Volume 49 Issue 4
- Polanyi, M. (1968). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press: Chicago
- Rechberg, I.D.W. (2018). Internalised values and fairness perception: Ethics in knowledge management. In: Syed, J., Murray, P., Hislop, D., Mouzugh, Y. (eds) *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_11
- Rothwell, R., & Dodgson, M. (1992). European technology policy evolution: Convergence towards SMEs regional technology transfer. *Technovation*, 12(4), 223–238.
- Salmador M. P. & Bueno, E. (2007), Knowledge creation in strategy-making: implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10 No. 3, 2007 pp. 367-390 1460-1060 DOI 10.1108/1460106071077676
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York, NY: Doubleday.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.
- Sole, D., Wilson, D. G. (2002). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *LILA, Harvard, Graduate School of Education*, 2002/5. 1-12
- Sprinkle, T. A. & Urick, M. J. (2018), Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development. *The Learning Organization*. Volume 25 Issue 2. ISSN: 0969-647
- Szulanski, G. (1996). “Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm.” *Strategic Management Journal* 17, 27-43
- Tenkasi, R. V. (2000). The dynamics of cultural knowledge and learning in creating viable theories of global change and action, *Organization Development Journal*. Vol. 18, Iss. 2, pp. 74-90.
- Tranfied, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*. Vol 4 (3), pp. 207-222.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006). The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1), 197-217.
- Vorakulpipat, C., & Rezgui, Y. (2008). An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 12(3), 17-34
- Wan, S., Li, D., & Gao, J. (2106). Exploring the advantages of content management systems for managing engineering knowledge in product-service systems. *Procedia CIRP*. Volume 56. Pages 446-450. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.10.087>
- Witherspoon, L.W., Bergner, J., Cockrell, C. & Ston, D. N. (2013), Antecedents of organizational knowledge sharing: A meta-analysis and critique. *Journal of Kknowledge Management*. Vol. 17 No. 2 2013, pp. 250-277, ISSN 1367-3270 DOI 10.1108/13673271311315204



- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go?. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.
- Yang, H., Phelps, C., & Steensma, H. K. (2010). Learning from what others have learned from you: The effects of knowledge spillovers on originating firms. *Academy of Management Journal*, 53(2), 371-389.
- Yao, Y., Zeng, Y., Zhong, N., & Huang, X. (2008). Knowledge retrieval (KR). *IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence*. DOI: 10.1109/WI.2007.113
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Hayton, J. (2020). What do we know about knowledge integration: Fusing micro-and macro-organizational perspectives. *Academy of Management Annals*, 14(1), 160-194. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0093>
- Zoerman, K. W. (2008). Cross-functional efficiency. Retrived July 22, 2022 from <http://www.zoerman.com/cfe.pdf>
- Wensley, A.K.P. & Verwijk-O'Sullivan, A. (2000), Tools for knowledge management, in Despres, C. and Chauvel, D. (Eds), *Knowledge horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 113-129.
- Wulandari, F., Ferdinand, A. T. & Dwiatmadja, C. (2018). Knowledge sharing in a critical moment of work: A driver for success? *International Journal of Knowledge Management*. 14(2):88-98 DOI: 10.4018/IJKM.2018040106



Genişletilmiş Özet

Bu makalenin amacı, bilgi yönetimi kavramlarını, süreçlerini ve araçlarını kapsamlı bir şekilde inceleyip eleştirel bir değerlendirme yapmak ve rekabet avantajını artırmanın önemini iş dünyası bağlamında vurgulamaktır. Bilgi yönetiminin evrimi incelenmiş, bilgi oluşturma, paylaşma ve uygulama gibi temel süreçler belirlenmiş ve bilgi yönetimi araçları teknik ve teknik olmayan olmak üzere iki kategoriye ayrılarak, bu araçların tamamlayıcı rolleri üzerinde durulmuştur. Detaylı literatür taraması yoluyla, bilgi yönetiminde karşılaşılan başlıca zorluklar tanımlanmiş ve özellikle örtük bilginin yönetimi ile ilgili zorluklara dikkat çekilmiştir. Araştırma, bilgi teknolojilerini kullanarak karar alma süreçlerini otomatikleştirmenin ve yenilikçi stratejilerle yeni uygulamalar geliştirmenin önemini ortaya koymuştur. Ayrıca, örtük bilginin etkin bir şekilde depolanması ve paylaşılması için pratik çözümler önererek literatürdeki bir boşluğu ele almıştır. Çalışma, mevcut araştırmaların özetlenmesiyle kalmayıp, spesifik zorlukları vurgulayarak ve uygulayıcılara kanıt temelli öneriler sunarak bilgi yönetimi literatürüne yeni katkılarda bulunmuştur. Sonuç olarak, bu araştırma bilgi yönetiminin çeşitli fayda ve zorluklarını ele alarak, hem gelecekteki araştırmalar için yönlendirmeler sunmuş hem de kurumsal uygulamalarda karşılaşılan zorlukları ve potansiyel faydaları detaylandırarak bulguların nasıl uygulanabileceği konusunda da bilgi sunmaktadır.

Bilgi Yönetimi Süreci, Turner ve Makhija (2006) tarafından vurgulandığı üzere, rekabet avantajını geliştirme konusunda merkezi bir role sahiptir. Bu süreç, organizasyon içinde yeni bilginin yaratılmasını, edinilmesini, paylaşılmasını, yorumlanmasını ve uygulanmasını içerir. Kontrol mekanizmaları, bilginin nasıl paylaşıldığını ve yayıldığını şekillendirmede önemli bir role sahipken, bu sürecin dinamikleri rekabeti korumada hayati öneme sahiptir. Bu sürecin etkin yönetimi, organizasyonel hedeflere ulaşmak için bilginin nasıl edinildiği, paylaşıldığı, yorumlandığı ve kullanıldığı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bilgi yaratım süreci, organizasyonel öğrenme ile başlar ve var olan bilginin kullanımı ile devam eder. Yeni bilginin yaratılmasının genellikle mevcut bilgilerin yeniden kombinasyonu veya bilgi unsurlarının nasıl bağlantılı olduğunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgilidir. Bu, bilinen bir çözümlerin bireysel bileşenlerini değiştirerek ve performanstaki değişikliklerle yeni bilgi yaratımındaki ilerlemeyi yol açacaktır.

Organizasyonlar içerisinde etkileşimli ve bilgilendirici olmak üzere iki temel öğrenme biçimi mevcuttur. Etkileşimli öğrenme, fikir ve görüş alışverişiyle yeni bilginin paylaşılmasını içerirken, bilgilendirici öğrenme veri işleme ve yorumlamayı kapsar. Her iki öğrenme biçimi de, organizasyonel bilgi yaratımında önemli roller oynar. Wiig (1997) tarafından vurgulandığı üzere, öğrenme sürecinin başarısı, organizasyonun koşulları ve bilgiyle ilgili kararların sonuçlarına bağlıdır ve etkili bir Bilgi Yönetimi sistemi gerektirir. Bilgi Paylaşımı, etkili iletişim ve organizasyonlar içindeki değişim önemini vurgular. Nooshinfard ve Nemati-Anaraki (2014), Nonaka ve Takeuchi (1995), bilgi paylaşımının, bilgi yaratımını güçlendiren sosyal bir süreç olduğunu ve özellikle örtük bilginin paylaşımını içerdiğini belirtir. Bilgi paylaşımını başarılı kılan faktörleri anlamak, bu değerli kaynağı kullanmak için hayati öneme sahiptir. Loebbecke vd. (2016), bilgi paylaşımını, şirketler arası faydalı bilgi veya bilgi transferi olarak tanımlar, ana hedefin mevcut ve yeni bilginin birleştirilmesi yoluyla yeni bilgi yaratılması olduğunu vurgular. Bilgi yorumlama, bilgi yönetimi sürecinde kritik bir adımdır ve çeşitli girdilerden içgörüler çıkarma işlemidir.



Turner ve Makhija'ya (2006) göre, bilgi yorumlama, yeni bilgilere veya bilgiye mevcut organizasyonel anlayış çerçevesinde anlam atama sürecidir. Açık bilgi, kolayca ifade edilebilir, kaydedilebilir ve paylaşılabilirken; örtük bilgi, insanların zihinlerinde yaşar ve sıklıkla söylenmez, bu da yorumlama için bir zorluk oluşturur. Etkili yorumlama, bilginin sadece edinilmesini değil, aynı zamanda anlaşılmasını ve organizasyonel öğrenme ve performansa katkıda bulunacak şekillerde uygulanmasını sağlar. Bilginin uygulanması, Bilgi Yönetimi'nin temel amacıdır ve organizasyonel performansı, bilgiyi etkili bir şekilde kullanarak organizasyonel hedeflere ulaşmak için artırmayı amaçlar. Dalmarco vd. (2017), Egbu vd. (2005), iç bilginin stratejik avantajlarını ve Bilgi Yönetimi'nin potansiyel faydalarını stratejik karar verme, performans ve verimlilik artışı, yenilik ve hizmet teşviki, bilgi akışı ve varlıklarının haritalandırılması olarak sıralamıştır. Payal vd. (2019), yönetim tarafından uygulanan sistem ve insan odaklı stratejilerin birleşiminin organizasyonel performansı artırabileceğini öne sürmüştür. Bu yaklaşımlar, bilginin optimizasyonu ve organizasyonel başarıya katkıda bulunmaktadır.

Bilgi Yönetimi alanında, teknik ve teknik olmayan araçlar olmak üzere geniş bir araç yelpazesi mevcuttur. Her iki tür araç da bütünleyici ve ayrılmaz birer parça olup, organizasyonların bilgilerini etkili bir şekilde yönetmelerini sağlar. Organizasyonlar, yatırım yapmadan önce mevcut Bilgi Yönetim sistemlerini dikkatlice incelemeli, özel ihtiyaçları değerlendirmeli ve yatırımın beklenen faydalarını ölçmelidir. Araç seçimi, organizasyonel hedeflerle uyumlu olmalıdır.

Teknik Araçlar; Grup Çalışma Sistemleri: Bu sistemler, iletişim (e-postalar, dosya paylaşımı, konferanslar, sohbetler) ve işbirliği araçları (proje yönetimi, iş akışı, bilgi yönetim sistemleri) gibi özellikler sunarak teknolojik koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştırır (Aghajan, Carlos & Delgado, 2009). Intranet ve Extranet: Organizasyonlara özgü bu sistemler, işbirliğini, üretkenliği ve sosyalleşmeyi artırır. Ayrıca, organizasyon kültürünü etkiler ve gömülü bilginin depolandığı yerler olarak işlev görürler. Intranet, elektronik yayıncılığı, aramayı, işlem yapmayı, etkileşimde bulunmayı ve kayıt tutmayı desteklerken, extranet bu yetenekleri organizasyonun dış ağına, ortaklar ve tedarikçiler dahil olmak üzere genişletir (Carayannis, 1998). Veri Ambarlama ve Çevrimiçi Analitik İşleme (OLAP): Karar destek için hayati öneme sahip bu araçlar, yöneticilerin ve analistlerin daha hızlı ve bilgilendirilmiş kararlar almasını sağlar. Veri ambarlama, karar verme için hayati bileşenleri sağlayan karar destek teknolojilerini toplar (Chaudhuri ve Dayal, 1997). Karar Destek Sistemleri: Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için hayati öneme sahip olan karar destek sistemleri, karar verme ve problem çözme süreçlerini, karar vericilerle işbirliği yaparak zenginleştirir (Louw, 2002). İçerik Yönetim Sistemleri: Organizasyonlar genelinde kullanılan bu sistemler, yöneticilerin yapılandırılmamış bilgi ve bilgiyi yönetmelerine olanak tanır. Metaveri ile ilgilenmelerine, standartlar, iş akışları ve etkili bilgi yönetimine engel olan bariyerlerle başa çıkmalarına yardımcı olurlar (Wan vd. 2016). Belge Yönetim Sistemleri: Elektronik veya kağıt tabanlı formatlarda belgeleri depolamak, yönetmek, takip etmek, kontrol etmek ve geri almak için tasarlanan bu sistemler, belge odaklı bilgi yönetimini geliştirir (Ahmad vd. 2017). Bilgi ve Veri Alma Sistemleri: Yapılandırılmış verilerin depolanması ve alınması için uygun olan bu sistemler, web arama motorları da dahil olmak üzere, ilgili belgeleri veya web sayfalarını etkili bir şekilde bulur. Bu sistemlerde büyük verinin entegrasyonu, iş anlayışını iyileştirir ve üretilen bilgiyi etkili kararlara dönüştürür, genel performansı artırır (Ferrariset vd. 2019, Yao vd. 2008). Açık Kaynak Bilgi



Tabanı: İK, yönetim, kalite izleme ve müşteri desteği gibi çeşitli organizasyonel işlevlere entegre edilen açık kaynak yazılımları, tam bir Bilgi Yönetimi sistemi olarak işler. Bu, organizasyon içinde bilgi akışını hazırlamada, yönetmede ve optimize etmede yardımcı olur (Awazu ve Desouza, 2004).

Teknik Olmayan Araçlar; Çapraz Fonksiyonel Proje Takımlarının Kurulması: Bu araç, organizasyon içinde farklı birimlerden ekiplerin bir araya getirilmesini içerir ve çok sayıda fayda sunar. Proje yöneticisi, önemli bir figür olarak, geniş bir deneyim, uzmanlık ve yumuşak becerilere sahip olmalıdır. Ekiplere karar alma süreçlerinde özgürlük ve esneklik tanınması, yeni bilginin oluşturulmasını artırır (Zoerman, 2008). **Çapraz fonksiyonel ekipler,** organizasyonel bilginin birleştirilmesini kolaylaştırır, çeşitli bilgi formlarının aktarımını güçlendirir ve gelecekteki işbirliğini teşvik eder (Nonaka ve Takeuchi, 1995). **Danışmanlar Tarafından Bilgi Yönetimi Eğitimi ve Öğretimi Sağlama:** Göreceli olarak daha maliyetli olmasına rağmen, bu araç organizasyonlar için son derece faydalı olabilir. Yerel yöneticilere uygulamalı eğitim, planlama ve Bilgi Yönetimi girişimlerinin uygulanması için danışman getirmek, etkili bilgi transferi ve uygulamasını sağlar. **Hikaye Anlatımı ve Bilgi Paylaşımı:** Bu araç, vizyon, kimlik ve organizasyonel kültür şekillendirmede etkilidir. Hikayeler, karmaşık bilgileri iletmekte kritik bir rol oynar, değerler, normlar ve karmaşık sorunlara pratik çözümler hakkında içgörüler sağlar. Sole ve Wilson (2002) hikaye anlatımının dört rolünü şu şekilde belirlemiştir: **Norm ve Değerleri Paylaşma:** Hikayeler, organizasyonun norm ve değerlerini ileterek, hem geçmişini hem de geleceğini şekillendirir. **Güven ve Bağlılık Geliştirme:** Organizasyon ve yönetim hakkındaki hikayeler, organizasyonun güvenilirliği hakkında bilgi verir. **Örtük Bilgiyi Paylaşma:** Hikayeler, örtük bilginin aktarımını daha yönetilebilir ve sindirilebilir hale getirir, kullanıcıların örtük bilgiyi etkili bir şekilde ifade etmesini ve iletmelerini sağlar. **Öğrenmeyi Kolaylaştırma:** Yeni bilgi oluşturma, değişiklikler gerektirir ve hikaye anlatımı, insanların mevcut pratiklerini ve zihinsel çerçevelerini unutmalarına yardımcı olur. **Duygusal Bağ Oluşturma:** Hikayeler, geçmişten duygular uyandırır, anormallikleri veya beklenmedik durumları vurgulayarak bir bağlantı oluşturur (Szulanski, 1996; Damasio, 2000). **Mentorluk:** Bilgi Yönetiminde hayati öneme sahip olan mentorluk, örtük bilginin bir uzmandan diğerlerine aktarılmasında en etkili yoldur (Sprinkle ve Urick, 2018). Bilgi transferinin ötesinde, mentorluk, çalışanların işte kalmasına da yardımcı olur. Şirketler, gelecekteki Bilgi Yönetimi için resmi mentorluk ilişkileri ve mentor eğitimini bir yatırım olarak değerlendirmelidir. Mentorluk resmi veya gayri resmi olarak düzenlenebilir, her ikisi de organizasyonlar için faydalıdır.

Bilgi Yönetiminin uygulanması ve sürekli gelişimi karşısında organizasyonlar çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Bilgi Yönetimini etkili bir şekilde kontrol edebilmek ve yönlendirebilmek için ele alınması gereken birçok sorun ve zorluk bulunmaktadır. Literature taraması ortaya çıkan zorluklar aşağıdaki gibi listelenmiştir.

Bilgi Yönetiminde Etiksel Zorluklar: Akhavan ve diğerleri (2013), Bilgi Yönetiminde fikri mülkiyet, güven ve güvenilirlik gibi etik ilkelere dikkat çekmiştir. Çalışan değerleri ve adil algıları, bilgi rafinasyonunu etkiler ve organizasyon tarafından mülkiyet beyanı, Bilgi Yönetimin uygulanmasını engelleyebilecek adaletsizlik duygularına yol açabilir. Kişisel ve kişisel olmayan açık bilgiye geçişlerde bu ilkeler göz ardı edilmemelidir. Kuruluşlarda kritik bir yön olan sosyalleşme, birbirinden öğrenmeyi ve deneyimleri paylaşmayı içerir. Bilginin güçlü bir varlık olması nedeniyle, bu bağlamda etik düşünceler önem kazanır ve Bilgi



Yönetimi uygulamaları aracılığıyla yönetilebilir. Örtük ve Açık Bilginin Entegrasyonu: Egbu ve diğerleri (2005), örtük ve açık bilginin kurumsal hafızaya dahil edilmesinin önemini vurgulamıştır. Öncelikle formalite dışı tartışmalardan ve gruplardan elde edilen örtük bilgiyi, formalize etmek ve aktarmak en büyük zorluklardan biridir. Bilgi Yönetimi alt süreçlerindeki zorluklar özellikle küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için, bilginin tanımlanması, yakalanması, depolanması, haritalanması, yayılması ve yaratılmasını içerir. Alt süreçlerindeki zorluklar, Bilgi Yaratımı: mevcut bilgiye yenilik ekleyerek değer katmayı içermektedir. Kuruluşlar rekabetçi kalmak için yeni beceri ve yeteneklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyduklarından, çalışanlarını bu yeni yöntemleri benimsemeye ve yeni beceriler geliştirmeye önem vermeleri gerekir. Bilgi Yakalama: Çalışanların ayrılması örtük bilginin kaybına yol açar. Özellikle kodlaması, paylaşması, yakalaması ve örtük bilgiyi aktarması zor olduğundan kuruluşlar, sürekli olarak bu bilgileri yakalamalı ve muhafaza etmelidir. Bilgi Depolama: Örtük bilginin depolanması ve açık bilgiye dönüştürülmesi en büyük zorluktur. Dolaysıyla bu süreç, yönetim desteği, uygun eğitim ve liderlik uygulamalarını gerektirir. Bilgi Haritalama: organizasyonel bilginin etkili ve verimli kullanımını optimize etmeyi amaçlar. Bilginin yerini bulmayı ve kolayca anlaşılır bilgi haritaları oluşturmayı içerir. Zorluklar, bireylerin bilgiyi nasıl kullandığı ve kuruluşların bilgiyi bireyler ve diğer kuruluşlar arasında nasıl koordine ettiği ile ilgilidir. Bilgi Paylaşma: Bilgi paylaşımında güven kritik öneme sahiptir, çünkü güvenilir performans gerektiren kolektif zihni oluşturur. Yüz yüze tartışmalar ve etkileşimler bilgi yayımı için etkilidir. Bilgi paylaşımı organizasyonların büyüme engelleri arasında önemli bir yer oynar. Listelenen zorlukların her biri, organizasyonlar içinde başarılı Bilgi Yönetimi sağlamak için dikkatli düşünülmesini ve stratejik yaklaşımları gerektirir. Bilgi Yönetimi alanında dikkate alınması gereken birkaç ek zorluk ve sorun bulunmaktadır bunlar: Güvenilir Bilgi: Bilgi yönetiminde, özellikle organizasyonel öğrenme ve performans bağlamında, güvenilir bilgiyi sağlama zorluğu vurgulanmaktadır (Durand, 2007). Organizasyon üyeleri arasında güvenilir bilginin hızlı iletimi ve paylaşımı hayati öneme sahiptir. Çapraz Fonksiyonel Takımlarda Bilgi Aktarımı: takımlar arasında bilgi aktarımı karmaşık bir durum oluşturur. Çok kültürlü organizasyonlarda bilgi transferi, (Hadjimichael ve Tsoukas, 2019) Bilgi Yönetimi sürecinde ek bir zorluk olarak tanımlanır. Kültürel farklılıklar bilgi transferini önemli ölçüde etkiler. Farklı kültürlerin ve komitelerin kendi örtük bilgilerini geliştirdiği (Zahra vd. 2020) özellikle organizasyonel birleşmelerde gözlemlenir. Yöneticiler, farklı kültürleri anlamak ve onlara uyum sağlamak için değişiklikler yaparak bu zorlukların üstesinden gelmeye çalışmalıdır. Bu zorluklar, Bilgi Yönetiminin nüanslı ve çok yönlü doğasını vurgulamakta ve organizasyonların bilgi transfer süreçlerinde bilgi güvenilirliği, çapraz fonksiyonel işbirliği ve kültürel çeşitlilikle ilgili sorunları ele almasını gerektirmektedir.

Günümüzün küreselleşmiş ve rekabetçi ortamında, bilgi yönetimi rekabet avantajı sağlamanın ve bunun sürdürülebilirliğini garanti altına almanın temelini oluşturur. HP ve Ford gibi örnekler, bilgi yönetiminin etkili kullanımının organizasyonel başarıya nasıl katkıda bulunduğunu göstermektedir. Son yıllarda bilgi oluşturma ve yönetimine olan ilginin artması, bu konunun önemini daha da vurgulamaktadır. Özetle, Bilgi Yönetimi, teknik ve teknik olmayan araçları, organizasyonel, kültürel ve yönetsel unsurları bütünleştiren kapsamlı bir sistemdir. Bir organizasyonun Bilgi Yönetimindeki başarısı, rekabetçiliğini sürdürme yeteneğini ve sistemli bir şekilde değer yaratma kapasitesini gösterir. Yapay Zeka ve dijital teknolojilerin giderek daha hakim olduğu bir çağda, Bilgi Yönetimi'nin rolü daha



da önemli hale gelmektedir. Bu araştırma, Bilgi Yönetiminin temel ilkelerini ve yönlerini belirleyerek, tarihsel bir bakış açısı sunarak ve mevcut çalışmaları bir araya getirerek, hem akademisyenler için bilgilendirici hem de uygulayıcılar için uygulanabilir bir Bilgi Yönetimi anlayışı sağlamaktadır. İlâveten, özellikle Bilgi Yönetiminin, sürekli değişen iş dünyasında yenilik, uyumluluk ve büyüme teşvik etmek için ortaya çıkan teknolojilerin gücünden nasıl yararlanabileceğini keşfetme konusunda gelecek araştırmalar için verimli bir zemin sunmaktadır.



Additional Information

Conflict of interest information: The corresponding author acknowledges on behalf of the author team that there is no conflict of interest in the study.

Support information: The study did not provide support from any organization.

Ethical approval information: Because of the methodology employed, there is no need for ethical approval.

Consent form information: The study does not require a consent form.

Contribution rate information: The first author's contribution rate is 70%, the second author's contribution rate is 30%.



**REKABET İSTİHBARATININ İHRACAT FAALİYETLERİ
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ¹****EVALUATION OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN TERMS OF EXPORT
ACTIVITIES****Mehmet Naci SÖNMEZ**

Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-3159-0168, mnaci.sonmez@sbe.karaelmas.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi İlknur UNCUOĞLU YOLCU

Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-8445-6977. 78, ilknur.uncuoglu@beun.edu.tr

ÖZET

Rekabet üstünlüğünü koruyabilmenin giderek zorlaştığı küresel pazarda; rakip davranışlarını anlayabilmek, bir sonraki hamlelerini tahmin edebilmek işletmenin sürdürülebilirliği için hayatidir. Rekabet istihbaratı(RI), işletmenin rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak kendisinin rakiplerine göre konumunu belirlemesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda ihracat faaliyetleri yürüten bir işletmenin küresel pazarda varlığını sürdürebilmesi için rekabet istihbaratı fonksiyonuna ihtiyaç duyması açıktır. RI süreçlerinin başarılı bir şekilde kullanılabilmesi için işletmelerin kurumsal istihbarat farkındalığına sahip olmaları gerekmektedir. Bu farkındalık, işletmelerin bilgi toplama, analiz etme, sonuçları yayma ve geri bildirim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır. RI doğru şekilde kullanıldığında, işletmeler pazarlarını daha iyi anlamakta, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve bu bilgileri stratejik karar alma süreçlerinde kullanarak rekabet avantajı elde etmektedirler. Özellikle uluslararası işletmeler için, farklı pazarlarda ve kültürel ortamlarda etkili bir rekabet stratejisi geliştirmek için RI'nın sağladığı veriler çok değerlidir. Ayrıca, işletmelerin RI kültürünü kurmaları ve çalışanlarının RI süreçlerine etkin katılımını teşvik etmeleri önemlidir. Böylece, işletmeler hem pazarlama stratejilerini daha doğru bir şekilde belirleyebilirler hem de rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir bir şekilde koruyabilirler. Çalışmanın amacı; rekabet istihbaratının ihracat faaliyetleri açısından değerlendirilerek araştırmacı ve uygulayıcılara rehberlik etmektir.

ABSTRACT

In a global market where it is becoming increasingly difficult to maintain competitive advantage, understanding competitor behavior and predicting their next moves is vital for the sustainability of the business. Competitive intelligence helps the business to determine its position relative to its competitors by revealing the strengths and weaknesses of its competitors. In this context, it is clear that a business conducting export activities needs a competitive intelligence function in order to survive in the global market. Businesses need to have corporate intelligence awareness to use CI processes successfully. This awareness enables businesses to effectively manage the processes of information gathering, analyzing, dissemination of results and feedback. When CI is used properly, businesses gain a better understanding of their markets, identify the strengths and weaknesses of their competitors, and gain a competitive advantage by using this information in strategic decision-making processes. Especially for international businesses, the data provided by CI is invaluable for developing an effective competitive strategy in different markets and cultural environments. In addition, it is important for businesses to establish a culture of CI and encourage their employees to actively participate in CI processes. In this way, businesses can both determine their marketing strategies more accurately and maintain their competitive advantage in a sustainable manner. The aim of the study is to evaluate competitive intelligence in terms of export activities and to provide guidance to researchers and practitioners.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Ticaret, Rekabet İstihbaratı, İstihbari Bilgiler, Rekabet Üstünlüğü, İhracat Etkinliği.

Keywords: International Trade, Competitive Intelligence, Intelligence information, Competitive Advantage, Export Effectiveness.

¹ Bu çalışma, Mehmet Naci Sönmez'in "İhracat Performansı ve Uluslararası Pazar Seçiminde Rekabet İstihbaratı ve Bilgi Yönetiminin Rolü: Mobilya Sektöründeki İhracatçılar Üzerine Bir Uygulama" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Küresel pazarda teknolojinin gelişmesi ile işletmeler arası rekabet gittikçe artmaktadır. Böyle bir durumda uluslararası İşletmeler rekabet avantajı elde edebilmeleri için kendilerini, rakiplerini ve dış dünyayı iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Rekabet avantajında taklit edilebilirliği önlemek, rakiplerin süreçlerini tespit edip olası hareketlerinin önüne geçmek istihbaratın uygulamasına bağlıdır. Modern Ekonominin kurucusu Adam Smith'ten itibaren ayrı bir değerlendirme konusu olan istihbarat, günümüzde "rekabet istihbaratı" başlığı altında inceleme ve araştırma konusu olarak önemini korumaktadır. Özellikle soğuk savaş sonrası ortaya çıkan globalleşme ve iletişim imkânlarının artması uluslararası ticaretin önemini arttırmış ve gelişen lojistik imkanlar dış ticareti ölçek ekonomileri arasında önemli bir belirleyici haline getirmiştir. Bu gelişmeler ise ulusal ve uluslararası rekabetin artmasına neden olmuştur.

İşletmelerin girmek istedikleri pazarlar hakkında bilgi akışını sağlayarak rekabete etki eden unsurları belirlemeleri gerekmektedir. Bu bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması analiz edilmesi ve stratejik kararlar haline getirilmesi "rekabet istihbaratı" kavramını ortaya çıkarmıştır. Çevrenin artan karmaşıklığı ve dinamizminin bir sonucu olarak zamanında, uygun ve "eyleme geçirilebilir" istihbarat sağlama ihtiyacı artarken; birçok şirket stratejik amaçlar için bir kuruluşun çevresi hakkında bilgi üretmek ve işlemek olarak tanımlanan rekabet istihbaratını uygulamaya koymuştur (Vriens, 2004). Uluslararası hedef pazar araştırmasında istihbaratı bilgilerin kullanılması (Rekabet İstihbaratı) işletmelerin doğru pazarlara kısa zamanda ve daha az maliyetler ile ulaştırması için firmaların stratejik kararlar alınmasını kolaylaştırmaktadır. Rekabet istihbaratından faydalanılarak hedef Pazar tespiti yapılması gerekmektedir. Hedef pazarı belirleyerek stratejik kararlar doğrultusunda ihracat faaliyetlerinin sürdürülmesi rekabet üstünlüğü için önem arz etmektedir.

Uluslararası pazarlar hakkında elde edilen verilerin analizi sürecinde rekabet istihbaratının önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak artan rekabet nedeniyle işletmelerin karşılaştığı başlıca zorluk, pazar paylarını korumak olmuştur. İşletmeler mevcut pazardaki paylarını artırmak ve her geçen zaman daha iyiye ulaşmak için çaba harcamak zorundalar. İhracat faaliyetlerinde pazar araştırmasına para ve zaman ayırmaları gerekmektedir. Bu süreç, sınırlı zaman ve kaynaklarla doğru müşteriyle hızlı, uygun maliyetli ve kolay bir şekilde iletişime geçmeyi mümkün kılan rekabet istihbaratı sayesinde daha da kolaylaşır (Mete, 2023). Böylece işletmeler ihracat faaliyetlerinde rekabet üstünlüğü sağlamak için rakipleri, ürünleri ve piyasa ile ilgili stratejik bilgileri etkin olarak bir araya getirmek ve bu bilgileri avantaja dönüştürme fırsatını elde ederler.

Çalışmanın amacı; global pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin ihracat süreçlerinde sürdürülebilir başarılar elde etmeleri için rekabet istihbaratından faydalanarak global pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlama fırsatını elde etmeleri konusunda araştırmacı ve uygulayıcılara rehberlik etmektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Rekabet İstihbaratının Tarihçesi

RI kavramına ilk olarak Çin'de kaleme alınmış olan ve tarihi günümüzden 5000 yıl öncesine dayanan eserlerde rastlanmaktadır. Bu alandaki ilk çalışmalardan biri, askeri



istihbarat alanındaki ilk ve temel eserlerden olan ve Sun Tzu tarafından yazılan “Art of War” (Savaş Sanatı) kitabıdır (Calof & Wright, 2008).

Literatür incelendiğinde, rekabet kavramının sanayi devriminin ilk dönemi ile önemli kavram haline geldiği görülmektedir. Birinci sanayi devrimi sonucunda sosyal ve ekonomik hayatta önemli değişiklikler yaşandı. Bunlardan biri feodal yapının yıkılmasıdır. Feodalizm sonrasındaki süreçte meydana gelen siyasi ve ekonomik sistem, “piyasa”da “rekabet”i önemli hale getirmiştir. Böylece bütün toplumda daha önceki dönemlerde görülmemiş bir rekabet süreci ortaya çıkmış ve her geçen gün artış göstererek devam etmiştir. (Baltacı vd, 2012). Özellikle soğuk savaş sonrasında globalleşme oluşumu ile birlikte görülen yeni Pazar düzeninde şirketlerin etkinliği ve verimliliği eski metotların yerini yeni bulgulara bırakması ve bazı kavramların daha fazla önemli hale gelmesine neden olmuştur. Bu kavramlardan biride rekabet ve yenileşmedir. Özellikle bazı araştırmacılar, işletmelerin global pazarlarda etkin ve verimli bir şekilde rekabet üstünlüğü sağlamasını yenilik kavramını ile açıklamışlardır (Porter, 1990)

Fourie (1999), Porter'ın stratejik yönetim ve rekabetçilik konusundaki çalışmasını, akademik bir konu alanı olarak rekabet istihbaratının gelişimine ana katkı sağlayan çalışma olarak görmektedir. 1980'den önce, rekabet istihbaratı literatürü temel olarak karar verme için istihbarat toplamaya odaklanıyordu ve 1970'lerde ve 1980'lerde rekabet istihbaratı, ABD'de yalnızca resmi bir işlev olarak kurumsallaştırıldı (Begg & Du Toit, 2007). Ve 1986 yılında ABD'de rekabet istihbaratı uzmanları tarafından SCIP(Strategic & Competitive Intelligence Professionals) derneği kurularak profesyonel bir boyut kazandırılmıştır.

Son yıllarda yenilik ve rekabet, birey ve firmalarda yapılabirlik ile bilgi yönetimi yeteneğini daha önemli hale getirmiştir. Yeteneklerini etkili kullanan ve bünyesinde elde ettiği bilgileri becerilere dönüştürme yetenekleri pazarlarda rekabetçiliğin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Global pazarlarda ulusların ve işletmelerin pazar payını artırmak ve mevcut durumu sürdürmek öncelikli amaçları olmuştur. Bundan dolayı günümüzde bütün kuruluşlar global pazarlarda bulunmak istemektedirler (Altay & Gürpınar, 2008). Böylece rekabet, modern iş hayatının bütüncül bir parçası olmuştur. Rekabette başarının koşulu rekabet avantajı elde etmektir. Rekabet avantajı elde etmek öncelikle rakipler tarafından taklit edilebilirliğin önlenmesine bağlıdır. Rakip firmaların süreçlerini tespit etmek, durdurmak ve rakiplere karşı faaliyet planlaması gerçekleştirebilmek istihbarata bağlıdır. İstihbaratı doğru, zamanında oluşturmak ve etkin bir şekilde analiz edilerek harekete geçebilmek “RI sistemi” (Competitive Intelligence System) kurulmasına bağlıdır (Seviçin, 2005).

2.1.1. Rekabet İstihbaratının Kavramsal Boyutu

Literatürde rekabet istihbaratı ile ilgili olarak pek çok tanıma rastlanmaktadır (Brody, 2008). Bu tanımlardan en sık atıf yapılanlardan birinin Miller'in tanımı olduğu görülmektedir. Miller, RI kavramını “bir şirketin planlamalarını, aldıkları kararlarına ve operasyonlarına etki edecek verileri toplamak, değerlendirmek ve yönetmek için sistematik ve etik bir program” olarak tanımlamıştır (Miller, 2009)

Türkkan ise rekabet kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; Nispeten adil bir rekabet ortamında, birden fazla benzer pozisyondaki yarışmacının, yarışma kurallarına uyararak, eş zamanlı olarak sınırlı bir kaynağı veya arzu edilen bir konumu elde etme çabalarıdır. (Türkkan, 2011)



Literatürde yer alan RI tanımlarının benzer olduğu ancak farklı noktalarda ayrıldığı görülmektedir. Örneğin, Sarp (2009), rekabet istihbaratını, iş çevresine yönelik olarak eylem almaya sebep olabilecek bilgi ve ön bilgi olarak ifade ederken; farklı yazarlar rekabet istihbaratını, bir kurumun performans artışına yönelik olarak planlama ve karar alma aşamalarında kullanmak üzere rakipleri ve rekabet ortamı hakkında bilgi toplaması süreci olarak tanımlamışlardır (Wright, vd., 2009).

Pellissier ve Nenzhelele'e (2013) göre RI, karar vericilere karar vermede yardımcı olmak ve işletmeye rekabet avantajı sağlamak amacıyla iç ve dış veya rekabetçi çevreden ve bu çevre hakkındaki bilgileri planlayarak, etik ve yasal olarak toplayarak, işleyerek ve analiz ederek eyleme geçirilebilir istihbarat üreten ve yayan bir süreç veya uygulamadır (Du Toit, 2015). Bu bağlamda rekabet istihbaratı, küresel pazarda rekabet avantajı elde etmek için işletmenin rakiplerinden gelen bilgileri toplama ve analiz etme sürecidir.

Keller, (2009) ise rakiplerden ve endüstri dünyasından bilgi edinme aracılığıyla planlama ve karar alma mekanizmalarını geliştiren bir süreçtir.

2.1.2. Rekabet İstihbaratının Amaçları

Rekabet istihbaratında kullanılan veriler; sayılar, karakter dizileri, metinler, resimler, ses-video gibi multimedya dosyaları veya başka formlarda veriler olabilir. RI alanında elde edilen verilerin önemli kısmı, rekabet istihbaratına konu olan alan dışında farklı ya da zor anlaşılır veri setlerinden veya metinlerden oluşabilir. İstihbarat analizi ile, bu karmaşık ve ilk incelemede anlamsız olan veriler anlamlı ve kullanılabilir bilgi üretmeyi amaçlamaktadır (Keuper, 2001).

İstihbarat, kritik bilgileri veya içgörülerini ve verilerin ötesindeki çıkarımları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Örneğin, yeterli bilgiye sahip olmadan, mevcut endüstrinin mevcut durumunun altında yatan nedenler veya dinamikler hakkında hatalı yorumlar yapmak olasıdır. Bu örnekten hareketle, RI'nın amacının elde edilen verileri, doğru analiz teknikleri ile birlikte istihbaratı bilgi haline getirmektedir (Sharp, 2009).

RI, farklı amaçlarla kullanılabilir. Bu amaçlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- a- Savunma yönlü RI.
- b- Saldırı yönlü RI.
- c- Lojistik yönlü RI.

Savunma yönlü RI ; işletmenin, rakip işletmelerin RI faaliyetlerine karşı koruma olarak ifade edilmektedir. Savunma yönlü RI süreçleri, önemli ölçüde RI tekniklerinin çalışma bilgisine bağlıdır. Bununla birlikte, uygun şekilde yürütüldüğünde, savunma yönlü RI, yalnızca eğitim veya danışmanlık rolünde RI profesyonellerini kapsamaktadır. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa, RI uzmanları, rakiplerinin elde etmek isteyebilecekleri muhtemel verileri belirleyerek; tüm işletme çalışanlarına korumaları gereken rekabet açısından hassas bilgileri tanımlarını ve bu verileri nasıl koruyacaklarını öğretmek amacıyla beceri ve deneyimlerini kullanmaktadırlar (John ve Carolyn, 2002). Hasanali (2004) çalışmalarında savunma yönlü RI'nın amacı rakiplerin ve işletme dışındaki kurumların işletme faaliyetlerini takip ve analiz edilecekleri ile bu kritik bilgilerin işletme içerisinde nasıl muhafaza edileceğinin değerlendirildiği süreçleri kapsadığını ifade etmiştir.



Saldırı yönlü RI; alınacak kararlar içerisindeki belirsizlikleri, en doğru seçeneği hayata geçirmek için değişken sayısını azaltarak zamanı, insanı, parayı ve diğer gerekli kaynakları daha verimli kullanmayı amaçlar. Bu amaçla işletme çevresi, hedef pazar ve işletme ile alakalı diğer kurumların faaliyetleri hakkındaki bilgilerin toplanması, tasnifi, analizi gerekmektedir (Smejkal, 2006).

Lojistik yönlü RI; işletmenin, iş ortaklarının, rekabet çevresinin, devlet yönetiminin faaliyetlerini etkilemek için alınan tedbir sistemidir. Bu tür faaliyetler için literatürde “tesir edici istihbarat” kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Bu RI türünde, özellikle rakiplere karşı alınması gereken önlemleri kapsayan bir raporun oluşturulması önem arz ettiği görülmektedir. Alınacak tedbirler ile ilgili sıkça kullanılan yöntemler şunlardır (Vejupek, 2008):

- Kanuni tedbirler,
- Aşırı detaylı ve yorucu bilgi sunumu
- Yanlış bilgilerin yayılması şeklinde sıralanabilir.

2.1.3. Rekabet İstihbaratı Sisteminin Amacı: Rekabet Üstünlüğü

Rekabetçi istihbarat sisteminin amacı kurumların iletişim ağlarından faydalanarak iş dünyasının çeşitli unsurları ile ilgili uygulanabilir içgörüler edinmesi, böylelikle belirgin rekabet üstünlüğü edinmesi ve bunu sürdürülmesidir (West vd. 2015). Yeni koşullara uyum sağlanması ve şirketler arası bağlantıların edinilmesi, özel rekabet üstünlüğünü beraberinde getirmektedir (Gonzalez & Velez, 2014).

Günümüzde işletmelerinin faaliyet gösterdiği piyasada gelişebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için rekabet üstünlüğü hayati öneme sahiptir (Awuah & Gebrekidan, 2008). Rekabet üstünlüğü, Micheal Porter tarafından ifade edilen strateji alanında temel kavramlardan biridir. 1980’lerde bu kavram “rekabet stratejisi” olarak adlandırılırken daha sonra yapılan çalışmalarda “rekabet üstünlüğü” ifadesi olarak kavramsallaşmıştır (Barney, 1991). Rekabet üstünlüğünün temel unsurları şunlardır (Hill ve Jones (1999):

Yenilikçilik: Hill ve Jones (1999) yenilikçiliğin ürün inovasyonu ve süreç inovasyonunu kapsayan yeni bir ürün ve süreç yaratma eylemi olduğunu belirtmişlerdir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edilmesinde inovasyon kritik bir öneme sahiptir. Khajeheian (2013), inovasyonu yeterliliği inşa eden bir faktör olarak açıklarken, Bowonder vd. (2010), inovasyon stratejisinin bir şirkete üç şekilde yardımcı olabileceğini varsaymaktadır: heyecan verici müşteriler, rakiplerinden daha iyi performans gösterme ve yeni bir ürün portföyü oluşturma. Yenilik, mutlaka yeni bilimsel keşiflerden kaynaklanmayan ve mevcut teknolojilerin yeni bağlamlara uygulanmasının sonucu olabilecek ürünler, süreçler ve organizasyonel değişiklikler olarak tanımlanır. Hana’ya (2013) göre yenilikler sadece teknik ve teknolojik değişiklikleri ve iyileştirmeleri kapsamakla kalmaz, aynı zamanda araştırmadan kaynaklanan belirli pratik uygulamaları da ele alır.

Verimlilik: Matematiksel olarak çıktılar ile girdiler arasındaki oransallığı ifade eden verimlilik, günümüzde pek çok işletmede çalışanların üretkenliğinin değerlendirilmesi üzerinden ölçüldüğü görülmektedir. Girdi maliyetleri ile kâr üretkenlik üzerinden ölçülmektedir ve maliyet tasarrufu ile şirketin rekabet üstünlüğü edinmesi kolaylaştırdığı kabul edilmektedir (Hill & Jones, 2009).



Müşterilere Karşı Duyarlılık (Responsiveness to customers): Günümüzde tüm işletmeler için müşteriler, yapılan işin merkezinde yer almaktadırlar (Alharthi, 2012). Bu nedenle gelen soru ve taleplerin, cevaplanabilirliği yüksek seviyede tutabilmeleri için işletmelerin müşterileri tanıması ve tatmin etmesi gerekmektedir. Müşterilere karşı kabul edilebilir cevaplanabilirlik oranının artması, işletmeler için müşteriler nezdinde algılanan değerinin yükselmesine ve dolayısıyla işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlayacaktır (Hill & Jones, 2009).

Müşteri Memnuniyetinin Gerçekleştirilmesi: yüksek kalite, ürün inovasyonu ve müşterilerin özgün taleplerine yönelik olarak geliştirilen kişisel ürün ve hizmetlerin varlığı ile mümkündür. Bu unsur ile müşteri sadakati ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlanır (Hill & Jones, 2009).

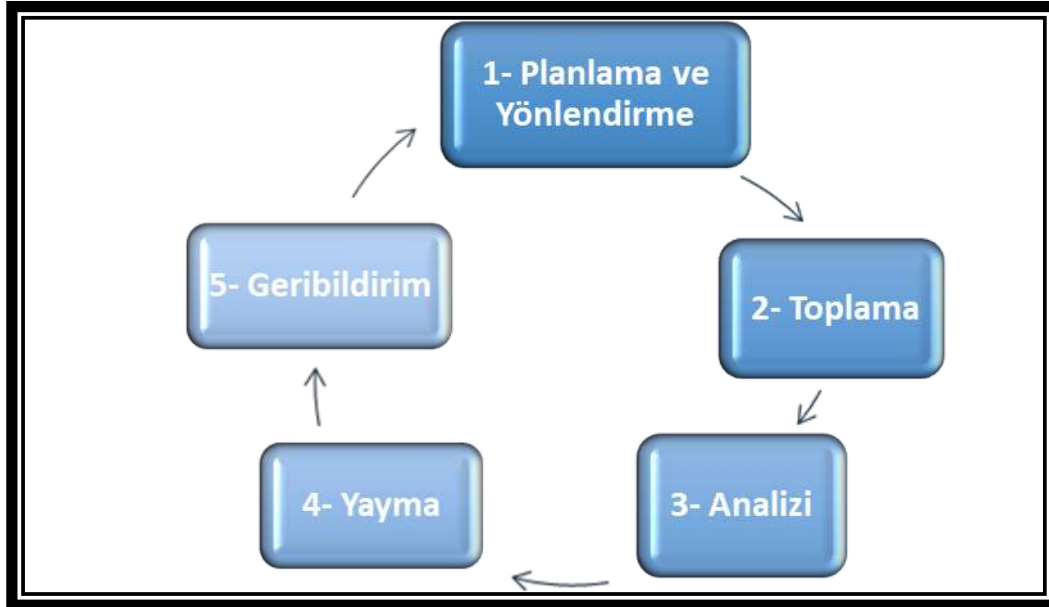
Kalite: Kalite için kapsamlı bir tanım mevcut olmayıp birçok araştırmacı bu kavramın müşteriler tarafından belirlendiğini, bunun da ürünün satın alınımından ya da tazminat ücretinin elde edilmesinden duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğunu ve hizmetlerin rekabet üstünlüğünü yaratabileceği ifade edilmektedir (Reed, vd, 2000).

2.1.4. RI Süreci (Döngüsü)

Literatürde yer alan çalışmalarda, RI sürecinin farklı aşamalardan oluşan bir döngü içerisinde ifade edildiği görülmektedir. Bir döngü şeklinde ifade edilen süreç, farklı araştırmacılarca farklı aşamalarda gösterilmektedir. RI döngüsü konusunda, literatürde en çok atıf alanlardan biri olan Kahaner'in çalışmasıdır. Kahaner (1997), RI'yi beş aşama olarak ele almıştır. Kahaner tarafından önerilen döngü Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1

Rekabet İstihbaratı Döngüsü



Kaynak: Kahaner 1997, s. 44

2.1.4.1. Planlama ve Yönlendirme

RI döngünün ilk aşaması olan planlama ve yönlendirmede, işletme “stratejik bilgi gereksinimini” belirlemektedir. Bu süreçte çevredeki veri ve bilgilerin hangi yönlerin



toplanıp değerlendirilmesi gerektiğini ortaya konulmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için “kendi ortamındaki örgütlenme” ile ilgili bir tür modele ihtiyaç vardır. Yönlendirme aşamasındaki zorluk, böyle bir model inşa etmek ve sürdürmek ve bunu çevre hakkında stratejik olarak ilgili verileri tanımlamak için kullanmaktır (Vriens, 2004).

2.1.4.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması , RI sürecinin ikinci adımındır. Burada dikkate alınması gereken ilk şey, kaynak türleridir (Wolter, 2011). Veri toplama kaynaklarının büyük çoğunluğu kamuya açıktır ve bu kaynaklara ulaşmayı öğrenen herkese açıktır. Bu açık kaynaklardan bazıları şu şekilde sıralanabilir: süreli yayımlar, yıllık raporlar, kitaplar, raporlar, konuşmalar, veri tabanları vb. kaynaklardır. Veri toplama süreci ayrıca bilgilerin işlenmesi kayıt edilmesi ve saklanması faaliyetlerini de kapsamaktadır. Uzman toplayıcılar genellikle yasal ve etik olarak ihtiyaç duydukları her veriye ulaşabilirler (Kahaner, 1997). Bu bölüm ayrıca, RI hedeflerine girdi sağlamak için uygun verileri elde etmek için hangi araç ve tekniklerin kullanılabileceğini araştırmaktadır. RI sürecinin farklı gereksinimleri için farklı RI araçları ve teknikleri mevcuttur. (Wolter, 2011)

Tablo 1'de gösterildiği gibi, toplanan bilgilerin raporlanmasının yolları özet olarak belirtilmiştir.

Tablo 1

Bilginin Derlenmesi ve Raporlanması

| Tür | İleriye yönelik planlama düzeyi | Sıklık | Örnekler |
|--------------------------------|--|-----------------------|--|
| Düzenli Raporlama | önceden ayarlanmış koşullar, özel ihtiyaçlar, belirlenen kaynaklar | Düzenli aralıklar ile | günlük rekabet haberleri, aylık piyasa incelemeleri, üç ayda bir rakiplerin finansal analizi |
| Resmi Araştırmalar | özel ihtiyaçlar | Bir kez | tek seferlik rakip profili |
| Gayriresmi Araştırmalar | özel ihtiyaçlar, yalnızca belirlenmiş amaçlar | Arasıra | satışların neden düştüğünü anlamak için telefon görüşmeleri yapmak |
| Rutin Buluşmalar | sadece belirlenmiş kaynaklar | Sürekli olarak | toplantılara katılmak, tartışmak meslektaşları ile haftalık değerlendirmeleri okumak |

Kaynak: Vuori, (2011)

2.1.4.3. Verilerin Analizi

Analiz aşamasında, toplanan veriler, stratejik amaçlar için yararlı olup olmadıklarını daha iyi değerlendirmek için analiz edilir ve böylece gerçek istihbaratın "üretimi" (stratejiyle ilgili veriler) gerçekleşir (Vriens, 2004). Bilgiyi analiz etme, kavramsallaştırma, tanımlama, açıklama, genişletme, öngörü oluşturma, hipotez oluşturma, örnekleme, modelleme, tahminde bulunma, yeniden düzenleme, sentezleme, görselleştirme gibi aktiviteleri gerçekleştirmeyi içerebilir (Johnson, 2005). Nicel bilgiler, anlamlı kalıpları bir araya getirmek için istatistiksel araçlar veya veri madenciliği teknikleri ile analiz edilebilir. (Folorunso & Ogunde, 2004).

Bu aşama genel olarak istihbarat döngüsünün en zor kısmı olarak kabul edilmektedir. Analiz, büyük beceriler ve girişimcilik yeteneğini gerektirir, çünkü analistin elde ettiği



yoğun bilgilere göre kalıplar aranması, öğrendiklerine göre farklı senaryolar bulmasını gerektirmektedir (Kahaner, 1997).

2.1.4.4. Verileri Yayma

Bu aşama istihbarat ürününü talep edenlere paylaşmayı içerir. Analistin çalışmalarına dayanarak ortaya koyduğu olası eylem planlarını ve tavsiyelerini mantıklı argümanlarla savunabilmelidir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan istihbari bilgiler şirkete kullanabilecek diğer kişilerle de paylaşılmalıdır (Kahaner, 1997). Karar vericiler, aldıkları bilgileri yararlılığı ve faydaları açısından değerlendirir ve eylemleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmayacağına karar verir. Bilgiler zamanında, doğru ve çok değerli olsa da karar verici bunu görmezden gelebilir veya bilgilere göre karar vermeyebilir (Hannabuss, 1987).

2.1.4.5. Geribildirim

Geribildirim, işletme stratejilerinin uygulanması sırasında ve sonrasında gelen geribildirimleri kayıt altına alır. Bu geribildirimler, stratejilerin başarısını değerlendirmeye, eksiklikleri gidermeye ve gelecekteki rekabet stratejilerini güncellemeye olanak tanır. Planlama ve odaklanma, toplama, analiz, yayma ve geri bildirim birbiriyle ilişkilidir ve dolayısıyla birinin başarısı diğerinin başarısını belirleyecektir (Strauss & Du Toit, 2010).

RI, çalışanların RI sistemine etkili bir şekilde katkıda bulunmasının yanı sıra RI sürecinden de geribildirimler ile fayda sağlamak için uygun politikalar, prosedürler ve resmi veya gayri resmi bir altyapı varlığını gerektirir. RI süreçlerinin başarılı bir şekilde kullanmak için, uygun bir kurumsal istihbarat farkındalığına ve rekabet edebilirlik kültürüne sahip olunması gerekir. (Miller, 1996).

2.1.5. Rekabet İstihbaratı Etiği

Erickson (2014) tarafından RI etiğinin “iş yerinde bir bireyi yöneten etik davranış ilkeleri” olarak literatürde yer aldığı görülmektedir. Bu fikir, “RI etiğinin amacının başkaları ve kendimiz için doğru şeyleri yapmayı kolaylaştırmak ve başkalarına veya kendimize zarar vermeyi önlemek” olduğunu savunan Thomann ve Wells (2013) tarafından ileri sürülen tez ile genişletildiği görülmektedir. Literatürde konu hakkında bazı tartışmalar yer alsa da henüz RI'de etiği neyin oluşturduğunun tanımını neyin 'doğru' ve neyin 'zararlı' olduğu konularında görüş birliğinin sağlanamadığı söylenebilir. Etik konusunda yapılan tartışmaların temeli olan ve Patine (1991) tarafından etik standartlar için kodlar için yapılan çağrıdan sonra bile, RI etiğinin tanımının henüz özetlenmesi, konunun oldukça göreceli doğasına işaret ettiği ifade edilebilir.

Uzun yıllardır etik konusunda tartışmaların devam etmesine karşın RI, “rakipler hakkında yasal ve etik olarak bilgi toplama ve analiz etme süreci” olduğunu araştırmacılarca açıkça ortaya konmaktadır (SCIP, 2016).

2.1.6. Rekabet İstihbaratının İhracat Faaliyetleri Açısından Önemi

Son dönemde uluslararası ticarete yaşanan benzeri görülmemiş değişiklikler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki firmaları rekabetçi kalabilmek için iş stratejilerini yeniden şekillendirmeye zorladı (Ruzzier, vd., 2006). Ve buna paralel olarak küresel düzeyde firma performansına ilişkin pek çok faktör rekabet stratejileri literatürüne eklenmiştir (Demirbağ & Tatoğlu, 2008). Rekabet stratejileri; rakiplerle mücadele edilme şekli, bu mücadele sürecinin idamesi, davranışsal niteliklerin kazanılmasına ilişkin bilgi ve planlamaları içerir.



İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte pazardaki fırsatlar ve tehditler, işletme politikaları ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda geliştirilen rekabet stratejileri, işletmenin genel stratejileriyle etkileşim içinde olup, bu stratejilere yönelik olarak şekillenir (Kanıbir, 2000).

Uluslararası pazarlara açılan şirketler, rekabet stratejilerini belirlemeden önce uluslararası pazarların çevresel, siyasi, yasal, teknolojik ve sosyokültürel farklılıklarını analiz etmelidir. Uluslararası rekabet stratejileri, yerel pazarlardaki stratejilerin uluslararası pazarlardaki özel gereksinimlerini dikkate alarak oluşturulur. Bu nedenle, genel çevre analizi ve sektör analizi önemlidir (Yıldız, 2022). Tüm bu analizleri gerçekleştirmek, sınırlı zaman ve kaynaklarla doğru müşteriyle hızlı, uygun maliyetli ve kolay bir şekilde iletişime geçmeyi mümkün kılan rekabet istihbaratı sayesinde daha da kolaylaşır (Metel, 2023). RI, stratejik avantaj elde etmeyi amaçlayan iş istihbaratının bileşenidir (Porter, 1980). Bu nedenle, rakip istihbaratının yanı sıra müşteriler, tedarikçiler, teknolojiler, ortamlar veya potansiyel iş ilişkileri hakkında toplanan istihbaratı da içerir (Guyton, 1962). Bilginin işletmenin dış çevresinden alınması firmanın rekabetçi konumunu etkiler (Fuld & Weylman, 1994).

İhracat faaliyetlerini gerçekleştiren şirketlerin rekabet istihbaratının uygulanması, en uygun stratejik kararların alınmasına ek olarak yöneticiler için mevcut ve gelecekteki rekabet durumunun analiz neticesinde ihracat artışını sağlayabilir (Mojarad, vd., 2014). Rekabet istihbaratı, firmaların çevrelerindeki faaliyetleri daha iyi anlamalarına ve bunun neticesinde objektif kararlar almalarına ve yeni bilgilere ulaşmalarına olanak tanır, bu da ihracat performansının artmasına yol açar (Emmanuel vd. 2023).

Literatürde RI ihracat performansını geliştiren kritik bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Pinho ve Martins, (2010), Maune (2014), Tarek vd. (2016), Amiri, vd., (2017 ve Gündüz, (2017) yaptıkları çalışma sonucunda rekabet istihbaratı ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. RI, finansal performansı arttırdığı için performans gösteren bir organizasyonu performans göstermeyen bir organizasyondan ayırır (Johns & Van Doren, 2010). Tian ve Tobar (2000), çalışmalarında firmalar rekabet istihbaratı ile uluslararası pazar seçimime ihracat çeşitliliğini incelemiş ve rekabet istihbaratının uluslararası pazar seçimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve ihracat çeşitliliğini yanı ihracat performansı artırdığını ortaya koymuştur. Salles (2006), Nasri (2012) ve Lackman, Lanasa (2013) yaptıkları çalışmalar ile bunu desteklemiştir. Yapılan çalışmalarda RI sonucunda ulaşılan yeni uluslararası pazarların ihracat çeşitliliğini dolayısıyla ihracat performansını artırdığı tespit edilmiştir. Calof ve Wright (2008), yaptıkları çalışmada rekabet istihbaratı, uluslararası pazarların seçimini ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirmesi sonucunda ihracat karlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Ancak Miller, (2001); Ghannay ve Mamlouk, (2012) yaptıkları çalışmalar sonucunda rekabet istihbaratının uluslararası pazar seçimi sonucunda pazar payını artırdığı halde ihracat karlılığını artırmadığını sonucuna varmışlardır.

Rekabet istihbaratının tüm ihracat faaliyetlerinde uygulanması büyük öneme sahiptir. Küresel pazarlara açılmanın ilk adımı olan ihracata yönelen işletmeler, son derece rekabetçi bir pazarda faaliyet gösterecekleri için stratejik kararlar vermek zorundadır (Yıldız, 2019). İhracat faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler sektördeki bir mamulün analiz yapmadan küresel pazardaki herhangi bir ülkedeki alıcılara satış işlemine karar verdikten sonra işlemi gerçekleştirmesi ile ihracat faaliyetini gerçekleştirmiş olur. Ancak satılacak mamul ile ilgili



önceden bilgi toplayıp analiz sonucunda hedef pazar ve hedef müşterilere satış işlemini gerçekleştirdiyse rekabet istihbaratı süreçlerinden yararlanmıştır denilebilir. RI süreçlerinin ihracat faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanılması ihracatın doğru hedefe yapılmasında büyük öneme sahiptir (Mete,2023).

Sonuç olarak, rekabet istihbaratı, ihracat faaliyetleri açısından kritik bir rol oynar ve bir şirketin rekabet gücünü artırmak için önemli bir araçtır. Doğru bilgi ve analizlerle desteklenen stratejik kararlar, şirketin rekabet avantajını artırabilir ve ihracat faaliyetlerinin başarısını sağlayabilir. Bu nedenle, ihracat yapmayı planlayan şirketlerin RI süreçlerine yatırım yapmaları ve bu bilgileri stratejik karar alma süreçlerinde etkin bir şekilde kullanmaları önemlidir.

3. Sonuç

Küresel pazarda teknolojinin gelişmesi ile rekabet ortamı gittikçe artmaktadır. Global dünyada teknolojinin gelişmesiyle ülkelerin birbirleri ile iktisadi ve sosyokültürel olarak birbirleri ile etkileşimleri artması ile rekabet kavramı da uluslararası bir konuma gelmiştir (Koç, 2014). Uluslararası işletmelerin pazarda hem rekabet üstünlüğünü sağlamaları hem de faaliyetlerini sürdürülebilir konumuna getirebilmeleri için pazar araştırmalarında RI'den faydalanmaları gerekmektedir

Yapılan araştırmalar, Fransa, Japonya, İsveç ve ABD gibi bazı ülkelerdeki şirketlerin rekabet istihbaratını benimseme ve kullanma düzeylerinin oldukça ileri düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu ülkelerde RI, haklı bir şekilde iş dünyasında kabul görmüş ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir araç haline gelmiştir (Viviers vd., 2005: 577). Türkiye'de rekabet istihbaratı terimi ve uygulaması mevcut olmasına rağmen henüz tüm sektörler ve işletmeler tarafından bilinen ve kullanılan bir kavram haline gelmemiştir (Zorçelik, 2020: 61).

Türkiye'de rekabet istihbaratı konusunda yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Wright vd. (2012), İstanbul'da faaliyet gösteren 154 küçük ve orta ölçekli işleme yöneticileri ile gerçekleştirdikleri anket bulgularına göre, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler rekabet istihbaratını ağırlıklı olarak stratejik karar almak için kullanıldığını ortaya koymuşlardır. Gündüz ,(2017) yaptığı çalışma ile bunu desteklemiş, ayrıca çalışma sonucunun Pinho ve Martins, (2010), Maune (2014), Tarek vd. (2016), Amiri, vd., (2017)'nin yaptıkları çalışmalara destekleyerek rekabet istihbaratının ihracat performansını artırdığını ortaya koymuşlardır.

RI, günümüzde işletmelerin rekabetçi avantaj elde etmeleri ve sürdürmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır. İhracat faaliyetlerinde RI'nin kullanımı, işletmelerin uluslararası pazardaki pozisyonlarını güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Pazardaki rakiplerin analizi sayesinde işletmeler, stratejilerini daha iyi şekillendirerek hedef pazarlarda daha etkin bir şekilde varlık gösterebilmektedirler. RI, ihracat süreçlerinde karar verme süreçlerini destekleyerek işletmelerin riskleri minimize etmelerine ve fırsatları daha iyi değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır.

Ayrıca, RI sayesinde işletmeler, hedef pazarlardaki tüketici tercihlerini ve trendleri daha iyi anlayarak ürün ve hizmetlerini bu doğrultuda şekillendirebilmektedirler. Bu da müşteri memnuniyetini artırarak rekabet avantajı sağlamaktadır. RI ihracat faaliyetleri açısından önemli bir stratejik araç olduğu ve doğru şekilde kullanıldığında işletmelere önemli faydalar



sağladığı görülmüştür. Bu nedenle, işletmelerin rekabet istihbaratına daha fazla önem vermeleri ve bu alanda yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Bu şekilde, ihracat faaliyetlerinde başarıya ulaşmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek mümkün olacaktır.

Sonuç olarak, Türkiye’de uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmelerin, rekabetçi ortamda daha üstün konuma geçmek ve faaliyetlerini sürdürülebilir konumuna getirebilmeleri için rekabet istihbaratına daha fazla odaklanmalı ve bu alanda yetkinliklerini artırmalıdır. Böylece, ihracat faaliyetlerinde doğru pazarlara kısa zamanda ve daha az maliyetler ile ulaşır ve stratejik kararlar ile dinamik pazar koşullarına uyum sağlayabilir ve rekabet avantajlarını sürdürerek ihracat süreçlerinde başarılarını artırabilirler.

Kaynakça

- Alharthi, S., Z., (2012). Sustainable Competitive Advantage: Toward a Generic Framework, *International Journal of Business Research and Development* ISSN 1929-0977 | Vol. 1 No. 1, pp. 17-31
- Altay, B. ve Gürpınar, K. (2008). Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Ve Bazı Rekabet Gücü Endeksleri: Türk Mobilya Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, D.D.B.F. Dergisi (C.X ,S I, 2008)*
- Awuah, G. B., ve Gebrekidan, D. A. (2008). Networked (interactive) Position: a New View of Developing and Sustaining Competitive Advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(4), 333-350.
- Baltacı, A., Burgazoğlu, H. & Kılıç, S. (2012). Türkiye’nin Rekabetçi Sektörleri ve Trakya Bölgesi’nin Payı, *Cankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-19
- Begg, M. Ve Du Toit, A.S.A. (2007.) Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import-retail organization. *South African Journal of Information Management* 9(4).
- Barney, J.B.(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Bilgi yönetimi, İstanbul Kariyer Yayıncılık, 17.1: 99-120.
- Brody, R., (2008). Issues in defining competitive intelligence: An exploration, *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4(3), 3–16
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010). Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage, *Research-Technology Management*, Vol.53
- Calof, J., L. & Wright, S. (2008). Competitive Intelligence A Practitioner, Academic and Inter-disciplinary Perspective. *European Journal of Marketing* Vol. 42 No. 7/8
- Du Toit, A. S. A. (2015). Competitive intelligence research: An investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 14-21.
- Emmanuel, E., Nnia, İ., Kalu, K., Anthony, E., Ibe, C., B., Iywuana, G. & Peter, G. (2023), Linking Competitive Intelligence, Learning Orientation and Export Performance of SMEs, Chukwu Benjamin Ibe, Department of Management, University of Nigeria,
- Erickson, A. M. (2014). Ethics in Business Intelligence. <http://a-erickson.com/ethics-in-business-intelligence/> adresinden alındı (02.01.2023)
- Fourie, L.C.H. (1999). World-Wide Web as an instrument for competitive intelligence in a tertiary educational environment. *South African Journal of Information Management* 1(2/3)
- Folorunso, O., & Ogunde, A. O. (2004). Data Mining as a Technique for Knowledge Management in Business Process Redesign, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 2.No. 1, pp. 33-44
- Fuld, L. M., & Weylman, C. R. (1994). The new competitor intelligence. *Audio-Tech Business Book Summaries*.
- Gonzalez-Perez, M.A., & Velez-Ocampo, J.F. (2014). Targeting one’s own region: internationalisation trends of Colombian multinational companies, *European Business Review* 26 (6), 531 – 551
- Guyton, W.J. (1962) .A guide to gathering marketing intelligence. *Industrial Marketing*, March, pp. 84-88.



- Ghannay, J. C. & Mamlouk, Z. B. A. (2012). Synergy between competitive intelligence and knowledge management—a key for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), 23-34
- Hannabuss, S. (1987). The concept of performance: a semantic review, *Aslib Proceedings*, Vol. 39 No. 5, pp. 149-158.
- Hasanali, F. (2004) *Competitive Intelligence: A Guide for Your Journey to Best-practice Processes*, Houston: APQC®PUBLICATIONS]
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5, 82-96.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Strategic Management Theory: an Integrated Approach*, 9th Edition. Canada: Cengage Learning.
- Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence: How to Guide, Analyze, and Use Information to Move Your Business to The Top*, New York, pp.291.
- Karagozoglou, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization of Small and Medium-sized Technology based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59.
- Kanbir, H. (2000). *Bir Global Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Pazar Etkinliğine Katkıları*. Bursa , Türkiye: Uludağ Üniversitesi Sosyal. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Keller, K.L. (2009). *Strategic brand management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*.(3.baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keuper, F. (2001). *Strategisches Management*, München/Wien .
- Khajeheian, D. (2013). *Media Entrepreneurship Policy: Transition of Developing Economies towards the Global Knowledge Economy by Promoting Digital Media Enterprises*. Knowledge Globalization Conference Proceeding, Istanbul, Turkey
- Koç, M. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85-91.
- Lackman, C. L. & Lanasa, J. M. (2013). Competitive intelligence and forecasting systems: Strategic marketing planning tool for SME's. *Atlantic Marketing Journal*, 2(2), 98-110.
- Mete, H.N.,(2023), İhracatta Rekabet İstihbaratı: Demir-Çelik Profil İhracatçılarına Bir Model Önerisi, *Journal of Business and Trade (JOINBAT)* 4(1), 30-50,
- Maune, A., (2014). Competitive Intelligence And Firm Competitiveness: An Overview. *Corporate Ownership & Control / Volume 12, Issue 1, Continued 6*
- Miller,S.H.(2009). Competitive Intelligence. In *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, Third Edition. Taylor and Francis: New York, Published online; 1209-1214.
- Miller, S. H. (2001). Competitive Intelligence—an Overview. *Competitive Intelligence Magazine*, 1(11), 1-14.
- Miller, J. P.(1996). Information Science and Competitive Intelligence: Possible Collaborators. *Bulletin of the American Society for Information Science*, 11- 13.
- Mojarad,S.Y.R. , Zangeneha,G.H.K, & Azada,N.(2014). The role of competitive intelligence on improving exports, Department of Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, *Management Science Letters* 4 (2014) 2273–2284
- Nasri, W. (2012). Conceptual model of strategic benefits of competitive intelligence process. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 25-35.
- Patine, L. S. (1991). Corporate Policy and the Ethics of Competitor Intelligence Gathering. *Journal Of Business Ethics*, 10(6), 423-436
- Pinho, J.C., & Martins, L.(2010) .Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *J Int Entrep* 8, 254–272
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques of Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 71-91.
- Pellissier, R. & Nenzhelele,T.E., (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. *SA Journal of Information Management* 15(2), Art. 567,p. 7



- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of quality management*, 5(1), 5-26.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-97.
- Salles, M. (2006). Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. *Production Planning & Control*, 17(3), 229-237.
- Sharp, S., (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises and Grow Your Business in a Changing World*. Published by John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- SCIP(2016). Code of Ethics for CI Professionals. <http://www.scip.org/?page=CodeofEthics> adresinden alındı
- Seviçin, A., (2005). Türkiye’de İlk 500’e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 181-205
- Smejkal, P. (2006). Úvod do problematiky Competitive Intelligence s přihlédnutím k situaci v ČR, Masarykova Univerzita, Brno
- Strauss, A.C., & Du Toit, A.S.A.(2010). Competitive Intelligence Skills Needed to Enhance South Africa's Competitiveness. *Aslib Proceedings: New Information Perspective* 62, no. 3 : 302-320
- Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010). Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 551–570
- Johnson, A.R. (2005). Competitive Intelligence and Knowledge Management: Complementary Partners, Reinforcing Tools. In Rao, M. ed. *Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions*. Amsterdam; Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann. pg 302-10.
- John J. M. Ve Carolyn M. (2002). *Bottom Line Competitive Intelligence* Westport, Conn: Quorum Books,
- West, D., Ford, J., & İbrahim, E. (2015). *Strategic Marketing Creation Competitive Advantage*. Oxford University Press, NY, United State Of America
- Wolter, K.(2011). *Competitive Intelligence*, Steinbeis-Forschungszentrum Institute für Ressourcen-Entwicklung, Steinbeis-Hochschule Berlin
- Wright, S., Eid, E. R. & Fleisher, C. S. (2009). Competitive intelligence in practice: Empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 941-964.
- Tarek B. H., Adel G. & Sami A. (2016). The Relationship Between Vompertitive İntelligence and the Internationalization of North African SMEs. *Competition and Change*, 20(5), 326–336.
- Thomann, J. B.,& Wells, D. L. (2013). *Managing Ethics in Business Intelligence*. *Business Intelligence Journal*, 18(2), 18-27.
- Tian, R. G. & Tobar, B. G. (2000). Challenges vs. opportunities: Competitive Intelligence and global strategies. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 8(1), 49-59.
- Türkkan, E. (2011). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Viviers, W., Saayman, A., & Muller, M. L. (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-589.
- Vriens, D. J. (2004). *The role of Information and Communication Technology in competitive intelligence*, ISBN13: 9781591401421, pp. 1–33
- Vejlupek, T., (2008). *Konkurenční Zpravodajství . Učební Materiály k Předmětu Konkurenční Zpravodajství*, 8. konference o profesionálních informačních zdrojích.
- Vuori, V. (2011). *Social Media Changing the Competitive Intelligence Process: Elicitation of Employees' Competitive Knowledge*. Tampere University of Technology. Publication; Vol. 1001.
- Yıldız, A. (2022). *Uluslararası Pazarlarda Rekabet Stratejileri ve Türkiye'nin Sebze Ürünleri Pazarında Karşılaştırmalı Rekabeti Gücü:2002-2020*. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Araştırmaları, İstanbul, s.368,e-ISBN:978-625-8244-08-3
- Yıldız, M., Y.(2019). *Uluslararası Hedef Pazar Seçiminde Rekabet İstihbaratının Rolü ve Önemi; Solar Panel Sektörü Özelinde Bir Değerlendirme*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi



Zorçelik, Ş. (2020). Rekabet İstihbaratı Ve Bilgi Yönetiminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Ve Lojistik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.



Extended Summary

The intensity of competition is increasing with the development of technology in the global market. With the development of technology in the global world, the increase in the interaction of countries with each other economically and socioculturally has brought the concept of competition to an international position (Koç, 2014). International businesses should benefit from the concept of competitive intelligence (CI) to maintain competitive advantage in the market and develop their activities in a sustainable manner. CI is an important tool that helps businesses continuously monitor and analyze their internal and external environments and make strategic decisions.

Businesses must accurately determine their marketing strategies in their strategic planning procedures to succeed in the market and gain a competitive advantage. At that point, CI processes enable businesses to understand the market in depth. For example, analyzing factors such as market size, government policies, growth potential, customer preferences, competitor activities, and current trends plays a critical role in the process of determining and implementing strategies. When CI is used properly, businesses gain a better understanding of their markets, identify the strengths and weaknesses of their competitors, and use this information in strategic decision-making to gain a competitive advantage. Especially for international businesses, the data provided by CI is invaluable for developing an effective competitive strategy in different markets and cultural environments.

Businesses need to have corporate intelligence awareness to use CI processes successfully. This awareness enables businesses to effectively manage the processes of information gathering, analyzing, dissemination of results and feedback. In addition, it is important for businesses to establish a culture of CI and encourage the active participation of their employees in CI processes. Thus, businesses can both determine their marketing strategies more accurately and maintain their competitive advantage in a sustainable manner.

Research shows that companies in some countries, such as France, Japan, Sweden, and the USA, have an advanced level of adoption and use of competitive intelligence (Viviers et al., 2005: 577). In these countries, CI has rightly gained acceptance in the business world and has become an important tool for gaining competitive advantage. However, in Turkey, the term and application of competitive intelligence, although they continue to exist, have not yet become a concept known and used by all sectors and companies (Zorçelik, 2020: 61).

The number of studies on competitive intelligence in Turkey is quite limited. According to the findings of Wright et al. (2012)'s research conducted with 154 managers of small and medium-sized businesses operating in Istanbul, they revealed that businesses operating in Turkey mainly use competitive intelligence for strategic decision-making. Gündüz, (2017) supported this with his study and supported the studies of Pinho and Martins, (2010), Maune (2014), Tarek et al. (2016), Amiri, et al. (2017) and revealed that competitive intelligence increases export performance.

The competitive intelligence process consists of planning, data collection, analysis, dissemination, and feedback. The first and fundamental step for businesses to succeed is to set clear objectives. This process helps the business to draw its future roadmap and create its strategic plans. Objectives are usually set to ensure that the business achieves a strong position in its industry. These include strategic objectives such as increasing market share,



entering new markets, improving the ability to compete with existing competitors, and continuously improving products or services. Once the objective is set, the process of gathering information to understand the variables around the business begins. This stage is critical to better understanding the variables around the business and to shaping its strategies according to these variables.

The process of information gathering usually involves bringing together data from a variety of sources. Most of the data sources are publicly available, and anyone who learns to access these sources can reach them. These sources include market research, customer feedback, competitor analysis, industry reports, and other sectoral sources. Market research helps the business better understand its target market and analyze consumer behaviors, while customer feedback provides important clues for the business to improve its products or services. Competitor analysis helps the businesses evaluate the strengths and weaknesses of their competitors and build competitive advantages. Industry reports provide a comprehensive overview of industry trends, growth potential, and other important factors. Open sources such as periodicals, annual reports, books, reports, speeches, and databases are also important sources of information for businesses.

Analyzing the information collected in the third stage plays a critical role in the strategic management process of the business. This stage involves a detailed examination of important factors such as business objectives, competitors' strategies, market trends, and customer behaviors. The analysis process enables the business to assess the information it has and determine how this information can be integrated into business strategies. It also includes the process of providing and sharing information with those who demand the intelligence product. Senior managers and decision makers of the business make strategic decisions by using the intelligence information obtained at this stage. This information enables the business to better understand the variables in its internal and external environment and allows it to act accordingly. The results of the analysis are shared with different departments and stakeholders within the business. This sharing process ensures that different units of the business work in line with strategic goals and create a common vision. The process of identifying the current situation and potential opportunities for the business is also based on the results of the analysis. Decision makers evaluate the information they receive in terms of its usefulness and benefits to business strategies, and may revise existing strategies or develop new on.

Conducting the analysis process correctly and effectively helps the business increase its competitiveness and achieve long-term success. This stage of the strategic planning process strengthens the business' adaptability in a dynamic business environment and makes it better prepared for future uncertainties.

The fourth stage involves sharing and presenting the analysts' work, where possible courses of action and recommendations should be supported by logical arguments. Analysts identify the most appropriate strategies for the business based on their data and analysis. When advocating for these strategies, it is important for analysts to use logical and persuasive arguments. This ensures that information is accurately conveyed to decision makers and helps them to make the right decisions.

The results of the analysis should also be shared with others within the business. This ensures that the information is considered from a broader perspective and that all



stakeholders within the businesses are involved in the strategic decision-making process. When evaluating the information they receive, decision makers consider its usefulness, accuracy, and benefits. However, sometimes, despite the information, decision-makers may move in a different direction.

The final stage of the RI cycle is feedback. It is the recording of information obtained during and after the implementation of business strategies. This feedback allows the business to evaluate the effectiveness of its strategies, identify current shortcomings, and update future competitive strategies.

Businesses entering international markets must take into account a number of elements while devising their international competition strategy in order to succeed and stay competitive. Among these factors, environmental, political, legal, technological, and sociocultural differences have an important place. This is because each country's market has its own unique dynamics and requirements. Therefore, companies should analyze these differences before entering international markets and shape their strategies accordingly. The process of determining competitive strategies enables businesses to understand their internal and external factors, interpret the market correctly, and make strategic plans for long-term success. The information and plans obtained in this process play a fundamental role in the decision-making processes of the business and directly affect the firm's performance.

International competitive strategies should be developed taking into account the specific requirements of international markets, unlike strategies in local markets. These requirements are usually related to areas such as product compatibility, pricing policies, distribution channels, and marketing strategies. In addition, general environmental analysis and industry analysis are crucial when determining international competitive strategies. These analyses help the business to understand environmental conditions, industry trends, and competitors. Performing all these analyses effectively and efficiently is facilitated by the CI cycle. The CI enables the development of correct strategies with limited time and resources, providing businesses with the opportunity to gain a strategic advantage. The information obtained in this process forms the basis for the business to be successful in the international market and achieve a sustainable competitive advantage.

For firms to successfully utilize CI processes, they need to have appropriate corporate intelligence awareness. This allows the business to understand critical variables in its internal and external environment and update its strategies accordingly. Additionally, establishing a culture of competitiveness is important, as it enables firms to continuously gain and maintain a competitive advantage. Successful CI processes play a critical role in achieving the strategic objectives of the business and enhancing its competitiveness with a solid strategic management approach.

CI plays an important role for businesses in gaining and sustaining competitive advantages today. The use of CI in export activities helps businesses strengthen their position in the international market. By analyzing competitors in the market, businesses can better shape their strategies and have a more effective presence in target markets. CI supports decision-making processes in export processes, enabling businesses to minimize risks and better evaluate opportunities.



Additionally, through CI, businesses can better understand consumer preferences and trends in target markets, allowing them to shape their products and services accordingly. This also provides a competitive advantage by increasing customer satisfaction. It has been observed that CI is an important strategic tool for export activities, and when used correctly, it offers significant benefits to businesses. Therefore, businesses should pay more attention to competitive intelligence and make investments in this field. In this way, it will be possible to achieve success in export activities and gain a sustainable competitive advantage.

In conclusion, businesses operating in the international market in Turkey should focus more on competitive intelligence and increase their competencies in this field to gain a superior position in the competitive environment and to make their activities sustainable. Thus, these businesses can reach the right markets in a short time and with lower costs in export activities, adapt to dynamic market conditions with strategic decisions, sustain their competitive advantages, and increase their success in export processes. This will contribute to the Turkish economy becoming stronger in the international arena.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Yazarlar çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Onam formu bilgisi: Bu çalışmada bilgilendirilmiş onam formu alınması gerektiren bir durum bulunmamaktadır.

Katkı oranı bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.

