



## Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2019, 2(2):156-165.

DOI: [10.26677/TR1010.2019.102](https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.102)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası:

<https://www.sobibder.org>



### ARAŞTIRMA MAKALESİ

## Yabancı Pazarlarda Sürdürülebilir Başarı İçin Rekabet İstihbaratının Önemi ve Kritik İstihbarat Alanları

Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara. e-posta: [cemalettin.aktepe@gmail.com](mailto:cemalettin.aktepe@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5426-2530>

### Öz

Bu çalışma, özellikle ihracat yoluyla uluslararası ticaret yapan işletmelerin, iç pazarda veya yabancı pazarlardaki rakipleriyle olan rekabet ilişkilerinde, “rekabet istihbaratı” mantığı içinde bilgi kaynaklarına ulaşma noktasında farkındalıklarının derecesini ortaya çıkarma amacıyla yapılmıştır. Bu temel amacın yanı sıra, araştırmada işletmelerin bu istihbaratları hangi yöntemlerle sağladığını belirlemek bir diğer amaç olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda “kuram oluşturmaya yönelik” nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma problemine ilişkin araştırma sorularının cevaplarını ortaya çıkarmak ve rekabet istihbaratına yönelik keşfedilmesi gereken konuların ortaya çıkarılması araştırma türü olarak nitel bir araştırmayı gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda işletme sahipleri/yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar ve tartışmalar sonucunda konuya ilişkin görüşler sistematik olarak alınmış ve analiz edilmiştir. Yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde imalatçı ve ihracatçı işletmelerin rekabet istihbaratı kapsamında kritik bilgi kaynakları olan sanayi analizi, pazar araştırması, rakip analizi ve gizli müşteri uygulamaları kapsamında edindikleri tecrübe ve bilgi düzeylerinin rekabet edebilir olmaktan uzak görüldüğünün tespiti yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet İstihbaratı, Pazarlama Bilgi Sistemleri.

**Makale Gönderme Tarihi:** 15.03.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 20.04.2019

### Önerilen Atıf:

Aktepe, C. (2019). Yabancı Pazarlarda Sürdürülebilir Başarı İçin Rekabet İstihbaratının Önemi ve Kritik İstihbarat Alanları, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2):156-165.

© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.



**Journal of Social, Humanities and  
Administrative Sciences**

2019, 2(2):156-165. DOI: [10.29226/TR1001.2019.x](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.x)  
ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: [www.sobibder.org](http://www.sobibder.org)



RESEARCH PAPER

**The Importance of Competitive Intelligence for Sustainable Success in Foreign Markets  
and Crucial Fields of Intelligence**

Assoc. Prof. Dr. Cemalettin AKTEPE, Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara. e-mail: [cemalettin.aktepe@gmail.com](mailto:cemalettin.aktepe@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5426-2530>

**Abstract**

The aim of this study is to reveal the degree of awareness of the enterprises which are engaged in international trade by export, in the competitiveness relations with their competitors in the domestic market or in foreign markets, at the point of reaching information sources within the logic of bar competition intelligence. In addition to this main objective, it was determined that the methods used by the enterprises in this research were determined by the other methods. For this purpose, a qualitative research has been designed for "theory formation. Finding the answers to the research questions related to the research problem and revealing the issues that need to be explored for competition intelligence require a qualitative research as a research type. As a result of in-depth interviews and discussions with business owners / managers, opinions about the subject have been systematically taken and analyzed. As a result of face-to-face interviews, it was determined that the experience and knowledge levels acquired by the manufacturers and exporters in the context of competitive intelligence as critical information sources, industrial analysis, market research, competitor analysis and confidential customer applications were far from being competitive.

**Keywords:** Competitive Intelligence, Marketing Information System.

**Received:** 15.03.2019

**Accepted:** 20.04.2019

**Suggested Citation:**

Aktepe, C. (2019). The Importance of Competitive Intelligence for Sustainable Success in Foreign Markets and Crucial Fields of Intelligence, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 2(2):156-165.

© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.

## GİRİŞ

Rekabet istihbaratı herkesin anlaştığı ortak bir tanıma ulaşamamış kavramlardan biridir. Bu bir bakıma teorinin ve pratiğin sürekli geliyiyor olmasında da kaynaklanmaktadır. Bazen ticari istihbarat, bazen de işletme istihbaratı gibi kavramlarla kullanılmakla beraber, rekabet istihbaratı özellikle işletmelerin rekabet çevresi faktörlerine odaklanan ve işletmenin rekabetçi gücünü artıracak bir yapısı içinde değerlendirilmektedir.

Çalışma konusu rekabet çevresi olunca, işletmelerin gerçekten çok farklı alanlardan, farklı seviyelerde, değişik bilgi kaynaklarından ve kesintisiz veri akışının var olduğu düşünülmektedir. Gerçekten de işletmelerin rekabet çevresi içinde, sektörel gelişmelerin takip edilmesi, sektör içindeki rakipler, sektöre girecek veya girmiş potansiyel rakiplerin durumu rekabet istihbaratı içinde ele alınmalıdır. Diğer yandan bu tüm rakipler içinde öncelikle takip edilmesi gereken işletmelerin ayrıca gerek masa başında gerek se de alan incelemeleri veya gizli müşteri uygulamalarıyla yakından izlenmesi önem arz etmektedir. Bu kadar geniş bir çalışma alanı içinde, daha dar bir veri bütünü ile çalışıp ama doğru noktalarda istihbarat elde etmek işletmeler için istihbarat etkinliğini ve verimliliğini de artıracak, kaynak ve zaman israfını da azaltacaktır.

İşte bu amaç çerçevesinde, işletmelerin doğru noktalara bakması ve doğru alanlardan veri toplamasına yönelik en uygun alanların tespitine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Rekabet istihbaratının temel amacı rakiplere karşı stratejik ve taktik üstünlük oluşturmaktır. Bu üstünlüğün yaratılabilmesi için firmanın “kendisini”, “rakiplerini”, “müşterilerini”, “dünyayı”, “pazarı” ve “olası gelişmeleri” “bilmesi” ve “öngörebilmesi” gerekmektedir. Bu bilgi “hedef odaklı” ve “operasyonel” bir bilgi olmalıdır. Bu “ticari istihbarattır”. Bütün istihbarat süreci “tezlerle hayatın gerçekliği arasındaki çelişkiyi” çözüme amacına yöneliktir (Koç, 2014: 18).

Ekonomik istihbarat faaliyeti her ne kadar bilgiye dayalı günümüz ekonomisinin vazgeçilmez unsuru olsa da bu faaliyetin tarihsel köklerini çok daha gerilere götürmek mümkündür. Bilinen insanlık tarihinin varlığıyla birlikte ekonomik ilişkiler de oluşmaya başlamış, üretim faaliyetinin temelleri atılmıştır. Feodal toplumların oluşumuyla ticari faaliyetler topluluklar arasında çoğalmış, ekonomik çıkarlar yüzünden savaşların yaşandığı gözlenmiştir. Toplumların bir araya gelerek oluşturdukları krallıklar ile kıtalar arasında ilişkiler sadece savaşlarla değil, ekonomik ilişkilerle de kurulmaya başlanmıştır. Verimli topraklar, madenler ve baharatlar gibi ekonomik gelir araçlarına sahip olunması ve bunları değiştirerek ticari faaliyetlerin başlaması para, faiz, borç gibi ekonomik terimlerin oluşmasını sağlamıştır (Güldiken, 2006: 173).

Ekonomik istihbarat sahasında Fransa'nın zengin bir mirasa sahip olduğu ve ekonomik-teknolojik bilgi ağlarının kullanılmasında güçlü rolü olduğu söylenebilir. Küreselleşme ile birlikte orta ölçekli işletmelerin uluslararası işletmeler yapısına bürünmeye başlamasıyla bilgi ağlarından elde edilen bilgilerin mahiyetinin de değişmesi zorunluluk haline gelmiştir. İş birliği seviyesinde ekonomik istihbarat, bilgi ve tecrübenin birikiminden doğan güç olarak açıklayabileceğimiz, know-how elde edilmesinin gelişmiş teknoloji sektörlerinde yapıldığı görülmektedir. Geniş düzlemde uzmanlar gözleme faaliyetinin güvenlik boyutunun da dikkate alınması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bu durum Fransız ekonomik istihbaratının dünya ekonomik faaliyetlerinde mağlubiyete yol açabilecek bir eksikliği olarak görülmüştür. 1995 yılında Fransız ekonomik istihbarat sisteminin merkezine ekonomik güvenliğinin sağlanması ve korunması konusu yerleştirilmiştir (Clerc, 1997: 313).

Öncelikle dış ticaret istihbaratı bağlamında sürekli olarak karşılaşılabilecek olan bazı temel kavramların

netleştirilmesi gerekmektedir. Veri (data), bilgi (information) ve istihbarat (intelligence) nedir? Bunların bir açıklaması önem arz etmektedir.

Veri: İlgisiz bilgi parçası,

Bilgi: Verinin ilişkilerini anlayarak geliştirilen düşünce ürünü,

İstihbarat: Bilginin yeniden organize edilerek içerdiklerini ve kuruluş üzerindeki gelecekteki etkilerini kavramak

Görülebileceği gibi istihbarat bilginin yorumlanması ve kuruluşu etkilemesi açısından ele alınmaktadır. Kuruluşu etkilemeyecek bir bilginin istihbarat özelliğinden söz edilemez.

Veri-bilgi-istihbarat sürecinin adım adım gelişen bir süreç olduğu düşünülür ancak bu her zaman bu adımların izlenilmesinin zorunlu olduğu anlamına gelmez. Örneğin ABD'nin "unlu mamul ürünlerinde" (GTİP 1905) Avrupa Birliği'ne koyduğu %15'lik bir vergi bağlantısız bir veri parçasıdır ancak basit bir yorumla operasyonel yani istihbarı bir bilgiye dönüşür. Bu ürünü üreten Türk imalatçıları açısından bu "basit bilgi" ABD unlu mamul pazarına girişin anahtarıdır çünkü aynı üründe Türkiye'ye ABD tarafından uygulanan bir vergi yoktur ve Türk ürünleri AB ürünlerine karşı fiyat anlamında büyük bir rekabet avantajı kazanmış durumdadırlar. Görülebileceği gibi bu "basit bilgi", "operasyonel bilgi" ve "özgül ağırlığı olan" bir bilgi olarak yorumlanabilir. Bu istihbarattır (Koç, 2014:23).

İstihbarat ve özellikle ülkelerin birbirleriyle olan ilişkilerindeki rekabete dayalı istihbarat çalışmaları tarihin derinliklerine kadar inmektedir. Eski Çin kayıtlarında da istihbaratın Çin ordularının en önemli güçlü yanlarından biri olması gerektiğine dair yazıtlar bulunmuştur. Diğer yandan, ülkelerin siyasi ve politik rekabeti içindeki gelişmelerin ticari hayata yansımaları düşünüldüğünde istihbarat verilerinin bir zenginlik sebebi olduğu görülmektedir.

Rekabet istihbaratının izleri 1600'lü yıllarda da görülebilmektedir. İngiliz Doğu Hindistan Şirketi'nin ajanı olarak çalışan RL Wickham, istihbarat toplamak için Çin'e gönderilmiştir. Çayın önemini ve potansiyelini araştırmıştır. İngiliz ekonomisine katkıda bulunmak amacıyla olan Wickham, on yıl boyunca Çin'in çay üretimini öğrenmiş ve daha sonra, çay kutuları ve sandıklar gibi çeşitli taşımaya yönelik icatlar sayesinde, İngiltere'de bir çay endüstrisinin temelleri atılmıştır (Breed, 1999).

Waterloo Savaşı istihbarat bilgisinin sermaye artırmanın nasıl bir nedeni olduğuna dair iyi bir örnektir. Nathan Rothschild isimli yatırımcı, savaşın yapıldığı bölgeye yerleştiği ajan sayesinde savaşın Napolyo'nun ordusunun kaybettiğini erkenden öğrenmiştir. Sonra Londra Borsasında ciddi oranda hisse satışı yapmıştır. Bu satış Koalisyon kuvvetlerinin savaşı kaybettiği yönünde algılanarak Londra Borsasında ciddi satışlar birbirini izlemiştir. Bu satışların ardından alım yapmaya başlayan Rothschild servetine birkaç servet daha eklemeyi başarmıştır. 1815'te Waterloo Savaşı'ndan sonra Londra Menkul Kıymetler Borsası'na bir servet kazanması için zamanında ve doğru istihbaratın ticari bir kazancın sebebi olacağının ilk örneklerindedir (Calof ve Wright, 2008: 718).

Bugüne geldiğinde özellikle Birleşik Amerika'da son yirmi yılda şirketlerin ticari istihbarat bütçelerinin 10 kat arttığı görülmektedir. Bu bütçelerin bir kısmının pazarlama araştırması olduğu, ama zaman içinde nitelik olarak rekabetçi bir bilgi alışverişine yönelik kaynakların arttığı da bilinmektedir. En büyük 500 firmanın 281 tanesinin son on yıllık dönemde düzenli ve entegre bir istihbarat bilgi ağına sahip olduğu belirtilmiştir (GIA Report, 2005,17).

Akademik yazın da ise rekabet istihbaratı özellikle 1960'lardan sonra çalışılan bir konu olmaya başlamıştır. Ama özellikle 2000'li yıllar itibariyle daha önemli sonuçlar ve bulgular ortaya çıkaran Beal 2000, Kourteli 2000, Saxby vd., 2002, Voros 2001, Decker 2005 gibi çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalar rekabet istihbaratının diğer alanların dışında özellikle işletmelerin kültürlerinin ve stratejilerinin bir parçası olduğunu vurgulayan çalışmalardan bazılarıdır. İşletmelerin pazarlama planlarının oluşturulmasında ve kurgulanmasında istihbarat birimlerinin rol alması gerektiği Beal (2000)'in çalışmasında detaylı olarak ele alınmıştır. İşletme çevre unsurları olan makro çevre

unsurlarının, işletmeler tarafından değiştirilemeyeceği gerçeğini yok saymadan, bu çevre faktörlerindeki olası değişimlerin ticari istihbarat çalışmaları bünyesinde ele alınabileceği veya takip edilebileceği düşüncesine referans verilmektedir. Etkin rekabet kültürünün işletmenin organizasyonun kültürünün bir parçası olabileceği de Saxby vd., (2002)'nin çalışmalarında ifade edilmektedir. Bu rekabet ve ticari istihbarata dayalı organizasyon kültürü bir süre sonra organizasyonun toplam performansında bir artışa neden olacağı da bu çalışmalarda sıklıkla belirtilen unsurlardır.

Rekabet istihbaratının bazı temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Rekabet istihbaratı karar almamızı kolaylaştırıcı bir destek sistemi olarak düşünülmelidir ve organizasyonu bu yönde yapılmalıdır. Gelen tüm verilen ham haliyle değil, bir süzgeçten geçirildikten sonra ele alınmalıdır.
- Gelen istihbaratlar daha ziyade rekabet içeriklidir yani işletmenin rakiplerine öne öne çıkmasını sağlayıcı bir özellik taşır. Bu tür veriler işletmelerin tüm çevre unsurlarından elde edilebilir ama önemli olan nokra rekabetçi yapıyı beslemesidir.
- Rekabet istihbaratı süreci sistematik bir süreçtir. Yani toplanan verilerin sonucunda elde edilen bilgiler işletmelerde bir fayda yaratmalı ve bu fayda, tüm istihbarat faaliyetlerinin ortaya çıkardığı maliyetlerin üzerinde olmalı. Bu durum, işin sürdürülebilir olmasının da temel gerekçesini ortaya koymaktadır.
- Rekabet istihbaratı adından anlaşılabilirliği gibi işletmelerin rekabet sürecinde avantaj sağlayacağı veya başka bir ifadeyle rakipleri karşısında bir adım öne çıkaracak bilgilerin elde edilmesine yöneliktir. İşletmelerin rekabetçi gücünü artırmayacak verilerin elenmesi ve sürece dahil olmaması gerekir. Bu nedenle işletmelerin rekabetini etkileyen tüm çevre unsurları bu sürece dahil olması gerektiği işaret edilmektedir.
- Endüstri ajanlığı veya bu konuda etik ve ahlaki sınırların dışında bilgi ve veri toplamaya yönelik istihbarat çalışmaları rekabet istihbaratının sınırları dışındadır. Rekabet istihbaratı açık veriler üzerinden yapılan bir istihbarat

Günümüzde işletme çevresinin özellikle rekabetle ilgili olan özellikleri (rekabetçi çevre) hızla ve sürekli değişmektedir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ise bu değişime ilişkin verilere ulaşmayı çok kolaylaştırmıştır. Bugün yöneticilerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi, aşırı veri yığını altında bu değişimin yarattığı yeni fırsat ve tehditleri görmenin zorlaşmasıdır. Bu koşullar altında doğru karar vermenin getirisi veya yanlış karar vermenin götürüsü çok yüksek olmaya başlamıştır.

Rekabet istihbaratının temel hedefi, işletmelerde kara vericilerin ihtiyaç duyduğu istihbaratı sağlamak suretiyle, önemli işletme kararlarını iyileştirmek yoluyla, işletmenin daha başarılı olmasını sağlamaktır. Özellikle pazardaki yeniliklerin, farklılıkların ve değişikliklerin ortaya çıkardığı fırsatları ve tehditleri ortaya çıkarmaktır. Bir diğer amacı, sektördeki diğer oyuncuların yeni politikalarını, uygulayabilecekleri stratejik eylemleri önceden görmeyi sağlamaktır. Bunun yanı sıra işletmenin vereceği tepkilerinde zamanında ve doğru şekilde verilmesine yardımcı olmak diğer bir amaçtır.

Rekabet istihbarat sürecini yöneten uzman ekibin görevi çoğunlukla işletmenin üst kademesindeki yöneticiler olan Rİ kullanıcılarına en uygun istihbaratı zamanında ve doğru içerikle hazırlayıp sunmasıdır. Yöneticiler de kendilerine ulaştırılan dahili ve harici enformasyonlar ışığında işletmenin belirlenen stratejisi doğrultusunda kararları almaktadırlar. Elde edilen istihbaratlar uzun vadede belirlenen şirket stratejilerinin güncellenmesi ile de sonuçlanabilmektedir. Anahtar istihbarat konularının belirlenmesi sadece işletme için önemli Rİ konularını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda uzun süreli ve etkin bir istihbarat paylaşım sisteminin de tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlar. Eylemsel ve etkin istihbarat bu sistemin iletişim kanalları dahilinde karşılıklı paylaşım esasına göre üretilir (Edin, 2008:593).

1990'lı yıllardan başlayan rekabet istihbarat konsepti ABD'den başlayarak önce batıya sonradan da doğuya doğru yayılmasını sürdürdü. Rekabet istihbarat sistemi ticari bilgi sistemindeki gelişmelerle birlikte daha dinamik bir yapıya kavuştu. ABD ve batıda rekabet istihbarat sistemleri üzerine akademik

ve pratik düzeyde çalışmalar yapıldı ve yapılıyor. Rekabet istihbaratı yine doksanlı yılların sonlarına doğru Çin Halk Cumhuriyeti ve Japonya'ya da girdi. 2003-2006 yılları arasında Çin Halk Cumhuriyeti'nde devletin de katkılarıyla 15.000'den fazla rekabet istihbarat elemanı yetiştirildi (Koç, 2014, 12).

Ekonomik istihbarat kavramı günümüzde iki farklı amaçla kullanılmaktadır. Birinci amaç, ülkelerin kendi ulusal çıkarlarını diğer ülkelerin çıkarları üzerinde tutmak, vatandaşların refah düzeyini artırmak amacıyla ekonomik faaliyetlerde diğer ülkeleri takip etmek, topladığı bilgileri değerlendirerek şirketlerinin küresel ekonomik pazarda söz sahibi olmalarını sağlamaktır. İkinci amaç ise faaliyet gösteren yerel, bölgesel ya da uluslararası şirketlerin, faaliyet gösterdikleri alanlarda pazar paylarını arttırmak, yeni yatırımlar yapmak, farklı pazarlara girmek, üretim süreçlerini yenilemek ve geliştirmek için kendi çaplarında bilgi edinme faaliyetlerini yürütmesidir. Ekonomik istihbarat faaliyeti her ne kadar bilgiye dayalı günümüz ekonomisinin vazgeçilmez unsuru olsa da bu faaliyetin tarihsel köklerini çok daha gerilere götürmek mümkündür. Bilinen insanlık tarihinin varlığıyla birlikte ekonomik ilişkiler de oluşmaya başlamış, üretim faaliyetinin temelleri atılmıştır. Feodal toplumların oluşumuyla ticari faaliyetler topluluklar arasında çoğalmış, ekonomik çıkarlar yüzünden savaşların yaşandığı gözlenmiştir. Toplumların bir araya gelerek oluşturdukları krallıklar ile kıtalar arasında ilişkiler sadece savaşlarla değil, ekonomik ilişkilerle de kurulmaya başlanmıştır. Verimli topraklar, madenler ve baharatlar gibi ekonomik gelir araçlarına sahip olunması ve bunları değiştirerek ticari faaliyetlerin başlaması para, faiz, borç gibi ekonomik terimlerin oluşmasını sağlamıştır (Güldiken, 2006:173).

Rekabet istihbaratı, küresel bir rekabet ortamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Birçok sektörden, birçok alandan alınan verilerin düzenli şekilde bilgiye dönüşmesi için işletmelerin ticari süreçlerden bilgi aktarımını düzenli ve sistematik şekilde yapması önem arz etmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Çalışma, özellikle ihracat yoluyla uluslararası ticaret yapan işletmelerin, iç pazarda veya yabancı pazarlardaki rakipleriyle olan rekabet ilişkilerinde, "rekabet istihbaratı" mantığı içinde bilgi kaynaklarına ulaşma noktasında farkındalıklarının derecesini ortaya çıkarma amacıyla yapılmıştır. Bu temel amacın yanı sıra, araştırmada işletmelerin bu istihbaratları hangi yöntemlerle sağladığını belirlemek bir diğer amaç olarak belirlenmiştir. Bu araştırmanın amacına ulaşması için işletmelerin "dedikodu" ve "kişisel temaslar" dışında daha sürdürülebilir ve sistematik bilgi sağlamak adına, işletme dışından uzman profesyoneller istihdam edip etmediği, toplanan bilginin analiz edilmesi, sektör analizinin yapılması, pazar araştırmasının yapılması gibi yöntemleri kullanıp kullanmadığını ortaya çıkarmak çalışmanın diğer alt amaçlarındandır. Günümüzün küresel rekabet ortamında yeterli olmayacak bilgi toplama süreçleri ve bilgi sistemleri dışında modern ve kapsamlı bir rekabet istihbaratı bilincini uluslararası ticaret yapan işletmelere hatırlatmak, bu çalışmanın yapılmasının gerekliliği açısından önem arz etmektedir.

**Çalışmanın Yöntemi ve Diğer Yöntemlere Göre Farkı:** Yukarıda ifade edilmeye çalışılan araştırmanın amacına uygun olarak "kuram oluşturmaya yönelik" nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma probleminin ilişkin araştırma sorularının cevaplarını ortaya çıkarmak ve rekabet istihbaratına yönelik keşfedilmesi gereken konuların ortaya çıkarılması araştırma türü olarak nitel bir araştırmayı gerekli kılmaktadır. İşletme sahipleri/yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar ve tartışmalar sonucunda konuya ilişkin görüşler sistematik olarak alınmış ve analiz edilmiştir. Bu görüşmelerin detaylarıyla beraber, çok yönlü görüşülmesine imkan sağlayan kuram oluşturmaya yönelik nitel araştırma, bu araştırma açısından en uygun yöntem olarak belirlenmiştir.

Buna göre çalışmanın ana problemi, işletmelerin rekabet istihbaratı ve istihbarata ilişkin yöntemlerle alakalı farkındalıklarının ve istihbarat faaliyetlerine dönük verilen önemin düşük olması olarak belirlenmiştir. Bu problem ilerde bahsedilecek alt problemlerinde ana kaynağını ifade etmektedir.

İhracatçı işletmelerin “rekabet istihbaratı” kapsamında, sanayi analizi, pazar araştırması, masa başı araştırmaları ve gizli müşteri uygulamaları gibi alt uygulamalarıyla ilgili varsayımlar etrafında konular belirlenmiştir. Konularla ilgili açık uçlu sorular hazırlanmak suretiyle görüşme protokolleri oluşturulmuştur. Çalışmada yapılan derinlemesine mülakatlar ve dokümanlar analizlere dahil edilmiş ancak gözlemler ve görsel ve işitsel materyaller analize dahil edilmemiştir.

Araştırmanın evreni Ankara da imalat yapan ihracatçı işletmelerdir. Araştırma kapsamında Ankara Sanayi Odasına ve Orta Doğu İhracatçılar Birliğine kayıtlı altı ihracatçı işletme ile görüşmeler yapılmıştır. Bu işletmelerin tamamı imalatçı ve ihracatçı işletmelerdir. Yapılan görüşmeler neticesinde yabancı pazarlar ve bilgi yönetimine ilişkin bir geçmişi olan işletmelerden çok aşamalı olarak örneklem belirlenmiştir. Basit rassal olarak da araştırma kümesi belirlenmiştir.

Çalışmaya katılan işletmelere özgü bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

İŞLETMELER	A	B	C	D	E	F
İşletme Ölçeği*	Orta Ölçekli	Büyük Ölçekli	Orta Ölçekli	Büyük Ölçekli	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli
İhracat Tutarı (Yıllık, Milyon \$)	< 2 milyon	< 5 milyon	< 2 milyon	< 5 milyon	< 2 milyon	> 2 milyon
Sektör	Makine ve Aksamları	Savunma ve Havacılık	Bilişim, Teknoloji	Makine ve Aksamları	İklimlendirme	Mobilya
Faaliyette Bulunulan Pazar Sayısı	>5	<10	>5	>10	>5	>5

\*Çalışan sayısı baz alınmıştır.

Yukarıda verilen tabloda çalışmaya katılan işletmelerin bazı özellikleri görülebilmektedir. Bunun dışında yapılan görüşmeler dört temel üzerine oturmaktadır.

- Sanayi Analizi
- Pazar Araştırması
- Masa Başı Rakip Analizi
- Gizli Müşteri Uygulaması

Bir istihbarat sisteminde hareket noktası ve dayanağı veridir (Dönmez, 2015). Bu çalışmada da dört farklı başlıkta istihbarat tekniği üzerinde durulmuştur. Bu dört farklı araştırma tekniği kullanılarak ihracatçı işletmelerin istihbarat becerileri ve istihbarat farkındalıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

**Sanayi Analizi:** Sanayi analizi sekiz alt konuda istihbarat sağlamayı gerektirir (Hall ve Bensoussan 2007). Bunları *mevcut rakipler, potansiyel rakipler, yasal değişiklikler, sosyo-demografik değişiklikler, dışarıdaki tehdit veya fırsatlar, yeni mal veya hizmetler, belirli alanlarda yeni teknolojiler, genel itibarıyla yeni teknolojiler* olarak sıralayabiliriz.

Görüşmeler çerçevesinde altı işletmenin sanayi analizine yönelik istihbarat çalışmaları analiz edilmiştir. Altı işletmeden B ve D, yukarıda sekiz araştırma başlığından beş tanesine yönelik (mevcut rakipler, yasal değişiklikler, yeni mal ve hizmetler, belirli alanlardaki yeni teknolojiler, sosyo-demografik değişiklikler) istihbarat faaliyetlerini yürütmeye çalışmaktadır. Bu istihbarat çalışmaları için *düzenli olmayan faaliyetler* yürütmektedir. Özellikle rakip işletmelerle ilgili istihbaratı uluslararası fuarlar veya gezilerde elde etmeye uğraşmaktadırlar. Diğer dört işletme ise sanayi analizi içinde düzenli istihbarat faaliyetleri bulunmamaktadır. Sadece bir işletme (C), yurt dışındaki sektöre özgü yazılı ve elektronik yayınları takip etmeye ve bilgi toplamaya çalıştığını ifade etmiştir.

**Pazar Araştırması:** Bu aşamada genel hatlarıyla sektörün büyüklüğü, sektör eğilimleri, sektörün büyük oyuncularının yapılarını ortaya çıkarmak açısından önem arz eden pazar araştırmasında, *pazarın genel ekonomik durumu, rakiplerin pazar payları ve stratejileri, rakiplerin temel yetenekleri, rakiplerin gelecek planları, müşteri beklentileri, pazardaki muhtemel tehdit ve fırsatlar* (Köseoğlu ve Akdeve, 2013) hakkında istihbarat sağlamak adına yapılanlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Altı işletmenin iki tanesi (B, C) yukarıda verilen altı istihbarat unsurundan birkaçıyla ilgili (müşteri beklentileri, rakiplerin yetenekleri) düzenli araştırmalar yapmaktadır. Bu işletmelerin sektörlerinin savunma ve havacılık ile teknoloji işletmesi anlamlı görülmektedir. Bu işletmelerin özellikle büyük ölçekli siparişler üzerine iş anlaşmaları yaptıkları dikkate alındığında bu durumu normal karşılamak gerekir. Diğer dört işletme ise Pazar araştırmasına yönelik süreklilik arz eden bir istihbarat çalışması yapmamakta ve hatta buna ilişkin bilgi ihtiyacı duymamaktadırlar.

**Masa Başı Rakip Analizi:** İşletmeler internet yoluyla birçok bilgiye sahip olma imkanını elde edebilirler. Özellikle sosyal medya hesapları sadece müşteri eğilimleri için değil, işletmelerin yeni ilgi alanlarının ortaya çıkarılması içinde kullanılabilir. Herhangi bir seyahat maliyeti olmadan, bulunulan yerden birçok değerli bilgi bu istihbarat sürecinde toplanabilmektedir. Bu istihbarat tekniğinde *rakip işletmelerin fiyat politikaları, ürün tasarımları, konumlandırmaları, iletişime yönelik politikaları, sektördeki rakiplerin varlığı, (Graef, 1997) üretim faaliyetleri, dağıtım stratejileri, örgüt yapısı, istihdam politikaları birleşme/satın alma politikaları* (Murphy, 2005) hakkında istihbarat sağlanmaya çalışılmaktadır.

Web ortamında yapılan bu tür istihbarat faaliyeti işletmeleri için düzenli bilgi sağlayan en önemli tekniktir. Çalışmada yer alan altı işletmenin tamamı düzenli olmasa da web ortamında rakip analizini yaptıklarını ifade etmektedir. Özellikle yeni ürünlerini, fiyat politikalarını, ürün tasarımlarını, iletişim tekniklerini masa başı ortamında yaptıkları ifade edilmektedir. Ancak *sadece işi bu tür istihbarat yapmak olan personel istihdamı yapılmış mıdır?* diye sorulduğunda hiçbir işletmenin böyle bir uygulaması olmadığını belirtmiştir. İki işletme (B, D) pazar araştırması yapan grubun bu işi de düzenli yaptıkları ifade edilmiştir.

**Gizli Müşteri Uygulaması:** Gizli müşteri uygulaması, işletmenin ürün veya hizmet kalitesi, personel ve operasyonlarının belirli açılardan gözlemlemesi amacıyla bazı ürünleri satın almak üzere işletme dışından uzman birilerinin görevlendirilmesi faaliyetidir. Aslında bu tekniğin uygulama kolaylığı ve düşük maliyetli olmasından dolayı küçük ölçekli işletmeler tarafından da tercih edilmektedir (Köseoğlu ve Akdeve, 2013). Bu istihbarat tekniği özellikle perakendecilik ve konaklama sektörü gibi hizmet sektörlerinde uygulaması iyi sonuçlar veren bir istihbarat şekli olarak düşünülmektedir. Bu bilgiler üst yönetime rapor olarak sunulurken, diğer istihbarat bilgileriyle karşılaştırılmak suretiyle kontrol amacıyla da kullanılmaktadır. Müşteri bakış açısını işletme dışından bakan biri tarafından ortaya koymak adına önem arz eden bu istihbarat tekniği müşteri memnuniyeti, sadakat düzeyleri, müşterilerin bağlılıkları gibi özellikle "müşteri ilişkileri yönetimi" başlığı altında ihtiyaç duyulan birçok konuya açıklık getirebilecek niteliktedir. Tüm bunlara rağmen, araştırma kapsamında yer alan altı işletmeden hiçbiri bu tür bir istihbarat yöntemi kullanmamaktadır. Bunun nedenlerinin bir kısmı işletmenin bulunduğu



sektörün bu tür bir istihbarata gerek olmadığı kanısının var olmasıdır. Ancak diğer yandan bu basit ama etkili istihbarat türüne yönelik bir bilgi olmadığı görülmüştür. Altı işletmenin beş tanesi ilerleyen dönemlerde de de bu tür bir tekniğe ihtiyaçları olmadığını düşünmektedir.

## SONUÇ

Çalışma kapsamında imalatçı ve ihracatçı olan işletmelerin rekabet istihbaratı kapsamında yürüttükleri istihbarat faaliyetlerinin türü hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır. Bilgi almak amacıyla görüşülen altı imalatçı ve ihracatçı işletmenin rekabet istihbaratı kapsamında hangi bilgi kaynaklarına yöneldiği ortaya koyulmaya çalışılmış ve bu altı işletmenin yönetici veya sahipleriyle yapılan görüşmelerde dört bilgi türüne göre bir sınıflama yapılmıştır. Buna göre;

- Sanayi Analizi
- Pazar Araştırması
- Masa Başı Rakip Analizi
- Gizli Müşteri Uygulaması

alanlarını ilgilendiren alt başlıklara ilişkin bilgi alma süreçleri incelenmiştir. Buna göre; sanayi analizi başlığı altında *“mevcut rakipler, potansiyel rakipler, yasal değişiklikler, sosyo-demografik değişiklikler, dışarıdaki tehdit veya fırsatlar, yeni mal veya hizmetler, belirli alanlarda yeni teknolojiler, genel itibariyle yeni teknolojiler”* le ilgili alanlarda sistematik bilgi toplayan tek bir firmaya rastlanmıştır. Her birinin imalatçı ve aynı zamanda ihracatçı olan bu işletmelerin *“sanayi analizi”* başlığı altında ciddi bir istihbarat eksikliği olduğu görülmektedir. Pazar araştırması ise yukarıda belirtilen dört alan içinde en çok çaba sarf edilen alanlardan biri olarak görülmektedir. *“Pazarın genel ekonomik durumu, rakiplerin pazar payları ve stratejileri, rakiplerin temel yetenekleri, rakiplerin gelecek planları, müşteri beklentileri, pazardaki muhtemel tehdit ve fırsatlar”* alt başlıklarında iki işletmenin düzenli bilgi sağladığı ve bunları stratejik olarak zaman zaman kullandıkları ifade edilmiştir. Üçüncü alan olan masa başı rakip analizi, diğer bilgi türlerine göre daha düşük maliyetleri içermesi nedeniyle çalışmaya katılan altı işletmenin de yapmış olduğu bir istihbarat alanını ifade etmektedir. Burada özellikle belirtmekte fayda vardır ki; düşük maliyetli istihbarat faaliyetleri işletmeler tarafından daha fazla talep görmektedir. Belki de devlet destekleri içinde bu tür istihbarat faaliyetlerine yönelik maliyet ve giderlerin devlet tarafından bir kısmının karşılanması, işletmeleri bu yönde motive edecektir. Gizli müşteri uygulamaları ise çalışmada ele alınan dördüncü istihbarat alanıdır ve bu alanda görüşülen hiçbir işletme az veya çok bir çalışma içinde olmamış ve hatta iki işletme bu tür bir bilgi girişiminden tamamen habersizdir ve hatta beş tanesi ilerleyen dönemlerde de bu tür bir bilgi elde etmeye yönelik bir organizasyona girmeyeceklerini ifade etmektedir.

Sonuç olarak; imalat sektöründe yer alan altı ihracatçı işletmenin rekabet istihbaratı deneyimleri küresel rekabet ortamında oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Düzenli ve büyük ölçekli ihracat yapan işletmelerde daha stratejik istihbarat sistemleri olduğu B ve D firmalarında görülmekle beraber, bazı sektörlerde (teknoloji) bilgi erişimi daha kapsamlı olabilmektedir. İşletmelerin ölçeği küçüldükçe istihbarat bütçelerinin düştüğünü de söylenebilmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda rekabet istihbaratının sektörler itibariyle araştırmalarını yapmak daha anlamlı sonuçlar verebilecektir. Bazı sektörlerde istihbarata yönelik verilerin daha kolay elde edilmesi mümkünken (yazılım, bilişim, teknoloji vb), bazı sektörlerde istihbarat yapmak ciddi bir bütçe ve strateji gerektirmektedir. Bu açıdan sektörel bir ayırım yapmak suretiyle yapılan çalışmalar daha hassas sonuçları ortaya çıkaracaktır.

## KAYNAKÇA

Beal, R.M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and

organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 38 (1): 27-47.

Breed, T. (1999). Tea consumers, tea trade, and colonial cultivation, available at: [www.bell.lib.umn.edu/Products/tea.html](http://www.bell.lib.umn.edu/Products/tea.html) (Erişim tarihi: 10.12.2018).

Calof J. L. and S. Wright, (2008). Competitive intelligence a practitioner, academic and inter- disciplinary perspective", *European Journal of Marketing*, 42 (7/8): 717-730.

Clerc, P. (1997). *Economic Intelligence*, UNESCO Press.

Decker, R., Wagner, R. and Scholz, S.W. (2005). An internet-based approach to environmental scanning in marketing planning, *Marketing Intelligence & Planning*, 23(2): 189-99.

Edin, İ. (2008). Rekabet İstihbaratı Sürecinde Anahtar İstihbarat Konularının Belirlenmesi, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(2): 589-600.

Global Intelligence Alliance (2005). Competitive intelligence in large companies – global study, GIA White Paper 4/2005, Global Intelligence Alliance.

Graef, J.L. (1997). Using the Internet for Competitive Inteligences: A Survey Report, *Competitive Intelligence Review*, 8(4):41-47.

Güldiken N. (2006). Bilginin Elde Edilmesinde ve Korunmasında Ekonomik İstihbarat Sistemlerinin Rolü, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2): 169-182.

Hall, C. & Bensoussan B. (2007). *Staying Ahead of the Competition World*, Scientific Publishing, Singapore.

Koç, Y. (2014). Dış Ticaret İstihbarat Kanalları, *İstanbul Sanayi Odası Yayınları No 6*.

Kourteli, L. (2000). Scanning the business environment: some conceptual issues, *Benchmarking*, 7 (5): 406-13.

Köseoğlu M. A. ve Akdere E. (2013). *Rekabet İstihbaratı*, Ankara: Nobel Yayınları.

Saxby, C.L., Parker, K.R., Nitse, P.S. and Dishman, P.L. (2002). Environmental scanning and organizational culture, *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1): 28-34.

Seviçin A. (2005). Türkiye’de ilk 500’e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 23(2):181-205.

Voros, J. (2001). Reframing environmental scanning: an integral approach, *Foresight – The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy*, 3(6), 533-51.