



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**İHRACATA YÖNELİK REKABET İSTİHBARATI
SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI - ANKARA'DA
MAKİNE VE AKSAMLARI ÜRETEEN FİRMALAR
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

MEHMET AK

**ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

TEMMUZ 2019



**İHRACATA YÖNELİK REKABET İSTİHBARATI SİSTEMİNİN
OLUŞTURULMASI - ANKARA'DA MAKİNE VE AKSAMLARI ÜRETEN
FİRMALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Mehmet AK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEMMUZ 2019

Mehmet AK tarafından hazırlanan “İhracata Yönelik Rekabet İstihbaratı Sisteminin Oluşturulması - Ankara’da Makine Ve Aksamları Üreten Firmalar Üzerine Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi Uluslararası Ticaret Anabilim Dalında Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Başkan):Prof. Dr. İrfan SÜER

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.....

Üye :Prof. Dr. Nevzat SAYGILIOĞLU

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylamıyorum.....

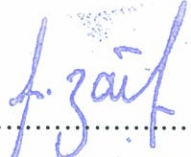
Üye : Doç.Dr. Kadri Gökhan YILMAZ

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.....

TezSavunmaTarihi:11/07/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAI F

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Mehmet AK

11/07/2019

İHRACATA YÖNELİK REKABET İSTİHBARATI SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI -
ANKARA'DA MAKİNE VE AKSAMLARI ÜRETEYEN FİRMALAR ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Mehmet AK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMMUZ 2019

ÖZET

Küresel pazarlarda artan rekabetin etkisiyle özellikle son birkaç yılda rekabet istihbaratına olan ilgi önemli ölçüde artmıştır. Firmalar buldukları konumu korumak ve pazar paylarını arttırmak için istihbaratı iş süreçlerine dâhil etmek zorunda kalmıştır. Bununla birlikte ekonomik durgunluk ve gerileme, şartları daha zorlu hale getirerek firmaları finansal açıdan olumsuz etkilemekte ve engelleri aşabilmeleri için onları çözüm arayışına itmektedir. Rekabet istihbaratı böyle bir ortamda firmalar için tercihten öte mecburiyet haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı ilk etapta firmalarda rekabet istihbaratı farkındalığını, uygulama seviyesini ve kapsamını belirlemektir. Daha sonra firmaların rekabet istihbaratı uygulamalarında karşılaştıkları zorlukları tespit etmektir. Son olarak toplanan verilerden yola çıkarak küresel rekabet ortamında firmalara rekabet avantajı kazandırmak amacıyla karar verme süreçlerini kolaylaştıracak bir rekabet istihbaratı sistemi kurulacaktır. Çalışmanın uygulama aşamasında birinci elden verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Örneklem olarak Ostim İş ve İnşaat Makineleri endüstriyel kümesi seçilmiş olup küme üyesi olan 54 ihracatçı firmaya anket uygulanmıştır. Belirlenen hipotezler ile firmaların sahip olduğu rekabet istihbaratı sistemine etki eden unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, rekabetin daha yüksek olduğu sektörlerde firmaların rakiplerine üstünlük sağlamak için özellikle geri bildirimler ile kendilerini güncel tuttıkları ve rekabet istihbaratı faaliyetlerine daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Firmada çalışanlara rekabet istihbaratı eğitimi verilmesinin rekabet istihbaratı sürecine ait bütün unsurları önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Diğer yandan, daha fazla rekabet yönlü istihbarat toplama süresine (tecrübeye) sahip olan firmaların elde ettikleri tecrübelerden kaynaklı olarak daha etkin rekabet istihbaratı sistemine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 118606
Anahtar Kelimeler : Küresel rekabet, Rekabet istihbaratı sistemi, Makine ve aksamları sektörü
Sayfa Adedi : 175
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İrfan SÜER

CREATING A COMPETITIVE INTELLIGENCE SYSTEM FOR EXPORT - AN
APPLICATION ON COMPANIES PRODUCING MACHINES WITH THEIR PARTS IN

ANKARA

(M.S.Thesis)

Mehmet AK

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
JULY 2019

ABSTRACT

Due to the increasing competition in global markets, interest in competitive intelligence has increased significantly in the last few years. Firms have had to incorporate intelligence into their business processes to maintain their positions and increase their market share. Alongside this, economic stagnation and recession have influence on the firms by making conditions more challenging in terms of finance, which pushes them to seek solutions in order to overcome these obstacles. In such an environment, competitive intelligence has become a necessity for firms. The aim of this study is to determine the level of competitive intelligence awareness at the firms, its level of implementation and its scope at the first stage. Then, to identify the challenges faced by firms in the application of the competitive intelligence. Finally, based on the data gathered, a competitive intelligence system will be established to facilitate decision-making processes in order to give firms a competitive advantage in a global competitive environment. Survey method was used to collect the first hand data during the application phase of the study. The industrial set of Ostim Work and Construction Machinery was chosen as the sample; and a survey was applied to 54 firms that are a member of this set. With the hypotheses identified, the factors affecting the competitive intelligence system of the firms were tried to be determined. As a result of the research, it is found that the firms keep themselves up-to-date especially with feedback and that they attach more importance to competitive intelligence activities in the sectors where competition is higher in order to gain the upper hand on their rivals. It is observed that providing the employees with competitive intelligence training has a significant impact on all elements of the competitive intelligence process. On the other hand, it is determined that firms with more competitive intelligence gathering time (experience) have a more effective competitive intelligence system due to their experiences.

Science Code : 118606

Key Words : Global competition, Competitive intelligence system, Machinery and parts industry

Page Number : 175

Supervisor : Prof. Dr. İrfan SÜER

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. REKABET İSTİHBARAT SİSTEMİNİN KURULMASI.....	5
2.1. Rekabet İstihbaratıyla İlgili Tanımlar.....	5
2.2. Rekabet İstihbaratının Gelişimi	8
2.2.1. Rekabet İstihbaratının Tarihi.....	8
2.2.2. Rekabet İstihbaratı Gelişiminin Aşamaları	9
2.3. Rekabet İstihbaratının Amaçları	10
2.3.1. Başlıca Rekabet İstihbaratı Amaçları.....	12
2.3.1.1. Savunma yönlü rekabet istihbaratı amacı	12
2.3.1.2. Saldırı yönlü rekabet istihbaratı amacı.....	14
2.3.1.3. Lojistik yönlü rekabet istihbaratı amacı.....	14
2.3.2. Rekabet İstihbaratı Hedeflerine Ulaşmak İçin Gerekli Şartlar	15
2.4. Rekabet İstihbaratının Kapsamı.....	15
2.5. Rekabet İstihbaratının Kaynakları	16
2.5.1. İkincil Kaynaklar.....	17
2.5.1.1. İç ikincil kaynaklar	18
2.5.1.1.1. Rekabet istihbaratı denetimi	18
2.5.1.1.2. Kütüphane dosyaları	18
2.5.1.1.3. Pazar araştırması raporları	19
2.5.1.1.4. Personel dosyaları	19
2.5.1.1.5. Ticari birliklerin raporları ve istatistikleri	19
2.5.1.1.6. Satış temsilcisi raporları.....	20
2.5.1.2. Dış ikincil kaynaklar.....	20
2.5.1.2.1. Resmi şirket dosyaları.....	20

2.5.1.2.2. Şirket belgeleri	20
2.5.1.2.3. Acente raporları	21
2.5.1.2.4. Kredi raporlama teşkilatları	21
2.5.1.2.5. Medya yayınları	21
2.5.1.2.6. Girişim sermayesi raporları	21
2.5.1.2.7. Patent veritabanları	22
2.5.1.2.8. Rakiplerin kaynakları.....	22
2.5.1.2.9. Teknik toplantılar.....	22
2.5.1.3. Dış ikincil bilgi kaynaklarının konumu	22
2.5.1.3.1. Kütüphaneler.....	23
2.5.1.3.2. Veritabanları	23
2.5.1.3.3. İnternet ağı	23
2.5.2. Birincil Kaynaklar.....	26
2.5.2.1. İç birincil kaynaklar.....	26
2.5.2.1.1. Rakiplerden katılan personeller	26
2.5.2.1.2. Satış personeli	27
2.5.2.1.3. Ticaret ve sanayi derneklerine üyeliği olan personeller	27
2.5.2.1.4. Konferanslara ve seminerlere katılan personeller.....	27
2.5.2.2. Dış birincil kaynaklar	28
2.5.2.2.1. Rakip kuruluşlarda çalışanlar.....	28
2.5.2.2.2. Müşteriler.....	28
2.5.2.2.3. Tedarikçiler	29
2.5.2.2.4. Broker analistleri.....	29
2.5.2.2.5. Gazeteciler	29
2.6. Rekabet İstihbaratının Rolü	29
2.6.1. Rekabet İstihbaratının Faydaları ve Kullanımı	30
2.6.2. Rekabet İstihbaratının Öncelikleri	31
2.6.3. Endüstri Risk Yönetimi ve Rekabet İstihbaratı İlişkisi.....	32
2.6.4. Rekabet İstihbaratına Karşı Tutumlar	33
2.6.5. Rekabet İstihbaratı İşlevinin Konumu	33
2.7. Rekabet İstihbaratı Süreci.....	34
2.7.1. Temel Rekabet İstihbaratı Modeli.....	35
2.7.1.1. Planlama.....	37
2.7.1.2. Verileri toplama	39
2.7.1.3. Verilerin analizi.....	41

2.7.1.4. Sonuçların dağıtılması.....	43
2.7.1.5. Geri bildirim	44
2.7.2. Rekabet İstihbaratı Sistemi Oluşturmada Genel İlkeler.....	46
2.7.3. Rekabet İstihbaratının Geliştirilmiş Model Örnekleri.....	48
2.7.3.1. Cekuls tarafından geliştirilen rekabet istihbaratı modeli	48
2.7.3.2. Campos tarafından geliştirilen rekabet istihbaratı modeli.....	52
2.8. Rekabet İstihbaratında Etik ve Yasal Çerçeve.....	55
2.9. Rekabet İstihbaratı Analiz Teknikleri.....	60
2.9.1. Stratejik Analiz Teknikleri.....	62
2.9.2. Rakip ve Müşteri Analizi Teknikleri.....	64
2.9.3. Çevre Analiz Teknikleri.....	66
2.9.4. Evrimsel Analiz Teknikleri	67
2.9.5. Finansal Analiz Teknikleri.....	68
2.10. Rekabet İstihbaratının Performans Ölçümü.....	69
2.11. Rekabet İstihbaratının Uygulama Alanları	70
2.11.1. İnsan İstihbaratı.....	70
2.11.2. Pazarlama İstihbaratı.....	71
2.11.3. Ürün Geliştirme Yönlü İstihbarat	72
2.11.4. Teknoloji Yönlü İstihbarat	72
2.11.5. Fuar İstihbaratı	73
2.12. Rekabet İstihbaratında Dikkat Edilmesi Gereken Bazı Çevresel Faktörler.....	74
2.13. Uluslararası Pazarlarda Rekabet İstihbaratı Uygulama Örnekleri.....	76
2.13.1. Avrupa'da Rekabet İstihbaratı	76
2.13.2. Japonya'da Rekabet İstihbaratı.....	77
2.13.3. Çin'de Rekabet İstihbaratı	79
2.13.4. Güney Afrika'da Rekabet İstihbaratı.....	80
2.13.5. Latin Amerika'da Rekabet İstihbaratı	81
2.13.6. Rusya'da Rekabet İstihbaratı.....	83
2.13.7. Ortadoğu'da Rekabet İstihbaratı.....	85
3. İŞ MAKİNELERİ SEKTÖRÜNE YÖNELİK DIŞ TİCARET ANALİZİ.....	87
3.1. İş Makineleri Sektörüne İlişkin Tanım ve Kapsamı	87
3.2. Dünyada Makine Sektörünün Mevcut Durumu.....	89
3.3. Dünyada İş Makineleri Sektörünün Mevcut Durumu	93
3.3.1. Sektör Dış Ticaretinin Ülkelere Göre Dağılımı	94

3.3.2. İş Makinesi Sektörünün Alt Sektörlere Göre Dağılımı.....	100
3.4. Türkiye’de İş Makineleri Sektörünün Dış Ticaret Analizi	102
3.4.1. 843149 GTİP Numaralı Alt Sektör	102
3.4.2. 847989 GTİP Numaralı Alt Sektör	107
3.4.3. 848310 GTİP Numaralı Alt Sektör	110
3.4.4. 847490 GTİP Numaralı Alt Sektör	114
3.4.5. 848210 GTİP Numaralı Alt Sektör	117
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	121
4.1. Evren ve Örneklem	121
4.2. Verilerin Toplanması	121
4.3. Verilerin Analizi	122
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	124
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	127
5.1. Katılımcıların Firmadaki Görevine Göre Dağılımı	127
5.2. Firmaların Çalıştırdıkları Personel Sayısına Göre Dağılımı.....	127
5.3. Firmaların Hukuki Yapısına Göre Dağılımı	128
5.4. Firmaların İhracat Oranlarına Göre Dağılımı	128
5.5. Firmaların İhracat Yaptığı Ülke Gruplarına Göre Dağılımı	129
5.6. Firmaların Bulunduğu İhracat Sektöründeki Rekabet Durumuna Göre Dağılımı.....	129
5.7. Firmalardaki İstihbarat Biriminin Varlığına İlişkin Bulgular.....	130
5.8. Firmaların Rekabet Yönlü İstihbarat Toplama Uygulamasına Göre Dağılımı...	132
5.9. Firmaların Rekabet İstihbaratı Elde Etme ve Uygulama Yönünden Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Bulgular.....	132
5.10. Etkili Bir Rekabet İstihbaratı Sisteminin Firmalara Sağlayacağı Faydalara Yönelik Bulgular	134
5.11. Firmaların Rekabet İstihbaratı Temel Amaçlarına Yönelik Bulgular	135
5.12. Firmaların İstihbarat Toplama İhtiyacı Duyduğu Konulara Yönelik Bulgular.....	137
5.13. Firmaların Rekabet İstihbaratı Toplarken Kullandığı Kaynaklara Yönelik Bulgular.....	138
5.14. Firmaların Toplanan İstihbaratı Analiz Ederken Kullandıkları Analiz Araçları ve Yöntemlerine Yönelik Bulgular	139
5.15. Firmaların İstihbari Bilgileri Kullanıcılara Ulaştırırken Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Bulgular.....	141

5.16. Rekabet İstihbaratı Bilgilerinin Firma İçerisindeki Birimlerde Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular	142
5.17. Firmaların İstihbarat Sürecindeki Geri Bildirim Uygulamalarının Düzeyine İlişkin Bulgular.....	143
5.18. Hipotezlerin Testi ve Değerlendirmeler	145
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	155
KAYNAKLAR.....	161
EKLER	168
EK 1. Anket Formu.....	169
ÖZGEÇMİŞ	175



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Rekabet istihbaratının gelişimi(Prescott, 1999:39-44)	10
Çizelge 3.1. 2015-2016 yılı makine sektörü ilk 10 alt sektörün ithalat – ihracat değerleri ve payları	91
Çizelge 3.2. 2009 – 2016 yılı için ülkelere göre sektör ihracatının dağılımı.....	95
Çizelge 3.3. 2009 – 2016 yılı için ülkelere göre sektör ithalatının dağılımı.....	98
Çizelge 3.4. İş makinesi sektörünün alt sektörler göre dağılımı	100
Çizelge 3.5. 843149 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler.....	103
Çizelge 3.6. 843149 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler	104
Çizelge 3.7. 843149 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler	106
Çizelge 3.8. 847989 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler.....	107
Çizelge 3.9. 847989 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler	108
Çizelge 3.10. 847989 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler	109
Çizelge 3.11. 848310 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler.....	111
Çizelge 3.12. 848310 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler	112
Çizelge 3.13. 848310 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler	113
Çizelge 3.14. 847490 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler.....	115
Çizelge 3.15. 847490 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler	116
Çizelge 3.16. 847490 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler	117
Çizelge 3.17. 848210 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler.....	118
Çizelge 3.18. 848210 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler	119
Çizelge 3.19. 848210 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler	120
Çizelge 5.1. Katılımcıların firmadaki görevine göre dağılımı.....	127
Çizelge 5.2. Firmaların çalıştırdıkları personel sayısına göre dağılımı	128
Çizelge 5.3. Firmaların hukuki yapısına göre dağılımı.....	128
Çizelge 5.4. Firmaların ihracat oranlarına göre dağılımı	129
Çizelge 5.5. Firmaların ihracat yaptığı ülke gruplarına göre dağılımı.....	129
Çizelge 5.6. Firmaların bulunduğu ihracat sektöründeki rekabet durumuna göre dağılımı	130
Çizelge 5.7. Firmalardaki istihbarat biriminin varlığına ilişkin bulgular	131
Çizelge 5.8. Firmaların rekabet yönlü istihbarat toplama uygulamasına göre dağılımı .	132
Çizelge 5.9. Firmaların rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden karşılaştığı zorluklara göre dağılımı	133
Çizelge 5.10. Firmaların etkili bir rekabet istihbaratı sisteminin kendilerine sağlayacağı faydalara hangi düzeyde katıldıklarına ilişkin dağılım	135
Çizelge 5.11. Firmaların rekabet istihbaratı temel amaçlarını hangi düzeyde önemsediklerine ilişkin dağılım	136

Çizelge 5.12. Firmaların istihbarat toplama ihtiyacı duyduğu konuları hangi düzeyde önemsediklerine göre dağılımı.....	137
Çizelge 5.13. Firmaların rekabet istihbaratı toplarken kullandığı kaynaklara ilişkin dağılım	139
Çizelge 5.14. Firmaların toplanan istihbaratı analiz ederken kullandıkları analiz araçlarına ve yöntemlere ilişkin dağılım.....	140
Çizelge 5.15. Firmaların istihbari bilgileri kullanıcılara ulaştırırken kullandıkları yöntemlere ilişkin dağılım	142
Çizelge 5.16. Rekabet istihbaratı bilgilerinin firma içerisindeki birimlerde kullanım durumuna göre dağılımı.....	143
Çizelge 5.17. Firmaların istihbarat sürecindeki geri bildirim uygulamalarının hangi düzeyde olduğuna ilişkin dağılım	144
Çizelge 5.18. Personel sayısına göre farklılık.....	146
Çizelge 5.19. Firmaların hukuki yapısına göre farklılık.....	147
Çizelge 5.20. Yapılan ihracat oranına göre farklılık.....	148
Çizelge 5.21. Rekabet durumuna göre farklılık	149
Çizelge 5.22. Eğitim duruma göre farklılık	150
Çizelge 5.23. Rekabet istihbaratı faaliyet süresine göre farklılık	152
Çizelge 5.24. İstihbarat Değişkeni ile Zorluk, Fayda, Amaç ve İhtiyaç değişkenleri arasındaki ilişki.....	153

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Rekabet istihbaratı tanımlarının özellikleri (Pellissier 2013)	7
Şekil 2.2. Kaynaklar hakkında temel bilgiler (West, 2001:51).....	17
Şekil 2.3. Ham verinin istihbarata dönüşme süreci (Gray, 2005).....	34
Şekil 2.4. Rekabet istihbaratı döngüsü (Kahaner, 1998:44)	36
Şekil 2.5. Düzenlenmiş rekabet istihbaratı döngüsü (Murphy, 2005:8)	37
Şekil 2.6. Litvanyalı büyük ve orta ölçekli şirketlerde rekabet istihbaratı (Cekuls, 2010).....	50
Şekil 2.7. Litvanyalı büyük ve orta ölçekli şirketler için rekabet istihbaratı modeli (Cekuls, 2010).....	51
Şekil 2.8. Rekabet istihbaratı modeli (Campos, 2014)	54
Şekil 3.1. Ülkelerin makine sektörü ihracat payları- 2016	90
Şekil 3.2. 2009 – 2016 yılı için ülkelere göre sektör ihracatının dağılımı	96
Şekil 3.3. Sektörel ihracatın ülkelere göre 2009 - 2016 yılları arasındaki artış miktarları (%).....	97
Şekil 3.4. 2009 – 2016 yılı için ülkelere göre sektör ihracatının dağılımı	99
Şekil 3.5. Sektörel ithalatın ülkelere göre 2009 - 2016 yılları arasındaki artış miktarları (%).....	100
Şekil 3.6. 2009 ve 2016 yılları için iş ve inşaat makineleri sektörüne ait ihracat rakamları	101
Şekil 3.7. 2009 ve 2016 yılları arasında gerçekleşen iş ve inşaat makineleri sektöründeki artış oranları	102

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
Rİ	Rekabet İstihbaratı
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
PI	Pazar İstihbaratı
USD	Amerikan Doları
İŞİM	OSTİM İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi
OAİB	Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri
GTİP	Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
ITC	International Trade Center

1. GİRİŞ

İşletmeler kendilerini diğer işletmelerle karşılaştırırken bilinçli kararlar almalarını sağlayan rekabet istihbaratını kullanmaktadır. Günümüzde çoğu işletme rakiplerinin neler yaptıklarını bilmenin önemli olduğunun farkında ve toplanan bilgiler işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarını fark etmelerini sağlamaktadır. Doğru, yeterli ve yerinde bilgi ile işletmeler rakiplerinin faaliyetlerini öngörerek ve tepki süresini azaltarak beklenmeyen gelişmelere karşı hazırlıklı olabilmektedir. Fransa, Japonya, Çin ve ABD de dâhil olmak üzere bazı ülkeler işletmelerin rekabet istihbaratını benimseme ve kullanma düzeyi açısından en ileri seviyeye ulaşmıştır. Bu ülkelerde rekabet istihbaratının gerekliliği kabul edilmiş, bir iş disiplini olarak benimsenmiş ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir teknik haline gelmiştir.

Problem durumu: Bu çalışmada, rekabet istihbaratı ile ilgili kavramsal çerçeve çizildikten sonra Ankara’da iş ve inşaat makineleri üreten işletmelerin ihracat süreçlerinde ihtiyaç duyulan rekabet istihbaratını elde etmek için ne tür faaliyetlerde bulduklarını tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılacaktır. Makine ve aksamları sektöründe rekabet istihbaratı kullanımını bakımından mevcut durumun ne olduğu saptanmaya çalışılacaktır. Mevcut durumun belirlenebilmesi için hazırlanan ankette işletmelere yöneltilecek ana sorular aşağıdaki gibidir:

- Rekabet istihbaratı nedir?
- Rekabet istihbaratı neden gereklidir?
- İşletmeler hangi rekabet istihbaratı araştırmalarını yapmaktadır?
- Rekabet istihbaratı, Ankara’da üretim yapan iş ve inşaat makineleri sektöründe hangi yoğunlukta uygulanmaktadır ve bir işletme aracı olarak ne derece değerlidir?

Araştırmanın amacı: Rekabet istihbarat sisteminin alt yapısını oluşturacak aşağıdaki araştırma amaçları, yukarıda özetlenen araştırma sorularından formüle edilmiştir:

- İşletmelerin rekabet istihbaratından nasıl ve ne kadar haberdar olduklarını belirlenmek,
- İşletmelerin rekabet istihbaratını ne ölçüde uyguladığını saptanmak,

- Rekabet istihbaratının işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine etkisini belirlenmek,
- İşletmelerde rekabet istihbaratı farkındalığının düzeyini belirlemek,
- İşletmelerin sahip oldukları rekabet istihbaratı sistemini nasıl oluşturduklarını belirlemek,
- İşletmelerde rekabet istihbaratının konumunu belirlemek,
- İşletmelerin stratejik planlama sürecinde rekabet istihbaratı rolünü yerine getirip getirmediğini belirlemek.

Araştırmanın önemi: Bu araştırma, rekabet istihbaratının makine ve aksamları sektöründe ne derece kullanıldığını anlamak suretiyle stratejik karar alma süreçlerinde bir girdi olarak kullanılmasıyla elde edilen faydaların ve kattığı değerlerin belirlenmesi bakımından önem arz etmektedir.

Kapsam ve sınırlılıklar: Çalışmanın teorik kapsamını, uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin hayati derecede ihtiyaç duyduğu etkili bir rekabet istihbarat sisteminin kurulması oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama kapsamında ise, önerilen rekabet istihbarat sisteminin test edilmesi için gerekli olan verilerin toplanacağı Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesinde kaydı bulunan işletmeler yer almaktadır. Yapılacak çalışma, anket formundaki sorulara alınan cevaplarla sınırlıdır.

Varsayımlar: çalışmada aşağıdaki varsayımlar söz konusudur:

1. Araştırmaya konu olan işletme yöneticilerinin, sorulara verdikleri cevaplar, yöneticilerin gerçek algı ve değerlendirmelerini yansıttığı varsayılmaktadır.
2. Seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
3. Ankette yer alan soruların, araştırmanın problemlerini test etme açısından yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.

Bu çalışma giriş bölümü dâhil altı bölümden oluşmaktadır. Rekabet istihbaratı sisteminin kurulması başlığı altında yer alan ikinci bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde istatistiki verilere dayalı olarak makine

sektörünün dış ticaretine yönelik genel pazar bilgisi verilmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Beşinci bölümde yapılan anket uygulamasından elde edilen verilerin açıklanması amacıyla araştırmanın bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir. Son bölümde ise yapılan teorik çalışma ve anket uygulaması neticesinde ulaşılan sonuçlar genel çerçevede ele alınmıştır.





2. REKABET İSTİHBARAT SİSTEMİNİN KURULMASI

2.1. Rekabet İstihbaratıyla İlgili Tanımlar

Küreselleşme ve bilgi çağı insan hayatındaki teknolojik, sosyal, politik, hukuksal, kültürel, ekonomik ve eğitime yönelik değişiklikleri her açıdan hızlandırmıştır. Bu gelişmeler dünyanın değişimini artırmıştır. Bu durumla ilgili olarak rekabet istihbaratı (Rİ) ulus, devlet ve firmaların faaliyetlerinde bilgiyi kullanabilmeleri için daha önemli olmaktadır.

Rekabet istihbaratı belirli bir pazarda rakiplerinizin kimlerle nerede olduğunu bilinçli ve düzenli bir şekilde izleme imkânı verir. Rekabet ortamına hakim olmak diğer şirketlerin anlık olarak ne yaptığını ve pazarın iş camiasından nasıl etkilendiğini takip ederek siparişlere ayak uydurmanın ötesinde bir süreçtir. Pazardan pay almak için yarıştığınız ve iş yapmayı düşündüğünüz bütün firmalar sizin rakiplerinizdir. Rekabet istihbaratı ayrıca rakiplerinizin yapmayı planladıkları şeyleri yapmadan önce bunları belirlemeyi sağlar. Bu sayede şirketler taktik toplama açısından birçok yöntem geliştirebilir. Mevcut bilgilerin dağıtımı ve analizi için bilgi altyapısının entegrasyonunun yapılması gerekmektedir.

Rekabet istihbaratının ne olduğu, nasıl kullanıldığı, hangi iş bölümünün kapsamına girdiği gibi konular şirketten şirkete değişiklik gösterebilir. Ancak çalışmada daha fazla ilerlemeden önce ortak bir anlayış yakalamak ve rekabet istihbaratı için bir tanım geliştirmek gerekli ve önemlidir. Bu anlayışı kazanmak için tanımı kurmadan önce değerlendirilecek birkaç farklı tanıma yer vermek çalışma için en uygunu olacaktır. Rekabet istihbaratı nispeten yeni bir çalışma alanı olduğu için araştırmacıların farklı bakış açılarından kaynaklı birçok tanım mevcuttur.

Kişisel bir tanımla rekabet istihbaratını açıklamak gerekirse, bilgiyi istihbarata dönüştürme ve istihbarat çağına girme sürecine rekabet istihbaratı denir. Soğuk savaş dönemi boyunca siyasi ve askeri istihbarat teşkilatları tarafından kullanılan teknikler gelişim göstermiştir. Rekabet istihbaratı, boyutu ve faaliyet alanı fark etmeksizin her işletmenin iyi bir strateji oluşturabilmesi için etkin bir rol oynamaktadır.

Rekabet istihbaratı, bir ticari kuruluşun karar verme süreçlerinde rekabet gücünü artırmaya yönelik analiz için faydalı bilginin istihbarat teknikleriyle yasal ve etik bir şekilde toplama yöntemlerinin kullanılmasıdır.

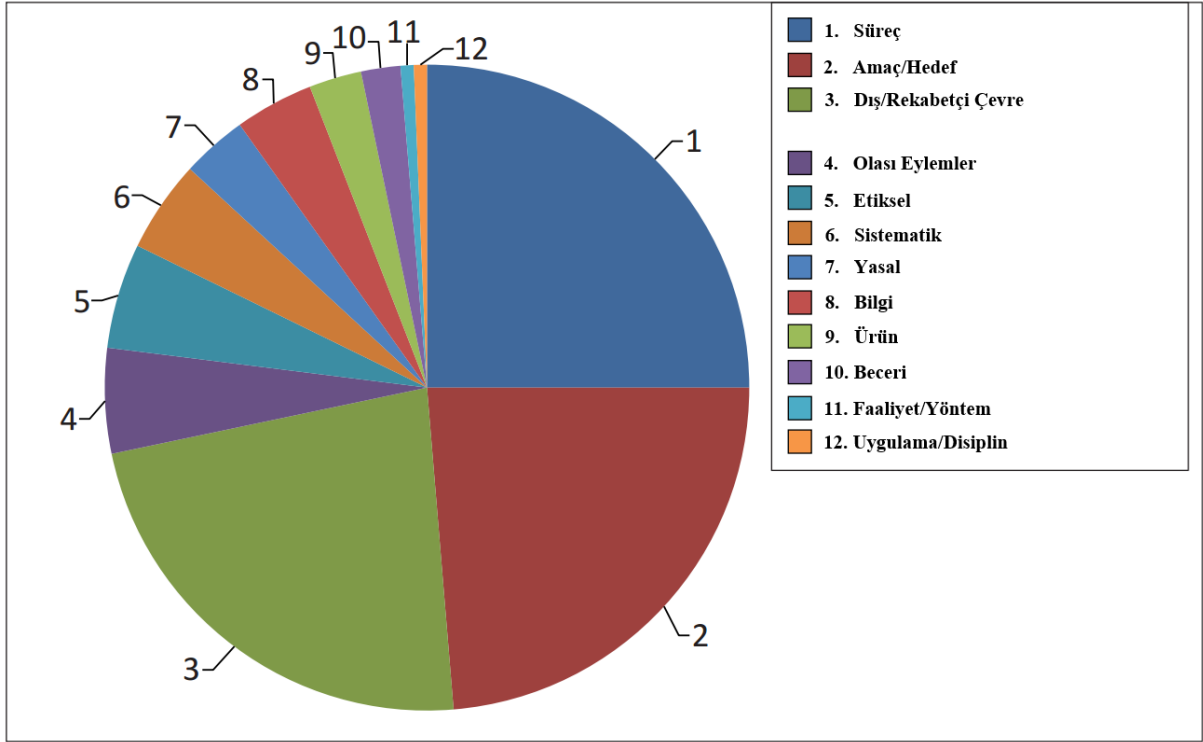
Rekabet istihbaratı uzmanları derneği (SCIP) tarafından formüle edilmiş rekabet istihbaratının sık kullanılan bir tanımı şöyle yapılmaktadır (SCIP, 2006): Şirket operasyonlarının ticari konularına yönelik önemli bir rekabet avantajı sunacak ya da verilen sağlıklı bir kararı destekleyecek icraatlar için veri, malumat ve bilgilerden oluşan her kombinasyonun toplanması, analizi ve yönetimi için sistematik ve etik bir programdır. Rekabet istihbaratının öncelikli görevi stratejik erken uyarıdır.

Bir şirketi ya da bir ülkenin rekabet durumunu etkileyen potansiyel fırsat ve gelişmeler üzerine dış çevre hakkında bilgilerin planlanması, toplanması, analizi ve yayılmasıyla ilgili sistematik bir süreçten kaynaklanan yasal önerilerdir (Calof, 2001).

Kurumsal kalkınma stratejisi için daha uygun olan saldırı veya savunma eylemlerinin belirlenmesi, iş ortamında ortaya çıkan fırsatları, tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, rakiplerin hamleleri ve pazar eğilimlerine erken uyum sağlamak için bilginin stratejik yönetimine yönelik karar vericilere olanak sağlayan bir faaliyettir (Magrinho, Franco & Silva 2011).

Kararlarını verebilmek için ortamdan bilgiyi süzmek amacıyla pazarlama yöneticileri tarafından kullanılan bir dizi yöntem ve veri kaynaklarıdır (Nasri & Charfeddine 2012).

Rekabet İstihbaratı hakkında evrensel bir tanım oluşturmak amacıyla Pellissier (2013) tarafından yapılan bir çalışmaya göre örnek olarak seçtiği 50 tanımın yaygın ve özgün özellikleri Şekil 2.1'deki gibi belirlenmiştir:



Şekil 2.1. Rekabet istihbaratı tanımlarının özellikleri (Pellissier 2013)

- Süreç: Rekabet istihbaratının adım adım yapıldığını belirtir.
- Amaç/Hedef: Rekabet istihbaratının hedeflerini ifade eder.
- Dış/Rekabet ortamı: Rekabet istihbaratı dış rekabet ortamından toplanan bilgileri belirtir.
- Olası eylemler: Rekabet istihbaratının eylem ya da karar vermeye yönelik yol göstermek için kullanımını belirtir.
- Etiksel: Rekabet istihbaratının etik kurallarla kurulmuş olduğunu belirtir.
- Sistematik: Rekabet istihbaratının planlı bir yöntem olduğunu belirtir.
- Yasal: Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin ülke veya bulunduğu bölgelerde yürürlükteki yasalara uygun hareket ettiğini belirtir.
- Bilgi: Rekabet istihbaratı unsur ya da verileri toplamak anlamına gelir.
- Ürün: Rekabet istihbaratının tamamlanmış bir süreçte dağıtılabılır bir ürün olduğunu gösterir.
- Beceri: Rekabet istihbaratının askeri kökeni olduğunu belirtir.
- Faaliyet/Yöntem: Rekabet istihbaratı sürecinin tamamlanması için alınan önlemleri ifade eder.
- Uygulama/Disiplin: Rekabet istihbaratının etik kuralları uygulayan bir meslek olduğunu belirtir.

2.2. Rekabet İstihbaratının Gelişimi

Rekabet istihbaratı programının amacı, yöneticiler için eyleme yönelik önerilerin geliştirilmesidir. Ayrıca istihbarat bir takım ihtiyaçları zamanında karşılamak için kullanılabilir. Bu yüzden karar verme süreci içine dâhil edilebilir. Bu bölümde ilk olarak rekabet istihbaratına tarihsel bir bakış sağlanmaya çalışılacaktır. Sonraki bölümde ise rekabet istihbaratının gelişimi dört aşamada ele alınacaktır.

2.2.1. Rekabet İstihbaratının Tarihi

İstihbarat faaliyet alanının büyüklüğünden kaynaklı olarak konusu çok geniş bir kavramdır. Geçmişteki istihbarat ajanları ve eski devletler, krallıklar ve imparatorluklarda görevli askeri stratejistler tarafından kullanılan teknikler, bir disiplin olarak rekabet istihbaratının geçmişe yönelik bir değerlendirmesi için önemli kaynaklar sunar.

Tarih boyunca rekabet istihbaratının ana kullanım alanları ve dünya tarihindeki kabul edilebilir tanımları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir (Juhari ve Stephens 2006):

- General Sun Tzu, Çin'in düşmanlarını yenmek için stratejik yönetim kitabında sıklıkla istihbaratın kullanılmasına değinmiştir. Onun sözlerinden bir alıntı yapılacak olursa “düşmanımızı ve kendimizi bilirsek yüz kere savaştık bile tehlikeye düşmeyiz” demiştir.
- Bir Roma Generali olan Scipio, Kartaca ordusunu yenmek için rekabet istihbaratını kullanmıştır. Scipio'nun çalışma biçimi “Düşmanın alışkanlıklarını kesin olarak belirleyene kadar onu incele, çünkü onun alışkanlıklarında zaaf bulacaksın” sözüyle ifade edilebilir.
- Britanya'nın 16. yüzyılda yurt dışında yeni koloniler kurması ve keşif yoluyla siyasi ve ekonomik gücü genişlemeye başlamıştır. Britanya bölgesi tarafından Çin'den alınan çay yeteri kadar çekici bir emtia haline gelmiştir. Bu durum Çin lehine büyük bir ticari dengesizlik oluşturmuştur. Çinlilerin çay yetiştirmeyi nasıl başardığını ortaya çıkarmak için İngilizler tarafından istihbarat toplanmıştır. İngilizler birkaç yıl sonra Hindistan ve diğer sömürgelerinde çay yetiştirmeyi başarmıştır. Çaydaki bu gelişme, Britanya'yı destekleyen sömürgelerden elde edilen başka ürünlerin gelmesini sağlamıştır.

- Japonlar, Mitsubishi gibi firmalara Amerikan istihbarat servisleriyle mukayese edilebilecek seviyede büyük rekabet istihbaratı birimleri kurmuşlardır. Sonuç olarak güçlü şirketler ile güçlü ekonomiler inşa edilmiştir.

Bu kısımda bilgi üstünlüğünün orduları nasıl yendiği, güçlü şirket ve ekonomileri nasıl kurduğu gösterilmeye çalışılmıştır.

2.2.2. Rekabet İstihbaratı Gelişiminin Aşamaları

Prescott, rekabet istihbaratı gelişimiyle ilgili ilk modern çalışmalardan birini yapmıştır. Rekabet istihbaratı gelişimini üç aşamada belirleyen Prescott'a göre ilk aşama 1960'lar ve 1970'ler boyunca devam etmiştir. Yaptığı çalışmasında rekabet istihbaratını bu zamana kadar genellikle veri toplamayla ilgili ve gayri resmi taktiksel faaliyetler olarak tanımlamıştır (Çizelge 2.1).

Prescott, 1980'li yıllarda popüler hale gelen rakip ve endüstri analizlerini rekabet istihbaratı gelişiminin ikinci aşaması olarak belirtmiştir. Bu dönemde rekabet istihbaratı mensupları arşivleme çalışmalarını, pazarlama ve planlama çalışmalarına dönüştürmüştür. Dönem içindeki rekabet istihbaratı faaliyetlerinin özelliklerinden bahsedilecek olursa, yapılan analizler sınırlı seviyede niceliksel ve taktik odaklı olmakla birlikte, analitik beceri geliştirme ve gizli görüntüleme gibi çalışmalara da yer verilmiştir (Çizelge 2.1).

Rekabet istihbaratı gelişiminin üçüncü aşaması Prescott'a göre 1990'larda başlamıştır. Kendi başlarına ya da pazarlama ve planlama faaliyetleri içinde özel ve resmi birimler halinde kurulan rekabet istihbaratının bu dönemde stratejik karar vermeye katkı sağladığı görülmüştür. Prescott'ın üçüncü aşama olarak belirttiği dönemde rekabet istihbaratı faaliyetlerinin nitel ve nicel analiz içeren taktiksel ve stratejik karar verme odaklı olduğu dikkat çekmektedir. Rekabet istihbaratı dönem içerisinde üst yönetim tarafından orta derecede ilgi görmeye ve stratejik karar verme sürecine ciddi katkılar sağlamaya devam etmiştir (Çizelge 2.1).

Çizelge 2.1. Rekabet istihbaratının gelişimi (Prescott, 1999:39-44)

Rekabet İstihbaratının Gelişimi				
Zaman Aralığı	1980 öncesi	1980 - 1987	1988 - Günümüz	Gelecek
Aşamaları	Rekabetçi veri toplama	Sanayi ve rakip analizi	Rekabet İstihbaratı	Temel bir yetenek olarak rekabet istihbaratı
Anahtar tanımlama durumu	Porter'in "Rekabet Stratejisi" kitabı	SCIP'in kuruluşu	"Rekabet İstihbaratı Dergisinin" kuruluşu	Rİ dünya çapında işletme okullarında okutulur
Öznitelikleri				
Resmiyet Derecesi	Gayri resmi	Resmi birimlerin kurulmaya başlaması	Resmi	Resmi ve gayri resminin entegrasyonu
Uyum	Taktiksel	Taktiksel	Karma	Stratejik
Analiz	Çok az ya da hiç yok	Sınırlı miktarda	Hem nitel hem nicel	Nitel analizin vurgulanması
Üst Yönetim İlgisi	Düşük	Sınırlı	Makul	Yüksek
Karar Verme Süreçleriyle Bağlantısı	Çok az	Zayıf	Güçlü	Doğrudan bağlantılı
Konumu				
Rİ Çalışanlarının İlkesel Konumu	- Arşiv - Pazarlama	- Planlama - Pazarlama	- Pazarlama - Planlama - Rİ birimi	- Rİ birimi - Pazarlama - Planlama
Temel Konuları				
	Bilgi edinme becerilerini geliştirme	- Rİ için bir iş modeli geliştirme - Gizli görüntüleme - Çözümsel beceri geliştirme	- Alt düzey girdi sunumu - Arz talep odaklı Rİ - Karşı istihbarat - Uluslararası Rİ - Rİ teknolojisi - Bilgi teknolojilerinin rolü	- Paralel sürecin yönetimi - Çok uluslu istihbarat alt yapıları - Eğitim olarak Rİ - Şebeke Analizi

2.3. Rekabet İstihbaratının Amaçları

Rekabet istihbaratının amacı, stratejik kararların kalitesini artırarak rekabetçi strateji geliştirme sürecine değer katmaktır. Stratejik kararlar; alınan önlemler, taahhüt edilen kaynaklar ya da emsaller ve firmanın seyrini şekillendiren hareketler açısından önemli bir karar olarak tanımlanır. Stratejik bir karar ve plan ancak onu etkileyen bilgi kaynakları kadar iyi olabilir.

Bernhardt (1996:38-44) amacı, yöneticilere rekabetçi stratejinin kazanılmasında yardımcı olmak ve uygulanmasını desteklemek için ihtiyaç duyulan öngörülerini sağlamak olarak tanımlamaktadır. Öngörü; rakiplerin, müşterilerin ve tedarikçilerin neler yaptıklarını

ve neler yapacaklarını tanımlamayı amaçlamalıdır. Uzun gelişme döngüleri ve değişimin olduğu endüstrilerde tahminler gelecek yıllara yönelik olabilirken, pek çok dinamik endüstride anlamlı bir gelecek bir yıldan az bir süreyi kapsayabilmektedir.

Rekabet istihbaratı uzmanlarının yaşadığı yaygın bir sorun, hassas rekabet stratejisini geliştirmeyi desteklemek için kolayca ulaşılabilecek bilgi ve istihbaratın olmamasıdır. Rekabet istihbaratı kullanılmadan verilecek bir stratejik karar firma için kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple üst yönetimin bir firmanın istihbarat faaliyetleriyle sürekli olarak ilgilenmesi gerekmektedir.

Chussil (1996:56-69) rekabet istihbaratı ve rekabet stratejisi arasındaki boşluğun, rekabet istihbaratı kabiliyetlerindeki amaçlarına ulaşması konusunda önemli bir etkisi olduğunu söylemiştir. Rekabet istihbaratı katma değerli bilgi sağlarken, rekabet sistemi işlemeye uygun, güncel bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu boşluğun kapatılmasını sağlamak için rekabet istihbaratı ve rekabet stratejisi birimleri arasında daha yakın bir çalışma ilişkisi geliştirilmesi gerekmektedir. Rekabet istihbaratının amacı, strateji geliştirmede benzersiz ve önemli bilgiler sağlama konusunda yararlı olabilmektir.

Toplanan bilgiler belirli bir plan dâhilinde kullanılmadığı takdirde hem verimsiz bir uğraşa hem de eldeki bilgilerin yanlış kullanılması sonucu amaçlara ulaşılamamasına sebep olmaktadır. Rekabet istihbaratı, işlevinin bir sonucu olarak yeni bir pazara girilmek istendiğinde, teknolojik gelişmelerin tanıtılmasında, üretim standartlarının belirlenmesinde veya yürütülen ticari faaliyetlerde işletmelerin karşı karşıya kalabileceği tehlikeli durumların tespit edilmesini ve önlem alınmasını amaçlar.

Rekabet ortamından elde edilen bilgiler öncelikle işletmenin üst ve orta düzey yönetimine sunulmalıdır. Rekabet istihbaratı, işletmelerin rekabetin üstesinden gelebilmesi ve kendi hedeflerini koruyabilmesi için yönetimin önlem almasına yardımcı olmaktadır. Rekabet istihbaratına göre kullanılabilir bir bilgi, belirli bir kişinin duruma uygun doğru karar vermesini sağlayan formda üretilen bilgidir (Vejlupak, 2008). Rekabet istihbaratı faaliyetleri kapsamında elde edilen bilgilerin işlenmesi ve aktarılması için yapılan işler aşağıdaki amaçlardan biriyle özetlenebilir:

- Rekabetçi bir strateji oluşturulması,
- Doğru taktiklerin seçimi,
- Belirli bir probleme yönelik etkili bir çözüm üretilmesi,
- Fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi için sistematik araştırma yapılması,
- İstihbarat elde etmek için etkileşim ortamlarında bulunmak.

2.3.1. Başlıca Rekabet İstihbaratı Amaçları

Brabec (2000) rekabet istihbaratının amaçlarını üç temel unsur üzerine ele almıştır. Yazar, ilk olarak işletmelerin sahip olduğu ticari sırları nasıl koruması gerektiğine değinmiştir. Burada öncelik; işletmeye ait gizli bilgilerin, verilerin, bilgisayarların ve iletişim sisteminin korunmasıdır. Yazar, işletmenin kendi sırlarını koruyamaması durumunda rekabet ortamı hakkında bilgi edinmesinin yararsız olduğunu düşünmektedir. İkinci unsurda rekabet istihbaratı elde etmenin yollarından bahsedilmiştir. İşletmelerin kendi bilgilerini korumalarıyla ilgili kanun veya etik kurallar bulunmamakla birlikte herhangi bir konuda istihbarat toplarken uyulması gereken kesin kurallara değinmiştir. Üçüncü unsurda ise elde edilen bilgilerin işletmelerin kendi faaliyetleri, rakip işletmeler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer ticari kuruluşlara yönelik etkin bir şekilde nasıl kullanılacağı üzerine durulmuştur.

2.3.1.1. Savunma yönlü rekabet istihbaratı amacı

Savunma amaçlı rekabet istihbaratı, işletmelerin kendi bilgilerini muhafaza ederek bu bilgilerin yayılmasını engeller ve işletmeye rekabet avantajı sağlar. İşletmelerin bilgi toplamak amacıyla rakiplerine karşı yürüttükleri rekabet istihbaratı faaliyetlerinden önceden haberdar olarak bu faaliyetlere karşı önlem alınması savunma amaçlı rekabet istihbaratı kapsamındadır. Ayrıca savunmacı rekabet istihbaratı, işletmelerin sahip olduğu bilgileri elde etmek için yasa dışı yöntemler kullanılarak yürütülen istihbarat faaliyetlerine karşı herhangi bir hukuki süreçte kullanılmak üzere kanıt teşkil edecek materyallerin toplanmasını amaçlar. İşletmeler bilgilerini muhafaza edemedikleri takdirde ekonomik kayıp yaşamakta ve rakiplerine karşı rekabet açısından zayıf duruma düşmektedir. Bu sebeple işletmelerin kendi ekonomik çıkarlarını koruyabilmeleri için etik kurallar çerçevesinde savunma amaçlı rekabet istihbaratı faaliyetleri yürütmeleri meşru haklarıdır.

Savunma amaçlı üç temel istihbarat faaliyeti vardır (Nolan, 1999):

- Birincisi işletmelere ait bilgilerin, verilerin, bilgisayar ve iletişim sistemlerinin korunmasıdır. Buradaki amaç yalnızca gizli bilgilerin korunması değil, aynı zamanda bu bilgilere atıfta bulunan işaretlerin üretilmesini önlemektir. Aslında bu faaliyet rakip işletmeler hakkında bilgi toplamanın tam tersi olmasının yanı sıra, rakipler tarafından yürütülen saldırgan istihbarat faaliyetleri için bir çeşit erken uyarı sistemidir.
- Savunma amaçlı rekabet istihbaratının ikinci amacı ise rakiplerin tüm istihbarat faaliyetlerini tespit etmek ve etkisiz hale getirmektir. Yanlış bilgi yaymak bu konuda sık kullanılan etkili bir yöntemdir.
- Üçüncü amaç; kapı, bina ve ofis girişlerinin korunmasını içeren fiziki ve klasik güvenliğin sağlanmasıdır. Bu hususta özel güvenlik teknolojisi (kameralar, sensörler, çitler) ve fiziki koruma unsurları (güvenlik servisi, köpekler) kullanılır.

Savunma amaçlı rekabet istihbaratı amaçlarından biri de işletmelerde bilgi sızmalarının önüne geçmektir. Bilgi sızmalarının en yaygın olanı, bu konuda yetersiz eğitim seviyesi nedeniyle işletme çalışanı tarafından olmaktadır. Bilgi sızmalarına yönelik tehditlerin en kötüsü ise işletmeye karşı kin güden ve aynı zamanda işletme faaliyetleri hakkında üst yönetim için düzenli olarak rapor hazırlayan mevcut personeldir (Mejcharová, 2008).

Bu sebeple savunma amaçlı istihbaratta bilginin güvenliğini sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken hususlar (Brabec, 2001):

- Personel güvenliği,
- İletişim sistemlerinin güvenliği,
- İdari güvenlik,
- Teknik cihazların güvenliği,
- Yazılım kaynaklarının güvenliği,
- Veri güvenliği,
- Fiziki güvenlik,
- Bilgi sızıntılarına karşı aktif koruma,
- Yanlış bilgilere ve rekabet istihbaratına karşı aktif korumadır.

2.3.1.2. Saldırı yönlü rekabet istihbaratı amacı

Saldırı amaçlı rekabet istihbaratı, verilecek kararlardaki belirsizlikleri azaltmayı, değişken sayılarını azaltmayı ve en doğru seçeneği uygulayabilmek için zaman, insan, para ve diğer gerekli kaynakların daha verimli kullanılmasını amaçlamaktadır. Aynı zamanda bu istihbarat çeşidi rekabet çevresi, hedef pazar ve ticari faaliyetler hakkındaki bilgiler de dâhil olmak üzere ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması, tasnif edilmesi, analiz edilmesi, sentezlenmesi ve yorumlanması için kullanılmaktadır. Temel amaç, karar verme sürecinde doğal olarak ortaya çıkan belirsizlik derecesini olabildiğince azaltmaktır. İstihbarat toplamak amacıyla rakiplere yönelik yapılacak bir saldırı bu belirsizlikleri azaltabilir ve onların gerçek hedeflerini ortaya koyabilir. Bu saldırılar hem gerçek hem de taklit olabilmektedir. Sonuç olarak saldırı amaçlı rekabet istihbaratı, kaynakların daha verimli kullanılarak yapılan stratejik planların daha önemli ve daha avantajlı hale gelmesini sağlamaktadır (Šmejkal, 2006).

2.3.1.3. Lojistik yönlü rekabet istihbaratı amacı

Lojistik yönlü rekabet istihbaratı; kendi faaliyetlerimize, iş ortaklarımızın, rekabet çevresinin, devlet yönetiminin ve diğerlerinin adımlarına tesir etmek için alınan tedbir sistemidir. Bu tür faaliyetler için tesir edici istihbarat ismi kullanılmaktadır. Özellikle rakiplere karşı alınacak tedbirleri içeren bir rapor hazırlanması önem arz etmektedir. Alınan tedbirler ile ilgili kullanılan en yaygın yöntemler aşağıdaki gibidir (Vejlupek, 2008):

- Hukuki tedbirler,
- Gereğinden fazla ayrıntılı ve yorucu bilgilerin yayınlanması,
- Yanlış bilgilerin dağıtılması olarak sıralanabilir.

Özellikle dezenformasyon amacıyla yapılacak lobi faaliyetlerinde yaygın olarak kullanılan en etkili araç medyadır. Bu sebeple amacımıza göre doğru medya kanalının seçilmesi gerekmektedir.

2.3.2. Rekabet İstihbaratı Hedeflerine Ulaşmak İçin Gerekli Şartlar

İşletmeler ilk olarak rekabet istihbaratının önemini bilmesi gerekmektedir. Daha sonra işletme rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için ticari sırlarını koruyabilme yeteneğini geliştirmelidir. İşletmelerin rekabet istihbaratıyla tanışma evresinde uyması gereken kurallar aşağıda belirtilmiştir (Vejlupək, 2008):

- İşletme yöneticilerinin kurumsal stratejilerin belirlenmesi aşamasında, rekabet istihbaratının herhangi bir bilgi sızıntısı olmaksızın karar mercilerine zamanında bilgi ve analiz raporları sunarak isabetli kararlar vermelerini sağladığını anlaması gerekmektedir.
- İşletme yöneticileri her türlü değişimi kabul etmeli ve bu değişimlere zamanında cevap verebilmelidir.
- Bir işletme etkili ticari faaliyetler yürütebilmenin yanı sıra stratejik, operasyonel ve destekleyici kararlar üretebilmesi için kapsamlı bir rekabet istihbaratı sistemi geliştirmelidir.
- Çalışan personeller ve rekabet istihbaratının yanı sıra işletmede işlevsel bir bilgi toplama sistemi kurulmalıdır.

2.4. Rekabet İstihbaratının Kapsamı

Esasen rekabet istihbaratının kapsamı, karar verme sürecini desteklemek amacıyla rekabet çevresini analiz etmektir. Rekabet istihbaratı uzmanlarının görevi ise yönetime rakip firmaların faaliyetleri hakkında detaylı bir rapor sunmaktır. Rekabet analizi aşağıdaki gibi dört temel kısımda ele alınmaktadır (Böhm-Klein, 2004):

- **Geleceğe yönelik hedefler** –Rakiplerin niyeti hakkında bilgi sahibi olmak onların bir sonraki adımlarını öngörmeyi mümkün kılmaktadır. Ayrıca pazarda meydana gelecek herhangi bir değişiklikte nasıl tepki verilmesi gerektiğini belirleme konusunda yardımcı olmaktadır.
- **Strateji** – Rakiplerin stratejisini bilmek onların zayıf noktalarına saldırmak veya güçlü yanlarından kaçınmak için ihtiyaç duyulan stratejiyi belirleme fırsatı sunmaktadır.

- **Varsayımlar** – Analiz sırasında bir rakibin kısa ve uzun vadede kendisini hangi pozisyonda gördüğünün ve sektör içindeki gelişiminin bilinmesi önem arz etmektedir. Bir rakibin sektörle alakalı daha doğru bir tahmini varsa işletme yöneticisi bu bilgiye dayanarak kendi stratejisini değiştirebilir.
- **Yetenekler** – Muhtemelen rekabet istihbaratının en önemli bileşenleridir. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek onların sektörel değişikliklerle ne derece başa çıkabildiğini bilmemizi sağlamaktadır. Çünkü onların kabiliyetleri ve yapabilecekleri bilindiği takdirde, karşı önlem alınması ve mevcut duruma göre yeni stratejiler belirlenmesi mümkün olacaktır.

Rakiplerin yetenekleri, mevcut stratejileri, varsayımları ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olunması onların tepki profilini ortaya çıkarmak için önem arz etmektedir. Yapılan bu analizler ve hazırlanan raporlar genellikle bir rekabet istihbaratı ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

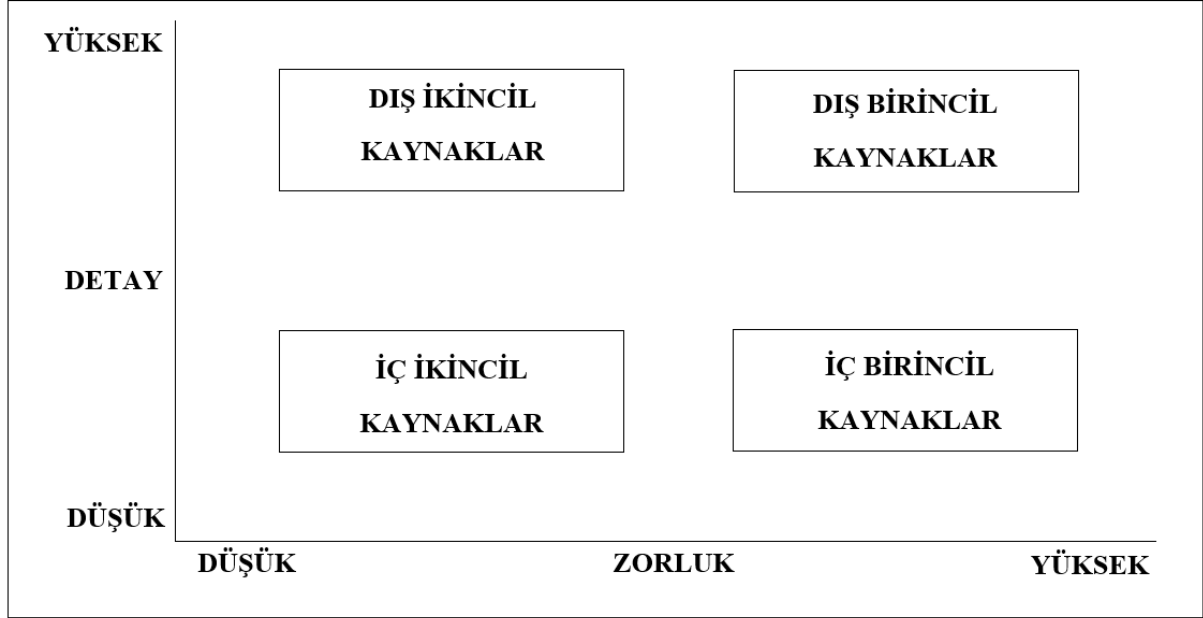
Aşağıda belirtildiği gibi, odaklandığı çözüm noktası ve kullanılan yöntemin karmaşıklığı bakımından farklılık gösteren birkaç temel rekabet istihbaratı ürünü vardır (Vejlupek, 2008):

- **Araştırma** – Belirli bir kaynaktan bilgi elde etmek için yapılan arama,
- **Ön izleme** – Seçme ve raporlama,
- **Periyodik izleme** – Belgelerin periyodik olarak sağlanması,
- **Durum analizi** – Karmaşık bilgilerin toplanması ve yorumlanması,
- **Gelişimsel analiz** – Temel alan bilgilerinin sistematik bir analizi,
- **Bilgi tabanı** – Uzman arama sorguları ve bilgilerin sınıflandırılması.

2.5. Rekabet İstihbaratının Kaynakları

Rekabet istihbaratı bir dizi kaynaktan elde edilebilir, bazı kaynaklara erişim ve onların kullanımı kolay olabilir. Rekabet istihbaratı çalışanları önemli bilgi parçaları içerebilen kaynakları bulma ve bunu aktarabilme becerilerine sahiptir. Rekabet istihbaratı çalışanlarına ihtiyaç duydukları bilgiyi kazanmada yardım eden kaynaklar birincil ve ikincil olmak üzere sınıflandırmaya ayrılır (Johnson, 2006). Birincil ve ikincil kaynakların sağlıklı bir karışımı bilgi toplama faaliyetleri için kullanılmaktadır. İkincil bilgiye olan

güven açısından ciddi bir eğilim söz konusudur. İkincil kaynaklar genellikle birincil kaynaklardan önce ilk başvuru kaynakları olması sebebiyle ilk bölümü aşağıda ele alınacaktır (Şekil 2.2).



Şekil 2.2. Kaynaklar hakkında temel bilgiler (West, 2001:51)

2.5.1. İkincil Kaynaklar

West(2001) ikincil kaynakların kamusal alanda kullanılabilirliğini ve genellikle serbestçe ulaşılabilirliğini ve mevcut olduğunu beyan etmektedir. Rekabet istihbaratı analistleri bilgi toplamada ikincil kaynaklara ciddi anlamda vurgu yapmaktadır. Bu kaynaklar sektörel analiz raporları, anket özetleri ve sonuçları, çeşitli internet kaynakları, düzenlenen raporlar, ticari dergiler, kitaplar ve diğer yayınlar gibi örnekleri kapsar. Evans'a (2004) göre doğada en çok başvuru kaynakları muhtemelen %70 ila %80 arasında ikincil kaynaklar olacaktır. McGonagle ve Vella (1990) ikincil kaynakların rekabet istihbaratı araştırmaları için ilgili bilginin kullanılmasında önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. West (2001) veri tabanlarında yayınlanan ya da bulundurulmuş ikincil kaynaklardan bahsetmiştir. Rekabet istihbaratı uzmanları tarafından ulaşılabilen bu veri tabanları bir dizi kuruluşun mağaza bilgileri ya da raporları ile alakalı yazılı yayınlar ve çevrimiçi veya disk veri tabanları içerir. İkincil kaynaklardan bilgi elde etmenin ekonomik açıdan daha uygun olduğu düşünülmektedir. Ancak bu kaynakları taramak için yeterli zaman gereklidir. İkincil kaynakların önemi, güncelliği ve hassaslığı farklıdır.

İkincil kaynaklar iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Firmalar, araştırma yaparken önce iç ikincil kaynaklara bakmalıdır. Aşağıdaki kısımda iç ve dış ikincil kaynaklar ele alınacaktır.

2.5.1.1. İç ikincil kaynaklar

İç ikincil kaynaklar şirket içinde bulunan ve ilk olarak başvurulması gereken kaynaklardır. Bu kaynaklar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

2.5.1.1.1. Rekabet istihbaratı denetimi

Rekabet istihbaratı denetimi, rekabet istihbaratı ile ilgili kuruluş içindeki boşlukların tanımlanmasının yanı sıra iş istasyonlarındaki çalışanlar tarafından istihbarat konumunun düzenlenmesini gerektirmektedir (Huster, 2005). Ayrıca Fine (1997), şirket içindeki kritik bilgi akışlarının tespit edilmesine ilave olarak güvenlik açığına sebep olacak unsurların da ortaya çıkarılması gerektiğini düşünmektedir. Bu kaynaklar; bilgisayarlarda tutulan bilgiler, belgeler, kitaplar, dosyalar ve raporları içerir.

Rekabet istihbaratı denetiminin aşağıdaki gibi birkaç hedefi vardır;

- Bir şirket içindeki mevcut ve potansiyel bilgi kaynaklarının keşfi,
- Tür, alaka ve kalite bilgilerinin sınıflandırılması,
- Çalışanların sağlayabileceği bilgilerin toplanması ve denetlemesi,
- Bilginin toplandığı yerin kaynaklarının belgelenmesi,
- Kaynakların doğrulanması (West, 2001).

2.5.1.1.2. Kütüphane dosyaları

Kütüphane dosyaları önemli miktarda bilgiyi genellikle son derece organize bir şekilde ve erişilebilir olarak rekabet istihbaratı çalışanlarına sağlar. Rakipleri tarafından oluşturulan; bünyesinde resmi istatistikler, ticari istatistikler, yıllık raporlar ve diğer dosyaları barındıran şirket kütüphanesi iyi bir örnek olarak gösterilebilir.

2.5.1.1.3. Pazar araştırması raporları

Brod (1999), pazar araştırma raporlarının değerli bilgiler içerebileceğini ve araştırma şirketleri tarafından hazırlanmış olabileceğini belirtmiştir. Rekabet istihbaratı çalışanları için önem arz eden bu raporların içeriği aşağıdaki gibi olabilir:

- Ürün satış takibinin dâhil olduğu panel veriler,
- Sanayi sektörlerinde yayınlamış belgeler,
- Pazar payı analizi,
- Rakipler tarafından kullanılan dağıtım kanalları,
- Rakipler hakkında önemli hesaplamalar,
- Rakip ile müşterilerin memnuniyetleri,
- Müşterilerin güçlü ve zayıf yönleri ile rakiplerin ürün ve hizmet seviyelerinin bir analizi (Taher, 2006).

2.5.1.1.4. Personel dosyaları

Dışa dönük rolüyle kuruluş içindeki çalışanların kişisel ya da genel kullanım için toplanmış olan bilgileri dosyalama işlemidir. Bu tür dosyalarda mevcut rakipler ve piyasa hakkında bilgiler bulunmaktadır. Broşürler, kataloglar, basın makaleleri, haber bültenleri, yeni atamaların bildirimleri ve diğer özel değişiklikler personel dosyalarında bulunabilen bilgi parçaları olarak kayda geçirilir. Chuck (2000), yöneticilerin elinde bulunan kullanışlı ve sık sık göz ardı edilen bilgilerin olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle bahsi geçen hususa dikkat edilmesi gerekmektedir.

2.5.1.1.5. Ticari birliklerin raporları ve istatistikleri

Bir ticari birlik üyeliği sayesinde çok değerli sektörel ve ekonomik raporlar, istatistik verileri ile çeşitli dokümanlar elde etmek mümkündür. Buna ek olarak ticari birlik üyeleri rakiplerle tanışmak için fırsat sunmaktadır.

2.5.1.1.6. Satış temsilcisi raporları

Satış temsilcileri rakip çalışanlarla hem doğrudan hem de dolaylı olarak temas kurma yeteneğine sahiptir. Bu temsilciler müşterilerden rakiplerin ilgi alanları hakkında bilgi toplayabilir. Satış raporlama süreci dolaşan söylentiler, rakiplerin satış ve teknik çalışanları, kıdemli personel ve yeni elemanlar hakkında bilgi, rakiplerin kazanma ya da kaybetme gerekçeleri ve hatta bir rakip kuruluş kültürü ile ilgili problemleri tespit etmeyi sağlar. Ne yazık ki bu raporları yazmak zaman alıcıdır (Colvin, 2002).

2.5.1.2. Dış ikincil kaynaklar

İç ikincil kaynak kısıtlamalarından sonra istişare edilebilen dış ikincil kaynaklar aşağıdaki gibi çeşitlendirilmiştir.

2.5.1.2.1. Resmi şirket dosyaları

Rakipler tarafından yasal olarak raporlama amacıyla ya da muhtemelen tanıtım amaçlı bilgilerin yayımlanması yoluyla elde edilen ve özellikle rakipler hakkında olan bilgileri toplamak için doğrudan bir yaklaşımdır. West (2001) resmi şirket dosyalarının iyi bilinen ve son derece güvenilir bir kaynak olduğunu belirtmektedir. Günümüzde hiçbir iş sektörü yürüttüğü çeşitli faaliyetler hakkında sessiz kalmaz. Kuruluşlar hazırladıkları belgelerin en nihayetinde rakipleri tarafından elde edileceğini bilir, fakat yetkili makamlar tarafından talep edilen bu belgeler açık kaynak olarak sunulacağı için gizleme imkânları yoktur.

2.5.1.2.2. Şirket belgeleri

Şirket belgeleri genellikle tanıtım belgeleri, teknik veri sayfaları ve rehber kayıtlarından oluşmaktadır. Buna dayalı olarak şirket belgeleri, konu hakkında kaydedilmiş bilgilerden oluşan ve insanların bilgi edinmesini kolaylaştırmak için hazırlanan bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bu nedenle rakiplerin ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sağlayabilir.

2.5.1.2.3. Acente raporları

Acente analisti ve rekabet istihbaratı analisti, tabiatı gereği borsa araştırma bölümü çalışanları gibi benzer çıktılar üretir. Acente raporları niteliği itibariyle pazar araştırma raporlarıyla neredeyse eşdeğerdir ve belirli bir şirket üzerinde yoğunlaşmaktadır. Borsacı analistler başta finansal veri analizi yapmalarına rağmen yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni üretim teknolojileri ve gelecekteki kazanç seviyeleri üzerinde spekülasyon yapabilmeleri için piyasa rekabetine aşina olmaları gerekmektedir. Acenteler bir kuruluşun çalışanlarıyla yapacakları görüşmelerde açık bir şekilde büyük avantaja sahiptir. Acenteler tarafından oluşturulan nihai raporlar diğer raporlar, yanıtıcı olduğu için, çok nadir bulunur ve rekabet istihbaratı analistlerinin takip etmeleri için son derece yararlıdır.

2.5.1.2.4. Kredi raporlama teşkilatları

Kredi raporlama teşkilatları, birbirine rakip olma ihtimali bulunan özel kuruluşlarla ilgilendiği için bu teşkilatların hazırladıkları raporlar stratejik öneme sahiptir. İçinde yönetim tarafında yapılan çok önemli yorumlar yer alan kredi raporlarında bulunan veriler başka kaynaklarda bulunmamaktadır.

2.5.1.2.5. Medya yayınları

Güncel ve bol miktarda bilgi sunan medya yayınları basit mantıkla çok önemli bir bilgi kaynağıdır. Halka açık olarak yayınlanan kaynaklar, taraflı ve herkes tarafından erişilebilir olması sebebiyle işletmeler için dezavantaj oluşturmuştur. Bu yayınlara iş dergileri, ticari basınlar, akademik yayınlar, endüstriyel haber bültenleri ve bildirimler örnek olarak verilebilir.

2.5.1.2.6. Girişim sermayesi raporları

Firma yatırım faaliyetleri ile ilgili zaman zaman oluşturulan bu raporlar, sonuçlandırılan anlaşmalara yönelik bilgi içerir. Girişim sermayesi raporları incelendiğinde gelecek teknolojilerle ilgili erken uyarı niteliği taşır ve potansiyel satın alma hedeflerinin belirlenmesini sağlar.

2.5.1.2.7. Patent veritabanları

Singh (2007), patent veritabanlarının bir çeşit bilgi deposu olduğunu ve rekabet istihbaratı çalışanlarına rakipleri tarafından takip edilebilen yeni teknolojiler hakkında bilgi sağlayabileceğini ifade etmiştir. Bu hususta West (2001) aşağıda belirtildiği gibi patent takibinin ürün gelişmelerinin takip edilebilmesini de içeren uzman bir araştırmacı işi olduğunu söylemiştir.

- Mucitler,
- Yeni ürünün kullanılabilmesi için lisanslamayla ilgili kuruluş profili,
- Buluşun özellikleri ve işlevselliği,
- Alıntılar,

gibi veritabanları kullanma becerileri geliştirilirse, patent veritabanlarının son derece yararlı olduğu kanıtlanabilir.

2.5.1.2.8. Rakiplerin kaynakları

Rakipler tüm faaliyetlerinde diğer firmaların niyetleri, güdeleri, amaçları veya iç durumları hakkındaki belirtilerin doğrudan ve dolaylı olarak incelenmesinde daimi ve dikkatli olmalıdır. Rekabet istihbaratı çalışanları rakipler hakkında bilgi toplamak amacıyla konferans sunumları, ticari fuarlar ve sanayi toplantılarını dikkate alabilir. Streamcrest (2003), rekabet istihbaratı çalışanlarının iddialı bir şekilde ticari fuarlarda faal olmaları gerektiğini belirtmiştir.

2.5.1.2.9. Teknik toplantılar

Bir takım sanayi toplantılarının kapsamı sınırlı gibi görünebilir ama genel sezgileri geliştirmek ve ortaya çıkan spekülasyonu anlamak için faydalı olabilir.

2.5.1.3. Dış ikincil bilgi kaynaklarının konumu

West (2001), ikincil bilgi kaynaklarında üç tür kaynak bulunabileceğini bildirmiştir:

- Kütüphaneler

- Veritabanları
- Web

2.5.1.3.1. Kütüphaneler

Geleneksel kütüphanelerin kullanımının günümüzde gereksiz olduğu düşüncesine yönelik bir eğilime rağmen, Pollard (2003) onların hala son derece yararlı bir bilgi deposu olduğuna inanmaktadır. Genellikle internette asla bulunmayacak bilgiler içeren kütüphaneler değerli bir bilgi kaynağıdır ve rekabet istihbaratı çalışanlarına raflarda tarama yapma imkânı sunar. Hohhof (2007) diğer taraftan fiziksel olarak erişilebilir olmaları sebebiyle uzun bir süre arama gerektiren kütüphaneleri kullanmanın olumsuz yanları olduğunu düşünmektedir.

2.5.1.3.2. Veritabanları

Kuruluşların verileri depolama konusunda, faydalı olan veritabanı sunucularına daha fazla bilgi göndermeye istekli ve veritabanı sunucularının bilgi kapasitelerini genişletmeye hazır olması sebebiyle veritabanlarının kullanımının çoğalacağı düşünülmektedir. Verileri kayda değer bir süre boyunca saklayabilme ve bilgiye anlık olarak erişme imkânı sağlaması, veritabanı kullanımının avantajlarındanır.

2.5.1.3.3. İnternet ağı

Rekabet istihbaratı çalışanlarının veri toplama amaçlı erişebileceği bilgi kütlesi için ev konumunda olan internet ağı, çevrimiçi dünyanın en dinamik parçasıdır. Diğer kuruluşlar ücret tabanlı bir sistem üzerinde bilgi sağlamasına rağmen, çoğu durumda ücretsiz bilgi servisi yapan internet, bilgi kaynağı açısından geniş bir yer tutmaktadır. Doldi ve Bratengeyer (2005) internette bulunan yapıcı bir bilimsel bilgi kaynağının profesyonel şekilde kullanıldığında bu bilgilerin rekabet istihbaratı alanında değer kazanacağını düşünmektedir.

Küresel erişime sahip olması ve arandığında bilgileri bulmada genellikle çok hızlı olması, internet kullanımının avantajlarındanır. İnternet belirli bir konu ile ilgilenen kişiler için buluşma yeri olan tartışma forumlarına rekabet istihbaratı çalışanlarının

erişmesini sağlamaktadır. Bu forumlar sayesinde rekabet istihbaratı çalışanları bilgi edinmek için yapılan tartışmaları gözlemleyebilmektedir. Ancak forum tartışmalarının dezavantajı, bu forum üyelerinin kimliklerini saptama olanağının düşük olmasıdır. İnternetteki haber grupları kendilerine gönderilen mesajlar ile dünya çapında binlerce kişi tarafından okunma ve cevap verilme imkânı sağlayarak ilgili gruplara etkileşim fırsatı sunmaktadır. Rekabet istihbaratı çalışanları yeteneklerinin desteklenmesi için haber gruplarını kullanabilirler. İnternet ile ilgili diğer bir önemli husus ise web üzerinde mevcut olan bilginin rakipler tarafından da kullanılabilmesi ve kendi içinde bir rekabet avantajı kaynağı olarak sayılmamasıdır. Pollard (1999) tarafından hazırlanan web üzerinde bulunan rakip istihbarat kaynakları listesi aşağıdaki gibidir:

Rakip Bilgileri

- Rakip web siteleri
- Yıllık raporlar
- Dosyalar
- Şirket reklamları
- Marka ve patentler
- Fuarlar

Üçüncü Parti Bilgiler

- Şirket profilleri
- Acente raporları
- Haberler
- Pazar ve sanayi bilgileri
- Kredi raporları
- Borsa bilgileri
- Sektör uzmanları
- Hükümet ve resmi bilgi kaynakları

Yukarıda da belirtildiği gibi web üzerinde arama, toplama ve izleme konusunda rekabet istihbaratı çalışanlarına yardımcı olmak için çok sayıda araç geliştirilmiştir.

Burwell (1999) internette izleme ve filtreleme ile rekabet istihbaratı sistemleri ve istihbarat portalları olduğunu ifade etmektedir.

- **İzleme ve Filtreleme**

İnternet sitelerindeki bilgi değişikliklerini incelemek için kullanmak amacıyla oluşturulan bir dizi araç konuyla ilgili oldukça hızlı gelişen teknolojileri internette takip etmemizi sağlamaktadır. Örneğin yeni bir teknoloji ve rekabet istihbaratı çalışanları için ilgi çekici olan itme teknolojisi onlara bilgi tedarik eden güncellenmiş bir bilgi sistemi olmaktadır. Sadece internet sayfalarındaki bilgileri incelemeyip aynı zamanda haber grupları, elektronik posta listeleri, tartışma alanları ve bülten yazılarına da bakan Ewatch iyi bir örnektir. Ewatch yukarıda belirtilen alanlardaki değişiklikleri belirlemekte ve bu değişikliklerden kullanıcılarını haberdar etmektedir (Burwell, 1999).

- **Rekabet İstihbaratı Sistemleri**

Rekabet istihbaratı çalışanları internetteki metin belgelerinin yanı sıra grafik dosyalarından bilgi toplamak, izlemek ve endekslemek üzere tasarlanmış rekabet istihbaratı sistemlerini kullanabilmektedir. İnternette ve kurum içi ağ üzerinde bilgi kaynaklarının otomatik olarak aranması ve izlenmesi, otonomi işlevselliğine dâhil olmaktadır. Ayrıca belgeler kullanıcıların tercihlerine göre kategorize edilebilmektedir.

- **İstihbarat Portalları**

Burwell (1999), önceliklendirilebilen ve bir arşivde saklanabilen sonuçların rekabet istihbaratı çalışanları tarafından tanımlanan kişiselleştirilmiş bilgi talep toplama işlevine sahip istihbarat portallarından bahsederek, bu yönü üzerinde durmaktadır. Ofis otomasyonu gerçekleşirken rekabet istihbaratı çalışanlarına diğer görevlere katılabilmeleri için önemli miktarda zaman kazanmalarını sağlaması, bu portalların en önemli yararlarındanıdır. İstihbarat portalları basın bültenlerinin veya önceden paketlenmiş kaynakların basit takibi ve izlenmesinin ötesine geçen itme teknolojisinden farklıdır.

Eğer bu portallarda araştırma yapılmak isteniyorsa, istihbarat portallarından elde edilen bilgilerin güncel olması gerekmektedir. Rekabet istihbaratı çalışanları, istihbarat

portallarını umut vaat eden pazarlarla ilgilenen rakipleri tespit etmek için bir araç olarak kullanabilirler (SCIP, 2006). Milan ve Comai (2004) neredeyse tüm iyi uygulama şirketlerinin kişiselleştirilmiş bir istihbarat portalı benimsemesini rekabet istihbaratına verilen önemle ilgili bir husus olarak belirtmektedir.

2.5.2. Birincil Kaynaklar

West (2001), birincil bilgi kaynaklarının, ikincil kaynaklar tamamen tükendiğinde saptanabilecek bütün boşlukları doldurmak için bir araç olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak, birincil kaynaklar, en alakalı ve değerli istihbaratı sağlayabilir ve olağanüstü bir bilgi kaynağı olarak kabul edilebilir. Ancak birincil kaynaklara erişmenin karmaşık olduğu düşünülmektedir. İkincil bilgi kaynaklarıyla benzer şekilde, birincil kaynaklar da iç ve dış kaynak olmak üzere ikiye ayrılır. Birincil kaynakların çok verimli olduğuna inanılmasına rağmen bu kaynaklar genelde atıl durumda bulunmaktadır.

2.5.2.1. İç birincil kaynaklar

Kritik birincil istihbarat kaynakları, bir kuruluşun üst yönetiminin, pazarlama yöneticilerinin, satış yöneticilerinin ve çalışanlarının zihninde yer almaktadır. Bu bilgi kaynağının özelliği, değerinin elde edilen tecrübeden kaynaklanması ve rekabet istihbaratı çalışanları için gelecek vadeden, önemli bilgiler sağlamasıdır. Aşağıda iç birincil bilgi kaynaklarına örnekler verilmiştir;

2.5.2.1.1. Rakiplerden katılan personeller

Daha önce rakipler tarafından istihdam edilmiş olup yeni işe alınan personel, rakiplerle çalışırken kazandıkları önceki tecrübelerine dayanarak mevcut iş ortamı hakkında değerli bilgiler verebilir. Bu kişiler böylece fazladan çeşitli katkılar sağlayabilir (Euro Intro Centre, 2007). Bu bireylerin, rakiplerin bulunduğu ortamdaki bilgi ve yetenekleri yakalaması, rakip dinamiklerini anlamayı artırmak için faydalı olan meşru bir faaliyettir. Bahsi geçen durumlarda istismarı önlemek için bilgi elde ederken, etik ve etik olmayan yöntemler arasındaki sınıra her zaman saygı gösterilmelidir.

2.5.2.1.2. Satış personeli

Müşterilerle ve distribütörlerle satış elemanları tarafından düzenli olarak etkileşim kurulmaktadır. Bu etkileşim, istihbarat toplama aşamasında rekabet istihbaratı çalışanlarına aydınlatıcı olabilecek bilgiler vermektedir. Bu tür bilgiler, satış personeli tarafından özelleştirilmiş bilgi teknolojisi sistemleri yoluyla elde edilebilir (D'Andrea, Cattai ve Jacucci, 2007). Buna ek olarak, satış personeli, toptancılarla veya perakendecilerle rahatlıkla ek bilgi toplamak için iletişim kurabilir. Bu tür etkileşimlerden önce bilgi toplamak için yakalanan fırsatlar en iyi şekilde kullanılmak isteniyorsa, satış elemanları anketlerini en iyi şekilde hazırlamalıdır. Satış elemanları, müşteriler tarafından rakipler hakkında yapılan yorumları dinleyerek, rakiplerin resepsiyon alanlarından bilgi edinerek, rakiplere yapılan teslimatlara duyarlı olarak ve endüstri dedikodularına dikkat ederek rekabet istihbaratı döngüsü için faydalı bilgiler elde edebilirler (Pollard, 1999).

2.5.2.1.3. Ticaret ve sanayi derneklerine üyeliği olan personeller

Meslek derneklerine üye olan rekabet istihbaratı çalışanları, bilgi paylaşımında bulunabilecek olaylarda rakiplerin personeliyle bir araya gelebilirler. Birincil bilgi edinmek için bu tür etkinliklerde sunulan makaleler müzakereleri teşvik ederek, rekabet istihbaratı uzmanlarına rakip çalışanlarıyla istişare etmek gerçek bir fırsat oluşturmaktadır. En azından bilgi alış verişi yapmak için rakip kuruluşlardaki bireyler arasında çok fazla "sözel eskrim" yapıldığı belirtilmektedir. Ancak, herhangi bir karşılaşmada olduğu gibi, kaçınılmaz olarak bilgi toplama sürecine katkı sağlayacak bir bilgi akışı olmaktadır (West, 2001).

2.5.2.1.4. Konferanslara ve seminerlere katılan personeller

Konferanslara ve seminerlere katılan personeller, çeşitli konularda gerçekleşen ağ oluşturma, eğitim ve tartışmalara maruz kalmaktadır. Dolayısıyla yararlı fikirler edinmeye yönelik değerli bir zemin hazırlamış olmaktadırlar. West (2001), bir dizi katılımcı için oturumlar arasındaki molaları, toplantıların kendisinden daha önemli görerek, molaların gayri resmi tartışma yoluyla bilgi alışverişi yapılmasına izin verdiğini açıklamıştır.

2.5.2.2. Dış birincil kaynaklar

İkincil ve birincil iç bilgi kaynakları tükendikten sonra, rekabet istihbaratı çalışanları bilgi toplamak için son başvuru noktası olarak dış bilgi kaynaklarını kullanırlar. Dış birincil kaynaklar bu şekilde bilgi toplamanın zor olması ve belirsizlik seviyesinin azaltılması için yetenekli araştırmacılar gerektirmesi sebebiyle sona bırakılmaktadır. Aynı zamanda bu yöntemin en pahalı bilgi toplama yöntemi olduğu söylenmektedir.

Dış bilgi kaynaklarından toplanan bilgiler önceden parçalanmış bilgi parçalarının toplanması ve genel bir resim ortaya çıkmasıyla rekabet istihbaratı çalışanlarına fikir sağlamaktadır. Rekabet istihbaratı çalışanları, farklı kuruluşlardan gelen kişilerin bilgi girişi yoluyla da fikir sahibi olabilmektedir.

2.5.2.2.1. Rakip kuruluşlarda çalışanlar

Dış birincil kaynaklar, rakip kuruluşlardaki çalışanlar vasıtasıyla oldukça güvenilir ve kesin bir bilgi kaynağı sağlamaktadır. Bu çalışanlara bir kişi yaklaştığında, konuşmasına devam etmeyeceği varsayılabilir. Ancak aşağıdaki durumlarda bildiklerini ortaya çıkarmaktadırlar;

- Talep edilen bilginin gizli olmadığını düşündüklerinde,
- Kendileri veya çalıştıkları kuruluşa fayda sağlayacak bir bilgiyi öğrenme fırsatının olduğunu düşündükleri bir konuşmada,
- Yapılacak görüşme ile ilgili herhangi bir şüpheleri yoksa,
- Bilgi ifşası konusunda hiçbir engelleme olmadığında.

2.5.2.2.2. Müşteriler

Evans (2007), modern zamanlarda müşterilerin herhangi bir kuruluş üzerinde bir etkisi olduğunu düşünmektedir. Müşteriler rakipler hakkında zengin bilgi birikimine sahip olmakla birlikte, rekabet istihbaratı çalışanları ile aralarındaki gündelik alışverişlerle veya anketlerle iletilebilecek genel iş ortamı algısına sahip olmaktadır. Bu birincil bilgi kaynakları, müşterilerle olan ilişkinin sürdürülmesi basit olduğundan, yoruma dayalı bilgi sağlama olarak görülmektedir.

2.5.2.2.3. Tedarikçiler

Pollard (1999), tedarikçilerle olan iletişimin, üretim hacimleri, teslimat çizelgeleri, sarf malzemelerinin miktarı ve hatta rakiplere gönderilen kırtasiye miktarının rakiplerin niyetlerini gösterebilecek bir bilgi kaynağı olduğu görüşünü savunmaktadır.

2.5.2.2.4. Broker analistleri

Kuruluşlar, borsacılar tarafından düzenli olarak raporlanan bilgileri alıntılanmaktadır. Belirli kuruluşların yetkili borsacıları, müşterilerin paylaşımlarını geliştirme sorumluluğunu taşımaktadır. Alıntı yapılan kuruluşlar, borsacıların doğru karar alabilmelerini sağlamak için onlara doğru bilgi vermekle yükümlüdür. Borsacılar, sağlanacak bilgi için kuruluşlara bağımlı olsalar da, bilgilerini artırmak ve bu bilgileri doğrulamak için sürekli araştırma yapmaktadır. Rekabet istihbaratı çalışanları bir ilişkinin geliştirilebilmesi ve çok fazla bilgi elde edilebilmesi amacıyla bilgi toplamak için borsacıları hedefleyebilmektedir.

2.5.2.2.5. Gazeteciler

Gazetecilerin ulusal seviyede görünmeyen faaliyetleri raporladıkları, ticari basın gazetecilerinin yüksek ölçekli bilgilere maruz kaldıkları ve genellikle bir kuruluş içindeki rekabet istihbaratı çalışanlarına faaliyetler hakkında bilgi vermeye istekli oldukları düşünülmektedir. Mevcut iş ortamında hiçbir kuruluş birbirinden izole bir şekilde çalışmadığından, bilgi paylaşımı cömertçe ve özgürce gerçekleşmektedir. Hiçbir kuruluş bulunduğu iş ortamından izole bir şekilde faaliyet gösteremeyeceği için kuruluş ile iş ortamı arasında gerçekleşen bilgi değişimi kaçınılmazdır.

2.6. Rekabet İstihbaratının Rolü

Birçok alanda rekabetin yoğunlaşması ve küreselleşmenin etkileriyle stratejik karar alma sürecinde rekabet istihbaratı kullanımı artmıştır. Özellikle gelişmekte olan ekonomiler için rekabet istihbaratı, sanayisi gelişmiş büyük şirketlere karşı ekonomik savaşları kazanmanın bir yolu olarak görülmektedir. Ekonomik istihbarat, bilgiyi ekonomik avantaj elde etmek amacıyla kullanma yeteneği olarak son yıllarda ulusal rekabet gücünün temel faktörü olmuştur. Dünya gelişimini ve uluslararası ilişkileri

etkileyen sebepler jeo-politik unsurlardan jeo-ekonomik unsurlara kaydıka, ulusların y6netimde, endüstride, ekonomik zenginlik ve sosyal refahı artırmada rekabet avantajı sağlamaları, bilgiyi stratejik olarak değerlendirme yeteneklerine bağlıdır. Bu sebeple g6nümüzde rekabet istihbaratının hem ulusal hem de sekt6rel seviyede kullanılması rekabet avantajının elde edilmesinde 6nemli bir rol oynamaktadır.

2.6.1. Rekabet İstihbaratının Faydaları ve Kullanımı

Kahaner (1996) kurumsallaşmış bir rekabet istihbaratı programının yapabileceklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Pazardaki tahmin değişiklikleri,
- Rakiplere y6nelik eylemlerin tahmini,
- Yeni veya potansiyel rakiplerin keşfi,
- Baőkalarının başarılarının ve başarısızlıklarının 6ęrenilmesi,
- Satın alma hedeflerinin kalitesini ve sıklığının artırılması,
- Firmaları etkileyen yeni teknolojiler, 6r6nler ve s6reçler hakkında bilgi sağlamak,
- Firmaları etkileyen politik, yasal ve bağlayıcı değişiklikler hakkında bilgi sağlamak,
- Yeni işlere girme s6reçlerini kolaylaştırmak,
- Stratejik y6netim araçlarının uygulanmasına katkı sağlamak.

Glad ve Herring'e (1996) g6re rekabet istihbaratının beş ana kullanımı bulunmaktadır.

- Rakiplere karşı rekabet avantajı oluşturulması – “s6rd6r6lebilir avantaj”,
- Rekabetçi bir s6rpriz oluşturmak,
- End6strinin kurallarını deęiőtirerek lideri koltuğundan etmek,
- Ortaklar aracılığıyla kaynakların verimli bir Şekilde kullanılması,
- Angajman kurallarını deęiőtirerek yeni avantajlar oluşturulması ve yeni ortakların, cezbedilmesi ile rakipler s6rprizlere ulaőmayı denerken savunma geliştirilmesi.

Bir rekabet istihbaratı programı, kendi çıkarlarına yönelik bilgilerin kullanılması amacıyla bir plan yapılması ve rakipleri hakkında kuruluşların güncel ve doğru bilgiye ulaşmalarını sağlamaya çalışır (McGonagle & Vella, 1996).

Rekabetçi faaliyet alanı, gittikçe saldırgan bir platform olarak, bilgilerin takip edilmesi ve aktif bir rekabet değişkeni olarak bilginin kullanılmasına yönelik kuruluşların yapılandırılmasına doğru kaymaktadır (McCrohan 1998).

2.6.2. Rekabet İstihbaratının Öncelikleri

Rekabet istihbaratı daha önce işletmelerin çeşitli alanlarında çok önemli bir rol oynamamıştır (Johnson 2003). Rekabet istihbaratı ile ilgili 12 öncelik tespit edilmiştir. Aşağıdaki listede bu öncelikler sıralanmıştır.

- **Mevcut rakip faaliyetleri ve strateji izleme:** Müşteriler, rekabet istihbaratı ekiplerinin, rakipler kendi aralarında pazar paylarının başarılı bir şekilde aktarılması için çaba gösterirken, onların planlarından ve mevcut faaliyetlerden haberdar olmalarını, ayrıca bu konuda kendilerine yardımcı olmalarını beklemektedir.
- **Müşteri ve satıcıların izlenmesi:** Klasik Porter'ın beş kuvvetler modelinde müşteriler ile satıcılar arasındaki bütünleşme genellikle düşük bir olasılık olmasına rağmen, firmalar tarafından gerçekleştirilen ileriye ve geriye dönük iki itici güç açıklanmıştır. Müşteri algısı, var olan müşteri ilişkileri içinde daha fazla ürün ve hizmet pazarlamak için atıl durumdaki fırsatları ortaya çıkarmak açısından kullanılabilir.
- **Stratejik olasılıklar ve olası gelecek:** Gelecekteki olayların gerçekleşme ihtimalini öngörmek ve şirketin buna yönelik olası etkileri tahmin edebilmesi için bir araç olarak "senaryo planlama" kullanılır.
- **Ürün/hizmetlerin satışı ve pazarlama desteği:** Firmanın hem kendi müşterilerini hem de piyasa algıları sırasında pazar payını artırmanın yanı sıra, rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri için bir anlayış oluşturmak amacıyla kullanılır.
- **İç bilgi yönetimi:** Bir firmanın hali hazırda mevcut rakipleri ve hedef pazar hakkındaki bilgi ihtiyacının karşılanmasıdır. Bilgi yönetiminin rekabet istihbaratı

çalışanlarına bu iç kaynaklardan istifade edebilmesi için ciddi anlamda faydası olabilir.

- **Fikri mülkiyetten istifada edilmesi ve korunması:** Fikri mülkiyet bir firmanın temel yetkinlik ve rekabet alanında farklılaşmasında mihenk taşı konumundadır.
- **Birleşme ve devralmalar:** Bu tarz benzer anlaşmalar için geçmiş durum tespit çalışmaları ve başarılı anlaşmaların yapılması konusunda fayda sağlayabilir.
- **Uzun vadeli piyasa beklentileri:** Rekabet istihbaratı çalışanları mevcut ve gelecek piyasa beklentilerine ilişkin tahmin yürütmenin yanı sıra, ürün yaşam döngüleriyle ilgili işletmenin geleceğe yönelik karar almasında fikir verebilir.
- **Karşı istihbarat ve bilgi güvenliği:** Rekabet istihbaratı çalışanları diğer ilgili tarafların firma üzerinde rekabetçi bilgi kazanmasını engellemede ve rakiplerle mücadele faaliyetlerinde önemli bir rol oynamaktadır.
- **Karar destek ve istişari bilgilendirmeler:** Güvenilir bir danışman olarak onların karar verme seçeneklerinde hem stratejik karar vericilerin mevcut tüm seçeneklerin farkında olmalarını hem de onlara taktiksel yardım sağlar.

Firma için bu tür olayların etkisini en aza indirmek amacıyla telafi edici bir strateji ya da ön tanımlı bir tepki oluşturulması, onların rekabet istihbaratı aracılığıyla güvenilir bir doğruluk derecesi ile bu tür sonuçların tahminini ve gerçekleşme ihtimalinin ne olduğunu anlamalarını sağlar (Johnson 2003).

2.6.3. Endüstri Risk Yönetimi ve Rekabet İstihbaratı İlişkisi

Gilad (2001), riskleri tanımlamak ve yönetmek için rekabet bilgilerinin kullanılmasına yönelik rekabet istihbaratı sektöründe risk yönetimi alanını daraltanlara karşı çıkmıştır. Bir şirketin faaliyette bulunduğu sektör içinde karşılaştığı tüm riskler, endüstri riski olarak sınıflandırılmaktadır. Bu risklerin belirlenmesi erken uyarı sistemi gerektirir. Bu risklerin yönetilmesi, ortama uygun bütün değişikliklere işletmenin vereceği cevaplar anlamına gelir. Endüstri risk yönetimi, risk unsurlarının tanımlanması ve riskin en aza indirilmesi ile ilgilidir. Riskleri tespit edebilmek amacıyla stratejik erken uyarı sistemi oluşturmak önemlidir. Stratejik erken uyarı sistemi kurma adımları aşağıdaki gibidir:

- Yüksek risk alanlarının haritalanması,
- Yapılanma ve görüntüleme göstergeleri,

- Uyarı verilmesi.

Gilad'a (2001) göre riskin en aza indirilmesi, aşağıdaki maddelerden birinin ya da dört maddenin tamamının sonucu olabilir.

- Pazarlama stratejisinin gözden geçirilmesi,
- Operasyonel stratejinin gözden geçirilmesi,
- İş geliştirme reaksiyonu,
- Ar-Ge çalışmalarının hızlanması/yavaşlaması.

2.6.4. Rekabet İstihbaratına Karşı Tutumlar

Rekabet istihbaratı analizlerinin dikkat aralığı “gözcü” statüsünden “avcı” statüsüne doğru kaymaktadır. Rouach ve Santi (2001) tarafından rekabet istihbaratı tutumlarının doğru analizleri beş farklı şekilde tanımlanmıştır.

- “Savaşçı tavrı” rekabet istihbaratı sürecindeki proaktif yönetimi saldırgan bir tutum olarak göstermektedir. IBM, Boeing ve General Electric Amerika'daki iyi örneklerken; Airbus, Michelin ve Shell Avrupa'nın kurumsal örnekleridir.
- “Saldırı tavrı” ayrıca eski askeri istihbarat uzmanı olan pek çok analist ile proaktif bir alandır. Nutrasweet, Eastman Kodak ve Ford Amerika'daki iyi örneklerken; Nestle, Siemens ve Alcatel Avrupa'nın kurumsal örnekleridir.
- “Aktif bir tavrı” ile analistler, şirketin bilgi sistemi yapılandırılmamış ise bilgi için normal kaynaklardan araştırma yapmaktadır. Avrupa'daki birçok şirket ve Kobilerin yanı sıra Amerika'dakiler de iyi bir örnek olabilir.
- “Aktif tavrı” için Fransız Kobiler iyi bir örnektir. Rakipler aşırı düşmanca olduğunda rekabet istihbaratı sadece karşılık verir.
- Firma yönetiminde rekabet istihbaratına veya bilgi yönetimine ilgi göstermeyen “Uykucular” bulundu (Rouach & Santi, 2001).

2.6.5. Rekabet İstihbaratı İşlevinin Konumu

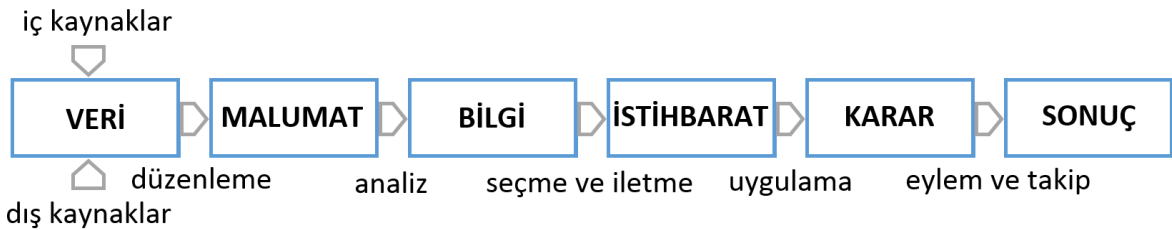
Bu konuyla alakalı Gilad'ın (2001) görüşü, bir kurumdaki rekabet istihbaratı işlevinin konumu hakkındaki tartışmaya endüstri risk yönetimi ile yeni bir ışık tutar.

Endüstri risk yönetimi, sanayi üzerine ve çapraz bir fonksiyonel bakış açısı gerektiren bir iş birimi faaliyetine dayalıdır. Çoğu şirkette diğer işlevler altındaki rekabet istihbaratının yeri sınırlı, kapsamı dar bir odaklanmadır. Gilad (2001), şirketlerin rekabet istihbaratının en önemli faydalarından fonksiyonel bakış açısı ve fonksiyonel yerleştirmeden mahrum olmasına rağmen, bazı fonksiyonel yerlerin diğerinden daha kötü olduğunu iddia etmektedir.

2.7. Rekabet İstihbaratı Süreci

Rekabet istihbaratı süreci, ham bilginin elde edilmesi, toplanması, iletilmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi neticesinde politika yapıcıların karar verme aşamalarında ve faaliyetlerinde kullanabilmeleri için bu bilgilerin nihai istihbarat olarak kullanıma hazır hale getirildiği süreçtir (Johnson, 2012). Bu ilkelerin ve uygulamaların başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için bir örgüt yapısının rekabet istihbaratı sürecini tamamiyle destekliyor olması gerekmektedir. Yani üst yönetimin öncülük etmesi ve rekabet istihbaratı kültürünün yeterli kaynaklarla desteklenmesi ile sıkıca yerleşmesi sağlanmalıdır (Begg, 2007).

Rekabet istihbaratı modellerinden bahsetmeden önce süreç içerisinde toplanan ham verinin istihbarata nasıl dönüştüğünün açıklanması uygun görülmüştür. Aşağıda şekil 2.3'te bilgi türevlerinin kelime anlamları tanımlanmıştır:



Şekil 2.3. Ham verinin istihbarata dönüşme süreci (Gray, 2005)

- **Veriler;** ölçülen semboller ve sinyaller olarak kaydedilir. Semboller; iletişimin yapı taşları olan kelimeleri, sayıları, diyagramları ve görüntüleri içerir. Sinyaller; ışık, ses, koku, tat ve dokunma duyusu ve/veya duyuşsal okumaları içerir. Semboller olarak, “veri” işsel anlamın depolanmasıdır. Sadece bir temsildir. Verilerin asıl

amacı, gerçek resmi veya gerçek olayı yakalamaya çalışmak için etkinlik veya durumları kaydetmektir (Liew, 2007).

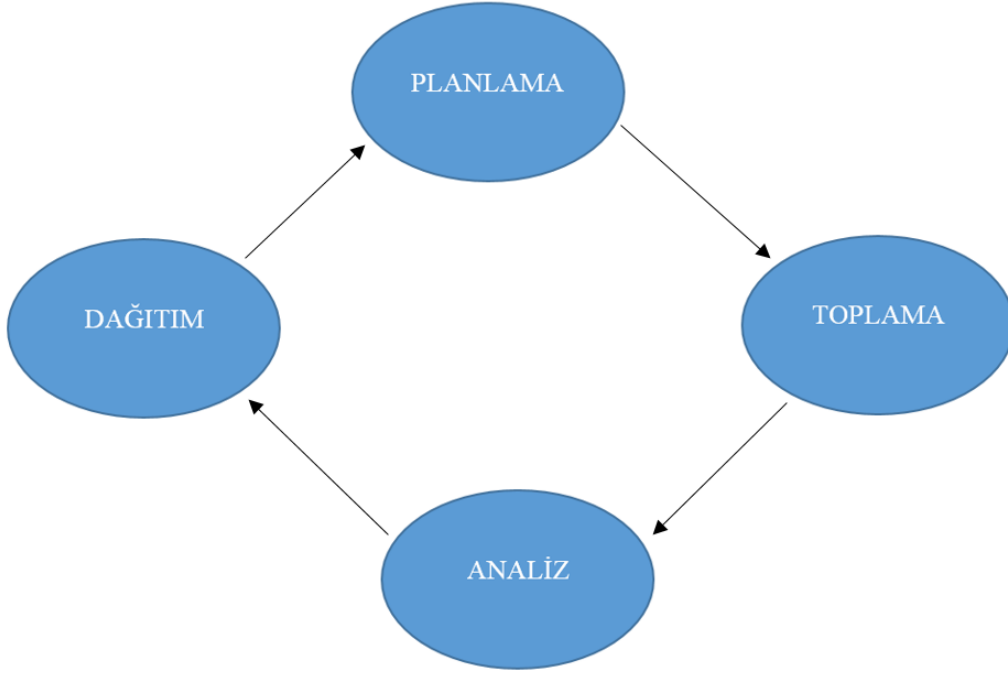
- **Malumat;** karar ve eylem için ilgili anlam, çıkarım veya girdi içeren bir mesajdır. Malumat hem mevcut hem de geçmiş kaynaklardan elde edilebilir. Esas olarak malumatın amacı; karar vermeye, problem çözmeye ya da bir fırsatı değerlendirmeye yardımcı olmaktır (Liew, 2007).
- **Bilgi;** bireyin zihninde saklanan, deneyim yoluyla kazanılan ve kişinin çevresi ile etkileşim halinde olan insan uzmanlığıdır (Liew, 2007).
- **İstihbarat;** çevreyi algılama, karar verme ve eylemleri kontrol etme yeteneği gerektirir. Daha yüksek istihbarat seviyeleri, nesnelere ve olayları tanıma, bir modeldeki bilgiyi sunma ve geleceğe yönelik planlar hakkında akıl yürütme yeteneği içerir. Gelişmiş formlarda istihbarat kişiye; algılama ve anlama, akıllıca seçim yapma, karmaşık ve düşmanca bir ortamda hayatta kalma, çeşitli koşullar altında başarılı bir şekilde hareket etme yeteneği kazandırır (Albus, 1991).

İç ve dış kaynaklardan toplanan veriler bilgi ihtiyaçlarına uygun bir şekilde düzenlenerek malumat haline getirilir. Malumat çeşitli analiz teknikleri kullanılarak niteliği artırılır ve bilgiye dönüşür. Nitelik kazanan bilgi arasından amaca uygun olanlar seçilerek teyit edildikten sonra istihbarat halini alır ve karar vericilere iletilir. Karar verme konumunda olan kişiler veya birim elde edilen istihbarat ile uygulama aşamasına geçer. Son adımda ise ortaya çıkan sonuçlar üzerinden uygulamaya sokulan istihbaratın etkinliği, verimliliği ve değeri ölçülür.

2.7.1. Temel Rekabet İstihbaratı Modeli

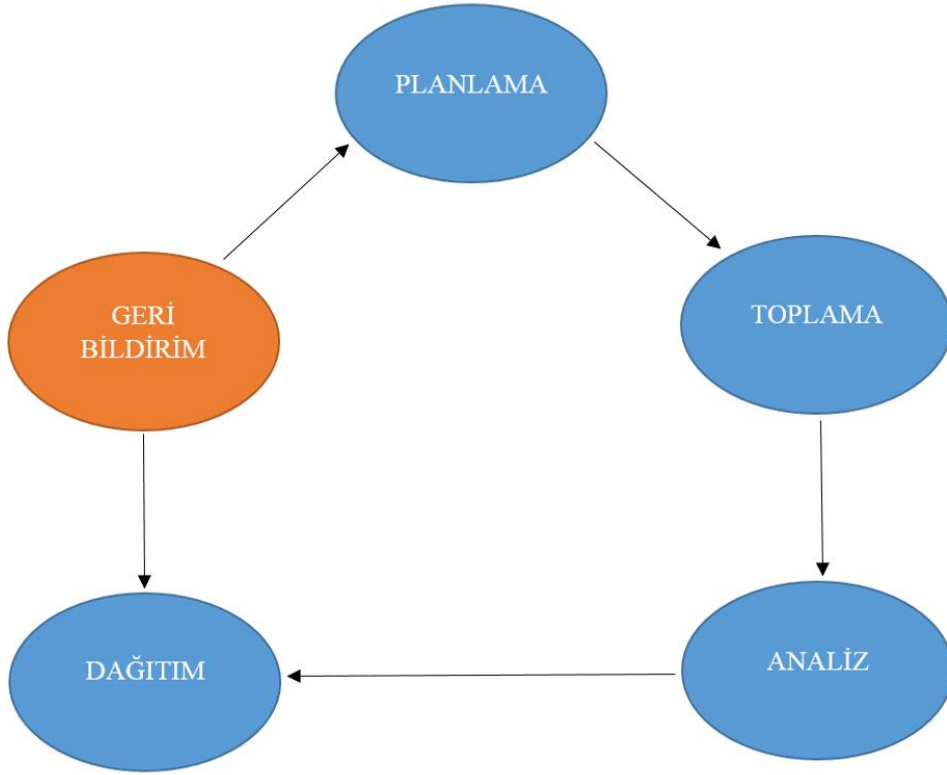
Rekabet istihbaratı döngüsünün çok sayıda örnekleme vardır. İki diyagram sıklıkla rekabet istihbaratı makalelerinde belirtilmektedir. Kuruluşlar, hangi diyagramı kullanacağına kendileri için anlam ifade eden kısıtlar ve unsurlara göre karar vermektedir. Doğru rekabet istihbaratı döngüsünün belirlenmesi konusunda tartışmalar mevcuttur. Kimi araştırmacılar mevcut rekabet istihbaratı döngüsünün yeterli olacağını düşünürken, bazıları da yeni bir aşama eklenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Kahaner'ın basit istihbarat döngüsü planlama-yönetim, toplama, analiz ve dağıtım olmak üzere birbirine bağlı dört adımdan oluşan istihbarat çarkı üzerine odaklanır (Şekil 2.4).



Şekil 2.4. Rekabet istihbaratı döngüsü (Kahaner, 1998:44)

Murphy, rekabet istihbaratı sürecine şekil 2.5'te "geribildirim" adında yeni bir ek adım dâhil etmiştir. Bu bölümün amacı, süreç içindeki farklı fakat birbirine bağlı aşamaların kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesidir. Görsel imgeler rekabet istihbaratı döngüsünün anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Birbirine bağlı bu adımlar Kahaner'ın rekabet istihbaratı döngüsüne ait teorik kurguda bir mihenk taşı oluşturmaktadır. Murphy'nin rekabet istihbaratı döngüsüne eklediği "geribildirim" adımı olduğu gibi zamanla uygulanan değişiklikler sayesinde faydalı eleştiriler yapılmıştır. Rekabet istihbaratının modelinin unsurları aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 2.5. Düzenlenmiş rekabet istihbaratı döngüsü (Murphy, 2005:8)

2.7.1.1. Planlama

Bu adım ya da aşama, bir kuruluşun rakiplerine yönelik kesintisiz değerlendirme için mevcut bilgilerinin profilinin çizilmesidir (Johnson, 2012). Diğer bir deyişle, firmanın gereksinimleri ne olursa olsun üst yönetim adına tespit edilmelidir. Sewlal (2004), planlamada "rehberlik ve bulguların amaçları ile sonuçlarının belirlenmesi" gibi unsurlara odaklanmak gerektiğini ekler. Bernhardt (2003), planlamanın "kullanıcı odaklı ve güncel istihbarat ürünleri" olması gerektiğini belirten başka bir yaklaşım getirmektedir. Fleisher (2000), güncelliğin önemi konusunda hemfikir olmaktadır. Ayrıca planlamanın diğer yönleriyle daha detaylı ilgilenir. Ona göre planlamanın ilk yönü bütçe, insan ve zaman gibi kaynakların kısıtlanmasıdır. Para gibi kaynaklar, insan girdisi ve güncelliği konusunda üst yönetiminin ihtiyaçlarının karşılanması açısından hayati önem taşır. Fleisher'ın (2000) ikinci görüşü rekabet istihbaratı ile ilgili planlama, veri toplama ve analiz için bir referans noktasıdır. Eğer bir yerde stratejik plan düzenlenmez ve ilgisiz kaynakların kullanımı kısıtlanmazsa, uzman analistler büyük miktarda ikincil kaynaklarla çalışmak zorunda kalır.

Fleisher'ın (2000) planlamayla ilgili belirlediği üçüncü görüş, kullanıcıları bilgilendirmek için çaba sarf etme üzerine odaklanmıştır.

Planlama, yönetimin dâhil olduğu ve ihtiyaç duyulan istihbaratın belirlendiği aşamadır. Bu aşamada rekabet istihbaratı uzmanı, görevini yerine getirmeden önce kedisine bir eylem planı hazırlamaktadır. Planlama istihbarat döngüsünün diğer bir aşaması olarak da düşünülebilir, çünkü üst yönetime belirli bir istihbarat verildiğinde iletilen istihbarata dayalı olarak daha fazla bilgi ihtiyacı doğabilir. Bu durum firmanın stratejilerini gözden geçirmesine sebep olabilir (Kahaner, 1998).

Nihayetinde kullanıcılar ve rekabet istihbaratı analistleri tarafından gerekli uygun malzeme açısından bir eylem planı oluşturulması ve rekabet istihbaratı döngüsünde bir sonraki aşama olan "veri toplama" netleşmeden önce tanımlanma yapılması gerekir.

Herring (1999) istihbarat kullanıcıların anahtar istihbarat ihtiyaçları olarak kabul edilen ve Fleisher (2000) ile Bernhardt (2003) tarafından belirtilen sistemli bir süreç kullanımının belirlenmesi ve tanımlanmasını nakleder. İstihbaratın son kullanıcıları olan üst yönetim için planlamada toplama ve bilgilendirme faaliyetlerinin analizi gibi unsurları kapsayan iyi bilgilendirilmiş bir sürecin önemli olduğu vurgulanırken, bu durum anahtar istihbarat ihtiyaçlarıyla ilgili prensipler olarak kabul edilir (Viviers, Saayman ve Muller, 2005).

Kilit istihbarat ihtiyaçları planlama faaliyetlerinde önemlidir, çünkü bilgi toplamadan ziyade üst yönetim için öncelikli konulara odaklanmaktadır. Kilit istihbarat ihtiyaçları istihbarat kullanıcıları için önemli olan konulara odaklanmalarına yardımcı olması amacıyla "örgütlenme ve rekabet istihbaratı ihtiyaçlarının sıralanması" için bir yöntem olarak kullanılır (Murphy, 2005). Kilit istihbarat ihtiyaçları, rekabet istihbaratı işlevine bir kuruluşun iş ortamında değişen ihtiyaçları için daimi uyum sağlama yeteneği kazandırır (Herring, 1999). Kilit istihbarat ihtiyaçları bir kuruluşun devam eden yönetim faaliyetlerinin bir parçasıdır. Elde edilen istihbarat niteliği gereği eyleme geçirilebilir (Herring, 2003).

Murphy (2005) kilit istihbarat ihtiyaçları sınıflandırmasını aşağıda listelemiştir. Bu sınıflandırma, Herring (1999) tarafından istihbarat sürecine odaklanarak rekabet istihbaratı

çalışmalarına yardımcı olmak için planlanmıştır. Bugün hala yaygın olarak kullanılmaktadır.

- Stratejik kararlar ve eylemler: Performans üzerine önemli bir etki oluşturacak, ticari öneme haiz ve rekabet ortamında sağlam bir bilgiye dayalı olmalıdır.
- Erken uyarı konuları: Günümüzde rekabet yönetimi değerlendirmesine dâhil olmayan konular gelecekte önem kazanabilir.
- Piyasadaki önemli aktörlerin tanımlamaları: “Rekabetçi istihbaratın” geleneksel rolü daha sınırlıdır.

Bernhardt (2003), karşı istihbaratı bir ihtiyaç olarak görmesi sebebiyle rekabet istihbaratı sürecine dâhil edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Çünkü ticari hedefler, yabancı istihbarat servisleri için askeri ve siyasi hedeflerden daha önemli hale gelmektedir. Bernhardt (2003) karşı istihbarata ilişkin birkaç tanıma değinmiştir. Bu çalışmanın amaçlarına göre şu tanım uygun görünmektedir; karşı istihbarat esasen karşı tehditlerle başa çıkmaya yöneliktir. Bu tehdit her an gizli ya da potansiyel olabilir (Bernhardt, 2003).

Bernhardt (2003), personel sadık olsa bile, hassas belge ve kayıtlar ile ilgili koruma pratiği olmadığında herhangi bir kuruluş için risk oluşturacağını göstermiştir. Murphy (2005)'de karşı istihbaratın önemini ifade etmektedir. Kuruluşlar gerektiği yerde planları ve yabancıların ya da kurum içindeki personelin olası sızmalarından kendilerini korumayı bilmeleri gerekir.

Planlama alanı rekabet istihbaratı döngüsünün başlangıç noktasıdır. İstihbarat ihtiyacı için bir cevap daha fazla soru ortaya çıkarır ve veri toplama, analiz ve dağıtımı içeren süreçte her şey tekrardan başlar (Herring, 2005).

2.7.1.2. Verileri toplama

Rekabet istihbaratı döngüsünün ikinci unsuru, kurumsal alanda erişilebilen mevcut bilgiler ile etik ve yasal olarak toplanan verileri içerir. Rakip şirketler için hükümet belgelerinden yıllık faaliyet raporlarına kadar kaynaklar aleni olarak yayımlanan malzemeler içerir.

Taylor (2010) rekabet istihbaratı döngüsündeki tüm adımlar içinde veri toplama sürecinin en zorlu adım olduğunu ifade etmektedir. Bu sürecin, özellikle bilgi kirliliğinin fazla olduğu durumlarda ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilebilmesi için bir uzman tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Toplum olarak teknolojik açıdan daha bağımlı hale gelineceğini ve toplama işlemi ile teknolojinin açıklarını keşfetmenin ve ham veri elde etmenin mümkün olacağını ifade eder.

Veri toplamanın birçok yönü vardır. Birincil ya da ikincil olmak üzere farklı kaynaklardan gelen veri akışı çeşitli veri toplama teknikleri kullanılarak iyi bir şekilde değerlendirilmelidir. Daha sonra elde edilen bilgi parçalarının, çalışanlar tarafından otomatik dijital takip sistemleri ile analiz edilerek üst yönetime gönderilmesi gerekmektedir (Fleisher, 2000).

İnsan istihbaratı, bilgi kaynakları içinde ikincil bilgi kaynakları kapsamına girmektedir. İnternette sınırsız bilgi kaynakları bulunmasına rağmen insan istihbaratı öncelik bakımından konumunu korumaktadır (Fleisher, 2000).

Hükümetler ve askeriye tarafından kullanılan başka kaynaklarda bulunmaktadır. Ticari işletmelerde rekabet istihbaratı uygulamasında başlıca insan istihbaratı ve açık kaynak toplama disiplinleri kendini sınırlar (Bernhardt, 2003). Bernhardt (2003) insan kaynaklı bilginin rakiplerle ilgili konulara açık kaynaklı bilgiye göre daha fazla ağırlık verdiğini ifade etmektedir. Bernhardt (2003) açık kaynak bilginin üstünlüğüne ve ham insan istihbaratının genellikle önyargı içerdiğine dikkat çekmektedir. Bernhardt (2003) bu üstünlüğü aşağıda belirtilen dört madde ile doğrulamak istemiştir:

- Diğer yollarla elde edilen istihbaratın doğrulanması veya onaylanması gerekebilir.
- Sayıların oluşturduğu verilerden ziyade büyük ölçüde kalitatif yapıya sahiptir.
- Rakiplerin güdeleri, niyetleri, planları ve aldatmacaları hakkında somut kanıtlar sağlar.
- Diğer gözetim veya izleme biçimleri tarafından fark edilemeyen bilgileri açığa çıkarır.

SCIP (2006)'e göre insanlar üzerinden istihbarat toplamanın birincil kaynaklara sağladığı katkılara yönelik deliller vardır. Birincil kaynak kullanımının %61.1'ini şirket

çalışanları ve %29.3'ünü tedarikçiler oluşturmaktadır. Bu durum rekabet istihbaratı dostu bir ortamda şirket çalışanlarının oynayabileceği rolün yüksek oranda bir göstergesidir. Tedarikçiler ise sadece rekabet istihbaratı dostu bir kültürde çok az miktarda katkı sağlayabilir.

Ayrıca, Bernhardt (2003) rekabet istihbaratı faaliyetlerinde ve karşı istihbarat sürecinde bilginin ortaya çıkarılabilmesi için toplayıcıların sosyal becerilere sahip olması gerektiğine değinmiştir. Buna ek olarak verilerin toplanması aşamasında birincil ve ikincil kaynaklardan bilgi elde etme sürecinin rekabet istihbaratı çalışanları için eşit zorlukta olduğunu vurgular. Çünkü teknolojideki ilerlemelere, yöntemlere ve stratejilere rağmen rekabet istihbaratı çalışanları elde edilen bilgilerin teyit edilmesinden sorumludur. Bu sebeple üst yönetime sunulan istihbarat ancak rekabet istihbaratı analistinin becerileri kadar iyidir (Sewlal, 2004).

2.7.1.3. Verilerin analizi

Veri analizi; kavramlaştırma, betimleme, açıklama, genişletme, tahmin etme, hipotez oluşturma, örnekleme, modelleme, görselleştirme gibi performans etkinliklerini içerir (Johnston, 2005). Kantitatif bilgileri istatistiksel araçlar veya veri madenciliği teknikleri kullanılarak anlamlı modellere dönüştürmek için veri analizi yapılır. İyi bir analiz, kişisel deneyim ve bilgidен türeyen kanaatlerin ötesini görebilmeyi gerektirmektedir. Ayrıca analist tarafsız, konu hakkında uzman ve seçilen analiz yöntemlerini kullanabilir olmalıdır (Bose, 2008). Analiz ham bilginin yorumlanmasını ve tahmin edilmesini sağlamalıdır: "Bu rakam bize ne ifade ediyor? Piyasadaki bu değişimin sonuçları ne olabilir?" gibi sorulara cevap verebilmelidir (Kamensky, 2008). Yapılacak olan analiz her zaman resmi analiz yöntemlerinin veya araçlarının titiz bir kullanımını gerektirmez; konu hakkında uzman kişilerin yapacağı tahminler de diğerleri kadar isabetli olabilir.

Analiz unsurları rekabet istihbaratı döngüsünün temel özelliklerindedir. Çünkü ham veri ve bilgiye değer katıp onu eyleme geçilebilir hale getiren unsur veri analizi sürecidir. Deneyim, sezgi, sağduyu ve "akıllı" düşünme becerileri gibi insan nitelikleri, sağlıklı karar almaya ve makul senaryolar öne sürmeye yardım eder. Bernhardt (1994), toplanan verilerin birikmesine izin vermemeleri konusunda yöneticileri uyarılmaktadır:

“Bulgu ya da bilgilerin hızlı ve kolay bir şekilde özümsenebilen bir biçime, zamanında teslim ve analitik istihbarat ürününe dönüşmeye ihtiyaçları vardır. İstihbarat amaçlı analizin zamana dayalı olması gerekmektedir.”

Anlamlı, zamanında, eyleme geçirilebilir ve katma değeri olan istihbarat için daha fazla destek bulunmaktadır (Bernhardt, 1994). Üst yönetim en geçerli seçenekleri sunan istihbarat ile ilgilenmek istemektedir. Fleisher (2000) gibi diğer araştırmacılar üretilen çıktılarının işlenebilir olmasını ve üst yönetime yardımcı olmak için daha iyi rekabet stratejileri geliştirmesi fikrini benimsemektedir. Nihayetinde bu stratejiler işlenebilir istihbarat tarafından desteklenerek üretimde daha iyi iş sonuçları elde etmek amacıyla karar vericilere yardımcı olmaktadır.

Murphy (2005), verilerin analiz edilmesini bilimsel ve sanatsal unsurların harmanlanmasıyla ortaya çıkan bir beceri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca yazar analiz sürecinin, iş ortamındaki belirsizliğin ortadan kaldırılmasında ve karar verme sürecinde güvenilir bir rehber sunması gerektiğini belirtmektedir.

Viviers, Muller ve Du Toit (2005) tarafından rekabet istihbaratı uzmanlarının tecrübeleri üzerine yapılan bir araştırmada, ilgili kuruluşların iç ve dış çevreleri taranırken analitik becerilerin çeşitli faktörlerin bütünleşmesi için henüz yeteri kadar hazır bulunmadığını belirtmişlerdir. Rekabet istihbaratı uzmanları tamamlayıcı analiz tekniklerini kullanarak rekabet ortamının çok yönlü görüntüsünü elde etme konusunda henüz yeterli beceriye sahip değildir. Bu durum rekabet istihbaratı yönetimine özellikle rekabetçi ve stratejik analiz üzerine derinlemesine bir eğitim verilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir.

İstihbari analiz eldeki veriler yardımıyla geçmişi açıklamakla ve gelecek hakkında tahminde bulunmakla ilgilenmektedir. Modern kuruluşlar içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşullarını anlamlandırmak için analiz tekniklerini geliştirmesi gerekmektedir. Verilerin analizinde kullanılacak bazı tekniklere ileride temas edilecektir.

2.7.1.4. Sonuçların dağıtılması

Rekabet istihbaratı sürecinin dördüncü adımı olan “sonuçların dağıtılması” bölümü istihbaratın kullanıcıya iletiildiği bir yöntemdir. Strauss (2008) bu kısmın ayrıca haberleşme olarak bilindiğini belirtir. Çünkü rekabet istihbaratı uzmanları müşteri gereksinimlerinin ne tür bir iletişim şekline ihtiyaç duyduğunu tespit etmeli ve işlenmiş istihbaratı buna göre iletmelidir. Johnson (2012) dağıtım sürecini, üst yönetime istihbarat sağlamak ve karar vermelerine yardımcı olmak amacıyla ihtiyaç duyulan bilgileri işleyerek bu bilgilerin uygun bir biçimde iletilmesi olarak tanımlamıştır. Üst yönetim, rekabet istihbaratı uzmanı için olumlu bir biçimde karşılık verecektir. Sağlanan dağıtım yetkinlikleri doğru kullanılmaktadır. Fleisher (2000) bu yetkinlikleri desteklemektedir. İkna edici sunum becerilerinin kullanımı empati ve danışmanlık becerilerinin kullanıldığını, uygun organize bulguların yerini ayrıca girişimcilik ve diplomasi ile onların aktarıldığı yeri göstermektedir.

Bernhardt (2003), dağıtımın dikkat çeken iki yönü hakkında uyarıda bulunmuştur. Ayrıca istihbarat sürecinde en zayıf halkanın dağıtım olduğunu belirtmiştir. Rekabet istihbaratı uzmanları alıcıların kararlı, esnek, hiyerarşik ya da bütünleştirici üslup gibi biçim tercihlerini karşılaması gerekmektedir. Dikkat çeken ikinci hususta ise, rekabet istihbaratı uzmanları iyi koordine edilmiş dağıtım süreçlerinin parçası olarak bir sunum ortaya koymalıdır (Bernhardt, 2003).

Bernhardt (2003) yanlış ellere düştüğünde rekabetçi hasarın meydana gelme ihtimalini ortadan kaldırmak için bir istihbarat ürününün sınıflandırma düzeyinin uygulanması gerektiği fikrini savunmakta ve desteklemektedir. Ayrıca etkili istihbarat dağıtımını kapsayan ve rekabet istihbaratı uzmanlarının önem verdiği dört ana husustan bahsetmektedir:

- Sözlü iletim: Bu noktada istihbarat personelinin, karar vericilerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı teyit edilmektedir. Her iki taraf arasında gerçekleşen ve yüz yüze etkileşimi içeren bir görüşme sırasında alınacak geri bildirimler sayesinde verilen bilgilerin yeterlilik seviyesi anlık olarak belirlenecektir.
- Sahadan toplanan istihbarat raporları içermesi: Dağıtım süreci boyunca istihbarat sorunları ve konuları üzerine yapılan yerel bir değerlendirme, rekabet istihbaratı

birimi tarafından iletilen tamamlanmış istihbarat analizleri ile birleştğinde, ortaya çıkan iki yönlü istihbarat sayesinde daha güvenilir bir bilgi akışı sağlanmış olacaktır.

- Kanıtların hazırlanması: Bu temel alanda karar vericilerin önemi, rekabet istihbaratı uzmanlarının dağıtım süreci için getirdiği kanıtları değerlendirebilmektir. Üst yönetim, son sözü söylemek ve rekabet istihbaratı uzmanları tarafından hazırlanan analizler üzerine çalışabilmek için karar verme aşamasına uygun bir platform sağlamalıdır.
- Seçeneklerin değerlendirilmesi: Üst yönetim, kendilerine sunulan istihbarata dayalı olarak geliştirilmiş birden fazla strateji arasından en uygun olanı seçmelidir.

Bernhardt (2003) dağıtım sürecinde meydana gelecek bir başarısızlığın tarihsel açıdan çoğunlukla sözde istihbari başarısızlıklara bağlanabileceğini belirtmiştir. Bernhardt tarafından değinilen farklı nedenler başlıca aşağıdaki gibidir:

- İstihbarat kullanıcıları arasındaki olağan kopukluklar: Tecrübeli üst düzey yönetici ile yeni atanan genç rekabet istihbaratı uzmanının birbirine yakın bulunması neticesinde sorunların olacağı kesindir.
- Bürokrasi ve kültür: Birçok kuruluşta depo birimleri gibi iç engeller karar vericilere zamanında istihbarat ulaşmasını önlemektedir. Buna ek olarak iç politikada meydana gelen iktidar mücadeleleri istihbaratın doğru birimlere ulaşmasını kısıtlamakta ya da engellemektedir.
- Siyasallaşma: İstihbarat analizi, kişisel veya mesleki bir gündeme hizmet etmesi için manipüle edilebilir.
- Teknik: Sistemde meydana gelebilecek teknik sorunlar bir son kullanıcının istihbarat erişimini engelleyebilir.

Yukarıdaki sorunlardan biri ya da daha fazlası görüldüğünde nihai kullanıcının zamanında erişim imkânı azalırsa istihbaratın hiçbir değeri kalmaz.

2.7.1.5. Geri bildirim

Taylor (2010) bilgi ya da analizin gerçekten doğru bilgiler olduğunun nasıl bilineceğini sormuştur. İşlenmiş ya da tasnif edilmiş bilgiler kullanıldığında sorumluluk

CEO ya da üst yönetime aittir. Firmalarının rakipleri üzerinde avantaj sağlayıp sağlamadığını takip etmeleri gerekmektedir. Başarı ve başarısızlık rekabet istihbaratı döngüsü süreciyle ilgili tüm unsurlar ile geri beslenmelidir.

Geribildirim, her zaman kendi kararlarına vakıf olamayan ve kararlarında kör noktalar bulunan yöneticiler tarafından kabul görülen özgün bir rapor olmalıdır (Hall & Bensoussan, 2007). Üst yönetim, rakip firmaların ihtiyaçlarını tespit ederken uyguladıkları yöntemleri mukayese etmesi sektörel kısıtlamaların üstesinden gelmede firmaya yardımcı olacaktır. Bernhardt (2003) sözlü iletim yürütüldüğünde geribildirimi dağıtım sürecinin bir parçası olarak incelemiştir.

McGonagle (2007) klasik rekabet istihbaratı modelinde üç temel eksiklik olduğunu ifade etmiştir.

- Günün şartlarına uymayan yirmi birinci yüzyıl rekabet istihbaratı uygulamaları doğal ve tarihsel gelişime dayalı olarak ziyadesiyle bürokratiktir. McGonagle (2007) teori ve pratik arasında bir uyumsuzluk olduğunu varsaymaktadır. Bu kusurun gelecekte belli bir aşamada ele alınması ve düzeltilmesi gerekmektedir.
- Firmanın, rakiplerine üstünlük sağlamayabilmesi için strateji belirleme aşamasında ihtiyaç duyulan bilgilerin rekabet istihbaratı birimine iletilmesi ve bu birimin gerekli istihbaratı elde edip firmayla paylaşma sürecini kapsamaktadır. McGonagle (2007) bu modelin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Çünkü rekabet istihbaratının sadece oluşturulacak stratejileri desteklemek amacıyla kullanılması, rekabet istihbaratı uygulama alanını daraltacaktır.
- McGonagle'a (2007) göre üçüncü temel eksiklik ise rekabet istihbaratı sunan ve kullanan bireylerin rekabet istihbaratı sürecinde uygulanabilir bir model sağlamada başarısız olmalarıdır. Diğer bir deyişle bu kişiler klasik rekabet istihbaratı döngüsünü kullanamaz, çünkü farklı süreci farklı işletirler. Bu personeller farklı işleme rağmen rekabet istihbaratı uzmanı olarak başarılıdırlar. Bu kişiler, çalıştıkları firmalara bir değer ürünü olarak kullanılabilir istihbarat sunmak için bilgi toplayıcı, analist ve son kullanıcıdan oluşan bir kombinasyon ile aynı anda birden fazla görev icra edip kapasitelerini zorlamaktadır.

Birçok araştırmacıya rağmen, diğerleri arasında geçerli bir eleştiri sunan McGonagle'a (2007) göre rekabet istihbaratı döngüsü tarihsel bir evrim yaşamıştır. Ancak rekabet istihbaratı döngüsü uygularken etik sorular açısından dikkatli olmaları gerekmektedir.

2.7.2. Rekabet İstihbaratı Sistemi Oluşturmada Genel İlkeler

Rekabet istihbaratı sistemi, karar vericiler için sistematik olarak istihbarat toplayan, işleyen, analiz eden ve dağıtan örgütsel bir süreçtir. Böyle bir süreç kritik bilgi akışını düzenleyerek bu bilgileri operasyonel ve stratejik konularda karar almaya yardımcı olması amacıyla işler. Rekabet istihbaratı sistemi, bir işletmenin endüstri ortamında gelişen şartlara karşı kendi strateji ve uygulamalarını sürekli olarak denetlemesine imkân verir. Piyasa sinyallerinin toplanmasını ve analiz edilmesini kolaylaştırır (Hohhof 1994).

Bir işletmede rekabet istihbaratı sisteminin kurulması çok fazla para, malzeme ve kaynak gerektirmez. Daha ziyade bilgi ve istihbarata yönelik tutumlarda değişiklik yapılması gerekmektedir. Aslında rekabet istihbaratı sisteminin kurulması hali hazırda mevcut olan parçaların bir araya getirilmesiyle mümkündür. Kahaner (1998) bu sistemin kurulmasını aşağıda belirtilen şekilde beş adımda anlatmıştır:

- **Birinci adım; rekabet istihbaratı için bir yönetici seçilmesi ve doğru bir şekilde konumlandırılması gerekir.**

Rekabet istihbaratı sistemi kurmanın en iyi yanlarından biri mevcut organizasyon yapınıza basit bir şekilde uyarlanabilir olmasıdır. Geçmişte firmaların büyük ölçüde merkezileştirilmiş ve hiyerarşik düzenin daha baskın olması sebebiyle rekabet istihbaratı sürekli olarak üst yönetime iletilip orada kalmıştır. Günümüzde ise yönetim birimlerinin yerelleştirilmesi ve etkin görev dağılımı sayesinde rekabet istihbaratı ihtiyaç duyulan birimlere özgürce iletilmektedir. Rekabet istihbaratı programı, görevlendirilmiş bir yönetici ile belirli bir alana odaklanmayı gerektirir. Bu yönetici şirket etrafındaki bilgi ve istihbarat akışının koordine edilmesinden sorumludur. Farklı birimler için ayrı ayrı rekabet istihbaratı sistemi kurulması gerektiğinde birimler arası istihbarat akışını yöneten bir rekabet istihbaratı yöneticisi olmalıdır. Bir rekabet istihbaratı uzmanı, üst yönetimin kişisel ve ticari

düşünceleriyle çelişse dahi elde edilen istihbaratı açık bir şekilde iletmekten çekinmemelidir.

- **İkinci adım; rekabet istihbaratı yöneticisi, kilit istihbarat kullanıcılarının kim olduğunu ve istihbaratın ne için kullanılacağını belirlemelidir.**

Firma içerisinde kilit istihbarat kullanıcısı, stratejik karar almadan sorumlu olan üst yönetimdir. İstihbarat ihtiyaçlarının ve hedeflerin belirlenmesi rekabet istihbaratı sürecinde planlama aşamasıyla doğrudan ilgilidir. Bu konu planlama başlığı altında detaylıca ele alınmıştır.

- **Üçüncü adım; şirket için istihbarat denetimleri yapılmalıdır.**

Birçok rekabet istihbaratı uzmanı çalıştığı şirketle ilgili bilgilerin nerelerde saklandığını bilmektedir. Genelde bilgi toplamakla görevli personeller elde ettikleri bilgileri bilgisayar, dosya dolabı veya bir masa çekmecesinde muhafaza edebilir. Bu bilgiler bazen bilgi toplamada görevli personel tarafında önemsenmediği için her zaman etkin bir şekilde paylaşılmayabilir. Rekabet istihbaratı uzmanının görevi ise bu bilgileri bulmak, ortaya çıkarmak ve ihtiyaç duyulan birimlerle paylaşmaktır. Firma çalışanlarının kabiliyetlerini, bilgi birikimlerini ve tecrübelerini insan istihbaratı kapsamında tespit etmek firma istihbarat denetimi için oldukça önemlidir. Yapılacak olan bu istihbarat denetimi, mevcut iş gücünü daha verimli bir şekilde kullanma imkânı sağlayacaktır. Ayrıca rekabet istihbaratı hakkında farkındalık oluşturmak amacıyla personelin eğitilmesi, üst yönetimin ihtiyaç duyduğu istihbaratın daha iyi bir şekilde toplanması ve paylaşılmasına katkı sağlayacaktır.

- **Dördüncü adım; mevcut imkânlar kullanılarak şirket içinde bilgi ve istihbarat taşınması için bir ağ tasarlanmalıdır.**

Çoğu şirket, rekabet istihbaratı sistemi oluşturabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi altyapısına sahiptir. Örneğin çoğu şirketin hâlihazırda bir kütüphanesi, eposta sistemi, kişisel bilgisayarları ve bir yerel ağı vardır. Önemli olan şirket kültürüne uyum sağlayacak ve üst yönetim tarafından kabul görececek bir sistem geliştirmektir. Şirketin mevcut bilgi iletişim sistemi gibi bazı süreçler üzerinde değişiklik yapıp, mevcut bilgi ağına birkaç ek kaynak ilave ederek bir rekabet istihbaratı ağı oluşturmak mümkündür.

- **Beşinci adım; şirket içinde rekabet istihbaratı için etik ve yasal ilkeler kapsamlı bir şekilde belirlenmelidir.**

Bazı firmaların üst yönetimlerinin rekabet istihbaratı sistemini benimsememe sebeplerinden biri hala casusluk faaliyetleriyle karıştırılıyor olmasıdır. Bu endişelerin giderilmesi için rekabet istihbaratı uzmanı, üst yönetim ile birlikte özellikle veri toplama sürecini düzenleyen etik kurallar belirlemelidir. Çünkü veri toplama süreci personelin kolaya kaçabileceği ve yasal sınırları ihlal edebileceği bir alandır.

2.7.3. Rekabet İstihbaratının Geliştirilmiş Model Örnekleri

Kahaner (1997) rekabet istihbaratını "firmaların hedeflerine ulaşmak için rakiplerin faaliyetleri ve genel iş eğilimleri hakkında bilgi toplayan ve analiz eden sistematik bir program" olarak tanımlamıştır. Buna ilave olarak rekabet istihbaratı süreci bir işletmenin istihbarat ihtiyaçlarının tespit edilmesini, birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen verilerin toplanmasını, değerlendirilmesini ve analizini içermektedir. Bu sürecin amacı firmaya değer katacak bilgilerin karar verme aşamasında etkin bir şekilde üst yönetime ulaştırılmasıdır. Rekabet istihbaratı metodolojisinin benimsediği temel model, istihbaratın bir ürün ve süreç olarak görüldüğü bir döngüden oluşmaktadır.

2.7.3.1. Cekuls tarafından geliştirilen rekabet istihbaratı modeli

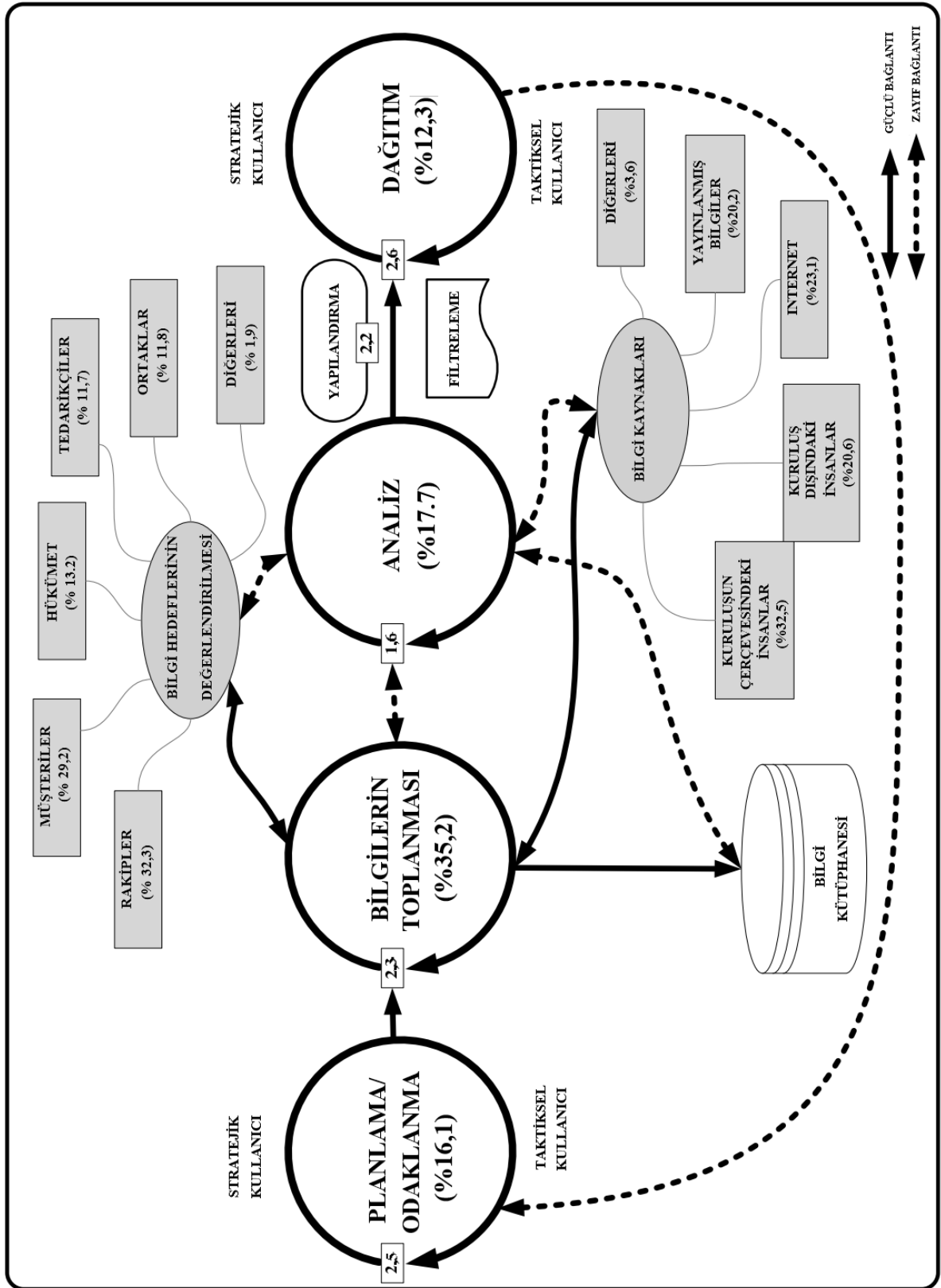
Cekuls (2010) tarafından Letonya işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırma neticesinde firma yöneticilerinin rekabet istihbaratı sürecinde bulunan aşamalara ayırdığı süreler hesaplanmış ve bir model oluşturulmuştur. İlk olarak işletmelerin rekabet istihbaratı sürecinde harcadıkları zamanın yüzdesel olarak ortalaması alınarak bu durum bir şekil yardımıyla yorumlanmıştır. Şekil 2.6'ya göre üst yönetim sürece ilişkin planlama aşamasında toplam sürenin %16,1'ini harcamıştır. Cekuls (2010) planlama aşamasına olması gerekenden daha az vakit ayrıldığı için hedef ve ihtiyaçların tespit edilmesinde yetersiz kaldığını düşünmektedir. Ayrıca %35,2 ile veri toplamaya çok fazla vakit harcanmaktadır (Şekil 2.6).

Çalışmaya göre firmalar veri toplama aşamasında bilgi kaynağı olarak müşterileri, rakipleri, sanayi kuruluşlarını ve çeşitli yayınları kullanmıştır. Sürecin en önemli faktörlerinden biri toplanan, sınıflandırılan ve depolanan bilgilerin rekabet istihbaratı uzmanı tarafından analiz edilmesidir. İşletmelerde elde edilen bilgi stratejik ve taktiksel

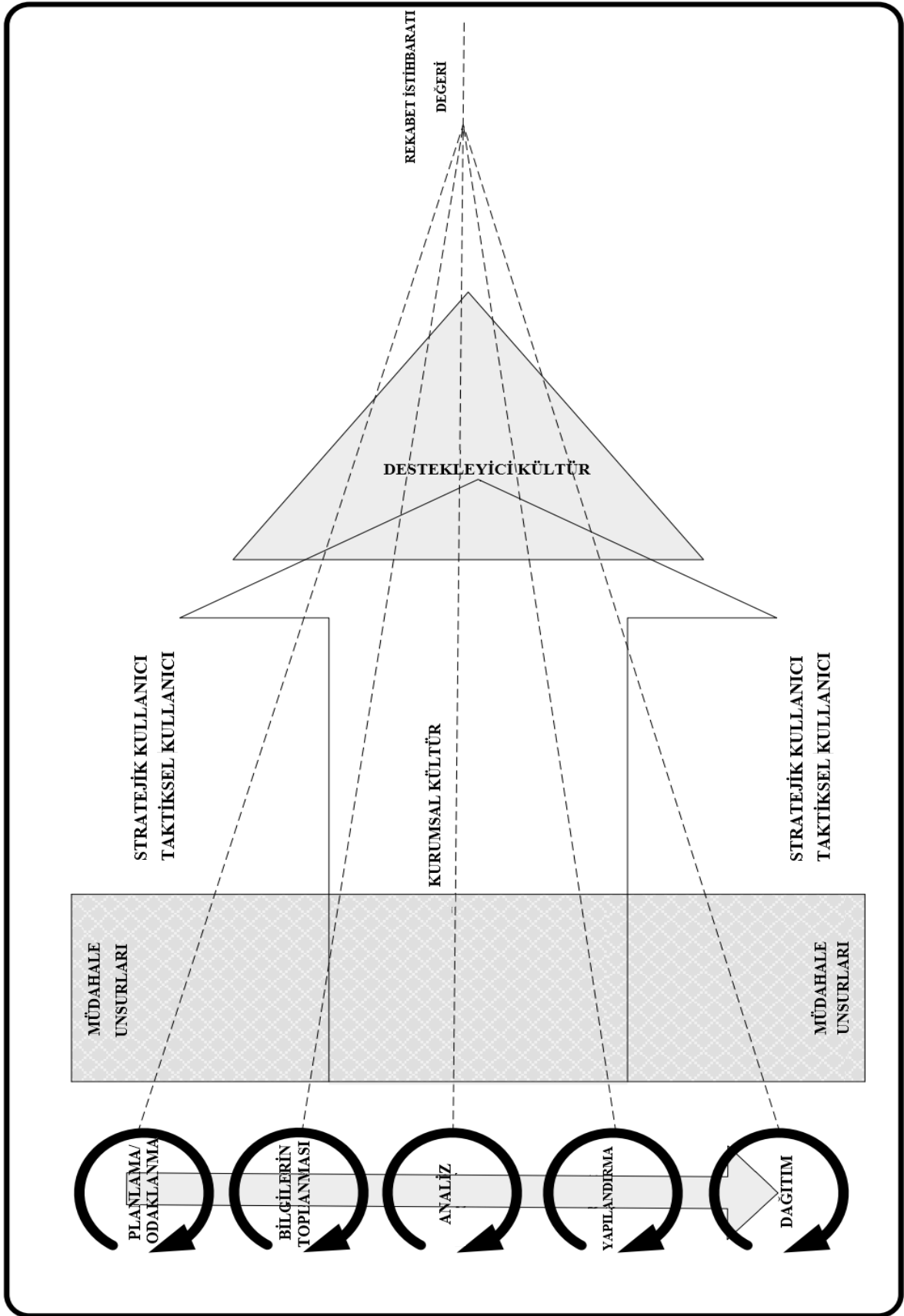
olmak üzere iki amaçla kullanılmaktadır. Bilginin stratejik amaçla kullanılması stratejik bir plan geliştirmeyi ve uygulamayı hedefler. Taktiksel bilgi ise karar verme sürecinde üst yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgidir (Cekuls, 2010).

Analiz aşamasında yapılan yanışlardan biri de şletmelerin rakipleri hakkında sahip olduğu bilgilerin bilimsel bir kaynak olarak gör÷lmesidir. Mevcut rakiplere odaklanarak piyasa açıklarının tespit edilmesi, pazar potansiyelinin ölç÷lmesi ve gelecek hedeflerin belirlenmesi için alınan kararlar çoğu zaman yanış sonuçlanacaktır. Bu sebeple analiz aşamasında doğru bilgi kaynakları seçilmeli ve tek bir kaynağa bağlı kalınmamalıdır. Ayrıca yapılan anket çalışması neticesinde şletmelerin analiz sürecine (%17,7) veri toplama sürecine (%35,2) göre daha az vakit ayırdığı gözlemlenmiştir. şletmelerin bu kadar geniş kapsamlı verilerin analiz edilmesinde zorluklar yaşadığı sonucuna varılmıştır (Cekuls, 2010).

Başarılı bir rekabet istihbaratı sürecinin temelini şletmenin stratejik iş süreçlerine dâhil edilmesi oluşturmaktadır. Bu sebeple raporlar, toplantılar ve karşılaştırmalı analiz ile bilgiler üst yönetime aktarılmalıdır. Şekil 2.7’de gör÷ldüğu üzere niceliksel ve niteliksel çalışmaların sonuçları ile teorik sonuçların özetlenmesiyle bir rekabet istihbaratı modeli geliştirilmiştir (Cekuls, 2010).



Şekil 2.6. Litvanyalı büyük ve orta ölçekli şirketlerde rekabet istihbaratı (Cekuls, 2010)



Şekil 2.7. Litvanyalı büyük ve orta ölçekli şirketler için rekabet istihbaratı modeli (Cekuls, 2010)

Tüm rekabet istihbaratı aşamaları birbiriyle karşılıklı etkileşim içerisindedir. Herhangi bir müdahale her aşamanın verimliliğini etkileyebilir ve böylece tüm sürecin seyri değişebilir. Kuruluş içi değerlerin daha iyi anlaşılmasına ve destekleyici bir kurumsal kültür oluşturulmasına engel teşkil edecek daha az müdahale yapılmalıdır. Başarılı bir rekabet istihbaratı sistemi için süreç, tüm kuruluş tarafından kurumsal bir kültür halinde desteklenmelidir (Cekuls, 2010).

2.7.3.2. Campos tarafından geliştirilen rekabet istihbaratı modeli

Bu bölümde verilen son modelde rekabet istihbaratı, stratejik aşama ile operatif aşama arasındaki entegrasyonu sağlayan taktik aşaması olarak sunulmuştur. Rekabet istihbaratı, bilişim teknolojileri ve iş stratejileri formülasyonunun birbiri ile ilişkilendirilmesi görevini üstlenmektedir. Çünkü bilişim teknolojileri iş sürecini destekleyen ve yeni bir iş stratejisinin tanımlanmasını sağlayan çift yönlü bir süreç olarak kabul edilmektedir. Modele göre rekabet istihbaratı, iş stratejisinde rakiplerin kapasitelerinin ve müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayan, hizmet kalitesini artıran temel bir unsur olarak kullanılmaktadır (Şekil 2.8).

Modelde verilen aşamalar arasındaki farkın ve ilgi alanlarının daha iyi anlaşılması için her aşamada cevaplanması gereken sorular aşağıda listelenmiştir:

Operatif aşama:

- Firma marka gücünü ve müşteri hizmetlerini rekabet koşullarına uygun bir şekilde domine ediyor mu?
- Firma müşteri deneyimi bakımından kendisini pazarda farklılaştırıyor mu?
- Firma rekabetçi bir fiyatlandırma politikası izliyor mu?
- Firmanın pazarlama mesajı hedef kitleye ulaşıyor mu? İstenen sonuçlar elde ediliyor mu?

Taktiksel aşama:

- Rakipler hedef pazar segmentinde ne şekilde konumlanmıştır?

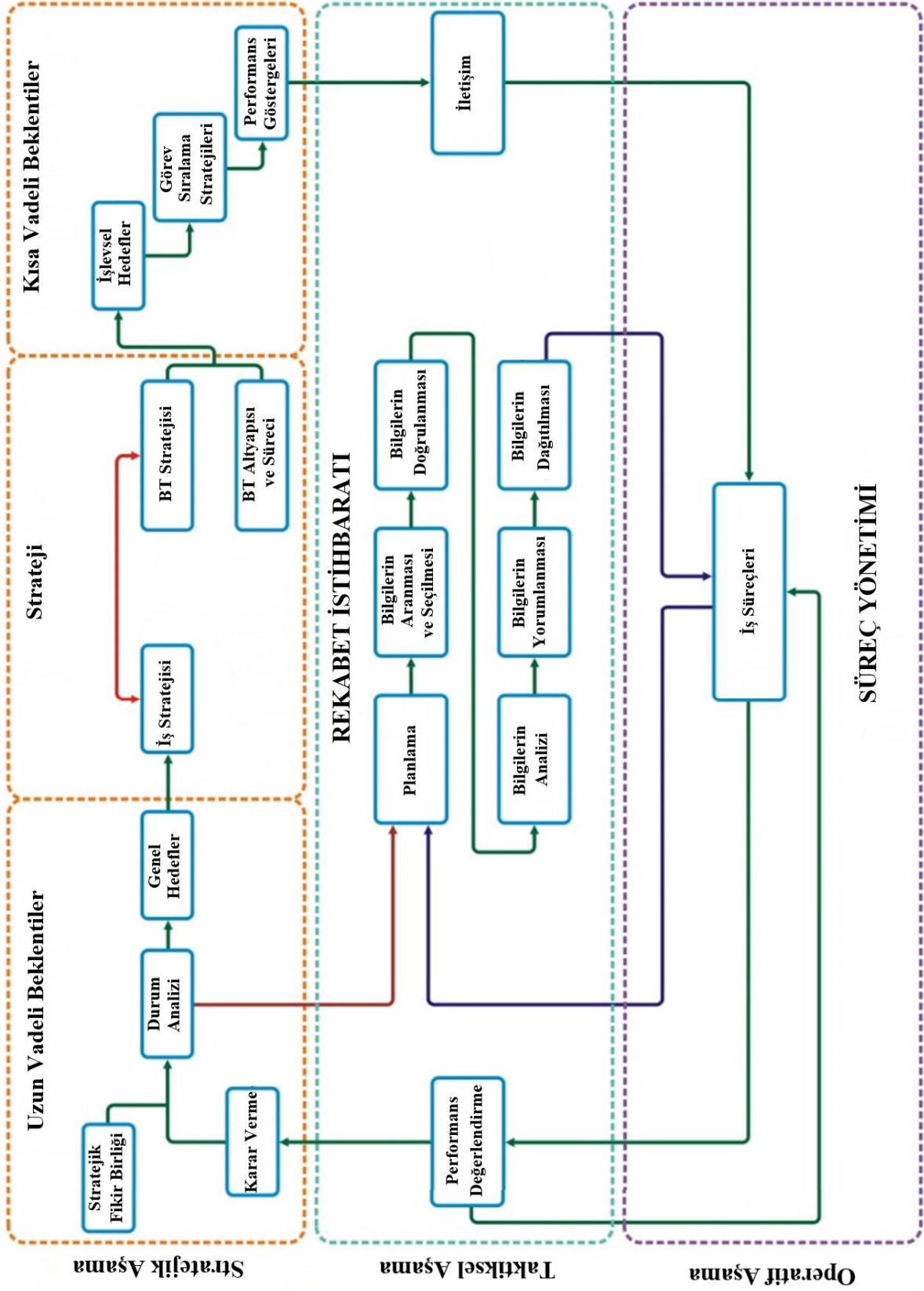
- Mevcut planlama döngüsünü etkileyecek dış ortamdan (politik, yasal, ekonomik, teknolojik, sosyal) kaynaklanan temel olaylar nelerdir?

Stratejik aşama:

- Sektörde ne gibi yenilikler var? Bu yenilik ne yönde etki edecek?
- Sektör oyuncuları kimler?
- Sektör liderleri kimler? Neden?
- Rakiplerin stratejik baskıları nelerdir?
- Kritik rakiplerin piyasaya girme sebepleri?
- Rakiplerin mevcut stratejileri ve kabiliyetleri nelerdir?
- Kritik rakipler mevcut pozisyonlarından memnun mu?
- Rakipler piyasada ne tür hareketler ve strateji değişiklikleri yapacak?
- Savunmasız rakipler nerede?

Şekil 2.8'de gösterilen modelde rekabet istihbaratı her ne kadar taktiksel aşamanın içinde yer alsada üst yönetimin karar alma sürecine ve iş sürecine doğrudan etki ettiği için rekabet istihbaratına her aşamada ihtiyaç duyulmaktadır. Aşağıdaki model incelendiğinde rekabet istihbaratı oluş sürecinin, işletme yönetim süreci ve stratejik yönetim süreci ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu sebeple bu çalışmanın esas alacağı model Campos (2014) tarafından geliştirilen model olacaktır.

Şekil 2.8'de görüldüğü gibi model üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki olan stratejik aşama, kuruluşun modlarını tanımlayan analiz fonksiyonlarını kümelemektedir. Modelin bu aşaması sırasında firma karar alma sürecine girer ve kilit faaliyetlere katkı sağlaması amacıyla tanımlanan hedefler ve belirlenen stratejiler üzerinde çalışır. Taktik aşaması ise uygulanacak stratejiler için gerekli eylemleri dikkate almaktadır. İdeal bir taktik aşamasında, rekabet istihbaratı süreci ile teknolojik gözetimin entegrasyonu sağlanarak karar verme sürecinde ihtiyaç duyulan bilgileri üst yönetime sunan hem operasyonel hem de stratejik düzeyde bir istihbarat alanı oluşturulmalıdır. Son aşamada ise oluşturulan taktik ve stratejiler ile bir karar alınır ve uygulanır.



Şekil 2.8. Rekabet istihbaratı modeli (Campos, 2014)

2.8. Rekabet İstihbaratında Etik ve Yasal Çerçeve

Rekabet istihbaratı sürecinde doğası gereği yasallık ve iş ahlakına uyulmaması sonucu, yasadışı istihbarat toplanması gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Murphy, 2005). Bu sorunu önlemek için, rekabet istihbaratı uzmanları etik standartları yükseltmek için etik bir kod geliştirmiştir. Murphy (2005) bu etik kodlara riayet edilip edilmediğini sorgulamaktadır. Etik teori ve gerçek davranış arasında bir boşluk olduğunu kabul etmektedir. Murphy bu olumsuzluğa rağmen rekabet istihbaratı çalışanlarının etik SCIP kuralları ve kendileri tarafından desteklenen kurum içi rekabet istihbaratı yönetim kuralları içinde hareket etmesini bekleyen kuruluşların olduğunu söylemiştir. Murphy (2005) SCIP kurallarının yasalardan kaynaklı olarak yüksek icra standartları gerektirdiğini belirtmektedir. Bu kişiler yasalara uyma konusunda titiz davranan hakiki rekabet istihbaratı çalışanlarıdır.

Sonuçta toplanan istihbaratın etik ve yasallıktan mahrum olması neticesinde olumsuz sonuçlarının olup olmadığı sorusu rekabet istihbaratı çalışanlarının sunumuna bağlıdır. Bu konuda sorumluluk, rekabet istihbaratı çalışanlarına aittir. Çünkü firma etik standartlarının yükseltilebilmesi için firmanın etik kuralları SCIP etik kurallarına göre belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Rekabet istihbaratı üretimi başladığında ve rekabet istihbaratı döngüsü uygulandığında etik ve yasal yönleri sorusunun tutarlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Aşağıda adı geçen araştırmacılar, rekabet istihbaratı uzmanları için temel ilkelerin geliştirilme olasılığını araştırmışlar ve onlara bazı temel kuralları önermişlerdir.

Trevino ve Weaver (1997), rekabet istihbaratı uzmanlarından oluşan çeşitli gruplarla röportaj yapmıştır. Çalışmalarında karşılaştıkları sert etik konular ve bu konular hakkında ne düşündükleri, onlarla nasıl başa çıktıkları hakkında sorular sormuşlardır. Çoğu rekabet istihbaratı uygulayıcısının etik kararlar verirken kişisel geçmişi ve sezgilerine dayanarak tek başlarına kaldıkları fark edilmiştir. Mevcut etik yönlendirmelerinde fayda sağlaması bakımından bir takım belirsizlikler vardır. Etik sınırların ihlali konusundaki baskı ve özendirmelerin ortadan kaldırılması için işverenlerin, endüstri gruplarının ve rekabet istihbaratı çalışanlarının desteği gerekmektedir.

Prescott (1991) rekabet istihbaratı faaliyetlerine yönelik etik kuralların oluşturulması amacıyla bazı kurallar önermiştir. Etik sorunların büyük çoğunluğu bilgi toplama işlemlerinde kullanılan yöntemlerden kaynaklıdır. Ona göre hukuk bölümünden bir ekip ile veri toplama faaliyeti yürüten rekabet istihbaratı uzmanlarından oluşan ekip rekabet istihbaratı etik yasalarını birlikte oluşturmalıdır. Bireysel yargıları etkileyen, gizli ve istenmeyen istihbarat üzerine basit ve kısa bir mevzuat geliştirildikten sonra tüm çalışanların eğitilmesi gerekmektedir. Bazı şirketler çalışanlarına bu mevzuata bağlı kalacaklarına dair imzalı yazılı belge istemektedir. Dahası, bir firmanın kullandığı tüm tedarikçi ve danışmanların etik mevzuata bağlı kalmasını ve bir firma için çalışırken bu mevzuatı uygulayacaklarına dair bir beyanname imzalamalarını önermektedir. Firmanın çalışanlarını rekabet istihbaratı etik yasalarına bağlı tutmasının yararlarından birisi de kendi ticari sırlarının korunmasını sağlamaktır. Çoğu zaman, çalışanlar farkındalık eksikliği nedeniyle önemli bilgileri yanlışlıkla açığa çıkarmaktadır.

Johnson (2005) "etik rekabet istihbaratı" teriminin bir anlam ifade etmediğini öne sürmektedir. Ancak daha derinlemesine bir analiz üzerine, rekabet istihbaratı etiğinin mümkün olmasının yanı sıra bir firmanın rekabetçi kalmasının da gerekliliğini belirtmektedir. Fakat temel kurallara uyulmadığı sürece, oldukça faydalı olan rekabet istihbaratı risk altında kalabilmektedir.

Rothwell (2008) etik konuların bir şirket meselesi ve kültür olduğunu vurgulamaktadır. Rekabet istihbaratı uygulayıcıları, istihbarat toplama konusundaki ahlaki kısıtlamalar hakkında eşit düşünmelidir. Zahmetli bir görev gibi görünse de istihbarat toplamak için yaratıcı bir yol hem etik hem yasal sınırlarda olabilmektedir. Rekabet istihbaratı analistleri etik konulardan ötürü elde ettiği gizli bilgilerle ne yapacağı konusunda kararsız kalabilmektedir. Rothwell bariz bir şekilde belli olan gizli bilgiler elde edildiğinde aşağıdaki üç adımın takip edilmesi gerektiğini belirtmektedir;

- Bilgilerin şirketin hukuk departmanına iletilmesi,
- Bu gizli bilgilerin alındığı koşulların not edilmesi ve bu notun kayıtlar için saklanması,
- Elde edilen bilginin kesinlikle kopyalanmaması ve bir an önce elden çıkarılması gerekmektedir.

Tüm taraflar arasında yaygın olmayan herhangi bir bilgi ya da istihbarat artışıyla birlikte, etik olmayan davranış için bir fırsat bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, kurumsal casusluk olarak nitelendirilebilecek şey, rekabet istihbaratı uygulayıcıları tarafından yürütülen faaliyet türü değildir. Bu nedenle, rekabet istihbaratı kullanan satış elemanları, performansı artırma arayışlarında etik olmayan veya kanunsuz faaliyetler olarak görülen hususlarda çizgiyi aşmamaları konusunda dikkatli olmalıdır. Yöneticilerin satış görevlilerinin istihbarat toplama ve kullanma çabaları konusunda ihtiyatlı olmaları gerekir; çünkü bu faaliyetler satış departmanının ötesinde bir etki yaratabilecek yasal ve etik sorunlara yol açma potansiyeline sahip olmaktadır (Adam ve ark., 2011).

Rekabet istihbaratı uzmanları için etik kurallar (SCIP, 2017);

- Mesleğin tanınmasını ve saygısını arttırmak için sürekli çaba harcamak,
- Yurtiçi ve yurtdışı tüm geçerli kanunlara uymak,
- Tüm görüşmelerden önce kimlik ve kurum bilgileri de dâhil olmak üzere ilgili tüm bilgileri doğru bir şekilde göstermek,
- Görevlerini yerine getirme konusundaki çıkar çatışmalarından kaçınmak,
- Görevlerini yerine getirirken karar ve tavsiyelerinde dürüst ve gerçekçi olmak,
- Bir şirketin politikalarına, hedeflerine ve yönergelerine sadık kalmak,
- Çalışanların bu etik kuralları; şirketinde, üçüncü taraf yüklenicilerine ve mesleğinin tamamında tanıtmaktır.

SCIP, rekabet istihbaratı ile daha iyi stratejik kararlar vermeyi amaçlamaktadır. SCIP, ticari karar verme ve kurumsal performansı artırmak amacıyla, istihbaratın nitelikli kullanımına yönelik önde gelen savunucu olma misyonunu yerine getirmek için rekabet istihbaratı uzmanları etik kurallarını oluşturmuştur.

Ancak SCIP'in etik kurallarını ne kadar yaygınlaştırdığı, akıllı istihbarat faaliyetleri ve casusluk arasındaki ince çizgi yeteri kadar net değildir. İşverenin, çalışanlarının ne zaman ne yapacaklarını tam olarak bilmesini sağlayan uygun etik kurallar olmalıdır. Rekabet istihbaratı ya uygun davranış kurallarıyla yapılmalı ya da hiç yapılmamalıdır. Bazı meslektaşlar ve hatta SCIP üyeleri patronlarını yatıştırmak için bilerek veya bilmeyerek şüpheli davranışlarda bulunmaktadır. Son zamanlarda bunun bilincinde olan SCIP, gölgeli

istihbarat toplama faaliyetine şahsen üye olan bireylere ve şirketlere ağır cezalar uygulamaya başlamıştır.

Rekabet istihbaratı uzmanlarının davranışlarını düzenlemesi konusunda sayısız örnek bulunmaktadır. Johnson (2005) ve Rothwell (2008) tarafından hazırlanan aşağıdaki maddelerde etik açıdan bir ikileme karşı karşıya kaldıkları şaşırtıcı durumlarda, rekabet istihbaratı uygulayıcıları için kılavuz sayılabilecek bazı önemli kurallar önerilmektedir.

- Eğer bir firma rakiplerinin davranışlarını etik dışı buluyorsa ve bu davranışlardan sorumlu olan firmalar hakkında yasal işlem başlatmayı düşünüyorsa bu kötü bir fikirdir.
- Firmanın davranışları yarının gazetesinde ön sayfada yer aldığında onu utandıracak mahiyetteyse bu davranışlar kötü bir fikirdir.
- Bir şirketin danışmanlarının, şirketin yasal ve etik standartlarına uygun hareket etmesi sağlanmalıdır. Danışmanlar firmanın bir uzantısı olarak görülmektedir, bu nedenle onlardan üst yönetimin yapmayacağı herhangi bir şey yapmalarını veya şirketin etik kurallarını ihlal etmeleri istenmemelidir.
- Belirsizlik olduğunda; yasal etik istihbarat uygulamaları ile ilgili tüm soruların şirketin yasal departmanına yönlendirilmesi gerekmektedir.

Firmaların rekabet istihbaratı sürecinde sıklıkla karşılaştığı sorunlardan biri de dış kaynak kullanımı ile istihbarat ihtiyacını karşılamak için anlaştığı danışmanlık firmalarının gizliliğe riayet etmemesinden duydukları endişedir. Diğer bir sorun ise rekabet istihbaratı ve pazar araştırması sırasında göz ardı edilen etik kurallardır. West (2001) bu iki konu üzerine açıklamalar yapmıştır.

Rekabet istihbaratı, onu kullanan firmaların stratejileri için merkez olma eğilimindedir. Eyleme dönüştürülebilir istihbarat üretebilmek için genellikle istihbaratı kullanacak olan firma hakkında son derece hassas bilgileri bilmek gerekir. Firmalar, kendilerine istihbarat sağlamasını istediği diğer araştırma şirketleri ve danışmanlık hizmeti veren firmalardan ticari sırlarını ifşa etmeyeceğine dair gizlilik anlaşması yapılmasını isteyebilir. Bu tür anlaşmaların ciddiye alınması ve müşteri bilgilerinin kuruluşun sızmasını engellemek için tüm olası adımların atılması istihbarat sağlayıcı firmaların lehine

olacaktır. İstihbarat sağlayıcı firmalar güven ortamını tesis edebilmeleri için aşağıdaki kriterlere riayet etmelidir(West, 2001):

- Çalışanlar kadrolu ve dürüst olmalıdır.
- Hassas belgelere yalnızca onları görmesi gereken personel erişilebilmelidir.
- Kullanılmadığı zaman belgeler güvenli dolaplarda saklanmalıdır.
- Tesislere olan erişimler kontrol edilmelidir.
- Tüm müşteri belgeleri, sözleşmenin tamamlanması üzerine müşterilere iade edilmelidir.
- Şirketten ayrılan personelden, kendilerine taraf oldukları müşteri sırlarını ifşa etmeyeceklerine dair bir taahhütte bulunmaları istenmelidir.

Rekabet istihbaratı ve pazar araştırması için birçok etik ortak nokta vardır. Ancak bu ortak noktalar bazı kilit hususlarda farklılık göstermektedir. Pazar araştırması sırasında uygulayıcılar yanıtlayıcıların çıkarlarını aşağıda belirtilen yollarla koruması gerekmektedir(West, 2001):

- Anketin amacı ile ilgili bilgilerin ve herhangi bir görüşme yapılmadan önce verilerin nasıl kullanılacağı tam olarak açıklanmalıdır.
- Katılımcıların araştırma faaliyetine katılıp katılmama özgürlüğü korunmalıdır.
- Araştırma firmaları iyi niyetli olarak yapılandırılmalıdır.
- Katılımcıların kimlik bilgileri korunmalıdır.
- Belirli katılımcılar tarafından sağlanan bilgiler açıklanmamalıdır.
- Katılımcıların verdiği bilgiler istismar edilerek onlara karşı satış stratejisi oluşturmamalıdır.

Rekabet istihbaratı temelli bir araştırmada yukarıdaki hususların bazıları dikkate alınırken bazılarının riayet edilmemektedir. Birincil istihbarat kaynakları ile ilgilenirken katılımcılara araştırmanın amacını tam olarak söylemek doğru değildir. Çünkü sağlıklı bir şekilde istihbarat elde etmek için amacın açık edilmemesi gerekir. Toplanan veriler ile verileri sunan bireyler arasında bir bağlantı kurma zorunluluğu olmadığı için katılımcıların kimlik bilgilerine ihtiyaç yoktur. Genellikle rekabet istihbaratı için veri toplarken, kaynaklar isimleri yerine unvanları ile kaydedilir. Rekabet istihbaratı faaliyetleri ile pazar

araştırması arasındaki temel fark, rekabet istihbaratı faaliyetlerinde araştırmaya katılan bireylerin kimlik bilgilerinin araştırmaya bir katkı sağlamamasıdır(West, 2001).

2.9. Rekabet İstihbaratı Analiz Teknikleri

Sandman'a (2000) göre istihbarat, kurumsal kararları desteklemek için kullanılabilir hususların analiz edilmesi neticesinde ortaya çıkan bilgilerden oluşturulur. Sandman (2000) ayrıca katma değeri yüksek ürün (istihbarat) ile hammadde (veri) arasındaki bağlantıyı açıklamaktadır. McGonagle ve Vella (1999) rekabet istihbaratını, analistin karşı karşıya kaldığı sorun için çözüm üretebilmesi amacıyla, işlenmiş verilerin toplanarak bir araya getirilmesi sürecini analiz olarak tanımlamaktadır. Ayrıca McGonagle ve Vella (1999) rekabet istihbaratı analistlerinin karşılaştığı birçok parçadan oluşan temel istihbarat sorunlarının, ayrı ayrı çözülmediği takdirde tam bir netice sağlanamayacağını belirtmiştir. McGonagle ve Vella (1999) analiz sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Biriktirme, ihtiyaçlarla ilgili ham verilerin toplanmasını içerir. Biriktirme, kişinin hem mesleki tecrübesi bağlamında hem de hayatı boyunca elde ettiği deneyimlerde toplama sürecinde elde edilen tüm verilere atıf yapılmasını içerir.

Özümseme, toplanan tüm ham verilerin dikkatle incelenmesinden oluşmaktadır. Özümseme farklı şekillerdeki tüm malzemeleri önce kaynağa göre, sonra da konu sıralaması ve kronolojik olarak farklı bir zamana göre yavaş ve dikkatli okuma gerektirmektedir. Rekabet istihbaratı analistinin farklı yöntemler kullanıldığında önemli olguları ortaya çıkarabilecek materyallere hâkim olmasını sağlar.

Kuluçka, analistin toplanan veriler hakkında hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak düşünmeye başladığı, geçmiş bilgiler ile gelecekte olabilecek potansiyel olayları birleştirmeye çalıştığı fazdır. Analist böylelikle ortaya çıkan bir ya da daha fazla mantıksal resmi çeşitli yollarla birleştirmeye başlayacaktır. Kuluçka evresi maddi kaynakların güvenilirliğinin doğrulanmasını ve değerlendirilmesini kolaylaştıracaktır.

Aydınlanma, uzun çalışmalardan sonra verilerin gerçek anlamı kendini bir çözüm ya da cevap olarak gösterdiğinde gerçekleşir. Bu bölüm, sonuçları elde etmek için verilerin analizini içeren ve hipotezi formüle eden aşamalı bir süreçtir.

Teyit, yönetime sunmadan önce aydınlanma aşamasından çekilen çıkarımların ispatlandığı ya da reddedildiği süreçtir.

Wilkens (2007) rekabet istihbaratı elde etme teşebbüslerinin genellikle eksik kaldığını, ancak az sayıda kuruluşun tüm soruları cevaplandırarak rekabet ortamının tam bir resmini elde edebileceğini belirtmektedir. Konu ile alakalı verilerin tamamını toplamak için harcanan zaman bazen elden kaçırılan fırsatların sebebi olabilmektedir. Birçok analitik araç ve model vardır. Her birinin kendine has yararları ve kısıtlamaları mevcuttur. Firmalar bunlardan bir ya da birkaç tanesini seçerek düzenli olarak kullanmalıdır. Seçilen araçların, kuruluşların tanımlanmış amaçlarını gerçekleştirmede kolay kullanımlı ve hızlandırıcı olması gerekir (Wilkens, 2007).

Murphy (2005) tüm rakiplerin doğru ve yeterli bir şekilde tanımlamaları yapıldıktan sonra rekabet istihbaratı analizi sürecinde hangi analiz tekniklerinin kullanılacağını belirten kurumsal bir tanımlama listesi hazırlanması gerektiğini vurgular. Kontrol listesi ilgili taraflara yönelik analiz unsurlarının belirlenmesi için genel bir tanımlayıcı olacaktır. Toplama aşamasında elde edilen bilgiler ve rekabet istihbaratı analizi sırasında kullanılan tüm analitik araçlar kontrol listesinde yer alacaktır (Murphy, 2005). McGonagle ve Vella (1999) önceden tanımlanmış bir rakip analizi kontrol listesinin kullanılması ile kuruluşun hedeflerinin ve ihtiyaç duyulan verilerin saptanacağını düşünmektedir. Bu sayede rekabet istihbaratı gereksinimlerinin karşılanmasına yardımcı olacağı öne sürülmektedir. Bir kontrol listesi, istihbarat toplama süreci boyunca kritik bilgilerin göz ardı edilmesini önleyecektir.

Fleisher ve Bensoussan (2003) iş rekabetini analiz etme teknikleri üzerine kapsamlı bir rehber hazırlamıştır. Bu teknikler beş ayrı kategoriye ayrılmıştır: stratejik analiz teknikleri, rekabet ve müşteri analiz teknikleri, çevresel analiz teknikleri, evrimsel analiz teknikleri ve finansal analiz teknikleridir. Bu analiz teknikleri arasında yapılacak olan bir karşılaştırma rekabet ortamının detaylı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Aşağıdaki bölümde yukarıda belirtilen kategorilerden oluşan araçlar kısaca açıklanmaktadır (Fleisher ve Bensoussan, 2003; Fleisher ve Bensoussan, 2007):

2.9.1. Stratejik Analiz Teknikleri

Stratejik analizde kullanılan tekniklerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

- **Boston Danışmanlık Grubu Portföy Matrisi:** Bu analiz tekniği en uygun ürün/iş portföyünü belirlemek için bir analitik çerçeve sağlayarak kurumsal düzeyde strateji analizine yönelik çeşitlendirilmiş çoklu ürün, çoklu piyasa ve çok uluslu kuruluşların yöneticilerine yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu çerçevede kaynak tahsisi rehberi için bir dizi genel strateji oluşturulacak ve rekabetçi iş portföylerini analiz etme becerisi sağlanacaktır. Matris, belirlenen uygun stratejilerin her biri için bireysel birimlerde karşılaştırma ve rekabet ettikleri sektöre dayalı olarak değerlendirme imkânı verir. Sonra genel stratejiler birimin matris içindeki konumuna göre belirlenir.
- **General Electric Faaliyet Görüntüleme Matrisi:** Bu matris, örnek stratejilerle olayları değerlendirme imkânı sağlayan açıklayıcı bir donanımdır. Matris, stratejik iş birimlerinin rekabet durumunu tanımlayan dış endüstri analizi ile iş gücünün iç analizini birleştirir.
- **Sanayi Analizi:** Katılımcı özellikleri de dâhil olmak üzere bir endüstrinin yapısal analizini sunar. Sektör analizi Michael Porter tarafından geliştirilen beş kuvvet modeli kullanır ve amacı kar potansiyelini belirlemek, karlılığa zarar verecek güçlere karşı savunma oluşturarak rekabet avantajını korumak, bu güçlere olumlu etki ederek rekabet avantajını arttırmak ve sanayi yapısında oluşacak gelecekteki tüm değişiklikleri proaktif olarak tahmin etmektir. Bir sektörün kar potansiyelini tespit ederek, örgütün dış çevre ve kaynaklar arasında köprü olabilir.
- **Stratejik Grup Analizi:** Sanayi analizinin bir alt kümesini oluşturur ve benzer rekabetçi yaklaşım ve stratejik konumu nedeniyle kümelenmiş farklı rakip kuruluş grupları üzerine çalışır. Stratejik grup benzer rekabetçi yaklaşıma ve sanayi içindeki aynı konuma sahip rakip kuruluşları oluşturur. Bu rakip kuruluşlar, farklı rekabet konumlarına göre rakip kuruluşların işgalini görüntüleyen stratejik grup haritasında yer alır.

Aşağıdaki unsurlar stratejik grup analizini belirlemek için kullanılır;

- Farklı rekabet konumlarını rakip kuruluşların işgal etmesi,
 - Sanayi grupları içindeki ve arasındaki yoğunluğu yüksek rekabet ortamı,
 - Çeşitli stratejik grupların kazanç potansiyeli,
 - Analiz edilen kuruluşun rekabet konumunun stratejik ve dinamik stratejik etkileri.
- **SWOT Analizi:** SWOT İngilizcede güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehdit kelimelerinin baş harflerinin kısaltmasından türetilmiştir. SWOT analizi bir kuruluşun iç özellikler ve dış olasılıklardan oluşan stratejiler arasındaki uyumu değerlendirmek için kullanılır. SWOT modeli, kuruluşların mikro ve makro ortamlarının daha geniş bir durum analizinden oluşturulan verilere dayalı betimsel bir modeldir. Bu model temel sorunların giderilmesini desteklemek için çözüm stratejilerinin oluşturulmasında bir kuruluşun karşılaştığı büyük sorunları ortadan kaldırmada yardımcı olur.
 - **Değer Zinciri Analizi:** Michael Porter tarafından geliştirilmiştir ve doğrudan optimal kaynak tahsisi için dış rekabet ortamıyla bir kuruluşun iç temel yeterliliklerinin nasıl entegre olabileceğini önererek, potansiyel ekonomik avantaj kaynaklarını tanımlamada kullanılan bir yöntemdir. Değer zinciri analizi, rekabet avantajını tanımlamak için, rakipleriyle mukayese edilebilen kuruluş faaliyetleri içinde stratejik olarak alakalı değer oluşturma çalışmalarının çözümlenmesini yapar. Kuruluşun değer zinciri tasarım, tedarik, pazarlama, sunum ve ürün ya da hizmetlerin desteklenmesini gerçekleştiren faaliyetlerini ve süreçlerini içerir. Değer zinciri faaliyetleri birincil ve ikincil faaliyetler olmak üzere iki ana kategoride sınıflandırılır:

Birincil Faaliyetler;

- Tedarik lojistiği – stok depolama ve taşıma
- İşlemler – girdilerin nihai ürün ya da hizmete dönüşümü
- Sevkiyat lojistiği – dağıtım
- Pazarlama ve satış – pazarlama iletişimi, fiyatlandırma ve kanal yönetimi
- Hizmet – satış sonrası destek

İkincil Faaliyetler;

- Teknoloji geliştirme – mühendislik, Ar-Ge, bilgi teknolojisi
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi – istihdam, teşvik sistemleri, motivasyon, eğitim, terfi, çalışma ilişkileri
- Sağlam altyapı – muhasebe, hukuk, planlama, halkla ilişkiler gibi idari destek faaliyetleri

Değer zinciri modeli, yaratılan toplam müşteri değeri, toplam sanayi karlarının kuruluş payı, sanayi değer gücü içindeki kuruluşların mevcut gücü olarak belirlenen bütünsel sanayi değer sistemi içindeki tüm değer zincirlerini daha fazla tanımlamak için kullanılabilir. Bu unsurlar rekabet avantajını güvence altına alarak sanayi karından daha fazla pay elde etmek için kuruluşların gücünü nasıl maksimize edeceği hakkında fikir verebilir.

2.9.2. Rakip ve Müşteri Analizi Teknikleri

Rakip ve müşteri analizlerinde aşağıdaki teknikler kullanılabilir.

- **Kör Nokta Analizi;** Hatalar için temel sebepleri ya da stratejik karar verme süreci içindeki eksiklikleri inceler. Ayrıca rekabet istihbaratı analistlerinin rekabet ortamını yanlış yorumlama sebeplerini ve yapılan iç incelemelerde bir kuruluşun rekabet kabiliyetini abartmasına nelerin yol açabileceğini açıklamaktadır.
- **Rakip Analizi** mevcut ve potansiyel rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini kapsamlı bir şekilde görüntüleme imkânı verir.

Analiz, fırsat ve tehditleri tanımlaması sayesinde saldırgan ve savunmacı bir görünüş sağlar ve bu sayede rakip analizinin tüm kaynaklarını tek bir çerçeve içinde birleştirir. Bu çerçeve dört ana amaca sahiptir ve Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Bunlar; rakiplerin gelecek strateji ve planlarının belirlenmesi, rakiplerin rekabetçi girişimlerine yönelik olası tepkilerini tahmin etmek, rakiplerin güncel strateji yeteneklerine nasıl iyi uyum sağlanacağını belirlemek ve rakiplerin zayıf yönlerini anlamak olarak sıralanabilir.

Mockus (2003) hem kurumsal hem de bireysel düzeyde rakip ilişkileri analizi içeren rekabet analizinin başka bir yönünü belirlemektedir. Bu ilişkilere ürün geliştirme ortakları, yatırımcı ilişkileri, dağıtım, hizmet (hukuk, bankacılık), üretim ve pazarlama satış ortakları dâhildir. Bu ilişkiler çözümlenerek rekabet ortamının net bir görüntüsü ortaya çıkarılmalıdır. Çünkü ortaklar, düzgün analiz edilmediğinde gözden kaçan rakiplerden etkilenebilir (Mockus, 2003).

- **Müşteri Bölümlenme Analizi:** Gruplar içindeki farklı heterojen müşteri ihtiyaçları ve nispeten homojen müşteri ihtiyaçlarına dayalı müşteri grupları içinde piyasaları bölümlere ayırmaktadır. Model, değerden en çok etkilenen müşteri gruplarıyla kuruluşlarda bütünleşik ürün ve hizmetlerin değeri eşleşerek potansiyel rekabet avantajı için bir yol haritası çizer. Bu model belirlenen en karlı müşterilerin takibini yapar ve karlı büyümeyi sağlayacak takip stratejisinin belirlenmesine yardımcı olur.
- **Müşteri Değer Analizi:** Bir işletmenin müşterileri, rakipleri ve piyasaları daha iyi anlamaları için çeşitli araçlar ve teknikler içerir. Müşteri değer analizi öncelikle pazar bölümlendirilmesinin ayrılmaz bir parçasıdır ve karlı pazar bölümlerini seçmek için merkezi bir önemdedir. İkincisi ise kuruluşların temel rekabet avantajlarını izlemek için sürekli olarak ileri bölümlendirme teknikleri kullanır. Müşteri değer analizinin mahiyeti ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve fiyatla üstün bir birleşim sağlayarak, kuruluşların kaynaklarıyla müşteri değerini eşleştirmektir.
- **İşlevsel Özellikler ve Kaynak Analizi:** Özünde maddi ve maddi olmayan varlıklardan oluşan kaynakların bir derlemesi olarak kuruluşlar üzerinde çalışır. Kaynak tabanlı inceleme teorisinin temel dayanağı, firmanın güçlü yanlarını destekleyen kaynak kümelerini kontrol ederek, firma faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi veya daha düşük bir maliyetle gerçekleştirmesine olanak tanınmasıdır. Eğer yukarıda belirtilen kıymetlerden rekabet avantajına katkıda bulunacak değerli kaynaklar varsa, bunun belirlenmesine yardımcı olmak için dış analiz ile iç kurumsal incelemeyi birleştirir.
- **Yönetim Profileme:** Arka planlar, hedefler, kişilikler ve rakip karar vericilerin psikolojik özelliklerini kuruluşun karar vericileri için kapsamlı bir anlayış ile temin eden çözümsel bir araçtır. Bu sav bireylerin zaman içinde sabit kalan kişilikleri ve çoğu kişide tekrarlanan alışkanlıklardan üretilir. Tam bir analiz, rakip yönetimin

gelecekteki stratejik kararlarını tahmin etmek ve rakiplerin nasıl düşündüğünü, işlettiğini ve yönettiğini anlamayı sağlamak için kullanılabilir. Yönetim profilleme, rekabet istihbaratı analistlerine rakiplerin liderliklerini, yönetim ve karar verme biçimlerini, rakibin olası tepkilerini ve pazar girişimlerinin tahminini, piyasadaki aktörleri anlamak için strateji sağlamayı; birleşmeler, satın almalar, stratejik işbirlikleri ve güçlü yönlerin değerlendirilmesi ve tüm rakipler arasında liderlik takımının zayıflıklarını değerlendirmek için fikir verir.

2.9.3. Çevre Analiz Teknikleri

Aşağıda çevre analiz tekniklerinden bazılarına değinilmiştir.

- **Sorun Analizi:** Dış ortamlardaki değişiklikleri daha iyi tahmin etmek için şartları mümkün kılabilen ve kamu politikası gelişimini etkileyerek dış çevrenin şekillenmesinde daha aktif ya da proaktif bir katılımcı olan yönetime daha fazla fikir vererek stratejik ve rekabet istihbaratı çabalarına yardımcı olur.
- **Makro-Çevresel Analiz:** Sektörün rekabet gücünü etkileyebilecek sorunların tanımlanması ve sektördeki şirketler için kendi sektörlerine destek ve imkân veren daha geniş makro çevrede yönetim anlayışı sağlar. Makro-çevresel sektörde rekabet gücünü etkileyen sosyal, teknolojik, ekonomik, ekolojik, siyasi ve hukuki konuları kapsar. Bu sektörler bireysel kuruluşların doğrudan etkisinin ötesindedir, fakat üzerlerinde bir etki vardır.
- **Senaryo Analizi:** Fleisher ve Bensoussan'a (2003) göre senaryo analizi; ekonomi, endüstri ya da teknolojinin gelişimi için kritik öneme sahip bir dizi varsayımlardan oluşan ve geleceğin nasıl şekilleneceğine dair ayrıntılı ve tutarlı açıklamaların olduğu çalışmalardır. Senaryo analizi, çalkantılı ve hızla değişen bir ortamda stratejik karar vermeye temel oluşturmak için çevre analizi yapılmasına olanak sağlayan bir planlama aracıdır. Ayrıca çevresel değişim birçok potansiyel gelişmeleri meydana getiren hem nicel hem de nitel analizlerden oluşur. Bu potansiyel gelişmeler, değişken ilişkileri belirlemede sınırlı sayıda duyarlılık analizine ve karar vermede kör noktaları önleyebilen eğilimleri ve alışkanlıkları izole etmeye izin verir. Sonuç analizi gelecekteki kararlar için temel bir çerçeve sağlar.

- **Hissedar Analizi:** Sistematik olarak kuruluş ve rakiplerin üzerinde önemli miktarda tesir edebilme yeteneğine sahip bireyleri belirler. Hissedar analizi önemli hissedarların, onların çıkarlarının ne olduğunun, onlara ilişkin eylemlerin ne zaman ve nasıl başlatılacağına, rekabet başarısını maksimize etmek için kritik hissedarlar arasında kaynak tahsisinin nasıl yapılacağına belirlenmesinde yardımcı olan güçlü bir tekniktir.

2.9.4. Evrimsel Analiz Teknikleri

Rekabet istihbaratının analizinde aşağıda açıklanan evrimsel analiz teknikleri kullanılabilir.

- **Deneyim Eğrisi Analizi:** Üretim birimi veya deneyimin iki katına çıktığı, katma değer maliyetlerinin genellikle sabit bir oranda düştüğü görüşüne dayalı bir çerçevedir. Bu, genellikle ölçek ekonomisi, öğrenme eğrisi etkileri ve gelişmiş teknolojinin birleşiminin bir sonucudur. Bu analizin kapsamı; maliyet tahmini, piyasaya giriş kararları, fiyatlandırma stratejileri, bütçeleme, kıyaslama konularında stratejik bir rehber olmak ve bir maliyet stratejisinin rekabet değerlerini etkilemektir.
- **Büyüme Vektör Analizi:** Rakipleri tarafından takip edilemeyen kuruluşlara yönelik kullanılabilir alternatif fırsatları anlama imkânı sağlar. Bu analiz piyasa seçenekleriyle ilgili olarak mevcut farklı alternatif ürünleri inceler. Bir piyasa değerlendirmesiyle rekabet koşulları, pazar büyümesi gibi fırsatlar tespit edilir ve anlaşılır.
- **Patent Analizi:** Ürün veya hizmet gelişim sürecinde teknolojik kuruluşların analizi için benzersiz bir yönetim aracıdır. Patent verilerini dâhil ederek bir rekabet istihbaratı analisti gelecekteki teknolojik eğilimlerin tahminini ve yeni teknolojilere bağlı olarak potansiyel rekabet için hazırlanmak amacıyla kuruluşların teknik rekabetçiliğini tanımlayabilir.
- **Ürün Yaşam Döngüsü Analizi:** Hizmet süresi boyunca giriş, gelişme, olgunlaşma ve gerilemeden oluşan dört aşamadan geçerek bir ürün ya da hizmetin gelişimini tanımlar. Kuruluşların veya rakiplerin ürünlerinin konumunu haritalayarak ürün yaşam döngüsü grafiğinde, yönetim pazar dinamiklerini yorumlayabilir. Bu analiz, ömrü boyunca ürünlerin karlılığı artırmak amacıyla her ürünün yaşam döngüsü

evresi için özel pazarlama stratejileri öneren bir çerçeve ile ürün yönetimi imkânı sağlayacaktır.

- **S-Eğrisi (Teknoloji Hayat Döngüsü) Analizi:** İstihbarat işlevleri içindeki teknolojik değişiklikleri bütünleştirir. Bu araç, yeni teknolojilerin ne zaman dağıtılacağına karar vermek ve geleceğe yönelik strateji geliştirmeye yardımcı olmak amacıyla rakiplerin teknolojileri ile bir kuruluşun güncel teknolojilerini karşılaştırmayı sağlar.

2.9.5. Finansal Analiz Teknikleri

Rekabet istihbaratının analizi safhasında aşağıdaki finansal tekniğe de müracaat edilebilir.

- **Finansal Oran ve Bilanço Analizi,** mali açıdan kuruluş ve rakiplerin rekabet performansını analiz etmeye izin verir. Bahsi geçen analiz tekniği güncel performansları, sektörel eğilimleri ve stratejileri, süreçlerin izlenmesini değerlendirerek kuruluşların finansal durumu ve gelecekteki rekabet beklentileri hakkında eleştirel bir fikir sağlar. Sektörün ana yönlerini yansıtmak için likidite, kaldıraç gücü, varlıklar cirosu, karlılık ve piyasa değerini yansıtacak oranları kullanır.

2.10. Rekabet İstihbaratının Performans Ölçümü

Pazar istihbaratı (Pİ), piyasanın çekiciliğini daha iyi anlamak için ürün veya hizmet pazarındaki pazarlama karmasının (4P) kavramlarında gerçekleşen rekabetçi olayların, gerçek zamanlı (dinamik) yönleri üzerine geliştirilmiş endüstri hedefli istihbarattır. Zaman odaklı bir rekabet taktiği olan Pİ bilgileri, pazarlama ve satış yöneticileri tarafından pazarlama çabalarına, hızlı hareket eden endüstri pazarındaki tüketicilere daha hızlı yanıt vermek amacıyla kullanılmaktadır. Pazar istihbaratı, diğer birçok istihbarat alanlarına göre daha kısa vadeli bir zaman dilimine sahiptir ve genellikle gün, hafta veya daha yavaş hareket eden bazı sektörlerde birkaç ayda ölçülmektedir. Pazar inovasyonu, hedef pazarları geliştirmek ve seçilen pazarlara en iyi nasıl hizmet sağlanacağı ile ilgilidir. Amacı ise daha iyi potansiyel piyasaları belirlemek ve hedef pazarlara daha iyi hizmet etmek için yeni yollar bulmaktır. İlk olarak pazar bölümlenmesi uygun bir şekilde yapılarak potansiyel

pazarların belirlenmesini sağlamalıdır. Toplam potansiyel bir pazarı daha yönetilebilir parçalara bölerek pazar bölümlenmesi yapılması, bir işletmenin kârlılığını tam olarak geliştirmesinde kritik öneme sahiptir. Eksik pazar bölümlenmesi, hedef pazarların en iyi karışımından kazanılan gelirlerin yanlış okunmasıyla sonuçlanacaktır.

İstihbari ürünler, diğer ürünlerde bulunmayan yepyeni bir yetenek yelpazesi sunmaktadır. Bu ürünlerin reaktif, otonom ve diğer ürünlerle çalışabilir olması, özellikleri arasında sayılabilir. Bir strateji ürünü olarak istihbarat, strateji alanında geniş çapta tartışılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar genel olarak istihbarat performansının sonuçlarını incelese dahi halen büyük ölçüde çözümlenmemiştir (Marceau ve Sawka, 2001). İlk çalışmalar, istihbarat ürünlerinin kavramsal bir perspektiften değerli olduğunu savunmaktadır. İstihbarat kalite seviyesinin artması, kapsam ve ölçek ekonomileri, pazar gücü etkileri, risk azaltma etkileri ve öğrenme etkileri nedeniyle performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmalıdır (McCord, 2002). Buna karşılık, daha yakın tarihli araştırmalar, holdingler gibi yüksek sermayeli firmaların kârlılık oranlarının önemli ölçüde düştüğünü ortaya koymuştur. Birden fazla sektörde faaliyet gösteren firmaların, sadece bir sektöre odaklanmış firmalara göre daha az piyasa gücüne sahip oldukları görülmüştür. Ürün istihbaratının firma değeri ile negatif olarak ilişkili olduğu ve daha az yönetim ve ortaklık payına sahip firmalarda ortaya çıktığı bilinmektedir. Araştırmacılar, her şirket stratejisinin farklı ekonomik faydalar kümesiyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Ürün çeşitlendirme istihbaratıyla ilgili durumda, ana ekonominin faydaları entegrasyon ekonomileri ve kapsam ekonomileridir. Entegrasyon ekonomileri, firmaya daha düşük üretim maliyeti sağlamaktadır. Ayrıca, stratejik yönetim literatüründe araştırmacılar, firma performansının birincil belirleyicisinin ürün çeşitlendirme istihbaratı kapsamında değil, ürün istihbaratı ile ilişkili olduğunu savunmuştur. Prescott ve Gibbons (1996), rekabetçi istihbaratın teknoloji ve kültürel perspektifler arasında bir birlikte gelişme süreci gerektirdiğini ileri sürmektedir. Teknoloji istihbaratı, yenilik yapma kabiliyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve hem önemli bir rekabet avantajı kaynağı hem de yeni ürünlerin geliştirilmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir. Genellikle bankalar, teknolojiye yönelik sermaye harcamalarının eksikliği ve teknolojinin maksimum etkinlikte kullanılabilmesi için yetersiz uzmanlıktan kaynaklanan bu alandaki sorunlarla karşılaşmaktadır. Bununla birlikte, bankaların geleneksel kaynak eksikliği genellikle bir uzlaşma durumu ile sonuçlanmaktadır. Rekabet istihbaratına rekabet gücünün devam ettirilmesinde teknoloji istihbaratını bağlamak önemlidir. Müşteri değeri yeniliklerini

teknoloji istihbaratıyla birleştirebilen kuruluşlar, sürdürülebilir büyüme ve kârdan elde edilen faydayı artıracaktır.

2.11. Rekabet İstihbaratının Uygulama Alanları

En temel haliyle rekabet istihbaratı faaliyetleri planlama, toplama, analiz etme, iletişim ve yönetim gibi kuruluş bilgileri içerir (Blenkhorn & Fleisher, 2007). Wright ve Calof (2008). Ayrıca sadece saf bütünsel yapının ölçülmesinden ziyade rekabetçi istihbarat modelinin çeşitli unsurlarına da daha fazla odaklanmak ve test etmek gerektiğini dile getirmiştir. Kuruluşlar tarafından kabul edilen çeşitli rekabet istihbaratı uygulamaları bu bölümde ele alınmıştır.

2.11.1. İnsan İstihbaratı

İnsan istihbaratı, insanlarla doğrudan temas yoluyla elde edilen bilgilerdir. İnternet veya çeşitli yayınlarda bulunan bilgilerden daha az dikkat çekmesine rağmen daha değerli bilgiler içermektedir. İnsan istihbaratı sadece doğru insanları bulup soru sormaktan ibaret değildir. Aynı zamanda sıradan bir insandan onun akıl edemeyeceği bilgileri alabilecek kadar güçlü dinleme becerisine ve yaratıcı bir zihne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu genellikle röportaj yapma konusunda uzmanlaşmış muhabirlerin yaptığı en iyi şeydir. İyi bir istihbarat genel olarak ihtiyaç duyulan bilgilerin belirlenmesi ve bu bilgilerin nasıl toplanacağına bilinmesiyle üretilir. Görüşme sırasında, "Bu konuda ne demek istiyorsunuz? Bunu daha detaylı olarak açıklayabilir misiniz?" gibi sorularla eksik kalan bilgiler öğrenilebilir (Sharp, 2009:187-190).

Rekabet istihbaratı uzmanlarının rakiplerin popülaritesi ve marka konumlandırması hakkında bilgi sahibi olmalarında müşteri yorumları ve şikâyetlerinin değerlendirilmesi katkı sağlamaktadır. Teknolojik gelişmeler sayesinde veriler en küçük birimlere ayrılarak daha detaylı analizler yapılabilmektedir. Bu ilerlemeler göz önüne alındığında toplanan bilgilerin bir kısmı hala alanında uzman iki kişi arasında geçen konuşmadan daha değerli değildir. Bu durum insan istihbaratının önemini vurgulamaktadır. İnsan istihbaratı etik kurallarla düzenlenmesi sebebiyle casusluktan farklıdır (Sharp, 2009:187-190).

İnsan istihbaratı ve yayınlanmış bilgi için kalite seviyesi, kullanılan kaynakla ilgilidir. Her biri belirli bir türde bilgi sağlama konusunda iyidir. Örneğin ham veriler üzerine yapılan çalışmalarda (pazar büyüklüğü ve payı, dağıtım kanalları) anket gibi çeşitli araştırma teknikleri kullanılarak hazırlanmış olması ve yapılmış farklı araştırmalar ile doğrulanma imkânı sunması sebebiyle yayınlamış bilgiler daha sağlıklı bilgiler sunmaktadır. İnsan istihbaratı; strateji belirleme, sorunların tanımlanması, fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerin algılanması, yeni bir pazara girişte karşılaşılabilecek engellerin ve fiyat politikasının belirlenmesi gibi karmaşık araştırmalar için daha iyidir (Sharp, 2009:187-190).

İnsan istihbaratı etik kurallarla düzenlenir ve gönüllülük esasına dayalıdır. Bu istihbaratı toplamak için kaynak olarak ilgili sektörle doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı olan ve en doğru bilgileri sağlayabilecek yerlere (Sharp, 2009:187-190);

- Rakipler,
- Şirket çalışanları,
- Distribütörler, tedarikçiler ve perakendeciler,
- Sektör uzmanları,
- Sektörle ilgili araştırmalar yapan akademisyenler,
- Dernekler,
- Sektörle ilgilenen gazeteciler,
- Emekli yöneticiler örnek verilebilir.

2.11.2. Pazarlama İstihbaratı

Pazar istihbaratı, cezbedici pazarları daha iyi tespit edebilmek için ürün veya hizmet pazarında gerçekleşen olayların rekabetçi yönleri üzerine geliştirilen gerçek zamanlı ve endüstri hedefli bir istihbarattır (Fleisher, 2003). Zamana dayalı rekabetçi bir taktik olan pazar istihbaratı analizleri, şartları hızlı değişen dikey bir pazarda müşterilere daha hızlı cevap verebilmek konusunda pazarlama kabiliyetlerini geliştirmek amacıyla pazarlama ve satış yöneticileri tarafından kullanılmaktadır. Pazar istihbaratı, diğer birçok istihbarat alanına göre daha kısa vadeli bir zaman dilimini kapsar. Genellikle günlük, haftalık veya hareketliliğin yavaş olduğu endüstrilerde birkaç aylık veriler değerlendirilir.

Pazar istihbaratının kapsamı, hedef pazarların geliştirilmesi için yapılması gereken pazar yeniliklerini ve bu pazarlara en iyi nasıl hizmet sağlanacağını içermektedir. Amacı ise daha iyi potansiyel pazarları tespit etmek ve hedef pazarlara hizmet etmek için daha iyi yollar belirlemektir. İlk olarak potansiyel pazarlar tespit edilmelidir. Bu pazarların tanımlanabilmesi için pazarın uygun bir şekilde bölümlere ayrılması gerekmektedir. Eğer amaç bir işletmenin karlılığını artırmaksa, potansiyel pazarların yönetilebilir daha küçük parçalara ayrılmasını içeren pazar bölümlendirmesi kritik öneme sahiptir. Pazar bölümlendirilmesi eksik yapılırsa, optimal hedef pazar karışımı sağlanamaz ve olması gerekenden daha düşük gelir elde edilir (Prescott, 2001).

2.11.3. Ürün Geliştirme Yönlü İstihbarat

Bir strateji olarak ürün istihbaratı strateji alanında çokça tartışılmaktadır. Bu ilişkinin mahiyeti hala büyük ölçüde çözülmemiş olmasına rağmen, çalışmaların ekseriyeti ürün istihbaratının performans sonuçlarını incelemektedir (Park, 2002). Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda ürün istihbaratının kavramsal bir perspektiften daha fazlası olduğu ileri sürülmüştür. Ürün istihbaratı seviyelerinin artması; pazar gücü etkileri, risk azaltma etkileri ve bilgi sağlama etkileri nedeniyle performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Christensen ve Montgomery, 1981).

Yeni ürünler geliştirildiğinde ve henüz pazarlanmadığında rekabet istihbaratı pazar üzerine odaklanacaktır. Ürün bir kez tanıtıldığında ve pazar içinde konumlandırıldığında, rekabet istihbaratı müşteriler üzerindeki önemini daha fazla artıracaktır. Ürünler gibi rekabet üzerindeki değişmelerin önemi piyasanın dikkatini kazanmaktadır. İstihbarat ürünlerinin bağımsız, reaktif ve diğer ürünlerle işbirliği yapabilir olması farklı bir yetenek alanı sunmaktadır.

2.11.4. Teknoloji Yönlü İstihbarat

Rycroft ve Kash (1999),rekabet istihbaratının teknoloji ve kültürel bakış açısı arasında birlikte evrim süreci gerektirdiğini ifade etmiştir. Teknolojik istihbarat, yenilik yeteneği üzerinde önemli bir etkileşim ve rekabet avantajı ile yeni ürün geliştirmenin büyük bir kaynağı olarak uygulanmaktadır (Porter, 1990). Teknolojik alt yapının gelişmesi için ayrılan sermayenin eksik olması ve teknolojiye azami etkinliği sağlayacak uzmanların

yetersiz olması çoğu zaman bankaların bu alanda sorun yaşamasına sebep olmaktadır (Alstrup, 2000). Rekabet gücünün desteklenmesi için teknolojik istihbaratın rekabet istihbaratı ile ilişkilendirilmesi önemlidir. Bunu başarabilen firmalar sürdürülebilir büyüme ve kârdan yararlanma konusunda daha başarılı olmaktadır.

Rekabet istihbaratı, şirketin stratejik planlama ve yönetim sürecinin önemli bir bileşenidir. Verileri ve bilgileri stratejik bir bakış açısıyla yorumlayarak bir şirketin rekabet ortamında neler olup bittiğini tahmin etmesini sağlar. Rekabet istihbaratı; rakiplerin yeteneklerini, hassasiyetlerini, niyetlerini ve hareketlerini analiz ederek piyasa gelişmelerinin proaktif olarak öngörülmesini sağlamaktadır. Bu da bir şirketin stratejik kararlarını iyileştirilmesini ve rakipleri karşısında daha iyi performans göstermesine yol açarak rekabetçi kalmasını sağlar (Calof ve Wright, 2008).

2.11.5. Fuar İstihbaratı

Fuarlar, kongreler, konferanslar ve seminerler hem sektör hem de rakipler hakkında rekabet istihbaratı elde etmek için zengin bir kaynaktır. Bu alanlar yüz yüze görüşme imkânı sağladığı için iyi bir istihbarat toplama ortamı sunmaktadır. Fuarlar yeni bilgiler öğrenmek, gözlem yapmak, iletişim kurmak, ortak bulmak, yeni pazarları ve fikirleri keşfetmek için eşsiz bir fırsat sunar. Fuarlar aynı zamanda bir fikri test etmek, eksik yanlarını öğrenmek, firmanın aklına gelmeyen soruları duymak ve geri bildirim almak için alanında uzman kişilerle görüşülecek en uygun yerlerden biridir (Sharp, 2009:190-194).

Firmalar faaliyet gösterdikleri sektörlerle ilgili düzenlenen fuarlara katıldıklarında (Sharp, 2009:190-194);

- Yeni pazarları tanımlama,
- Pazar fırsatlarını takip etme,
- Mevcut pazarlar hakkında bilgi edinme,
- Kilit tehdit unsurlarını tespit etme,
- Piyasa söylentilerini doğrulama,
- Ortak girişimler için potansiyel kişilerle bir araya gelme imkânı elde eder.

Bir fuara birçok rakip firma ve distribütörün katılması muhtemeldir. Bu firmaların stantlarında görevli olan kişilere sektör hakkında sorular sorulmasında etik dışı bir durum söz konusu değildir. Firma stantlarında bulunan sorumlu kişiler sektörün bir parçası olduğu için bu insanlarla yapılacak konuşmalar ile kolay bir şekilde kapsamlı bilgiler elde etmek mümkündür. Sektör hakkında bilgilendirici içeriğe sahip olan tanıtım kitapçıklarına ek olarak rakiplerin, yeni ve geliştirilmekte olan ürünler hakkında bildiklerini paylaşmalarının yanı sıra çok fazla çaba sarf etmeden firmaları hakkında önemli bilgiler vermeleri sağlanabilir. Firmalar rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri karşısında kendilerini ön plana çıkarmak için yaptıkları tanıtımlarda daha az özdenetim ve filtreleme uygulayabilir. Bu durum tanıtım sırasında verilen bilgilerde ihmalkârlığa sebep olur ve ihtiyaç duyulan istihbaratın alınması için uygun bir ortam oluşturur (Sharp, 2009:190-194).

2.12. Rekabet İstihbaratında Dikkat Edilmesi Gereken Bazı Çevresel Faktörler

Bir firmanın küresel olarak faaliyette olup olmamasına bakılmaksızın, bir rakibin gelecekteki faaliyetlerini gösteren erken sinyalleri toplayıp analiz etme yeteneği, rekabet avantajı sağlaması açısından önemlidir. Rekabet istihbaratı modern dünyada iş stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması için hayati bir rol oynar. Uluslararası düzeyde iş başarısızlığının nedenleri nadiren finansal, ekonomik veya teknik niteliktedir. Başarısızlık, ülkelerin sosyal, kültürel ve siyasi çevreleri ile ilgili ciddi hatalar ve yanlış değerlendirmelerden kaynaklanmaktadır. Rekabet istihbaratını uluslararası düzeyde uygulamada farklılıklar olabilir. Örneğin ülkelerin veri toplama çeşitleri, verilerin güncelliği ve sebepleri farklılık gösterebilir. Ayrıca ülkeler veri toplamada farklı etik standartlar, teknolojiler ve sistemler kullanabilmektedir.

Çeşitli kültürel faktörler, kültürler ve sınır ötesi rekabet istihbaratı projelerini etkiler. Bu nedenle bir toplumu etkileyen kültürel dinamiklerin araştırılması, başarılı bir iş için ön şart olarak kabul edilmektedir. Kültürler arası transferde ortaya çıkan sorunlar rekabet edebilirliği geliştirmek yerine azaltabilir. Yöneticiler, bu zorlukların üstesinden gelmek ve transfer sürecini kolaylaştırmak için hem kaynakta hem de hedefte kültürel bağlamda en iyi uygulamaları bilmelidirler.

Davranışları etkileyen coğrafi ve tarihi geçmiş, rekabet istihbaratı araştırma ve analizinin çevresel yönlerini incelemede önemli faktörlerdir. Her toplumun kendine has

değerleri vardır. Ancak bu değerler, planlama, veri toplama, analiz etme ve istihbaratı yayma metodolojilerinde kültürel farklılıklar gösterebilir (Elizondo and Glitman, 2004).

Bu nedenle, günümüzün küresel ekonomisinde rekabetin üstesinden gelmek için kültürlerarası bir rekabet istihbaratı programı geliştirmek zorunludur. Etkili bir kültürler arası rekabet istihbaratı kültür, dil, bilgi kaynakları ve gelenekler konusunda yerel bilgi gerektirmektedir. Hedef ülkenin gümrük mevzuatını, dilini, güncel konularını bilen yerel insan kaynakları, iş camiası açısından önem arz etmektedir. Uluslararası telefon görüşmelerini kullanarak ya da hedef ülkeye giderek uzaktan araştırma yapmak mümkündür, ancak bu durum istenen sonucu alamama, eksik istihbarat veya daha kötüsü, toplanan bilgilerin yanlış bir şekilde yorumlanması riskini içermektedir.

Bu zorlu rekabet istihbaratı sürecini yürütürken yöneticiler, kültürlerarası rekabet istihbaratında ortak hatalar yapmalarını engelleyebilecek önemli nitelikleri de göz önünde bulundurmalıdır. Ülkemizde dış ticaret danışmanlığı ve ticari istihbarat danışmanlığı yapan kişilerle yapılan görüşmeler neticesinde sıklıkla yapılan hatalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- **Proje unsurlarının ayrıntılı bir şekilde belirlenmesinde başarısız olmak:** Proje kapsamının belirlenmesinin bir parçası olarak, yönetici ayrıca proje zamanlamasını, ayrıntı seviyesini ve ilgili maliyetleri etkileyecek kültürel faktörleri de dikkate almalıdır. Kültürler arası bir rekabet istihbaratı projesinde, uygun becerilere, dillere ve verilere sahip insanlara erişmek gereklidir.
- **Kültürel çeşitliliği yönetme konusunda yetersiz kalınması:** Rekabet istihbaratı yöneticileri, birçok ülkenin iş uygulamaları ve veri kaynakları bakımından çok farklı olduğunu bilmelidir. Aynı ülke içinde farklı diller konuşulabilmektedir. Örneğin, İspanyolca, Meksika'nın resmi dili olmasına rağmen orada konuşulan İspanyol lehçelerinde farklılıklar vardır. Dil gibi önemli bir unsurun göz ardı edilmesi, bir projenin uygulanmasında istenmeyen engellere yol açabilir.
- **Sabır ve sebat eksikliği:** Herhangi bir uluslararası iş projesinde olduğu gibi, kültürlerarası rekabet istihbaratı, proje yöneticisinin yerel kültürel uygulamalara, iş ahlakına, insanlara ve altyapıya hassas olmasını da gerektirir. Örneğin, çoğu Latin Amerika ülkesinde, önce bir tanıdık edinmek ve nihayetinde güven tesis etmek için

fiziksel yüz yüze görüşme gereklidir. Böyle bir durumda, rekabet istihbaratı yöneticisi iş ilişkilerinde olumlu yararlar elde etmek için sabırlı olmalıdır.

2.13. Uluslararası Pazarlarda Rekabet İstihbaratı Uygulama Örnekleri

Dünya genelinde rekabet istihbaratı toplanması hem bir sanat hem de bir bilimdir. ABD piyasasında rekabet istihbaratı uygulamaları ile ilgili çok araştırma yapılmıştır. Bazı rekabet istihbaratı uygulayıcıları aynı rekabet istihbaratı yaklaşımlarını ABD'den diğer ülkelere taşımakta ve aynı sonuçları beklemektedir. Bununla birlikte, kültürel ve diğer kurumsal etkenlerden ötürü, aynı sonuçların beklenmesi de ihtimal dahilinde değildir. Bu bölümde, ABD piyasaları ile gelişmiş ve gelişmekte olan diğer pazarlar arasındaki rekabet istihbaratı uygulamalarının farklılıkları açıklanmaya çalışılacaktır. Daha spesifik olarak, Avrupa, Japonya, Çin, Rusya, Orta Doğu, Güney Afrika ve Latin Amerika gibi pazarlarda rekabet istihbaratının süreç ve kapsamı ele alınacaktır.

2.13.1. Avrupa'da Rekabet İstihbaratı

Avrupa Birliği üye ülkelerinin yaklaşık nüfusu 400 milyon civarındadır. Avrupa Birliği'nin oluşumu ile kültürel çeşitlilik daha da genişlemiştir. Avrupa'nın çeşitli bölgelerinde rekabet istihbaratı toplama yöntemleri uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- **Yüz yüze görüşmeden uzak durulması:** Yüksek masraflar yüzünden yüz yüze görüşmelerden kaçınılmalıdır. Yüz yüze görüşmeler genellikle telefon görüşmelerinden çok daha maliyetlidir ve yanıt oranları önemli ölçüde düşük olabilir. Avrupa'nın birçok ülkesinde telefon ve elektronik posta yoluyla iletişim kurulması, rekabet istihbaratı projelerine veri toplamak için en uygun maliyetli ve başarılı yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu kuralın istisnası, rakiplerle yapılan görüşmelerdir. Görüşmenin daha hassas konular içermesi, uzun olması ve açık tartışma gereği yüz yüze yapılması daha verimli olacağı düşünülmektedir.
- **Yerli olmayan bir dilde görüşme yapmaktan kaçınılması:** Katılımcılarla anadillerinde konuşmak ve onlarla konuşmak için yetenekli bir yerli konuşmacı kullanılması daha etkili olmaktadır. Almanya gibi ülkelerde bile yapılan iş görüşmelerinde açıklayıcı bir komut sistemine sahip olan İngilizce kullanılsa dahi

bazı ince bilgilerde kayıp yaşanması söz konusu olabilmektedir. İtalya, İspanya, Portekiz ve birçok Doğu / Orta Avrupa ülkelerinde İngilizce, istenen güçlü iletişimi sağlayamaz ve anadilde görüşülmediği takdirde veri bütünlüğüne ciddi şekilde zarar verilebilir. Bununla birlikte, ilgili kişinin kişisel tercihi göz önüne alınmalıdır.

- **Tatil dönemlerinde proje tasarlamaktan kaçınılması:** Ana tatil döneminden önce ve sonra iki ila üç hafta boyunca insanlar tatilleri için hazırlık yapmaları sebebiyle meşgul olmaktadır. Tatile gitmese dahi insanlar görüşme için çok meşguldür ve bu nedenle Avrupa'daki görüşmeler için tatil döneminden kaçınılmalıdır.
- **Avrupa'daki tanımların aynı olduğu varsayımından kaçınılması:** Avrupa'daki farklı ülkelerin aynı şekilde tanımlamalar yaptığı ya da Avrupa ülkesinin tanımlarının ABD ile karşılaştırılabilir olduğu varsayımını yapmak yanlıştır. Tanımsal farklılıklar çok önemlidir ve karışıklığa neden olabileceği birçok alan bulunmaktadır. Rekabet istihbaratı uygulayıcıları bu farklılıkları hesaba katmalıdır.
- **Tek bir veri kaynağı kullanmaktan kaçınılması:** İkincil kaynaklardan veri toplamada genellikle iki önemli sorun ile karşılaşılır. Bunlar konuyla alakalı bilgi bulunmaması ya da birbiriyle çelişen çok fazla bilgi olmasıdır. Bu nedenle, tek bir veri kaynağına güvenmek bazen tehlikeli olabilir. Tüm ikincil veriler çapraz şekilde kontrol edilmeli ve farklılıklar belirtilmelidir. Farklı veri kaynakları, özellikle farklı tanımlar mevcut olduğunda çapraz denetleme ve uzlaştırma zaman alıcı ve masraflı olabilir. Bu durum müşterileri şaşırtabilir ve verilere karşı açık bir güven eksikliğine sebep olabilir. Bununla birlikte, farklı veri kaynaklarını anlamak, konunun daha kapsamlı bir şekilde belirlenmesini ve anlaşılmasını sağlayabilir.

2.13.2. Japonya'da Rekabet İstihbaratı

Japonya'daki çoğu büyük şirketin, şirket ürünlerinin küreselleşmiş bir piyasada hâkim olmasını sağlamak için katı rekabeti kazanmaya çalıştığı bilinmektedir. Son yıllarda dijital kameralar, kişisel bilgisayarlar ve fotokopi makineleri gibi Japon ürünleri, küresel pazardaki üstünlüğünü korumuştur. Ayrıca diğer ülkelerdeki şirketlerin rekabet istihbaratı faaliyetleriyle karşılaştırıldığında, Japon şirketlerin çoğunun farkındalık yapısı çok farklı olduğu ve farklı iş faaliyetleri üstlendiği ortaya çıkmaktadır (Sugawara, 1998).

Japonya'da, hükümet ve iş arasındaki ilişki, ülkenin tarihi ve kültürel geçmişi nedeniyle geleneksel olarak güçlü olmuştur. Önemli hükümet kuruluşları, ülkenin iş dünyasındaki rekabet istihbaratı faaliyetlerini desteklemek açısından kritik bir rol oynamıştır. Hükümet sadece şirketler arasındaki karmaşık sorunları koordine etmekle kalmayıp, aynı zamanda Maliye, Ticaret ve Kültür Bakanlığı, Japonya Dış Ticaret Örgütü ve elçilikleri aracılığıyla rekabet istihbaratı desteği de sağlamaktadır (Ikeya ve Ishikawa, 2001). Sugawara'ya (1998) göre Japon işletmelerindeki temel rekabet istihbaratı sorunları şunlardır;

- Kamuya açık verilerin olmaması nedeniyle düzenli olarak bilgi toplayamamak,
- Rekabet istihbaratının önemli bir unsuru olmasına rağmen dış kaynaklı bilgileri toplama, analiz etme ve değerlendirme konusundaki isteksizlik,
- Titiz rekabet istihbaratı analiz tekniklerinin olmaması,
- Güven tesis eden Japon kültüründe iş yürütmek için önemli faktörler vardır. Bu prosedürler diğer kültürler tarafından zaman alıcı ve gereksiz olarak görülebilmektedir.

Guimaraes vd. (1999), Japon şirketlerinin rekabet istihbaratı faaliyetlerinde etkili olduğunu bu yüzden Sugawara ile çelişebileceğini belirtmektedir. Daha yakından yapılan bir değerlendirmede, iki yerel rekabet istihbaratı danışmanı ile yapılan tartışmalara dayanarak, Japon şirketlerinin iç insan ağlarından bilgi toplama konusunda iyi oldukları tespit edilmiştir. Ne yazık ki, bu bilgiler titiz rekabet istihbaratı analiz tekniklerini kullanamamaları nedeniyle etkili bir şekilde fayda sağlanamamaktadır.

Buna rağmen Japon işletmelerinin rekabet istihbaratına karşı güçlü bir ilgisi bulunmaktadır. Bu yoğun ilgiye rağmen, Japon işletmelerinin rakiplerine hükmetmek için aktif olarak rekabet istihbaratı faaliyetleri yürüttüğüne dair herhangi bir güvence verilememektedir. Özellikle, Japon işletmelerinde yeni ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi için gerekli olan analiz ve değerlendirme süreci gibi rekabet istihbaratının temel unsuru bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, rekabet istihbaratı alanında bilinen analitik araçların kullanılmamasının bu işletmelerin rakiplere karşı üstünlük sağlamaya yönelik stratejiler oluşturduğuna ya da iyi bir rekabetçi farkındalığa sahip olduklarına dair bir sonuca ulaşılmasını zorlaştırmaktadır.

2.13.3. Çin'de Rekabet İstihbaratı

Son on yılda fırsatların sayısı ve kapsamı bakımından Çin dünyadaki en büyük ve en önemli gelişmekte olan ekonomidir. Çin'in ekonomik büyümesi, yurtdışı pazarlara karşı rekabetin yanı sıra kendi iç piyasasında da güçlü bir rekabet ortamı oluşturmuştur. Batı merkezli bir şirket Çin'de faaliyette bulunmasa dahi Çin merkezli bir şirket ile rekabet etmek zorunda kalabilir. Günümüzde dünya genelinde şirketler, Çin merkezli şirketlerin işletme stratejilerini, maliyet yapılarını ve bu şirketlerin iç piyasada veya denizaşırı piyasalarda kendileri için tehdit oluşturmasına neden olabilecek faktörleri tespit etmeye çalışmaktadır. Ticaret ortamında Çin, Batı pazarlarından önemli ölçüde farklıdır. 1978'den önce Çin'de rekabet istihbaratına ihtiyaç yoktu. O dönemde tipik bir merkezi planlı ekonomi olan Çin'de, malların üretimi ve dağıtımı kapsamlı olarak planlanmış ve devlet kurumları tarafından sıkı bir şekilde kontrol edilmiştir. Devlete ait işletmelerin pazar payını artırmasına veya müşteriler için birbirlerine karşı rekabet etmesine gerek yoktu (Chao, 1998). Ulusal bilgi servis sistemi ve ekonomik bilgi sistemi hükümet politikalarını oluşturma, planlama, Ar-Ge ve teknoloji transferi için bilgi desteği sağlamaktaydı (Bao vd., 1998). Rekabet istihbaratı kavramı, 1980'lerin ortalarında Çin'de tanıtıldı ve o zamandan beri rekabet istihbaratı uygulamaları geniş ilgi ve destek almıştır (Tao ve Prescott, 2000). Bu dikkatin ana nedeni "Qingbao" dur.

Qingbao analizi, uzun zamandan beri Çin kuruluşlarının en önemli uygulamalarından biridir. Qingbao analizi, spesifik müşterilerin karar desteği taleplerini yerine getirmek için, ilgili verileri toplamak, seçmek, analiz etmek ve sentezlemek amacıyla modern bilgi teknolojilerini ve bilimsel yöntemleri kullanmaktadır.

Çin'in ekonomik sistemi ve sosyal çevresi 1970'lerin sonundan itibaren tarihsel bir değişim geçirmiştir. İktidarın merkezîyetçiliği, ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi, hükümetin ve işletmelerin çözümü, rekabet istihbaratının başarısı için olağanüstü bir ortam yaratmıştır. Çok uluslu şirketlerin Çin pazarlarına girmesi, kasaba ve köy işletmelerinin gelişmesinde pazar rekabetini yoğunlaştırmaktadır. Bu nedenle, uygulanabilir rekabet istihbaratına ihtiyaç duyulmaktadır (Tao ve Prescott, 2000).

Çin'de veri toplamanın birçok zorlukları vardır ve daha kişisel bir çaba gerektirmektedir. Veri toplayıcılarının genellikle toplantı için şirket ofisine giderek yüz

yüze görüşmeleri beklenir. Çin'de rekabet istihbaratı faaliyeti yürütürken, bilgi altyapısının kurulamayacağını akılda tutmak gerekir. Kamuya açık kaynaklar genellikle güncel değildir, doğruluğu azdır ve her zaman güvenilir olmayabilir. Kapsamlı bir kişisel bilgi ağıyla deneyimli bir yerel ortak bulmak bu tür işlerde daha doğru bir yöntem olarak görülmektedir. Ayrıca, Çin'deki rekabet istihbaratı, yalnızca bilgi tedarik etme ve toplama becerilerini değil, aynı zamanda ülkenin özel işletme kültürü ve çevresi hakkında iyi bilgilere dayanan özel bir bilgi analizi tekniği de gerektirmektedir (Elizondo ve Glitman, 2004).

Rekabet istihbaratı Çin'de hızla gelişmekle birlikte, pratik deneyim ve profesyonellikle nitelikli uygulayıcıların eksikliği mevcuttur. Çin'de 1,2 milyar insanın oluşturduğu pazar, dünyanın dört bir yanından yabancı yatırımcıları cezbetmiştir. Yabancı firmaların Çin'de piyasayla ilgili bilgi servis desteği eksikliği konusunda şikâyetçi olmaları şaşırtıcı bulunmamaktadır. Çin'in rekabet istihbaratı danışmanlık firmaları ve yabancı rekabet istihbaratı organizasyonları arasındaki ağ, bu acil ihtiyaç için bir çözüm olarak görülmektedir (Tao ve Prescott, 2000).

2.13.4. Güney Afrika'da Rekabet İstihbaratı

Güney Afrika toplumunun her alanında radikal bilgiler, Güney Afrika işletmelerine yönelik yeni bir tutum çağrısı yapmaktadır. Uzun süredir izole edilmiş ve korunmuş olan Güney Afrika şirketleri artık hayatta kalmanın, değişen rekabet ortamında bu çevreyle ilgili yeni bir görüş edinilmesi gerektiği gerçeğine bağlı olduğunu kabul etmiştir.

Güney Afrika'da rekabet istihbaratı uygulaması son derece yenidir. Bununla birlikte resmi olarak rekabet istihbaratı uygulayan şirketlerin sayısı artmakta ve rekabet istihbaratı, bankacılık sektörü, bilgi teknolojisi sektörü, telekomünikasyon ve elektrik arz sektörleri gibi büyük ve eski kuruluşlar arasında gittikçe güçlenmektedir (De Pelsmacker vd., 2005).

Güney Afrika şirketleri rekabet ortamı hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu şirketler yerel ve uluslararası rakipler ile müşterileri hakkında bilgi sahibi olmayı istemektedir. Firmalar daha rekabetçi hale gelebilmek için yeni pazarların geliştirilmesi ve tanımlanmasını, ayrıca yerel ve uluslararası rekabet ortamındaki verilerin toplanmasını gerekli görmektedir. Firmaların genel durumu, oldukça içe dönük olması, öngörülemeden

tehditlere karşı onları savunmasız bırakmaktadır. Buna ek olarak, tüketiciye, çevreye, ticaret engellerine, iş gücüne, iş yapma tarzına ve kültüre karşı çok farklı bir yaklaşımla rekabet etmek zorundadırlar. Muller'e (1999) göre, Güney Afrika'da başarılı olmak için şirketlerin göz önüne almaları gereken üç temel rekabet istihbaratı meselesi aşağıdaki gibidir:

- Değişen iş kuralları, bilgi ve yeteneklerinin sınırında rekabet edebilecek ve çalışabilecek Güney Afrika şirketlerini aramaktadır. Bilgiyi işleyebilme, giderek önemli bir yetenek olarak kabul edilmektedir. Şirketler, rekabet güçlerini artırmak için, içinde buldukları iç ve dış çevreyle ilgili mevcut bilgileri daha iyi kullanabilme konusunda kendilerini geliştirmek zorundadır.
- Resmi istihbarat teşkilatı ile iş dünyası arasındaki yakın iş birliğinin geliştirilmesi gerekmektedir. Güney Afrika'da devlet ile iş dünyası arasında geçmişte bazı olumsuz durumlar meydana gelmiştir. Birçok nedenden ötürü, ekonomik ve teknolojik istihbaratın aleyhine ciddi anlamda politik ve askeri istihbarat kullanılmıştır. Bu da devlet ile özel sektör arasında güvensizliğe sebep olmuştur. Kısa bir süre önce, resmi istihbarat topluluğunun, ekonomik kalkınmayı desteklemek için kaynakları yönlendirmenin yollarını aradığını gösteren çalışmalar özel sektör açısından cesaret verici olmuştur.
- Afrika'nın dünya siyasetinde ve ekonomisinde marjinalleşmesi artmıştır. Güney Afrika şirketleri, öncelikli muamele için herhangi bir fırsat olmaksızın zor şartlar altında rekabet etmek zorundadır. Bu sebeple rekabet istihbaratı alanında birçok iş yapılması gerekmektedir.

2.13.5. Latin Amerika'da Rekabet İstihbaratı

Latin Amerika piyasasındaki değişiklikler yeterince tanımlanamamaktadır. Ancak en göze çarpan değişim belirtisi, yabancı şirketlerin varlığının büyümesidir. Doğrudan yatırım 1990'lı yıllarda yüzde 600 oranında büyüme göstermiştir (Price, 2000). Yabancı şirketler petrol ve gaz, elektrik, telekom, ulaşım ve bankacılık gibi stratejik endüstrileri içeren her sektörde faaliyet göstermektedir. Dış yatırımdaki bu ciddi artış, yönetim danışmanlığı ve pazar araştırması gibi sektörlerde büyümeyi tetiklemiştir. Uluslararası şirketler, sadece satın alma yoluyla değil, aynı zamanda araştırma, strateji ve iyi planlanmış icra yoluyla da pazar payını artırmıştır. Pazara ilk giriş; piyasa araştırması,

strateji ve bağlantılar gerektirse de, pazarda uzun süre kalabilmek rekabet istihbaratı gerektirir. Bugün, Latin Amerikalı yöneticiler rekabet istihbaratını önemsemekte ve istihbarat konusunda daha hızlı güncellemeye ihtiyaç duymaktadır (Price, 2000).

Rekabet istihbaratı faaliyetleri, diğer pazarlara kıyasla Latin Amerika'da çok zor olabilmektedir. İlk zorluk, doğru şekilde yayınlanmış kurumsal verilerin eksikliğidir. Latin Amerika'daki şirketlerin çok az bir kısmı halka açık olduğundan raporlama yeterli düzeyde değildir. Bazı Latin Amerika şirketleri, daha az vergi ödemek için zayıf kârlılığı ortaya koyan farklı muhasebe defterleri hazırlamaktadır. Özel pay sahipleri ile muhtemel alıcılar arasındaki dolaşımda ise genellikle sağlıklı karlılık gösteren muhasebe defterleri kullanılmaktadır. Latin Amerika hükümetleri vergi tahsilatını etkili bir şekilde uygulayana kadar, raporların güvenilirliği yetersiz kalacak ve bir rekabet istihbaratı araştırmacısının çalışmalarını zorlaştıracaktır.

Latin Amerika'da kurumsal mali tabloların ötesinde, temel kurumsal profil verilerinin bulunması dahi zordur. ABD ve Avrupa'da, sanayi birlikleri, satış, ofis ve tesis sayısı, çalışan sayısı, ürün gamı, deneyim yılı ve üst düzey yöneticilerin iletişim verileri dâhil olmak üzere üyeleri hakkında derinlemesine bilgi üretilmektedir. Latin Amerika'da sanayi dernekleri, üyelerin profillerinden oluşan veri tabanlarını dikkatli bir şekilde hazırlayarak önemli bir üye kaynağı oluşturmaktadır. Şirketler sanayi birliklerine bilgilerini sunarken, daha az vergilendirmeye tabi olmak amacıyla bazı finansal bilgileri vermedikleri için yabancı rekabet istihbaratı araştırmacıları için hala yeterli bir bilgi kaynağı olamamaktadır. Rekabet istihbaratı uygulamaları için başka bir başlangıç noktası olan sektörel basın, Latin Amerika'da hızla gelişmekte ancak yüksek profilli şirketlere odaklandığı için bazı araştırma görevlerine katkı sağlamasına rağmen genellikle orta ölçekli firmalara yönelik araştırmalarda yetersiz kalmaktadır. Amerika'daki şirket içi motivasyon ve bilgi paylaşım uygulamaları Latin Amerika'da yoktur. Bu ülkede bilginin ortaya çıkması firma ve personel açısından rekabet gücünü azaltırken, bazı durumlarda personelin işten atılmasına sebep olabilmektedir. Durumu bir örnek ile açıklamak gerekirse, firmalardan iletişim ve adres bilgilerinin teyit edilmesini isteyen rekabet istihbaratı araştırmacılarından, firmanın kaşesinin bulunduğu bir faks çekmeleri istenmiştir. Ülkedeki paranoya seviyesi sinir bozucu olabilmektedir (Price, 2000).

Dünyanın en büyük ekonomik bölgelerinden biri olan Latin Amerika, her yerde işletmelerin ilgisini çekmektedir. Latin Amerika'daki rekabet istihbaratı hala gelişmekte olan bir aşamadadır ve çok iyi tanınmamaktadır. Aslında, rekabet istihbaratı çoğunlukla meşru araştırmalardan çok, casusluk olarak görülmektedir. Çoğu Latin Amerika ülkesi, dürüst olmayan kurumsal uygulamalar da dâhil olmak üzere etik olmayan ticari uygulamaları yasaklayan güçlü kanunlara sahiptir. Buna rağmen, kendi hukuk sistemine olan güvensizlik sebebiyle çoğu Latin Amerika yöneticisi, şirket bilgilerini açığa vurma konusunda sıfır tolerans politikası tercih etmektedir.

2.13.6. Rusya'da Rekabet İstihbaratı

Yenilenmiş kapitalizmin ikinci on yılında hızla ilerleyen Rusya, Winston Churchill'in 1939 tarihli "bir muamma gizemi içine gizlenmiş bir bilmece" tanımına sadık kalmaya devam etmektedir. Rusya, nüfusu 145 milyon olan ve 2000 yılı GSYİH büyümesi istikrarlı bir şekilde yüzde 6,3 olan bu pazarla bir şekilde etkileşimde bulunmak isteyen batılı şirketlere benzersiz zorluklar sunmaktadır (Flint, 2002).

Zaman zaman karışıklık yaşamasına rağmen telekomünikasyon, ilaç, tüketim malları ve iş danışmanlığı gibi sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası firmaların ilgisini çekmektedir. Enerji, kimyasallar veya doğal kaynaklarla uğraşan yabancı firmalar için Rus meslektaşlarıyla yakınlık kaçınılmaz olmaktadır. Bir firmanın / müşterinin, Rus tarzı kapitalizmde bol miktarda olan fırsatlar veya tehditler hakkında meraklı olmasına bakılmaksızın, istihbarat toplama süreci son derece meşakkatli bir görev olarak durmaktadır.

Rus sektörel basınına internet üzerinden erişim artarken, güvenilir açık kaynak verileri belirli bir şirkete veya tesise odaklandığında bilgi elde etmek zor olabilmektedir. Rusya'daki gazeteciliğin çoğunun oligarşi veya partinin politik ve ekonomik yapısından etkilenmesi sebebiyle önyargı ve yanlış bilgi artmaktadır. Kültürel olarak Rusya, kurumsal bilgilerin yaygın bir şekilde dağıtım için yapıldığı fikrini henüz benimsemiş değildir. Rus hükümetinin çok sayıda halka açık şirkette önemli miktarda varlık buldurmaya devam ettiği göz önüne alındığında, iş dünyası ve hükümet çıkarları arasındaki çizginin net olmadığı söylenebilir.

Etkin menkul kıymetler borsası düzenlemesinin ve uygulamasının bulunmaması, birçok potansiyel Rus yatırımcının içeriden bilgi sızdıranların haksız yere hisse değerini manipüle etmesinden endişe duyan kurumsal basın bültenlerine itibar etmemesine sebep olmaktadır. Buna ek olarak yüksek vergilendirme birçok şirketi, kamuya açık belgelerle cevaplandırılmayan şirket şeffaflığı hakkında yöneltilen sorular için iki farklı kayıt tutmaya mecbur bırakmaktadır.

ABD sık sık "hedefe dönük zengin bir çevre", yani ihtiyaç sahibi yabancılara yardım etmeye istekli açık bir toplum olarak tanımlanmaktadır. Ancak Ruslar çoğunlukla bu kadar eğilimli değildir. Bunun yerine, "tanıdıkları" ve "arkadaşları" arasında sağlam bir çizgi çizerler. Ruslar ile "tanıdık" dan "arkadaş" kategorisine geçmek için çok önemli güven oluşturma çabaları sarf etmek gerekmektedir. Amerikalılar ise sıklıkla "arkadaş" terimini bir önceki hafta karşılaşmış olduğu herkes için kullanırlar. Sonuç olarak, Ruslar sert dış görünüşlerini korudukları ve çok sınırlı bir toplumsal grup dışında kimseyle çok fazla paylaşım yapmadıkları söylenebilir.

Rusya'daki rekabet istihbaratı etiği tamamen farklı bir konudur ve Ruslar nadiren ahlaki meselelerle karıştırmaktadır. Organize suç çeteleri tarafından oluşturulan tehditler ve hükümet hiyerarşisindeki bağlantılarını daha yukarıya taşıyabilen rakip şirketler, çoğu şirket başkanının zihnini meşgul eden konuların başında gelmektedir. Bütün zorluklara rağmen, Batılı şirketler Rusya Federasyonu'nda olumlu bir şekilde faaliyet göstermektedir. Açıkçası, Rusya'daki Amerikan Ticaret Odası'nın 650'den fazla üye firmasının bulunması, öyle veya böyle üye firmalarına karar verme sürecinde yardımcı olmak için yeterli kritik istihbarat toplama görevini üstlenmesini zorunlu kılmaktadır. 1998'de meydana gelen Ruble devalüasyonu, Rus firmaların konumlarını iş ortamına ve rakiplerine göre ayarlamalarının zorunlu olduğunu sert bir şekilde göstermiştir. Flint'e (2002) göre, Rusya'da başarılı bir rekabet istihbaratı uygulaması için akılda tutulması gereken birkaç önemli husus şunlardır:

- **Hazır bulunmanın önemi:** İster potansiyel bir tedarikçinin geçmişe yönelik araştırmasını yapıyor olun, ister bir müşterek teşebbüs ortaklığı planlayın ya da bir rakibi değerlendirmek amacıyla olsun, telefon veya internet üzerinden iletişim kursanız dahi bu yapabileceğiniz en iyi şey değildir. Birçok ülkede olduğu gibi, Rusya'daki iş dünyası liderleri yüz yüze görüşmelere önem verirler. İş bağlamında,

bunlar resmi bir ortamda ilk sıraya girer ve ardından eğlence faaliyetleri başlar. Ruslar, çoğu iletişim biçiminin güvensiz olduğunu varsaydığından, hassas konularda temaslarda bulunulduğunda "Bu telefonda görüşülecek bir konu değildir" şeklinde tepki vermeleri nadir değildir. Böyle bir yorum, genellikle açık havada bir yerde buluşmak için yapılan dolaylı bir davettir.

- **Ekibin seçilmesi:** Aynı dili konuştukları varsayımıyla güvenilir bir Rus ile bir yabancıнын oluşturacağı ekip sayesinde çok iyi sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir. Bu durum sadece Rusya'da başarılı olan Batılı şirketler için değil, aynı zamanda yabancı elçilikler ve konsolosluklarda da gözlemlenen bir husustur. Araştırmalara bir Rus dâhil edildiğinde geri tepme olursa bunun çözümü o kişi için mevcut sadakati teşvik etmeye yönelik doğru kişisel çıkar yöntemini bulmaktır. Ayrıca, araştırmanın odak noktasında merak uyandırabilecek herhangi bir şirket ya da devlet birimi tarafından yapılacak doğrudan baskıya karşı savunmasız olduklarından emin olmak için size yardım eden herhangi bir Rus hakkında bir geçmiş araştırması yapmak da önemlidir. Rusya'da etik kuralların gelip geçici olabileceğini ve baskının birçok biçimde olabileceğini unutmamak gerekir.
- **Sözlü saygı:** Rus vokal müziğine gösterilecek saygı veya iyi bir dil bilginizin olduğunu göstermeniz, önyargıların daha hızlı aşılmasına ve bazı engellerin kaldırılmasına fayda sağlayacaktır. Buna ek olarak, bir Rus atasözünün uygun kullanımı yoluyla mizah duygusunu ön plana çıkarmak, bir konuşmacının rahatlığını arttırmada yardımcı olabilir.
- **Sabırlı olunması:** Rusya'da ticari istihbarat, bir ya da iki haftalık bir çalışmayla olamaz. Özellikle başka ülkede yaşıyorsanız birkaç gezi gerekebilir, çünkü kaynaklar belirlenmiş olsa dahi, çoğu Rus kuruluşunun bölümlendirildiği adreslerin büyük olasılıkla hepsine tek seferde hitap edilemez. Rusya'da mevcut bilgilerin bir kısmı çok abartılıdır. Başka yerlerde olduğu gibi gündemi doğru değerlendirmek ve yanlış bilgi olasılığını göz önünde bulundurmamak önemlidir.

2.13.7. Ortadoğu'da Rekabet İstihbaratı

Ortadoğu pazarının 19 ülkesi muazzam ilgi çekici bir ortam sunmakta ve önümüzdeki yıllarda iki katına çıkacak olan yaklaşık 300 milyonluk bir pazarı temsil

etmektedir. Ortadoğu, dünyanın petrol kaynaklarının yaklaşık yüzde 65'ine ve doğal gaz rezervlerinin yüzde 30'una ev sahipliği yapmaktadır. Orta Doğu'da ticari bilgi arayanlara ek olarak dünya çapındaki istihbarat servislerine öncelik verilmektedir.

Ortadoğu ile ilgili yerel birincil kaynaklardan bol miktarda bilgi temin edilebilir ancak bu kaynakları elde etmek zordur. Ortadoğu'daki mevcut kaynakların ve istatistiklerin güvenilirliği, karar vericiler ve analistleri rahatsız etmektedir. Ortadoğu'daki ortalama tüketicinin harcanabilir geliri, bölge ülkelerinin büyüme oranı gibi konular üzerine beyan edilen veriler teyit edilmeye muhtaçtır. Bazı teknolojik gelişmelere rağmen Ortadoğu'da birçok bilgiye erişim engellenmeye devam etmektedir. Bu iki ana engel;

- **Dil:** Şüphesiz, yabancı rekabet istihbaratı araştırmacılarının karşılaştığı en büyük engellerden biri budur. Ortadoğu'da mevcut en iyi kaynaklar hala yerel dillerde yayınlanmaktadır. Bunlara dergiler, resmi ticaret istatistikleri ve özel hükümet raporları da dâhildir. Bu kaynaklar yerel olması sebebiyle çoğu yalnızca ait oldukları bölgede kullanılabilir.
- **İndeksleme:** Şu anda Orta Doğu kaynaklarını ve gazetelerini kapsayan etkili bir indeksleme aracı mevcut değildir. Dolayısıyla, Ortadoğu'daki tüm ilgili materyallerin araştırılmasının tamamlanması birkaç saat sürebilir.

Ortadoğu ülkelerinde, yabancı şirketin kullanacağı alanlardan çok farklı olabilen hukuki ve mali yapılar değişiklik göstermektedir. Her durumun ayrı ayrı analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekecektir. Piyasa yapısında süregelen değişiklikleri ve bunların hedef pazarlar ya da şirketler üzerindeki etkilerini anlamak için sürekli takip etmek gereklidir. Hukuksal yapıların ve ilgili seçeneklerin derinlemesine anlaşılması, ortaya çıkan bu pazarda doğrudan varlığın kurulmasında özellikle önemlidir.

3. İŞ MAKİNELERİ SEKTÖRÜNE YÖNELİK DIŞ TİCARET ANALİZİ

Bu bölümde araştırma alanı olan makine sektörü ve makine sektörüne bağlı alt sektörler hakkında ihracat – ithalat verileri üzerinden bir değerlendirme yapılacaktır.

3.1. İş Makineleri Sektörüne İlişkin Tanım ve Kapsamı

İş makineleri; inşaat yapımı, zirai faaliyetler ve alt yapı çalışmalarında kazma, ezme, yükleme, düzeltme ve aktarma amaçlarına yönelik insanların iş yapabilme kabiliyetini artıran ve onların daha kısa sürede daha büyük işler yapabilmesini sağlayan çeşitli boyutları olan, palet ve tekerlek vasıtasıyla hareket edebilen makinelerdir. Birçok araç, gereç ve ekipman türünün çalışma ve mekanik prensipleri temel olarak yüzyıllar önce geliştirildiği hali gibidir. Hafriyat kaldırma, kazma ve kaldırma için kullanılan otomatik ağır iş makinelerinin geliştirilmesi son iki yüzyılda gerçekleşmiştir. Özellikle sanayi devriminden sonra buharlı makinelerin icat edilmesi sayesinde üretimde miktar ve verimlilik artarken işgücü başta olmak üzere birçok konuda maliyetler azalmıştır. Sanayileşmenin kentlerde yoğunlaşması kırsal alandan kentlere yapılan göçleri artırmıştır. Bunun neticesinde daha fazla alt yapı çalışmalarına ve binalara ihtiyaç duyulması, endüstri ve tarımda arz miktarının arttırılmak istenmesi, iş ve inşaat makinelerinin icat edilmesini, üretilmesini, geliştirilmesini önemli ölçüde etkilemiştir.

Küçük yada büyük herhangi bir işi daha kısa sürede yapabilmek için bir alet, ekipman veya makine kullanılmaktadır. İş ve inşaat makineleri günümüzde bir iş etkinliğini gerçekleştiren bazı mekanik işlemlerin üstesinden gelmek amacıyla belirli bir üretici tarafından özel olarak tasarlanmıştır. Bu sebeple sanayide kullanılan makineler için genel olarak “iş makinesi” tabiri kullanılmakta ve her iş için bu işi daha verimli bir şekilde yapabilen iş makinesi bulunmaktadır. Çalışma kapasitesi, makinenin boyutunun ve motorun gücünün doğrudan bir fonksiyonudur. Makinenin boyutu ne kadar büyükse herhangi bir işlem için gerekli olan güç miktarı, üretim kapasitesi ve makineyi işletme maliyeti o kadar fazla olmaktadır.

Açıklamalarda da belirtildiği üzere iş makinelerinin kullanım alanının fazla olması sebebiyle sektörün kapsamı çok geniş bulunmaktadır. Bu çalışmada ilk olarak Türk

Gümrük Tarife Cetvelinin 16. Bölümünde bulunan ve Makine Sektörünü ifade eden 84. Fası'ın Dünya genelindeki ithalat, ihracat, dış ticaret hacmi ve dış ticaret dengesinden oluşan dolar (USD) bazında satış rakamları verilip değerlendirme yapılacaktır. Daha sonra Dünya ve Türkiye dış ticareti bakımından incelenmek üzere 10 alt sektör belirlenecektir. Sektörler seçilirken Türkiye'nin İş ve İnşaat makineleri sektöründe USD bazında ihracat rakamlarının yüksek olması dikkate alınacaktır. OSTİM İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi (İŞİM) ve aynı zamanda Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri (OAİB) Makine Sektörü üyesi olan firmalar listelenip bu firmaların OAİB veri tabanındaki ihracat kalemleri tespit edilmiştir. Üye firmaların ihraç ettiği ürünlerin Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) numaraları üzerinden dış ticaret verileri incelenmiştir. Bu inceleme neticesinde Türkiye açısından ihracat potansiyeli yüksek 5 alt sektör belirlenmiştir. Seçilen alt sektörlerin GTİP numaraları ve açıklamaları aşağıdaki gibidir;

843149: Vinçler, İş ve İnşaat Makinelerine Ait Aksam ve Parçalar

847989: Kendine Özgü Bir Fonksiyonu Olan Diğer Makine ve Mekanik Cihazlar

848310: Transmisyon Milleri, Kam Milleri, Krank Milleri ve Kranklar

847490: Toprak, Taş, Maden veya Katı Haldeki Diğer Mineral Maddelerin İşlenmesinde Kullanılan Makine ve Cihazlara Ait Aksam ve Parçalar

848210: Bilyeli Rulmanlar

Sektörün dış ticareti hakkında genel bilgilerin verilmesi amaçlanan bu bölüm "Dünyada İş ve İnşaat Makineleri Sektörü" ve "Türkiye İş ve İnşaat Makineleri Sektörü" olmak üzere iki ana başlık altında ele alınacaktır. "Dünyada İş ve İnşaat Makineleri Sektörü" başlığı altında 84. fasıla ait sektörler ile İş ve İnşaat Makinelerini kapsayan 8429, 8430, 8431 ve 8474 GTİP numaralı alt sektörler hakkında genel dış ticaret bilgileri verilecektir. "Türkiye İş ve İnşaat Makineleri Sektörü" başlığı altında ise Türkiye ve Türk firmaları açısından ihracat potansiyeli yüksek olması sebebiyle seçilen 6 haneli GTİP numarasıyla belirtilen alt sektörlerin dış ticaret verileri ele alınacaktır.

Rapor kapsamında hazırlanacak olan grafikler, çizelgeler ve şemalar için kullanılacak dış ticaret verilerinde kaynak veri tabanı olarak Trademap baz alınacaktır.

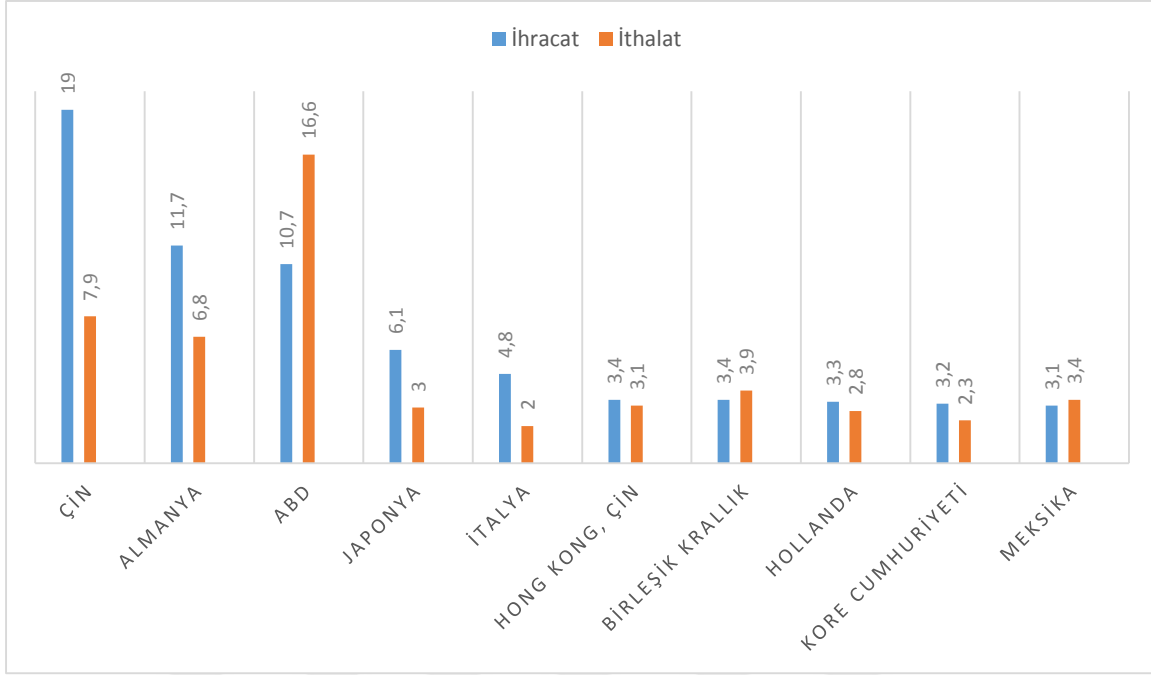
Trademap Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ve Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD)'nın yan kuruluşu olan Uluslararası Ticaret Merkezi (ITC) tarafından ücretsiz, güncel ve kapsamlı dış ticaret verileri sağlayan bir veri tabanıdır.

3.2. Dünyada Makine Sektörünün Mevcut Durumu

Makine imalat sanayinin imalat sanayi içinde ayrıcalıklı bir yeri vardır. Çünkü diğer sektörlerle kıyasla oldukça zengin bir profile sahiptir. Neredeyse tüm imalat sektörlerinin üretim araçlarını makine imalat sanayisinden tedarik etmesi, yatırım ve ara malı üreten bir sektör niteliğinde olması sebebiyle diğer sektörlerle girdi sağlayarak bu sektörlerin üretim becerilerini doğrudan etkileyip ülkelerin gelişme sürecinde stratejik bir önem kazanmıştır. Bu sektörde kendini geliştirebilen ülkeler üretimde maliyet, verimlilik, kalite gibi unsurlarda üstünlük sağlayıp diğer ülkelere kıyasla birçok sektörde rekabet avantajı elde etmişlerdir.

Üretim teknolojilerindeki gelişmeler ve Ar-Ge çalışmalarından doğrudan etkilenen bu sektör dünyada “mühendislik sanayi” olarak kategorize edilmektedir. Makine imalat sanayisinin imalat sanayisindeki hemen hemen bütün sektörlerle girdi vermesi sebebiyle herhangi bir sektörün gelişimi, makine imalat sanayisindeki gelişmelere bağlıdır. Bu özelliği sebebiyle makine imalat sanayisi hem ekonomi hem de teknoloji açısından itici güç olarak görülmektedir.

Şekil 3.1’de makine sektörü ihracatında ilk 10 ülkenin sektördeki ithalat, ihracat oranları verilmiştir. Bu ülkelerin en önemli ortak noktalarından birisi gelişmişlik düzeylerinin yüksek olmasıdır. Dünya geneli makine sektörü toplam ihracatı 2016 yılında 1.915 milyar USD olup bir önceki yıla göre %10 azalma gerçekleşmiştir. Aynı yıl toplam ithalat ise 1.986 milyar USD ile %8 azalmıştır. Dünya geneli 2016 yılında tüm sektörler bazında toplam ihracat rakamlarına bakıldığında 16.235 milyar USD olup 2015 yılına göre %13 azalma gerçekleşmiştir. Bu dış ticaret verileri USD yerine ton bazında değerlendirildiğinde birçok sektörde miktar artışı gözlemlenirken, fiyat bazında azalma meydana gelmiştir. Bunun sebebi olarak petrol ve emtia fiyatlarındaki düşüş ile ABD merkez bankasının faiz artışı yönündeki para politikası sonucu USD fiyat endeksinin artması gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Ülkelerin makine sektörü ihracat payları- 2016

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Makine ihracatında %19 ile dünya pazarı payı en yüksek ülke olan Çin'i, %11,7 ile Almanya ve %10,7 oranında pay ile ABD takip etmektedir. Bu ilk 3 ülkenin dünya pazarındaki payları %40 oranına tekabül etmektedir. Grafikte adı geçen diğer 10 ülke payları toplamı ise %68,7'dir. İthalatta ise %16,6 oranında pay ile lider ülke ABD olmaktadır. Dünya pazarındaki makine sektörü ithalat payı %7,9 olan Çin, %6,8 oranında pay ile Almanya tarafında takip edilmektedir. Yine bu ilk 3 ülkenin ithalat oranları toplamı %31,3 olurken 10 ülkenin toplam ithalat oranı %54 civarındadır. Hem ithalat hem ihracat genelinde yorum yapılması gerekirse pazarın yarısından daha fazla pay alan ilk 10 ülkenin hâkimiyeti söz konusudur (Şekil 3.1).

Dış ticaret verilerini yorumlarken kur etkisinden kaynaklı genel Dünya dış ticaretindeki azalmanın etkisinden sıyrılmak amacıyla toplam satış değeri üzerinden değil, ilgili alt sektörün makine sektöründeki payı üzerinden değerlendirme yapılacaktır. Son yıl olarak 2017 yılının baz alınmama sebebi 2017 yılının 4. çeyreğine ait verilerin henüz kayda geçmemiş olmasıdır. Bu sebeple yılsonu toplam satış rakamlarına ulaşılamamaktadır. Yukarıda bulunan çizelgeye bakıldığında 2016 yılı makine sektörüne ait 1,880 milyar USD ihracatın %52,76'lık kısmına tekabül eden 993 milyar USD ile 2016 yılı makine sektörüne ait 1.942 milyar USD ithalatın %53,49'u ilk 10 alt sektörün toplamına aittir (Çizelge 3.1).

Çizelge 3.1. 2015-2016 yılı makine sektörü ilk 10 alt sektörün ithalat – ihracat değerleri (bin USD) ve payları (%)

	İhracat					
	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı ihracat payı	2015 yılı ihracat payı	2001 yılı ihracat payı	2015-2016 yılları arasındaki pay farkı	2001-2016 yılları arasındaki pay farkı
84	1.880.961.462	100	100	100		
8471	295.921.318	15,72	16,17	20,66	-0,45	-4,94
8473	109.922.019	5,84	6,25	15,81	-0,41	-9,97
8411	102.242.726	5,43	4,89	6,19	0,54	-0,75
8443	89.346.992	4,75	4,89	1,31	-0,14	3,43
8481	80.099.995	4,26	4,30	2,63	-0,05	1,63
8479	68.631.039	3,65	3,57	4,18	0,07	-0,53
8414	67.909.417	3,61	3,57	2,74	0,04	0,87
8409	62.724.558	3,33	3,34	2,83	-0,01	0,50
8421	58.545.348	3,11	3,00	2,08	0,11	1,03
8413	57.631.096	3,06	3,08	2,21	-0,02	0,85
Toplam	992.974.508	52,76	53,08	60,63	-0,33	-7,87
	İthalat					
	2016 yılı ithalat değeri	2016 yılı ithalat payı	2015 yılı ithalat payı	2001 yılı ithalat payı	2015-2016 yılları arasındaki pay farkı	2001-2016 yılları arasındaki pay farkı
84	1.942.139.310	100	100	100		
8471	309.053.447	15,91	16,36	22,32	-0,44	-6,41
8411	132.835.496	6,84	6,02	5,57	0,82	1,26
8473	103.853.913	5,35	5,78	14,91	-0,43	-9,56
8443	92.534.683	4,76	4,94	1,29	-0,17	3,48
8481	84.183.677	4,33	4,37	2,83	-0,04	1,51
8414	68.489.441	3,53	3,48	2,87	0,05	0,65
8479	68.393.902	3,52	3,42	4,08	0,10	-0,56
8409	60.727.313	3,13	3,15	2,87	-0,03	0,25
8413	60.168.229	3,10	3,17	2,29	-0,07	0,81
8421	58.555.246	3,01	2,99	2,15	0,02	0,87
Toplam	1.038.795.347	53,49	53,67	61,18	-0,18	-7,69

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Bu alt sektörlerdeki dış ticaret rakamlarını ve bir önceki yıla göre olan değişimlerini yorumlamadan önce 4 haneli GTİP numaralarının açılımları aşağıda belirtilmiştir.

8471: Tarifinin başka bir yerinde belirtilmeyen veya yer almayan otomatik bilgi işlem makineleri ve bunlara ait birimler; manyetik veya optik okuyucular, verileri kayıt ortamına kod şekline dönüştüren makineler ile bu verileri işleyen makineler.

8473: Sadece veya esas itibarıyla 84.69 ila 84.72 pozisyonlarındaki makine ve cihazlarda kullanılmaya elverişli aksam, parça ve aksesuarlar, (kutular, kılıflar ve benzerleri hariç).

8443: Levhalar, silindirler ve 84.42 pozisyonundaki diğer tabedici unsurlar aracılığıyla baskı yapmaya mahsus makineler; diğer baskı, kopyalama ve faks makineleri (kombine halde olsun olmasın); bunların, aksam, parça ve aksesuarları.

8411: Turbojetler, turbopropeller ve diğer gaz tőrbinleri.

8481: Borular, kazanlar, tanklar, depolar ve benzeri diğer kaplar için musluklar, valfler (vanalar) ve benzeri cihazlar (basınç düşürücü, valfler ile termostatik kontrollü valfler dâhil).

8414: Hava veya vakum pompaları, hava veya diğer gaz kompresörleri, fanlar (vantilatörler ve aspiratörler); bir aspiratörü olan havalandırmaya mahsus davlumbazlar (filtreli olsun olmasın).

8479: Bu fasılın başka pozisyonlarında belirtilmeyen veya yer almayan, kendine özgü bir fonksiyonu olan makineler ve mekanik cihazlar.

8409: Sadece veya esas itibarıyla 84.07 veya 84.08 pozisyonlarındaki motorların aksam ve parçaları.

8413: Sıvılar için pompalar (ölçü tertibatı olsun olmasın) ; sıvı elevatörleri.

8431: Özellikle veya esasen 84.25 ila 84.30 pozisyonlarındaki makine ve cihazlar ile birlikte kullanılmaya elverişli aksam ve parçalar.

8421: Santrifüjler (santrifüj kurutma makineleri dahil); sıvıların veya gazların filtre edilmesine veya arıtılmasına mahsus makine ve cihazlar.

Çizelgedeki alt sektörlerin ihracat değerleri incelendiğinde 8471 GTİP numaralı alt sektörün 2016 yılındaki %15,72 oranı ile makine sektöründen en yüksek pay alan alt sektör olduğu görülmektedir. Bu sektörü %5,84 oranıyla 8473 ve %5,43 oranıyla 8411GTİP numaralı alt sektör takip etmektedir. Sektörlerin bir önceki yıla göre paylarındaki değişimlere bakıldığında 8481, 8479, 8414, 8409 ve 8413GTİP numaralı alt sektörlerde ciddi bir değişim görülmezken, 8411 GTİP numaralı sektörler payını %0,54, 8421 GTİP numaralı sektör ise payını %0,11 artırmıştır. Makine sektörü içindeki payı en fazla azalan sektör %0,45 ile 8471 GTİP numaralı alt sektör olurken, bunu %0,41 ile 8473GTİP numaralı alt sektör takip etmiştir (Çizelge 3.1).

Makine sektörleri ihracatına ait 2001 yılından 2016 yılına kadar olan uzun dönemdeki değişimlere bakıldığında, özellikle 8473 GTİP numaralı alt sektörün %9,97 oranında makine sektöründeki payının azaldığı görülmektedir. 8471, 8411 ve 8479 GTİP numaralı sektörler ihracat paylarını azaltan diğer sektörler olurken, 8443, 8481, 8414, 8409, 8413 ve 8421 GTİP numaralı sektörler ise uzun dönemde makine sektörü içindeki ihracat payını artırabilen sektörler olmuştur. İlk 10 sektörün toplamına bakıldığında ise makine sektöründeki payları %60,63 oranından %52,76'ya düşerek %7,87 oranında bir azalma gerçekleşmiştir. Çizelgelerde aynı sektöre ait ithalat – ihracat verilerindeki farklılıkların en önemli sebebi ülkelerin gümrük kayıtlarının farklı olmasıdır.

3.3. Dünyada İş Makineleri Sektörünün Mevcut Durumu

Önceki başlık altında makine sektörünün dış ticareti ile ilgili genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Sektörün hem ülkeler bazında hem de en fazla paya sahip olan 10 alt sektör bazında ithalat – ihracat verileri değerlendirilip kısa ve uzun döneme ait sektör içindeki paylarında meydana gelen değişimler incelenmiştir. Bu başlık altında ise iş ve inşaat makineleri kapsamına giren sektörlerin dış ticaret incelemesi yapılacaktır.

İnşaat ve alt yapı çalışmalarında kullanılan iş makinelerinin yanı sıra kullanım alanı farklı olsa da işlev ve çalışma prensibi bakımından benzerlik gösteren tarım ve madencilik sektöründe kullanılan iş makineleri ile bunların aksam ve parçaları da bu kısımda ele alınacaktır. GTİP tespit çalışmaları yapılırken bu husus dikkate alınmıştır. Değerlendirmeye alınacak olan sektörlerin GTİP numaraları ve açıklamaları aşağıda belirtilmiştir:

8425: Palangalar ve ağır yük kaldırıncıları (skipli yük kaldırıncıları hariç); bocurgatlar ve ırgatlar; krikolar.

8426: Gemi vinçleri (derricks); vinçler (cranes) (taşıyıcı halatlı vinçler, dâhil); hareketli kaldırma çerçeveleri, şasisi straddle tipi olan, ayak mesafeleri ayarlanabilen lastik tekerlekli taşıyıcılar ve vinçli yük arabaları.

8427: Forkliftler; kaldırma ve elleçleme tertibatı olan diğer yük arabaları.

8428: Kaldırma, elleçleme, yükleme veya boşaltma işlerine mahsus diğermakine ve cihazlar (asansörler, yürüyen merdivenler, konveyörler, teleferikler gibi).

8429: Kendinden hareketli buldozerler, angledozerler, greyderler, toprak tesviyesine mahsus makineler, skreyperler, mekanik küreyiciler, ekskavatörler, küreyici yükleyiciler, sıkıştırma işini tokmaklamak suretiyle yapan makineler ve yol silindirleri.

8430: Toprağın, minerallerin veya cevherlerin taşınması, yayılması, tesviyesi, sıyırılması, kazılması, sıkıştırılması, bastırılıp sıkıştırılması, çıkarılması veya delinmesine mahsus diğermakine ve cihazlar; kazık varyosları ve kazık sökme makineleri; kar küreyicileri ve püskürtücüleri.

8431: Özellikle veya esasen 84.25 ila 84.30 pozisyonlarındaki makine ve cihazlar ile birlikte kullanılmaya elverişli aksam ve parçalar.

8432: Toprağı hazırlamaya, işlemeye ve ekmeye mahsus tarla ve bahçe tarımında veya ormancılıkta kullanılan makine ve cihazlar; çimenlikler ve spor sahaları için silindirler.

8433: Tarım ürünlerinin hasat ve harman edilmesine mahsus makine ve cihazlar (ot ve saman balyalamaya mahsus olanlar dâhil) ; çim ve çayır biçme makine ve cihazları; yumurtaları, meyveleri ve diğertarım ürünlerini ağırlık ve büyüklüklerine göre ayıran ve temizleyen, makine ve cihazlar (84.37 pozisyonundaki makine ve cihazlar hariç).

8474: Toprak, taş, cevher veya katı haldeki diğermişeril maddeleri (toz ve hamur halinde olanlar dâhil) tasnif etmeye, elemeye, ayırmaya, yıkamaya, kırmaya, öğütmeye, karıştırmaya veya yoğurmaya mahsus makine ve cihazlar; mineral katı yakıtları, seramik hamurlarını, sertleşmemiş çimentoyu, alçıyı ve toz veya hamur halindeki diğermişeril maddeleri aglomere etmeye, kalıba dökmeye veya bunlara şekil vermeye mahsus makine ve cihazlar; kumdan dökümhane kalıpları yapmaya mahsus makineler.

3.3.1. Sektör Dış Ticaretinin Ülkelere Göre Dağılımı

İş ve inşaat makineleri sektörüyle ilgili seçilen 10 GTİP numarasının toplamından oluşan ihracat ve ithalat verilerinin ülkelere göre dağılımı çizelgeler ve grafikler yardımıyla değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bazı ülkelerin 2017 yılı 4. çeyreğine ait dış

ticaret verileri henüz kayıtlara geçmemesi sebebiyle yılsonu toplamı rakamları bulunmamaktadır. Bu sebeple son yıl olarak 2016 seçilmiştir. Ülkelerin bu sektöre ait dış ticaretinin gelişimini incelemek amacıyla 2016 yılıyla 2009 yılı mukayese edilerek artış ve azalış miktarları yüzdesel olarak belirtilmiştir.

Bu başlıkta ilk olarak ülkelerin ihracat rakamları değerlendirilip daha sonra ithalat dağılımları ele alınacaktır. Özellikle ülke bazında rakip analizi yaparken diğer ülkelerin ihracat rakamları ciddi anlamda katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan belirli bir sektöre yönelik hedef pazar tespitinde ülkelerin ithalat rakamları incelenecektir.

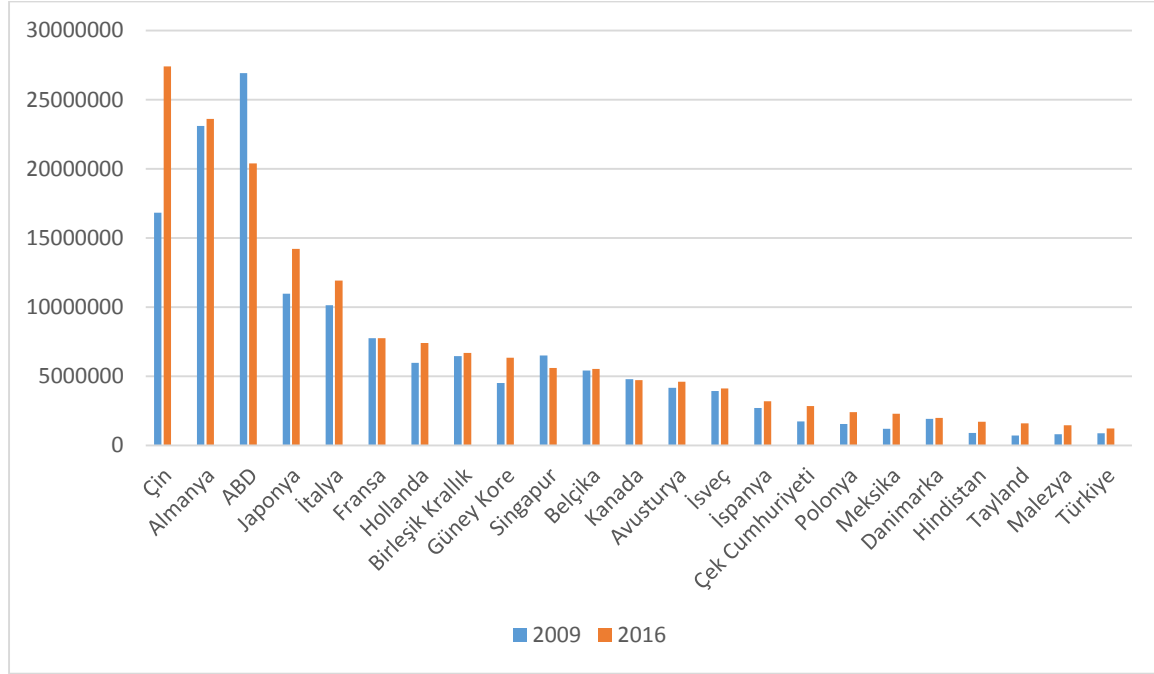
Çizelge 2.2. 2009 – 2016 yılı için ülkelere göre sektör ihracatının dağılımı (bin USD)

	2009	2016	Artış Miktarı (%)	Payı (%)
Dünya	171.938.485	192.908.462	12,19	100
Çin	16.822.035	27.416.246	62,98	14,21
Almanya	23.112.570	23.621.776	2,20	12,25
ABD	26.925.141	20.398.577	-24,24	10,57
Japonya	10.968.475	14.219.758	29,64	7,37
İtalya	10.128.756	11.921.930	17,70	6,18
Fransa	7.749.560	7.738.824	-0,14	4,01
Hollanda	5.961.790	7.392.087	23,99	3,83
İngiltere	6.448.341	6.690.265	3,75	3,47
Güney Kore	4.497.371	6.334.967	40,86	3,28
Singapur	6.500.085	5.601.870	-13,82	2,90
Belçika	5.410.464	5.513.722	1,91	2,86
Kanada	4.775.008	4.718.140	-1,19	2,45
Avusturya	4.169.426	4.605.058	10,45	2,39
İsveç	3.921.313	4.107.656	4,75	2,13
İspanya	2.708.995	3.178.943	17,35	1,65
Çek Cumhuriyeti	1.717.426	2.835.195	65,08	1,47
Polonya	1.535.403	2.392.615	55,83	1,24
Meksika	1.187.112	2.290.587	92,95	1,19
Danimarka	1.900.473	1.979.569	4,16	1,03
Hindistan	902.440	1.711.984	89,71	0,89
Tayland	701.557	1.582.532	125,57	0,82
Malezya	797.529	1.447.661	81,52	0,75
Türkiye	869.554	1.213.695	39,58	0,63

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Çizelgedeki ülkelerin ihracat rakamlarına bakıldığında 2016 yılına göre Çin yaklaşık 27,4 milyar USD ihracat rakamıyla dünya genelinde %14,21 oran ile en fazla paya sahip ülke konumundadır. Bu ülkeyi sırasıyla Almanya, ABD, Japonya ve İtalya takip etmektedir. Sektör içinde en yüksek paya sahip olan bu 5 ülkenin payları toplamının

%50,58 olması bu ülkelerin sektör içindeki etkinliğinin ne kadar fazla olduğunu göstermektedir (Çizelge 3.2).

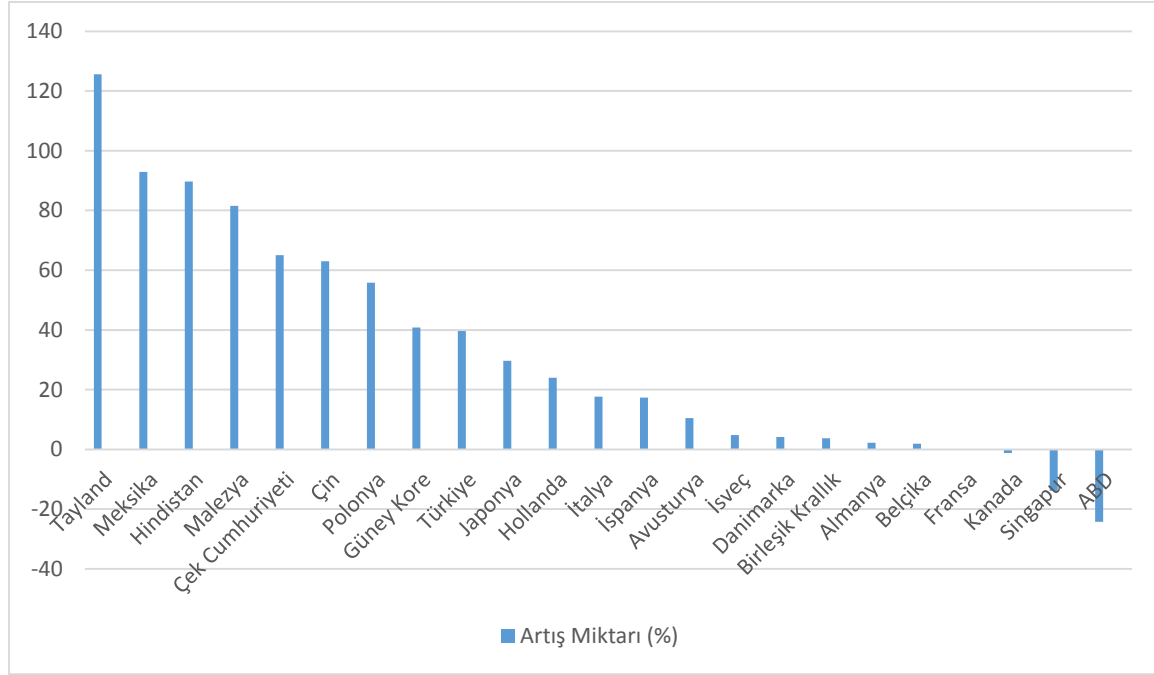


Şekil 3.2. 2009 – 2016 yılı için ülkelere göre sektör ihracatının dağılımı
(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Bu sektörün ihracatında yüksek pay sahibi olan ülkelerin ortak noktaları güçlü ekonomi, ileri teknoloji ve sağlam lojistik altyapısı gibi unsurlara sahip olmalarıdır. Bu sayede 2016 yılı için toplam ihracatı yaklaşık 192 milyar USD ile devasa bir rakama ulaşan sektörden en çok pay alan ülkeler ABD, Almanya'nın başı çektiği Avrupa ülkeleri ile Çin, Japonya gibi uzak doğunun gelişmiş ülkeleri olmuştur. İhracat rakamı bu denli yüksek bir sektörde yaklaşık 1,21 milyar USD ile payı %0,63 olan Türkiye listede 23. sırada yer alabilmiştir (Çizelge 3.2).

Aşağıdaki grafikte gösterildiği gibi, ülkeler 2009 – 2016 yılları arasındaki sektör içinde ihracat rakamlarının artış miktarlarına göre sıralandığında en fazla artış gösteren ülke %125,57 ile Tayland olmuştur. Malezya, Meksika, Hindistan, Çin ve Türkiye son yıllardaki yüksek ihracat artış oranlarıyla grafikte ilk sıralarda yer almıştır. Diğer yandan %13,82 ile Singapur ve %24,24 ile ABD 2009 – 2016 yılları arasında ihracat değerlerini azaltan ülkelerdir. Son yıllarda özellikle ABD ve Avrupa ülkeleri için uzak doğuya açılan kapı konumunda olan Singapur, lojistik üssü olma özelliğini Malezya ve Tayland gibi alternatif ülkelerle paylaşmak zorunda kalarak ihracat rakamlarında azalma

gerçekleşmiştir. Türkiye ise 2009 – 2016 yılları arasında %39,58 ile ciddi bir büyüme oranı yakalamıştır (Şekil 3.3).



Şekil 3.3. Sektörel ihracatın ülkelere göre 2009 - 2016 yılları arasındaki artış miktarları
(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Sektörün Dünya toplam ithalatı 2009 yılında yaklaşık 168 milyar USD olarak gerçekleşirken, 8 yıl içerisinde %16,42 oranında artış gerçekleştirerek 2016 yılında 196 milyar USD seviyelerine kadar çıkmıştır. Dünya genelinde kriz dönemleri hariç ithalat rakamları istisnasız olarak artan bu sektör, büyüyen pazarları hedef alarak ihracat rakamlarını yükseltmek isteyen ülkelerin her zaman kendine öncelikli faaliyet alanları arasında yer edinmiştir. Ülkelerin 2016 yılı ithalat rakamları incelendiğinde birçok sektörde genel alıcı konumunda olan ABD'nin bu sektörde de yaklaşık 25 milyar USD ve sektörün Dünya toplam ithalatındaki %12,65 oranlık payı ile listenin ilk sırasına yer aldığı görülmektedir (Çizelge 3.3).

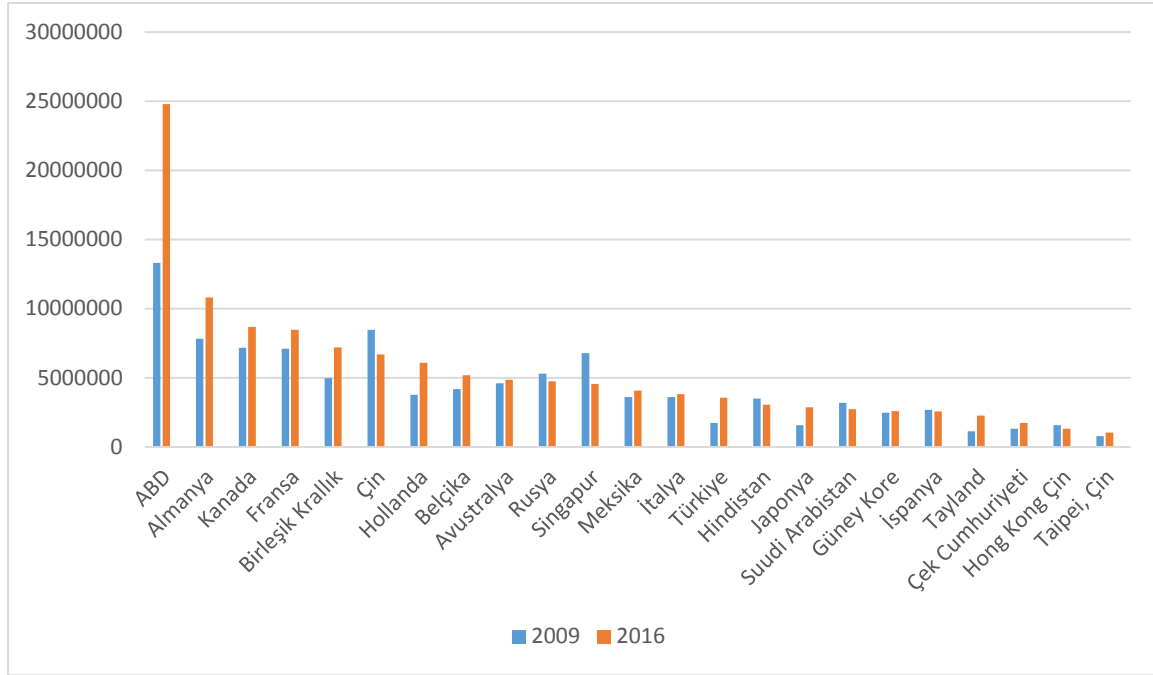
Almanya, Kanada, Fransa ve İngiltere gibi ülkeler bu sektörün ithalatı konusunda her ne kadar ilk 5 ülke arasında yer alsın da, ABD bu ülkelerden ortalama 3 kat daha fazla ithalat yapmaktadır. 2016 yılı ithalat rakamlarına göre çizelgedeki ilk 10 ülke ithalatının toplamı yaklaşık 87,46 milyar USD ve sektörün dünya ithalatı toplamına kıyasla %44,63

oranındaki payı ile hedef pazar belirleme konusunda ihracatçı ülkeler için önem arz etmektedir. Türkiye'nin sektör içindeki ithalat durumuna bakıldığında 2016 yılında gerçekleştirdiği yaklaşık 3,55 milyar USD ile hiçte azımsanmayacak pazar konumundadır (Çizelge 3.3).

Çizelge 3.3. 2009 – 2016 yılı için ülkelere göre sektör ithalatının dağılımı (bin USD)

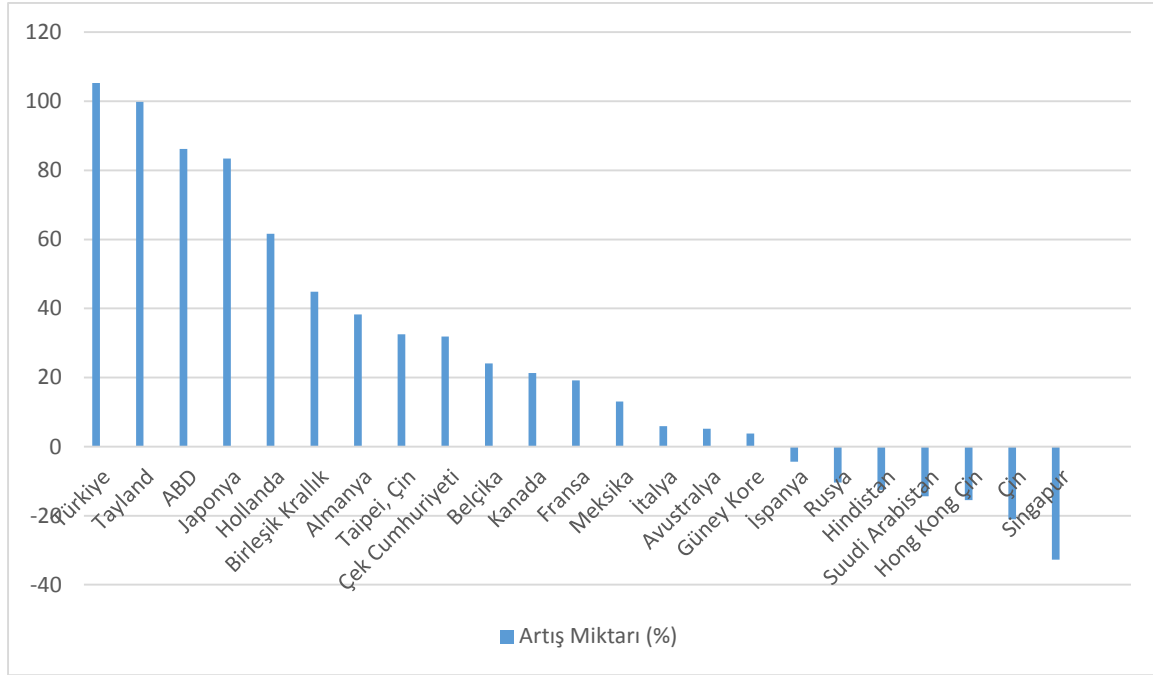
	2009	2016	Artış Miktarı (%)	Payı (%)
Dünya	168.323.332	195.969.686	16,42	100,00
ABD	13.310.215	24.788.250	86,23	12,65
Almanya	7.812.885	10.800.277	38,24	5,51
Kanada	7.159.743	8.685.354	21,31	4,43
Fransa	7.095.653	8.458.125	19,20	4,32
İngiltere	4.971.726	7.200.927	44,84	3,67
Çin	8.475.037	6.691.553	-21,04	3,41
Hollanda	3.756.748	6.071.280	61,61	3,10
Belçika	4.177.043	5.183.674	24,10	2,65
Avustralya	4.602.794	4.843.590	5,23	2,47
Rusya	5.284.710	4.737.793	-10,35	2,42
Singapur	6.765.972	4.550.678	-32,74	2,32
Meksika	3.597.958	4.069.820	13,11	2,08
İtalya	3.602.372	3.816.640	5,95	1,95
Türkiye	1.728.638	3.549.360	105,33	1,81
Hindistan	3.481.806	3.046.603	-12,50	1,55
Japonya	1.561.087	2.863.016	83,40	1,46
Suudi Arabistan	3.180.855	2.724.426	-14,35	1,39
Güney Kore	2.478.314	2.572.943	3,82	1,31
İspanya	2.673.554	2.556.235	-4,39	1,30
Tayland	1.127.032	2.252.368	99,85	1,15
Çek Cumhuriyeti	1.304.635	1.720.546	31,88	0,88
Hong Kong Çin	1.558.046	1.316.104	-15,53	0,67
Taipei, Çin	772.795	1.024.295	32,54	0,52

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)



Şekil 3.4. 2009 – 2016 yılı için ülkelere göre sektör ihracatının dağılımı
(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Sektörün 8 yıl içerisindeki ithalat artış oranlarına bakıldığında Türkiye %105,33 oranıyla en fazla artış gösteren ülke olmuştur. Bu özelliği sayesinde ABD, Çin ve Almanya gibi sektörün önemli ihracatçısı olan ülkelerin gözde pazarı haline gelmiştir. Sektörün 2009 – 2016 yılları arasındaki ithalat artış oranlarına göre ABD, Tayland, Türkiye ve Japonya gibi ülkeler 8 yıl içerisinde ithalat rakamlarını yaklaşık 2 katına çıkarmaları sebebiyle potansiyeli artan önemli pazarlar arasında gösterilebilir. Sırasıyla Singapur, Çin, Hong Kong, Suudi Arabistan, Hindistan, Rusya ve İspanya ise 2009 ve 2016 yılı ithalat rakamları kıyaslandığında bu sektörde daralan pazarlar olmuştur (Şekil 3.5).



Şekil 3.5. Sektörel ithalatın ülkelere göre 2009 - 2016 yılları arasındaki artış miktarları (%)

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

3.3.2. İş Makinesi Sektörünün Alt Sektörlere Göre Dağılımı

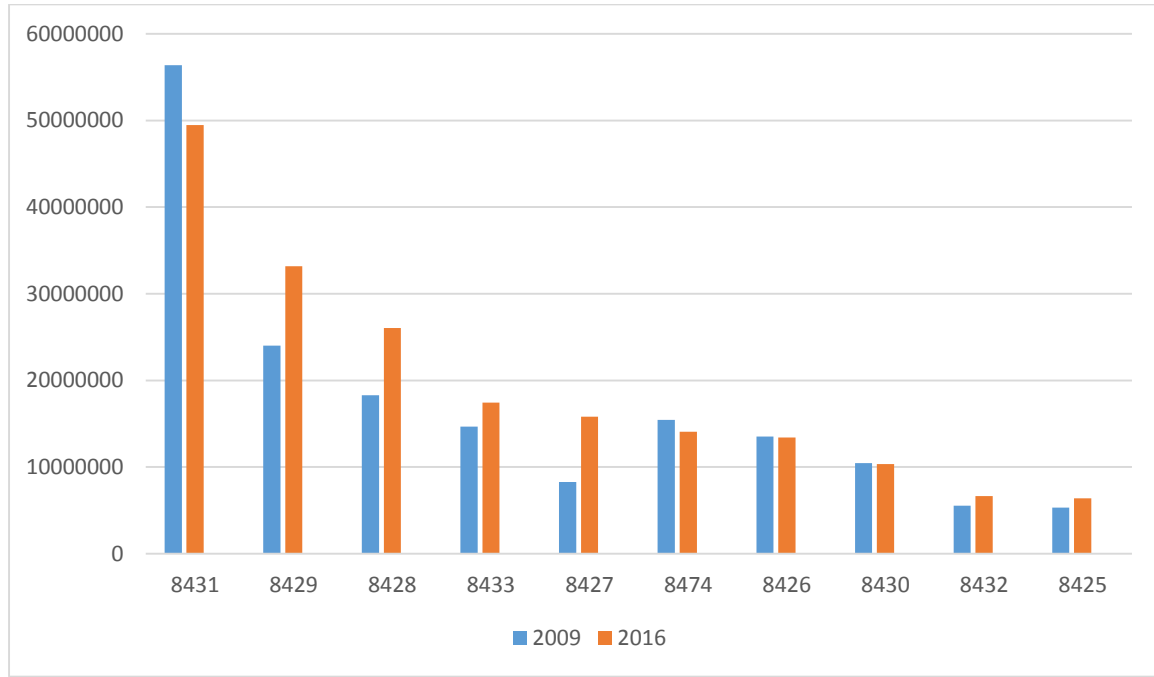
Bu başlık altında iş ve inşaat makineleri kapsamına giren makine alt sektörlerine ait 4 haneli GTİP numarası seviyesinde 2009 ve 2016 yıllarındaki ihracat – ithalat rakamları değerlendirilecektir.

Çizelge 3.4. İş makinesi sektörünün alt sektörlere göre dağılımı (bin USD)

	İhracat (bin USD)			İthalat (bin USD)		
	2009	2016	Artış Miktarı (%)	2009	2016	Artış Miktarı (%)
84	1.512.630.805	1.882.111.055	24,43	1.550.852.595	1.942.139.310	25,23
8425	5.341.960	6.400.284	19,81	5.529.304	6.388.117	15,53
8426	13.524.062	13.430.059	-0,70	12.863.690	13.246.548	2,98
8427	8.294.585	15.809.205	90,60	8.243.655	14.984.126	81,77
8428	18.297.072	26.053.186	42,39	18.110.391	27.331.082	50,91
8429	24.017.592	33.178.378	38,14	27.000.262	34.793.338	28,86
8430	10.459.103	10.366.107	-0,89	11.867.856	8.806.438	-25,80
8431	56.364.349	49.480.586	-12,21	48.633.421	50.535.005	3,91
8432	5.538.465	6.662.909	20,30	5.598.990	6.377.691	13,91
8433	14.658.927	17.452.294	19,06	14.261.208	17.448.091	22,35
8474	15.442.370	14.075.454	-8,85	16.214.555	16.059.250	-0,96

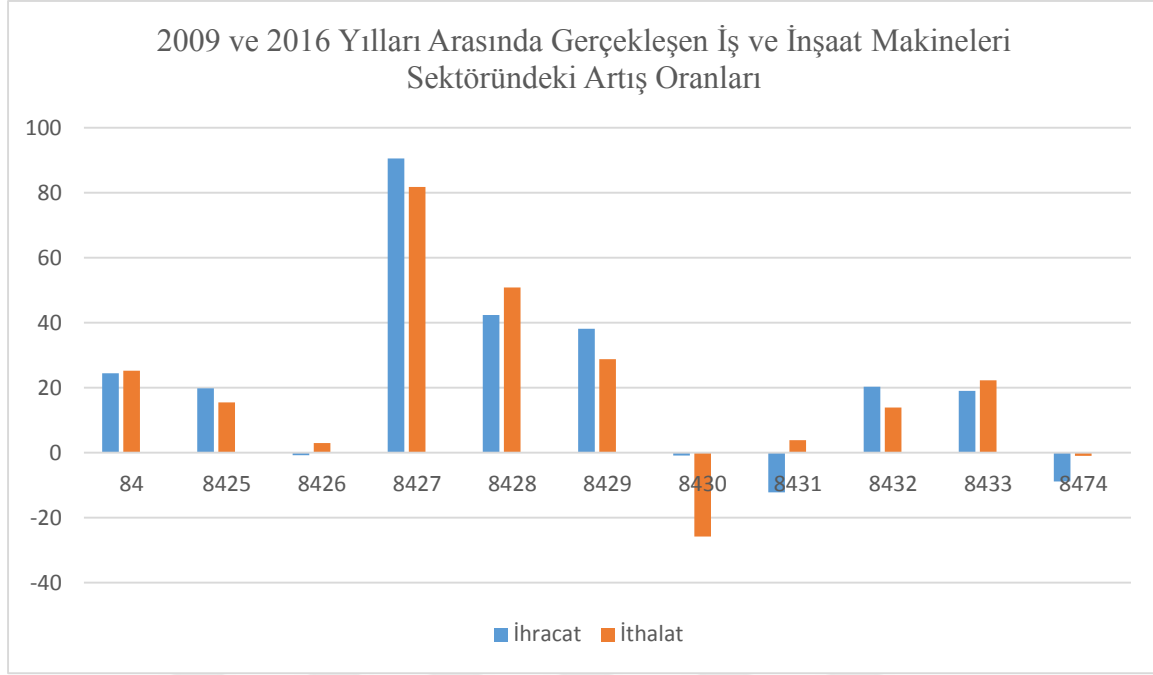
(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Belirlenen alt sektörlerin dış ticaret rakamlarına bakıldığında 8431 GTİP numaralı alt sektörün diğerleriyle arasında ciddi bir fark olduğu görülmektedir. İhracat değeri 2016 yılında 49,48 milyar USD olan bu sektörde dış ticaret dengesi en fazla olan ilk 5 ülke sırasıyla Çin, İtalya, ABD, Almanya ve Güney Kore'dir (Trademap, 2018). İş makineleri kapsamında değerlendirilen ve dış ticaret hacmi yüksek olan diğer alt sektörler 8429 ve 8428 GTİP numaralı alt sektörlerdir. Bu iki sektörün 2016 yılı ihracat rakamları sırasıyla 33,17 milyar USD ve 26,05 milyar USD seviyelerindedir (Çizelge 3.4).



Şekil 3.6. 2009 ve 2016 yılları için iş ve inşaat makineleri sektörüne ait ihracat rakamları (Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Aşağıdaki grafikte de görüldüğü üzere belirlenen 10 alt sektörün son 8 yıldaki ihracat – ithalat artış rakamlarına bakıldığında hem ihracat hem ithalat bazında en yüksek artışın olduğu alt sektör ihracatta %90,60 ve ithalatta %81,77 ile 8427 GTİP numaralı alt sektör olmuştur. Dış ticaret hacmini genişleten diğer alt sektörler 8428 ve 8429 GTİP numaralı alt sektörlerdir. İhracat rakamları itibariyle paylarını azaltan alt sektörler ise sırasıyla 8430, 8431, 8474 ve 8426 GTİP numaralı alt sektörler olmuştur. Özellikle 8431 GTİP numaralı alt sektör 8 yıl içerisinde %12,21 oranıyla ihracat payı en fazla azalan alt sektör konumundadır (Şekil 3.7).



Şekil 3.7. 2009 ve 2016 yılları arasında gerçekleşen iş ve inşaat makineleri sektöründeki artış oranları

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

3.4. Türkiye’de İş Makineleri Sektörünün Dış Ticaret Analizi

Raporun giriş kısmında belirtilen, Türkiye için ihracat potansiyeli yüksek İş ve İnşaat Makineleri kapsamındaki 5 alt sektör bu başlık altında ele alınacaktır. İlk olarak her bir alt sektör için ayrı ayrı sektörün ana ihracatçı ve ithalatçı ülkeleri ile Türkiye’nin ihracat yaptığı ülkeler değerlendirilecektir. Daha sonra ülkeler arasındaki mesafeler, hedef aldıkları ve hali hazırda ihracat yaptıkları ülkeler, birim başına düşen fiyat ve ilgili sektörde son yıllarda gerçekleşen ihracat – ithalat rakamlarındaki artış gibi unsurlar göz önüne alınarak Türkiye için uygun hedef pazar tespiti ve rakip ülke analizi yapılacaktır.

3.4.1. 843149 GTİP Numaralı Alt Sektör

Sektör ihracatının genel durumuna bakıldığında değer bazında 2012 – 2016 yılları arası ortalama %10 azalma gerçekleşmiştir. Bir önceki yıla göre ise ihracatın dünya genelinde azalma miktarı %6’dır. Bu sektörde lider ülke olan Çin’in dünya ihracatındaki payı %15,5 olmakla birlikte, dünya ihracat rakamlarında sürekli bir azalma olsa da Çin 2012 – 2016 yılları arasında ihracatını miktar bazında artırmayı sürdürmüştür. Ancak bir

önceki yıla göre Çin'in sektör ihracatında değer bazında %6 azalma meydana gelmiştir (Çizelge 3.5).

İhracat payı yüksek diğer ülkeler ise ABD, Almanya, Güney Kore, Japonya ve İtalya örnek verilebilir. Çizelgeye bakıldığında bir önceki yıla göre değer bazında ihracat rakamları azalmayan ülke yoktur. Bu durumun oluşmasında USD fiyat endeksinin artmasından kaynaklı birim fiyattaki azalmanın etkisi büyüktür. Ülkelerin ton başına düşen birim fiyatlarına bakıldığında fiyatı en düşük ülke 2.280 USD ile Çin ön plana çıkmaktadır. Çin'i 2.910 USD ile Çek Cumhuriyeti ve 3.448 USD ile Güney Kore takip etmektedir. Fiyat avantajına sahip diğer ülkelerden biri de 3.614 USD ile Türkiye'dir. Türkiye bu sektörde dış ticaret fazlası veren ülkelerden biri olarak 2016 yılında yaklaşık 206 milyon USD ihracatıyla dünya genelinde %1,1 paya sahiptir (Çizelge 3.5).

Çizelge 3.5. 843149 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler (bin USD)

İhracatçı ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	19.455.648	-884.388		-10	-4	-6	100	0,05
Çin	3.013.472	2.278.730	2.103	-1	4	-6	15,5	0,09
ABD	1.948.224	-932.298	8.698	-18	-15	-20	10	0,15
Almanya	1.398.738	-166.984	5.141	-14	-6	-8	7,2	0,05
Güney Kore	1.375.665	1.074.629	3.448	-9	-4	-5	7,1	0,08
Japonya	1.305.003	295.379	6.251	-13	-7	8	6,7	0,12
İtalya	1.090.254	619.571	3.817	1	10	15	5,6	0,07
Singapur	937.496	-4.601		-5		6	4,8	0,18
Fransa	888.151	-195.693	10.031	-13	-11	-2	4,6	0,05
Belçika	762.505	96.976	7.427	-11	-9	-1	3,9	0,05
Kanada	486.736	-379.382	8.698	-6	-2	3	2,5	0,76
Hollanda	454.447	-44.603	8.680	-9	-9	-24	2,3	0,07
İngiltere	448.617	-341.858	6.313	-14	-11	-27	2,3	0,06
Çek Cumhuriyeti	432.881	258.229	2.910	-8	-5	10	2,2	0,41
Meksika	407.545	205.007	3.298	-6	-12	-18	2,1	0,85
Polonya	357.540	210.048	3.605	-4	-1	-3	1,8	0,19
Finlandiya	316.780	122.226	13.740	-6	-2	-5	1,6	0,06
İsveç	293.309	-25.933	10.766	-18	-3	-24	1,5	0,07
Güney Afrika	248.466	-46.995	9.519	-5	-21	23	1,3	0,12
Hindistan	224.845	-352.631	4.161	-5	-3	-8	1,2	0,16
Slovenya	224.662	164.369	4.642	-10	-3	8	1,2	0,35
İspanya	222.274	-44.406	4.934	-4	-3	-4	1,1	0,04
Türkiye	205.891	66.895	3.614	-12	-13	-7	1,1	0,08
Avusturya	195.935	-297.451	10.514	-11	-9	-15	1	0,09
Avustralya	170.898	-298.606	6.789	-21	-4	-14	0,9	0,12

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Dünya geneli ithalat rakamlarına bakıldığında 2012 – 2016 yılları arasında değer bazında yılda ortalama %9 azalma meydana gelirken miktar bazında %1 artış olmuştur. Bir önceki yıla bakıldığında ise dünya geneli sektör ithalatındaki azalma %8 seviyesini bulmuştur. Sektörde genel olarak bir pazar daralması olmasına rağmen ithalat miktarlarını ciddi anlamda artıran ülkelere başta Hindistan olmak üzere sırasıyla İtalya, Avusturya ve Singapur gibi ülkeler örnek verilebilir (Çizelge 3.6).

Çizelge 3.6. 843149 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler (bin USD)

İthalatçı ülkeler	2016 yılı ithalat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ithalatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	20.340.036	-884.388		-9	1	-8	100	0,07
ABD	2.880.522	-932.298	9.263	-6	0	-12	14,2	0,11
Almanya	1.565.722	-166.984	3.456	-6	0	-2	7,7	0,06
Fransa	1.083.844	-195.693	5.358	-11	-6	-3	5,3	0,14
Japonya	1.009.624	295.379	2.268	-5	1	-8	5	0,45
Singapur	942.097	-4.601		-12		6	4,6	0,17
Kanada	866.118	-379.382	9.263	-10	-4	-16	4,3	0,27
İngiltere	790.475	-341.858	3.845	0	6	-4	3,9	0,1
Çin	734.742	2.278.730	7.038	-17	-15	3	3,6	0,12
Belçika	665.529	96.976	4.583	-12	-6	0	3,3	0,08
Hindistan	577.476	-352.631	6.424	1	30	17	2,8	0,19
Hollanda	499.050	-44.603	7.570	-9	-4	-22	2,5	0,09
Avusturya	493.386	-297.451	4.684	-4	3	1	2,4	0,2
İtalya	470.683	619.571	3.215	-4	7	3	2,3	0,09
Avustralya	469.504	-298.606	5.122	-18	-3	-13	2,3	0,13
Endonezya	418.328	-258.182	4.705	-17	-13	7	2,1	0,14
İsveç	319.242	-25.933	4.929	-20	-15	16	1,6	0,17
Güney Kore	301.036	1.074.629	2.357	-16	-8	-35	1,5	0,33
Güney Afrika	295.461	-46.995	9.118	-12	-11	-15	1,5	0,13
Rusya	291.199	-203.249	3.485	-9	0	5	1,4	0,14
Brezilya	269.491	-212.512	4.919	-20	-17	-33	1,3	0,19
İspanya	266.680	-44.406	8.677	1	-9	9	1,3	0,08
Suudi Arabistan	254.030	-203.661	9.285	-11	-7	-49	1,2	0,14
BAE	241.401	-167.167	5.096	-16	-10	6	1,2	0,12
Meksika	202.538	205.007	5.732	-4	-5	-20	1	0,29

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Sektör içindeki ithalat payı en yüksek ülke olan ABD 2.880 milyon USD ile %14,2'lik bir paya sahiptir. Bu sektörün diğer büyük pazarlarına ise 1 milyar USD seviyesinin üstünde bir ithalat değeri ile Almanya, Japonya ve Fransa örnek verilebilir. Ülkelerin dış ticaret dengelerine bakıldığında sektörde dış ticaret fazlası vermeyi başarabilen ülkeler başta Çin olmak üzere Güney Kore, İtalya, Japonya, Çek Cumhuriyeti ve Meksika olarak sıralanabilir. Sektör ithalatının birim fiyatlarını değerlendirmek gerekirse en yüksek fiyattan alım yapan ilk 3 ülke Suudi Arabistan, Kanada ve ABD iken,

en düşük fiyattan alım yapan ilk 3 ülke Japonya, İtalya ve Güney Kore olarak öne çıkmaktadır (Çizelge 3.6).

Çizelgede son yıllardaki ithalat artışında meydana gelen gelişme ile en çok dikkat çeken ülke olan Hindistan'ın pazar yoğunluğuna bakıldığında 0,19 olduğu görülmektedir (Trademap, 2018). Pazar yoğunluğu, nispeten az sayıdaki alıcı veya satıcının piyasanın nispeten büyük bir yüzdesini oluşturması olarak açıklanabilir. Bu tanımın dış ticaret ile bağdaştırılması gerekirse, bir ülke ihracatının veya ithalatının bir veya birkaç ülke üzerine yoğunlaşması şeklinde tanımlanabilir. Pazar yoğunluğu düşük olan ülkeler partner ülkeler bakımından homojen dağılıma sahip olacağı için bu ülkelere pay alınması daha kolay olacaktır (Çizelge 3.6).

Sektörün Türkiye ayağını daha detaylı incelemek adına aşağıdaki çizelge hazırlanmıştır. Bu kısımda evvela Türkiye'nin mevcut ithalatçıları hakkında bilgilendirme yapıp, daha sonra birim fiyat, mesafe, hedef alınan ülkeler ve pazar yoğunluğu gibi unsurlar göz önüne alınarak rakip analizi ve potansiyeli yüksek hedef pazarlar belirlenmeye çalışılacaktır.

Türkiye'den en fazla ithalat yapan Serbest Bölgelerin %15,9 oranında bir pay ile yaklaşık 40 milyon USD seviyesindeki ithalatına bakıldığında pazar yoğunluğunun 0,81 olduğu görülmektedir (Trademap, 2018). Bu durum Türkiye'nin Serbest Bölgeler için ana tedarikçi ülke olduğu anlamına gelmektedir. Mevcut pazarlar arasında diğer önemli pay sahipleri ise Almanya, İngiltere, ABD ve İran olarak sıralanabilir (Çizelge 3.7).

Son 5 yılın değer ve miktar bazında büyüme oranlarına bakıldığında pozitif büyüme oranlarına sahip ülkelerin genel itibarıyla Körfez, Orta Doğu ve Orta Asya ülkeleri olduğu görülmektedir. Özellikle İran, Cezayir, Pakistan, Kazakistan ve Katar'a yapılan ithalat için bütün büyüme değerlerinde ciddi bir pozitif yüzdesel oran yakalanmıştır. Son yılda gerçekleşen değer bazındaki azalmaları göz ardı edip miktar bazındaki ortalama büyüme rakamları incelendiğinde ABD, Mısır, Suudi Arabistan ve BAE'nin bu sektörde iyi birer pazar oldukları sonucuna ulaşılabilmektedir (Çizelge 3.7).

Çizelge 3.7. 843149 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler (bin USD)

İhracat yapılan ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Türkiye ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	205.891	66.895	3.614	-12	-13	-7	100	
Serbest Bölgeler	39.794	39.246	2.754	-12	-4	13	19,3	0,81
İngiltere	24.064	19.686	1.614	-21	-17	-4	11,7	0,1
Almanya	20.330	9.910	3.713	-27	-25	-23	9,9	0,06
İran	16.715	16.703	40.868	46	14	51	8,1	0,19
ABD	14.649	7.964	3.020	-2	7	-26	7,1	0,11
Belçika	8.782	8.436	3.017	-20	-18	-12	4,3	0,08
İtalya	8.328	-7.427	4.010	-22	-29	-10	4	0,09
Fransa	6.735	3.472	3.070	-8	-5	34	3,3	0,14
Cezayir	6.544	6.544	11.812	16	11	195	3,2	0,13
İsveç	5.778	2.036	5.550	10	-6	6	2,8	0,17
Avusturya	5.141	4.400	3.260	-6	-7	-15	2,5	0,2
Mısır	3.485	3.485	9.789	12	14	-61	1,7	0,15
İspanya	2.638	-2.075	9.955	-3	-1	-21	1,3	0,08
BAE	2.524	2.502	8.330	-15	8	-76	1,2	0,12
Irak	2.382	2.382	10.827	-12	-21	11	1,2	0,1
Pakistan	2.301	2.301	24.479	155	122	552	1,1	0,18
Suudi Arabistan	2.235	2.235	6.008	11	9	-37	1,1	0,14
Azerbaycan	2.100	2.099	7.500	-38	-35	-9	1	0,48
Katar	1.641	1.638	4.092	30	108	2	0,8	0,19
İsrail	1.606	1.583	6.153	4	6	14	0,8	0,1
Rusya	1.579	1.579	8.821	-10	-12	-36	0,8	0,14
Singapur	1.226	1.226	9.887	7	4	18	0,6	0,17
Hollanda	1.222	-295	4.142	-16	-19	-58	0,6	0,09
Kazakistan	1.185	1.185	7.139	6	21	73	0,6	0,17

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Birim/fiyat üzerinden bir değerlendirme yapılacak olursa sektörde dünya geneli ton başına düşen bin USD ortalaması 3600 USD civarındadır. En pahalı satışların gerçekleştiği ülkeler başta 40.868 USD ile İran, Pakistan, Cezayir, Irak ve Mısır'dır. Türkiye'nin sektöre ait birim ithalat fiyatı diğer ülkelerle mukayese edildiğinde, bu sektörün ana ithalatçısı konumunda olan birçok ülkeye göre fiyat avantajı bulunmaktadır. Bununla birlikte Türkiye, yüksek fiyatlardan alım yapan ülkelere hem coğrafi mesafe hem de psikolojik mesafe bakımından diğer rakip ithalatçı ülkelere daha yakındır. İthalat yapılan ilk 4 pazarın payı toplam ithalatın %50'sine yakın bir orana sahip olmasına karşın, bu pazarlar birim fiyat bakımından diğer ülkelere kıyasla çok geride kalmaktadır. Bu sektörde işgal eden Türk firmaları yukarıda sayılan gelişen pazarlara odaklanmaları durumunda kar marjı daha yüksek ihracat yapabilme imkânı bulacaktır (Çizelge 3.7).

3.4.2. 847989 GTİP Numaralı Alt Sektör

Bu sektörün Dünya geneli ihracat değeri 2016 yılı için yaklaşık 35 milyar USD seviyesinde gerçekleşmiştir. Çizelgede bazı sütun ve satır verilerinin eksik olmasının sebebi ülkelerin eksik veya çelişkili kayıt tutmasından kaynaklı olarak Trademap veritabanında işlenmemesidir. Bu sebeple sektörün Dünya birim fiyat ortalaması ve son 5 yılın miktar bazında büyüme oranı çizelgede yer almamaktadır. Diğer Dünya geneli verilere bakılacak olursa son 5 yılın değer bazında büyüme oranında %1 azalma meydana gelirken, son yıla göre %1 artış gerçekleşmiştir. Sektörün pazar yoğunluğu ise 0.06 olarak hesaplanmıştır (Çizelge 3.8).

Çizelge 3.8. 847989 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler (bin USD)

Ihracatçı ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	35.155.798	-1.991.951		-1		1	100	0,06
Almanya	7.219.405	5.071.756	33.866	-1	-3	4	20,5	0,05
Japonya	4.534.853	3.807.669	62.306	-8	-4	9	12,9	0,16
ABD	3.447.852	-52.278	34.575	1	1	-15	9,8	0,09
Güney Kore	2.867.726	1.226.067	28.998	0	-6	-3	8,2	0,23
Çin	2.573.934	-4.050.638	34.575	18		23	7,3	0,08
İtalya	2.426.862	1.913.651	15.155	-2	1	3	6,9	0,04
İngiltere	1.010.474	174.649	27.388	4	0	3	2,9	0,08
Hong Kong, Çin	1.004.921	209.874	34.575	1		2	2,9	0,84
İsviçre	977.749	583.293	72.620	1	2	-2	2,8	0,11
Meksika	701.610	-1.062.055	34.574	5	6	6	2	0,73
Hollanda	674.414	291.978	28.435	5	-8	-5	1,9	0,06
Singapur	640.537	173.947	603	-3	2	-17	1,8	0,07
Kanada	550.725	-2.346.332	34.574	-10	-10	-11	1,6	0,61
Taipei, Çin	541.765	-210.434	23.382	-6	-7	-4	1,5	0,32
Fransa	498.454	-200.475	32.313	-5	-11	15	1,4	0,05
Avusturya	482.009	89.028	31.222	-2	-2	-9	1,4	0,11
Polonya	393.391	16.258	6.476	3	9	-5	1,1	0,1
Çek Cumhuriyeti	383.727	62.696	3.883	6	37	21	1,1	0,09
Belçika	323.143	-60.400	34.931	4	2	12	0,9	0,05
İsveç	291.733	91.753	29.394	-3	-4	-9	0,8	0,06
Danimarka	287.637	70.977	19.200	9	13	5	0,8	0,07
Hindistan	284.681	-463.358	34.574	10	6	-7	0,8	0,06
Malezya	279.975	-152.993	34.573	6	2	-12	0,8	0,1
Norveç	278.814	34.979	34.657	-15	-13	2	0,8	0,07

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Sektör ihracatında %20,5 ile en fazla paya sahip olan Almanya 2016 yılında 7,2 milyar USD ihracat yapmıştır. Almanya'nın sektöre yönelik öne çıkan diğer bir özelliği ise 5,1 milyar USD dış ticaret fazlası vermesidir. Bu durum Almanya'nın Dünya piyasasındaki ana tedarikçi ülkelerden biri olduğunu göstermektedir. Almanya, Japonya, ABD ve Güney Kore'den oluşan ilk 4 ihracatçı ülke %51,4 oranında bir pay ile sektör ihracatının yarısını

oluşturmaktadır. Bu ülkeler aynı zamanda dış ticaret fazlası vermektedir. Son 5 yılda miktar bazında ihracat paylarını en çok artıran ülkelere Polonya, Çek Cumhuriyeti, Hindistan, Belçika, Danimarka, Malezya örnek gösterilebilir. Çin'in miktar bazında son 5 yıldaki ihracat artışına ait veri bulunmamakla birlikte değer bazındaki büyüme %18 olarak gerçekleşmiştir. Miktar bazında ihracat paylarını en fazla azaltan ülkeler ise Kanada, Fransa, Taipei ve Norveç olarak sıralanmaktadır (Çizelge 3.8).

Ülkelerin birim fiyatları incelendiğinde Polonya'nın ortalama 7 bin USD birim fiyat seviyesiyle rakiplerine karşı fiyat konusunda daha rekabetçi olduğu görülmektedir. Dünya ortalamasına göre bu sektörde yüksek birim fiyat seviyesinden ihracat yapan ülkelere ise İsviçre ve Japonya örnek verilebilmektedir. Pazar yoğunluğu yüksek olan bölgelerden Hong Kong'da ana pazar Çin olurken, Meksika ve Kanada sektöre yönelik ihracatının büyük bir kısmını ABD'ye yapmaktadır (Çizelge 3.8).

Çizelge 3.9. 847989 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler (bin USD)

İthalatçı ülkeler	2016 yılı ithalat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ithalatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	37.147.749	-1.991.951		2		4	100	0,09
Çin	6.624.572	-4.050.638	36	0		8	17,8	0,15
ABD	3.500.130	-52.278	48	2		1	9,4	0,12
Kanada	2.897.057	-2.346.332	771	35		220	7,8	0,59
Almanya	2.147.649	5.071.756	21.163	6	12	9	5,8	0,08
Meksika	1.763.665	-1.062.055	64	9		0	4,7	0,21
Güney Kore	1.641.659	1.226.067	34.793	-2	-7	-38	4,4	0,09
Türkiye	1.021.001	-892.410	12.183	12	28	110	2,7	0,36
Vietnam	869.709	-739.447		8		-4	2,3	0,3
İngiltere	835.825	174.649	19.766	5	13	29	2,3	0,11
Hong Kong, Çin	795.047	209.874	1.275	-1		1	2,1	0,26
Rusya	788.874	-680.788	16.182	-12	-15	4	2,1	0,09
Taipei, Çin	752.199	-210.434	33.280	1	-3	-4	2	0,18
Hindistan	748.039	-463.358	856	-5		2	2	0,13
Japonya	727.184	3.807.669	30.753	-2	-2	-9	2	0,12
Avustralya	726.223	-589.443	15.052	-3	-6	-44	2	0,11
Fransa	698.929	-200.475	19.116	3	6	5	1,9	0,14
Brezilya	662.389	-445.032	12.662	-7	7	2	1,8	0,13
İtalya	513.211	1.913.651	22.694	4	6	15	1,4	0,19
Singapur	466.590	173.947	41	-11		-3	1,3	0,12
Tayland	452.728	-362.871		-16		-13	1,2	0,21
Malezya	432.968	-152.993	88	-6		-22	1,2	0,12
İsviçre	394.456	583.293	25.686	2	5	-5	1,1	0,3
Avusturya	392.981	89.028	21.100	0	5	8	1,1	0,43
Belçika	383.543	-60.400	22.120	6	8	39	1	0,12

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Sektörde 2016 yılı için toplamda yaklaşık 37 milyar USD ithalat gerçekleşmiştir. Son 5 yılda Dünya genelinde değer bazında yıllık ortalama büyüme %2 olurken, bir önceki

yıla göre değer bazında ithalatta %4 artış meydana gelmiştir. Bu sektörün en büyük ithalatçısı olan Çin 2016 yılında yaklaşık 6,6 milyar USD ile %17,8’lik pay sahibi olmuştur. Ayrıca Çin yaklaşık 4 milyar USD dış ticaret açığı vererek sektörün önemli pazarlarından olduğunu göstermiştir. Çin ile beraber çizelgedeki ilk 5 ülke toplam ithalatın yarısını gerçekleştirmektedir (Çizelge 3.9).

Hem kısa hem uzun dönemde sektör ithalatında büyüme gerçekleşen ülkelerden Kanada son 5 yılda değer bazında yılda ortalama %35 büyürken, son yıla ait büyüme %220 olmuştur. Bir önceki yıla göre değer bazında pozitif büyümeye sahip diğer ülkeler ise Almanya, İngiltere, Belçika ve İtalya’dır. Rusya ise sektör ithalatında son 5 yılda miktar bazında %15 oranıyla en fazla küçülme gerçekleşen ülke olmuştur. Birim fiyatlara bakıldığında 37 bin USD ile en yüksek birim fiyat Çin’e aitken, en düşük birim fiyattan ithalat yapan ülke yaklaşık 12 bin USD ile Singapur’dur. İthalatının yaklaşık yarısını ABD’den gerçekleştiren Kanada haricinde diğer ülkelerin pazar yoğunluğu homojen dağılıma sahiptir (Çizelge 3.9).

Çizelge 3.10. 847989 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye’nin ihracat yaptığı ülkeler (bin USD)

İhracat yapılan ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Türkiye ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	128.591	-892.410	10.092	-2	1	-5	100	
Serbest Bölgeler	13.032	10.338	15.607	19	21	-1	10,1	0,71
Suudi Arabistan	8.662	8.656	7.625	-1	1	74	6,7	0,2
İran	6.564	6.517	18.490	-5	-10	8	5,1	0,16
Almanya	5.253	-137.991	15.360	3	-2	22	4,1	0,08
Cezayir	4.523	4.523	9.046	9	13	-40	3,5	0,12
İtalya	4.518	-96.048	9.000	15	34	102	3,5	0,19
Hindistan	3.637	606	15.677	6	4	164	2,8	0,13
Türkmenistan	3.351	3.351	12.790	8	20	-20	2,6	0,11
Özbekistan	3.174	3.174	18.034	21	-9	-62	2,5	0,16
İngiltere	3.023	-13.401	13.317	15	10	95	2,4	0,11
Azerbaycan	2.860	2.797	6.370	-7	-10	-60	2,2	0,39
Rusya	2.856	-1.017	8.628	-31	-26	-40	2,2	0,09
Romanya	2.835	1.029	15.160	-12	-10	10	2,2	0,17
Mısır	2.816	-1.467	6.056	-3	7	47	2,2	0,17
Peru	2.810	2.810	2.036	86	201	3749	2,2	0,14
Fransa	2.596	-6.824	15.545	-13	-8	125	2	0,14
Tunus	2.585	2.585	15.029	22	38	417	2	0,11
Bulgaristan	2.506	1.393	12.851	21	21	19	1,9	0,16
Pakistan	2.476	2.377	23.808	32	-16	57	1,9	0,16
ABD	2.445	-13.960	11.588	-6	34	110	1,9	0,12
BAE	1.983	1.663	8.774	-17	-15	45	1,5	0,12
Irak	1.890	1.887	8.326	-36	-36	-60	1,5	0,11
Ukrayna	1.850	1.615	8.768	-23	-12	640	1,4	0,14
Fas	1.817	1.817	6.607	3	31	34	1,4	0,18

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Sektörün Türkiye ile ilgili verilerine bakıldığında toplam ihracatta son 5 yılın değer bazında ihracat payı yıllık %2 azalırken, miktar bazında %1 oranında artmıştır. Bir önceki yıla göre ise değer bazında %5 küçülme gerçekleşmiştir. Değer bazındaki büyüme oranlarını incelerken USD fiyat endeksinde meydana gelen artış ve yerli para biriminin değer kaybetmesi göz önünde bulundurulmalıdır. Türkiye bu sektörde en fazla ihracatı 13 milyon USD ve %10,1'lik pay ile Serbest Bölgelere yapmaktadır. Serbest bölgelere yapılan ihracat değer ve miktar bazında ciddi büyüme oranlarına sahiptir (Çizelge 3.10).

Sektör kapsamında ihracat yapılan ülkelerin son 5 yıla ait değer ve miktar bazında ihracat büyüme oranlarına bakıldığında, birkaç ülke haricinde hepsinde pozitif artış gerçekleştiği görülmektedir. Diğer bir dikkat çeken husus ise Almanya, Çin, İngiltere, İtalya, Mısır ve Rusya haricindeki ülkelerin dış ticaret dengelerinin pozitif olmasıdır. Bir önceki yıla göre değer bazında büyüme oranlarına bakıldığında özellikle %100'ün üzerinde büyümenin olduğu ülkeler sırasıyla Peru, Ukrayna, Tunus, Hindistan, ABD, Fransa ve İtalya'dır. Sektör ihracatının birim fiyatı değerlendirilecek olursa Pakistan, İran ve Özbekistan en yüksek fiyattan ihracat yapılan ilk 3 ülke arasında yer almaktadır. Bu sektörde Türkiye'nin birim fiyat ortalaması Dünya birim fiyat ortalamasına göre çok daha düşük olduğu için fiyat olarak rekabet avantajı yakalayabilmektedir (Çizelge 3.10).

3.4.3. 848310 GTİP Numaralı Alt Sektör

Sektörün genel durumuna bakıldığında Dünya toplam ihracatı bir önceki yıla göre değer bazında %8 azalarak 2016 yılında yaklaşık 9.164 milyon USD olduğu görülmektedir. Bu sektörün ihracatında lider ülke konumunda olan Almanya ise son yıla ait 1.823 milyon USD ihracat rakamı ve sektörü içindeki %20 pay ile öne çıkmaktadır. Ancak Almanya'nın hem uzun hem de kısa dönemde ihracat rakamlarında azalma olduğu görülmektedir. Pazar yoğunluğunun 0,06 olması bu ülkenin sektör ihracatında hedef pazar yelpazesinin geniş olduğu anlamına gelmektedir (Çizelge 3.11).

Çizelgeye göre Almanya, Çin, Japonya ve ABD'nin oluşturduğu ilk 4 ülkenin ihracat payları toplandığında %55,5 ile sektör ihracatının yarısından fazlasını gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu ülkelerin dış ticaret dengelerine bakıldığında listenin ilk sıralarında yer alan ülkelerin dış ticaret fazlası vermesi, üretimlerinin kendi iç piyasalarından ziyade küresel pazarları hedeflediğini ve ana tedarikçi ülke konumunda

olduklarını göstermektedir. Sektörde ihracat payını artırması bakımından öne çıkan ülkeler arasında en fazla dikkat çeken ülke olan Filipinler son 5 yılda miktar bazında %112 artışa sahiptir. Büyüme oranlarının 3 farklı kriterde belirtildiği çizelgede bütün kriterlerde pozitif değerlere sahip ve önemli ölçüde büyüme oranı yakalayan diğer ülkeler Slovakya, ABD, Güney Kore, Belçika ve Meksika olarak sıralanmaktadır. Diğer yandan Almanya, Brezilya, Avusturya ve İsveç uzun ve kısa dönemde ihracat payında önemli ölçüde azalma meydana gelen ülkeler arasında yer almaktadır (Çizelge 3.11).

Çizelge 3.11. 848310 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler (bin USD)

Ihracatçı ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	9.164.817	-1.424.111		-2		-1	100	0,07
Almanya	1.823.569	1.036.551	8.478	-5	-5	-3	19,9	0,06
Japonya	1.125.199	777.385	7.534	-9	-3	5	12,3	0,12
ABD	1.078.737	-709.047	9.527	2	9	3	11,8	0,25
Çin	1.051.141	150.639	14.108	3		-6	11,5	0,07
Güney Kore	514.884	359.041	4.604	9	9	1	5,6	0,2
Meksika	320.140	-535.777	7.096	4	5	1	3,5	0,69
Kanada	297.053	-303.673	14.108	6	12	-5	3,2	0,66
İngiltere	259.254	-109.814	6.732	4	-7	11	2,8	0,1
İspanya	252.938	143.288	3.249	-1	10	8	2,8	0,12
Brezilya	211.217	-97.851	3.904	-7	-8	-21	2,3	0,25
Fransa	210.935	-56.997	7.964	-4	-8	0	2,3	0,1
İtalya	206.748	3.867	6.195	-5	1	-7	2,3	0,08
Hindistan	200.055	2.890	14.108	2		-23	2,2	0,16
Polonya	121.730	-130.638	8.448	0	-11	17	1,3	0,15
Macaristan	119.552	-149.675	8.977	-2	9	9	1,3	0,17
Slovakya	118.391	32.801	6.645	6	10	13	1,3	0,47
Avusturya	110.305	-232.060	8.409	-3	-7	-14	1,2	0,17
Türkiye	103.443	4.353	4.946	-4	15	6	1,1	0,1
Çek Cumhuriyeti	91.335	-72.721	5.010	-13	-19	6	1	0,15
Belçika	84.458	-21.006	17.111	4	8	7	0,9	0,06
Filipinler	80.959	36.999	10.235	51	112	-17	0,9	0,19
Hollanda	77.309	-9.367	19.828	5	-1	9	0,8	0,09
Tayland	67.936	-205.087	0.83	-2		9	0,7	0,1
İsveç	67.468	-119.602	8.568	-2	-4	-26	0,7	0,13

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Ülkelerin birim fiyatları hakkında değerlendirme yapılmadan önce Tayland'ın Dünya birim fiyat ortalamasının çok altında görünme sebebinin, bu ülkelerin gümrük kayıtlarından toplanan verilerin işlenmesi sürecinde hata yapılmasından kaynaklandığını belirtmekte fayda bulunmaktadır. Sektörde birim fiyatının düşük olması sebebiyle daha rekabetçi olan ülkeler Güney Kore, Brezilya, İspanya ve Türkiye olarak sıralanmaktadır. Birim fiyatı dünya ortalamasının üstünde olması açısından Çin, Belçika, Hollanda, Kanada ve Hindistan gibi ülkeler öne çıkmaktadır (Çizelge 3.11).

Sektör ithalatında en büyük pazar olarak öne çıkan ülke yaklaşık 1,79 milyar USD ithalat değeri ve %16,9 pay ile ABD'dir. Bu sektörde küresel pazarın %46,6 ile yaklaşık yarısını ilk 5 ülke temsil etmektedir. Çin haricinde ithalat listesinde ilk sıralarda bulunan ülkelerin diğer bir ortak yanı ise büyüyen pazarlar arasında yer almalarıdır. Özellikle ABD son 5 yılda miktar bazında %4, değer bazında ise %3 büyümüştür. Sektörün genel durumuna bakıldığında birçok ülkenin kısa ve uzun dönem büyüme oranlarının negatif olması sebebiyle küresel pazarda bir daralma olduğu anlaşılmaktadır. Dünya geneli pazar daralması olmasına rağmen, Malezya sektör ithalatındaki istikrarlı büyümesiyle dikkat çeken ülkeler arasında yer almaktadır (Çizelge 3.12).

Çizelge 3.12. 848310 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler (bin USD)

İthalatçı ülkeler	2016 yılı ithalat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ithalatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	10.588.928	-1.424.111		-2	-2	-2	100	0,09
ABD	1.787.784	-709.047	5.940	3	4	-9	16,9	0,1
Çin	900.502	150.639	20.486	-5		-8	8,5	0,14
Meksika	855.917	-535.777	5.596	5	-6	-1	8,1	0,3
Almanya	787.018	1.036.551	5.326	0	7	-5	7,4	0,07
Kanada	600.726	-303.673		5		-2	5,7	0,36
İngiltere	369.068	-109.814	5.211	-2	1	-4	3,5	0,18
Japonya	347.814	777.385	6.244	-3	-6	-6	3,3	0,19
Avusturya	342.365	-232.060	6.556	0	3	18	3,2	0,41
Brezilya	309.068	-97.851	12.315	-6	-11	-6	2,9	0,28
Tayland	273.023	-205.087	0.82	-10		-6	2,6	0,28
Macaristan	269.227	-149.675	7.832	-1	14	-3	2,5	0,45
Fransa	267.932	-56.997	7.209	-9	-9	5	2,5	0,27
Polonya	252.368	-130.638	6.317	-5	-1	-4	2,4	0,49
İtalya	202.881	3.867	6.977	-6	-2	0	1,9	0,17
Hindistan	197.165	2.890	26.696	3		13	1,9	0,17
İsveç	187.070	-119.602	4.876	6	-1	14	1,8	0,28
Çek Cumhuriyeti	164.056	-72.721	7.459	-2	-16	7	1,5	0,32
Güney Kore	155.843	359.041	9.784	-1	-5	-5	1,5	0,13
Endonezya	150.673	-93.768	6.837	-23	-14	-4	1,4	0,26
Rusya	132.075	-82.380	8.478	-9	-3	-8	1,2	0,1
Malezya	123.309	-111.310	12.055	16		15	1,2	0,19
İspanya	109.650	143.288	4.178	-13	-7	12	1	0,1
Belçika	105.464	-21.006	9.758	1	2	39	1	0,14
Türkiye	99.090	4.353	7.760	-3	1	9	0,9	0,11

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Çizelgede listelenen ithalatçı ülkelerin sektöre yönelik varsa ana tedarikçi ülkelerini tespit etmek amacıyla pazar yoğunluklarını değerlendirmek gerekirse, Avrupa ülkelerinde ortalama %60 tedarik payı ile Almanya, Amerika kıtasında ise ortalama %50 tedarik payı ile ABD öne çıkmaktadır. Birim fiyatlarda en yüksek fiyattan ithalat yapan ülkelere Belçika, Brezilya, Rusya ve Güney Kore örnek teşkil ederken, ortalama birim fiyatın

altında ithalat yapan ülkeler İsveç, Almanya, İngiltere, Meksika ve İspanya'dır (Çizelge 3.12).

Türkiye bu sektörde 2016 yılı verilerine göre yaklaşık 103 milyon USD ihracat gerçekleştirmiştir. Almanya 26 milyon USD seviyesinde ihracat rakamı ve %25,5 oranında pay ile sektör ihracatı en fazla yapılan ülke olarak pazar payını son 5 yılda değer bazında %20, miktar bazında ise %42 artırmıştır. Sektör ihracatı Türkiye açısından değerlendirilecek olursa, birkaç istisna ülke haricinde, ülkemizin genel olarak bu sektörde uzun dönemde ihracat rakamlarını artırdığı görülmektedir. Türkiye'nin sektör ihracatında miktar bazında son 5 yılda en fazla büyüme yakaladığı ülkeler Mısır, Hindistan ve Çek Cumhuriyeti iken, bir önceki yıla göre ihracatını değer bazında en fazla artırdığı ülkeler Lüksemburg, İspanya ve İsveç'dir (Çizelge 3.13).

Çizelge 3.13. 848310 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler (bin USD)

Ihracat yapılan ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Türkiye ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	103.443	4.353	4.946	-4	15	6	100	
Almanya	26.415	7.482	3.162	20	42	32	25,5	0,07
İspanya	9.211	-5.317	6.392	45	50	55	8,9	0,1
ABD	8.550	4.072	13.724	11	15	-34	8,3	0,1
İngiltere	8.245	2.910	5.806	-11	-6	-12	8	0,18
İsveç	4.313	3.307	4.819	43	47	97	4,2	0,28
Fransa	3.717	-415	12.557	11	-2	-15	3,6	0,27
İran	3.462	3.415	7.886	-3	-4	20	3,3	0,2
Belçika	3.387	2.918	9.129	12	31	16	3,3	0,14
Polonya	3.001	2.369	6.596	-12	-1	-6	2,9	0,49
Hollanda	2.894	2.519	14.616	45	52	-5	2,8	0,12
Pakistan	2.866	2.850	5.397	5	8	5	2,8	0,17
Romanya	2.645	2.606	1.659	5	21	-13	2,6	0,21
İtalya	2.183	-6.244	5.337	-3	4	-6	2,1	0,17
Hindistan	2.156	-5.132	6.955	165	191	209	2,1	0,17
Çek Cumhuriyeti	1.720	1.345	3.805	36	65	-5	1,7	0,32
Cezayir	1.515	1.515	6.366	5	2	41	1,5	0,1
Serbest Bölgeler	1.341	1.143	6.739	15	10	22	1,3	0,72
Brezilya	1.022	358	6.594	-6	2	5	1	0,28
Rusya	1.001	972	4.550	-3	2	-2	1	0,1
Avusturya	954	175	13.437	62	67	-3	0,9	0,41
Suudi Arabistan	827	827	7.008	-9	-26	-29	0,8	0,14
Mısır	799	795	2.148	26	89	-2	0,8	0,32
Lüksemburg	635	635	20.484			135	0,6	0,23
BAE	618	615	7.357	8	0	-42	0,6	0,33

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Türkiye'nin sektöre yönelik ülkelerle arasındaki dış ticaret dengeleri incelenecek olursa, hem toplamda hem de birçok ülke ile ikili ticari ilişkilerinde dış ticaret fazlası

vermesi sebebiyle, Türkiye'nin bu sektörde ihracatçı konumunda olduğu anlaşılmaktadır. Bu sektörde dış ticaret açığı verilen ülkeler ise İtalya, İspanya, Fransa, Hindistan'dır. Birim fiyat bakımından Türkiye için kârlı pazarlara bakılacak olursa ilk sıralarda Hollanda, Avusturya ve Lüksemburg gibi Avrupa ülkeleri ile ABD'nin yer aldığı görülmektedir. Almanya, Romanya, Çek Cumhuriyeti ve Mısır ise sektörde düşük birim fiyattan ihracat yapılan ülkeler arasında yer almaktadır (Çizelge 3.13).

3.4.4. 847490 GTİP Numaralı Alt Sektör

2016 yılına ait ihracat değeri 6.060 milyon USD olan 847490 GTİP numaralı alt sektörde değer bazında 2012 – 2016 yılları arasında %7 ve bir önceki yıla göre ise %8 seviyesinde küçülme meydana gelirken, miktar bazında 2012 – 2016 yılları arasında yılda ortalama %1 küçülme gerçekleşmiştir. En fazla ihracat rakamına sahip olarak listenin başında yer alan Çin'in son yıla ait ihracat değeri 898 milyon USD ve sektör ihracatı içerisindeki payı %14,8 oranındadır. Bu ülkenin yıllık ortalama büyüme oranları değerlendirilecek olursa, kısa ve uzun vadede hem değer hem miktar bazında ihracatında pozitif büyüme gerçekleştiği görülmektedir (Çizelge 3.14).

Sektör ihracatının yarısını çizelgedeki Çin, Almanya, ABD, İtalya ve Hollanda'dan oluşan ilk 5 ülke yapmaktadır. Sektörde dış ticaret fazlası veren bu ülkelerin kısa ve uzun vadede ihracatlarında azalma meydana gelmiştir. Bir önceki yıla göre değer bazında ihracatında en fazla azalma gerçekleşen ilk 5 ülke Belçika, İngiltere, Malezya, ABD ve İspanya olarak sıralanmaktadır. Hollanda ve Hindistan ise çizelgede belirtilen büyüme kriterlerinin hepsinde pozitif değerlere sahip ülkeler olarak öne çıkmaktadır (Çizelge 3.14).

Bu sektörde ihracat payı en fazla ülke konumunda olan Çin aynı zamanda 2.762 USD birim fiyat ile ortalamanın altında bir fiyata ihracat yapmaktadır. Diğer ülkelerin birim fiyatları incelenecek olursa 2.593 USD ile fiyat avantajı bakımından lider ülke olan Endonezya'yı sırasıyla Türkiye, Malezya ve Hindistan takip etmektedir. Birim fiyatı ortalamanın çok üstünde olan ülkelere ise Danimarka, Japonya, Finlandiya, Avustralya ve Almanya örnek teşkil etmektedir. Sektör ihracatı ülkelerin pazar yoğunluğu bakımından incelenirse, çizelgedeki değerlerin düşük olmasından, Kanada haricinde genel itibarıyla ihracatın homojen bir dağılıma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pazar yoğunluğu 0,32 olan Kanada ise bu sektörde ihracatının %55'ini ABD'ye yapmaktadır (Çizelge 3.14).

Çizelge 3.14. 847490 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler (bin USD)

Ihracatçı ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	6.059.585	-553.758	5.593	-7	-1	-8	100	0,03
Çin	898.256	821.913	2.762	2	5	-5	14,8	0,03
Almanya	751.611	498.099	11.042	-6	-1	-6	12,4	0,03
ABD	635.332	-13.870	7.575	-13	-8	-19	10,5	0,13
İtalya	425.542	362.461	7.074	-5	6	-7	7	0,03
Hollanda	220.102	80.682	9.651	15	34	30	3,6	0,08
İngiltere	206.375	-30.905	8.159	-15	-5	-25	3,4	0,04
Kanada	205.062	-117.946	7.575	-9	-3	-6	3,4	0,32
Danimarka	198.733	148.446	21.660	-3	2	3	3,3	0,07
Güney Afrika	192.277	97.123	5.972	-15	-5	-9	3,2	0,06
Hindistan	180.316	80.157	3.822	7	10	20	3	0,03
İspanya	169.232	100.657	6.525	-7	-2	-17	2,8	0,04
İsveç	156.406	53.534	5.733	-15	-3	16	2,6	0,05
Belçika	151.358	52.967	9.631	-10	-15	-32	2,5	0,03
Fransa	139.371	-34.382	8.394	-15	-14	-12	2,3	0,04
Avustralya	131.074	-121.093	11.940	-15	-13	-6	2,2	0,12
Avusturya	116.482	56.336	9.457	-1	5	12	1,9	0,06
Finlandiya	111.740	34.269	12.431	-7	-10	-8	1,8	0,08
Endonezya	104.033	-41.893	2.593	-1	2	27	1,7	0,2
Türkiye	102.573	65.060	3.598	-2	2	-17	1,7	0,04
Malezya	96.664	47.090	3.078	-5	3	-22	1,6	0,14
Çek Cumhuriyeti	89.397	45.992	4.378	-6	-2	-7	1,5	0,1
Japonya	72.030	-4.995	13.702	2	10	-2	1,2	0,1
Güney Kore	69.314	36.122	4.623	6	-4	22	1,1	0,15
Brezilya	68.426	30.575	4.078	-22	-10	-6	1,1	0,14

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Çizelgedeki ithalat rakamlarına bakıldığında 649 milyon USD ile en fazla ithalat yapan ülke konumundaki ABD bu sektörün Dünya toplam ithalatından %9,8 oranında pay almıştır. Ülkelerin Dünya toplam ithalatındaki payları incelendiğinde, ithalat oranlarının birbirine yakın olması sebebiyle hemen her ülkenin potansiyel pazar niteliği taşıdığı kanısına varılmaktadır. Sektörün gelişen pazarlarına bakılacak olursa, her 3 büyüme kriterinde pozitif değerlere sahip ülkeler olarak İngiltere, Vietnam ve Panama öne çıkmaktadır (Çizelge 3.15).

Sektöre ilişkin pazarın Dünya geneli durumuna bakılacak olursa, 2012 – 2016 yılları arası değer bazında %5 küçülme gerçekleşirken, bir önceki yıla göre değer bazında %1 azalma meydana gelmiştir. Miktar bazında en fazla küçülmenin olduğu ülkeler arasında Belçika, Güney Afrika, Suudi Arabistan ve Kanada gibi ülkeler öne çıkmaktadır. Sektör ithalatında birim fiyatın birkaç istisna ülke haricinde birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ortalama birim fiyatın üzerinde olan ülkeler Uzak Doğu ve Amerika Kıtasında bulunan ülkelerdir. Ülkelerin sektör ithalatıyla ilgili pazar yoğunluklarına bakıldığında 0,46 ile öne çıkan Afganistan'ın ana tedarikçisi İran'dır (Çizelge 3.15).

Çizelge 3.15. 847490 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler (bin USD)

İthalatçı ülkeler	2016 yılı ithalat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ithalatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	6.613.343	-553.758		-5	28	-1	100	0,07
ABD	649.202	-13.870	9.150	-2	0	-1	9,8	0,09
Kanada	323.008	-117.946	9.150	-8	-6	-18	4,9	0,27
Almanya	253.512	498.099	4.782	-6	-1	-15	3,8	0,07
Avustralya	252.167	-121.093	3.644	-9	2	4	3,8	0,15
Nijerya	249.007	-249.007		16		166	3,8	0,61
İngiltere	237.280	-30.905	4.910	3	2	9	3,6	0,13
Afganistan	228.781	-228.781	9.150			187	3,5	0,3
Fransa	173.753	-34.382	5.287	-9	-3	0	2,6	0,14
Meksika	173.227	-123.078	6.495	-2	1	5	2,6	0,16
Peru	149.058	-135.003	5.765	-9	6	16	2,3	0,13
Endonezya	145.926	-41.893	5.833	-1	4	-12	2,2	0,18
Vietnam	141.873	-135.155		15	14	85	2,1	0,17
Suudi Arabistan	141.265	-139.475	6.105	-7	-7	-33	2,1	0,13
Hollanda	139.420	80.682	5.670	3	18	-1	2,1	0,11
Rusya	122.020	-90.421	4.247	-8	-4	-6	1,8	0,11
Şili	120.225	-85.962	5.910	-13	-3	-22	1,8	0,13
Panama	111.034	-109.542	10.991	38	46	140	1,7	0,25
İsveç	102.872	53.534	3.810	-16	-6	8	1,6	0,13
Hindistan	100.159	80.157	12.935	-19	-1	1	1,5	0,17
BAE	99.914	-78.726	7.780	-6	4	-2	1,5	0,1
Belçika	98.391	52.967	9.586	-15	-22	5	1,5	0,2
Güney Afrika	95.154	97.123	5.117	-12	-9	7	1,4	0,17
Cezayir	90.762	-90.762	5.645	9	10	-32	1,4	0,14
Zambiya	78.999	-75.958	5.763	-10	0	10	1,2	0,2

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Türkiye sektör ihracatında son yılda yaklaşık 103 milyon USD seviyesine ulaşarak 2012 – 2016 yılları arasında miktar bazında yıllık ortalama %2 büyümüştür. En fazla ihracat yaptığı ülke olan Almanya 2016 yılında Türkiye’den yaklaşık 14 milyon USD ithalat yaparak %13,2 pay sahibi olmuştur. Bu sektörde Almanya’ya yapılan ihracatta hem miktar bazında hem de kısa ve uzun dönemde değer bazında azalma meydana gelmiştir (Çizelge 3.16).

Türkiye’nin sektör ihracatına yönelik büyüme oranları incelendiğinde birkaç ülke haricinde ciddi oranda artış gerçekleştirdiği görülmektedir. Son 5 yılda miktar bazında %100’den fazla büyüyen ülkeler Pakistan, Ekvador, Hollanda ve Kanada olarak sıralanmaktadır. Pazar daralması yaşanan ülkelere ise Irak, Azerbaycan, Suudi Arabistan ve Almanya örnek teşkil etmektedir. Bu sektörün ihracatında birim fiyat ortalaması 3.598 USD olan Türkiye’nin en düşük birim fiyattan ihracat yaptığı ilk 3 ülke Hollanda, Avusturya ve Cezayir, en yüksek birim fiyattan ihracat yaptığı ilk 3 ülke ise Danimarka, Ekvador ve Şili’dir (Çizelge 3.16).

Çizelge 3.16. 847490 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler (bin USD)

İhracat yapılan ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Türkiye ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	102.573	65.060	3.598	-2	2	-17	100	
Almanya	13.581	3.876	4.769	-9	-3	-23	13,2	0,07
ABD	6.749	1.873	3.888	33	36	36	6,6	0,09
Cezayir	6.503	6.503	2.752	57	75	92	6,3	0,14
Hollanda	5.944	5.809	1.980	106	205	-5	5,8	0,11
İtalya	4.338	-1.511	2.983	3	3	33	4,2	0,16
Gürcistan	2.930	2.928	3.443	7	12	-27	2,9	0,23
Fransa	2.834	2.027	4.527	7	1	67	2,8	0,14
Kazakistan	2.780	2.780	4.477	19	25	-30	2,7	0,13
İsveç	2.407	600	4.066	9	4	22	2,3	0,13
Şili	2.383	2.383	5.367	41	34	380	2,3	0,13
Pakistan	2.041	2.041	3.255	382	400	296	2	0,18
Bulgaristan	1.927	1.925	2.741	19	34	171	1,9	0,11
Kanada	1.926	1.859	4.926	98	139	193	1,9	0,27
Danimarka	1.846	1.340	5.733	10	15	2	1,8	0,13
Irak	1.820	1.787	3.309	-39	-36	-47	1,8	0,26
Avusturya	1.726	1.478	1.874	11	37	208	1,7	0,25
Azerbaycan	1.683	1.683	3.851	-23	-24	-55	1,6	0,24
Ekvador	1.487	1.487	9.236	159	256		1,4	0,15
Suudi Arabistan	1.479	1.479	4.154	-15	-11	-65	1,4	0,13
Tunus	1.419	1.419	3.300	-36	-22	210	1,4	0,26
Güney Kore	1.418	1.173	4.664	-18	69	35350	1,4	0,14
Kenya	1.412	1.412	3.495	59	76	2177	1,4	0,18
Sırbistan	1.408	1.408	3.900	59	68	234	1,4	0,12
İngiltere	1.395	83	4.292	0	2	-26	1,4	0,13

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

3.4.5. 848210 GTİP Numaralı Alt Sektör

Bu alt sektörün ihracatı 2012 – 2016 yılları arasında değer bazında %2 ve bir önceki yıla göre %1 küçülerek 2016 yılında yaklaşık 12,7 milyar USD seviyesinde gerçekleşmiştir. Sektörün en büyük ihracatçısı olan Çin 2.371 milyon USD ile sektörün toplam Dünya ihracatından %18,7'lik pay almayı başarmıştır. Ayrıca ihracatında bir önceki yıla göre değer bazında %1 artış meydana gelmişken son 5 yılda %3 büyümüştür. Çizelgeye göre listenin ilk sıralarında yer alan ilk 4 ülkenin bu sektörle ilgili Dünya toplam ihracatı içerisindeki payı %49,8'dir (Çizelge 3.17).

Ülkelerin sektör ihracatındaki büyüme oranları incelendiğinde bütün büyüme kriterlerinde pozitif değerlere sahip ülkeler Güney Kore, Tayland, Slovakya ve Çin'dir. Miktar bazında önemli ölçüde büyüme sağlayan ülkeler olarak Meksika, İspanya ve Hollanda öne çıkmaktadır. Genel olarak birçok ülkenin ihracat rakamlarında azalmanın olduğu bu sektörde en fazla küçülen ülkeler ise Singapur, Belçika ve İngiltere'dir. Birim

fiyatı bakımından rekabet üstünlüğü sağlayan ülkeler Polonya, İspanya, Güney Kore, Meksika ve Taipei iken, birim fiyatı ortalamanın çok üstünde olan ülkeler Avusturya, Çek Cumhuriyeti ve İngiltere'dir (Çizelge 3.17).

Çizelge 3.17. 848210 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ihracatçı ülkeler (bin USD)

İhracatçı ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	12.680.454	321.259		-2	1	-1	100	0,05
Çin	2.371.324	1.073.603	19.162	3		1	18,7	0,06
Japonya	1.629.629	1.272.809	17.512	-6	0	-2	12,9	0,09
Almanya	1.509.915	-210.744	21.097	-3	1	1	11,9	0,05
Fransa	796.892	268.331	19.307	-4	1	-8	6,3	0,11
İtalya	729.298	216.947	12.858	-5	1	0	5,8	0,14
ABD	729.129	-371.590	19.162	1	7	-4	5,8	0,15
Singapur	600.322	112.200		-7		-5	4,7	0,07
Güney Kore	449.132	109.178	8.940	6	10	12	3,5	0,09
Hollanda	420.579	36.911	13.649	-1	11	5	3,3	0,14
Tayland	312.201	78.647	0.29	10		15	2,5	0,1
Avusturya	257.543	113.216	24.840	-3	0	3	2	0,76
Belçika	250.380	-29.028	20.675	-11	-5	-22	2	0,05
İngiltere	242.595	73.000	24.423	-8	-4	-11	1,9	0,11
Slovakya	230.762	174.652	11.215	1	1	7	1,8	0,76
Hong Kong, Çin	226.392	-30.582	19.163	-1		-9	1,8	0,8
Polonya	174.790	32.574	8.164	1	7	5	1,4	0,41
Meksika	172.160	-324.885	9.466	14	23	-1	1,4	0,79
Kanada	152.313	-119.675	19.161	-5	1	-3	1,2	0,49
Endonezya	146.703	-20.969	19.615	1	4	0	1,2	0,54
Taipei, Çin	108.860	-52.461	9.630	-1	0	-1	0,9	0,08
İspanya	104.948	-63.618	8.281	-3	14	18	0,8	0,24
Malezya	97.574	-19.266	19.162	-6	-5	11	0,8	0,28
Türkiye	97.079	-80.407	13.525	7	6	-4	0,8	0,19
Çek Cumhuriyeti	88.415	-65.540	22.060	4	7	-2	0,7	0,39

(Kaynak: www.trademapp.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Sektörde en fazla ithalat yapan ülke Almanya'dır. Sektör ithalatında miktar bazında %3 büyüme elde etmeyi başaran Almanya'nın ithalat payı değer bazında uzun dönemde %2 azalmıştır. Bir önceki yıla göre ise %6 artarak 1.720 milyon USD seviyesinde gerçekleşmiştir. Almanya'nın bu sektördeki dış ticaret dengesine bakılacak olursa 2016 yılında 210 milyon USD dış ticaret açığı vermiştir. Sektör ithalatında diğer öncü ülkeler sırasıyla Çin, ABD, İtalya ve Fransa'dır. Ülkelerin bu sektörde dışa bağımlılığını incelemek amacıyla en fazla dış ticaret açığı veren ülkelere bakılacak olursa ABD, Meksika ve Hindistan ilk sıralarda yer almaktadır (Çizelge 3.18).

Çizelge incelendiğinde bu sektörde Dünya genelinde pazar daralması yaşandığı anlaşılmaktadır. İthalat pazarında en fazla küçülmenin olduğu ülkeler Brezilya, Taipei, Kanada ve İngiltere'dir. Sektörde yaşanan olumsuzluklara rağmen Meksika değer bazında

uzun dönemde yılda ortalama %4, bir önceki yıla göre %5 ve miktar bazında yılda ortalama %21 büyümeyi başarmıştır. Ülkelerin birim fiyatları incelendiğinde ortalamanın altında birim fiyattan ithalat yapan ülkelerde Endonezya, Meksika, İspanya ve Brezilya öne çıkarken, yüksek birim fiyattan ithalat yapan ülkeler ise Kanada, İngiltere ve Uzak Doğu ülkeleridir (Çizelge 3.18).

Çizelge 3.18. 848210 GTİP numaralı alt sektör yoluyla ithalatçı ülkeler (bin USD)

İthalatçı ülkeler	2016 yılı ithalat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Dünya ithalatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	12.359.195	321.259		-3	-2	-1	100	0,09
Almanya	1.720.659	-210.744	13.414	-2	3	6	13,9	0,08
Çin	1.297.721	1.073.603	18.471	1		0	10,5	0,12
ABD	1.100.719	-371.590	13.285	-1	2	-8	8,9	0,14
Fransa	528.561	268.331	14.536	-1	5	4	4,3	0,1
İtalya	512.351	216.947	12.550	-2	2	4	4,1	0,13
Meksika	497.045	-324.885	7.462	4	21	5	4	0,2
Singapur	488.122	112.200		-7		-4	3,9	0,13
Hollanda	383.668	36.911	11.625	-2	6	5	3,1	0,14
Japonya	356.820	1.272.809	22.883	-1	2	-6	2,9	0,17
Hindistan	348.089	-288.056	18.471	2	5	1	2,8	0,29
Güney Kore	339.954	109.178	15.234	-1	1	1	2,8	0,2
Belçika	279.408	-29.028	17.910	-9	-3	-21	2,3	0,2
Kanada	271.988	-119.675	18.471	-7	-3	-12	2,2	0,2
Hong Kong, Çin	256.974	-30.582	18.471	-6		-2	2,1	0,19
Tayland	233.554	78.647	0.77	-7		-2	1,9	0,25
Brezilya	194.622	-133.339	9.152	-10	-6	-10	1,6	0,18
Vietnam	180.959	-146.057		-4		-4	1,5	0,28
Türkiye	177.486	-80.407	15.108	0	2	4	1,4	0,16
İngiltere	169.595	73.000	18.152	-6	-11	-9	1,4	0,14
İspanya	168.566	-63.618	10.716	-1	3	-1	1,4	0,14
Endonezya	167.672	-20.969	7.153	-7	-8	12	1,4	0,23
Taipei, Çin	161.321	-52.461	14.119	-9	-3	-21	1,3	0,26
Çek Cumhuriyeti	153.955	-65.540	13.429	-1	-1	0	1,2	0,12
Avusturya	144.327	113.216	14.916	-6	-2	-3	1,2	0,25

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Sektör Türkiye'nin ihracat rakamları üzerinden incelendiğinde, 2016 yılında gerçekleştirilen toplam ihracatın 97 milyon USD olduğu görülmektedir. Türkiye sektör ihracatında değer bazında uzun dönemde yıllık ortalama %7 ve miktar bazında uzun dönemde yıllık ortalama %6 büyümüştür. Genel itibariyle öne çıkan diğer bir husus ise Türkiye'nin 2016 yılında 80 milyon USD dış ticaret açığı vermesidir. Bu sektörde Türkiye'nin ana ithalatçı ülkesi 35 milyon USD ithalat rakamı ve %36,1 oranında pazar payı ile Almanya'dır. Almanya'ya yapılan ihracat miktarındaki büyüme oranlarına bakıldığında hem değer bazında hem de miktar bazında düzenli bir artış meydana geldiği görülmektedir (Çizelge 3.19).

Çizelge 3.19. 848210 GTİP numaralı alt sektör kapsamında Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkeler (bin USD)

Ihracat yapılan ülkeler	2016 yılı ihracat değeri	2016 yılı dış ticaret dengesi	Birim fiyat (USD/ton)	2012 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	2012 – 2016 arası miktar bazında yıllık büyüme (%)	2015 – 2016 arası değer bazında yıllık büyüme (%)	Türkiye ihracatındaki payı (%)	Pazar yoğunluğu
Dünya	97.079	-80.407	13.525	7	6	-4	100	
Almanya	35.027	16.145	19.214	16	15	16	36,1	0,08
Fransa	13.597	-22.705	11.742	1	3	-24	14	0,1
ABD	12.231	5.146	12.207	11	8	-7	12,6	0,14
Kanada	9.779	9.231	31.750	6	5	-7	10,1	0,2
Çin	7.525	-45.182	10.969	112	162	7	7,8	0,12
İtalya	2.893	-9.357	9.548	-8	-6	10	3	0,13
Çek Cumhuriyeti	2.841	1.103	5.330	-7	-4	-8	2,9	0,12
Avusturya	2.787	33	11.759	-18	-15	2	2,9	0,25
Polonya	1.495	-7.227	5.663	0	5	-39	1,5	0,13
Hindistan	1.005	787	8.105	11	15	-20	1	0,29
İspanya	903	-54	5.644	-6	-2	-27	0,9	0,14
Rusya Federasyonu	894	874	8.851	4	1	-2	0,9	0,07
Serbest Bölgeler	587	578	20.241	19	24	-18	0,6	0,37
Brezilya	567	-942	16.676	44	34	54	0,6	0,18
Meksika	555	506	6.453	-6	-7	-5	0,6	0,2
İran	469	469	13.028	-24	-26	-69	0,5	0,31
Güney Kore	408	-2.611	12.364	-18	-15	-65	0,4	0,2
Cezayir	368	-977	12.667	54	84	-56	0,4	0,1
Türkmenistan	227	227	19.077	5	15	76	0,3	0,35
İngiltere	220	220	18.636	6	1	74	0,2	0,14
Hollanda	170	170	12.143	43	93	1789	0,2	0,14
Suudi Arabistan	165	-763	15.182	22	37	-24	0,2	0,13
Azerbaycan	141	140	16.600	-22	-16	213	0,2	0,17
Sudan	139	80	7.889	5	32	87	0,1	0,35

(Kaynak: www.trademap.com, erişim tarihi 20 Nisan 2018)

Türkiye'nin bu sektör kapsamında yaptığı ihracatta listenin ilk sıralarında yer alan Almanya, Fransa, ABD ve Kanada'dan oluşan dört ülke toplam ihracatın %72,8'ini oluşturmaktadır. Sektördeki mevcut pazarlar incelendiğinde İran, Güney Kore ve Avrupa ülkelerinde pazar daralması yaşandığı görülmektedir. Gelişen pazarların değerlendirilmesi amacıyla Türkiye'nin sektöre yönelik ihracatında en fazla artışın meydana geldiği ülkelerin sıralanması gerekirse Çin, Brezilya, Hollanda ve Türkmenistan gibi ülkeler dikkat çekmektedir (Çizelge 3.19).

Ihracat yapılan ülkelerin birim fiyatları incelendiğinde kârlı pazarlarda Kanada, Serbest Bölgeler, Almanya ve Türkmenistan öne çıkarken, ortalama birim fiyatın çok altında ihracat yapılan ülkeler ise Sudan, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve Meksika'dır. Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelere pazar yoğunluğu açısından dikkat çeken ülkelerin ana tedarikçilerini belirtmek gerekirse; İran, Irak ve Hindistan'a en fazla ihracat yapan ülke Çin; Serbest Bölgeler ve Türkmenistan'a en fazla ihracat yapan ülke Türkiye; Kanada'ya ise en fazla ihracat yapan ülke ABD'dir (Çizelge 3.19).

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin analizi ve hipotezler yer almaktadır.

4.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada uygulama alanı seçilirken, uygulama yapılacak sektörün yüksek teknoloji içermesi, büyüyen bir ihracat oranına sahip olması ve nitelikli bilgi ihtiyacının fazla olması kriterleri dikkate alınmıştır. Tüm kriterler açısından uygun olan makine sektörü araştırma alanı olarak seçilmiştir. Makine sektörü birçok alt sektöre sahip olduğu için geniş bir alanı kapsamaktadır. Çalışmayı daha spesifik hale getirmek amacıyla makine sektörünün alt sektörü olan iş ve inşaat makineleri sektörü araştırma alanı için uygun görülmüştür. Bu araştırmanın evrenini Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi 'ne üye olan 136 firma oluşturmaktadır. Anket soruları hazırlanırken, ihracat yapan firmalar hedeflendiği için anket uygulaması, küme üyesi olan ihracatçı firmalar ile yapılmıştır. Bu sebeple araştırmanın örneklemini küme üyesi 62 ihracatçı firma oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayılı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan 62 firmadan 54'ü ile anket uygulaması başarıyla yapılmıştır.

4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama tekniği olarak, anket yöntemi ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Anket kapsamında, firma yöneticilerinin rekabet istihbaratı kavramına yaklaşımlarını ve rekabet istihbarat sistemini (amaçlar, planlama, istihbarat kaynakları, veri toplama, veri işleme, veri analizi, değerlendirme, istihbarat etiği vb.) test etmeye yönelik sorular hazırlanmıştır. Sorular çoktan seçmeli ve 5'li likert ölçekli soru tipinde hazırlanmıştır. Anket soruları hazırlanırken Kruger (2010) ve Vuori (2011) tarafından geliştirilen ölçeklerden istifade edilmiştir. Ankete nihai şekli verilmeden önce 5 işletme ile bir pilot anket uygulaması yapılmış ve anlaşılmasında güçlük çekilen sorular yeniden düzenlenmiştir.

Uygulama kapsamında yer alan firmaların tespit edilmesi amacıyla "Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi" kuruluşunda yetkililerle görüşülüp anket uygulanacak

firmaların isimleri, iletişim bilgileri, website adresleri ve ürettikleri ürünleri kapsayan detaylı bir rapor alınmıştır. Elde edilen bilgilere göre sektöre konu olan 136 firma tespit edilmiştir. Ancak bu çalışma ihracat yapan firmaları hedef aldığı için küme üyesi firmalardan ihracatçı olanları belirlemek amacıyla Orta Anadolu İhracatçı Birliği'nin veri tabanında arama yapılmıştır. Bu arama neticesinde 136 firmadan 62'sinin ihracatçı olduğu görülmüştür.

Belirlenen firmalara ilk olarak elektronik ortamda hazırlanan anket formu mail yoluyla iletilmiştir. Firmaların mail yoluyla gönderilen anketlere gerekli ilgiyi göstermediği anlaşılınca tek tek randevu alınarak yüz yüze görüşme yapılmıştır. Firmalardan yalnızca 8 tanesi anket formunu doldurmayı kabul etmemiştir. Anket uygulaması geriye kalan 54 firma ile başarıyla yapılmıştır.

4.3. Verilerin Analizi

Verileri analiz etmek için IBM SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Çalışmada,

- Demografik özellikler için frekans ve yüzde analizi,
- Örneklemdeki bireylerden elde edilen verilerin özetlenmesi ve veri setindeki değerlerin hangi değer etrafında toplanmış olduğunu belirlemek için tanımlayıcı istatistik analizi,
- Bazı önemli değişkenlere göre istihbarat puan türlerinde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için oluşturulan hipotezlere bağımsız örneklem t-testi, Mann-Whitney U testi, bir yönlü ANOVA ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.
- Ayrıca bazı değişkenlerin arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu noktada Pearson ve Spearman korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır.

İstatistiksel hipotezlerin sınanmasında doğru testlerin kullanılabilmesi, ilgili değişkenlerin ölçme düzeylerinin ve dağılımının doğru belirlenmesine bağlıdır. Çalışmada istihbarat toplama, analiz, geri bildirim, dağıtım, performans puanı, zorluk, fayda, amaç ve ihtiyaç olmak üzere dokuz farklı puan türü ele alınmıştır. Bu puan türleri sıralama düzeyinde ölçmeye sahip likert soruların ortalaması alınarak oluşturulduğu için eşit aralıklı

ölçme düzeyine sahiptir. Öte yandan tüm puan türlerinin dağılımını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Normal dağılıma sahip değişkenler için parametrik yöntemler ile hipotezler test edilirken, normal dağılıma sahip olmayanlar için parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Değişkenlerin ne ifade ettiğini tanımlamak gerekirse;

İstihbarat toplama değişkeni: Anket uygulamasında, katılımcılara rekabet istihbaratı toplarken çeşitli kaynakları ne sıklıkta kullandıkları sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “İstihbarat toplama” olarak adlandırılmıştır.

Analiz değişkeni: Anket uygulamasında, katılımcılara rekabet istihbaratını analiz ederken çeşitli teknikleri ne sıklıkta kullandıkları sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Analiz” olarak adlandırılmıştır.

Geri bildirim değişkeni: Anket uygulamasında, katılımcılardan istihbarat sürecindeki geri bildirim uygulamalarını değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Geri bildirim” olarak adlandırılmıştır.

Dağıtım değişkeni: Anket uygulamasında, katılımcılara rekabet istihbaratını dağıtırken çeşitli yöntemleri ne sıklıkta kullandıkları sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Dağıtım” olarak adlandırılmıştır.

Performans puanı değişkeni: İstihbarat toplama, analiz, geri bildirim ve dağıtım değişkenlerinin ortalaması alınarak istihbarat performans puanı elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Performans puanı” olarak adlandırılmıştır.

Zorluk değişkeni: Katılımcılara rekabet istihbaratı sürecinde yaşadıkları zorluklara ilişkin sorular sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Zorluk” olarak adlandırılmıştır.

Fayda değişkeni: Katılımcılardan, etkili bir rekabet istihbaratı sisteminin kendilerine sağlayacağı faydaları değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Fayda” olarak adlandırılmıştır.

Amaç değişkeni: Katılımcılara rekabet istihbaratını hangi amaçlarla kullandıkları sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “Amaç” olarak adlandırılmıştır.

İhtiyaç değişkeni: Katılımcılardan, rekabet istihbaratı toplama ihtiyacı duydukları konuları değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm katılımcıların verdiği cevaplardan ortalama bir değer elde edilmiştir. Elde edilen bu değer “İhtiyaç” olarak adlandırılmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

H1a: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H1b: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H1c: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H1d: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H1e: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2a: Firmaların hukuki yapısı ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2b: Firmaların hukuki yapısı ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2c: Firmaların hukuki yapısı ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2d: Firmaların hukuki yapısı ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2e: Firmaların hukuki yapısı ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3a: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3b: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3c: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3d: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3e: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4a: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4b: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4c: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4d: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4e: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5a: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5b: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5c: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5d: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5e: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6a: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6b: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6c: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6d: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6e: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H7: Firmaların rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden yaşadığı zorluklar ile rekabet istihbaratı performans puanı arasında ilişki vardır.

H8: Etkili bir istihbarat sisteminin firmaya sağladığı fayda beklentisi ile rekabet istihbaratı performans puanı arasında ilişki vardır.

H9: Rekabet istihbaratı sistemini oluşturan temel amaçlar ile rekabet istihbaratı performans puanı arasında ilişki vardır.

H10: Firmaların istihbarat toplama ihtiyacı duyduğu konular ile rekabet istihbaratı performans puanı arasında ilişki vardır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu araştırma iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, firma ve yapılan ihracata ait bilgileri ortaya koymaya yönelik sorular içermektedir. İkinci bölümde ise firmaların rekabet istihbaratı sistemine dair mevcut durumu ortaya koymayı ve firmaların rekabet istihbaratı sistemi hakkındaki kanaatlerini belirlemeyi amaçlayan sorular bulunmaktadır.

5.1. Katılımcıların Firmadaki Görevine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun firmadaki görevlerine göre dağılımı Çizelge 5.1’de belirtilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan firma yöneticilerinin 6’sı (%11,1) firma sahibi, 7’si (%13) genel müdür, 3’ü (%5,6) genel müdür yardımcısı, 38’i (70,4) departman müdürüdür.

Çizelge 3. Katılımcıların firmadaki görevine göre dağılımı

	n	%
Firma sahibi	6	11,1
Genel müdür	7	13
Genel müdür yardımcısı	3	5,6
Departman müdürü	38	70,4
Toplam	54	100

5.2. Firmaların Çalıştırdıkları Personel Sayısına Göre Dağılımı

Firmalar, istihdam ettikleri personel sayısı bakımından değerlendirildiğinde, 4’ü (%7,4) 0-10 personel, 14’ü (%25,9) 11-50 personel, 20’si (%37) 51-250 personel, 16’si (%29,6) 250’den fazla personel çalıştırdığı görülmüştür. Ankete katılan firmaların büyük bir çoğunluğu (%66,6) orta ölçekli (51-250) ve büyük ölçekli (250’den fazla) işletmelerden oluşmaktadır (Çizelge 5.2).

Çizelge 4. Firmaların çalıştırdıkları personel sayısına göre dağılımı

	n	%
0-10 personel	4	7,4
11-50 personel	14	25,9
51-250 personel	20	37
250'den fazla personel	16	29,6
Toplam	54	100

5.3. Firmaların Hukuki Yapısına Göre Dağılımı

Örneklem grubundaki firmalar hukuki yapısı bakımından Çizelge 5.3'te belirtilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan firmaların 30'u (%55,6) anonim şirket, 24'ü (%44,4) limited şirket olarak faaliyet yürüttüğü gözlemlenmiştir. Örneklem grubunda komandit şirket ve kolektif şirket bulunmamaktadır. Elde edilen bilgilere göre firmaların hukuki yapısının anonim ve limited şirket olarak homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 5. Firmaların hukuki yapısına göre dağılımı

	n	%
Anonim şirket	30	55,6
Limited şirket	24	44,4
Komandit şirket	0	0
Kolektif şirket	0	0
Toplam	54	100

5.4. Firmaların İhracat Oranlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubundaki firmaların yaptıkları üretimin ne kadarını ihraç ettikleri yüzdesel olarak Çizelgede değerlendirilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan firmaların 16'sı (%29,6) %20'den az, 20'si (%37) %21-50 arası, 9'u (%16,7) %51-80 arası, 9'u (%16,7) %81-100 arası ihracat oranına sahiptir. Çizelgedeki veriler üzerinden bir değerlendirme yapılacak olursa, örneklem grubundaki firmaların öncelikli olarak iç piyasayı hedeflediği sonucuna ulaşılabilir (Çizelge 5.4).

Çizelge 6. Firmaların ihracat oranlarına göre dağılımı

	n	%
%20'den az	16	29,6
%21-50 arası	20	37
%51-80 arası	9	16,7
%81-100	9	16,7
Toplam	54	100

5.5. Firmaların İhracat Yaptığı Ülke Gruplarına Göre Dağılımı

Örnekleme grubundaki firmaların ihracat yaptığı ülkeler Çizelgede incelenmiştir. Buna göre firmaların 35'i (%64,8) Afrika ülkelerine, 37'si (%68,5) AB ülkelerine, 43'ü (%79,6) Orta Doğu ülkelerine, 36'sı (%66,7) Türk Cumhuriyetlere, 15'i (%27,8) ABD'ye, 9'u (%16,7) Latin Amerika ülkelerine, 11'i (%20,4) Uzak Doğu ülkelerine, 5'i (%9,3) Avustralya'ya ihracat yapmıştır. Çizelgedeki verilere göre Orta Doğu, AB ülkeleri, Türk Cumhuriyetleri ve Afrika ülkelerinin bu sektörde faaliyet gösteren firmaların ana pazarını oluşturduğu söylenebilir (Çizelge 5.5).

Çizelge 7. Firmaların ihracat yaptığı ülke gruplarına göre dağılımı

	n	%
Afrika ülkeleri	35	64,8
AB ülkeleri	37	68,5
Orta Doğu	43	79,6
Türk Cumhuriyetleri	36	66,7
ABD	15	27,8
Latin Amerika	9	16,7
Uzak Doğu	11	20,4
Avustralya	5	9,3

5.6. Firmaların Bulunduğu İhracat Sektöründeki Rekabet Durumuna Göre Dağılımı

Örnekleme grubundaki firmaların faaliyet gösterdikleri sektörün rekabet durumu Çizelgede incelenmiştir. Buna göre firmaların 13'ü (%24,1) orta düzeyde, 29'u (%53,7)

yüzeyde, 12'si (%22,2) çok yüksek düzeyde rekabet olduğunu belirtmiştir. Rekabet durumunu değerlendiren firmalardan hiçbiri bulunduğu ihracat sektöründe rekabetin çok düşük seviyede veya düşük seviyede olduğunu düşünmemektedir. Sektörün rekabet düzeyini tespit etmeyi amaçlayan bu soruda firmaların büyük çoğunluğu (%75,9) rekabetin yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Çizelge 5.6).

Çizelge 8. Firmaların bulunduğu ihracat sektöründeki rekabet durumuna göre dağılımı

	n	%
Çok düşük	0	0
Düşük	0	0
Orta	13	24,1
Yüksek	29	53,7
Çok yüksek	12	22,2
Toplam	54	100

5.7. Firmalardaki İstihbarat Biriminin Varlığına İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcı firmalara istihbarat biriminin varlığı ve bu birimin kurumsal yapısı ile ilgili sorular sorulmuştur. Firmalardan sorulan sorulara “evet”, “hayır” şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplara göre ankete konu olan firmalarda rekabet istihbaratı biriminin varlığı ve kurumsal yapısı hakkında değerlendirme yapılacaktır. Çizelgeye bakıldığında; 54 firmadan;

- 37'si (%68,5) istihbari bilgi toplamak ve analiz yapmak için bilinçli olarak bir faaliyet yürüttüklerini,
- 30'u (%55,6) hali hazırda rekabet istihbaratı sistemine sahip olduğunu,
- 31'i (%57,4) firma bünyesinde rekabet istihbaratı konusunda çalışanlar olduğunu,
- 15'i (%27,8) çalışanlar için rekabet istihbaratı eğitimi verildiğini,
- 41'i (%75,9) kurumsal kültürlerinin bilgi toplamayı ve bilgi paylaşmayı teşvik ettiğini,
- 44'ü (%81,5) güvenilir bilgi kaynaklarının merkezi bir kaydını tuttuğunu,

- 34'ü (%63) rekabet istihbaratı etik ilkelerini belirlemiş olduklarını ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlara bakıldığında; en çok dikkat çeken sonuç firmaların rekabet istihbaratı eğitimi konusunda yetersiz kalmasıdır. Firmaların kurumsal kültürünün bilgi toplamayı ve bilgi paylaşımı teşvik etmesi ile güvenilir bilgi kaynaklarının merkezi bir kaydının tutulması konusunda firmaların büyük bir kısmının başarılı olduğu görülmektedir. Bilinçli olarak yürütülen istihbari faaliyetler ve rekabet istihbaratı etik ilkeleri konularına firmaların genel anlamda olumlu yaklaştığı anlaşılmaktadır. Diğer konularda ise verilen cevapların ortalama değerlerinin birbirine yakın olmasından firmaların bu konularda yeterince başarılı olamadıkları sonucuna ulaşılabilir (Çizelge 5.7).

Çizelge 9. Firmalardaki istihbarat biriminin varlığına ilişkin bulgular

		n	%
Firmanızda istihbari bilgi toplamak ve analiz yapmak için bilinçli olarak yürütülen bir faaliyetiniz var mı?	Evet	37	68,5
	Hayır	17	31,5
Hali hazırda rekabet istihbaratı sisteminiz var mı?	Evet	30	55,6
	Hayır	24	44,4
Firmanızda rekabet istihbaratı konusunda çalışanlar mevcut mu?	Evet	31	57,4
	Hayır	23	42,6
Firmanızda çalışanlar için rekabet istihbaratı eğitimi veriliyor mu?	Evet	15	27,8
	Hayır	39	72,2
Firmanızın kurumsal kültürü bilgi toplamayı ve bilgi paylaşımını teşvik eder mi?	Evet	41	75,9
	Hayır	13	24,1
Firmanız güvenilir bilgi kaynaklarının merkezi bir kaydını tutar mı?	Evet	44	81,5
	Hayır	10	18,5
Firmanızda rekabet istihbaratı etik ilkeleri belirlenmiş midir?	Evet	34	63
	Hayır	20	37

5.8. Firmaların Rekabet Yönlü İstihbarat Toplama Uygulamasına Göre Dağılımı

Örnekleme grubundaki firmaların kaç yıldır rekabet yönlü istihbarat toplama uygulaması yaptığı Çizelgede incelenmiştir. Buna göre firmaların 11'i (%20,4) 1 yıldan daha az, 20'si (%37) 1 ila 5 yıl, 9'u (%16,7) 6 ila 10 yıl, 14'ü (%25,9) 10 yıldan fazla rekabet yönlü istihbarat toplama uygulaması yapmaktadır. Ankete konu olan firmaların iç ve dış pazarlarda çok uzun yıllar faaliyet gösterdiği düşünülürse yürütülen rekabet istihbaratı faaliyet süresinin nispeten kısa süreli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu durum firmaların rekabet yönlü istihbarat toplama konusunda yeteri kadar tecrübe sahibi olmadıklarını göstermektedir (Çizelge 5.8).

Çizelge 10. Firmaların rekabet yönlü istihbarat toplama uygulamasına göre dağılımı

	n	%
1 yıldan daha az	11	20,4
1 ila 5 yıl	20	37
6 ila 10 yıl	9	16,7
10 yıldan daha fazla	14	25,9
Toplam	54	100

5.9. Firmaların Rekabet İstihbaratı Elde Etme ve Uygulama Yönünden Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Bulgular

Bu bölümde firmaların rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünde karşılaştığı zorluklar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan karşılaştıkları zorlukları “hiç karşılaşmadım”, “az karşılaştım”, “çok karşılaştım” seçeneklerine göre derecelendirmeleri istenmiştir. Firmalardan alınan cevaplara göre karşılaşılan zorlukların seviyesi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Birinci ifadede firmalara rekabet istihbaratı için katılımcı bir çevre ve farkındalık oluşturmanın zorluk derecesi sorulmuştur. Firmaların 23'ü (%42,6) hiç zorlukla karşılaşmazken, 23'ü (%42,6) az, 8'i (%14,8) ise katılımcı bir çevre ve farkındalık oluşturma konusunda çok zorlukla karşılaştığını belirtmişlerdir. Dağılımın ortalamasına göre (0,72) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu konuda “az zorlukla karşılaştığı”

söylenbilir. Diğer karşılaşılan zorluklar ortalama değerler dikkate alınarak değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılabilir: Firmaların, yönetimin rekabet istihbaratına ilgisiz kalması (0,55) ve istihbarat elde etmeye yönelik yapılan yatırımların getirisinin öngörülememesi (0,85) konularında az zorlukla karşılaştığı görülmektedir. Ortalama değerler öncekilere göre biraz daha yüksek olmakla birlikte firmalar zaman eksikliğini (1), rekabet istihbaratı konusunda nitelikli insan kaynağı eksikliğini (1,14), bütçe kısıtlarını (1) ve personelden kaynaklı sorunları (1,05) az karşılaşılan sorunlar olarak değerlendirmektedir. Kritik bilgi ihtiyaçlarının belirlenememesi ve ilgili bilgilerin etkin ve zamanında toplanamaması (0,92) ve rekabet istihbaratı etiğinin sebep olduğu zorluklar (0,55) firmalar tarafından ortalama değeri daha düşük ve az karşılaşılan zorluklar olarak değerlendirilmektedir (Çizelge 5.9).

Çizelge 11. Firmaların rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden karşılaştığı zorluklara göre dağılımı

	Hiç karşılaştım		Az karşılaştım		Çok karşılaştım		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%		
Rekabet istihbaratı için katılımcı bir çevre ve farkındalık oluşturmak	23	42,6	23	42,6	8	14,8	0,72	0,71
Yönetimin bu konuya ilgisizliği	31	57,4	16	29,6	7	13	0,55	0,72
İstihbaratı elde etmeye yönelik yapılan yatırımların getirisinin öngörülememesi	21	38,9	20	37	13	24,1	0,85	0,79
Zaman eksikliği	19	35,2	16	29,6	19	35,2	1	0,85
Bu konuda nitelikli insan kaynağı eksikliği	13	24,1	20	37	21	38,9	1,14	0,79
Bütçe kısıtları	18	33,3	18	33,3	18	33,3	1	0,82
Personel sorunları	11	20,4	29	53,7	14	25,9	1,05	0,68
Kritik bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ilgili bilgilerin etkin ve zamanında toplanması	18	33,3	22	40,7	14	25,9	0,92	0,77
Rekabet istihbaratı etiği	30	55,6	18	33,3	6	11,1	0,55	0,69

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Hiç karşılaştım” 0, “Az karşılaştım” 1 ve “Çok karşılaştım” 2 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

5.10. Etkili Bir Rekabet İstihbaratı Sisteminin Firmalara Sağlayacağı Faydalara Yönelik Bulgular

Bu bölümde firmalardan etkili bir istihbarat sistemine sahip olmaları durumunda elde edecekleri faydaları değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan istihbarat sisteminin sağlayacağı faydaları “kesinlikle katılmıyorum”, “çok az derecede katılıyorum”, “orta derecede katılıyorum”, “önemli derecede katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerine göre derecelendirmeleri istenmiştir. Firmalardan alınan cevaplara göre elde edilecek faydaların seviyesi tespit edilmeye çalışılmıştır (Çizelge 5.10).

İlk olarak firmalara fırsatların ve tehditlerin önceden belirlenmesi konusunda elde edecekleri faydaların derecesi sorulmuştur. Firmaların 2’si (%3,7) “kesinlikle katılmıyorum”, 1’i (%1,9) “çok az derecede katılıyorum”, 3’ü (%5,6) “orta derecede katılıyorum”, 8’i (%14,8) “önemli derecede katılıyorum”, 40’ı (%74,1) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplara göre bu ifadenin ortalaması 4,54 olup firmaların genel anlamda “kesinlikle katılıyorum” şeklinde kanaat belirttiği söylenebilir. Diğer ifadelerin firmalar nezdindeki faydaları ortalama değerler üzerinden yorumlandığında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Ortalama değerler esas alındığında firmalara göre rekabet istihbaratı sisteminin en çok fayda sağlayacağı düşünülen konulardan satış ve pazar payı artışı (4,54) “kesinlikle katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Firmalar, yüksek ortalamaya sahip olan düzenli bilgi toplama imkânı (4,43), daha isabetli karar verme imkânı (4,43), bilgi niteliğinin artması (4,43) ve yeni ürün geliştirme imkânı (4,41) ifadelerine önemli derecede katıldığını belirtmiştir.

Firmaların diğerlerine nazaran daha az fayda sağlayacağını düşündükleri ifadelerden karlılık artışı (4,35), daha etkili bilgi paylaşımı imkânı (4,35), üretim veya ürün kalitesinin iyileştirilmesi (4,33) ve karar verme sürecini hızlandırması (4,30) ortalama değerleri itibariyle “önemli derecede katılıyorum” şeklinde değerlendirilebilir. Daha derin analizler yapılmasını (4,28), kritik bilgi ihtiyaçlarını belirleme imkânı (4,22) ve maliyet tasarrufu sağlaması yönüyle bu ifadeler firmaların yine önemli derecede katıldığı konular arasında değerlendirilmiştir.

Çizelge 12. Firmaların etkili bir rekabet istihbaratı sisteminin kendilerine sağlayacağı faydalara hangi düzeyde katıldıklarına ilişkin dağılım

	Kesinlikle katılmıyorum		Çok az derecede katılıyorum		Orta derecede katılıyorum		Önemli derecede katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Fırsatların ve tehditlerin önceden belirlenmesini sağlar	2	3,7	1	1,9	3	5,6	8	14,8	40	74,1	4,54	0,97
Yeni ürün geliştirme imkânı sağlar	0	0	3	5,6	8	14,8	7	13	36	66,7	4,41	0,94
Karlılık artışı sağlar	1	1,9	4	7,4	6	11,1	7	13	36	66,7	4,35	1,07
Daha düzenli bilgi toplama imkânı sağlar	0	0	4	7,4	4	7,4	11	20,4	35	64,8	4,43	0,92
Daha isabetli karar verme imkânı sağlar	1	1,9	2	3,7	3	5,6	15	27,8	33	61,1	4,43	0,90
Satış ve Pazar payı artışı sağlar	0	0	2	3,7	4	7,4	11	20,4	37	68,5	4,54	0,79
Karar verme sürecini hızlandırır	1	1,9	1	1,9	11	20,4	9	16,7	32	59,3	4,30	0,98
Üretim veya ürün kalitesinin iyileştirilmesini sağlar	0	0	4	7,4	7	13	10	18,5	33	61,1	4,33	0,97
Bilgi niteliğinin artmasını sağlar	2	3,7	1	1,9	5	9,3	10	18,5	36	66,7	4,43	1,00
Maliyet tasarrufu sağlar	4	7,4	6	11,1	11	20,4	11	20,4	22	40,7	3,76	1,30
Kritik bilgi ihtiyaçlarını belirleme imkânı sağlar	1	1,9	3	5,6	7	13	15	27,8	28	51,9	4,22	1,00
Daha derin analizler yapılmasını sağlar	2	3,7	2	3,7	7	13	11	20,4	32	59,3	4,28	1,07
Daha etkili bilgi paylaşımı imkânı sağlar	0	0	4	7,4	6	11,1	11	20,4	33	61,1	4,35	0,95

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Kesinlikle katılmıyorum” 1, “Çok az derecede katılıyorum” 2, “Orta derecede katılıyorum” 3, “Önemli derecede katılıyorum” 4 ve “Kesinlikle katılıyorum” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

5.11. Firmaların Rekabet İstihbaratı Temel Amaçlarına Yönelik Bulgular

Bu bölümde firmaların rekabet istihbaratı faaliyetlerini hangi amaçlarla ve hangi düzeyde yürüttüğü tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan rekabet istihbaratı kullanım amaçlarını “tamamen önemsiz”, “çok az önemli”, “orta derecede önemli”, “oldukça çok önemli” ve “tamamen önemli” seçeneklerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen cevaplara göre firmaların amaç yönünden eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır (Çizelge 5.11).

Çizelge 13. Firmaların rekabet istihbaratı temel amaçlarını hangi düzeyde önemsediklerine ilişkin dağılım

	Tamamen önemsiz		Çok az önemli		Orta derecede önemli		Oldukça çok önemli		Tamamen önemli		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Saldırı yönlü rekabet istihbaratı	4	7,4	7	13	11	20,4	11	20,4	21	38,9	3,70	1,31
Savunmacı rekabet istihbaratı	1	1,9	6	11,1	7	13	13	24,1	27	50	4,09	1,12
Lojistik yönlü rekabet istihbaratı	1	1,9	6	11,1	12	22,2	9	16,7	26	48,2	3,98	1,16

(*) Ortalama değerin hesaplanmasında “Tamamen önemsiz” 1, “Çok az önemli” 2, “Orta derecede önemli” 3, “Oldukça çok önemli” 4 ve “Tamamen önemli” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

Firmalara birinci ifadede saldırı yönlü rekabet istihbaratı faaliyetlerinin amaç bakımından kendileri için ne kadar önemli olduğu sorulmuştur. Bu amaç firmaların 4’ü (%7,4) için tamamen önemsizken, 7’si (%13) çok az önemsedğini, 11’i (%20,4) orta derecede önemsedğini, 11’i oldukça çok önemsedğini ve 21 (%38,9) tanesi ise saldırı yönlü rekabet istihbaratını tamamen önemli gördüklerini belirtmiştir. Bu konu ile ilgili verilen cevapların ortalamasına göre (3,70) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu konuyu oldukça çok önemsedığı söylenebilir.

Firmalardan diğer bir rekabet istihbaratı amacı olan savunmacı rekabet istihbaratını önem derecesine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Verilen cevaplara göre firmalardan 1’nin (%1,9) tamamen önemsiz olarak nitelendirdiği, 6’sının (%11,1) çok az önemsedığı, 7’sinin (%13) orta derecede önemsedığı, 13’ünün (%24,1) oldukça çok önemsedığı ve 27 (%50) tanesi içinse savunmacı rekabet istihbaratının tamamen önemli olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi dağılımın ortalamasına göre (4,09) yorumlayacak olursak firmaların savunmacı rekabet istihbaratını oldukça çok önemsedığı anlaşılmaktadır.

Firmalara rekabet istihbaratının temel amaçlarından sonuncusu olan lojistik yönlü rekabet istihbaratının önem derecesi sorulmuştur. Firmaların 1’i (%1,9) tamamen önemsiz olduğunu belirtirken, 6’sı (%11,1) çok az önemli, 12’si (%22,2) orta derecede önemli, 9’u (%16,7) oldukça çok önemli ve 26’sı (%48,2) ise lojistik yönlü rekabet istihbaratının tamamen önemli olduğunu belirtmişlerdir. Dağılımın ortalamasına göre (3,98) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu konuyu “oldukça çok önemsedığı” söylenebilir.

5.12. Firmaların İstihbarat Toplama İhtiyacı Duyduğu Konulara Yönelik Bulgular

Bu bölümde firmaların istihbarat toplama ihtiyacı duyduğu konular bulunmaktadır. Firmalardan konuları “tamamen önemsiz”, “çok az önemli”, “orta derecede önemli”, “oldukça çok önemli” ve “tamamen önemli” seçeneklerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplara göre istihbarat toplama ihtiyacı duydukları konuların önem derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır (Çizelge 5.12).

Katılımcılara rakipleriyle ilgili elde edecekleri istihbaratı ne derecede önemsedikleri sorulmuştur. Verilen cevaplara göre 4 (%7,4) firma çok az önemsediklerini belirtirken yine firmalardan 4 (%7,4) tanesi rakipler hakkında toplanacak istihbaratı orta derecede önemsediklerini ifade etmişlerdir. Firmalardan 6’sı (%11,1) bu konuyu oldukça çok önemsediklerini, 40’ı (%74,1) ise konuyla alakalı elde edilecek istihbaratın tamamen önemli olduğunu belirtmiştir. Rakipler hakkında toplanacak istihbaratın tamamen önemsiz olduğunu düşünen firma bulunmamaktadır. Ortalama ifade dikkate alındığında ise firmaların bu konuyu tamamen önemli (4,52) gördüğü söylenebilir.

Çizelge 14. Firmaların istihbarat toplama ihtiyacı duyduğu konuları hangi düzeyde önemsediklerine göre dağılımı

	Tamamen önemsiz		Çok az önemli		Orta derecede önemli		Oldukça çok önemli		Tamamen önemli		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rakipler	0	0	4	7,4	4	7,4	6	11,1	40	74,1	4,52	0,93
Müşteriler	0	0	0	0	1	1,9	12	22,2	41	75,9	4,74	0,48
Ekonomik durum	1	1,9	0	0	7	13	14	25,9	32	59,3	4,41	0,86
Çevre sorunları	5	9,3	9	16,7	14	25,9	18	33,3	8	14,8	3,28	1,19
Yasama konuları	3	5,6	4	7,4	13	24,1	14	25,9	20	37	3,81	1,18
Makro eğilimler	3	5,6	3	5,6	12	22,2	16	29,6	20	37	3,87	1,15
İç ve dış pazarlar	0	0	0	0	4	7,4	12	22,2	38	70,4	4,63	0,62
Genel sektörel gelişimler	0	0	1	1,9	8	14,8	16	29,6	29	53,7	4,35	0,80
Politik durum ve gelişmeler	0	0	4	7,4	10	18,5	13	24,1	27	50	4,17	0,99
Tedarikçiler	1	1,9	1	1,9	9	16,7	13	24,1	30	55,6	4,30	0,94
Teknolojik gelişmeler	0	0	2	3,7	5	9,3	16	29,6	31	57,4	4,41	0,81
Fuar düzenlemeleri	3	5,6	2	3,7	11	20,4	13	24,1	25	46,3	4,02	1,16
Ürün geliştirme	0	0	3	5,6	5	9,3	10	18,5	36	66,7	4,46	0,88
Finansal istihbarat	0	0	2	3,7	8	14,8	15	27,8	29	53,7	4,31	0,86

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Tamamen önemsiz” 1, “Çok az önemli” 2, “Orta derecede önemli” 3, “Oldukça çok önemli” 4 ve “Tamamen önemli” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

Firmalar tarafından yapılan değerlendirmede istihbarat toplama ihtiyacı duyulan konulara ilişkin ortalama değer bakımından öne çıkanları yorumlamak gerekirse; müşteriler (4,74), iç ve dış pazarlar (4,63), ürün geliştirme tamamen önemli görülen konular arasında yer almaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplardan ekonomik durum (4,41), teknolojik gelişmeler (4,41), genel sektörel gelişmeler (4,35), finansal istihbarat(4,31) ve tedarikçiler (4,30) gibi konuları firmaların oldukça çok önemseydiği anlaşılmaktadır. Diğer unsurlara göre daha düşük ortalamaya sahip olan çevre sorunları (3,28) ise firmalar nezdinde orta derecede önemli olarak değerlendirilmiştir.

5.13. Firmaların Rekabet İstihbaratı Toplarken Kullandığı Kaynaklara Yönelik Bulgular

Bu bölümde firmalara rekabet istihbaratı faaliyetleri sırasında kullandıkları kaynaklar ile ilgili sorular sorulmuştur. Daha önceden belirlenmiş olan kaynaklar katılımcılar tarafından “hiç kullanmadım”, “az kullandım”, “çok kullandım” seçenekleri baz alınarak derecelendirilmiştir. Firmaların verdiği cevaplara göre kullanılan kaynakların kullanım sıklığı belirlenmeye çalışılmıştır (Çizelge 5.13).

İlk olarak firmalara istihbari kaynak olarak müşterilerin oluşturduğu kaynakları ne sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Firmaların 4’ü (%7,4) hiç kullanmadığını belirtirken, 7’si (%13) az, 43’ü (%79,6) ise istihbarat toplamak amacıyla müşterilerden oluşan kaynakları çok kullandığını belirtmişlerdir. Verilen cevapların ortalama değerleri (1,72) üzerinden bir yorum yapılacak olursa firmaların genel itibarıyla müşterilerden oluşan kaynakları çok kullandığı anlaşılmaktadır.

Firmalar tarafından kullanılan diğer kaynakları ortalama değerler üzerinden yorumlayacak olursak ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde değerlendirilebilir: Katılımcıların verdiği cevaplara göre internet – web sayfaları (1,74), iş gezileri ve ticari fuarlar (1,69), firma içi kaynaklar (1,67), iş ortakları (1,57) ve tedarikçilerin (1,50) çok kullanılan kaynaklar olduğu görülmektedir. Sahip olduğu ortalama değerler üzerinden değerlendirme yapmak gerekirse bankacılar (0,87), istihbarat portalları (0,83), rakiplerden katılan personeller (0,74), patent veritabanları (0,70) ve kalkınma ajansları (0,52) firmaların az kullandığı kaynaklar olduğu görülmektedir.

Çizelge 15. Firmaların rekabet istihbaratı toplarken kullandığı kaynaklara ilişkin dağılım

	Hiç kullanmadım		Az kullandım		Çok kullandım		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%		
Müşteriler	4	7,4	7	13	43	79,6	1,72	0,60
Tedarikçiler	7	13	13	24,1	34	63	1,50	0,72
Bankacılar	24	44,4	13	24,1	17	31,5	0,87	0,87
Firma içi kaynaklar	5	9,3	8	14,8	41	75,9	1,67	0,64
Distribütörler	10	18,5	13	24,1	31	57,4	1,39	0,79
Danışmanlar	17	31,5	17	31,5	20	37	1,06	0,83
İş ortakları	7	13	9	16,7	38	70,4	1,57	0,72
Kalkınma ajansları	32	59,3	16	29,6	6	11,1	0,52	0,69
Medya yayınları	21	38,9	14	25,9	19	35,2	0,96	0,87
Sektör yayınları ve araştırma raporları	12	22,2	18	33,3	24	44,4	1,22	0,79
İstihbarat portalları	25	46,3	13	24,1	16	29,6	0,83	0,86
Rakiplerden katılan personeller	29	53,7	10	18,5	15	27,8	0,74	0,87
Patent veritabanları	27	50	16	29,6	11	20,4	0,70	0,79
Toplantılar	10	18,5	19	35,2	25	46,3	1,28	0,76
Endüstriyel kümeler	21	38,9	18	33,3	15	27,8	0,89	0,82
İnternet (web sayfaları)	3	5,6	8	14,8	43	79,6	1,74	0,56
İş gezileri ve ticari fuarlar	3	5,6	11	20,4	40	74,1	1,69	0,58
Sanayi ve ticaret odaları	11	20,4	13	24,1	30	55,6	1,35	0,80
İhracatçı birlikleri	10	18,5	12	22,2	32	59,3	1,41	0,79
Sanayi ve iş adamları derneği	8	14,8	20	37	26	48,1	1,33	0,73

(*) Ortalama değerinin hesaplanmasında “Hiç kullanmadım” 0, “Az kullandım” 1 ve “Çok kullandım” 2 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

5.14. Firmaların Toplanan İstihbaratı Analiz Ederken Kullandıkları Analiz Araçları ve Yöntemlerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde firmalara çeşitli kaynaklardan elde ettikleri istihbaratı analiz ederken hangi analiz tekniklerini kullandıkları sorulmuştur. Firmalardan kendilerine sorulan analiz tekniklerini “hiç kullanmadım”, “az kullandım”, “çok kullandım” seçeneklerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen cevaplara göre analiz tekniklerinin ne sıklıkla kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Çizelge 5.14).

Çizelge 16. Firmaların toplanan istihbaratı analiz ederken kullandıkları analiz araçlarına ve yöntemlere ilişkin dağılım

	Hiç kullanmadım		Az kullandım		Çok kullandım		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%		
Senaryo analizi	22	40,7	11	20,4	21	38,9	0,98	0,90
Makro çevre analizi	26	48,1	11	20,4	17	31,5	0,83	0,88
Rakip analizi	7	13	10	18,5	37	68,5	1,56	0,72
Yönetim profillemesi	21	38,9	16	29,6	17	31,5	0,93	0,84
Müşteri bölümlenme analizi	16	29,6	14	25,9	24	44,4	1,15	0,86
SWOT analizi	18	33,3	7	13	29	53,7	1,20	0,92
Müşteri değer analizi	14	25,9	9	16,7	31	57,4	1,31	0,86
Ürün yaşam döngüsü	26	48,1	8	14,8	20	37	0,89	0,92
Deneyim eğrisi analizi	25	46,3	10	18,5	19	35,2	0,89	0,90
Teknoloji yaşam döngüsü	21	38,9	15	27,8	18	33,3	0,94	0,86
Mali oran ve beyanname analizi	23	42,6	13	24,1	18	33,3	0,91	0,87
Hisse analizi	32	59,3	15	27,8	7	13	0,54	0,72
Finansal analiz ve değerlendirme	13	24,1	14	25,9	27	50	1,26	0,83
Stratejik grup analizi	27	50	11	20,4	16	29,6	0,80	0,88
Fonksiyonel yetenek ve kaynak analizi	23	42,6	12	22,2	19	35,2	0,93	0,89
Sürdürülebilir büyüme hızı	22	40,7	10	18,5	22	40,7	1,00	0,91
GAP analizi	32	59,3	11	20,4	11	20,4	0,61	0,81
Büyüme vektör analizi	25	46,3	10	18,5	19	35,2	0,89	0,90
Patent analizi	30	55,6	14	25,9	10	18,5	0,63	0,78
Sanayi analizi	9	16,7	14	25,9	31	57,4	1,41	0,77
Değer zinciri analizi	31	57,4	7	13	16	29,6	0,72	0,90
Hedef Pazar matrisi	16	29,6	7	13	31	57,4	1,28	0,90
Boston danışmanlık grubu gelişimi/Share portföy matrisi	41	75,9	8	14,8	5	9,3	0,33	0,64
General electric faaliyet görüntüleme matrisi	40	74,1	8	14,8	6	11,1	0,37	0,68
Sorun analizi	18	33,3	12	22,2	24	44,4	1,11	0,88

(*) Ortalama değer hesaplanmasında “Hiç kullanmadım” 0, “Az kullandım” 1 ve “Çok kullandım” 2 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

Birinci ifadede firmalara sahip oldukları rekabet istihbaratı doğrultusunda senaryo analizini hangi sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Firmaların 22’si (%40,7) senaryo

analizini hiç kullanmadığını belirtirken, 11'i (%20,4) az kullandığını, 21 (%38,9) ise çok kullandığını belirtmiştir. Dağılımın ortalamasına göre (0,98) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu analiz yöntemini “az kullandığı” söylenebilir. Ayrıca rakip analizi (1,56) firmalar tarafından çok kullanılan ve sahip olduğu ortalama değer bakımından öne çıkan bir analiz yöntemidir.

Kullanılan diğer analiz yöntemleri ortalama değerler dikkate alınarak değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılabilir: Sanayi analizi (1,41), müşteri değer analizi (1,31), hedef pazar matrisi (1,28), finansal analiz ve değerlendirme (1,26), SWOT analizi (1,20) gibi analiz yöntemlerinin diğer yöntemlere göre firmalar tarafından daha çok tercih edildiği görülse de ortalama değerlerinin dereceleri esas alındığında “az kullanılan” yöntemler arasında yer aldığı anlaşılmaktadır. Boston danışmanlık grubu gelişimi portföy matrisi (0,33) ve General Electric faaliyet görüntüleme matrisi (0,37) yöntemleri sahip oldukları ortalama değer bakımından firmaların “hiç kullanmadığı” analiz yöntemleridir.

5.15. Firmaların İstihbari Bilgileri Kullanıcılara Ulaştırırken Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde firmalara rekabet istihbaratını üst yönetime veya istihbaratı kullanacak olan birime iletirken hangi yöntemleri kullandıkları sorulmuştur. Firmalardan kullandıkları dağıtım yöntemlerini “hiç kullanmadım”, “az kullandım”, “çok kullandım” seçeneklerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen cevaplara göre dağıtım yöntemlerinin ne sıklıkla kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Çizelge 5.15).

İlk olarak firmalara dağıtım yöntemlerinden özet sunumları ne sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Firmaların 15'i (%27,8) özet sunumları hiç kullanmazken, 16'sı (%29,6) az, 23'ü (%42,6) ise çok kullandığını belirtmişlerdir. Dağılımın ortalamasına göre (1,15) bir değerlendirme yapıldığında, firmaların bu yöntemi “az kullandığı” söylenebilir. Firmalar tarafından çok kullanılan dağıtım yöntemlerine yüz yüze görüşmeler (1,89), e-postalar (1,83) ve yazılı raporlar (1,46) örnek verilebilir. Diğer kullanılan dağıtım yöntemleri ortalama değerler dikkate alınarak değerlendirildiğinde bültenler (0,78), konferanslar (0,74) ve seminerler (0,70) firmaların az kullandığı dağıtım yöntemleri arasında yer almaktadır.

Çizelge 17. Firmaların istihbari bilgileri kullanıcılara ulaştırırken kullandıkları yöntemlere ilişkin dağılım

	Hiç kullanmadım		Az kullandım		Çok kullandım		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%		
Özet sunumlar	15	27,8	16	29,6	23	42,6	1,15	0,83
İnternet	10	18,5	10	18,5	34	63	1,44	0,79
Merkezi veri tabanı	23	42,6	13	24,1	18	33,3	0,91	0,87
Konferanslar	27	50	14	25,9	13	24,1	0,74	0,83
Sunumlar	10	18,5	20	37	24	44,4	1,26	0,76
Bültenler	27	50	12	22,2	15	27,8	0,78	0,86
E postalar	2	3,7	5	9,3	47	87	1,83	0,47
Yazılı raporlar	8	14,8	13	24,1	33	61,1	1,46	0,75
Seminerler	28	51,9	14	25,9	12	22,2	0,70	0,82
Yüz yüze görüşmeler	2	3,7	2	3,7	50	92,6	1,89	0,42

(*) Ortalama değer hesaplanmasında “Hiç kullanmadım” 0, “Az kullandım” 1 ve “Çok kullandım” 2 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

5.16. Rekabet İstihbaratı Bilgilerinin Firma İçerisindeki Birimlerde Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde firmalara rekabet istihbaratını hangi birimlerinde ve ne derecede etkili kullandıkları sorulmuştur. Katılımcılardan rekabet istihbaratı etki düzeyini her birim için ayrı ayrı “tamamen etkisiz”, “az etkili”, “orta derecede etkili”, “önemli ölçüde etkili”, “tamamen etkili” seçeneklerine göre derecelendirmeleri istenmiştir. Firmaların verdiği cevaplar doğrultusunda rekabet istihbaratının firma içerisinde kullanıldığı birimler ve etki düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır (Çizelge 5.16).

Birinci ifadede firmalara müşteri yönetimi biriminde rekabet istihbaratının varlığı ve ne ölçüde etkin kullanıldığı sorulmuştur. Firmaların 3’ü (%5,6) “tamamen etkisiz”, 6’sı (%11,1) “çok az etkili”, 8’i (%14,8) “orta derecede etkili”, 13’ü (%24,1) “önemli ölçüde etkili”, 24’ü (%44,4) “tamamen etkili” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplara göre bu ifadenin ortalaması 3,91 olup firmaların genel anlamda müşteri yönetimi biriminde rekabet istihbaratını “önemli ölçüde etkili” kullandığı anlaşılmaktadır. Dış ticaret birimi (4,57) diğer birimler içinde en yüksek ortalama değeriyle firmaların rekabet istihbaratını “tamamen etkili” kullanabildiği tek birim olmuştur.

Çizelge 18. Rekabet istihbaratı bilgilerinin firma içerisindeki birimlerde kullanım durumuna göre dağılımı

	Tamamen etkisiz		Çok az etkili		Orta derecede etkili		Önemli ölçüde etkili		Tamamen etkili		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Müşteri yönetimi birimi	3	5,6	6	11,1	8	14,8	13	24,1	24	44,4	3,91	1,25
İnsan kaynakları yönetimi birimi	6	11,1	16	29,6	7	13	11	20,4	14	25,9	3,20	1,41
İş planlaması ve gelişimi birimi	2	3,7	6	11,1	12	22,2	14	25,9	20	37	3,81	1,17
Dış ticaret birimi	0	0	3	5,6	2	3,7	10	18,5	39	72,2	4,57	0,82
Finansal yönetim birimi	1	1,9	10	18,5	6	11,1	11	20,4	26	48,1	3,94	1,23
Üretim planlaması, tedarik zinciri birimi	1	1,9	4	7,4	8	14,8	18	33,3	23	42,6	4,07	1,03
Ar-Ge birimi	4	7,4	2	3,7	8	14,8	14	25,9	26	48,1	4,04	1,21

(*) Ortalama değerin hesaplanmasında “Tamamen etkisiz” 1, “Çok az etkili” 2, “Orta derecede etkili” 3, “Önemli ölçüde etkili” 4 ve “Tamamen etkili” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

Üretim planlaması, tedarik zinciri birimi (%4,07), Ar-Ge birimi (%4.04), finansal yönetim birimi (%3,94) ve iş planlaması - gelişimi birimi (%3,81) firmaların rekabet istihbaratını önemli ölçüde etkili kullandığı birimlerdir. Firmalar, sahip olduğu ortalama değerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi biriminde (%3,20) rekabet istihbaratını orta derecede etkili kullandığını belirtmiştir.

5.17. Firmaların İstihbarat Sürecindeki Geri Bildirim Uygulamalarının Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde firmalara yürüttükleri rekabet istihbaratı faaliyetlerinin etkinliğini tespit etmek ve daha verimli hale getirmek amacıyla hangi düzeyde geri bildirim uygulamaları yaptıkları sorulmuştur. Katılımcılardan geri bildirim uygulamaları konusundaki düşüncelerini “kesinlikle katılmıyorum”, “çok az derecede katılıyorum”, “orta derecede katılıyorum”, “önemli derecede katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerine göre derecelendirmeleri istenmiştir. Firmalardan alınan cevaplara göre geri bildirim uygulamalarının etkinlik düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır (Çizelge 5.17).

Firmalara istihbarat bilgilerini kullananlardan geri bildirim alınması konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Firmaların 4’ü (%7,4) kesinlikle katılmadığını, 4’ü (%7,4) çok az derecede katıldığını, 13’ü (%24,1) orta derecede katıldığını, 13’ü (%24,1) önemli derecede katıldığını, 20’si (%37) kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Verilen cevaplar üzerinden

hesaplanan ortalama değere göre (3,76) bir yorum yapmak gerekirse, firmaların genel anlamda bu konuya önemli derecede katıldığı söylenebilir.

Çizelge 19. Firmaların istihbarat sürecindeki geri bildirim uygulamalarının hangi düzeyde olduğuna ilişkin dağılım

	Kesinlikle katılmıyorum		Çok az derecede katılıyorum		Orta derecede katılıyorum		Önemli derecede katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Firmada istihbarat bilgilerini kullananlardan geri bildirim alınmaktadır	4	7,4	4	7,4	13	24,1	13	24,1	20	37	3,76	1,24
Üst yönetime güncellenen bilgiler hakkında sık sık geri bildirim yapılır	2	3,7	3	5,6	7	13	17	31,5	25	46,3	4,11	1,08
Geri bildirim, istihbarat bilgilerinin doğruluğunu analiz etmede yardımcı olur	2	3,7	4	7,4	6	11,1	16	29,6	26	48,1	4,11	1,11
Geri bildirim yoluyla mevcut rekabet istihbaratı sisteminin etkinliğini kontrol ederiz	3	5,6	5	9,3	12	22,2	8	14,8	26	48,1	3,91	1,26

(*) Ortalama değerlerin hesaplanmasında “Kesinlikle katılmıyorum” 1, “Çok az derecede katılıyorum” 2, “Orta derecede katılıyorum” 3, “Önemli derecede katılıyorum” 4 ve “Kesinlikle katılıyorum” 5 katsayısıyla değerlendirilmiştir.

İkinci ifadede firmalara üst yönetime güncellenen bilgiler hakkında sık sık geri bildirim yapılması konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Firmaların 2’si (%3,7) kesinlikle katılmadığını, 3’ü (%5,6) çok az derecede katıldığını, 7’si (%13) orta derecede katıldığını, 17’si (%31,5) önemli derecede katıldığını, 25’si (%46,3) kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Bu ifadenin ortalama değeri 4,11 olup firmaların genel anlamda bu konudaki düşüncesi “önemli derecede katılıyorum” şeklinde değerlendirilebilir.

Firmalara geri bildirim istihbarat bilgilerinin doğruluğunu analiz etmede yardımcı olacağı konusuna ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Firmaların 2’si (%3,7) kesinlikle katılmadığını, 4’ü (%7,4) çok az derecede katıldığını, 6’sı (%11,1) orta derecede katıldığını, 16’sı (%29,6) önemli derecede katıldığını, 26’sı (%48,1) kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Firmalardan alınan cevapların ortalamasına göre (4,11) bir değerlendirme yapılacak olursa, firmaların bu konuya önemli derecede katıldığı anlaşılmaktadır.

Son ifadede firmalara geri bildirim yoluyla mevcut rekabet istihbaratı sisteminin etkinliğinin kontrol edilmesi konusuna ne düzeyde katıldıkları sorulmuştur. Firmaların 3'ü (%5,6) kesinlikle katılmadığını, 5'i (%9,3) çok az derecede katıldığını, 12'si (%22,2) orta derecede katılığını, 8'i (%14,8) önemli derecede katıldığını, 26'sı (%48,1) kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Katılımcılardan elde edilen cevapların ortalama değeri 3,91 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama değere göre firmaların bu ifadeye önemli ölçüde katıldığı söylenebilir.

5.18. Hipotezlerin Testi ve Değerlendirmeler

H1a: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H1b: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H1c: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H1d: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H1e: Firmaların sahip olduğu personel sayısı ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Firmaların sahip olduğu personel sayısının rekabet istihbaratı performans puanı ve rekabet istihbaratı sürecine ait unsurlar üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi yapılmıştır. Normal dağılıma sahip olan istihbarat toplama, analiz ve performans puanı değişkenleri için bir yönlü ANOVA testi kullanılırken, normal dağılıma sahip olmayan dağıtım ve geri bildirim değişkenleri için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Yapılan bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi neticesinde personel sayısı değişkeninin istihbarat toplama ($p=0,058$), analiz ($p=0,449$), geri bildirim ($p=0,883$) ve performans puanı ($p=0,159$) değişkenleri üzerinde bir etkisi görülmezken, dağıtım ($p=0,001$) değişkeni üzerinde bir etkisi olduğu görülmüştür. Yani firmaların personel sayısı arttıkça istihbarat dağıtım faaliyetlerinin de artacağı beklenmektedir (Çizelge 5.18).

Çizelge 20. Personel sayısına göre farklılık

Personel sayısına göre farklılık					Test değerine ilişkin p değeri	Karar	Sonuç
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank	Kullanılan İstatistiksel Yöntem			
İstihbarat toplama	1	4	0,9250	Bir yönlü ANOVA	0,058>0,05	Hipotez red edilir	Personel sayısına göre farklılık göstermez
	2	14	1,1607				
	3	20	1,1600				
	4	16	1,4281				
Analiz	1	4	1,2222	Bir yönlü ANOVA	0,449>0,05	Hipotez red edilir	Personel sayısına göre farklılık göstermez
	2	14	0,7700				
	3	20	0,8657				
	4	16	0,8700				
Dağıtım	1	4	15.00	Kruskal-Wallis Testi	0,001<0,05	Hipotez kabul edilir	Personel sayısına göre farklılık gösterir
	2	14	19.61				
	3	20	26.03				
	4	16	39.38				
Geri bildirim	1	4	25.38	Kruskal-Wallis Testi	0,883>0,05	Hipotez red edilir	Personel sayısına göre farklılık göstermez
	2	14	27.61				
	3	20	25.95				
	4	16	29.88				
Performans puanı	1	4	1,53	Bir yönlü ANOVA	0,159>0,05	Hipotez red edilir	Personel sayısına göre farklılık göstermez
	2	14	1,76				
	3	20	1,77				
	4	16	2,05				

(*) Grup isimleri “0-10 personel” 1, “11-50 personel” 2, “51-250 personel” 3, “250’den fazla” 4 sayılarıyla ifade edilmiştir.

H2a: Firmaların hukuki yapısı ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2b: Firmaların hukuki yapısı ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2c: Firmaların hukuki yapısı ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2d: Firmaların hukuki yapısı ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2e: Firmaların hukuki yapısı ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Çizelge 21. Firmaların hukuki yapısına göre farklılık

Firma Türüne Göre Farklılık					Test değerine ilişkin p değeri	Karar	Sonuç
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank	Kullanılan İstatistiksel Yöntem			
İstihbarat toplama	1	30	1.27	Bağımsız örneklem t-testi	0,297>0,05	Hipotez red edilir	Firma türüne göre farklılık göstermez
	2	24	1.15				
Analiz	1	30	0.95	Bağımsız örneklem t-testi	0,752>0,05	Hipotez red edilir	Firma türüne göre farklılık göstermez
	2	24	0.92				
Dağıtım	1	30	33.07	Mann-Whitney U testi	0,003<0,05	Hipotez kabul edilir	Firma türüne göre farklılık gösterir
	2	24	20.54				
Geri bildirim	1	30	26.43	Mann-Whitney U testi	0,570>0,05	Hipotez red edilir	Firma türüne göre farklılık göstermez
	2	24	28.83				
Performans puanı	1	30	1.87	Bağımsız örneklem t-testi	0,798>0,05	Hipotez red edilir	Firma türüne göre farklılık göstermez
	2	24	1.79				

(*) Grup isimleri “Anonim şirket” 1, “Limited şirket” 2 sayılarıyla ifade edilmiştir.

Firmaların hukuki yapısının rekabet istihbaratı performans puanı ve diğer rekabet istihbaratı unsurları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örneklem grubundaki firmaların hukuki yapısının anonim şirket ve limited şirket olmak üzere iki farklı gruptan oluştuğu görülmektedir. Grup sayısı 2 olması sebebiyle normal dağılıma sahip olan istihbarat toplama, analiz, performans puanı değişkenleri için bağımsız örneklem t-testi analizi, normal dağılıma sahip olmayan dağıtım ve geri bildirim değişkenleri için Mann-Whitney U testi analizi kullanılmıştır. Yapılan t-testi analizi ve Mann-Whitney U testi analizi sonuçlarına göre firma türü değişkeninin istihbarat toplama ($p=0,297$), analiz ($p=0,752$), geri bildirim ($p=0,570$) ve performans puanı ($p=0,798$) değişkenleri üzerinde bir etkisi görülmezken, dağıtım ($p=0,003$) değişkeni üzerinde bir etkisi olduğu görülmüştür. Daha detaylı açıklamak gerekirse; hukuki yapısı anonim şirket olan firmaların hukuki yapısı limited şirket olan firmalara göre istihbarat dağıtım kanallarını daha etkin kullandığı, diğer unsurlarda ise bariz bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Çizelge 5.19).

H3a: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3b: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3c: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3d: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3e: Firmaların sahip olduğu ihracat oranı ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Çizelge 22. Yapılan ihracat oranına göre farklılık

İhracat miktarına göre farklılık				Test değerine ilişkin p değeri	Karar	Sonuç	
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank				Kullanılan İstatistiksel Yöntem
İstihbarat toplama	1	16	1,1844	Bir yönlü ANOVA	0,489>0,05	Hipotez red edilir	İhracat miktarına göre farklılık göstermez
	2	20	1,3100				
	3	9	1,0667				
	4	9	1,2500				
Analiz	1	16	0,8250	Bir yönlü ANOVA	0,532>0,05	Hipotez red edilir	İhracat miktarına göre farklılık göstermez
	2	20	1,0780				
	3	9	0,9511				
	4	9	0,8178				
Dağıtım	1	16	24,66	Kruskal-Wallis Testi	0,258>0,05	Hipotez red edilir	İhracat miktarına göre farklılık göstermez
	2	20	33,05				
	3	9	24,22				
	4	9	23,50				
Geri bildirim	1	16	21,34	Kruskal-Wallis Testi	0,131>0,05	Hipotez red edilir	İhracat miktarına göre farklılık göstermez
	2	20	26,98				
	3	9	35,56				
	4	9	31,56				
Performans puanı	1	16	1,6859	Bir yönlü ANOVA	0,425>0,05	Hipotez red edilir	İhracat miktarına göre farklılık göstermez
	2	20	1,9132				
	3	9	1,9211				
	4	9	1,8544				

(*) Grup isimleri “%20’den az” 1, “%21-50 arası” 2, “%51-80 arası” 3, “%81-100” 4 sayılarıyla ifade edilmiştir.

Firmaların ürettikleri malın ihracat miktarına olan oranı ile rekabet istihbaratıyla ilgili değişkenler arasındaki etkiyi araştırmak üzere bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi yapılmıştır. Yapılan bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi neticesinde ihracat miktarı değişkeninin istihbarat toplama ($p=0,489$), analiz ($p=0,532$), dağıtım ($p=0,258$), geri bildirim ($p=0,131$) ve performans puanı ($p=0,425$) değişkenleri üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Diğer bir deyişle firmaların daha yüksek

ihracat oranına sahip olması istihbarat faaliyetlerinin etkinliğini ve yoğunluğu arttırmamaktadır (Çizelge 5.20).

H4a: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4b: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4c: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4d: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4e: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumu ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Çizelge 23. Rekabet durumuna göre farklılık

Rekabet durumuna göre farklılık					Test değerine ilişkin p değeri	Karar	Sonuç
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank	Kullanılan İstatistiksel Yöntem			
İstihbarat toplama	1	13	1,1192	Bir yönlü ANOVA	0,543>0,05	Hipotez red edilir	Rekabete göre farklılık göstermez
	2	29	1,2414				
	3	12	1,2875				
Analiz	1	13	0,7169	Bir yönlü ANOVA	0,139>0,05	Hipotez red edilir	Rekabete göre farklılık göstermez
	2	29	0,9434				
	3	12	1,1667				
Dağıtım	1	13	23,42	Kruskal-Wallis Testi	0,030<0,05	Hipotez kabul edilir	Rekabete göre farklılık gösterir
	2	29	25,47				
	3	12	36,83				
Geri bildirim	1	13	23,50	Kruskal-Wallis Testi	0,047<0,05	Hipotez kabul edilir	Rekabete göre farklılık gösterir
	2	29	25,67				
	3	12	36,25				
Performans puanı	1	13	1,6485	Bir yönlü ANOVA	0,021<0,05	Hipotez kabul edilir	Rekabete göre farklılık gösterir
	2	29	1,8066				
	3	12	2,1167				

(*) Grup isimleri “Orta” 1, “Yüksek” 2, “Çok Yüksek” 3 sayılarıyla ifade edilmiştir.

Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet durumunun rekabet istihbaratı performans puanı ve diğer rekabet istihbaratı unsurları üzerindeki etkiyi incelemek için bir

yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde rekabet durumu değişkeninin istihbarat toplama ($p=0,543$) ve analiz ($p=0,139$) değişkenleri üzerinde bir etkisi görülmezken, dağıtım ($p=0,030$), geri bildirim ($p=0,047$) ve performans puanı ($p=0,021$) değişkenleri üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani firmaların faaliyet gösterdiği sektörde rekabet durumu zorlaştıkça, firmalar dağıtım, geri bildirim ve genel anlamda istihbarat faaliyetlerinde daha etkili olmaktadır (Çizelge 5.21).

H5a: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5b: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5c: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5d: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H5e: Firmaların çalışanlarına yönelik eğitim vermesi ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Firmaların çalışanlar için eğitim vermesinin rekabet istihbaratı performans puanı ve diğer rekabet istihbaratı unsurları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkiyi ölçmek için bağımsız örneklem t-testi analizi ve Mann-Whitney U testi analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre eğitim durumu değişkeninin istihbarat toplama ($p=0,000$), analiz ($p=0,007$), dağıtım ($p=0,038$), geri bildirim ($p=0,005$) ve performans puanı ($p=0,001$) değişkenleri üzerinde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Daha net açıklamak gerekirse; çalışanları için rekabet istihbaratı eğitimi verilen firmaların rekabet istihbaratı eğitimi verilmeyen firmalara göre istihbari faaliyetlerin her aşamasında daha etkin olduğu görülmektedir (Çizelge 5.22).

Çizelge 24. Eğitim durumuna göre farklılık

Eğitim durumuna göre farklılık					Test değerine ilişkin p değeri	Karar	Sonuç
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank	Kullanılan İstatistiksel Yöntem			
İstihbarat toplama	1	15	1,5233	Bağımsız örneklem t-testi	0,000<0,05	Hipotez kabul edilir	Eğitim verilmesine göre farklılık gösterir
	2	39	1,1064				
Analiz	1	15	1,2667	Bağımsız örneklem t-testi	0,007<0,05	Hipotez kabul edilir	Eğitim verilmesine göre farklılık gösterir
	2	39	0,8123				
Dağıtım	1	15	34,63	Wilcoxon Testi	0,038<0,05	Hipotez kabul edilir	Eğitim verilmesine göre farklılık gösterir
	2	39	24,76				
Geri bildirim	1	15	36,93	Wilcoxon Testi	0,005<0,05	Hipotez kabul edilir	Eğitim verilmesine göre farklılık gösterir
	2	39	23,87				
Performans puanı	1	15	2,1975	Bağımsız örneklem t-testi	0,001<0,05	Hipotez kabul edilir	Eğitim verilmesine göre farklılık gösterir
	2	39	1,6989				

(*) Grup isimleri “Evet” 1, “Hayır” 2 sayılarıyla ifade edilmiştir.

H6a: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile performans puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6b: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile rekabet istihbaratı toplama süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6c: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile rekabet istihbaratı analiz süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6d: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile rekabet istihbaratı dağıtım süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H6e: Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet tecrübesi ile rekabet istihbaratı geri bildirim süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Firmaların rekabet istihbaratı faaliyet süresinin rekabet istihbaratı performans puanı ve rekabet istihbaratı sürecine ait unsurlar üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi yapılmıştır. Yapılan bir yönlü ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testi analizi neticesinde faaliyet süresi değişkeninin istihbarat toplama ($p=0,012$), analiz ($p=0,019$), dağıtım ($p=0,001$), geri bildirim ($p=0,001$) ve performans puanı ($p=0,009$) değişkenleri üzerinde bir etkisi olduğu görülmüştür. Yani firmalar daha uzun süre rekabet yönlü istihbarat toplama uygulaması yaptıkça bu konuda

uzmanlaşmakta ve rekabet istihbaratı sürecine ait unsurlarda daha etkili olmaktadır (Çizelge 5.23).

Çizelge 25. Rekabet istihbaratı faaliyet süresine göre farklılık

Rekabet istihbaratı faaliyet süresine göre farklılık					Test değerine ilişkin p değeri	Karar	Sonuç
Değişkenler	Grup	N	Ortalama Veya Ortalama Rank	Kullanılan İstatistiksel Yöntem			
İstihbarat toplama	1	11	0,9136	Bir yönlü ANOVA	0,012<0,05	Hipotez kabul edilir	10 yıldan fazla faaliyet süresine göre farklılık gösterir
	2	20	1,2125				
	3	9	1,3333				
	4	14	1,4071				
Analiz	1	11	0,5091	Bir yönlü ANOVA	0,019<0,05	Hipotez kabul edilir	10 yıldan fazla faaliyet süresine göre farklılık gösterir
	2	20	1,0280				
	3	9	0,8844				
	4	14	1,1829				
Dağıtım	1	11	12,23	Kruskal-Wallis Testi	0,001<0,05	Hipotez kabul edilir	10 yıldan fazla faaliyet süresine göre farklılık gösterir
	2	20	27,65				
	3	9	29,00				
	4	14	38,32				
Geri bildirim	1	11	19,14	Kruskal-Wallis Testi	0,001<0,05	Hipotez kabul edilir	10 yıldan fazla faaliyet süresine göre farklılık gösterir
	2	20	31,58				
	3	9	17,44				
	4	14	34,71				
Performans puanı	1	11	1,3977	Bir yönlü ANOVA	0,009<0,05	Hipotez kabul edilir	10 yıldan fazla faaliyet süresine göre farklılık gösterir
	2	20	1,9101				
	3	9	1,7350				
	4	14	2,1448				

(*) Grup isimleri “1 yıldan daha az” 1, “1 ila 5 yıl” 2, “6 ila 10 yıl” 3, “10 yıldan fazla” 4 sayılarıyla ifade edilmiştir.

H7: Firmaların rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden yaşadığı zorluklar ile rekabet istihbaratı performans puanı arasında ilişki vardır.

H8: Etkili bir istihbarat sisteminin firmaya sağladığı fayda beklentisi ile rekabet istihbaratı performans puanı arasında ilişki vardır.

H9: Rekabet istihbaratı sistemini oluşturan temel amaçlar ile rekabet istihbaratı performans puanı arasında ilişki vardır.

H10: Firmaların istihbarat toplama ihtiyacı duyduğu konular ile rekabet istihbaratı performans puanı arasında ilişki vardır.

Çizelge 26. İstihbarat performans puanı ile Zorluk, Fayda, Amaç ve İhtiyaç değişkenleri arasındaki ilişki

		zorluk	fayda	amaç	ihtiyaç
Performans puanı	Korelasyon Katsayısı değeri ve türü	-0.174 (pearson)	0.481 (spearman)	0.598 (spearman)	0.693 (spearman)
	p-değeri	0.209>0.05	0.000<0.05	0.000<0.05	0.000<0.05
	Karar	Hipotez red edilir	Hipotez kabul edilir	Hipotez kabul edilir	Hipotez kabul edilir
	Yorum	İstatistik selolara kilişki yoktur.	Pozitif yönde doğrusal orta düzeyde ilişki vardır.	Pozitif yönde doğrusal orta düzeyde ilişki ivardır.	Pozitif yönde doğrusal yüksek düzeyde ilişki vardır.

İstihbarat performans puanı ile zorluk, fayda, amaç ve ihtiyaç değişkenleri arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Çizelgede firmaların rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden yaşadığı zorluklar “zorluk”, etkili bir istihbarat sisteminin firmaya sağladığı faydalar “fayda”, rekabet istihbaratı sistemini oluşturan temel amaçlar “amaç”, firmaların istihbarat toplama ihtiyacı duyduğu konular “ihtiyaç” olarak nitelendirilmiştir. Buna göre, performans puanı değişkeni ile zorluk ($p=0,209$, $r=-0,174$) değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Yapılan test sonuçlarına göre performans puanı değişkeni ile fayda ($p=0,000$, $r=0,481$) değişkeni arasında pozitif yönde doğrusal orta düzeyde ilişki vardır. Ayrıca performans puanı değişkeni ile amaç ($p=0,000$, $r=0,598$) değişkeni arasında pozitif yönde doğrusal orta düzeyde ilişki bulunmuştur. İhtiyaç ($p=0,000$, $r=0,693$) değişkeni ile performans puanı değişkeni arasında ise pozitif yönde doğrusal yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir (Çizelge 5.24).



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde rekabet istihbaratı faaliyetlerinin ne ölçüde yürütüldüğü, firmaların rekabet istihbaratı kavramını ne kadar tanıdığı ve istihbari faaliyetlerde ne denli etkin olduğunu tespit etmek için yapılan bu çalışma genelde Türk firmalar özelde ise makine sektöründe faaliyet gösteren firmalar için en uygun rekabet istihbaratı sistemini oluşturmayı hedeflemektedir. Rekabet ve istihbarat kavramlarının kökeninin insanlık tarihine kadar uzandığı göz önüne alındığı takdirde konunun hassasiyeti ve önemi daha iyi anlaşılacaktır. Askeri, ticari, siyasi ve daha nice alanlarda kullanım ihtiyacı hissedilen rekabet istihbaratı, herhangi bir konuda hedefe yönelik çalışmaların başarıyla neticelendirilmesi için ana unsur mahiyeti taşımaktadır. Genel itibariyle hem iş camiası hem de akademik camiada rekabet istihbaratı, uluslararası pazarlarda yeni pazarların tespit edilmesini sağlayan bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu durum konunun önemiyetinin yeterince anlaşılmadığını göstermektedir. Rekabet istihbaratı her ne kadar yeni pazarlar keşfetmek ve bu pazarlarda faaliyet göstermek için önem arz etse de böylesi dar bir alanda ele alınacak bir kavram değildir. Ticari anlamda bir tanım yapmak gerekirse; rekabet istihbaratı herhangi bir mal veya hizmetin üretiminden önceki proje aşamasından nihai tüketici tarafından kullanılacağı son ana kadar geçen süre zarfındaki bütün aşamaların en ince ayrıntısına kadar planlanmasına ve yönetilmesine yardımcı olan bir unsurdur.

Bu çalışmada uygulama alanı seçilirken uygulama yapılacak sektörün yüksek teknoloji içermesi, büyüyen bir ihracat oranına sahip olması ve nitelikli bilgi ihtiyacının fazla olması kriterleri dikkate alınmıştır. Yüksek teknolojiye sahip olması sebebiyle ilk etapta telekomünikasyon, savunma sanayisi ve makine sektörü ön plana çıkmıştır. Ülke olarak ithalatçı konumda olduğumuz için telekomünikasyon sektörü, çok fazla mahrem bilgi içermesi sebebiyle bilgi toplamaya elverişli olmadığı için savunma sanayi sektörü elenmiştir. Netice olarak tüm kriterler açısından uygun olan makine sektörü araştırma alanı olarak seçilmiştir. Ayrıca makine sektörü endüstriyel pazarları hedef aldığı için müşterilerin nezdinde malın niteliği daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çünkü bu pazarda müşteri, üreteceği mal ve hizmete yönelik kendisi için en uygun ürünü satın almak istemektedir. Özellikle tüketici pazarları ile mukayese ettiğimizde ürün hakkında üretici, nitelik bakımından tüketiciye göre çok daha fazla bilgi sahibidir. Ancak endüstriyel pazarlarda müşteri satın alacağı malın niteliği hakkında üretici kadar bilgi sahibi olmak

durumundadır. Bu durum bilgi gereksinimlerini arttırmakta ve istihbaratı daha önemli hale getirmektedir. Tüm bu sebeplerden ötürü makine sektörü uygulama alanı olarak seçilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarıyla ilgili genel bir değerlendirmenin yapılacağı bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılanların firmadaki konumunu belirlemek amacıyla katılımcılara firmadaki görevi sorulmuştur. Firma yetkilileri tarafından anket soruları inceledikten sonra ankette konuyla alakalı uzmanlık gerektirecek çok fazla soru olması sebebiyle sıklıkla departman müdürüne (%70,4) yönlendirme olmuştur. Ankete konu olan firmaların büyüklüğü personel sayısı üzerinden kategorize edilmiştir. Bu konuyla alakalı soruya verilen cevaplardan; üretim, montaj, kurulum ve satış sonrası teknik servis süreçleri için insan kaynağı ihtiyacı fazla olan makine sektöründe şartlar gereği mikro (%7,4) ve küçük (%25,9) ölçekli KOBİ'lerin sınırlı sayıda kaldığı görülmüştür. Personel sayısı gibi sahip olduğu kaynaklar bakımından büyüyen firmaların gelişen kurumsal kültürüyle birlikte bir süre sonra anonim şirkete (%55,6) dönüştüğü anlaşılmaktadır.

İhracat oranı %80'in üzerinde olan firma sayısının az olması küresel doğan işletme sayısının çok az olmasından kaynaklanmaktadır. Genelde firmalar iç piyasada filizlenip, büyüyüp, gelişip yeterli olgunluğa geldiklerinde dış pazarı hedeflemektedirler. Sektördeki firmaların yapı itibarıyla içe dönük olduğu görülmektedir. Rekabet istihbaratı kullanım amaçlarını değerlendirirken firmaların en yüksek puanları savunmacı rekabet istihbaratına (4,09), en düşük puanları ise saldırı yönlü rekabet istihbaratına (3,70) vermiş olmaları bu durumu desteklemektedir. İhracat yapılan ülkeler arasında, AB ülkeleri (%68,5) ile psikolojik mesafesi yakın olan Türk Cumhuriyetleri (%66,7) ve Orta Doğu ülkeleri (%79,6) öne çıkmaktadır. Ancak firmalarla yapılan yüz yüze görüşmelerde, katılımcılar ifadelerinde AB ülkelerine yapılan ihracatın büyük bir kısmının yarı mamul, parça ve bazı aksamların oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yani AB ülkelerine katma değeri yüksek ürünlerin ihracatı sınırlı kalmaktadır. Bunun yerine Avrupalı firmalar için maliyet bakımından, daha cezbedici olması sebebiyle, yarı mamul ile çeşitli aksam ve parçalara daha fazla talep olmaktadır. Firmalar tarafından yoğun bir şekilde ihracat yapılan diğer iki bölgenin en önemli özelliği ise psikolojik mesafe bakımından Türkiye'ye yakın olmalarıdır. Yapılan satışlar genelde bu ülkelerdeki firmalardan gelen talep üzerine gerçekleşmektedir. Keşifsel bir pazar araştırması neticesinde potansiyel müşteriler ile bağlantı kurup satış yapma konusunda firmalarımızın yeteri kadar başarılı olmadığı söylenebilir.

Ülkemizde isim olarak rekabet istihbaratı adı altında eğitim ve danışmanlık hizmeti veren firma, kurum, kuruluş sayısı bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar az sayıdadır. Hal böyleyken firmaların olması gerektiği kadar kapsamlı ve etkin bir şekilde rekabet istihbaratı faaliyeti yürütmeleri pek olası değildir. Firmaların yarısından fazlası her ne kadar bilinçli bir şekilde istihbari faaliyet yürüttüklerini (%68,5) ve hali hazırda rekabet istihbaratı sistemine sahip olduklarını (%55,6) belirtse de, elde edilen sonuçlardan firmaların akademik ve ticari anlamda değerlendirdiğimiz rekabet istihbaratından çok uzak oldukları anlaşılmaktadır. Zaten firmaların, çalışanlar için rekabet istihbaratı eğitimi verilmesi (%27,8) konusunda çok düşük bir orana sahip olmaları bu ifadeyi desteklemektedir. Bu sebeple firmalar rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden karşılaştığı zorlukları belirtirken nitelikli insan kaynağı eksikliği (1,14) ve personel sorunlarını (1,05) daha fazla vurgulamışlardır.

Firmaların verdiği cevaplardan etkili bir rekabet istihbaratının sağlayacağı faydaların bilincinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu faydalar arasında erken uyarı özelliği taşıyan fırsatların ve tehditlerin önceden belirlenmesi (4,54) ile satış ve pazar payı artışı (4,54), firmaların en çok dikkatini çeken konular olmuştur. Sektörde faaliyet gösteren firmaların en çok istihbari bilgi toplamak istediği konular arasında müşteriler (4,74), rakipler (4,52) ve hedef pazarlar (4,63) ilk sıralarda yer almaktadır. Katılımcıların çevre sorunları (3,28) hakkında, diğer konulara nazaran nispeten daha az bilgi sahibi olmak istemeleri, çevreye karşı duyarlılığın düşük olduğuna işaret etmektedir.

Firmaların rekabet istihbaratında en çok kullandığı kaynaklar arasında müşteriler (1,72), tedarikçiler (1,50), iş ortakları (1,57) ve fuar gezilerinin (1,69) yüksek ortalama değerlere sahip olması, doğaçlama hareket etme ve etkili iletişim becerileri konusunda iyi olan Türk firmalarının, bilgiyi yüz yüze iletişim ile doğrudan sahadan toplamayı tercih ettiği şeklinde değerlendirilebilir. Düzenli olarak ülkeler hakkında sektörel pazar araştırma raporları yayınlayan kalkınma ajansları (0,52), sanayi ve ticaret odaları (1,35) ile endüstriyel kümelerin (0,89) bilgi kaynağı olarak daha az tercih edilmesi, firmaların masa başı araştırmalara yeteri kadar önem vermediğini göstermektedir. Firmalar, yüz yüze iletişime verdikleri önemi, istihbarat dağıtım kanallarında en çok yüz yüze görüşmeleri (1,89) tercih etmesiyle tekrar teyit etmiştir.

Firmaların rekabet istihbaratı performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla çeşitli hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler vasıtasıyla, rekabet istihbarat sistemi gelişmiş olan firmalar ile bu konuda geri kalmış firmalar arasındaki temel farklılıkların neler olduğu araştırılmıştır. Daha önceden belirlenmiş olan değişkenlerin rekabet istihbaratı sürecinin ana unsurları olan istihbarat toplama, analiz, dağıtım, geri bildirim ve performans puanı değişkenleri üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde firmaların personel sayısının, hukuki yapısının ve sahip olduğu ihracat oranının rekabet istihbaratı performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak rekabetin daha yüksek olduğu sektörlerde firmaların rakiplerine üstünlük sağlamak için özellikle geri bildirimler ile kendilerini güncel tuttukları ve rekabet istihbaratı faaliyetlerine daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Firmada çalışanlara rekabet istihbaratı eğitimi verilmesinin rekabet istihbaratı sürecine ait bütün unsurları önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Diğer yandan, daha fazla rekabet yönlü istihbarat toplama süresine (tecrübeye) sahip olan firmaların elde ettikleri tecrübelerden kaynaklı olarak daha etkin rekabet istihbaratı sistemine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Hipotezlerin bir kısmında değişkenlerin yapısı uygun olmadığı için etki düzeyini ölçmek yerine, değişkenlerin arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Rekabet istihbaratı elde etme ve uygulamada daha fazla zorluk yaşayan firmaların nispeten daha verimsiz rekabet istihbaratı sistemine sahip olacakları kanaatiyle bu iki değişken arasındaki ilişki durumu test edilmiştir. Yapılan test neticesinde (p) değeri (0,209) 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmiş ve bu iki değişken arasında ilişki olmadığı saptanmıştır. Etkili bir rekabet istihbaratı sisteminin kendilerine daha fazla fayda sağlayacağını düşünen firmaların rekabet istihbaratını daha fazla önemsedikleri varsayımıyla kurulan hipotez neticesinde değişkenler arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=0,481$) ilişki olduğu görülmüştür. Temel amaçlar bakımından rekabet istihbaratını çok yönlü değerlendiren firmaların daha kapsamlı sisteme sahip olacağı düşüncesiyle kurulan hipotez test edilmiş ve değişkenler arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=0,598$) ilişki çıkmıştır. Kurulan son hipotezde firmaların istihbarat toplamaya ihtiyaç duyduğu konu sayısı ne kadar fazla olursa sahip olmaları gereken rekabet istihbaratı sistemi o ölçüde kapsamlı ve etkili olması gerekir varsayımı test edilmiştir. Test sonucuna göre değişkenler arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ($r=0,693$) ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ışığında rekabet istihbaratının makine sektöründeki mevcut durumuna yönelik tespitler yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son kısmında bu tespitleri esas alarak bazı öneriler sunmak gerekirse; en önemli husus rekabet istihbaratına yönelik verilecek eğitimlerdir. Firmaların uluslararası pazarlarda tam bağımsız bir şekilde hareket edebilmesi için istihbaratı belirli bir plan dâhilinde toplamayı, analiz etmeyi ve kullanmayı öğrenmesi tercih değil mecburiyettir. Etkili bir rekabet istihbaratı sistemine sahip olmadan uluslararası pazarlarda ticaret yapmaya çalışmak pusulasız, haritasız ve rotasız bir şekilde seyahat etmekten farksızdır.

Firmalarla yapılan görüşmelerde dikkat çeken diğer bir husus ise yabancı oldukları pazarlarda satış yapabilmek için hedef ülkede yaşayan, sektöre hâkim olan ve müşteriler ile firmalar arasında köprü vazifesi gören yerel aracılarla çalışıyor olmalarıdır. Bu aracı kişiler bizim firmalarımızın ürettiği ürünlerin fiyat ve özelliklerini detaylıca bilmektedir. Kendi çıkarları doğrultusunda zaman zaman rekabeti kızıştırıp fiyatları aşağı çekerek firmalarımızın kârlarını azaltmaktadırlar. Bu durum firmalar nezdinde yeni pazara giriş maliyetlerini ortadan kaldıran bir yöntem olarak görülse de, çoğu zaman feragat edilen kâr miktarı araştırma maliyetlerini geçmektedir.

Herhangi bir ülkeye tek seferlik satış yapmak başarı olarak görülmemelidir. Önemli olan hedef pazarlarda kalıcılığı sağlamaktır. Firmalarımızın sıklıkla tercih ettiği yeni pazara giriş yöntemlerinden diğeri de hedef ülkede faaliyet gösteren yerel bir distribütör ile anlaşma yapmaktır. Bu durum her ne kadar pazara girişi ve sürekliliği kolaylaştırırsa da elde edilecek kârın bir kısmından feragat etmeyi gerektirmektedir. Oysa etkili bir rekabet istihbaratı sistemi ile aracılar ihtiyacı duymadan potansiyel müşteriler tespit edilebilir. Rekabet istihbaratı konusunda iyi eğitilmiş ve uzmanlaşmış bir personel kadrosu firmaya hem bağımsızlık hem de daha güvenilir bilgi kaynaklarına ulaşma imkânı sağlayacaktır.

Katılımcılara rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden yaşadıkları zorluklar sorulduğunda birçoğu bütçe kısıtlamalarından kaynaklı olarak zorluk yaşadığını belirtmiştir. Oysa firmaların tamamına yakını fuarlara son derece ilgi göstermekte ve fuar maliyetlerinin yüksek olduğu bilinmektedir. Firmalar mevcut finansal kaynaklarını verimsiz alanlar yerine rekabet istihbaratı gibi kendilerine katkı sağlayacak alanlara yönlendirmelidir.

Sektörde çok sayıda köklü firma olmasına rağmen rekabet yönlü istihbarat toplama süresinin (tecrübesinin) kısa olduğu görülmüştür. Bunun sebebi, içe dönük olan Türk firmalarının uluslararası pazarlara açılma konusunda yeterince cesur davranmamalarıdır. Hedef pazarlarda kalıcılığı ve sürekliliği önemsemeyen günü kurtaran satışları başarı olarak gören firmalarımız bir süre sonra pazar payını yabancı rakiplerine kaptırmaktadır. Bu soruna çözüm olarak firmalar saldırı yönlü rekabet istihbaratına daha fazla önem vermelidir. Son olarak firmalara, rekabetin kendilerini geliştirmeleri için uygun bir ortam sağlayacağı bilincinde olmaları ve rekabet seviyesinin yüksek olduğu pazarlara yönelmeleri tavsiye edilmektedir.



KAYNAKLAR

- Adam, R. Agnihotri R. ve Baker, T. L. (2011), "Conceptualizing Salesperson Competitive Intelligence; An Individual-Level Perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2), 141–155.
- Albus, J. S. (1991). Outline for a theory of intelligence. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 21(3), 473.
- Bao, C., Tao, Q. and Dai, L. (1998), "The developing Chinese competitive intelligence profession", *Competitive Intelligence Review*, 9(4), 42.
- Blenkhorn, D.L., ve Fleisher, C.S., (2007), "Competitive Intelligence and Management", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(2), 4-22.
- Begg, M., (2007), *The level of Importance Attached to Competitive Intelligence at a Mass Import-Retail Organization*, Unpublished Master's Thesis, University of Johannesburg, Johannesburg.
- Bernhardt, D., (1996), "Competitive Intelligence: Lifeblood of Competitive Strategy", *Competitive Intelligence Review*, 7(1), 38-44.
- Bernhardt, D.C., (2003), *Competitive intelligence: Acquiring and using corporate intelligence and counter-intelligence*, New York, FT Prentice Hall.
- Bernhardt, D.C. (1994), "I Want It Fast, Factual, Actionable - Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs", *Long Range Planning*, 27(i), 12-34.
- Böhm-Klein, Karol. (2004), *Competitive Intelligence*. Unpublished Master's Thesis, Comenius Üniversitesi Kütüphane ve Enformasyon Bölümü, Bratislava,58.
- Brabec, František. "Zpravodajství Jiné Než v Televizi: Podnikatelská Zpravodajská Činnost". *Profit Speciál.*, Vol. 2001, s. 11.
- Brod, S., (1999), *Competitive Intelligence: Harvesting Information to Compete and Market Intelligently*, New Jersey, Camares Communication.
- Brody, R., (2008), "Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration", *Journal of Competitive Intelligence and Management* 4(3), 3–16.
- Burgers, W.P., Hill, C.W.L. ve Kim, W.C., (1993), *A Theory of Global Strategic Alliance*, McGraw Hill, NY.
- Burwell, P., (1999), *Online Competitive Intelligence: Increase Your Profits Using Cyber-Intelligence*, Tempe, Facts on Demand.
- Calof, J.L. ve Wright, S., (2008), "Competitive Intelligence: A Practitioner, Academic, and Inter-disciplinary Perspective", *European Journal of Marketing*, 42 (7/8), 717-30.
- Campos, H. (2014). A competitive intelligence model where strategic planning is not usual: surety sector in Mexico. *Canadian Center of Science and Education*, (7)1, 8.
- Cekuls, A. (2010). Competitive Intelligence Model in Latvian Enterprises. *TILTAI*, (4)1, 1392.
- Chao, J. (1998), "Factors affecting the competitiveness of China based companies", *Competitive Intelligence Review*, 9(3), 39-44.

- Chen, J., Zhu, Z., ve Xie, H.Y., (2004), "Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study", *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
- Chussil, M.J., (1996), "Competitive Intelligence Goes to War: CI, The War College and Competitive Success", *Competitive Intelligence Review*, 7(3), 56-69.
- D'Andrea, V., Cattai, S. ve Janucci, G., (2003), "A Case Study on Actor Roles in Systems Development". *ECIS 2003 Proceedings*, 39.
- De Pelsmacker, P., Muller, M.-L., Viviers, W., Saayman, A., Cuyvers, L. and Jegers, M. (2005), "Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters", *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 606.
- Dishman, P. ve Calof J., (2007), "Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Marketing Strategy", *European Journal of Marketing* 42(7/8), 766–785.
- Dishman, P. ve Pearson, T., (2003), "Assessing Intelligence as Learning Within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study", *Industrial Marketing Management* 32(7), 615– 620.
- Doldi, L. ve Bratengeyer, E., (2005), "The Web as a Free Source for Scientific Information: A Comparison With Fee-based Databases", *Online Information Review*, 29(4), 400-411.
- Elizondo, N. and Glitman, E. (2004), "Mapping cultural dynamics for cross border competitive intelligence", *Competitive Intelligence*, 7(2), 73-4.
- Fleisher, C.S. ve Bensoussan, B.E., (2003), *Strategic And Competitive Analysis: Methods And Techniques For Analyzing Business Competition*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
- Fleisher, C.S. ve Bensoussan, B.E., (2007), *Business and Competitive Analysis Methods: Effective Application of New and Classic Methods*. Indianapolis: Financial Times Press.
- Flint, J. (2002), "Solving the Russian riddle", *Competitive Intelligence*, 5(1), 40.
- Gilad, B. ve Herring, J. P., (1996), *The Art and Science of Business Intelligence Analysis: Intelligence Analysis and Its Applications*, Illinois, J.A.I. Press.
- Gray, P. (2010). Competitive intelligence process. *Business Intelligence Journal*, 15(4), 32.
- Guimaraes, T., Sato, O. and Kitanaka, H. (1999), "Comparing US and Japanese companies on competitive intelligence, IS support, and business change", *Journal of Global Information Management*, 7(3), 41.
- Hall, C. ve Bensoussan, B., (2007), *Staying Ahead of the Competition: How Firms Really Manage Their Competitive Intelligence and Knowledge: Evidence From A Decade of Rapid Change*, New York, World Scientific Publishing Data.
- Harrigan, K.R., (1988), "Joint Ventures and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, Westport, CT: Praeger.
- Herring, J.P., (2003), "Identifying Your Company's Real Intelligence Needs", *CI Magazine*, 1(35), 1-3.

- Herring, J.P., (2005), *Defining Your Intelligence Requirements*. Proceedings of the SLA Annual Conference, Toronto, 200-212.
- Haataja, J., (2011), *Social media as a source of competitive intelligence in a pharmaceutical corporation*, Unpublished Master's Thesis, School of Science, Aalto University.
- Herring, J.P., (1999), "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs", *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.
- Huster, M., (2005), "Marketing Intelligence", *The Society of Competitive Intelligence Professionals*, 8(2), 12-17.
- Ikeya, N. and Ishikawa, K. (2001), "The Japanese intelligence culture", *Competitive Intelligence Review*, 12(4), 51-60.
- İnternet: Calof, J., (2001), *Competitive Intelligence and the Small Firm = Requirements and Barriers*. Paper Presented at the First, Proceedings, International Council of Small Business, Web: <http://www.sbaer.edu/Research/2001/ICSB/A6-2.HTM> adresinden 13 Kasım 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Chuck, K., (2000), "*The 7 Gates of Export Marketing Intelligence*", Web: <http://72.14.207.104/search?q=cache:vTmQOzuVAMoJ:www.fitt.ca/conference/2004/Presentations/The%2520Competitive%2520Intelliaence%2520Edge.ppt+%22competitive+intelligence+cycle%22+collection&hl=en&ct=clnk&cd=20> adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: "EKA Chemicals Easily Manipulates, Analyzes and Reports on Sales Data with Cognos", Web: http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleID=5159 adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Evans, M., (2004). "*Excellence in Financial Management*", Web: <http://www.exinfm.com/training/Fundamentals%20of%20Competitive%20Intelligence.ppt> adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Evans, M., (2007), "*Fundamentals of Competitive Intelligence*", Web: <http://72.14.253.104/search?q=cache:8IEpF0kTmcoJ:www.exinfm.com/training/pdf/files/course12-1.pdf+%22competitive+intelligence%22+primarv+sources+customers+filetype:pdf&hl=en&ct=clnk&cd=3&q=za> adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Euro Info Centre, (2007), "New SME Portal", Web: http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: "Competitive Intelligence: An External Threat and an Internal Requirement", Web: <http://www.protecddata.com/pdfs/CompetitiveIntelligenceArticle.pdf> adresinden 10 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Fleisher, C.S., (2000), "An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence (CI) in Managing Frontiers in CI", Web: <http://www.questia.com/PMqst?G-+d=101031511>, adresinden 12 Aralık 2016'da alınmıştır.

- İnternet: Gilad, B., (2001), "The Next Step in the Evolution of Competitive Intelligence", Web: <http://www.academyci.com/ResourceCenter/articles.html> adresinden 12 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Hohhof, B., (2007), "Developing Information Systems for Competitive Intelligence Support – The Library in Corporate Intelligence Activities", Web: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_n2_v43/ai_15948871 adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Johnson, A., (2006), "The Top 12 Priorities for Competitive Intelligence", http://www.aurorawdc.com/arj_cics_priorities.htm adresinden 4 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Johnson, A., (2012), "What is competitive intelligence?", Web: <http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>, adresinden 12 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Johnson, A., (2005), "The Ethics of Competitive Intelligence: the Good, the Bad & the Gray", Web: http://www.aurorawdc.com/kb_02_ethics.pdf adresinden 1 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Scip, (2006), "Society of Competitive Intelligence Professionals", Web: <http://www.scip.com> adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Streamcrest, (2003), "Understanding Competitive Intelligence", Web: <http://www.streamcrest.com/CompetitiveIntelligenceIntro.pdf> adresinden 10 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Taher, M., (2006), "Market Research Reports", Web: <http://www.geocities.com/drmtaher/LibrariesMarketResearch.htm> adresinden 9 Aralık 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Taylor, W., (2010), "The Humint Side of CI", Web: http://ezinearticles.com/?The_Humint_Side-of-C.I adresinden 5 Aralık 2016'da alınmıştır.
- Juhari, A.S. ve Stephens, D.P., (2006, 26-29 Nisan), ***Origins Of Competitive Intelligence: A Fundamental Extension Of CI Education***, Society of Competitive Intelligence Professionals'a ait Uluslararası Yıllık Konferansta sunuldu, Orlando, Florida.
- Kahaner, L., (1996), ***From Black Ops To Boardrooms - How Businesses Gather, Analyze and Use Information to Succeed in The Global Market Place***, New York, Simon and Schuster.
- Kahaner, L., (1996), ***Competitive Intelligence - How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top***, New York, Touchstone.
- Kruger, J., (2010), "A Study Of Strategic Intelligence As A Strategic Management Tool In The Long-Term Insurance Industry In South Africa", University Of South Africa, Pretorya.
- Liew, A. (2007). Data, information, knowledge, and their interrelationships. ***Journal of Knowledge Management Practice*** (7)2, 20.
- Magrinho, A., Franco, M. ve Silva, J.R., (2011), "Competitive Intelligence System: A Research Model Tested in Portuguese Firms", ***Business Process Management Journal*** 17(2), 332–356.

- Maja, M., (2001), "Competitive Advantage as a Result of Non-price Factors: Application of Structural Equation Model", *Economic and Business Review*, 3(1), 25-44.
- Marceau, S. ve Sawka, K., (2001), *Developing a World-Class CI Program in Telecoms*, Wiley, New York, 148-67.
- McCord, E., (2002), "How Information Gives You Competitive Advantage". *Harvard Business*, Vol 3, 17.
- McCrohan, K. F., (1998), "Competitive Intelligence: Preparing for the Information War", *Long Range Planning*, 31(4), 586-593.
- McGonagle, J. ve Vella, C., (1990), *Outsmarting the Competition: Practical Approaches to Finding and Using Competitive Information*, Naperville, Sourcebooks.
- McGonagle, J.J., (2007), "An Examination of the Classic C.I. Model", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(2), 71-86.
- McGonagle, J.J. ve Vella, C.M., (2002), "A Case for Competitive Intelligence", *Information Management Journal*, 35-50.
- McGonagle, J.J. ve Vella, C M., (1996), *A New Archetype for Competitive Intelligence*, Westport, Connecticut, Quorum Books.
- McGonagle, J.J ve Vella, C.M., (1999), *The Internet Age of Competitive Intelligence*, Westport, CT.: Quorum.
- Mejcharová, Š. (2008) *Konkurenceschopnost, Konkurenční Zpravodajství a Bezpečnost. In: Konkurenceschopnost Podniků*, Masarykova Univerzita, Brno.
- Millan, J. ve Comai, A., (2004), "Competitive Intelligence in Spain: A Situational Appraisal", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(3), 3-13.
- Mockus, D., 2003, "Do You Really Know What The Competition Is Doing?", *The Journal of Business Strategy*, 24(1), 8.
- Montgomery, D.B. ve Weinberg, C.B., (1979), "Toward Strategic Intelligence Systems", *Journal of Marketing*, 43(3), 41-52.
- Muller, M-L. (1999), "South Africa: an emerging CI player", *Competitive Intelligence Review*, 10(4), 74.
- Murphy, C., (2005), *What Does the Future Hold? in Competitive Intelligence: Gathering, Analyzing and Putting It to Work*, London, Gower Publishing Limited.
- Murphy, C., 2005, *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing, and Putting It to Work*. Aldershot, Hants, England, Gower.
- Nasri, W. ve Charfeddine, L., (2012), "Motivating salespeople to contribute to marketing intelligence activities: An expectancy theory approach", *International Journal of Marketing Studies* 4(1), 168–175.
- Nolan, John. (1999) *Confidential: Business Secrets – Getting Theirs, Keeping Yours*. Yardley-Chambers.
- Pellissier, R. ve Nenzhelele, T. E. (2013), "Towards a Universal Competitive Intelligence Process Model", *SA Journal of Information Management*, 15(2), 1–7.

- Pollard, A., (2003), *Competitive Intelligence*, London, Pitman Publishing.
- Pollard, A., (1999), *Competitive Intelligence – Strategy, Tools and Techniques for Competitive Advantage*, London, Pitman Publishing.
- Prescot J.E., (1999), "The Evolution of Competitive Intelligence – Designing a Process for Action", *Proposal Management*, 39-44.
- Prescott, J.E., ve Gibbons, P.T., (1996), "The Seven Seas of Global Competitive Intelligence", *Competitive Intelligence Review*, 62(1), 98-103.
- Price, J. (2000), "Competitive intelligence in Latin America: new science meets old practice", *Competitive Intelligence*, 3(4), 4-10.
- Roos, J. Roos, G., Dragonetti ve Edvinsson, L. N., (1997), *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, London, Macmillan Business.
- Rouach, D. ve Santi, P., (2001), "Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes", *European Management Journal*, 19(5), 552 - 559.
- Rothwell, K., (2008), "Ethics; The Limits of Intelligence Gathering", *Competitive Intelligence*, 11(2), 34-35.
- Sandman, M.A., (2000), "Analytical Models and Techniques", In Miller, J. (2000), *Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*. Medford, N.J., CyberAge Books. 69 - 95.
- Saxby, C.L., Parker, K.R., Nitse, P.S., Dishman, P.L. (2002), "Environmental Scanning and Organizational Culture", *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 28-34.
- Sewial, R., (2004), "Effectiveness of the Web as a Competitive Intelligence Tool", *South African Journal of Information Management*, 6(1), 1-16,
- Sharp, S. (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World* (First Edition). Usa: Wiley, 187-190.
- Šmejkal, Petr. (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(3), 302–320.
- Sugawara, T. (1998), "Capturing the market with strategic information tools: how Japanese companies are winning market share", *Competitive Intelligence Review*, 9(2), 40-5.
- Tao, Q. and Prescott, J. (2000), "China: competitive intelligence practices in an emerging market environment", *Competitive Intelligence Review*, 11(4), 65-78.
- Tarraf, T. & Molz, R., (2006), "Competitive Intelligence at Small Enterprises", *SAM Advanced Management Journal* 71(4), 24–34.
- Trevino, L. K. ve Weaver, G. R., (1997), "Ethical Issues in Competitive Intelligence Practice: Consensus, Conflicts, and Challenges", *Competitive Intelligence Review*, 8(1).

- Vejlupek, Tomáš. (2008) *Konkurenční Zpravodajství . Učební Materiály k Předmětu Konkurenční Zpravodajství*, 8. konference o profesionálních informačních zdrojích.
- Vella, C.M. ve McGonagle, J.J., (1988), "Spy vs Spy: Competitive Intelligence", *Information Strategy: The Executive's Journal*, 27-32.
- Viori, V., (2011), " Social Media Changing the Competitive Intelligence Process: Elicitation of Employees' Competitive Knowledge", Tampere University of Technology, Tampere.
- Viviers, W., Saayman, A. ve Muller, M.L., (2005), "Enhancing a Competitive Intelligence Culture in South Africa", *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-589.
- Viviers, W., Muller M.L. ve Du Toit, A.S.A., (2005), "Competitive Intelligence: An Instrument to Enhance South Africa's Competitiveness", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 8(2), 246-254.
- Yolles, M., (2005), "Organizational Intelligence", *Journal of Workplace Learning*, 17(1), 99-114.
- West, C., (2001), *Competitive Intelligence*, New York, Palgrave.
- Wilkins, R.L, 2007, "Competitive Intelligence: The New Supply Chain Edge" , *Supply Chain Management Review*. 18 – 27.



EK 1. Anket Formu¹

Sayın Yönetici,

Bu anket “İhracata Yönelik Rekabet İstihbaratı Sisteminin Oluşturulması - Ankara’da Makine ve Aksamları Üreten Firmalar Üzerine Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezine veri toplamak için hazırlanmıştır. Anketi cevaplandırmak yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından, firma bilgileri gizli tutulacaktır. Soruları inceledikten sonra firmanız açısından en uygun olan cevabı işaretleyiniz. Bilimsel çalışmaya katkınız için teşekkür ederiz.

Mehmet AK

Danışman

Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. İrfan SÜER

Sosyal Bilimler Enstitüsü

A. FİRMA VE İHRACATA AİT BİLGİLER

1. Firmadaki Göreviniz:

Firma Sahibi Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Departman Müdürü

2. Firmanızda çalışan personel sayısı:

0-10 personel 11-50 personel 51-250 personel 250’den fazla

3. Firmanın Türü:

Anonim şirket Limited şirket Komandit şirket Kolektif şirket

4. Üretiminizin ne kadarını ihraç ediyorsunuz?

% 20’den az % 21-50 arası % 51-80 arası % 81-100

5. İhracatınız Hangi Ülke Gruplarına Yapılıyor?

Afrika ülkeleri AB Ülkeleri Orta Doğu Türk Cumhuriyetleri

ABD Latin Amerika Uzak Doğu Avustralya

Diğer (lütfen yazınız).....

¹ Anket soruları hazırlanırken Kruger (2010) ve Vuori (2011) tarafından geliştirilen ölçeklerden istifade edilmiştir.

6. İşletmenizin Bulunduğu İhracat Sektöründe Rekabet Durumu Nedir?

() Çok düşük () Düşük () Orta () Yüksek () Çok Yüksek

B. REKABET İSTİHBARATI SİSTEMİ OLUŞTURMAYA VE UYGULAMAYA YÖNELİK SORULAR

B1. Mevcut Durumun Belirlenmesi

7. Firmada İstihbarat Biriminin Varlığı

SORULAR	CEVAPLAR	
Firmanızda istihbari bilgi toplamak ve analiz yapmak için bilinçli olarak yürütülen bir faaliyetiniz var mı?	()Evet	()Hayır
Hali hazırda rekabet istihbaratı sisteminiz var mı?	()Evet	()Hayır
Firmamızda rekabet istihbaratı konusunda çalışanlar mevcut mudur?	()Evet	()Hayır
Firmanızda çalışanlar için rekabet istihbaratı eğitimi veriliyor mu?	()Evet	()Hayır
Firmanızın kurumsal kültürü bilgi toplamayı ve bilgi paylaşımını teşvik eder mi?	()Evet	()Hayır
Firmanız güvenilir bilgi kaynaklarının merkezi bir kaydını tutar mı?	()Evet	()Hayır
Firmanızda rekabet istihbaratı etik ilkeleri belirlenmiş midir?	()Evet	()Hayır

8. Firmanızda kaç yıldır rekabet yönlü istihbarat toplama uygulaması yapılmaktadır?

() 1 yıldan daha az () 1 ila 5 yıl () 6 ila 10 yıl () 10 yıldan fazla

9. Firmanız rekabet istihbaratı elde etme ve uygulama yönünden aşağıdaki zorluklardan hangileriyle karşılaşmaktadır?

Zorluk		Zorluk	
1	Rekabet istihbaratı için katılımcı bir çevre ve farkındalık oluşturmak	6	Bütçe kısıtlamaları
2	Yönetimin bu konuya ilgisizliği	7	Personel sorunları
3	İstihbaratı elde etmeye yönelik yapılan yatırımların getirisinin öngörülememesi	8	Kritik bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ilgili bilgilerin etkin ve zamanında toplanması
4	Zaman eksikliği	9	Rekabet istihbaratı etiği
5	Bu konuda nitelikli insan kaynağı eksikliği	10	Diğer (lütfen yazınız).....

10. Etkili bir istihbarat sistemini firmaya sağladığı faydalar yönünden değerlendirin.

(1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Farketmez, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum)

Fayda sağlayan konular	1	2	3	4	5
Fırsatların ve tehditlerin önceden belirlenmesini sağlar					
Yeni ürün geliştirme imkânı sağlar					
Kârlılık artışı sağlar					
Daha düzenli bilgi toplama imkânı sağlar					
Daha isabetli karar verme imkânı sağlar					
Satış ve pazar payı artışı sağlar					
Karar verme sürecini hızlandırır					
Üretim veya ürün kalitesinin iyileştirilmesini sağlar					
Bilgi niteliğinin artırılmasını sağlar					
Maliyet tasarrufu sağlar					
Kritik bilgi ihtiyaçlarını belirleme imkânı sağlar					
Daha derin analizler yapılmasını sağlar					
Daha etkili bilgi paylaşımı imkânı sağlar					
Diğer (lütfen yazınız).....					

B2. Rekabet İstihbaratı Sisteminin Planlanmasına İlişkin Bilgiler

11. Rekabet istihbaratı sistemi oluşturmanın temel amaçlarını firmanız açısından değerlendiriniz.

(1 = Çok önemsiz, 2 = Önemsiz, 3 = Farketmez, 4 = Önemli 5 = Çok önemli)

Temel Amaçlar	1	2	3	4	5
Ticari bilgileri ve sırları sağlamaya yönelik saldırı yönlü rekabet istihbaratı sağlama amacı					
Ticari bilgileri ve sırları korumaya yönelik savunmacı rekabet istihbaratı sağlama amacı					
Ticari bilgilerin işletme çevresini etkilemesine yönelik lojistik yönlü rekabet istihbaratı sağlama amacı					

12. Firmanızın istihbarat toplama ihtiyacı duyduğu konuları önem derecesine göre değerlendiriniz.

(1 = Çok önemsiz, 2 = Önemsiz, 3 = Farketmez, 4 = Önemli, 5 = Çok önemli)

İhtiyaç duyulan istihbarat konuları	1	2	3	4	5
Rakipler					
Müşteriler					
Ekonomik durum					
Çevre sorunları					
Yasama konuları					
Makro eğilimler					
İç ve Dış pazarlar					
Genel sektörel gelişimler					
Politik durum ve gelişmeler					
Tedarikçiler					
Teknolojik gelişmeler					
Fuar düzenlemeleri					
Ürün geliştirme					
Finansal istihbarat					
Diğer (lütfen yazınız).....					

B3. Rekabet İstihbaratı Sisteminde Verilerin Toplanması

13. Rekabet istihbaratı toplarken kullandığınız kaynaklar aşağıdakilerden hangileridir?

Kaynak Alanları							
1	Müşteriler		2	Tedarikçiler		3	Bankacılar
4	Firma içi kaynaklar		5	Distribütörler		6	Danışmanlar
7	İş ortakları		8	Kalkınma ajansları		9	Medya Yayınları
10	Sektör yayınları ve araştırma raporları		11	İstihbarat Portalları		12	Rakiplerden Katılan Personeller
13	Patent Veritabanları		14	Toplantılar		15	Endüstriyel kümeler
16	İnternet (web sayfaları)		17	İş gezileri ve ticari fuarlar		18	Sanayi ve ticaret odaları
19	İhracatçı birlikleri		20	Sanayi ve iş adamları derneği		21	Diğer (lütfen yazınız).....

B4. İstihbarat Verilerinin Analizi

14. Firmanız toplanan istihbaratı analiz ederken aşağıdaki analiz araçlarından veya yöntemlerinden hangilerini kullanmaktadır?

Araç ve Yöntemler					
1	Senaryo analizi		2	Makro çevre analizi	
3	Rakip analizi		4	Yönetim profillemesi	
5	Müşteri bölümlenme analizi		6	SWOT analizi	
7	Müşteri değer analizi		8	Ürün yaşam döngüsü	
9	Deneyim eğrisi analizi		10	Teknoloji yaşam döngüsü	
11	Mali oran ve beyanname analizi		12	Hisse analizi	
13	Finansal analiz ve değerlendirme		14	Stratejik grup analizi	
15	Fonksiyonel yetenek ve kaynak analizi		16	Sürdürülebilir büyüme hızı	
17	GAP analizi		18	Büyüme vektör analizi	
19	Patent analizi		20	Sanayi analizi	
21	Değer zinciri analizi		22	Hedef Pazar Matrisi	
23	Boston Danışmanlık Grubu Gelişimi/ Share Portföy Matrisi		24	General Electric Faaliyet Görüntüleme Matrisi	
25	Sorun analizi		26	Diğer (lütfen yazınız).....	

B5. Rekabet İstihbaratı Sisteminde Bilginin Dağıtılması

15. İstihbari bilgiler firmanızda hangi yöntemlerle kullanıcılara ulaştırılır?

Yöntemler					
1	Özet sunumlar		2	İnternet	
3	Merkezi veri tabanı		4	Konferanslar	
5	Bültenler		6	Sunumlar	
7	E postalar		8	Yazılı raporlar	
9	Seminerler		10	Yüz yüze görüşmeler	
			11	Diğer (lütfen yazınız).....	

16. Firmanızda rekabet istihbaratı bilgileri hangi bölümlerde ve ne derece etkili kullanılmaktadır?

(1 = Çok etkisiz, 2 = Etkisiz, 3 = Normal, 4 = Etkili, 5 = Çok etkili)

Firma Bölümleri	1	2	3	4	5
Müşteri yönetimi birimi					
İnsan kaynakları yönetimi birimi					
İş planlaması ve gelişimi birimi					
Dış ticaret birimi					
Finansal yönetim birimi					
Üretim planlaması, tedarik zinciri yönetimi birimi					
Ar-Ge birimi					
Diğer (lütfen yazınız).....					

B6. Rekabet İstihbaratı Sisteminde Geri Bildirimin Sağlanması

17. Firmanızda istihbarat sürecindeki geri bildirim uygulamaları konusundaki düşünceleriniz.

(1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Farketmez, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum)

Geri bildirim konuları	1	2	3	4	5
Firmamızda istihbarat bilgilerini kullananlardan geri bildirim alınmaktadır					
Üst yönetime güncellenen bilgiler hakkında sık sık geri bildirim yapılır					
Geri bildirim, istihbarat bilgilerinin doğruluğunu analiz etmede yardımcı olur					
Geri bildirim yoluyla mevcut rekabet istihbaratı sisteminin etkinliğini kontrol ederiz					
Diğer (lütfen yazınız).....					

Bilimsel çalışmanın özet bir sonucunun firmanıza gönderilmesini ister misiniz?

() Evet

() Hayır

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : AK Mehmet
Uyruğu : Türkiye
Doğum tarihi ve yeri : 20.08.1991 - Vezirköprü
Medeni hali : Bekar
e-mail : mehme1ak@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2019
Lisans	Gazi Üniversitesi - Ekonometri	2015
Lise	Bilgi Anadolu Lisesi	2010



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

