

REKABET İSTİHBARATI SÜRECİNDE ANAHTAR İSTİHBARAT KONULARININ BELİRLENMESİ

Yrd. Doç. Dr. İbrahim EDİN*

Özet

Rekabet istihbaratı günümüzün hızla büyüyen, karmaşık pazar ve rekabet ortamında işletmelerin sıkça kullandığı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin kararlarının etkinliği için dahili ve harici enformasyonların zamanında, doğru ve güvenilir içerikle hazır halde bulunması gerekmektedir. Bu enformasyonların hazırlanması ve dağıtımı işletme içindeki ilgili kişi veya birimler ve danışman profesyoneller tarafından gerçekleştirilmektedir. Rekabet istihbaratı çevriminin ilk safhası olan istihbarat ihtiyacının belirlenmesi bu çalışmanın da içeriğini oluşturan anahtar istihbarat konularının saptanmasını içermektedir. Anahtar istihbarat konuları önleyici veya mukabil yaklaşımla istihbarat kullanıcılarından toplanabilir. Önleyici yaklaşımda uzman bir ekip standart bir görüşme protokolü ile bu anahtar istihbarat konularını belirlemeye çalışır. Belirlenen anahtar istihbarat konularına yönelik istihbarat çalışması ilgili çevriminin tüm safhalarının gerçekleştirilmesi ile tamamlanmaktadır.

***Anahtar Kelimeler:** Rekabet İstihbaratı, Anahtar İstihbarat Konuları, İstihbarat Çevrimi*

DEFINING KEY INTELLIGENCE TOPICS IN COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS

Abstract

Competitive intelligence is used as a tool by companies in fast growing and complex market and competition environment. For efficient decision making accurate, reliable internal and external information has to be prepared and served to executives on

* Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Almanca İşletme Enformatiği Bölümü Öğretim Üyesi,
iedin@marmara.edu.tr

time. The information preparation and sharing has to be processed directly by the experts in the company or by external consultants. The key intelligence topics (KITs) are defined in one of the most important phases of intelligence cycle “defining the intelligence needs”. The KITs can be collected from the users using proactive or reactive approach. In proactive approach the intelligence experts uses the KIT protocol and identifies the needs of intelligence users. The intelligence work has to be completed according the defined KITs through all phases in intelligence cycle.

Keywords: *Competitive Intelligence, Key Intelligence Topics (KITs), Intelligence Cycle*

1. Giriş

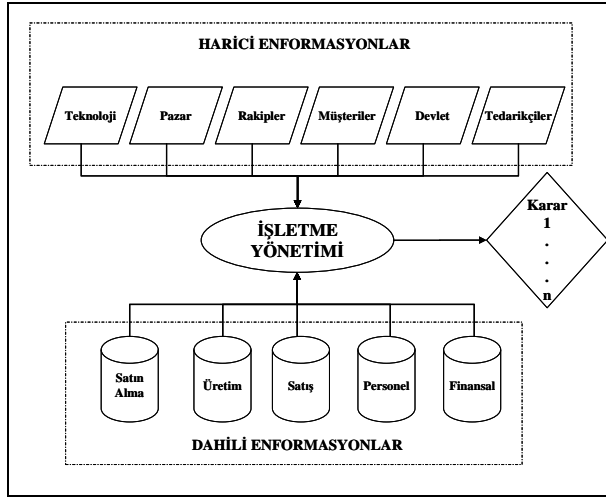
İşletmelerin günümüzün yoğun rekabet ortamında başarısı için sadece kendileri ile ilgili enformasyon ve bilgilere sahip olması yeterli olmamaktadır. Micheal E. Porter’in önemli çalışmalarından biri olan “Rekabet Stratejisi” yöneticilere rekabet istihbaratının (Rİ) rekabet avantajı elde etmek için ne kadar önemli olduğunu göstermiştir¹. İşletmelerin pazarlarını iyi tanımaları ve değerlendirmeleri, doğrudan rakiplerini doğru belirlemeleri, hem pazar hem de rakipleri ile ilgili dahili ve harici enformasyonları sistematik olarak toplamaları gerekmektedir. İşletmelerin yönetim enformasyon sistemleri, istenen enformasyonların sistematik olarak karar alıcı yöneticilere tercih edilen şekilde akışını sağlamaktadır. Şekil 1.1’de bir işletmenin dahili ve harici enformasyon akışına örnek bir yapı görülmektedir. Burada standart enformasyon akışının dışında farklı düzeydeki karar alıcılarının ihtiyacına yönelik, eylemsel enformasyonların da toplanması gerekmektedir. Bu sistematik istihbarat faaliyetinin amacı, işletmelerin hızlı değişen çevre koşullarına zamanında ve etkin olarak reaksiyon geliştirmelerinin sağlanmasıdır. Bu sistematik istihbarat faaliyeti aşağıdaki alanlarda gerçekleştirilmektedir;

- İşletmenin çevresinin takibi ve kontrolü (devlet, tedarikçiler, müşteriler, vs.),
- Teknolojik gelişmelerin takibi,
- Önemli rakiplerin belirlenmesi ve izlenmesi,
- Mevcut ve yeni pazarların takibi ve değerlendirilmesi².

¹ Micheal E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York, Free Press, 1980.

² Haldun Akpınar – İbrahim Edin, “Rekabet İstihbaratı”, **MÜ SBE Dergisi Öneri**, 7 (28), Haziran 2007, s.1.

Şekil 1.1 Dahili ve Harici Enformasyon Akışı



Rekabet istihbaratı (Rİ) farklı araştırmacılar tarafından ürün veya süreç olarak tanımlanmıştır³. Süreç olarak Rİ, yasal ve etik yöntemler kullanılarak kamu ve özel kaynaklardan rakiplerin faaliyetleri hakkındaki enformasyonun elde edilmesidir. Ürün olarak ise Rİ; rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin, kamunun, pazarların ve genel işletme çevresindeki diğer aktörlerin güncel ve gelecekteki davranışları, teknolojik eğilimleri ve ekolojik gelişmeleri hakkında edinilen eylemsel enformasyondur⁴.

The Society of Competitive Intelligence Professionals -SCIP- (Rekabet İstihbaratı Profesyonelleri Topluluğu) Rİ'yi işletme çevresinin, rakiplerin ve örgütün kendisinin özelliklerine yönelik önemli, hedefe yönelik, güncel, proaktif, eksiksiz ve eylemsel istihbaratın etik yollarla toplanması, analizi ve dağıtımı süreci olarak tanımlamıştır⁵.

Bir diğer tanımda ise Yuan ve Huang Rİ'yi, faaliyette bulunan pazar ve doğrudan rakipler hakkındaki önemli enformasyonların elde edilmesi, bu verilerin ışığında gerekli analizlerin yapılması ve bu elde edilen bilgiyi rekabet avantajına dönüştürecek stratejilerin oluşturulması olarak tanımlamıştır⁶.

Yerinde, zamanında ve iyi hazırlanmış istihbaratın işletme yöneticilerinin alacağı kararlara olumlu katkısı bulunmaktadır. Yöneticiler aldıkları kararlarda farklı değişkenleri göz önünde bulundururlar, alınan kararla ilgili ne kadar fazla bilgi, enformasyon ve

³ Richard G. Vedder – Stephen C. Guynes, “A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations”, **Journal of Computer Information Systems**, Kış 2000/2001, 41 (2), s. 36.

⁴ Donna Lee Cartwright, “The Use and Perceived Usefulness of Competitive Intelligence in US Firms Based on Strategic Orientation of the Firm”, St. Louis Üniversitesi Doktora Tezi, 1993, s.4.

⁵ Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), www.scip.org, (erişim tarihi: 05.09.2008).

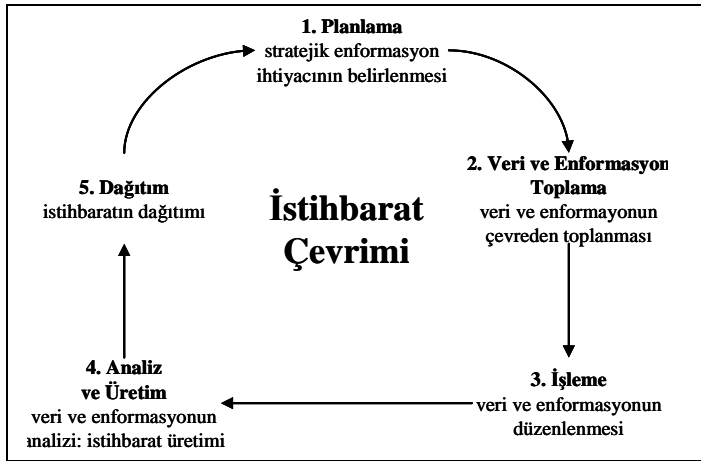
⁶ Soe Tsy Yuan- Ming Zeng Huang, “A Study on Time Series Pattern Extraction and Processing for Competitive Intelligence Support”, **Expert Systems with Applications**, 21(1), s. 37.

istihbarat mevcutsa kararın kalitesi de o kadar artmaktadır. Şirket içinden bilgi ve enformasyon akışı, harici bilgi ve enformasyon akışına göre daha planlı, kolay ve sistematik olarak gerçekleşmektedir. Ancak üst düzey kararlarda sadece dahili bilgi ve enformasyonlar yeterli olmamaktadır, harici enformasyonların karar sürecine katılması için istihbarat faaliyetleri önem kazanmaktadır.

2. Rekabet İstihbaratı Süreci

Rekabet istihbaratı süreci araştırmacılar tarafından dört veya beş aşamada tanımlanmaktadır. Kahaner'in dört aşamalı Rİ sürecinde, birinci aşamada istihbaratın planlanması, ikinci aşamada ihtiyaç duyulan veri ve enformasyonların farklı kaynaklardan toplanması, üçüncü ve dördüncü aşamalarda ise sırası ile analiz edilmesi ve ilgili karar alıcı kişi ve gruplarla paylaşımı görülmektedir⁷. Bu dört aşamaya, verilerin ve enformasyonların analize hazır hale getirilmek için işlenmesi de bazı araştırmacılar tarafından eklenmektedir. Bunun nedeni olarak enformasyon ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklarla veri ve enformasyonların çok farklı kaynaklardan ve çok yoğun olarak toplanması sonucu ön çalışmaya ihtiyaç duyulması gösterilmektedir⁸. İstihbarat çevriminin beş aşaması Şekil 2.1'de görülmektedir.

Şekil 2.1 İstihbarat Çevrimi



Bu çevrimde; planlama, ihtiyaçların belirlenmesinden istihbarat ürününün kullanıcıya teslimine kadar olan tüm yönetim faaliyetlerinin planlanmasını⁹; veri ve

⁷ Larry Kahaner, **Competitive Intelligence**, New York, Simon and Schuster, 1997.; J. H. Powell – J. P. Bradford, “Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment”, **International Journal of Information Management**, 20, s. 183.

⁸ Walter D. Barndt, **User-Directed Competitive Intelligence**, Westport, Greenwood Publishing, 1994; Douglas Bernhardt, **Perfectly Legal Competitor Intelligence**, New Jersey, Financial Times, 1993.

⁹ Christian Lux - Thomas Peske, **Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage**, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2002; CIA, Intelligence Cycle, www.cia.gov/cia/ciakids/who_we_are/cycle.shtml, (erişim tarihi: 05.09.2008).

enformasyonun toplanması, işletme içi ve dışı, birincil ve ikincil kaynaklardan veri ve enformasyonun toplanmasını¹⁰; işleme, toplanan enformasyon ve verinin analize tabi tutulmak üzere hazırlanmasını, düzenlenmesini, kaydedilmesini ve güvenilirlik açısından kontrolünü¹¹; analiz ve üretim, ham enformasyonun eylemsel istihbarata çevrilmesini¹²; dağıtım ise, istihbarat kullanıcıları ile istihbarat ürününün paylaşılmasını ve ürün hakkında geri bildirim alınmasına yönelik iletişimi ve etkileşimi içermektedir¹³.

3. Rekabet İstihbaratı Aktörleri

Rİ sürecinde istihbarat kullanıcıları ve bu kullanıcıların ihtiyaçlarını belirleyen, belirlenen ihtiyacına yönelik istihbarat toplayan, toplanan istihbaratı derleyen, analiz edip servis yapan uzman veya uzmanlar topluluğu aktör olarak yer almaktadır.

Anahtar istihbarat konularının belirlenmesi sürecinde asıl amaç Rİ kullanıcıları ile istihbarat uzmanları arasında işletmenin ihtiyacını duyduğu istihbaratı sağlamak için işbirliğine dayalı çift taraflı bir iletişim altyapısının oluşturulmasıdır¹⁴. Genellikle anahtar istihbarat konularının belirlenmesi çalışması işletmelerde sorumlu bir Rİ ekibi kurulmasına da öncülük etmektedir.

Rİ sürecini yöneten uzman ekibin görevi çoğunlukla işletmenin üst kademesindeki yöneticiler olan Rİ kullanıcılarına en uygun istihbaratı zamanında ve doğru içerikle hazırlayıp sunmasıdır. Yöneticiler de kendilerine ulaştırılan dahili ve harici enformasyonlar ışığında işletmenin belirlenen stratejisi doğrultusunda kararları almaktadırlar. Elde edilen istihbaratlar uzun vadede belirlenen şirket stratejilerinin güncellenmesi ile de sonuçlanabilmektedir.

Anahtar istihbarat konularının belirlenmesi sadece işletme için önemli Rİ konularını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda uzun süreli ve etkin bir istihbarat paylaşım sisteminin de tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlar. Eylemsel ve etkin istihbarat bu sistemin iletişim kanalları dahilinde karşılıklı paylaşım esasına göre üretilir.

İstihbarat uzmanları, çoğunlukla işletmenin içindeki farklı bilgi, tecrübe birikimine sahip kişilerden oluşur, genellikle de pazar ve rekabet araştırması yapan birimin dahilinde faaliyet gösterirler. Bu kişilerin çoğu analiz ve değerlendirme konusunda uzman kişilerdir. Bu analizlerde ileri seviye nicel ve nitel analiz teknikleri ve enformasyon teknolojileri kullanılmaktadır¹⁵. Bu teknik ve yöntemler ayrı bir çalışma kapsamında ele alınacaktır.

¹⁰ Michael C. O'Guin – Timothy Ogilvie, "The Science, Not Art, of Business Intelligence", **Competitive Intelligence Review**, 2001, 12 (4), s. 21.

¹¹ Sue Myburgh, "Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries", **The Information Management Journal**, Mart/Nisan 2004, s. 51; Benjamin Gilad – Tamar Gilad, **The Business Intelligence System**, New York, American Management Association, 1988.

¹² Akpınar –Edin, **a.g.m.**, s.6.

¹³ Myburgh, **a.g.m.**, s.54.

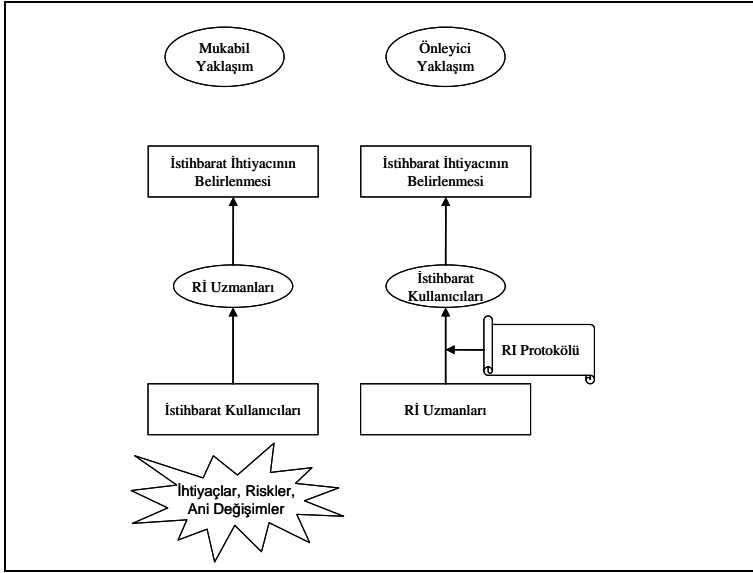
¹⁴ Jan P. Herring, "Key Intelligence Topics: A Process Identify and Define Intelligence Needs", **Competitive Intelligence Review**, 1999, 10(2), s. 4.

¹⁵ Lynn Behnke, "Virtuous CI Teams", **Competitive Intelligence Review**, 2001, 12(1), s. 10.

4. Anahtar İstihbarat Konularının Belirlenmesi

Geleneksel istihbarat çevriminin ilk aşaması olan anahtar istihbarat konularının belirlenmesi sürecinde birinci adım istihbarat kullanıcılarının belirlenmesidir. Bu tüm başarılı istihbarat operasyonlarının gereğidir. Bu operasyon işletmenin üst kademe yöneticilerinin ve/veya önemli karar alıcılarının istihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesi ile devam eder. Bu noktada iki farklı yaklaşım görülmektedir, bu yaklaşımlar mukabil ve önleyici yaklaşım olarak sınıflandırılmıştır. Farklı yaklaşımlara göre istihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci Şekil 4.1’de görülmektedir.

Şekil 4.1 Mukabil ve Önleyici İstihbarat Yaklaşımı



- Mukabil Yaklaşım (responsive): Bu yaklaşımda RI uzmanı ve/veya ekibi çok sayıda istihbarat isteğini değerlendirmek ve bu isteklere yönelik istihbarat faaliyetini gerçekleştirmek durumundadır. Pazar, rakip, teknoloji, tedarikçilerin durumu ve müşteri isteklerindeki ani değişiklikler bu tarz bir istihbarat ihtiyacını doğurabilmektedir. Burada gelen istihbarat talebinin çok iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonucunda bazı istihbarat taleplerinin geri çevrilmesi de söz konusudur. Stratejiye veya uzun vadeli planlamaya yönelik, işletmenin rekabet durumunu etkileyen, işletmenin önemli karar ve aksiyonlarını etkileyen istihbarat talepleri dışındakiler geri çevrilmektedir. Örnek olarak başka birimler tarafından kolaylıkla gerçekleştirilebilecek pazar araştırmaları veya eylemsel enformasyonların dışındaki bilgi ve enformasyon talepleri istihbarat ekibi tarafından ilgili birimlere yönlendirme yapılarak çevrilir¹⁶.

- Önleyici Yaklaşım (proactive): Bu yaklaşımda, istihbarattan sorumlu birim veya işletme yönetimi inisiyatif alarak, işletmenin yöneticileri ve karar alıcıları ile birebir

¹⁶ Herring, a.g.m., s. 9.

veya grup mülakatları yapmak suretiyle istihbarat ihtiyacının belirlenmesine çalışılmaktadır¹⁷. Bu yaklaşımda herhangi bir gelişmeye veya süreci tetikleyen değişkene bağlı olmaksızın işletmenin istihbarat ihtiyacının sağlanmasına yönelik bir sistemin oluşturulması esastır. Burada daha önce test edilmiş standart soru katalogları kullanılarak işletmeye özgü anahtar istihbarat konuları belirlenmeye çalışılır. Herring'in önerdiği görüşme protokolü Tablo 4.1 'de sunulmaktadır. Bu görüşme protokolü çoğunlukla Rİ sisteminin oluşturulma safhasında önerilmektedir. Bu protokolde bulunan başlıklara yönelik sorgulama sonucunda işletmenin istihbarat ihtiyacı belirlenebilmektedir.

Anahtar istihbarat konularının belirlenmesi süreci önleyici yaklaşımın bir ürünüdür. Bu konuların belirlenmesi için kullanılan görüşme yöntemi hem istihbarat ihtiyacının belirlenmesini hem de ilerleyen safhalarda elde edilen istihbarat sonuçları hakkında geri bildirim imkanı tanımaktadır.

¹⁷ Herring, **a.g.m.**, s. 10-11.

Tablo 4.1 Rekabet İstihbaratı İhtiyacı Araştırması

Amac:

- 1) Rekabet istihbaratı konusundaki ihtiyaçların belirlenmesi
- 2) Şirketin istihbarat sisteminin oluşturulması için fikir ve tavsiyelerin toplanması

I. İstihbarat İhtiyacı: Anahtar İstihbarat Konuları (KITs)

A. Karar Verme / Operasyonel Sorumluluklar

- Planlanmış gelecekteki kararlar veya aksiyonlar
- Stratejik planlar ve bunlara bağlı faaliyetler
- Strateji formülasyonu ve uygulaması

B. Erken Uyarı İstihbaratı

- “geçmişte” yaşanan sürprizlere örnekler
- İşletme, endüstri, kamu, vs. ile ilgili çekinceler
- Rakipler: Faaliyetleri ve amaçları

C. Pazar Oyuncuları: Rakipler, Müşteriler, Tedarikçiler ve Diğerleri

- Hangi pazar oyuncusu veya oyuncularından işletme en çok çekiniyor?
- Hangi tarzda enformasyon ve istihbarata ihtiyaç duyuluyor?
- Elde edilen istihbarat hangi alanlarda kullanılacak?

II. İstihbarat Kapasitesi ve Kullanımı

- İstihbarat ile nasıl bir tecrübe veya aşinalık bulunmaktadır?
- Mevcutta hangi tür istihbarat alınmaktadır?
- İşletmenin istihbarat kapasitesi mevcutta nedir?
- İşletmede kimler istihbaratı sürekli ve sistematik olarak kullanacaktır?
- İşletme diğer birimler için de istihbarat faaliyeti yürütecek midir?
- Paylaşımında sınırlar bulunmakta mıdır?
- Hangi tür istihbarat ürünleri tercih edilmektedir? (örneğin; saha raporları, analitik uyarılar, rakipler, rakip ürünlerin değerlendirilmesi, istihbarat brifingleri, vs.)
- İşletmenin istihbarat sistemi nasıl organize edilecektir?
- Elde edilen istihbarat nasıl değerlendirilecektir?

Kaynak: Jan P. Herring, “Key Intelligence Topics: A Process Identify and Define Intelligence Needs”, **Competitive Intelligence Review**, 1999, 10(2), s.11.

İşletmenin istihbarat ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan anahtar istihbarat konularının belirlenmesi yönteminde birincil amaç istihbarat ihtiyacının değerlendirilmesi ve uzun vadeli istihbarat üretimi ve paylaşımına yönelik bir altyapının geliştirilmesidir. Bu analizde iki ana başlık üzerinde durulmaktadır, bunlar istihbarat ihtiyacı ve istihbarat kapasitesi ve bu kapasitenin kullanımınıdır.

Anahtar istihbarat konuları üç ana başlık altında tanımlanmaya çalışılmaktadır. Birincisi karar verme ve operasyonel sorumluluklara yönelik istihbarat faaliyetidir. Burada stratejik planlara, aksiyonlara ve stratejinin uygulanmasına yönelik istihbarat ihtiyacı araştırılmaktadır. İşletmeye yön veren kişilerin kararlarının kalitesini artırıcı istihbarat konuları belirlenmektedir.

Erken uyarıya yönelik istihbarat ihtiyacının belirlenmesi başlığı altında sıradışı raporlama (exception reporting) fonksiyonunun gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Geçmişte yaşanan krizler, işletmenin varlığını etkileyen olaylar incelenerek bu durumdan zarar almadan çıkılmasını sağlayacak erken uyarı sistemi tasarlanmaktadır. Ayrıca dışsal faktörlerdeki değişimler de sürekli izlenerek oluşacak olumsuzluklar önceden tahmin edilmektedir. Burada pazarın davranışının belirlenmesi, rakiplerin hangi açılardan değerlendirileceği, ekonomik indikatörlerdeki değişimlerin etkileri gibi istihbarat konuları istihbarat kullanıcıları ile değerlendirilmektedir. Burada en önemli konulardan birisi de yeni pazar girişleri ve bunların mevcut pazar oyuncularına etkisidir.

İstihbarat yoğunlukla harici olarak çevre faktörlerine yönelik sağlanmaktadır. Burada pazar oyuncularının tanımlanması ve hangi faktörlere göre değerlendirilmeleri gerektiği belirlenmektedir. Pazar oyuncuları denilince rakipler, müşteriler, tedarikçiler, pazarın düzenlenmesinden sorumlu kuruluşlar (sendika, kamu kurumları, vs.) anlaşılmaktadır. Bu belirlenen aktörlerin hangi faktörlere göre izleneceği ve değerlendirileceği anahtar istihbarat konularının belirlenmesi sürecinde incelenmektedir. Her bir pazar oyuncusunun işletme açısından önemi, işletmeye olası tehditleri belirlenmektedir. Yine tüm oyuncular için toplanacak istihbarat başlıkları belirlenmekte ve bu elde edilen istihbaratın kullanım alanı da bu süreç dahilinde değerlendirilmektedir. İstihbaratın etkinliğinin artırılması için toplanacak istihbaratın sürekli olması ve mümkün olduğu kadar standart yapısının korunması gerekmektedir. Bu sayede zaman serisinde istihbaratın analizi de mümkün olacaktır.

Bu teknik ve içerik çalışmasının ardından işletmenin istihbarat organizasyonuna yönelik konular da bu çalışma kapsamında ele alınmaktadır. İşletmenin istihbarat kullanımına olan yakınlığı, mevcutta istihbarat kullanımının işletme içindeki yaygınlığı, olası direncin engellenmesi, istihbarat faaliyetlerindeki işletmenin yetkinliği, düzenli istihbarat kullanıcılarının belirlenmesi, istihbarat paylaşımını zorlaştıracak engellerin belirlenmesi ve bertaraf edilmesi, istihbaratın aktarım ve sunum şeklinin belirlenmesi, işletmenin istihbarat sisteminin tasarlanması ve uygulanması, elde edilen istihbaratın kalitesinin sürekli olarak artırılmasına yönelik kriterlerin belirlenmesi de bu araştırmanın kapsamında ele alınmaktadır.

Rekabet istihbaratının işletmenin tümüne uygulanması aslında bir değişim yönetimidir. Sistemin uygulanması bir proje kapsamında gerçekleştirilmektedir. Üst yönetim desteği sistemin etkin uygulanması için gereklidir.

5. Sonuç

Anahtar istihbarat konularının belirlenmesi şirketin uzun vadeli hem kendisinin potansiyeli hem de çevresindeki paydaşların durum ve konumları ile ilgili farkındalığını artırmaktadır. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için hem potansiyelini hem de çevre faktörlerini sürekli ve sistematik biçimde izlemesi gerekmektedir. Buna yönelik geliştirilen

rekabet istihbaratı açık enformasyonların toplanmasını ve eylemsel istihbarata dönüştürülmesini hedeflemektedir.

Anahtar istihbarat konuları aslında paylaşılmış bir sorumluluktur. Rekabet istihbaratı sürecinin en önemli aşaması işletmenin istihbarat ihtiyacının belirlenmesidir. İstihbarat ihtiyacının doğru bir biçimde belirlenmesi ve açık bir şekilde ifade edilmesi istihbarat kullanıcılarının ve Rİ profesyonellerinin ortak sorumluluğu olarak görülmektedir. Bu sayede yönetim ifade ettiği istihbarat ihtiyacı karşılığında işletmenin tüm birimlerinden eylemsel Rİ kaynaklarına ulaşmaktadır. İstihbarat profesyonelleri ise bu ortak paylaşım sonucunda kullanıcıların ihtiyacını belirleyerek doğru istihbarat operasyonlarının planlanması ve uygulanmasını ve uygun istihbarat ürünlerinin üretimini sağlar.

Her iki taraf da doğru ihtiyacın belirlenmesinde kritik paya sahiptir. Bunun sağlanması için hem eğitilmiş, iyi yönlendirilmiş kullanıcılar hem de tecrübeli bir istihbarat yöneticisinin bulunması gerekir. Bu iki paydaş gerçek istihbaratın sağlanması ve paylaşılması için gerekli ortamı sağlarlar. Karşılıklı saygı, güven ve gizliliğin korunması bu tarz bir iletişimin gereğidir.

Anahtar istihbarat konuları stratejik kararlara yönelik eylemsel enformasyonları, ani değişikliklerden meydana gelebilecek zararın engellenmesine karşı erken uyarı amaçlı bilgi ve enformasyonları ve pazar oyuncularının hareketlerinin takibine yönelik sistematik enformasyon akışını içermektedir. Anahtar istihbarat konularının belirlenmesinde sadece içerik çalışması yapılmamakta aynı zamanda bu istihbaratın işletme içindeki değerlendirilmesine yönelik organizasyon da bu çalışmanın muhtevisiyatını oluşturmaktadır.

Günümüzde işletmenin başarısı sadece dahili süreçlerin mükemmelliği ile sağlanamamaktadır. Açık sistem yaklaşımına uygun olarak, parçası bulunulan sistemin her elemanı hakkında bilgili olmalı ve bilinçli davranışlar geliştirilmelidir. Başarı, hizmet ve ürünlerde diğer rakiplere göre daha üstün olmak ve çevredeki gelişmelere zamanında ve hızlı reaksiyon göstermekle mümkün olmaktadır. Bugün daha iyi olunduğu gerçeği yarın daha iyi olunacağıın garantisi değildir. Rakipler başta olmak üzere tüm çevredeki paydaşlar pazardaki konumlarını iyileştirmek için çalışmalar yapmaktadır. Pazarın kısıtlı olduğu gerçeği göz önünde bulundurulursa her zaman bir adım önde olunması gerekliliği kaçınılmazdır. Bu da ancak sistematik istihbarat faaliyeti ve bu istihbarata uygun doğru ve hızlı kararlarla gerçekleştirilebilmektedir.

KAYNAKÇA

- HALDUN Akpınar – İbrahim Edin, “Rekabet İstihbaratı”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 7/28, Haziran 2007, s.1-8.
- RICHARD G. Vedder – Stephen C. Guynes, “A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations”, **Journal of Computer Information Systems**, Kış 2000/2001, 41 (2), s. 36-39.
- DONNA Lee Cartwright, “The Use and Perceived Usefulness of Competitive Intelligence in US Firms Based on Strategic Orientation of the Firm”, St. Louis Üniversitesi Doktora Tezi, 1993.
- SOCIETY of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), www.scip.org, (erişim tarihi: 05.09.2008).
- SOE-Tsyur Yuan- Ming-Zeng Huang, “A Study on Time Series Pattern Extraction and Processing for Competitive Intelligence Support”, **Expert Systems with Applications**, 21(1), s. 37.
- LARRY Kahaner, **Competitive Intelligence**, New York, Simon and Schuster, 1997.
- J. H. Powell – J. P. Bradford, “Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment”, **International Journal of Information Management**, 20, s. 181-194.
- WALTER D. Barndt, **User-Directed Competitive Intelligence**, Westport, Greenwood Publishing, 1994.
- DOUGLAS Bernhardt, **Perfectly Legal Competitor Intelligence**, New Jersey, Financial Times, 1993.
- CHRISTIAN Lux - Thomas Peske, **Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage**, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2002.
- CIA, Intelligence Cycle, <https://www.cia.gov/kids-page/6-12th-grade/who-we-are-what-we-do/the-intelligence-cycle.html>, (erişim tarihi : 05.09.2008).
- MICHAEL C. O’Guin – Timothy Ogilvie, “The Science, Not Art, of Business Intelligence”, **Competitive Intelligence Review**, 2001, 12 (4), s. 15–24.
- SUE Myburgh, “Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries”, **The Information Management Journal**, Mart/Nisan 2004, s. 46-55.
- BENJAMİN Gilad – Tamar Gilad, **The Business Intelligence System**, New York, American Management Association, 1988.
- JAN P. Herring, “Key Intelligence Topics: A Process Identify and Define Intelligence Needs”, **Competitive Intelligence Review**, 1999, 10(2), s. 4-14.

LYNN Behnke, “Virtuous CI Teams”, **Competitive Intelligence Review**, 2001, 12(1), s. 3–11.

MICHEAL E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York, Free Press, 1980.