

Geliş Tarihi/Received: 29.12.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 24.03.2024

Yayın Tarihi/Published: 29.03.2024

Derleme Makale/Review Article

Doi: 10.54993/syad.1411595

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

Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye

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

Dr. Öğr. Üyesi İlknur UNCUOĞLU YOLCU

Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye

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

ÖZET

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

ABSTRACT

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

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

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

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

1. Giriş

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

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

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

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

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Rekabet İstihbaratının Tarihçesi

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



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

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

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

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

2.1.1. Rekabet İstihbaratının Kavramsal Boyutu

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

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



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

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

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

2.1.2. Rekabet İstihbaratının Amaçları

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

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

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

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

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



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

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

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

2.1.3. Rekabet İstihbaratı Sisteminin Amacı: Rekabet Üstünlüğü

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

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

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

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



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

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

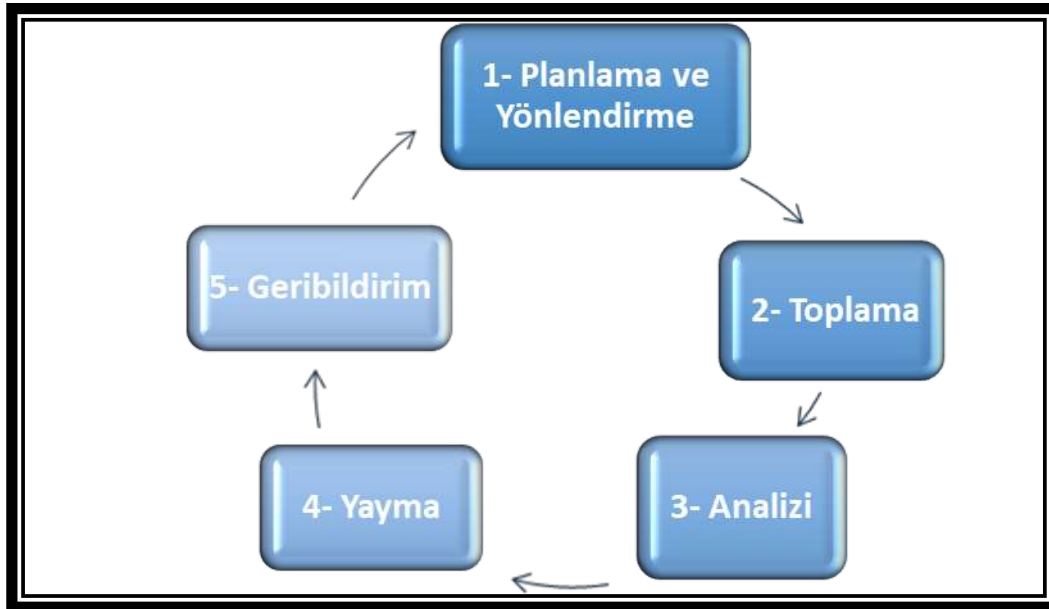
Kalite: Kalite için kapsamlı bir tanım mevcut olmayıp birçok araştırmacı bu kavramın müşteriler tarafından belirlendiğini, bunun da ürünün satın alınımından ya da tazminat ücretinin elde edilmesinden duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğunu ve hizmetlerin rekabet üstünlüğünü yaratabileceği ifade edilmektedir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

2.1.4. RI Süreci (Döngüsü)

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

Şekil 1

Rekabet İstihbaratı Döngüsü



Kaynak: Kahaner 1997, s. 44

2.1.4.1. Planlama ve Yönlendirme

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



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

2.1.4.2. Verilerin Toplanması

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

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

Tablo 1

Bilginin Derlenmesi ve Raporlanması

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

Kaynak: Vuori, (2011)

2.1.4.3. Verilerin Analizi

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

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



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

2.1.4.4. Verileri Yayma

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

2.1.4.5. Geribildirim

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

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

2.1.5. Rekabet İstihbaratı Etiği

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

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

2.1.6. Rekabet İstihbaratının İhracat Faaliyetleri Açısından Önemi

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



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

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

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

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

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



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

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

3. Sonuç

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

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

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

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

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



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

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

Kaynakça

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



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



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



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



Extended Summary

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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



Ek bilgiler

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

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

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

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

