

## REKABET İSTİHBARATI

*Haldun AKPINAR<sup>1</sup>, İbrahim EDİN<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Almanca İşletme Enformatiği Bölümü, Profesör Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Almanca İşletme Enformatiği Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

### COMPETITIVE INTELLIGENCE

**Abstract:** *The globalization trends and technological developments in business areas have to enforce the assessment of risks and opportunities especially in strategic management. Strategic management requires to determine own potentials and influence factors from the environment of companies and to control these factors. The competitive intelligence, benefited from many methods and tools in the management, marketing and information technology fields, has basically five major steps; defining the user requirements, information gathering, information processing, analysis and information delivery. The companies can succeed, if they can be well prepared against internal and external threats and perceive chances faster than the competitors. The competitive intelligence is a signpost in this scope.*

**Keywords:** *Competitive Intelligence, Intelligence Cycle, Information and Knowledge Management*

**“Eğer hem düşmanını hem kendini tanıyorsan katıldığın yüzlerce savaşın sonucundan korku duymaman gerekir. Kendini tanıyor ancak düşmanını tanımiyorsan, o zaman kazandığın her bir savaşın karşılığında bir mağlubiyetin ıstırabını çekmeye hazır olmalısın. Eğer hem düşmanını hem de kendini tanımiyorsan her muharebede boyun eğmeye mahkumsun (Sun Tzu – M.Ö. 500)” [1].**

### I. GİRİŞ

Strateji üzerine yazılan en eski kitap olarak kabul edilen *Savaş Sanatı*'nın yazarı ve Çin'in ünlü generallerinden Sun Tzu'nun günümüzden yaklaşık 2500 yıl önce kendini ve rakibi tanımanın önemini vurgulayan ifadesi günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin her alanda yeniden şekillendirdiği ve şekillendirmeye devam ettiği dünyamızda, enformasyon akışını takip edebilen, toplayabildiği enformasyonu bilgi değirmenlerinde öğütebilen, sahip olduğu iç ve dış bilgiyi kullanarak istihbarat sağlayabilen işletmelerin değişen koşullara zamanında ve etkin olarak uyum gösterebileceği açıktır.

### REKABET İSTİHBARATI

**Özet:** *İşletmelerin faaliyet alanlarındaki globalleşme eğilimleri ve teknolojik gelişmeler, özellikle stratejik yönetim kapsamında risk ve fırsatların birlikte değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin kendi potansiyelinin ve işletme çevresindeki faktörlerin belirlenmesini ve bu faktörlerin etkilerinin kontrol altında tutulmasını gerektirmektedir. Yönetim, pazarlama ve enformasyon teknolojileri alanındaki birçok yöntem ve araçtan faydalanan rekabet istihbaratı (Rİ) süreci, istihbarat kullanıcılarının ihtiyaçlarının belirlenmesi, işletme içinden ve çevresinden enformasyonun elde edilmesi, enformasyonun işlenmesi, analizi ve istihbarat kullanıcıları ile paylaşılması olmak üzere beş temel aşamadan meydana gelmektedir. Ancak işletme içi ve dışı tehditlere karşı hazırlıklı olan, fırsatları hızlı bir biçimde algılayan ve rakiplerden önce değerlendiren işletmeler başarılı olabilecektir. Bu kapsamda Rİ işletmelere yol gösterici bir niteliğe sahiptir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Rekabet İstihbaratı, İstihbarat Süreci, Enformasyon ve Bilgi Yönetimi*

Bu sorunların üstesinden gelebilmek,

- İşletme çevresinin algılanması ve kontrol edilmesi (pazarın gelişimi, yeni rakiplerin pazara girişi, mevcut rakiplerin hareket tarzları),
- Üst yönetim için işletme çevresi hakkında erken uyarı fonksiyonlarının sağlanması,
- Başkalarının tecrübelerinin öğrenilmesi,
- Yeni iş alanlarına güvenli biçimde giriş olanaklarının, kazanımların kalitesinin ve etki alanının artırılması,
- Üst yönetim için karar destek sistemlerinin kurulması,
- Teknolojik yenilik potansiyelinin yükseltilmesi,
- Rakiplere karşı kendi potansiyel ve yetkinliğinin objektif olarak değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir.

Bütün bu sayılanların gerçekleştirilebilmesi, işletmenin iç ve dış çevresindeki enformasyonun süratle istihbarata dönüştürülmesine ve dolayısıyla enformasyon ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımına bağlıdır.

## II. REKABET İSTİHBARATI NEDİR?

İngilizce'de *Competitive Intelligence* olarak ifade edilen terim için Türkçe'de *Rekabet İstihbaratı* ifadesinin kullanılması uygun görülmüştür. Bu ifade içerisinde özellikle istihbarat kelimesinin üzerinde durulması gerekmektedir. İstihbarat kelimesi Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde

- a) Yeni öğrenilen bilgiler, haberler
- b) Bilgi toplama, haber alma, duyum

olarak açıklanmaktadır. Ancak bu makale içerisinde istihbarat kelimesine yüklenen anlam bu tanımın ötesindedir.

Rekabet İstihbaratı (Rİ) bir çok araştırmacı tarafından hem süreç hem de ürün olarak tanımlanmıştır [2,3,4]. 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, kamu kurumlarının, iştiraklerin, pazarların ve genel işletme çevresinin güncel ve gelecekteki davranışları ve teknolojik eğilimler, ekolojik gelişmeler hakkında edinilen enformasyondur.

Myborough [5] ve Zanassi [6] daha önceki tanımlara ek olarak Rİ'yi enformasyon kaynakları üzerinde veri madenciliği ve toplanan enformasyonları bir araya getirmek üzere uygun analitik tekniklerin kullanılması olarak tanımlamış, enformasyonun ancak analiz sürecinden sonra istihbarat haline dönüşebileceğini belirtmiştir. Fuld [7] Rİ'nin veri tabanı çıktı yığınları ve kalın, ayrıntılı yazılmış raporlar olmadığını, en önemlisi kesinlikle casusluk, çalma ve karşı tarafın faaliyetini engelleme girişimi olmadığını vurgulamıştır.

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, tam ve eylemsel istihbaratın etik biçimde toplanması, analizi ve dağıtım süreci* olarak tanımlamıştır [8].

Rİ tanımlanırken araştırmacılar genel olarak Rİ'nin şu özellikleri üzerinde durmuşlardır:

- Rİ sadece veri veya enformasyon toplama

süreci değildir. Toplanan girdinin kullanıcı istekleri doğrultusunda analizi ve eylemsel bilginin üretimi esastır. Bu yönüyle Rİ tamamen müşteri odaklı bir anlayışa sahiptir.

- Rİ işletme ve çevresini bir bütün olarak ele alır ve bu çalışma alanını sürekli ve dinamik bir sistem anlayışı ile tarar.

- Rİ güncel enformasyon teknolojilerini ve analitik yöntemleri etkin olarak kullanır.

- Rİ stratejik yönetimin daha etkin kılınmasını sağlayan bir yaklaşımdır.

- Rİ sadece açık kaynakları kullanır ve etik yöntemleri ile endüstri casusluğundan net çizgilerle ayrılır.

## III. İSTİHBARAT ÇALIŞMALARININ TARİHİ GELİŞİMİ

Günümüzde işletmelerde kullanılan Rİ, her devrin vazgeçilmez faaliyeti olan devlet istihbarat teşkilatlarının çalışmalarından büyük ölçüde etkilenmiştir. Machiavelli *Il Principe* (Prens) adlı eserinde, ordu ve devlet yönetiminde benzer biçimlerde iktidarın sağlanması ve korunması için geniş çaplı istihbarat faaliyetlerine olan ihtiyaca dikkat çekmiştir [9].

Bugünkü Almanya topraklarında rekabet istihbaratının temelleri 15. YY.'da Fürst Fugger Bankası'nın kendi satış gücü için istihbarat edinimine dayanmaktadır. *Fugger Haberleri* olarak isimlendirilen bu raporlarda, ajanlar aracılığı ile bilinen dünya hakkında edinilen istihbarat, banka ile iş yapanlara ve yöredeki bazı prenslere gönderilirdi. Bu topraklarda istihbarata yönelik bir başka örnek 15. YY.'da dış görevde bulunan üst kademe subaylara gönderilen emirlerde politik, ekonomik ve ticari enformasyonların düzenli bir biçimde merkezi birimlere raporlanmasının istenmesidir. Daha modern Alman istihbarat faaliyetleri ise 18. YY.'da görülmektedir. Avrupa'da Almanlar, Fransız ve İngiliz firmalarına karşı özellikle kimya sektöründeki istihbarat faaliyetleriyle, çoğu formül ve sürecin uluslararası patent ve üretim haklarını bu dönemde ele geçirmeyi başarmışlardır [10].

1868-1912 yıllarında Japonya'da hüküm süren İmparator Meiji, *Meiji Restoration*'ı olarak isimlendirilen bir dizi siyasal ve sosyal olaylar zincirini gerçekleştirerek Japonya'nın geleneksel dışa kapalı yapısını kırmış, dünyadaki en iyi çözümleri ülkesine taşıyabilmek için, farklı batılı ülkelerden uzman kişileri ülkesine çağırarak elde edilen bilgi birikiminin artmasını sağlamıştır. Japonya İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra da buna benzer bir açılımla, onbinlerce pazar araştırmacısını dünyanın

dört bir yanına göndererek özellikle fotoğraf ve görüntüleme teknolojisi ile ilgili ürünler üzerine araştırma yaptırmış ve bunun sonucunda fotoğraf teknolojileri sektörü modern Japonya'nın itici güçlerinden birini oluşturmuştur.

Güneşin batmadığı imparatorluk olarak anılan Büyük Britanya İmparatorluğu'nda istihbarat faaliyetleri Japonya'dan çok daha öncesine dayanmakta, imparatorluk egemenliğindeki ülkelerde yapılan istihbarat faaliyetleri düzenli biçimde merkezi birimlere raporlanmaktaydı [10].

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından yaşanan Soğuk Savaş döneminde Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği arasındaki ekonomik ve siyasal çekişmenin sonuçlarından biri olarak istihbarat örgütlerinin ekonomik alanda gerçekleştirdikleri faaliyetler, modern rekabet istihbaratı uygulamalarına önemli katkılarda bulunmuştur [11].

#### IV. GÜNÜMÜZDE REKABET İSTİHBARATI

Günümüz rekabet istihbaratının çıkış noktası olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bir grup Rİ'nin kaynağı olarak pazar araştırması (*market research*) ve pazar istihbaratı (*market intelligence*) araştırmalarını göstermektedir [12,13]. Diğer bir grup ise Rİ'nin geleneksel çevre taramasını (*environmental scanning*) ve pazar araştırmasını içerdiğini ve bir çok yönden bu yaklaşımların ötesine geçtiğini öne sürmektedir [14-17].

İşletmeler rakiplerinin stratejilerini, kabiliyetlerini, hareket sahalarını tanımak ve anlamak için uzun yıllardan beri çaba sarf etmektedirler. Pazarlama bakış açısıyla ortaya konan görüşte Rİ'nin belirli bir çevrede kullanılması üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımda tüketici ve tüketici taleplerini etkileyen faktörler önceliklidir. Pazarlama fonksiyonunun türevi olmasına rağmen Rİ sınırlarını genişleterek işletmenin tüm fonksiyonlarına hizmet veren, çevrenin sürekli tarandığı ve analiz edildiği bir disiplin haline gelmiştir. Rİ, rakiplerin pazarlama verilerinin toplandığı reaktif bir yaklaşım olarak görülmemelidir [18]. Rİ bu kapsamıyla pazar araştırması ve pazarlama analizi gibi uygulamaları bünyesinde toplamaktadır.

Rİ günümüzde stratejik yönetim kapsamında sistematik olarak enformasyon toplama, analiz etme ve hedefler doğrultusunda enformasyonun kullanılması amacıyla hizmet etmekte [19], çevrenin rekabet ortamına, teknolojik, politik, sosyal ve ekonomik gelişmelerine odaklanmaktadır. Rİ, istihbarat kullanımını öne çıkartarak, çevre taramasının da bir adım ilerisine geçmektedir [20].

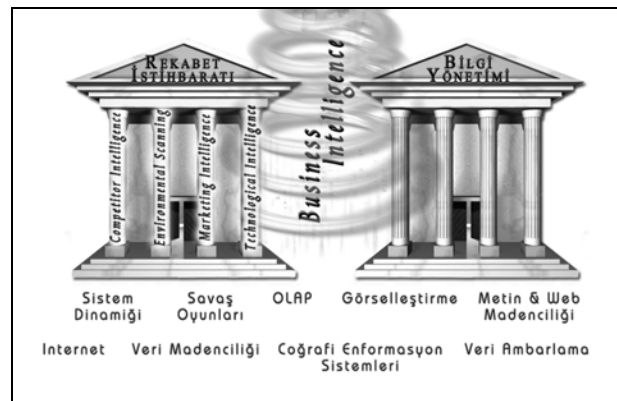
Michael Porter'ın [21] ilk kez 1980 yılında yayınlanan *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors* adlı eserinde

tanımladığı *Competitor Intelligence* yaklaşımı günümüz Rİ yönetim yaklaşımının gelişimini sağlamıştır [4, 22].

Çeşitli yazarların yaptığı tüm bu tanımlamalar aynı noktaya odaklanmış olmakla birlikte, beraberinde çok önemli bir kavram kargaşasının da oluşmasına yol açmış ve terimlerde çeşitli anlam kaymalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu aşamada özellikle *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence* ve *Knowledge Management* isimli üç terimin arakesitlerinin belirlenmesinde ve bu makalenin yazarlarının bu kavramlar hakkındaki görüşlerini açıklamasında fayda görülmektedir. Bu üç kavram arasında en önemli kavram kargaşası *competitive* ve *business intelligence* arasında yaşanmaktadır. Uzun bir süre bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmış ve birçok kaynakta Rİ'nin eski adının *business intelligence* olduğu vurgulanmıştır.

Ayrıca bu noktada *competitive intelligence* ve *business intelligence* terimlerinde yer alan *intelligence* kelimesinin Türkçe'de zeka olarak ifade edilmesinin doğru olmayacağını vurgulamakta yarar bulunmaktadır. Latince'de zeka kelimesinin karşılığında kullanılan *Intellectus*, algılama, bilme, anlayış ve tanıma anlamlarına sahiptir. Yapılan çeşitli tanımlamalara göre zeka; algılama, bellek, öğrenme, düşünme, soyutlama ve yeni durumlara uyma gibi bir çok zihinsel yeteneğin (*Mental Faculties*) bileşimidir. Buradaki *intelligence* kelimesinin bu anlamı içermediği, diğer anlamı olan istihbarat kelimesini karşıladığı, bununla birlikte yüklenen anlamların istihbarat kelimesini de aştığı kabul edilmektedir.

Bu üç kavrama ilişkin yazarların görüşünü, şekil.1'den de faydalanarak aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.



Şekil.1. Kavramların Temelleri ve Arakesitleri

**Rekabet İstihbaratı**, *competitor intelligence*, *environmental scanning*, *marketing intelligence* ve *technological intelligence* temellerinde yükselen, organizasyon çevresi, rakipler ve organizasyonun kendisi ile ilgili doğru, konuyla ilgili, spesifik, uygun zamanlı,

öngörülere olanak sağlayan ve uygulamaya yön veren istihbaratın etik olarak toplanması, analiz edilmesi ve dağıtım sürecidir.

**Bilgi Yönetimi**, bir organizasyon içerisinde yer alan bireysel çalışanların ve grupların bilgi ve tecrübelerinin toplanması, düzenlenmesi ve depolanması, bu enformasyonun organizasyon içerisindeki diğer kişilerin kullanımına sunulması sürecidir.

Rekabet istihbaratı organizasyonun dış çevresindeki enformasyonun toplanması ve işlenmesine, bilgi yönetimi ise organizasyon çalışanlarının sahip olduğu enformasyonun toplanması ve işlenmesine odaklanmıştır.

**Business Intelligence**, organizasyonun içinde ve çevresinde yer alan iç ve dış enformasyonun toplanması, işlenmesi ve dağıtımında kullanılan, internet, veri madenciliği (*Data Mining*), metin ve web madenciliği (*Text&Web Mining*), veri ambarlama (*Data Warehousing*), OLAP, görselleştirme (*Visualization*), coğrafi enformasyon sistemleri (*Geographic Information Systems*), sistem dinamiği (*System Dynamics*), oyun teorisi (*Game Theory*), savaş oyunları (*War Games*) gibi her türlü enformasyon ve iletişim teknolojileri ve karar destek yöntemleri ürün ve süreçleridir.

## V. REKABET İSTİHBARATININ İŞLETMELERE KATKISI

Rİ'nin hangi hedefler doğrultusunda kullanıldığı, bu kapsamlı ve bir o kadar da masraflı faaliyetin işletmeler için neden bu kadar önemli olduğu konusunda araştırmacılar farklı çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmalarda Rİ'nin işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez bir şart olduğu [19]; stratejinin oluşturulması için hayati önem taşıdığı [23,24]; proaktif davranış ile birlikte rekabet avantajı sağlamak için temel oluşturduğu ve işletmenin başarısının vazgeçilmez öğelerinden biri olduğu [25,26] üzerinde durulmuştur.

Bu geniş kapsamlı stratejik yönetim anlayışının uygulanmasının gerekliliğine teknolojik, politik ve yapısal bazı gelişmeler neden olmuştur. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin hızlı değişimi ve özellikle karar verici birimlere yönelik enformasyon seli, yeni rakiplerin pazara girişleri ile global rekabetin artması, günlük işlerin temposunun sürekli artması ve bunun sonucunda zaman faktörünün önem kazanması, rekabet şiddetinin sürekli artış göstermesi, politik değişikliklerin ve düzenlemelerin işletmeler üzerindeki etkisinin artması, pazarların doygunluk noktasına yaklaşmaları ve giderek azalan büyüme rakamları, dağıtım kanallarındaki değişimler, işletme sisteminin ve çevresinin giderek artan karmaşıklık

seviyesi, ikame ürünlerle oluşan beklenmedik rekabet ortamı bu gelişmelere örnek olarak verilmektedir [14,19, 21].

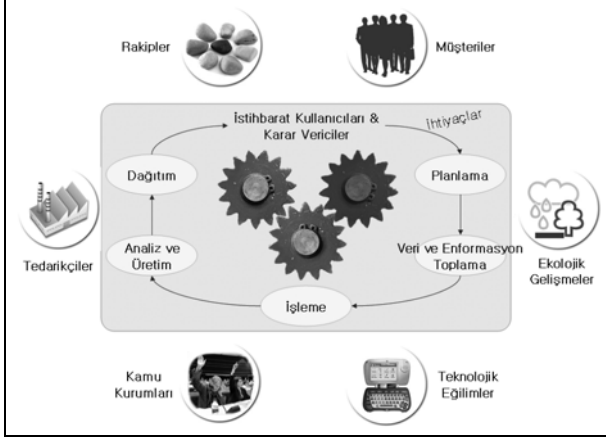
Rİ'nin işletmeler tarafından uygulanması sonucunda elde edilecek faydalardan ilki işletme çevresinin dinamik bir biçimde algılanması ve kontrolüdür [19, 27]. Bunun dışında Rİ'nin işletmelere sağladığı en önemli faydalar,

- İşletme çevresinden gelebilecek tehditler konusunda üst kademe yönetime yönelik erken uyarı fonksiyonunun yerine getirilmesi [25, 28],
- Başkalarının tecrübelerinden öğrenme imkanı sağlanması [19],
- Yeni iş alanlarına giriş aşamasında daha güvenli bir ortam sağladığı gibi birleşmelerdeki kaliteyi ve uyumu artırması [19],
- Üst kademe yönetimi karar destek fonksiyonunu yerine getirmesi [14-16],
- Teknolojik yenilik gücünü artırması [29],
- İşletmeye kendi potansiyeli ve yetkinliklerini rakibe göre daha objektif değerlendirme imkanı sağlaması [29],
- İşletmelere göz ardı edilemeyecek bir rekabet avantajı sağlamasıdır [21].

## VI. Rİ SÜRECİ

Kahaner [19] işletmeler için Rİ sürecini dört aşamalı olarak tasarlamıştır. Askeri istihbarat zincirinin örnek alınarak işletmelere uygulandığı modelin birinci aşamasında istihbaratın planlanması, ikinci aşamasında ihtiyaç duyulan veri ve enformasyonların farklı kaynaklardan toplanması, üçüncü ve dördüncü aşamalarında ise sırası ile analiz edilmesi ve ilgili karar alıcılarla paylaşımı esas alınmıştır [29]. Günümüzde başta internet olmak üzere enformasyon ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklarla veri ve enformasyonların çok farklı kaynaklardan ve çok yoğun olarak toplanması, toplanan veri ve enformasyonların düzenlenmesi ve işlenmesi aşamasının bu modele ilave edilmesini zorunlu kılmıştır [13,30]. Beş aşamalı Rİ sürecine ek olarak Herring [31] altıncı bir adımın eklenmesinin gerekliliğini öne sürmüştür. Geri bildirim olarak nitelenen bu aşamada istihbarat sürecinin sonunda karar alıcılarla elde edilen istihbarat sonuçlarının değerlendirilmesi ve ileriye dönük iyileştirme faaliyetleri amaçlanmaktadır. Ancak tanımlanan istihbarat süreci, bir

çevrim (*loop*) olduğundan bu aşama her bir çevrimin sonunda zaten gerçekleşmektedir. Beş aşamalı Rİ süreci, istihbarata konu olan rakipler, müşteriler, tedarikçiler, kamu kurumları, teknolojik eğilimler ve ekolojik gelişmelerle birlikte Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil.2. Rekabet İstihbaratı Süreci

### Planlama

Planlama, ihtiyaçların belirlenmesinden istihbarat ürününün kullanıcıya teslimine kadar olan tüm yönetim faaliyetlerinin planlanmasını kapsayan bir aşama olarak tanımlanmıştır [11, 32]. Bu aşama çevrimin hem başlangıcını hem de bitişini ifade etmektedir. Çevrimin başlangıcında istihbarat kullanıcılarıyla birlikte özel ihtiyaç ve beklentiler belirlenmekte, çevrimin sonunda ise stratejik kararları destekleyecek istihbarat ürününün yeni beklentiler doğurması, yeni bir çevrimin başlamasına neden olmaktadır. Bu aşamada Rİ profesyonelleri ve Rİ kullanıcıları birlikte eşgüdüm halinde çalışarak enformasyon ihtiyacının sınırlandırılmasına ve amaçların belirlenmesine katkı sağlamalıdır [19, 33].

Planlama aşamasında özellikle “Anahtar İstihbarat Konuları”nın (*Key Intelligence Topics*) belirlenmesi önem taşımaktadır. İşletme çevresindeki tüm enformasyonun toplanması, işlenmesi ve analizi günümüz teknolojileri ile mümkün olmayacağı için, işletmeyi en fazla etkileyen konuların belirlenmesi gerekmektedir.

McGonagle ve Vella [27] çevrimin ilk aşamasını ihtiyaçların kurgulanması olarak adlandırmış ve bu aşamada yapılması gerekenleri Rİ ihtiyacının tanımlanması, ne tür Rİ’ye ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi, hangi alandaki ihtiyacın bu beklentiyi doğurduğunun saptanması (stratejik, taktik, pazarlama, teknolojik, vb.), Rİ ile hangi sorulara cevap bulunacağına önceden tespiti, Rİ’nin kimin tarafından, nasıl ve kime karşı kullanılacağına belirlenmesi ve Rİ’nin son olarak ne zaman kullanılacağına gerektiğinin belirlenmesi (zaman kısıtı) olarak belirtmişlerdir.

O’Guin ve Ogilvie [34] istihbarat planının oluşturulması için gerekli aşamaları açıklarken ihtiyaçların belirlenmesi aşamasında hayati önem taşımayan (*nice-to-have*) ihtiyaçların engellenmesini ve karar alıcıların kararlarında mutlak ihtiyaç duyacakları istihbaratın istihbarat analistleri tarafından kendilerine sağlanması gerekliliğini vurgulamışlardır. Kahaner [19] bu aşamanın önemini vurgulayarak, kullanıcı ihtiyaçlarının belirlenmesinin sürecin başarısını doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca istihbarat sürecinde kaynak kullanımı ve veri toplama yönteminin belirlenmesi konusunda verilecek karar aşamasında zaman faktörünün etkisi araştırmalarda sıklıkla vurgulanmıştır.

### Veri ve Enformasyon Toplama

Çeşitli kaynaklardan ham veri ve enformasyonun toplanması bu aşamanın içeriğini oluşturmaktadır [11, 19, 34]. Toplama aşamasında işletme içi ve dışı, birincil ve ikincil olmak üzere dört farklı veri ve enformasyon toplama kaynağı grubu belirtilmiştir.

İşletme içi birincil kaynaklar işletmenin bölümleri ve bu bölümlerin personelinden elde edilen verileri kapsamaktadır [35]. İşletme içi ikincil kaynaklar, raporlar, araştırmalar, kongre ve fuar izlenimleri olarak belirtilmiştir.

İşletme dışı birincil kaynaklara örnek olarak; rakipler, ortaklıklar, müşteriler, tedarikçiler, distribütörler, rakip firmaların veya sektörün eski çalışanları, danışmanlık firmaları, bankalar, ticaret odaları gibi kurumlar, akademik birimler, fuar, sergi, kongre ve konferanslar verilebilir [30]. İşletme dışı ikincil kaynaklara örnek olarak ise, rakiplerin yayınları kamu rapor ve yayınları [7, 36], her türlü özel sektör yayın ve makaleleri [37], veri bankaları ve internet gösterilmiştir.

Choo [38] enformasyonun toplandığı kaynağın kalitesinin istihbarat ürününün kalitesine doğrudan etkide bulunduğunu belirtmektedir. Sadece daha kolay ulaşılabilir kaynak olduğundan dolayı kullanılan bazı kaynaklar yanlış sonuçları doğurmaktadır. McGonagle ve Vella [27] ise toplama aşamasına geçilmeden önce ihtiyaçların bir hareket planına aktarılması gerekliliğinden söz etmektedir. Burada soruların tanımlanması ve bu soruların cevaplanması için gerekli ham verinin hangi kaynaklardan elde edilebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Rouach ve Santi [10] toplama aşamasında üç farklı veri grubu arasında ayırım yapmışlardır; beyaz enformasyon (açık kaynaklardan elde edilen enformasyon), gri enformasyon (satış personelinin müşteri ziyaretleri esnasında öğrendikleri duyular ve yayınlanmamış belgeler) ve siyah enformasyon (gayriresmi elde edilen enformasyon). Yazarlar beyaz ve

gri enformasyonun rekabet istihbaratı faaliyetleri için kullanılabilirliğini öne sürmüşler, siyah enformasyonu ise endüstriyel casuslukla sınırı çizmek için kullanmışlardır.

### İşleme

Toplanan enformasyon bu aşamada, daha sonraki aşamalarda kullanılmak üzere düzenlenir, kaydedilir ve güvenilirlik açısından kontrol edilir [5, 15].

İşleme aşaması içerik olarak en rahat tanımlanan aşama olmasına rağmen, uygulama aşamasında en maliyetli ve zor aşama olarak dikkati çekmektedir. Bu aşamada Rİ uzmanlarının göstereceği başarı, sürecin tümünü ilgilendirmektedir. Ayrıca bu aşamada elde edilecek kalite düzeyi, enformasyon teknolojilerinin analiz aşamasında etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

### Analiz ve Üretim

Bu aşamada ham enformasyon eylemsel istihbarata çevrilmektedir. Analiz ve üretim aşamasında veri ve enformasyon mevcut bilgilerle karşılaştırılıp, eşleştirilir ve farklı analiz araçlarının yardımıyla işlenirler [11]. Bu aşamada kullanılan analiz araçlarına örnek olarak Porter'in [46] klasik stratejik rakip analiz araçlarını (portfolyo analizi, güçlü ve zayıf yönler analizi, vb.), rekabet ve müşteri analiz tekniklerini (*blindspot* analizi, müşteri değer analizi, vb.) ve finansal ve çevre analiz teknikleri [22] sayılabilmektedir. Bunların dışında Rİ faaliyetlerinde sıkça kullanılan teknikler senaryo yönetimi, STEPP, Delphi metodu, yapay sinir ağları, kritik başarı faktörleri analizi, veri madenciliği teknikleri ve veri ambarlama, savaş oyunları başta olmak üzere simülasyondur [5, 38-44].

Bu tekniklerin ne zaman, hangi amaçla ve hangi konu için kullanılacağı konusunda Fleisher ve Bensoussan [22] FAROUT (*F-Future orientation* (geleceğe odaklılık), *A-Accuracy* (doğruluk), *R-Resource Efficiency* (kaynak etkinliği), *O-Objectivity* (nesnellik), *U-Usefulness* (fayda), *T-Timeliness* (vakitlilik, zamanlılık)) kriterlerini geliştirmişlerdir. Bu formüle göre problemin doğasına uygun analiz tekniğinin seçimi kolaylaşmakta ve aynı zamanda konunun çözümüne yönelik enformasyon toplanması da sağlanmaktadır.

### Dağıtım

Rİ çevriminin son aşaması istihbarat kullanıcıları ile istihbarat ürününün paylaşılmasıdır. İstihbarat ürününün paylaşıldığı karar alıcılar iletilen istihbarat yardımıyla kararlarını verirler. Bu yeni kararlar yeni ihtiyaçların doğmasına neden olur ve böylece Rİ çevrimi yeniden tetiklenir [5, 11].

Rouach ve Santi [10] istihbaratın bu aşamada, analistlerin elde edilen sonuçlar hakkındaki tavsiyeleriyle birlikte son kullanıcılara aktarıldığını belirtmişlerdir.

O'Guin ve Ogilvie [34] son aşamada sadece elde edilen istihbaratın son kullanıcıya raporlanması ele almışlardır. Fuld [7] bu sürecin devamında güvenlik faktörlerinin de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

### VII. SONUÇ

Günümüzün dinamik iş ortamında geleceğin farkında olmak ve geleceği belirli oranlarda alınan stratejik kararlarla şekillendirmek işletmelerin en önemli hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Karar sürecinin en önemli girdisi enformasyonun, sistematik biçimde elde edilmesi ve işlenmesi son yıllarda işletmeler arasında farklılaşmayı yaratmaktadır. Stratejik yönetim kapsamındaki yönetici görevleri içerik ve etki alanı itibarıyla karmaşıklık seviyesi yüksek olarak tanımlanmaktadır. Bu karmaşıklık seviyesini kontrol edilebilir kılmak üzere enformasyonun toplanması ve işlenmesi sürecinde Rİ kavramı son yıllarda giderek önem kazanmıştır.

Rİ stratejik yönetim, pazarlama ve enformasyon teknolojileri konularının ara kesitinde bulunan bir yönetim yaklaşımı olarak kabul edilmelidir. Bu yaklaşım farklı modelleri ve araçları bünyesinde barındırmaktadır. Günümüz enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişimin de olumlu katkısıyla bu alana yönelik karar destek uygulamalarında da ilerleme sağlanmaktadır.

İşletmeler Rİ kapsamında; kendi potansiyellerinin, mevcut ve olası rakiplerinin, işletmenin yakın ve uzak çevresinin tanımlanması ve kontrol edilmesini hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için işletmelerin çok etkin bir istihbarat sistemi kurmaları, stratejik alandaki hareketleri izlemek ve değerlendirmek için etkin bir karar destek sistemini oluşturması ve bu sistemlerin sonucu olarak sıradışı durumları bildirmek için erken uyarı sistemlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmek için işletmelerin kendi bilgi birikimlerinin kullanılmasının yanısıra başkalarının tecrübelerinden de öğrenmek gerekliliği duyulmaktadır. Bu sistemlerin etkin bilgi yönetimi sistemleri ile desteklenmesi istihbarat bilgilerinin yayılması ve uygulanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca etkin bir Rİ yaklaşımının işletme kültüründen güç alması sistemin başarısında önemli rol oynayacaktır.

İşletmelerin ana hedefi yaşamlarını sürdürmektir, bunu da en önemli şartı çevrenin farkında olmak ve çevreden gelebilecek olumlu ve olumsuz etkilere hazırlıklı olmaktır. Her sosyo-teknik ve açık sistem gibi işletmeler de çevreyi tanımak, uyum sağlamak ve konumunu güçlendirmek için çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmek durumundadır. Aksi takdirde bu dinamik ve giderek globalleşen dünya şartlarında yaşamlarını sürdürmeleri imkansız hale gelecektir. Bu yaşam savaşını kazanma olasılığı kendini ve rakiplerini tanıyan durumda artacaktır.

**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- [1] Sun Tzu (2002). *The Art of War*. New York: Dover Publications.
- [2] Shaker, S.M. & Gembicki, M.P. (1998). *The Warroom Guide to Competitive Intelligence*. New York: McGraw Hill.
- [3] Vedder, R.G. & Guynes, C.S. (2001). A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations. *Journal of Computer Information Systems*, 41(2), 36-39.
- [4] Cartwright, D. (1993). *The Use and Perceived Usefulness of Competitive Intelligence in US Firms Based on Strategic Orientation of the Firm*. Doktora Tezi, St. Louis University.
- [5] Myburgh, S. (2004). Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries. *The Information Management Journal*, March/April, 38(2), 46-55.
- [6] Zanassi, A. (1998). Competitive Intelligence through Data Mining Public Sources, *Competitive Intelligence Review*, 9(1), 44-54.
- [7] Fuld, L.M. (1995). *The New Competitor Intelligence*. New York: John Wiley and Sons.
- [8] Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). (www.scip.org). [05.01.2006].
- [9] Maciavelli, N. (1997). *Hükümdar*. İstanbul: Göçebe Yayınları.
- [10] Rauch, D. & Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559.
- [11] Lux, C. & Peske, T. (2002). *Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [12] Walle, A.H. (1999). Corporate Configurations and Competitive Intelligence: Understanding Organizations at a Distance. *Competitive Intelligence Review*, 10(4), 55-64.
- [13] Barndt, W.D. (1994). *User-Directed Competitive Intelligence*. Westport: Quorum Books.
- [14] Bernhardt, D.C. (1994). I want it fast, factual, actionable-tailoring Competitive Intelligence Needs. *Long Range Planning*, 27(1), 12-24.
- [15] Gilad, B. & Gilad, T. (1988). *The Business Intelligence System*. New York: Amacon.
- [16] Prescott, J.E. & Smith, D.C. (1989). The largest Survey of leading-edge Competitive Intelligence Managers. *The Planning Review*, 17(3), 6-13.
- [17] Dashman, L.G. (1998). The Value of an In-House Competitive Intelligence Department: A Business Plan Approach. *Competitive Intelligence Review*, 9(2), 10-16.
- [18] Gilad, B. (1995). Competitive intelligence: What has gone wrong? *Across the Board*, 32(9), 32-36.
- [19] Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence*. New York: Simon and Schuster.
- [20] Miree, C.E. (1999). *Coordinating Strategic and Tactical Intelligence in Organisations*. Doktora Tezi, Pittsburgh University.
- [21] Porter, M. (1998). *Competitive Strategy –Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- [22] Fleischer, C.S. & Bensoussan, B.E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis- Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [23] Hovis, J.H. (2000). CI at Avnet: A Bottom-Line Impact. *Competitive Intelligence Review*, 11(3), 5-15.
- [24] Marceau, S. & Sawka K. (1999). Developing World-Class CI Program in Telecoms. *Competitive Intelligence Review*, 10(4), 30-40.
- [25] Herring, J.P. (1999). Key Intelligence Topics: A Process Identify and Define Intelligence Needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.
- [26] Lackmann, C.L.; Saban, K. & Lanassa, J.M. (2000). Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study. *Competitive Intelligence Review*, 11(1), 17-27.
- [27] Mcgonagle, J.J. & Vella, C.M. (2002). A Case for Competitive Intelligence. *The Information Management Journal*. July-August, 36(4), 35-40.
- [28] Fuld, L.M. (2003). Be Prepared. *Harvard Business Review*. November, 81(11), 20-21.
- [29] Powell, J.H. & Bradford, J.P. (2000). Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment. *International Journal of Information Management*, 20(2000), 181-195.
- [30] Bernhardt, D.C. (1993). *Perfectly Legal Competitor Intelligence*. London: FT/Pitman.
- [31] Herring, P. (1988). Building a Business Intelligence System. *The Journal of Business Strategy*, 9(3), 4-9.
- [32] CIA. *Intelligence Cycle*. (www.cia.gov/cia/ciakids/who\_we\_are/cycle.shtml). [05.01.2007].

- [33] Lisse, W.C. (1998). The Economics of Information and the Internet. *Competitive Intelligence Review*, 9(4), 48–55.
- [34] O'Guin, M.C. & Ogilvie, T. (2001). The Science, Not Art, of Business Intelligence. *Competitive Intelligence Review*, 12(4), 15–24.
- [35] Fuld, L.M. (1988). *Monitoring the Competition: Find out what's really going on over there*. New York: John Wiley and Sons.
- [36] Mcgonagle, J.J. & Vella, C.M. (1998). *Protecting your Company against Competitive Intelligence*. Westport: Quorum Books.
- [37] Dreger, W. (1997). *Counter Intelligence. Betriebliche Spionageabwehr*. Renningen: Expert Verlag.
- [38] Choo, W.C. (1999). *The Art of Scanning the Environment*. New Jersey: Information Today.
- [39] Lemos, A.D. & Porto, A.C. (1998). Technological Forecasting Techniques and Competitive Intelligence: Tools for Improving the Innovation Process. *Industrial Management & Data Systems*, 98(7), 330–337.
- [40] Aiken, M. (1999). Competitive Intelligence through Neural Networks. *Competitive Intelligence Review*, 10(1), 49–53.
- [41] Soren, B. & Sorensen, E. & Grunert, K.G. (1998). Using the Key Success Factor Concept in Competitor Intelligence and Benchmarking. *Competitive Intelligence Review*, 9(3), 55–67.
- [42] Mahoney, T. (1998). Data Warehousing and CI: An Evaluation. *Competitive Intelligence Review*, 9(1), 38–43.
- [43] Hamrefors, S. (1998). Spontaneous Environmental Scanning. *Competitive Intelligence Review*, 9(3), 68–75.
- [44] Marin-Llanes, L. & Carro-Cartaya J. & Espin-Andrade R. (2001). Information Analysis Techniques for the Competitive Intelligence Process. *Competitive Intelligence Review*, 12(1), 32–40.
- [45] Cavalcanti, E.P. (2005). The Relationship between Business Intelligence and Business Success. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(1), 6-15.
- [46] Porter, M.E. & Lorsch J.W. & Nohria, N. (2004). Seven Surprises for New CEOs. *Harvard Business Review*, 82(10), 62-72.

**Haldun AKPINAR** (halak@marmara.edu.tr) is a Professor and chair of the Department of Business Informatics, School of Economics and Administrative Sciences at the Marmara University in Istanbul. His main research interests include applications of data mining to business problems and geographic information systems. He has been teaching in the undergraduate as well as in the graduate program the courses artificial intelligence, decision support systems, data mining and knowledge discovery. He has 10 published books and many articles in the field of information systems.

**İbrahim EDİN** (iedin@marmara.edu.tr), Ph.D., works as an Assistant Professor at the Marmara University, Istanbul. He has received his Ph. D. on information management sciences in Marmara University. Dr. Edin lectures on strategic information management, IT project management, executive information systems and enterprise integration. Dr. Edin is currently co-chair at the department of business informatics and his major research areas are; executive information systems, information technologies for competitive intelligence, knowledge management, fraud detection systems, IT project management.