

Araştırma Makalesi

**Rekabet İstihbaratının Kurumsallaşmasında Mevcut Duruma Bölgesel Bir Bakış:
Ankara'daki İhracatçı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma¹**

The Institutionalization Problem of Competitive Intelligence in Exporting Firms: Descriptive Findings and Strategic Recommendations

Tuğçe VATANDAEŞ Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tugce.vatandaes@selcuk.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1873-2237	Sanem ALKİBAY Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi sanem.alkibay@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1080-3280
---	---

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
28.07.2025	08.09.2025

Öz

Küresel rekabetin yoğunlaşması, teknolojik yeniliklerin hız kazanması, ekonomik belirsizliklerin derinleşmesi ve jeopolitik risklerin artması, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından bilgiye dayalı ve çevik karar alma mekanizmalarının önemini her zamankinden daha fazla artırmıştır. Bu kapsamda, rekabet istihbaratı; işletmelerin çevresel gelişmeleri izleyerek fırsatları belirlemesi, tehditleri önceden tespit etmesi, stratejik yönünü belirlemesi ve karar alma süreçlerini desteklemesi açısından stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmada, rekabet istihbaratı ihracatçı işletmeler bağlamında kavramsal ve uygulamalı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Rekabet istihbaratının tarihsel gelişim süreci, rekabet istihbaratının temel süreçleri ve literatürdeki yeri incelenmiştir. İncelenen literatür ışığında, rekabet istihbaratının işletmelerin stratejik karar alma yetkinliklerini geliştirdiğini ve rekabet avantajı sağlamada önemli katkılar sunduğunu ortaya konulmaktadır. Fakat birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de uygulamaların büyük ölçüde informal yapılarla sınırlı kaldığı ve rekabet istihbaratı sistemlerinin kurumsallaşma düzeyinin yetersiz olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, tanımlayıcı araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde faaliyet gösteren 356 ihracatçı işletme oluşturmaktadır. Tanımlayıcı analiz bulguları, bu süreçlerin genellikle pazarlama birimi tarafından yürütüldüğünü ve rekabet istihbarat uygulamalarının düzeyinin orta seviyede olduğunu göstermektedir. Çalışmanın, etik temelli ve teknoloji destekli rekabet istihbaratı sistemlerinin geliştirilmesine yönelik öneriler sunarak hem uygulayıcılara hem de politika yapıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet İstihbaratı, Rekabet İstihbarat Süreci, İhracatçı İşletmeler, İstihbaratın Kurumsallaşması, Uluslararası Ticaret

Abstract

The intensification of global competition, the acceleration of technological innovations, the deepening of economic uncertainties, and the rise of geopolitical risks have made information-based and agile decision-making mechanisms more critical than ever for firms operating in international markets. In this context, competitive intelligence (CI) emerges as a strategic tool that enables firms to monitor environmental developments, identify opportunities, anticipate threats, determine strategic direction, and support decision-making processes. In this study, competitive intelligence (CI) is

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. Sanem ALKİBAY danışmanlığında Arş. Gör. Tuğçe VATANDAEŞ’ in tamamlamış olduğu “Uluslararası Tutundurma Stratejileri ile İhracat Performansı Arasındaki İlişkide Rekabet İstihbaratının Düzenleyici Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Vatandaes, T. & Alkibay, S., 2025, Rekabet İstihbaratının Kurumsallaşmasında Mevcut Duruma Bölgesel Bir Bakış: Ankara'daki İhracatçı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(3), 3242-3256.

addressed from both conceptual and practical perspectives within the context of exporting firms. The historical development of CI, its core processes, and its position in the literature are examined. The reviewed literature indicates that CI enhances firms' strategic decision-making capabilities and significantly contributes to gaining competitive advantage. However, as in many other countries, CI practices in Türkiye are largely limited to informal structures, and the institutionalization level of CI systems remains insufficient. In line with the purpose of the study, a descriptive research design was adopted. The sample of the research consists of 356 exporting firms operating in the province of Ankara. Descriptive analysis findings reveal that these processes are mostly carried out by marketing departments and that the level of CI implementation is moderate. The study is expected to contribute to both practitioners and policymakers by offering recommendations for the development of ethical and technology-supported CI systems

Keywords: *Competitive Intelligence, Competitive Intelligence Process, Exporting Firms, Institutionalization of Intelligence, International Trade*

1.Giriş

Hızlı değişimlerin şekillendirdiği küresel ticaret ortamında, ülkeler, endüstriler ve işletmeler derin ve hızla ivmelenen dönüşümler ile karşı karşıya kalmaktadır. Uluslararası pazarlar giderek daha fazla belirsizlik, teknolojik yıkım ve yoğun küresel rekabetle karakterize olmaktadır. D’aveni (1994), dalgalı ve hızla değişen rekabet ortamını "hiper rekabet" olarak tanımlamakta; bu ortamda işletmelerin uzun vadeli stratejiler geliştirmeleri ve bunları sürdürmeleri giderek zorlaşmaktadır. Günümüz dünyası ise, değişkenlik (volatility), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity) ve muğlaklık (ambiguity) kavramlarını simgeleyen “VUCA dünyası” olarak nitelendirilmektedir (Bennett & Lemoine, 2014). Bu ortamda işletmelerin uzun vadeli stratejiler geliştirmeleri ve sürdürebilmeleri zorlaşmaktadır. Bu yoğunlaşan rekabet, aynı zamanda işletmelerin ortalama yaşam sürelerinde önemli bir düşüşe yol açmıştır. Örneğin Almanya’da şirketler ortalama sadece 18 yıl hayatta kalabilirken, bu süre Fransa’da 9 yıla kadar düşmektedir. Türkiye’de durum daha da dikkat çekmektedir: İşletmelerin %80’i beşinci yılını görememekte, %96’sı ise onuncu yılını tamamlayamadan kapanmaktadır (Uyar, 2018).

Türkiye ekonomisi, dış ticaretin büyüme motoru olarak konumlandığı, ihracat odaklı bir kalkınma modeli benimsemektedir (Bağcı & Tekin, 2020). Bu model çerçevesinde, ihracatçı işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde edebilmesi yalnızca üretim kapasitesi veya fiyat rekabeti ile değil, aynı zamanda bilgiye dayalı stratejik karar alma yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren ihracatçı işletmeler, özellikle hızlı değişen dış pazar koşulları, jeopolitik riskler ve küresel ekonomik dalgalanmalar karşısında esnek ve çevik stratejiler geliştirme ihtiyacı duymaktadır (Li vd., 2019). Bu bağlamda, doğru, güvenilir ve zamanında bilgiye erişim, işletmeler için yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Türkiye’de rekabet istihbaratına dair sistematik ve kurumsallaşmış yaklaşımların sınırlı olması, bu alandaki stratejik kapasitenin gelişimini zorlaştırmaktadır (Parnell vd., 2011; Wright vd., 2012). Dolayısıyla, Türkiye özelinde ihracatçı işletmeler için en kritik stratejik ihtiyaçlardan biri, teknolojik altyapılarla desteklenen, etik temellere dayanan ve karar destek mekanizmalarına entegre edilebilen rekabet istihbaratı sistemlerinin geliştirilmesidir. Böyle sistemler, işletmelerin küresel pazardaki konumlarını korumalarına, dinamik çevresel koşullara karşı uyum yeteneklerini artırmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayacaktır.

Bu bağlamda, rekabet istihbaratı; çevresel değişimleri öngörme, riskleri yönetme ve uluslararası ticarete ortaya çıkan fırsatları değerlendirme yeteneğiyle işletmeler için kritik bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır. Rekabet istihbaratı, işletmelerin karar alma süreçlerinde stratejik bir kaldıraç görevi gören, yasal ve etik çerçevede yürütülen sistematik bilgi toplama, analiz etme ve yorumlama sürecidir (Rouach & Santi, 2001; Sharp, 2009). İstihbarat, ham verinin ilişkilendirilerek bilgiye, bilginin ise yorumlanarak eyleme dönük kararlarla stratejiye dönüştürülmesi sürecidir. Rekabet istihbaratı, rakip analizi dahil, iş çevresinin tamamına dair fırsat ve tehditleri analiz etme, müşteri davranışlarını öngörme, yeni pazar fırsatlarını belirleme ve sektör trendlerini takip etme gibi birçok işlevi yerine getiren bir mekanizma olarak dikkat çekmektedir (Cook & Cook, 2000; Kahaner, 1997; Nordstrom & Pinkerton, 1999).

Literatür, uluslararası ticaretin belirleyicisi olarak rekabet bilgisinin kritik rolünü vurgulamaktadır (Haddoud vd., 2019; Nalcaci & Yagci, 2014). Rakiplerinin yanı sıra iç ve dış pazar çevreleri hakkında etkin bir şekilde bilgi edinen ve bu bilgileri dönüştüren işletmeler, proaktif ve etkili stratejiler geliştirebilir ve böylece genel performanslarını olumlu yönde etkileyebilirler (Nalcaci & Yagci, 2014). Autio vd. (2000), bilgi yoğunluğu yüksek olan işletmelerin satış ve pazar performansında daha hızlı büyüdüğünü doğrulamaktadır. Ayrıca, bilgi yönetimi ve rekabet istihbaratının rekabet avantajı üzerinde de önemli etkileri söz konusudur. Rekabet istihbaratı rekabet avantajı oluşturmada dinamik bir rol üstlenmektedir Chawinga & Chipeta (2017). Benzer şekilde, çalışmalar rekabet istihbaratının işletmelerin, finansal sonuçlarını iyileştirerek rakiplerine kıyasla daha

yüksek performans sergilediğini göstermektedir (Adidam vd., 2012; Johns & Van Doren, 2010). Sonuç olarak, rekabet istihbaratı ile etkin bir şekilde ilgilenen işletmeler, rekabetçi fiyatlara sahip, farklılaştırılmış ürünler sunmak ve böylece pazar payını artırmak ve stratejik ihracat hedeflerine ulaşmak için daha iyi bir konuma sahip olma avantajı elde etmektedir. Özellikle, belirsizliğin ve rekabetin yoğun olduğu uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için, rekabet istihbaratının yaratacağı değerler ve avantajlar önem taşımaktadır (Tarek vd., 2016; Zangouinezhad & Moshabaki, 2009).

Bu çalışmanın temel amacı, uluslararası ticaret bağlamında rekabet istihbaratını hem kavramsal hem de uygulamalı bir yaklaşımla ele almak ve Ankara'daki ihracatçı işletmelerin bu alandaki durumunu tanımlayıcı istatistikler aracılığıyla ortaya koymaktır. Çalışma, rekabet istihbaratı süreçlerini, detaylandırarak kavramsal katkı sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, Ankara'daki faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerle yürütülen alan araştırması kapsamında, bilgi toplama, analiz, dağıtım ve karar destek süreçlerine ilişkin mevcut uygulamaların değerlendirilmesiyle bir durum tespiti sunulmaktadır. Bu yönüyle çalışma, yalnızca kavramsal bir katkı sunmakla kalmamakta; aynı zamanda politika yapıcılara ve ihracatçı işletmelere stratejik yönlendirme sağlayacak somut çıkarımlar üretmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Rekabet İstihbaratının Tarihsel Gelişimi

Rekabet istihbaratı, literatürde yeni bir kavram gibi görünse de istihbaratın kökeni tarihsel olarak oldukça eskidir. Çin'deki Savaşan Beylikler dönemine dayanan Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eseri, istihbaratın stratejik karar alma süreçlerindeki önemini vurgularken (Prescott, 1999; Tzu, 2015), Avrupa'da Machiavelli'nin Prens adlı eseri, istihbaratın yönetim ve güç ilişkilerindeki rolünü öne çıkarmıştır (Machiavelli, 2013). Bizans İmparatoru Justinianos'un Çin'den ipek üretim bilgisi elde etme çabası da bilgi temelli ekonomik rekabetin erken örneklerinden biridir (Vasiliev, 2015). Modern anlamda ise Jakob Fugger'in 15. yüzyılda başlattığı "Fugger Bültenleri" (Rouach & Santi, 2001) ve Rotschild ailesinin finansal istihbarat ağıyla piyasa avantajı sağlaması (Ferguson, 1999), işletmeler düzeyindeki ilk sistematik uygulamalara örnek teşkil etmektedir. Japonya'da Meiji Dönemi ile başlayan bilgi temelli kalkınma anlayışı, günümüzde Sogo Shosha gibi şirketlerin devasa veri tabanlarıyla sürdürülmekte ve rekabetçi kararlar bilgiye dayalı olarak şekillendirilmektedir (Rouach & Santi, 2001). Çin, Güney Kore, Vietnam ve Tayland gibi ülkeler de rekabet istihbaratını ekonomik üstünlük aracı olarak benimsemişlerdir (Kahaner, 1997). Tüm bu örnekler, rekabet istihbaratının tarihsel sürekliliğe sahip stratejik bir uygulama olduğunu ve hem işletmeler hem de ulus-devletler için kritik bir değer yarattığını göstermektedir.

2.2. Rekabet İstihbarat Süreci/Döngüsü

Rekabet istihbaratı süreci, ham verilerin sistematik bir biçimde toplanarak analiz edilmesi ve karar vericiler için stratejik istihbarata dönüştürülmesini ifade eden, döngüsel bir yönetim aracıdır. Bu süreç yalnızca işletmelerde değil, askeri, politik ve akademik alanlarda da yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Temel amacı, rekabet avantajı sağlamak için doğru, zamanında ve eyleme dönüştürülebilir bilgi üretmektir (Kahaner, 1997; Murphy, 2005). Kahaner (1997) ve Murphy (2005)'e göre rekabet istihbaratı süreci beş ana aşamadan oluşur: (1) planlama ve yöneltme, (2) veri toplama ve ilk değerlendirme, (3) analiz, (4) dağıtım ve iletişim, (5) yeniden değerlendirme. Bu döngüsel yapı, istihbaratın sürekli güncellenmesini ve değişen çevresel koşullara karşı işletmenin uyumlu kararlar almasını sağlar.

2.2.1. Planlama ve Yöneltme

Sürecin başlangıç noktası olan bu aşama, istihbarat ihtiyacının tanımlandığı ve işletme hedeflerine uygun bilgi taleplerinin belirlendiği safhadır. Bu aşamada temel sorular şunlardır: "Ne bilmemiz gerekiyor?", "Neden bu bilgiye ihtiyaç duyuluyor?", "Hangi karar bu bilgiye dayanarak alınacak?" (Murphy, 2005). İyi tanımlanmış bir yöneltme süreci, bilgi israfını önler ve odaklanmış analizlere temel oluşturur. Planlama, yalnızca bilgi talebinin belirlenmesiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda bu bilgilere nasıl ulaşılacağı, hangi kaynakların kullanılacağı ve sürecin zaman çizelgesi gibi operasyonel detayları da içerir. Bu kapsamda işletmeler, "anahtar istihbarat konuları" etrafında bilgi taleplerini yapılandırabilir (Cook & Cook, 2000).

2.2.2. Veri Toplama ve İlk Değerlendirme

İstihbarat döngüsünün ikinci aşamasında, planlama aşamasında belirlenen bilgi ihtiyaçlarına uygun verilerin toplanması gerçekleştirilir. Bu veriler, birincil (doğrudan gözlem, görüşme, saha çalışmaları) ve ikincil (raporlar, veri tabanları, açık kaynaklar) olmak üzere iki temel kaynaktan elde edilir (Kahaner, 1997). Rouach ve Santi (2001), toplanan verileri beyaz (açık kaynak), gri (yarı-açık, dolaylı), ve siyah (etik olmayan yollarla

elde edilen) veri olarak sınıflandırır. Rekabet istihbaratı etiği gereği yalnızca beyaz ve gri veri kullanımı benimsenmelidir; siyah veriler endüstriyel casusluk kapsamındadır (Bernhardt, 2003). Bu aşamada toplanan verilerin yapılandırılması ve ilk değerlendirmesi yapılır. Hatalı, eksik veya alakasız verilerin elenmesi süreci bu aşamanın temel adımıdır. Ayrıca bu verilerin kaynağına göre güvenilirlik derecelendirmesi yapılır (Bernhardt, 2003; Kahaner, 1997; Rouach & Santi, 2001).

2.2.3. Analiz

Veri toplama süreciyle elde edilen bilgiler bu aşamada anlamlı hale getirilir. Analiz süreci, istihbaratın özü olup, farklı analiz tekniklerinin (SWOT, pazar analizi, finansal analiz, senaryo analizi vb.) stratejik karar almada kullanılabilir bilgi üretmesi hedeflenir (Fleisher & Bensoussan, 2015). Bu süreçte Fleisher ve Bensoussan'ın (2015) geliştirdiği FAROUT kriterleri (Future orientation, Accuracy, Resource efficiency, Objectivity, Usefulness, Timeliness) işletmelerin hangi analiz tekniğini ne zaman ve nasıl uygulayacaklarına dair yönlendirici niteliktedir. Böylece, yalnızca geçmiş veriye dayalı değil, geleceğe yönelik proaktif karar alma süreçleri geliştirilebilir. Analiz süreci, aynı zamanda bilişsel yetkinlik gerektirir. Bu bağlamda analistin sezgisel yargısı, deneyimi ve sektörel bilgisi, teknik analizlerle birlikte senaryo üretiminde önemli rol oynar. Bu senaryolar, olasılık temelli kurgulanan stratejik yol haritalarının temelini oluşturur (Bunn & Salo, 1993). Analiz süreci kritik ve önemli bir adımdır. Çünkü toplanan ham verilerin yorumlanarak ve çevrilerek eyleme geçirilebilir istihbarat dönüştürülmesini içerir (Bose, 2008).

2.2.4. Dağıtım ve İletişim

Bu aşamanın amacı, analiz sonuçlarını, bunlardan stratejik düzeyde faydalanabilecek ve karar verebilecek yöneticilere aktarmaktır (Dishman & Calof, 2008). Analiz sonucunda ortaya çıkan istihbarat bilgisi karar vericilere uygun ve doğru şekilde iletilmelidir. Bernhardt (2003), etkili bir dağıtım için interaktif, kanıta dayalı ve zamanlı bilgilendirmenin esas olduğunu vurgulamaktadır. İstihbarat bilgisi, yalnızca bilgi vermekle kalmamalı, aynı zamanda eyleme geçirme kapasitesine sahip olmalıdır. Bu sebeple raporlamada öneriler, senaryo çıktıları ve risk değerlendirmeleri de yer almalıdır (Kahaner, 1997). Bilgi zamanında ulaşmazsa karar alma süreçlerinde yanlış stratejilere neden olabilir; dolayısıyla zamanlılık bu aşamanın kritik bir unsurudur (Kahaner, 1997).

2.2.5. Döngünün Yeniden Başlaması

Dağıtım aşamasının ardından elde edilen çıktılar, yeni bilgi ihtiyaçlarını doğurur. Bu da sürecin tekrar başa dönmesini sağlar. Böylece rekabet istihbaratı süreci tek seferlik bir faaliyet değil, sürekli yenilenen ve çevresel değişkenlere uyum sağlayan bir yönetim döngüsüdür (Myburgh, 2004)

3. Literatür

Rekabet istihbaratı (RI), işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini güçlendiren, çevresel değişimlere karşı proaktif refleks geliştirmelerine olanak tanıyan ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmalarına katkıda bulunan önemli bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir (Chawinga & Chipeta, 2017; Wright vd., 2012). RI uygulamaları, yalnızca rakiplerin faaliyetlerini analiz etmekle sınırlı kalmayıp; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik eğilimler, politikalar ve potansiyel iş ortaklarına ilişkin çok katmanlı bilgilerin değerlendirilmesini de içermektedir (Nasri, 2011; Priporas vd., 2005). Bu bütüncül analiz kapasitesi, işletmelere dış çevreyi bir radar sistemi gibi izleyerek değişimi erkenden fark etme ve buna uygun stratejik tepki geliştirme yetisi kazandırmaktadır (Fleisher & Bensoussan, 2015; Fleisher, 2008; Rouach & Santi, 2001)

RI'nin kullanımının işletmelere sağladığı faydalar, literatürde çok boyutlu olarak tanımlanmaktadır. RI; yeni müşteri segmentlerini belirleme, tüketici ihtiyaçlarını anlama, teknolojik yenilikleri erken fark etme ve potansiyel tehditleri öngörme gibi alanlarda karar vericilerin stratejik öngörüsünü geliştirmektedir (Ben Sassi vd., 2016; Oraee, 2023). Ayrıca, işletmelerin sadece dışsal gelişmeleri değil, kendi içsel kapasite ve kırılganlıklarını da analiz etmelerine imkân tanıyarak, daha sağlıklı strateji geliştirmelerini desteklemektedir (Salguero vd., 2019; Xu vd., 2011). Karar vericilerin çevresel belirsizliklere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olan bu yapı, aynı zamanda bilgilendirilmiş, sistematik ve daha isabetli kararların alınmasına da katkı sunmaktadır (Dishman & Calof, 2008; Yin, 2018).

Ancak uygulama düzeyine gelindiğinde, RI sistemlerinin birçok ülkede hâlâ kurumsallaşma sorunları yaşadığı görülmektedir. İsrail örneğinde yapılan bir araştırma, RI faaliyetlerinin görünürde genişlediğini ancak stratejik karar alma süreçlerinde yeterince etkili kullanılmadığını ve analitik araçların düşük seviyede kaldığını ortaya koymuştur (Barnea, 2016). Benzer şekilde, Birleşik Krallık'ta kurumsal farkındalık yüksek olmasına rağmen, destekleyici yapılar ve organizasyonel teşviklerin yetersiz olduğu görülmüştür (Wright vd., 2004). Brezilya,

Malezya, Fas ve Güney Afrika’da gerçekleştirilen karşılaştırmalı bir araştırma ise, müşteri geri bildiriminin birincil veri kaynağı olarak kullanıldığını; ancak gelişmiş analiz tekniklerinin yaygınlık göstermediğini ve işletmelerde RI kültürünün zayıf olduğunu göstermektedir (Sewdass & Toit, 2014). Bu durum, RI’nın yapısal ve metodolojik olgunluğa ulaşmadığını işaret etmektedir.

Portekiz’de yürütülen ampirik bir çalışmada, işletme büyüklüğü, çevresel tarama kabiliyeti, sosyal ağların kullanımı ve kamu politikalarının varlığı RI’nın benimsenmesini etkileyen önemli değişkenler olarak belirlenmiştir (Franco vd., 2011). Güney Afrika ilaç sektöründe ise yöneticiler, RI’nın karlılığı artırdığını ve stratejik kararlarda düzenli olarak kullanıldığını belirtmekle birlikte, uygulamaların çoğu zaman kişilere bağımlı, kurumsal olmayan yapılar içinde yürütüldüğünü ifade etmiştir (Fatti & Toit, 2013). Kanada örneği bu noktada istisnai bir model sunmakta; kamu destekli RI programlarının hem bilgi üretimi hem de şirketlerle ortak öğrenme süreçlerine katkı sunduğu, yerel kalkınma politikalarıyla bütünleşmiş şekilde uygulandığı belirtilmektedir (Calof, 2017). Öte yandan, dijital veri kaynaklarının RI süreçlerine entegrasyonu henüz tüm sektörlerde yeterli derinlikte uygulanamamaktadır. Örneğin, Çekya’da bankacılık sektörü üzerine yapılan bir çalışmada, sosyal medya içeriklerinin semantik analizle anlamlandırılması yoluyla müşteri algısı ölçümü yapılabildiği gösterilmiş, bu durum dijital verilerin stratejik önemi konusunda örnek teşkil etmiştir (Šperková vd., 2015).

Türkiye bağlamında ise, ilk 500 büyük sanayi işletmesi üzerinde yapılan araştırma, işletmelerin RI faaliyetlerini işletme başarısı için önemli gördüklerini ve rekabet baskısı nedeniyle bu faaliyetlerin artacağını öngördüklerini göstermektedir. Ancak uygulamalar ağırlıklı olarak pazarlama departmanları içerisinde ve informal olarak sürdürülmekte, bağımsız RI birimlerinin eksikliği dikkat çekmektedir (Seviçin, 2005). Bu çalışma ise, büyük işletmeler dışındaki ihracatçı işletmelerde RI uygulamalarının ne ölçüde geliştiğini ortaya koyarak tamamlayıcı bir katkı sunmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın araştırma sorusu (AS) şu şekildedir:

AS1: İhracatçı işletmelerde rekabet istihbaratı birimlerinin mevcut durumu nasıldır?

4. Yöntem

Bu çalışma, ihracatçı işletmelerde rekabet istihbaratı uygulamalarının mevcut durumunu değerlendirmeyi amaçlayan tanımlayıcı bir araştırma niteliği taşımaktadır. Tanımlayıcı araştırmaların temel amacı mevcut durumu ortaya koymaktır (Coşkun vd., 2017). Bu yöntem, araştırmanın temel amacı olan mevcut durumun ortaya konulmasına uygun olması nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında nicel bir yaklaşım benimsenmiş ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır.

Anketin birinci bölümünde, örneklem profilini ve rekabet istihbaratı uygulamalarının örgütsel yerleşimini anlamaya yönelik demografik ve yapısal bilgiler sunulmuştur. Anketin ikinci bölümünde, ihracatçı işletmelerde rekabet istihbaratının hangi düzeyde uygulandığını ve bu sürecin hangi aşamalarda etkin yürütüldüğünü ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde toplam 20 madde bulunmaktadır ve her madde 5 dereceli Likert ölçeği ile (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) yanıtlanmaktadır. Rekabet istihbaratının hangi düzeyde uygulandığı Viviers vd. (2002) tarafından geliştirilen, Gündüz (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek aracılığı ile tespit edilmiştir. İfadeler, rekabet istihbarat sürecinin temel aşamaları olan istihbarat ihtiyacının belirlenmesi, bilgi toplama, analiz, dağıtım basamaklarına göre yapılandırılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,88 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar açısından, planlama ve veri toplama boyutu (6 ifade) için 0,68; analiz ve dağıtım boyutu (13 ifade) için ise 0,85 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak elde edilen değerler 0,60’ın üzerinde olup ölçeğin kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (İslamoğlu & Alınacak, 2016). Böylece, istihbarat faaliyetlerinin bütüncül ve sistematik bir biçimde yürütülüp yürütülmediği değerlendirilmiştir.

Çalışmada Cochran (1977) tarafından geliştirilen ve nicel değişkenli araştırmalara yönelik örneklem büyüklüğünün tespitinde kullanılan formülden yararlanılmıştır. Formülün temelinden üç önemli terim bulunmaktadır: güven düzeyi (t), kabul edilebilir hata toleransı (d) ve evren için tahmin edilen standart sapma (s). Örneklem büyüklüğü için 347 kişinin (Cochran, 1977) yeterli olduğu hesaplanmıştır. Ancak, araştırma sürecinde olası yanıtlamama ve eksik veri riskini minimize etmek amacıyla 400 ihracatçı işletmeye anket uygulanması hedeflenmiştir. Amaçlanan örneklem sayısına ulaşabilmek için tespit edilen 400 işletmeye anket uygulanmıştır. 400 anketten, 360 geri dönüş alınmıştır. Toplanan veriler incelendiğinde dört anketin doluluk oranının yeterli olmadığı için araştırma dışında bırakılmıştır. 356 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

5. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, Ankara ilinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelere yönelik yürütülen alan çalışmasından elde edilen betimleyici istatistikler sunulmaktadır. Bu bulgular, ihracatçı işletmelerin sektörel

dağılımı, rekabet istihbaratından sorumlu birimleri, işletmelerin faaliyet ve ihracat deneyimleri ile bu süreçlerdeki örgütsel işleyişi anlama açısından önemlidir. Tablo 1’de İhracatçı işletmelere ait betimsel istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Örneklemin Demografik ve Yapısal Bilgileri

Faaliyet gösterilen sektör			Rekabet istihbaratından sorumlu birim		
	f	%		f	%
Elektrik-Elektronik	27	8	Pazarlama	180	40
Otomotiv	29	8	İhracat	57	13
Giyim- Tekstil/Ayakkabı-Deri	9	3	İstihbarat	6	1
Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	15	4	Stratejik Planlama	7	2
Demir-Çelik	29	8	İşletme Yönetimi	12	3
Maden	14	4	Ar-Ge	37	8
İnşaat	64	18	Satın Alma	61	14
Makine	68	19	Üretim	11	2
Gıda	15	4	Halkla İlişkiler	2	0,4
Enerji	5	1	Diğer/gerçekleştirilmiyor	78	17
Teknoloji/Savunma-Havacılık	10	3			
Mobilya	12	3			
Diğer	59	17			
Faaliyet süresi			İhracat tecrübesi		
5 yıldan az	20	6	5 yıldan az	67	19
5-10 yıl	48	14	5-10 yıl	88	25
11-15 yıl	31	9	11-15 yıl	59	17
16-20 yıl	34	9	16-20 yıl	63	18
20 yıldan fazla	223	63	20 yıldan fazla	79	22
İhracat Sorumlusu			İhracatın toplam satıştaki payı		
İşletme sahibi / Ortağı	68	19	%10’dan daha az	74	21
İşletme Genel Müdürü	30	8	%10-%20	64	18
Genel Müd. Yardımcısı	16	4	%21-%30	50	14
İhracat Müdürü	123	35	%31-%40	45	13
İhracat Sorumlusu	117	33	%41-%50	42	12
Diğer	2	1	%50’dan fazla	81	23
İhracat Yapılan Ülke Sayısı					
5’ten daha az ülke	115	32	16-20 ülke	18	5
5-10 ülke	84	24	21-25 ülke	12	3
11-15 ülke	33	9	25’den daha fazla ülke	94	26

Tablo 1’de yer alan bilgilere göre, araştırmaya katılan ihracatçı işletmelerin sektörel dağılımı, en yüksek temsiliyetin makine (%18) ve inşaat (%18) sektörlerinde olduğu, bunu demir-çelik (%14) ve kimya, petrol, lastik ve plastik (%4) sektörlerinin takip ettiği görülmektedir. Bu dağılım, Türkiye’nin ihracat yapısında sanayi ve ağır imalat sektörlerinin belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Elektrik-elektronik, otomotiv ve tekstil gibi geleneksel ihracatçı sektörlerin payının ise daha sınırlı kalması, örneklemin orta ve büyük ölçekli, yerleşik sektör temsilcilerini yansıttığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde, %63’ünün 20 yıldan fazla süredir faaliyette olduğu, sadece %6’sının ise 5 yıldan az bir geçmişe sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, örnekleminde yer alan ihracatçı işletmelerin köklü ve kurumsallaşmış işletmeler olduğunu göstermektedir. İhracat deneyimi açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin %25’i 5-10 yıl arası, %22’si ise 20 yıldan fazla ihracat tecrübesine sahiptir. Bu oranlar, ihracatçı işletmelerin büyük bir kısmının dış pazar deneyimine sahip olduğunu göstermektedir. Ancak %19’luk bir kesimin 5 yıldan az ihracat deneyimine sahip olması, bazı işletmelerin dış pazarlarda öğrenme sürecinde olduklarını ve bu bağlamda rekabet istihbaratından daha fazla fayda sağlayabileceklerini göstermektedir.

İhracat faaliyetlerinden sorumlu olan kişilerin görev pozisyonları incelendiğinde, İhracat Müdürleri (%35) ve İhracat Sorumluları (%33) toplamda %68 ile öne çıkmaktadır. Bu durum, ihracat faaliyetlerinin profesyonel kadrolar tarafından yürütüldüğünü göstermektedir. Buna karşın, işletme sahibi ya da ortakların doğrudan

sorumlu olduğu işletmelerin oranı %19'dur. Üst yönetim (genel müdür ve yardımcısı) tarafından yönetilen ihracat faaliyetleri ise %10'un altındadır. İşletmelerin ihracattan elde ettiği gelirin toplam satışlara oranı incelendiğinde, örneklemin %23'ünde bu oranın %50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, bu işletmeler için ihracatın temel gelir kaynağı olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, %21 oranında işletme ihracatın toplam satışlara oranını %10'un altında belirtmiştir. Bu çeşitlilik, örnekleme farklı uluslararasılaşma seviyelerine sahip işletmelerin bulunduğunu ortaya koymaktadır. İhracat yapılan ülke sayısına göre değerlendirildiğinde, örneklemdaki işletmelerin %26'sının 25'ten fazla ülkeye ihracat gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, çok pazarlı ihracat stratejilerinin benimsendiğini göstermektedir. Diğer yandan, örneklemin %32'lik kısmı 5'ten az ülkeye ihracat yaptığı görülmektedir.

Örnekleme yer alan işletmelerin rekabet istihbaratından sorumlu birim dağılımı incelendiğinde, bu faaliyetlerin büyük oranda (%40) pazarlama birimleri tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Bu durum, pazarlama departmanlarının müşteri eğilimleri, pazar dinamikleri ve rakip hareketlerine ilişkin doğrudan gözleme imkânı sağlaması nedeniyle rekabet istihbaratı süreçlerinde öncelikli sorumluluğu üstlendiğini göstermektedir. İkinci sırada %14 ile satın alma birimleri yer almakta olup, bu birimlerin tedarikçi pazarı ve maliyet odaklı dış gelişmeleri izlemeleri, rekabetçi verileri değerlendirme açısından önemli bir rol üstlendiklerini ortaya koymaktadır. İhracat (%13) ve Ar-Ge (%8) birimlerinin göreceli olarak düşük de olsa rekabet istihbaratı süreçlerinde sorumlu birim olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Dikkat çekici olan sonuç ise, sadece %1'lik bir oranda bu faaliyetler için özel olarak tanımlanmış rekabet istihbarat biriminin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, işletmelerin rekabet istihbaratını hâlen dağınık ve fonksiyonlar arası paylaşılmış bir sorumluluk çerçevesinde yürüttüklerini ve henüz kurumsal düzeyde bütünleşik bir rekabet istihbaratı yapısı oluşturamadıklarını göstermektedir. Ayrıca örneklemin %17'sinde rekabet istihbaratı faaliyetlerinin ya başka bir birim tarafından gerçekleştirildiği ya da hiç yürütülmediği anlaşılmaktadır. Bu durum, rekabet istihbarat süreçlerinin bazı işletmelerde stratejik öncelik olarak görülmediğini, sistematikleşme ve kurumsallaşma gereksiniminin sürdüğünü işaret etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin rekabet istihbaratı uygulamalarını kullanım sıklıklarını tespit etmek amacıyla Tablo 2 ve Tablo 3'teki maddeler beşli Likert ölçeği formatında sorulmuştur. Rekabet istihbaratının "Planlama ve Veri Toplama" faaliyetlerine ilişkin bulgular, ihracatçı işletmelerin istihbarat süreçlerini belirli ölçüde sistematik olarak yürüttüğünü, ancak sürecin bazı yönlerinin henüz kurumsallaşmadığını göstermektedir. En yüksek ortalama değer (Ort. = 3,32) "Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vericilere doğru şekilde rapor eder" ifadesinde görülmesi, işletmelerin dış çevreden elde edilen bilgilerin yönetsel düzeye aktarımında orta düzeyde bir organizasyonel yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, "İşletmemiz bilgi toplamak için çeşitli yöntemlere sahiptir" (Ort. = 3,30) ve "Çalışanlarımızı fuarlara, sergilere, kongrelere vb. gitmeden önce hangi bilgileri bulmaya çalışmaları konusunda eğitiriz/hazırlarız" (Ort. = 3,24) ifadeleri de işletmelerin dış çevreyi anlamaya yönelik bilgi arama davranışlarını gelişime açık biçimde yönettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2: Rekabet istihbaratı uygulamaları (Planlama ve Veri Toplama)

Planlama ve Veri Toplama	Ort.	Std. Sap
Başlıca rakiplerimizin, ortaklarımızın, tedarikçilerimizin, dağıtımçılarımızın ve diğer paydaşlarımızın planları ve niyetleri ile ilgileniriz.	3,09	1,16
İstihbarat ihtiyaçlarını tespit etmek için yöneticilerle günlük olarak görüşürüz	2,96	1,22
Çalışanlarımızı fuarlara, sergilere, kongrelere vb. gitmeden önce hangi bilgileri bulmaya çalışmaları konusunda eğitiriz/hazırlarız.	3,24	1,26
Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır.	2,93	1,20
Çalışanlarımız dış pazarlardaki rakiplerimiz hakkındaki bilgileri karar vermeleri için doğru yöneticilere rapor eder.	3,32	1,25
İşletmemiz bilgi toplamak için çeşitli yöntemlere sahiptir (fuarlar, sektör raporları, web siteleri vb.	3,30	1,21
Planlama ve veri toplama toplam	3,14	1,22

Buna karşın, "İstihbarat ihtiyaçlarını tespit etmek için yöneticilerle günlük olarak görüşürüz" (Ort. = 2,96) ve "Karar vericiler ile istihbarat ürünlerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiğini doğrulamak amacıyla anket/görüşme yapılır" (Ort. = 2,93) ifadelerinin ortalama değerlerinin ortalamadan düşük olması, rekabet istihbarat sürecinin içsel koordinasyon boyutunda zayıf kaldığını işaret etmektedir. Bu bulgular, işletmelerin bilgi toplama

konusunda dış kaynaklara yöneldiğini; ancak içsel bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi ve geri bildirim mekanizmalarının kurumsallaşmasında sınırlı kaldığını göstermektedir.

Tablo 3’de Rekabet istihbaratının “Analiz ve Dağıtım” faaliyetlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. En yüksek ortalama değer (Ort. = 3,48), işletme içi bilgilerin denetimine ilişkin ifadelerle ait olup, işletmelerin kendi iç bilgi kaynaklarını (örneğin çalışanların ne bildiği, sahip olunan raporlar vb.) sistematik biçimde değerlendirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Veri güvenilirliği ve doğruluğunun kontrol edilmesine yönelik ifadeler de görece yüksek ortalama değerler göstermektedir. Örneğin, “Bilgi kaynaklarının güvenilirliğini değerlendirme” (Ort. = 3,30) ve “Tüm bilgilerin doğruluğunun başka bir kaynakla kontrol edilmesi” (Ort. = 3,28) ifadeleri, işletmelerin istihbarat süreçlerinde bilgi kalitesine önem verdiklerini göstermektedir. Aynı şekilde, “Rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemleri hakkında durum tespiti yapılması” (Ort. = 3,31) ve “Rakip eylemlerinin tahmin edilmesi ve analiz edilmesi” (Ort. = 3,29) gibi bulgular, işletmelerin rekabetçi çevreyi izlediğini ve bu verileri stratejik öngörüler üretmek için kullandığını göstermektedir.

Buna karşın, rekabet istihbaratı bulgularının iç organizasyonda yaygın bir şekilde paylaşılması (Ort. = 2,90) ve çeşitli yollarla (örneğin bültenler, briefler, sektör raporları) sunulması (Ort. = 3,04) gibi süreçlerin daha düşük ortalama sahip olması, bu bilgilerin organizasyon geneline etkin bir şekilde dağıtılmasında sınırlılıklar olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, müşteri analizine yönelik veri madenciliği gibi bilgi yönetimi araçlarının kullanım düzeyi (Ort. = 3,06) ve temel analiz modellerinin (SWOT, fark analizi vb.) kullanım oranı (Ort. = 3,08) da görece düşüktür. Bu durum, bilgiye dayalı karar destek sistemlerinin kurumsallaşmasında eksikliklerin bulunduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, ihracatçı işletmelerin rekabet istihbaratı uygulamalarında planlama, veri toplama, analiz ve dağıtım süreçlerini orta düzeyde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. “Planlama ve Veri Toplama” faaliyetlerine verilen yanıtlar, ihracatçı işletmelerin bilgi toplama konusunda belirli girişimlerde bulunduğunu ancak bu sürecin çoğunlukla bireysel inisiyatif ve deneyime dayandığını ortaya koymaktadır. “Analiz ve Dağıtım” faaliyetlerinde ise bilgi kaynaklarının güvenilirliğini değerlendirme ve iç raporlamaya yönelik denetim süreçleri görece güçlü yönler olarak öne çıkarken, istihbarat çıktılarının kurum genelinde yaygınlaştırılması ve çeşitli stratejik analiz modellerinin sistematik kullanımı sınırlı düzeyde gerçekleşmektedir.

Tablo 3: Rekabet istihbaratı uygulamaları (Planlama ve Veri Toplama)

Analiz ve Dağıtım	Ort.	Std. Sap
Tüm bilgilerin doğruluğu ve geçerliliği başka en az bir kaynak ile kontrol edilir.	3,28	1,19
Bilgi kaynaklarımızın (insanlar, yayınlar, internet, vb.) güvenilirliğinin değerlendirmesini yaparız	3,30	1,21
İşletme içi bilgilerin denetimini yaparız (Örneğin çalışanların neler bildikleri, hangi raporlara sahip oldukları, yayınlar, vb.nin tespit edilmesi ve listelenmesi).	3,48	1,12
İşletmemiz rakiplerin eylemlerini tahmin edebilmek ve öngörebilmek için planlarını ve stratejilerini analiz eder	3,29	1,21
İşletmemiz rakiplerin tehdit veya fırsat doğurabilecek eylemlerinin birtakım muhtemel sonuçları hakkında durum tespitleri yapar	3,31	1,15
İşletmemiz temel rakip analizi modelleri (SWOT Analizi, Fark Analizi vb.) kullanılır.	3,08	1,20
Müşterileri anlayabilmek için bilgi yönetimi araçları (veri madenciliği, veri ambarı vb.) kullanırız	3,06	1,22
İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar üstünlüklerini daha iyi anlayabilmek için profillerini çıkarır	3,15	1,11
İşletmemiz önemli olduğunu düşündüğümüz teknolojik gelişmeler hakkında istihbarat raporları ve durum tespitleri üretir.	3,22	1,14
İstihbarat bulgularımız işletmemiz içinde yaygın bir şekilde dağıtılır	2,90	1,08
İstihbarat bulgularını üst düzey yöneticilere rapor ederiz	3,20	1,18
İstihbarat bulgularını sunmamız için çeşitli yollar (brifingler, bültenler, rakip profilleri, sektör raporlar vb.) vardır	3,04	1,12
Üst düzey yöneticiler rekabet istihbaratı sonuçlarını stratejik planlama ve karar vermede kullanır	3,24	1,10
Analiz ve dağıtım toplam	3,20	1,16

Bu durum, rekabet istihbaratının ihracatçı işletmelerde kurumsal ve stratejik bir yapıdan çok, parçalı ve operasyonel düzeyde işlediğini göstermekte olup, özellikle ileri analiz tekniklerinin benimsenmesi, bilgi paylaşım süreçlerinin kurumsallaştırılması ve üst yönetim düzeyinde stratejik karar destek işlevinin güçlendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

6. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, Ankara ilinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerde rekabet istihbaratı (Rİ) uygulamalarının mevcut durumunu tanımlayıcı bir çerçevede incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, rekabet istihbaratının ihracatçı işletmelerde stratejik bir araç olarak potansiyeline rağmen, kurumsal düzeyde yeterince yapılandırılmadığını ve büyük ölçüde pazarlama birimi içerisinde ve informal süreçlerle yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, Türkiye'deki en büyük 500 işletmeyi kapsayan Seviçin (2005) çalışmasıyla da paralellik göstermektedir. Bu çalışmanın bulgularında da rekabet istihbaratının çoğunlukla pazarlama departmanlarının sorumluluğunda ve belirli bir örgütsel yapılanma olmaksızın yürütüldüğü vurgulanmıştır. Benzer şekilde, bu çalışmada da Rİ faaliyetlerinin örgütsel bazda kurumsallaşmadığı, özel birim ya da personel görevlendirilmesinin yaygın olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak bu durum, rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüz iş ortamında, bu tür dağınık ve sistemsiz uygulamalar işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasını zorlaştırmaktadır (Seviçin, 2005).

Elde edilen bulgular, Wright vd. (2012) rekabet istihbaratı uygulamalarına yönelik davranışsal ve operasyonel tipoloji çerçevesiyle karşılaştırıldığında da dikkat çekicidir. Bu çerçeveden bakıldığında, Ankara'daki ihracatçı işletmelerin genel olarak *kolay toplayıcı* (easy gathering), *görev odaklı* (task-driven) ve *ad-hoc yerleşimli* yapılara daha yakın durduğu görülmektedir. Teknoloji destekli bilgi toplama uygulamaları sınırlı düzeyde olup, rekabet istihbaratı faaliyetlerini destekleyecek gelişmiş bilgi sistemlerinin kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, ihracatçı işletmelerin bilgi sistemlerine yeterince yatırım yapmadığını göstermektedir. Wright vd. (2012)'ın çerçevesi, rekabet istihbaratının etkili biçimde işlemesi için örgüt içinde açık rollerin tanımlanması, teknolojik destek sistemlerinin kullanımı, bilgi paylaşım kültürünün yerleşmesi ve Rİ çıktılarının karar süreçlerine stratejik düzeyde entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak bu çalışma, ihracatçı işletmelerin bu modelden oldukça uzakta bir profil çizdiğini göstermektedir. İhracatçı işletmeler rekabet istihbaratı genellikle kısa vadeli, operasyonel kararları desteklemeye dönük yürütülmekte; kurumsal bellek ve yapıdan yoksun şekilde işlemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın en önemli katkılarından biri, rekabet istihbaratının sadece bir bilgi toplama süreci değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olarak kurumsallaştırılması gerekliliğini vurgulamasıdır. Rekabet istihbaratı faaliyetlerinin sadece pazarlama birimlerinin sınırlarında kalması, istihbarat üretiminin pazarlama bağlamında kalmasına neden olmaktadır. Bilginin tüm organizasyon geneline yayılması ve karar alma süreçleriyle bütünleştirilmesi, istihbaratın gerçek anlamda rekabet avantajına dönüşmesini sağlayacaktır (Bernhardt, 2003; Nasri, 2011; Priporas vd., 2005; Wright vd., 2004, 2012). Bu noktada stratejik entegrasyon ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, ihracatçı işletmelerin rekabet istihbaratını stratejik düzeyde etkin bir araca dönüştürebilmeleri için hem teknolojik altyapının geliştirilmesi hem de etik ilkelere dayalı bir kurumsal kültür oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışma ihracatçı işletmelere yönelik şu önerilerde bulunmaktadır:

- Rİ'nin etkinliği büyük ölçüde veri toplama, analiz etme ve yorumlama kapasitesine bağlıdır. İhracatçı işletmelerin dijitalleşme süreçlerini hızlandırmaları, gelişmiş veri analiz yazılımlarına ve karar destek sistemlerine yatırım yapmaları önerilmektedir. Özellikle yapay zeka destekli veri madenciliği araçlarının kullanımı, stratejik rekabet avantajı elde etmede kritik rol oynayabilir.
- Rİ'nin etik sınırlar içinde yürütülmesi hem yasal yükümlülüklerin hem de kurumsal itibarın korunması açısından önemlidir. Bu nedenle işletmelerin Rİ faaliyetlerine yönelik etik ilkeler belirlemesi, bu ilkeleri çalışanlarına yaygınlaştırması gerekmektedir.
- Karşı istihbarat risklerini azaltmak adına iç denetim mekanizmaları oluşturması gerekmektedir. Ayrıca, fuar gibi açık ortamlarda çalışanların bilgilendirilmesi, hangi bilgilerin paylaşılması gerektiğinin açıkça tanımlanması da önemlidir.
- Rİ çıktılarının kurumsal düzeyde depolanması, paylaşılması ve erişilebilir kılınması gerekmektedir. Bu kapsamda, işletmelerin bilgi yönetim sistemleri kurmaları ve bilgi akışını yöneten roller tanımlamaları önerilmektedir. Böylelikle, istihbarat bilgileri stratejik karar süreçlerine sistematik olarak entegre edilebilir.

- İhracatçı İşletmeler bünyesinde bağımsız *rekabet istihbaratı birimi* kurulması, karar alma süreçlerinin istihbarata bağlı olarak güçlenmesine yardımcı olacaktır. Bu birim; diğer tüm birimlerle (örneğin: ihracat, pazarlama birimi) ve üst yönetimle doğrudan iletişim hâlinde olmalı hem dış çevreyi izlemeli hem de iç çevreden bilgi toplamalıdır. Ayrıca bu birim, stratejik analizler üretmek, fırsat ve tehditleri yönetime zamanında iletmek ve farklı birimler arasında istihbarat paylaşımını standartlaştırmakla sorumlu olmalıdır.

Bununla birlikte çalışma, politika yapıcılara öneriler sunmaktadır. Bu doğrultuda öneriler aşağıdaki gibidir:

- Ticaret bakanlığı, kalkınma ajansları ve meslek odaları iş birliğinde, ihracatçı işletmelere yönelik rekabet istihbaratı eğitim programları hazırlanmalı; bu alanda vaka analizleri ve etik senaryo çalışmaları içeren içerikler geliştirilmelidir.
- Rekabet istihbaratına yönelik teknoloji, dijital dönüşüm ve insan kaynağı yatırımları için finansal teşviklerin sunulması, işletmelerin RI sistemlerine yapacakları yatırımları hızlandıracaktır.
- Türkiye genelinde işletmelerin rekabetçi kabiliyetlerini artırmak amacıyla, ulusal düzeyde bir rekabet istihbaratı strateji rehberi oluşturulmalıdır. Bu rehber çerçevesinde sektörel öncelikler, kurumsal kapasite geliştirme adımları ve etik standartlar belirlenmelidir.

İhracatçı işletmelerde etkin bir rekabet istihbaratı sistemlerinin kurulması ve kurumsal bir yapıya dönüştürülmesi, Türkiye'nin ihracat rekabetçiliğinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır. Başka bir ifadeyle, etkin işleyen bir RI ekosisteminin oluşturulması hem mikro hem makro ölçekte sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratacaktır.

Bununla birlikte, çalışmanın sadece tanımlayıcı bir araştırma özelliği göstermesi nedeniyle sadece durum tespitine yönelik çıkarımlar elde edilmesi ile sınırlıdır. Bu nedenle, gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda, ihracatçı işletmelerde rekabet istihbaratının neden kurumsallaşmadığına, neden pazarlama birimine sıkıştığına ve neden bilgi paylaşım kültürünün oluşmadığına dair derinlemesine nitel veri toplanması önerilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürü, liderlik yaklaşımları, içsel direnç mekanizmaları gibi unsurların, bu süreçleri nasıl etkilediğinin incelenmesi de önemli içgörüler sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Adidam, P. T., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012). Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: An exploratory study in India. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(3). <https://doi.org/10.1108/08858621211207252>
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5). <https://doi.org/10.2307/1556419>
- Bağcı, E. , & Tekin, Ü. (2020). Türkiye İktisat Politikalarının Tarihsel Gelişimi ve Günümüze Yansımaları. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 3(3), 175-188.
- Barnea, A. (2016). Study on competitive intelligence in Israel: 2016 update. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(2). <https://doi.org/10.37380/jisib.v6i2.169>
- Ben Sassi, D., Frini, A., Ben Abdesslem Karaa, W., & Kraiem, N. (2016). A Competitive Intelligence Solution to Predict Competitor Action Using K-modes Algorithm and Rough Set Theory. *Procedia Computer Science*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.08.240>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bernhardt, D. (2003). *Competitive Intelligence: How to Acquire and Use Corporate Intelligence and Counter-Intelligence*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 108(4). <https://doi.org/10.1108/02635570810868362>
- Bunn, D. W., & Salo, A. A. (1993). Forecasting with scenarios. *European Journal of Operational Research*, 68(3). [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(93\)90186-Q](https://doi.org/10.1016/0377-2217(93)90186-Q)
- Calof, J. (2017). Reflections on the Canadian Government in competitive intelligence – programs and impacts. *Foresight*, 19(1). <https://doi.org/10.1108/FS-08-2016-0038>

- Chawinga, W. D., & Chipeta, G. T. (2017). A synergy of knowledge management and competitive intelligence: A key for competitive advantage in small and medium business enterprises. *Business Information Review*, 34(1). <https://doi.org/10.1177/0266382116689171>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. New York: Wiley.
- Cook, M. , & Cook, C. W. (2000). *Competitive Intelligence: Create An Intelligent Organization and Compete to Win*. London: Kogan Page.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- D’aveni, R. (1994). *ypercompetition Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering*. The Free Press.
- Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7-8). <https://doi.org/10.1108/03090560810877141>
- Fatti, A., & Toit, A. du. (2013). Competitive intelligence challenges faced by South African pharmaceutical companies. *Asia Pacific Journal of Business and Management*, 4(1).
- Ferguson, N. (1999). *The House of Rothschild: Volume 1: Money’s Prophets: 1798-1848*. Penguin Books Ltd.
- Fleisher, C. S. (2008). Using open source data in developing competitive and marketing intelligence. *European Journal of Marketing*, 42(7-8). <https://doi.org/10.1108/03090560810877196>
- Fleisher, C. S. , & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey: FT Press.
- Franco, M., Magrinho, A., & Silva, J. R. (2011). Competitive intelligence: A research model tested on Portuguese firms. *Business Process Management Journal*, 17(2). <https://doi.org/10.1108/14637151111122374>
- Gündüz, M. A. (2017). Rekabet İstihbaratının Uluslararası Pazar Seçimindeki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Haddoud, M. Y., Nowinski, W., Jones, P., & Newbery, R. (2019). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. *Thunderbird International Business Review*, 61(1). <https://doi.org/10.1002/tie.21972>
- İslamoğlu, H., & Alınışık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınevi.
- Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010). Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5). <https://doi.org/10.1108/02634501011066492>
- Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Touchstone.
- Li, R., Liu, Y., & Bustanza, O. F. (2019). FDI, service intensity, and international marketing agility: The case of export quality of Chinese enterprises. *International Marketing Review*, 36(2). <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0031>
- Machiavelli, N. (2013). *Hükümdar* (Çev. N. Adabağ). İş Bankası Kültür Yayınları.
- Murphy, C. (2005). *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work*. New York: Gower Publishing, Ltd.
- Myburgh, S. (2004). Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries. *The Information Management Journal*, 38(2).
- Nalcaci, G., & Yagci, M. I. (2014). The Effects of Marketing Capabilities on Export Performance Using Resource-based View: Assessment on Manufacturing Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.012>
- Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1). <https://doi.org/10.1108/17410391111097429>
- Nordstrom, R. D., & Pinkerton, R. L. (1999). Taking advantage of Internet sources to build a Competitive Intelligence system. *Competitive Intelligence Review*, 10(1). [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1520-6386\(199931\)10:1<54::aid-cir8>3.3.co;2-0](https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6386(199931)10:1<54::aid-cir8>3.3.co;2-0)
- Oraee, N. (2023). Identifying the information behavior in competitive intelligence process: a paradigm model for medical sciences universities. *Aslib Journal of Information Management*, 75(4). <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2021-0147>

- Parnell, J. A., Koseoglu, M. A., Long, Z., & Yuanyuan, W. (2011). Is the competitive strategy-performance relationship consistent across developed and emerging nations? An assessment of China, Turkey and the USA. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 3(4). <https://doi.org/10.1504/ijbem.2011.042995>
- Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6(1), 36-52.
- Priporas, C. V., Gatsoris, L., & Zacharis, V. (2005). Competitive intelligence activity: Evidence from Greece. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(7). <https://doi.org/10.1108/02634500510630195>
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5). [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00069-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00069-X)
- Salguero, G. C., Gámez, M. Á. F., Fernández, I. A., & Palomo, D. R. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/su11061597>
- Seviçin, A. (2005). Türkiye’de ilk 500’e giren işletmelerde rekabetçi istihbarat sistemi uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 181-205.
- Sewdass, N., & Toit, A. Du. (2014). Current state of competitive intelligence in South Africa. *International Journal of Information Management*, 34(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.10.006>
- Sharp, S. (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in A Changing World*. John Wiley & Sons.
- Šperková, L., Škola, P., & Bruckner, T. (2015). Evaluation of e-Word-of-Mouth through Business Intelligence processes in banking domain. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2). <https://doi.org/10.37380/jisib.v5i2.129>
- 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). <https://doi.org/10.1177/1024529416657494>
- Tzu, S. (2015). *Savaş Sanatı*. (Çev. P. Otkan ve G. Fidan). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Uyar, A. (2018). Shinise Ruhu Yaratmak. *Harvard Business Review Türkiye*, 7(1).
- Vasiliev, A. A. (2015). *Bizans İmparatorluğu Tarihi*. Alfa Basım Yayım.
- Viviers, W., Saayman, A., Muller, M. L., & Calof, J. (2002). Competitive intelligence practices: A South African study. *South African Journal of Business Management*, 33(3). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i3.703>
- Wright, S., Badr, A., Weiss, A., & Pickton, D. (2004). Competitive Intelligence Through UK Eyes. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2).
- Wright, S., Bisson, C., & Duffy, A. P. (2012). Applying a behavioural and operational diagnostic typology of competitive intelligence practice: Empirical evidence from the SME sector in Turkey. *Journal of Strategic Marketing*, 20(1). <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.628450>
- Xu, K., Liao, S. S., Li, J., & Song, Y. (2011). Mining comparative opinions from customer reviews for Competitive Intelligence. *Decision Support Systems*, 50(4). <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.08.021>
- Yin, C. Y. (2018). Measuring organizational impacts by integrating competitive intelligence into executive information system. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 29(3). <https://doi.org/10.1007/s10845-015-1135-4>
- Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management and Data Systems*, 109(2). <https://doi.org/10.1108/02635570910930136>

Research Article

**Rekabet İstihbaratının Kurumsallaşmasında Mevcut Duruma Bölgesel Bir Bakış:
Ankara'daki İhracatçı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma**

The Institutionalization Problem of Competitive Intelligence in Exporting Firms: Descriptive Findings and Strategic Recommendations

Tuğçe VATANDAEŞ Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tugce.vatandaes@selcuk.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1873-2237	Sanem ALKİBAY Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi sanem.alkibay@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1080-3280
--	---

Extended Summary

Introduction

The global trade environment is undergoing radical change due to increasing uncertainty, technological transformation, geopolitical tensions, and hyper-competition. In this context, it is critical for businesses to closely monitor environmental developments and develop their knowledge-based decision-making capabilities to strategically survive in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous environment (Bennett & Lemoine, 2014; D'Aveni, 1994). In developing countries such as Türkiye that follow an export-oriented growth strategy, gaining a competitive advantage in foreign markets depends not only on production capacity but also on access to strategic information and the ability to use it effectively (Bağcı & Tekin, 2020). At this point, competitive intelligence (CI) stands out as an important mechanism for companies to evaluate market opportunities, identify threats in advance, establish their strategic direction, and make quick decisions (Kahaner, 1997; Rouach & Santi, 2001). However, in the Türkiye context, CI practices are mostly confined to marketing units and are carried out without a systematic and institutional structure (Seviçin, 2005). The aim of this study is to reveal the current state of CI practices in exporting companies in Ankara and develop strategic recommendations.

Conceptual Framework

CI is a cyclical process in which businesses collect and analyse environmental data within a legal and ethical framework and convert these analyses into strategic decisions (Murphy, 2005). The process consists of five stages: (1) planning and direction, (2) data collection, (3) analysis, (4) distribution and communication, and (5) restarting (Kahaner, 1997; Murphy, 2005). The primary objective of the process is to support decision-making processes with accurate, dependable, and timely information (Fleisher & Bensoussan, 2015). Conducted within ethical boundaries, this process encompasses not only competitor analysis but also the prediction of customer behaviour, the monitoring of market trends, and the evaluation of internal organizational capacity (Sharp, 2009). In this regard, CI has become not only a tool for information gathering but also a means of strategic direction-finding and organizational flexibility.

Literature Review

The contributions of CI to businesses have been defined in multiple dimensions in the literature. CI develops the strategic reflexes of decision-makers in areas such as identifying new customer segments, monitoring competitors, tracking technological developments, and anticipating threats (Ben Sassi et al., 2016; Oraee, 2023). Autio et al. (2000) emphasize that knowledge-based management increases firm growth and performance. Chawinga and Chipeta (2017) have shown that CI enables businesses to develop competitive strategies and provides a sustainable competitive advantage. Johns and Van Doren (2010) have demonstrated

that businesses using CI have higher financial performance. However, many countries appear to be experiencing problems with the institutionalization of CI systems. In examples such as Israel (Barnea, 2016), the United Kingdom (Wright et al., 2004), Brazil, Malaysia, and Morocco (Sewdass & Toit, 2014), it has been determined that systematic analysis techniques are not sufficiently widespread and that applications are based on individual initiative. In Türkiye, it is noted that CI applications are limited to the marketing unit and are not sufficiently integrated into strategic decisions (Seviçin, 2005). This study aims to fill the gap in the literature regarding the level of institutionalization of competitive intelligence (CI) in exporting firms in Türkiye. While existing research (Seviçin, 2005) has primarily focused on large-scale firms, CI practices in exporting SMEs have not been systematically examined. Accordingly, the main research question of this study is as follows:

RQ1: What is the status of competitive intelligence units in exporting firms?

Method

The research was conducted using a descriptive method, and a questionnaire was used as the data collection tool. The sample consisted of 356 exporting companies operating in the province of Ankara. The questionnaire form was structured according to the stages of planning, data collection, analysis, distribution processes. The survey items were adapted from the scale developed by Viviers et al. (2002) and translated into Turkish by Gündüz (2017) and were presented in a 5-point Likert format. The data obtained were analysed using descriptive statistical techniques.

Findings

The findings show that CI processes in exporting companies are mostly carried out by marketing (40%) and export (13%) units, with only 1% having a dedicated CI unit. In planning and data collection processes, companies are making efforts to obtain information from the external environment. While statements such as “Our employees collect information about competitors in foreign markets” (Mean = 3.32) received moderate responses, internal coordination elements such as regularly determining information needs with managers (Mean = 2.96) were found to be weak. During the analysis phase, companies appear to be relatively successful in assessing the reliability of information sources (mean = 3.30) and using internal information sources (mean = 3.48). However, the dissemination of intelligence information within the organization (mean = 2.90) and the systematic use of analysis tools (e.g., SWOT, mean = 3.08) are at low levels. Overall, the findings show that CI processes are moderately implemented in companies, advanced analysis techniques are rarely used, and integration with strategic decision support systems is limited. This situation reveals that exporting companies have a certain awareness of information gathering but have not yet reached sufficient organizational maturity to transform the data they collect into actionable strategic insights. In particular, the lack of widespread use of structured analysis tools such as scenario analysis, benchmarking, and predictive modelling limits companies' ability to anticipate competitor behaviour, market dynamics, or customer trends. Additionally, the absence of a centralized intelligence database and the lack of institutionalized information-sharing processes between departments hinder the development of organizational memory and weaken corporate learning capabilities. These shortcomings can lead to missed opportunities in foreign markets and strategic delays.

Discussion and Conclusion

The findings reveal that exporting firms' CI practices are based on individual efforts and specific functions but lack institutionalization at the organizational level. This situation is similar to the findings of Seviçin's (2005) study. According to the behavioural and operational CI typology developed by Wright et al. (2012), exporting firms in Ankara exhibit “easy collector” and “ad-hoc” characteristics. The lack of technological infrastructure and the failure to integrate intelligence into decision-making mechanisms are among the most prominent problems. In this context, the recommendations developed in the study are based on a holistic transformation approach. First, firms need to effectively integrate artificial intelligence and big data technologies to increase their information analysis capacity in competitive intelligence processes. Such technological tools enable faster, more accurate, and more predictable analysis of developments in the external environment, thereby strengthening firms' strategic reflexes. Second, it is important that CI outputs are not confined to specific departments but are integrated into corporate information systems and actively used in all decision-making processes. Such integration supports the establishment of an information-based mindset across the organization and the sustainability of competitive advantage. Third, internal audit mechanisms must be established and ethics-focused training programs developed for employees to ensure that CI activities are conducted in accordance with ethical principles. An ethics-based intelligence approach contributes to both protecting corporate reputation and reducing legal risks. Fourth, firms need to establish an independent competitive intelligence unit within their organizations, which should work in direct communication with senior

management and actively contribute to strategic decision-making processes. Such a structure enables the comprehensive, coordinated, and purposeful use of intelligence outputs. Finally, it is critically important for policymakers to support this transformation process. It is recommended that the Ministry of Trade, development agencies, and professional organizations collaborate to increase CI training for exporting firms, provide incentives for software and human resource investments, and prepare a national strategy document in this area. The findings of the study reveal that exporting firms in Türkiye are currently unable to meet this need for transformation and offer important strategic implications for both academic literature and policymakers.