

Dış Ticaret İstihbarat Kanalları



network
enterprise europe

Avrupa İşletmeler Ağı
İ S T A N B U L



Avrupa İş Desteği Yanınızda



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Bu kitapçık Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi faaliyetleri çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu kitapçıkta yer alan bilgiler firmaları bilgilendirme amacıyla derlenmiş olup, Avrupa Komisyonu ve İstanbul Sanayi Odası'nın görüşlerini yansıtmaz.

Mayıs 2014, İstanbul
İstanbul Sanayi Odası Yayınları: 2014-6
ISBN: 978-605-137-371-3 (BASILI)
ISBN: 978-605-137-372-0 (ELEKTRONİK)
Sertifika no:19176

**Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi
İstanbul Sanayi Odası**

Meşrutiyet Cad. No:62 34430 Tepebaşı/İstanbul
T: 0212 292 21 57
F: 0212 293 55 65

**Kapak ve iç sayfa grafik tasarım
Kertenkele**

Cumhuriyet Caddesi Babil Sokak Kaptan Han 2 Daire 4 Elmadağ/İstanbul
T: 0212 296 61 08
F: 0212 296 61 10

Baskı

UMUR BASIM SANAYİ VE TİC. A.Ş

Dudullu O.S.B 2.Cadde No:5 Ümraniye / İstanbul
T: 0216 645 62 00
F: 0216 365 83 20

Dış Ticaret İstihbarat Kanalları





İstanbul Sanayi Odası olarak firmalarımızın yurt dışı pazarlarda rekabetçi konuma yükselmeleri öncelikli hedeflerimiz arasındadır. Dünya ticaretindeki hızlı değişimler nedeniyle, ihracatçılarımızın potansiyel pazarlarda zamanında ve doğru pozisyon almaları büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, Odamız bünyesinde faaliyet gösteren Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi, firmalarımızın fırsat sunan pazarları tespit edebilmeleri ve yeni müşterilere ulaşmalarına katkıda bulunmak amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

İhracatta hedef pazar seçimi yapıldıktan sonra rakip firmaların tespiti ve potansiyel müşterilerin belirlenmesi ikinci önemli adımı oluşturmaktadır. Pazarı girmeden önce rakip firmalar ve müşterilerle ilgili yapılan analiz ve araştırmalar, başarı için önemli ölçüde yol göstermekte ve avantaj sağlamaktadır.

Firmalarımızın çeşitli bilgi bankalarını kullanarak ürünleri için en uygun pazarları tespit etmelerine, pazarlardaki rekabet koşullarını analiz edebilmelerine, pazardaki rakip firmalar ve müşteriler hakkında bilgi toplayabilmelerine yardımcı olmak amacıyla hazırladığımız "Dış Ticarete İstihbarat Kanalları" yayılımımızı firmalarımızın bilgisine sunuyorum, dış ticaret faaliyetlerinde faydalı olmasını diliyorum.



Erdal BAHÇIVAN
İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı



Yaman KOÇ **Ticari İstihbarat Kanalları Danışmanı**

Biyografi

1956 Ankara doğumludur. Orta ve lise öğrenimini TED Ankara Koleji'nde tamamladı. 1982 yılında Ankara Üniversitesi D.T.C.F Tiyatro Bölümünü bitirdi.

Karatay Üniversitesi Uluslararası Ticaret bölümünde Öğretim Görevlisi olarak görev yapan Koç "Rekabet Bilgi Sistemleri ve Ticari İstihbarat" isimli dersi vermektedir.

2011 Yılında "**Ticari İstihbarat ve Çağdaş İhracatın Stratejisi**" adlı kitabı Gazi Kitabevi'nden yayınlandı. Gazi Kitabevi'nden Mart 2014'te çıkan "**Dış Ticaret İşlemleri ve Uygulamaları**" kitabının "**Dış Ticarete Rekabet İstihbaratı**" adlı bölüm tarafından yazıldı. Dış Ticarete İstihbarat Kanalları kitabının yanı sıra 12 adet basılmış pazar araştırması bulunmaktadır.

Avrupa İşletmeler Ağı'nın İstanbul'da 3-4 Mayıs 2012'de düzenlenen uluslararası toplantısına "Ticari İstihbarat" konusunda konuşmacı olarak katıldı. Gene İstanbul Sanayi Odası'nın 19-20 Aralık 2012 tarihinde düzenlediği "11. Sanayi Kongresi ve İnovasyon Sergisi"ne "Ticari İstihbarat Kanalları" tebliğini sundu.

1986 yılında dış ticaret elemanı olarak başladığı dış ticaret yolculuğu devam ediyor. 1993'e kadar çeşitli dış ticaret firmalarında çalıştı. 1993'te TOSYÖV'ün (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı) yan kuruluşu olan Profil Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.'nin Müdürü olarak çalıştı. Dış ticaret danışmanlığı ve eğitim vermeye bu dönemde başladı.

Koç'un 1993'den beri eğitim ve danışmanlık verdiği kuruluşlar arasında İstanbul Sanayi Odası, Karatay Üniversitesi, Kayseri Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası, Gaziantep Ticaret Odası, İGEME, Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği (DKİB), Ankara Ticaret Odası, Eskişehir Ticaret Odası, ABİGEM, Avrupa Birliği İşletmeler Ağı ve UNIDO bulunmaktadır.

Avrupa Birliği - TESK işbirliği ile gerçekleşen "Kadın Girişimcilerin Desteklenmesi" projelerinde görev aldı. IFAO ve ECORYS uzmanı olarak müfredatın hazırlanmasında, eğitimcilerin eğitilmesinde ve eğitmen olarak görev yaptı. İGEME ve EVD (Hollanda) arasındaki ortak projede uzman olarak görev yaptı. Simülasyonlu eğitim modelinin uluslararası pazarlama alanında uygulayıcılarından olan Koç, usta-çırak ilişkisinin eğitim alanına taşındığı Plus Expo Center Projesi'nin de mimarlarından.

Ticari İstihbarat Sistemleri, Rekabet İstihbaratı, Uluslararası Pazarlama, İletişim Teknikleri, Strateji - Strategem, Ticari Bilgi Sistemleri üzerinde 1993 yılından beri eğitimler ve danışmanlıklar veren Koç evli ve 2 çocuk babasıdır.

Orkestra şefliği notaları ve müziği,
ticari istihbarat ise veriyi ve bilgiyi yorumlama sanatıdır.

GİRİŞ	11
1. REKABET İSTİHBARATI (COMPETITIVE INTELLIGENCE) NEDİR?	14
1.1 - Karar Verme Süreci ve İstihbarat.....	14
1.2 - Stratejik - Taktik - Operasyonel Kararlar.....	15
1.3 - Hiper Rekabet ve Sürdürülebilir Üstünlük ve Kârlılık.....	16
1.4 - Hiper Rekabet Çağında Strateji.....	17
1.5 - Değişen Dünya ve Bilginin Değişen Dünyası.....	17
1.6 - Rekabet İstihbaratı Nedir? (Competitive Intelligence).....	18
1.7 - Rekabet İstihbaratı Etiği.....	19
1.8 - Teknik İstihbarat.....	19
1.9 - İstihbarata Karşı Koymak (Counter intelligence).....	20
2. DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE UYGULAMALARI	22
2.1 - Strateji ve Dış Ticaret İstihbaratı.....	22
2.2 - Dış Ticaret İstihbaratında Veri ve Bilgi.....	23
2.3 - Hedef Pazar Analizi.....	24
2.4 - Rakip Analizi.....	26
2.5 - Hedef Müşteri Analizi.....	27
2.6 - Yönetici İstihbaratı.....	29
3. DIŞ TİCARET İSTİHBARATINDA TİCARİ BİLGİ KAYNAKLARI	30
3.1 - Birincil Veri Kaynakları.....	30
3.2 - İkincil Veri Kaynakları.....	30
3.3 - İndekslenmiş Ticari Bilgi ve İstihbarat Kaynakları.....	32
3.4 - Üç Büyük Ticari Bilgi Bankası.....	33
3.5 - Lexis Nexis Veri Tabanının Kullanılması.....	35
3.6 - FITA: Federation of International Trade Associations.....	37
4. WEB DE TİCARİ BİLGİ ARANMASI	39
4.1 - Derin Web - Yüzey Web.....	39
4.2 - Web'de Ticari Bilgi Nasıl Aranır?.....	39
4.3 - Derin Web Arama Motoru.....	45
5. DIŞ TİCARETTE MESLEK PİRAMİDİ	47
6. "HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ" (HEVİM)	48
6.1 - Hedef Pazarların Tespiti İçin Temel İlkeler.....	49
6.2 - Hedef Pazar Tespiti Uygulaması, İlkeler ve Kritik Noktalar.....	52
6.3 - Hedef Pazar Seçiminde Sübjektif Unsur.....	55
6.4 - Dünya İthalat Büyümesi.....	55
6.5 - Dış Ticaret Açığı.....	58

6.6 - Türkiye İhracatı.....	58
6.7 - Türkiye'ye Uygulanan Gümrük Tarifeleri.....	63
6.8 - Tarife Değişikliklerini Arama Motoru.....	66
6.9 - Hedef Olabilecek İlk 10 -15 Ülkenin Ayrıştırılması.....	66
6.10 - Olası Hedef Pazarlarla Potansiyel Ticareti (Indicative Potential Trade).....	69
6.11 - Dünyadan İthalatı Küçülmesine Rağmen Türkiye İhracatının Büyüdüğü Ülkeler.....	69
6.12 - Olası Hedef Pazarlarla İlgili Hazır Pazar Araştırmaları.....	71
6.13 - Hedef Pazarların Tespiti.....	75
7. SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARINI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK...	76
7.1 - Hedef Rakiplerin Tespiti ve Değerlendirilmesi.....	79
7.2 - Hedef Müşteri Tipleri ve Ağırlık Merkezinin Belirlenmesi.....	81
7.3 - Pazara Giriş Stratejisi ve Taktiklerin Seçimi.....	83
7.4 - Dolaylı Araçlar (Pasif Araçlar).....	84
7.5 - Direkt Araçlar (Aktif Araçlar).....	85
8. BAYİ YÖNETME MODELİ VE ALTERNATİF STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	88
8.1 - Operasyon ve Tamamlanan İstihbarat Döngüsü.....	91
8.2 - Sürdürülebilir Üstünlük ve Kârlılık.....	91
9. DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE ÇAĞDAŞ İHRACATIN STRATEJİSİ.....	92
AVRUPA İŞLETMELER AĞI.....	94
EKLER.....	95
Ticari Bilgi Kaynakları İndeksi.....	95
Pazar İstihbaratı Kaynakları.....	95
İstatistik Kaynaklar.....	95
Firma İstihbaratı Kaynakları.....	96
Finansal.....	97
Gümrük Kayıtları.....	97
Firma Kuruluş Kaynakları.....	97
Birleşmeler.....	97
Batan Firma Kaynakları.....	97
Derin Web Arama Motorları.....	97
Fuarlar.....	98
İhaleler.....	98
ŞEKİLLER İNDEKSİ.....	98
TABLolar İNDEKSİ.....	99
KAYNAKÇA.....	99





GİRİŞ

1990'lı yıllarda ortaya çıktığı kabul edilen ve "hiper rekabet" terimi ile tanımlanan bir süreç artarak yoğunlaşıyor ve firmaları çok daha fazla etkiliyor. 1994 yılında Amerikalı yazar Richard D'aveni, yazdığı kitapta "**hiper rekabeti**"⁽¹⁾ tanımlıyor ve hiper rekabet ortamının küresel düzeyde daha da yoğunlaşarak süreceğini ifade ediyordu. Bu süreç gelişmeye devam etti ve dünyadaki ticari süreçleri çok yakından etkilemeyi sürdürdü ve sürdürüyor. Gelineen noktada "hiper rekabet" tanımının bile yetersiz kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Hiper rekabet döneminde artık hiçbir firma "**sürdürülebilir bir stratejik üstünlük**" sağlayamıyor ve kârların düşme eğilimi devam ediyor. "Maliyet-kalite" ve "know-how" üstünlüğü, belirli bölgelerde oluşturulan "rakiplerden korunaklı bölgeler" ve "finansal güç" 1990'lardan önce sürdürülebilir stratejik üstünlüğü garanti altına alabilirken, bu üstünlük artık tartışma konusudur. Hiper rekabet yaklaşımı bu üstünlüklerin artık tehdit altında olduğunu ve bazı sektörlerde de ortadan kalktığını ileri sürerek ticaretin adeta bir savaşa dönüştüğü bir dünya tablosu çizmektedir.

1990'larda başlayan süreç daha o yıllarda bile hemen hemen bütün sektörleri etkilemeye başlamıştı. "**Sürdürülebilir üstünlük**" yaklaşımı stratejinin odak noktası haline geldi, bu yeni dönemde uzun süreli üstünlük yaratmanın yerini geçici olarak uygulanan bir dizi üstünlüklerle, içinde bulunulan duruma göre esnek karar verebilme yetisi aldı. Firmalar, bir avantaj erimeye başlamadan yenilerini devreye koymak durumundadır. İş dünyası açısından bu gelinen nokta uygulanan yöntemler açısından, klasik savaşın ötesinde adeta bir "özel kuvvet operasyonunu" çağrıştırmaktadır.

(1) Richard D'aveni, "Hypercompetition – Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering" Foreword By Ian C. Macmillan, The Free Press A Division Of Macmillan, Inc. New York, 1994

Daha önceden stratejik üstünlük elde eden firmalar artık bu üstünlüğü sürdürebilmek için daha dinamik stratejilere gereksinim duyuyorlar. **Statik stratejilerin** yerini daha **dinamik stratejiler** alıyor.

Uluslararası ticaret arenasına çıkan KOBİ'ler hızlı karar verebilen, esnek ve dinamik yapılarıyla rekabet ortamını daha da keskinleştiriyorlar. Rekabet artık bir **"olmak ya da olmamak"** meselesidir.

Bu küresel rekabet ortamından pasif kalarak ya da faaliyetlerini uluslararası standartlara yükseltmeden kurtulmak mümkün değildir. Bu rekabet ortamının dinamiklerini kavramak ve buna uygun **anlayışlar, stratejiler, taktikler ve planlar** geliştirerek ve bunları uygulayarak "küresel firmalara" dönüşmekten başka çıkar yol yoktur.

Bu süreç içerisinde en önemli gelişmelerden birisi ticari bilgi alanında yaşandı. Ticari bilgi, hem **nicelik** hem de **niteliksel** olarak gelişti, yaygınlaştı, erişimi kolaylaştı ve ucuzladı.

Hiper rekabet bütün firmaları **"küresel düzeyde"** iş yapmaya doğru hızla sürüklüyor. Eskiden dış ticaret yapmak firmaların bir tercihi olarak ortaya çıkarken bugün artık bir zorunluluk olarak gündeme geliyor. Artık yerel pazarda kalarak hiper rekabet ortamından uzakta kalmak mümkün değil. Dış rakipler uluslararası piyasalara çıkmak istemeyen firmaları kendi iç pazarlarında tehdit etmeye çoktan başladılar bile.

Hiper rekabet ortamının tespiti ile başlayan bu süreç hiper rekabet ortamında nasıl var olunabileceğinin olası çözümlerini de ortaya koymaya başladı. Hiper rekabette üstün olmanın yolu olarak **"rekabet istihbarat sistemi"** konsepti ve **stratejinin ilkelerinin** askeri alandan **iş dünyasına uyarlanması** süreci başladı. Bu süreç günümüzde de devam ediyor.

Bu süreç, iki mesleği ortaya çıkardı. Ticari bilginin artışına paralel olarak bu **bilgiyi araştırma** ve ihtiyaçlara göre **süzme becerileri** olan **ticari bilgi** uzmanları yetişti.² Bunlar değişik derneklerde örgütlendiler. Bunun akabinde rekabet istihbaratı yapma becerisinde olan uzmanlar bir araya gelerek kendi derneklerini oluşturdular.³ Önce büyük firmalarda rekabet istihbarat bölümleri oluşturulmaya başlandı ve hiper rekabetin etkileri daha derinden hissedilmeye başladıkça, bu zorunluluk daha küçük firmaların da gündemine gelmek durumunda kaldı.

1990'lı yıllardan başlayan rekabet istihbarat konsepti ABD'den başlayarak önce batıya sonradan da doğuya doğru yayılmasını sürdürdü. **Rekabet istihbarat sistemi ticari bilgi sistemindeki** gelişmelerle birlikte daha dinamik bir yapıya kavuştu. ABD ve batıda rekabet istihbarat sistemleri üzerine akademik ve pratik düzeyde çalışmalar yapıldı ve yapılıyor. Rekabet istihbaratı yine doksanlı yılların sonlarına doğru Çin Halk Cumhuriyeti ve Japonya'ya da girdi. 2003-2006 yılları arasında Çin Halk Cumhuriyetinde devletin de katkılarıyla 15.000'den fazla **rekabet istihbarat elemanı** yetiştirildi.⁴

Rekabet istihbaratı, hiper rekabet ortamında, stratejik ve sürdürülebilir bir üstünlük yaratmak amacıyla, **pazarların ve rakiplerin durumunu** ve **olası gelişmeleri** önceden görebilmek ve buna uygun **stratejiler, taktikler ve planlar** geliştirmek için yürütülen faaliyetlerin bütünü olarak özetlenebilir.

(2) Bu mesleğin gelişmesine paralel olarak değişik dernekler kurulmaya başlandı. Bunlardan bir olan "Association of Independent Information Professionals-AIIP, (Bilgi Profesyonelleri Derneği) bu mesleği şöyle tanımlıyor: "Bilgi profesyonelleri bilgi bulmada, yönetmede, uygulamada ve iletişimde üst düzey becerilerini kullanan ve işlerini girişimci bir ruh ile yapan kişilerdir."

(3) SCIP (the Society of Competitive Intelligence Professionals), <http://www.scip.org/>

(4) Aktaran :Paul Gray, "Competitive Intelligence Manager's Guide to Making Decisions About Information Systems" (John Wiley & Sons, 2005). BUSINESS INTELLIGENCE Journal - vol. 15, No. 4 37

Bu kitabın amacı dış ticaret alanında rekabet istihbaratı yaklaşımının temel **felsefesini, ilkelerini ve tekniklerini “en basit şekilde”, uygulamadan gelen bilgi** ile stratejinin prensiplerini birleştirerek aktarmaktır. Kitap esas itibarıyla **“uygulama yapmak”** isteyenlere bir rehber olmak üzere hazırlandı. Bu pratik yaklaşımına rağmen işin teorik boyutları ve felsefesi, daha geniş araştırma yapmak isteyenlere, hem kitabın metninde hem de dipnotlarda verilen referanslar yoluyla sunulmaya çalışılmıştır.

Son 10 yılda yüzlerle ifade edilebilecek sayıda firma ile gerçekleştirilen dış ticaret alanındaki **rekabet istihbarat çalışmaları**ndan ortaya çıkan **deneyim** ile **akademik düzeyde gerçekleştirilen tartışma ve çalışmaların** bir araya getirilmesi sonucu oluşmuş **“bir uygulama kitabını”** hedefledik. Bu kitap **basit ve anlaşılır** olmalıydı.

2013 yılında “Journal of Intelligence Studies in Business”⁵ dergisinde Türk KOBİ’lerinde rekabet istihbaratı uygulamaları üzerine yayınlanan kapsamlı bir makalenin sonuç bölümünde “Fransa, Belçika ve Portekiz’de” uygulanan Rekabet İstihbarat Modellerinin “Türkiye’ye ithal edilebileceği”⁶ tezi ileri sürülüyordu. Bu “ithal” anlayışın Türk KOBİ’lere uygun hale getirilmesinin **zorluğu** bir yana, esas meselenin **“Türk firmalara uygun dış ticaret istihbarat modellerinin oluşturulması” ve bunun “basit şekilde”** kurgulanması gerektiğinin söylenmesi gerekiyor.

Savaş kuramının babalarından biri olarak kabul edilen Van der Clauzewitz⁷ savaş kuramındaki “basitlik ilkesi”⁸ üzerine şöyle diyordu:

“İnsan savaşta nelerle karşılaşılırsa savaş için onları öğrenmelidir. ... **Her şey çok basittir, fakat en basit şey zordur**... Savaş için gerekli bilginin **sadeliği** uzun süre kabul edilmediğinden, ...bu tezlerle hayatın gerçekliği arasındaki çelişki bir türlü çözülemedi”.

“Savaşta bilginin **çok basit olması**, yani **çok az sayıda konulara yönelmesi** ve onların da **sadece sonuçları ile ilgilenmesi**, bu bilgiyi uygulamanın kolay olduğu anlamına gelmez. ” Örneğin Albert Einstein’ın $E=mc^2$ formülü basit bir fonksiyon olarak görülebilir ancak bu basitliğe ulaşmak için Einstein’ın ne kadar çok kafa yordüğünü ve çalıştığını düşünürseniz “basite ulaşmanın zorluğu” daha iyi anlaşılabilir.

“İnsan ihracatta nelerle karşılaşılırsa ihracat için onları öğrenmelidir” ve bunu da “en basit şekilde” yapmalıdır. Kitap bu **“zor”** ama **“basit”** olana taliptir. Bunun başarıp başarılmadığına ise okuyucu karar verecektir.

(5) Sheila Wright, Christophe Bisson, Alistair Duffy, “Competitive Intelligence and Information Technology Adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing Current Performance and Identifying Barriers”, *Journal of Intelligence Studies in Business* 2 (2013) 5-29

(6) “The highly regarded Chamber of Commerce & Industry programmes of accelerating CI proficiency among their SME community in France (Smith et al., 2012) as well as similar programmes in Belgium (Larivet & Brouard, 2012) and Portugal (Franco et al., (2011) are exemplars which could usefully be imported to Turkey.” A.g.e. s.23

(7) Carl Von Clausewitz “Savaş Üzerine”, May Yayınları, Ankara, Nisan 1975, s.87, (1780 - 1831), Prusyalı general, Bir çok savaşa ve Waterloo Savaşına katıldı. Clausewitz’in en ünlü eseri “Savaş Üzerinedir” (“On War”). Akademilerde hala en temel eserlerden biri olarak okutulmaktadır.

(8) Prof. Dr. Şafak, “Basitlik ilkesi”, Kabalıcı Yayınları, 2011, Felsefe ve bilim tarihi içinde bu ilkenin önemi anlatan eser basitlik ilkesinin nasıl ele alınması gerektiği konusunda önemli bir temel yaklaşım sağlamaktadır.

1. BÖLÜM • REKABET İSTİHBARATI (COMPETITIVE INTELLIGENCE) NEDİR?



1. REKABET İSTİHBARATI (COMPETITIVE INTELLIGENCE) NEDİR?

1.1 - Karar Verme Süreci ve İstihbarat

Karar verme süreci işletmeler açısından temel önemdeki süreçlerden bir tanesidir. Firmalarda stratejik kararlardan **taktik ve operasyonel kararlara** kadar çok değişik düzeylerde ve önemlerde kararlar farklı yönetim kademeleri tarafından alınmaktadır. Her türden karar alma süreci nasıl işlemektedir? Nobelli iktisatçı Herbert A. Simon⁹ (1960) süreci 3 aşamada tanımlamaktadır:

1. İstihbarat (Intelligence)
2. Tasarım (Design)
3. Tercih (Choice)

(9) Herbert A. Simon, "The New Science of Management Decision" (New York: Harper & Row, 1960 aktaran: "Information Technology" Ulric J. Gelineas, Jr., Steve G. Sutton, Jane Federowicz Copyright © 2008 The Global Text Project)

1. BÖLÜM • REKABET İSTİHBARATI (COMPETITIVE INTELLIGENCE) NEDİR?

İstihbarat, karar alma sürecinin temel dinamiğidir. İstihbarat **yorumlanmış, basitleştirilmiş ve operasyonel amaçlı** düzenlenmiş bilgidir. Karar vericiler **bilgi ile değil istihbarat ile karar verirler**. İstihbarat karar vericilerin alt birimlerden kendilerine iletilen “bilginin” **kalitesi, güvenilirliği ve kırılma noktalarına işaret edebilme gücüyle** de yakından ilgilidir. Bu anlamda istihbarat ile ortaya çıkan olası harekât tarzları tasarımılanır ve bunların içinden seçim yapılır.

Bilginin temel amacı gerçeği modellemektir. Modellenen gerçeğe göre kararlar alınır ve uygulanır. Eylemin sonuçları başlangıçta kurulan modeli test eder ve modelleme işlemi sürer gider. **“Tezlerle hayatın gerçekliği arasındaki çelişkinin”** çözülmesi **“yönetme kabiliyetini”** ortaya çıkarır.

Dış ticaret alanında verilecek her türden kararlarda **“ticari istihbaratın” içeriği ve biçimi** temel önemdedir. Örneğin hedef pazarların tespiti süreci bir firma açısından temel önemdedir. Bu süreç dünyadaki bütün ülkeler içerisinde, **firmanın ürününe ve konumuna uygun rekabetçi olunabilecek pazarların tespiti** sürecidir. Tam bu noktada ticari istihbarat ortaya basit bir süreç koyar. Öyle bir araştırma ortaya konulmalıdır ki bunun sonucunda karar alıcılar kısa süreli tartışmalar ışığında, o sene girilecek **hedef pazarları kolayca seçebilsin**. Bu istihbaratın operasyonel niteliğini vurgulamaktadır. Dış ticaret alanında da **karar verme sürecinin temeli istihbarattan** geçmektedir.

1.2 - Stratejik-Taktik-Operasyonel Kararlar

Uluslararası pazarlarda iş yapan bir firma açısından bakıldığında stratejik kararların **firmanın ana rotalarını belirleyen kararlar** olduğu görülecektir. **Hedef pazarlar, hedef müşteri grupları ve hedef rakiplerin** tespiti ve o seneye dair **operasyon planı** bu genel stratejik rotayı belirler. Seçilen bir pazara giriş planı da stratejinin alanına girmektedir.

Taktik kararlar ise bu ana rota içindeki değişebilen ve **daha küçük çaplı** kararlardır. Örneğin stratejik bir karar sonucunda **“hedef pazara bayiler aracılığı ile girmeye”** karar verilmiş olabilir ancak bayilere sunulacak avantajların belirlenmesi bir taktik karardır. Hangi bayilerle nasıl müzakere edileceği, **rekabetin bayi adayları arasında nasıl körükleneceği “taktik alana”** girer.

“Bir ithalatçının toptancısına” mal satma ve toptancıyı bir **“ithalatçıya dönüştürme”** yaklaşımı bir taktik olarak başlayıp genel bir stratejiye de dönüşebilir. Bu durumda pazara girişin ana rotası **“toptancıları ithalatçıya dönüştürme”** ve **“onlardan bir bayi yaratmak”** olarak belirlenebilir. Hâlihazırda var olan pazarlarda yapılacak operasyonlarda, toptancılara ulaşalım derken var olan ithalatçıları kaybetmemek için dikkatli stratejiler uygulanmalıdır.

Stratejik kararların alınması için kullanılacak bilgi ve istihbarat sistemlerinde, bilginin niteliği ve kalitesi ve güvenilirliği ile taktik kararların alınmasında kullanılacak bilginin nitelikleri ve **hassaslıkları** farklılıklar gösterir.

Operasyonel bir karar ise; hedef pazarda yapılacak işlerle ilgili olarak düzenlenecek operasyona yönelik kararlardır. Bu süreç bir otel seçilmesinden, araba kiralınmasına kadar bütün eylemlerin planlanması kararlarını içerebilir. Bu karar bazen bir fuara katılım veya fuardaki yerinizin belirlenmesine kadar uzanabilir.

1.3 - Hiper Rekabet ve Sürdürülebilir Üstünlük ve Kârlılık

Hiper rekabetin ne olduğunu en iyi, piyasada bu ortamı yaşayan firmalar bilirler. Hiper rekabet piyasaların **daralması, sıkışması, yeni rakiplerin piyasalara girişleri, eski rakiplerin saldırgan stratejileri, kârların düşme eğilimi, her an hissedilen boğucu bir rekabet ortamı** olarak işletmelere yansımaktadır. Rekabet artık bir **“olmak ya da olmamak”** meselesidir.

Dış ticaret açısından bakıldığında ise durum daha da vahimdir. Artık bir firmanın varlığını sadece yerel olarak sürdürmesi imkânsızlaşmaktadır. Siz dış pazarlara açılmasanız bile rakiplerinizi kendi bölgelerinizde vurmaktadır. Artık **pasif stratejilerin** ve yaklaşımların zamanı geçmiştir. Bugün, bu kadar derinden hissedilen rekabetin ilk fark edilmesi 1990'lı yıllara kadar uzanmaktadır.

İlk defa 1994 yılında Richard A. D'aveni yazdığı bir kitapta¹⁰ hiper rekabet konusuna geniş olarak vurgu yaptı: **“Hiper Rekabet-Stratejik Manevranın Dinamiklerinin Yönetilmesi”** başlığı altında sunulan kitabın adı bile artık **“rekabetin savaş düzeyinde”** algılandığını göstermesi açısından önemliydi. **Strateji, manevra, yönetim ve savaş** kuramının temel kavramlarını çağrıştırmaktaydı. Gerçekten de ticaret gün geçtikçe savaşa çok daha fazla benzemektedir.

Clauzewitz “...savaşı sanatlardan birine benzetmektense, ticarete benzetmek belki daha yerinde olur; çünkü **ticaret veya ticarete rekabet de; çıkar ve faaliyetlerinin bir çatışmasıdır**”¹¹ derken kast ettiği durum neredeyse bütün detayları ile gerçekleşmekteydi. Rekabetin yoğunluğu arttıkça, savaş kuramı iş dünyasına daha fazla yansımaya başladı. **Kalite normları, istihbarat, strateji, taktik, hedef tanımları, strategem,**¹² **operasyonel kararlar, liderlik vb.** artık iş dünyasının vazgeçemediği kavramlar olmuştur.

“Maliyet-kalite”, “zamanlama ve know-how”, belirli bölgelerde oluşturulan “rakiplerden korunaklı bölgeler” ve “finansal güç” eskinin rekabetinde stratejik üstünlük araçlarıydılar ama hiper rekabetin başladığı kabul edilen 90'lı yıllardan itibaren bu üstünlükler erimeye başladı. 1990'lı yıllarda hiper rekabet hemen hemen bütün sektörleri etkilemeye başlamıştı. Günümüzde gelinen nokta itibarıyla artık sürekli bir stratejik üstünlük yaratmanın yerini **“geçici” üstünlükler yaratarak** inisiyatifin ele geçirilmesi almaktadır. Yaratılan bir avantaj erimeye başlamadan yenilerinin devreye konulması gerekmektedir. Bu durum klasik savaş teorisinin dışında adeta bir **“gerilla savaşı”** veya bir **“özel kuvvet operasyonu”** yaklaşımını gerektirmektedir.

(10) Richard A. D'aveni, *“Hypercompetition - Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering”* Foreword By Ian C. Macmillan, The Free Press A Division Of Macmillan, Inc. New York, 1994

(11) Clausewitz C.V.; *“Savaş Üzerine”*, Özne Yayınları, Haziran 1999, s.242

(12) *“Strategem”, aldatma anlamı taşımaktadır. Savaşta ve ticarete kullanılan aldatma teknikleri konusunda Çinlilerin 36 strategemi temel yaklaşımı ifade etmektedir.*

1.4 - Hiper Rekabet Çağında Strateji

Strateji askeri terminolojiden alınmıştır. Güç kullanmanın **sanatı ve bilimi** olarak strateji savaş ortamına benzeyen hiper rekabet çağında önemli bir işleve kavuşmuştur. Strateji değişik ekollere göre farklı "prensiplerle" tanımlanabilmektedir, ancak "**hedef**", "**ağırlık merkezi**", "**taarruz**", "**güç tasarrufu**", "**baskın**", "**sadelik**", "**manevra**" "**sürat**" "**emir komuta birliği**", "**hile ve aldatma**", "**güvenlik**" vb. ortak prensipler olarak belirlenebilir. Hiper rekabet çağında stratejinin prensiplerinin iş dünyasına yoğun olarak uygulanma dönemi yaşanmaktadır. Bu anlamda rekabet istihbarat yaklaşımı ile strateji konsepti birlikte ele alınmalıdır. Rekabet istihbaratı, stratejik yaklaşım olmadan ele alınamaz ve strateji de istihbarat olmadan işlevini tam olarak yapamaz. Örneğin ithalatçıların bir ürün bazındaki bütün ithalat sevkiyatlarına ulaşılabilirdiği ülkelerde çok sayıda ithalatçı söz konusudur. Bu sayı bazı ürünler için binlerle ifade edilebilir. Bu çok sayıda ithalatçının, "stratejik bir yaklaşım olmadan" süzülmesi ve hedefe oturtulması olanaksızdır. Bu süzme ancak stratejinin prensipleri ile sağlanır. Aynı şekilde stratejik kararların alınması da ancak istihbarat ile mümkündür. Hangi grup müşterilere odaklanılacağı da ancak istihbarat bilgileri ile sağlanabilir.

Adeta bir savaşa benzetilebilecek mevcut durum içinde strateji uzun, orta ve kısa dönem açısından yeni ve dinamik bir yaklaşımı öngörmelidir. Rekabet savaşı kızıştıkça "tek amaca odaklanmış statik strateji" yerine çok hızlı değişen, dinamik ve tehditlerin ve rakiplerin stratejilerinin hızlı ve etkili olarak değiştiği bir ortamda "dinamik bir stratejiye" dönüşmelidir.

Bu süreç içinde KOBİ'lerin dünya ticaretine aktif olarak katılmaları ile rekabet iyice yoğunlaştı. Batılı firmaların rekabetçi olabilmeleri için dış kaynak kullanımına yoğun olarak geçmeleri (out sourcing) ve imalatın Çin, Hindistan ve Vietnam'a kayması bu sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Sonuç itibarıyla stratejinin prensiplerinin ticarete uygulanmasının dönemimizdeki önemi artırmaktadır.

1.5 - Değişen Dünya ve Bilginin Değişen Dünyası

Hiper rekabet ve rekabet istihbaratı birlikte gelişirken, istihbaratın can damarı olan "ticari bilgi" de değişmeye başladı. Ticari veri ve ticari bilgi kapsamında önemli gelişmeler oldu:

1. Dünya çapında ticari akışları, tek bir ürün bazında, güncel ve istatistiksel olarak görmek mümkün hale geldi.¹³
2. Bazı ülkeler gümrük kayıtlarını tüm dünyaya açtılar.
3. Firmalarla ilgili finansal bilgilere ve batan firmaların bilgilerine daha kolay ulaşmak mümkün hale geldi.
4. Ticari bilgi kaynaklarına erişim kolaylaştı, bilgiyi süzme imkânı arttı ve bilgi indeksleri güçlendi.
5. İnternet ticari bilgi açısından ticari bilgi araması yapılabilecek bir alan olarak gelişti ve gelişiyor.
6. Bilginin "hassaslık" ve "kesinliği" arttı.
7. Nitelikli pazar araştırmalarının sayısı ve içerik kalitesi arttı.

(13) <http://comtrade.un.org/> ve <http://www.trademap.org/>

1. BÖLÜM • REKABET İSTİHBARATI (COMPETITIVE INTELLIGENCE) NEDİR?

En önemli gelişmelerden biri küresel düzeyde ürün akışlarının, içinde bulunulan tarihten 2 ay öncesine kadar tüm dünya ölçeğinde görülebilmesinde yaşandı. Bu durum dış ticaret açısından hedef pazar araştırmalarının çok daha fazla "hedef odaklı" olarak yapılmasının yolunu açtı. ABD¹⁴ ve Kanada¹⁵ gibi ülkelerde şehirlerin ürün bazında ithalat rakamlarına ulaşıyor olması "**hedef şehir**" yaklaşımını geliştirerek **odaklanma düzeyini** artırdı.

Yaklaşık 30'a yakın ülkede gümrük kayıtları değişik düzeylerde açıldı. Bu istihbarat açısından yeni imkânlar getirdi. Rakipler, müşteriler ve pazarın yapısı anlamında **bu bilgilere ulaşılan ülkelerde** kesine **yakın** bir resim oluşturma imkânı doğdu.

Ticari bilginin kaynak eserleri ve süzme seçenekleri arttı. Bilgideki **hassaslık düzeyi** yükseldi. Hazır pazar araştırmaları hem dünya hem de ülkeler, şehirler ve firmalar bazında niteliklerinin arttığı ve tek kaynaktan binlerce pazar araştırmasının süzülebilmesinin imkânları doğdu. Her gün büyüyen internetin ticari bilginin kaynağı olarak kullanılmasının teknikleri gelişti ve gelişiyor.

Ticari veri ve ticari bilginin nicelik ve niteliğindeki gelişmeler ticari istihbarat üretimini kolaylaştırdı.

1.6 - Rekabet İstihbaratı Nedir? (Competitive Intelligence)

Rekabet istihbaratı ABD'de doğdu, şekillendi ve gelişti. Dünyadaki rekabetin artmasına bağlı olarak hiper rekabet ile baş edebilmenin ve **stratejik üstünlük yaratmanın** çok önemli araçlarından biri olarak kullanıldı ve kullanılıyor.

Rekabet istihbaratı teorisinde herkesin anlaştığı ortak bir tanıma ulaşılmış değil. Bu bir bakıma teorinin ve pratiğin sürekli gelişiyor olmasında da kaynaklanıyor.¹⁶ Rekabet istihbaratının **temel amacı** rakiplere karşı **stratejik ve taktik üstünlük oluşturmaktır**. Bu üstünlüğün yaratılabilmesi için firmanın "**kendisini**", "**rakiplerini**", "**müşterilerini**", "**dünyayı**", "**pazarı**" ve "**olası gelişmeleri**" "**bilmesi**" ve "**öngörebilmesi**" gerekmektedir. Bu bilgi "**hedef odaklı**" ve "**operasyonel**" bir bilgi olmalıdır. Bu "ticari istihbarattır". Bütün istihbarat süreci "**tezlerle hayatın gerçekliği arasındaki çelişkiyi**" çözüme amacına yöneliktir.

Rekabet istihbaratının oluşturduğu resim aslında **çok net ve berrak bir resim değildir**. Çok berrak bir resim oluşturmaya çalışıldıkça istihbarattan kopulur, **amaçsız** ve **çok geniş bir alanda gereksiz bilgi** toplanmaya başlanır.

İstihbarat hedef odaklı bilgi toplar. Örneğin İstanbul'da ulaşım sistemi üzerine inceleme yapılacak olsa, kamu taşıma araçları, deniz yolu, taksiler, ulaşım hatları, trafik yoğunluk durumu ile ilgili olarak yüzlerce sayfa bilgi toplanabilir ve navigasyon cihazları ve İstanbul trafik yoğunluk haritalarından faydalanılabilir. Bütün bunlardan hareketle genel bir ulaşım haritası hazırlanabilir. Bütün bunlar trafik alanındaki bilginin alanına girer.

İstihbarat faaliyeti **öncelikle hedefle** başlar. Örneğin cuma günü saat 09.00 itibariyle Ataşehir'den Kâğıthane'deki bir adrese gitmeyi hedeflediğiniz zaman, **işte ancak o zaman bu hedefe odaklı ve operasyonel amaç-**

(14) <http://dataweb.usitc.gov/>

(15) <http://www.ic.gc.ca/eic/site/tdo-dcd.nsf/eng/Home?Open&src=mm2>

(16) Brody (2008.p.14) Ortak bir tanıma ulaşılamamasını Rekabet istihbaratında yaşanan "sürekli değişim sürecinin" bir yansıması olduğunu söylüyor. Aktaran. Craig S. Fleisher Sheila Wright,"Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China, Japan, and the West",Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).© 2009 Wiley Periodicals, Inc. • DOI: 10.1002/tie.20263

1. BÖLÜM • REKABET İSTİHBARATI (COMPETITIVE INTELLIGENCE) NEDİR?

lı bilgi toplanabilir. Cuma günü kullanacağınız araçlar pazar günü aynı rotadaki araçlardan farklı olabilir çünkü trafik yoğunluğu değişmiştir. Haftanın bir günü doğru olan bir rota başka bir gün sizi hedefe daha geç ulaştırabilir. İşin içine **zamanlama, bütçe, mevsim ve riskler** girmeye başlar. Lodos varsa bazı deniz geçişleri kullanılmaz hale gelebilir. Öne alınacak tercihler ve bütçe rotayı belirler. **Bir hedef net tanımlandığında operasyonel bir bilginin peşine düşülebilir.**

Rekabet istihbaratı teorisi **dış ticaret açısından bakıldığında** farklılıklar taşır. Bu farklılıklar dış ticaretin **küresel boyutta yapılan bir faaliyet olmasından** kaynaklanmaktadır. Rekabet istihbarat teorisinin **dış ticaretin hedefleri açısından** ele alınması gerekmektedir.

Rekabet istihbaratı, stratejik ve sürdürülebilir bir üstünlük yaratmak amacıyla, pazarların ve rakiplerin durumunu ve **olası gelişmeleri** önceden görebilmek ve buna uygun stratejiler, taktikler ve planlar geliştirmek için **bilgi toplamak, eyleme geçmek ve eylem sonrasında da devam eden hedef odaklı** faaliyetlerin bütünü olarak özetlenebilir.

Satış gerçekleştirildikten sonra da istihbarat sistemi bilgi toplamaya devam eder. Toplanan bilgi hedef odaklıdır, yorumlanarak istihbarata dönüştürülür ve ilgili birimlerle paylaşılır ve karara ve uygulamaya dönüşür. Uygulamanın sağladığı bilgiler analiz edilir ve **“tezlerle hayatın gerçekliği arasındaki çelişki”** çözülmeye devam edilir. Bu süreç rekabet istihbaratının döngüsüdür ve sürekli olmak durumdadır.

Bu çalışmada rekabet istihbaratı kuramı ve uygulamaları özel olarak dış ticaret odaklı olarak ele alınmıştır.

1.7 - Rekabet İstihbaratı Etiği

Rekabet istihbaratında kullanılacak bilginin **etik ve yasal** yollardan tespit edilmesi, belirlenmesi ve bilgiye erişilmesi gerekmektedir.¹⁷ Bilginin etik ve yasal yollardan toplanması rekabet istihbaratının ana ilkelerinden birini oluşturmaktadır. Bu konuda özellikle Rekabet İstihbaratçıların örgütü olan SCIP (The Society of Competitive Intelligence Professionals) ABD’de 46 eyalette geçerli olan¹⁸ “ticari sırlarla ilgili yasaları”¹⁹ referans göstermekte ve ticari istihbarat çalışmalarını diğer yasa dışı faaliyetlerden ayırmaktadır. Bu etik, bilgisayar korsanlığını (hacker), isim değiştirerek bilgi toplamayı, rakip firmaların elemanlarından rüşvetle yararlanmayı reddeder.

1.8 - Teknik İstihbarat

Rekabet istihbarat teorisinin önemli bir parçasını teknik istihbarat oluşturmaktadır. Bir firma açısından teknolojik düzey olarak, küresel dünyada bulunduğu yeri ve seviyeyi tespit edebilmek işin ilk adıımıdır. Rakiplerle teknik düzeyde rekabet edebilme gücünün tespiti ve değerlendirilmesi firmalara yeni harekât alanları açar. İlla bir hedef pazarda en son teknolojiyi uygulamak zorunlu olmayabilir veya bu durum kalite/fiyat ilişkisinde bir avantaj da yaratılabilir. Önemli olan mevcut durumun doğru tespitidir.

(17) McGonagle and Vella (2002), aktaran: Aktaran. Craig S. Fleisher Sheila Wright, “Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China, Japan, and the West”, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). © 2009 Wiley Periodicals, Inc. • DOI: 10.1002/tie.20263

(18) Aktaran: Paul Gray, “Competitive Intelligence Manager’s Guide to Making Decisions About Information Systems” (John Wiley & Sons, 2005). BUSINESS INTELLIGENCE Journal • vol. 15, No. 4 37

(19) “Uniform Trade secrets Act” ve “US Espionage Act

1. BÖLÜM • REKABET İSTİHBARATI (COMPETITIVE INTELLIGENCE) NEDİR?

Rakiplerin teknolojileri ve/veya diğer tehdit edici gelişmelerin öğrenilmesi ve izlenmesi gerekir. Bilgi çağında bu zor değildir.

Dönemimizde tüm dünyadaki patentlerin özetleri (abstract) tam anlamıyla açıktır. Tüm patent metninin (full text) açık olduğu patent miktarı sayısı da günden güne artmaktadır. Örneğin ABD'deki patentler USPTO (United States Patent Office)²⁰ sitesinden sorgulanabilmekte ve tüm teknik resimler ve metinlere ulaşılabilir. Aynı şekilde, Avrupa Patent Ofisi (European Patent Office)²¹ 90'dan fazla ülkedeki patentleri sorgulayabilmekte, abstract ve tüm patent metni düzeyinde bilgi sağlayabilmektedir.

Teknik istihbarat bununla yetinmez çünkü rakiplerin geliştirmekte oldukları yeni teknolojilerin öğrenilmesi ve buna göre olası tehditlerin analizinin yapılması gerekir. Bu konuda artık birincil veri kaynaklarına internet üzerinden ulaşmak mümkün olabilmektedir. Sosyal paylaşım siteleri, bloglar, ve forumlar ticari istihbarata konu olabilecek çok değerli bilgiler içermektedir. Bunlara paralel olarak fuarların gezilmesi ve teknolojik gelişmelerin takibi de sürekli olarak gerçekleştirilmelidir.

Teknik istihbarat firmada rekabet istihbarat elemanlarını teknik insanlarla birlikte yürüttükleri bir faaliyet olarak ele alınmalıdır.

1.9 - İstihbarata Karşı Koymak (Counter Intelligence)

"İstihbarata karşı koymak yaklaşımı" rakiplerinizin sizin hakkınızda istihbarat yaptıkları gerçeğinden hareket eder. Siz nasıl rakipleriniz hakkında istihbarat yapmaya çalışıyorsanız rakipleriniz de sizin hakkınızda aynısını yapmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında yaklaşım kendinizle ilgili olarak istihbarata konu olabilecek bilgilerin neler olduğunun tespiti ile bu bilgilerin gizlenmesi yönünde olmalıdır.

Örneğin bazı firmalar kendi web sitelerinde küresel düzeydeki bayilerinin listelerini yayınlamaktadırlar. Bu yaklaşım pazarlama açısından gerekli olarak görülmüş olabilir veya firmanın bir güç göstergisi olarak gerçekleştirilmiş olabilir ancak sonuçları itibarıyla bayi listesinin yayınlanması rakiplerinizi bayilerinize yöneltir ve hem de bayinin size karşı olan alternatif tedarikçi firma potansiyelini ve sizinle olan pazarlık gücünü yükseltir.

Bazı firmalar makine parklarını çok detaylı olarak yayınlıyorlar, bundan amaç teknolojik düzeyde güçlü olduklarının duyurulmasıdır, ancak bir makinanın seçilmesi çok kolay değildir. Detaylı verilen makine parkı bilgileri rakipleriniz tarafından takip edilerek hem zahmetsizce taklit edilebilir ve o makineler tedarik edilebilir, hem de sizin teknolojinizin üzerine çıkan firmalar bunu bir üstünlük aracı olarak kullanabilirler. **Sizi, sizin verilerinizle vurabilirler.**

Verilen iş ilanları bile firma stratejisi ve AR-GE çalışmaları hakkında önemli bilgileri rakiplerinize veriyor olabilir. İstihbarata karşı koyma bilinci gelişmemiş firmalar çağımızın imaj yaratma akımına kapılarak çok fazla bilgiyi ortaya atmaktadırlar.

Bloglarda bazı uzmanlar yıllar içinde erişilebilecek çok kritik bilgileri kolaylıkla verebilmektedirler.

(20) <http://www.uspto.gov/>

(21) <http://www.epo.org/searching/free/espacenet.html>

1. BÖLÜM • REKABET İSTİHBARATI (COMPETITIVE INTELLIGENCE) NEDİR?

Bu hataya devletler de düşebilmekte ve kendi firmaları hakkında istihbarata konu olabilecek bilgileri çok detaylı olarak vermektedirler. Örneğin **ihracatçı rehberleri** ihracatçı firmaları dünyaya tanıtmak için hazırlanır ancak bu rehberlerde firmalara ait olan bilgiler detaylandırıldıkça bu bilgiler karşı istihbarata malzeme olabilir. Bu rehberlerde ihracatçı firmaların hangi ürünü hangi ülkelere ihraç ettikleri bilgisinin verilmesi istihbarata karşı koyma bilincinin olmadığını gösterir. Bu noktadan hareketle hedef ülkelerdeki rakip firma listelerine anında ulaşılabilir.

Bunun tam tersi durum gümrüğünü ilk açan ülke olan ABD'de görülür. ABD kendi gümrüklerinin ithalatçı bilgilerini yaklaşık bütün detayları ile açarken ABD'li ihracatçıların konşimento kayıtlarındaki ithalatçıların adını gizli tutmaktadır. Böylece sizin ABD'li ihracat rakibinizin müşterisine ulaşmanız engellenmektedir. **Bu istihbarata karşı koyma bilincidir.** Rekabet istihbarat teorisinin önemli ayaklarından biri de işte bu bilinçtir.

2. DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE UYGULAMALARI

2.1 - Strateji ve Dış Ticaret İstihbaratı

Stratejinin prensiplerinden daha önce söz edilmişti. Hedef, ağırlık merkezi, taarruz, güç tasarrufu, baskınlık, sadelik, manevra, sürat, emir komuta birliği, hile ve aldatma, güvenlik, stratejinin genel olarak kabul edilen ilkeleri olarak ortaya konulabilir. Bunların dış ticaret istihbaratı açısından önemlerini ve işlevlerini uygulama içinde aktaracağız.

Hedef prensibi, ilk temel prensiptir ve her şey onunla başlar. Dış ticaret alanında ilk yapılması gereken 220 ülkeye aynı anda ihracat yapmaya çalışmak yerine **hedef ülkelerin** daha da öte o ülke içindeki **hedef coğrafi bölgelerin** seçilmesidir. Bütün dünyaya, ülke seçmeden ihracat yapmaya çalışmak, bir insanın dünyada konuşulan bütün dilleri öğrenmeye çalışması kadar saçmadır ve bu yaklaşımda gücün sürekli olarak yetersiz kaldığı bir durum söz konusu olacaktır.

Seçilen hedef pazarlardan bazılarını veya gücümüze göre birine ağırlık vermek gerekir. İşte bu ağırlık merkezi prensibidir. Tanımlanan hedeflere aynı güç ile vurulmaz, güç esas bir hedefe odaklanır diğerlerine ağırlık daha az verilir.²² Bu ilke aynı zamanda seçilecek hedef müşteri tiplerinde de uygulanır. Aynı anda iki yumrukla iki hedefe vurmak yerine tek yumrukla tek hedefe vurmak temel prensiptir.

Sürat, bütün operasyonun tespit edilen şartlar çok fazla değişime uğramadan en uygun zamanda yapılması demektir. Belirlenmiş hedeflere en kısa sürede süratle taarruz etmek gerekir, çünkü şartlar her an değişmektedir.

Taarruz saldırdır. Bir fuarda oturup müşteri beklemek mi tercih edilir yoksa ithalatı büyüyen rekabetçi olabilecek bir **hedef ülkeye giderek hedef müşterilerle yoğun temaslar yaparak ihracat pazarlaması** yapmak mı? Bazıları şunu sorabilir: Bu ikisi birleştirilemez mi? Elbette birleştirilebilir. Ve sorun **hedef pazarda fuara katılmak** ve sonra da **müşteri adaylarını aktif ziyaret** olarak sadeleştirilebilir. Dış ticaretin aktif araçlarını kullanmak (pasiflerden destek alarak) taarruz ilkesinin yansımasıdır.

Güç tasarrufu, ağırlık merkezini dengeleyen bir ilkedir. Hiçbir **hedef için fazladan güç kullanmamak** gerekir. Fazladan oluşabilecek güçleri başka hedeflere yöneltebiliriz. Örneğin bir firmanın fuar bütçesinden bir veya iki fuar için yapılan bir kesintiyle 2 kişiyi 10 ülkede hedef müşterileri ziyaret ettirebilirsiniz.²³

Sadelik bütün stratejilerin temelidir. Her şey **basit ve sade** olmalıdır. Strateji birkaç cümleye indirgenebilmelidir. Bu elbette çok ciddi bir çalışmanın sonucunda ulaşılabilecek bir sadelik olacaktır.

Manevra "hareket yeteneği" demektir. Manevra kabiliyetiniz ve bunun genişliği başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri olacaktır. Bir ülkede bir bayi adayı ile yapılan görüşmede harekât alanınız ancak o bir firma kadardır ve bayi adayı bir potansiyel **alıcı olarak stratejik üstün** konumdadır ancak ne zaman aynı ülkede, ör-

(22) "...birinci ilke şudur: mümkün olduğu kadar her şeyi bir noktada toplamak. İkinci ilke ise şudur: mümkün olduğu kadar çabuk hareket etmek, yeterli nedenler bulunmadıkça hiç bir gecikmeye, hiç bir dolambaçlı yola meydan bırakmamak. Carl Von Clausewitz "Savaş Üzerine" Vom Kriege, Berlin, 1832 [Türkçe baskı, May Yayınları, Nisan 1975, Çeviren: Şiar Yalçın] (sayfa 329)

(23) Burada devletin verdiği İhracat Pazar Araştırma Desteği'nin (İPAD) kullanılmasından söz etmek gerekir. <http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=78D45D5F-19DB-2C7D-3DEB92A25DCCD64F>

2. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE UYGULAMALARI

neğin beş tane seçilmiş bayi adayı ile müzakerelere başlanır, işte o zaman manevra alanınız genişlemiştir. Artık **stratejik üstünlük kazanma şansınızdan** söz edilebilir. Hele seçilen adaylar birbirlerinin önemli rakipleri ise ve firma bilgileri tarafınızdan iyi çalışılmışsa durum lehinizedir denilebilir.

Hile ve aldatma, savaş stratejisinde yer alan önemli konulardan biridir. “Strata” kökü hem “general sözü” hem de “aldatma” anlamına gelmektedir.²⁴ Ticarete, Çinlilerin deyimiyle “aldatma sanatı” bol miktarda kullanılmaktadır. Bu konuda Çinlilerin 36 strategemini anlatan kitaplar²⁵ yayınlanmaya başladı. Aldatma sanatının 2500 yıllık deneyimi ticari alana akmaya başladı. Çin’de dış ticaret okullarında aldatma sanatı eğitimi veriliyor.

Savaşla ticareti ayıran temel nokta savaşın kaybedilmesi durumunda büyük felaketle karşılaşılacağıdır. Oysa ticaret bu anlamda **ancak bir savaş oyununa benzetilebilir ve “deneme yanılma ile öğrenme” çok tavsiye edilme bile etkili bir araç olarak kullanılabilir**. Özellikle resmin net olmadığı durumlarda, o ülkeye yapılacak **seyahat öncesinde yapılacak görüşmeler ile bilgi toplama faaliyeti** sürdürülebilir ve **“resim” operasyonun içinde netleştirilebilir**. Önemli nokta operasyon öncesinde elimizde **varsayılan bir model** ve **tanımlanmış hedefler, ağırlık noktaları ve taktiklerin** olmasıdır. **Pazara ve şartlara göre bunlar değiştirilebilmelidir**.²⁶

2.2 - Dış Ticaret İstihbaratında Veri ve Bilgi

Öncelikle **dış ticaret istihbaratı bağlamında** sürekli olarak karşılaşılabilecek olan bazı temel kavramların netleştirilmesi gerekmektedir. Veri (data), bilgi (information) ve istihbarat (intelligence) nedir?

Veri: Bağlantısız bilgi parçası

Bilgi: Verinin ilişkilerini anlayarak geliştirilen düşünce ürünü

İstihbarat: Bilginin yeniden organize edilerek içerdiklerini ve kuruluş üzerindeki gelecekteki etkilerini kavramak²⁷

Görülebileceği gibi istihbarat bilginin yorumlanması ve kuruluşu etkilemesi açısından ele alınmaktadır. Kuruluşu etkilemeyecek bir bilginin istihbarat özelliğinden söz edilemez.

Veri-bilgi-istihbarat sürecinin adım adım gelişen bir süreç olduğu düşünülür ancak bu her zaman bu adımların izlenilmesinin zorunlu olduğu anlamına gelmez. Örneğin ABD’nin “unlu mamul ürünlerinde” (GTİP 1905) Avrupa Birliği’ne koyduğu %15’lik bir vergi **bağlantısız bir veri parçacıdır** ancak basit bir yorumla operasyonel yani istihbaratı bir bilgiye dönüşür. Bu ürünü üreten Türk imalatçıları açısından bu “basit bilgi” ABD unlu mamul pazarına girişin anahtarıdır çünkü aynı üründe Türkiye’ye ABD tarafından uygulanan bir vergi yoktur ve Türk ürünleri AB ürünlerine karşı fiyat anlamında büyük bir rekabet avantajı kazanmış durumdadırlar. Görülebileceği gibi bu “basit bilgi”, “operasyonel bilgi” ve “özgü ağırlığı olan” bir bilgi olarak yorumlanabilir. Bu istihbarattır.

Örneğin Irak hükümetinin tarım makineleri alımında alıcılara verdiği kredi desteği yabancı ihracatçılar açısından stratejik bir planın oluşmasına yol açabilir.

Dış ticarete kullanılacak **rekabet bilgi sistemleri** sonuç itibarıyla pazarlarda yapılacak operasyonlara ve bunların biçimlerine yönelik karar verilmesini sağlayacak türden bilgi içermelidir. Bu bilgi veri ve bilginin yaratıcı yo-

(24) “...savaş kurnazlığı veya hilesi de eylemlerle yapılan bir hokkabazlıktır. İlk bakışta stratejinin adını haklı olarak, savaş hilesi demek olan **strategem** den aldığı sanılabilir; nitekim savaşın Yunanlılar zamanından beri uğradığı bütün gerçek ve görünürdeki değişikliklere rağmen **bu terim savaşın gerçek niteliğine uyan kelime olarak ayakta kalmıştır**.” Clausewitz C.V.; “Savaş Üzerine”; Özne Yayınları, Haziran 1999, s.242

(25) “Harro Von Senger” “Yöneticiler için 36 Strategem”; Anahtar Kitaplar Yayınevi, Ocak 2008

(26) “strateji orduya muharebe meydanında eşlik ederek, ayrıntılara ilişkin gerekli tedbirleri yerinde almak, ve genel **planda durmadan değişiklikler yapmak gerekeceğinden bunlara da yerinde karar vermek zorundadır**.” Carl Von Clausewitz “Savaş Üzerine”, May Yayınları, Ankara, Nisan 1975, s.203

(27) Matt H. Evans, “Excellence in Financial Management”, Course 12: Competitive Intelligence (Part 1 of 2)

2. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE UYGULAMALARI

rumu ve hedef odaklı süzülmesi ile elde edilebilir ve elde edildiği anda da muhataplarının karar verme sürecine yardımcı olur ve sizi süratle operasyona yöneltir.

Örneğin Nijerya çelik kapı ithalatının bir önceki yıla göre 200 milyon dolar arttığının ve pazarın büyümesini sürdürdüğü bilgisine ulaşılmıştır. Bu ülkeye ihracat gerçekleştiren rakip ülkelerin değerlendirilmesi sonucunda bunlarla rekabet edilebileceğine inanılıyorsa, gümrük ve nakliye koşulları da uygunsa Nijerya pazarı hemen ziyaret edilebilecek bir pazardır. Önemli olan bu operasyonun yapılacağı ülkedeki durumu “ basite” indirgeyebilmektir. Örneğin Nijerya’ya, bize hem coğrafi olarak hem de teknoloji olarak yakın ülkeler olan Polonya ve Çek Cumhuriyetinden kapı ihraç edildiyse ve bu ihracat artma eğilimi gösteriyorsa, gümrük ve vergiler aynı ise bu durumda bu pazar Türk çelik kapı ihracatçılarının girebilecekleri ancak kaçırdıkları bir pazar olarak değerlendirilebilir. Pazar büyümeyi sürdürüyorsa “hedef pazar” olarak değerlendirilebilir ona göre değişik düzeylerde araştırma ve operasyon planları hayata geçirilebilir.

Klasik bilgi toplama yaklaşımı ise **operasyonel olmayan ve işe yaramayacak şeylere odaklanarak taarruz gücünü azaltır.**

Veriden istihbarata gidiş süreci “yaratıcı yorum” sürecidir. Ki bu da istihbaratın ikinci anlamı olan zekâya denk düşmektedir.²⁸

2.3 - Hedef Pazar Analizi

İstihbarat yapabilmenin birinci adımı **“hedef pazar/pazarların” tespitidir.** Bu **tek bir ürün bazında** (sektör değil) yapılmalıdır. Sektörel araştırmalar istihbarat amaçlı kullanılabilirler ancak bunların içindeki istihbarata konu olabilecek bilgilerin süzülmesi gerekir. Buna ilaveten sektörel araştırmalar kolayca yanlısalar yaratabilir.

Örneğin ofis mobilyası alanında sektör araştırması yapılarak hazırlanan bir pazar araştırmasında döner koltuk ve ofis masaları bir arada yer alır. Aslında bunlar **ayrı** ürünlerdir. Dünya ticari akışları incelendiğinde bir ülkede döner koltuk ithalatı yükselirken aynı dönemde masa ithalatı düşme eğilimine girebilir. Bir ülke döner koltuk açısından hedef bir ülke olurken aynı ülke masa açısından hedef bir ülke olarak kabul edilmeyebilir. Oysa sektör araştırmaları her şeyi sektöre odaklar, ürüne değil. İş kabalattırır ve hedef odaklı olmayan bir resim sunar. Oysa ürünler bazında bakıldığında sektör daha da net algılanır. Bütün dünya akışlarına tek tek ürünler açısından bakıldığında belirli pazarlarda çakışan farklı ürünler daha gerçeğe yakın bir model ortaya koyabilirler. Bu da pazara girişi kolaylaştırır.

İkinci adım **seçilen pazarların araştırılmasıdır.** Döner koltuk için seçilen hedef pazarda artık sektör ele alınabilir. Sektör içindeki ürünün değerlendirilmesi yapılabilir. Pazar istihbaratı seçilen hedef pazardaki ana rotayı belirleyecek olan **süzülmüş bilgidir** ve **basite indirgenmelidir.**

Pazar istihbaratı; hedef rakipleri, hedef müşterileri tespit eder. Pazarın mevcut durumunu, rakiplerin(iç ve dış) pazar paylarını, ürünlerin farklılaşmasını, fiyat ve kalite denklemlerini ve pazarın gelişim dinamiklerini, fırsat ve tehditleri ortaya koyar. Pazara giriş strateji ve taktiklerini belirler.

(28) “Intelligence” İngilizcede zekâ anlamına gelmektedir.

2. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE UYGULAMALARI

Pazar istihbaratı son tahlilde bize pazarda yöneleceğimiz hedef müşterileri ve hedef rakipleri tanımlar. Giriş yapılacak dağıtım ağı noktasını gösterir. Bu nokta doğruysa yani hedef rakiplerimizi girerek yenebileceğimiz nokta doğru modellenmişse başarı kaçınılmazdır.

Gümrük kayıtları açık ülkelerde daha basit teknikler uygulanabilir. “Bana dövebileceğim bir rakip söyle, onun müşterilerini bulup mal satayım” sözü biraz argo görünse ve basitlik duygusu uyandırsa da önemli bir gerçeğe işaret etmektedir. Hiper rekabet ortamında rakiplerin müşterilerinin önemi artmıştır. Bir pazarda ithalatta gerçekleşen büyümelerin bir kısmı eski ithalatçılar tarafından gerçekleştirilirken bir kısmı da ithalata yeni başlayan firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Her ithalat artışında henüz ithalat yapmasa da ithalat yapmaya istekli firmalar oluşacaktır.

Birileri **fiili ithalatçılar** diğerleri ise **potansiyel** olanlardır ve her iki gruba da gücümüz oranında yönelebiliriz. Ancak fiili ithalatçıları seçerken kıstaslarımız önemlidir ve belirleyicidir. Örneğin Rusya pazarına “Kraft torba” ihraç etmeyi amaçlıyorsak doğru hedef rakip seçimi belirleyici önemdedir. Rusya pazarında bu alanda Polonyalı, Çinli ve Hintli firmalarla mı rekabet edebiliriz? Yoksa İtalyan, Belçikalı ve Fransız firmalarla mı? Yoksa Türk rakiplerin müşterilerine mi yönelmeliyiz?

Ürün bazında baktığınızda ve araştırdığınızda ve kendi ürününüzü doğru anladığınızda doğru bir strateji, İtalyan ve Fransız firmaların müşterilerine yönelebileceğinizi gösteriyorsa, yani hedef rakibiniz Fransızlarsa, bu konuda daha detaya inmek durumundasınız. Dikkat edilecek olursa süreç daha geniş halkalardan başlayan ve gittikçe daralan bir model şeklinde işlemektedir. Rusya gümrük bilgileri açık olduğundan Fransız firmalardan ithalat yapan Rus ithalatçılara kolaylıkla ulaşılabilir. Bu firmalar incelenmeye başlanılır ve helezonik daire küçülmeye devam eder.

Sonunda her şey tek bir coğrafi bölgeye odaklanabilir. Bu bölge yoğunlaşma durumuna göre örneğin Saint Petersburg olabilir. Öncelikle ağırlık merkeziniz Fransız ihracatçıdan mal alan Rus ithalatçılardır ancak aynı bölge de henüz ithalata yeni başlayan ve başlama isteğinde olabilecek firmalar da mevcuttur. Onları da değişik ağırlık yoğunlukları belirleyerek hedefe koyar ve operasyonu fiili olarak o bölgeye giderek yaparsınız.

Dikkat edilecek olursa bu tür bir operasyon bir ordu harekâtından çok özel kuvvetlerin bir bölgede yaptıkları hassas bir şekilde planlanmış bir operasyona benzetilebilir. Rekabet istihbaratının operasyonel ayağı günümüzde özel kuvvetler harekâtına benzer ve bunu yapacak olanlar ise ihracatın özel kuvvetleri olarak tanımlanabilirler. Kendi küçük olmasına rağmen, hala genel bir ordu yaklaşımını kullanmaya çalışan firmaların sayısı az değil. Bu dönemde hala çok yavaş ve hatları ilerleterek ticaret savaşı yürütmek, stratejinin prensipleri açısından uygun değildir.

Pazar istihbaratı, operasyon planının uygulanmasını geniş bir manevra alanı yaratarak gerçekleştirmeyi sağlar. Aynı zamanda da aşırı bir yoğunlaşma sağlayarak gücü artırarak başarı **olasılığını yükseltir** ve pazara girişte **stratejik bir üstünlük** oluşturur. Bu model **“Helezonik Vida Modeli”** bölümünde detaylı olarak anlatılacaktır. Hedefi küçük bir alana yoğunlaştırmak aynı zamanda ağırlık merkezi prensibinde de yaratıcı bir yorum getirebilir. Bu yaklaşım, çok dar bir alanda 2-3 kişilik bir pazarlama ekibinin örneğin 10 gün gibi kısa bir sürede farklı

müşteri gruplarını ziyaret etmesini sağlayarak ağırlık merkezini aynı anda bütün gruplara uygulama imkânı vermesi açısından kayda değerdir. Bu durum askeri stratejide “çok dar bir alanda güçlerin bölünmesi” meselesine denk düşmektedir.

2.4 - Rakip Analizi

Sun Tzu “Savaş Sanatı”²⁹ isimli kitabında kendini ve düşmanını gerçek anlamda bilen bütün savaşlardan muzaffer çıkacağını söylüyordu. Buna daha sonra savaşın yapıldığı alanın da bilinmesi gerektiğini ekliyordu. Bu tanımdan hareketle öncelikle kendi firmamızı, rakiplerimizi, müşterilerimizi ve karar vericileri bilmek durumundayız. Bunları özel olarak seçilen bir bölgede bilmek durumundayız.

Dünyadaki rakiplerimizi bilmek bir yaklaşımdır ancak hedef bir pazardaki rakipleri bilmek operasyonel bir bilgiye giden yolu açar. Bu hem nicelik hem de nitelik açısından böyledir. Yüzlerce rakibi gerçek anlamı ile tanımak imkânsızdır, bunları bir bölgeye odakladığınız anda, artık detaylı incelenebilecek bir sayıya ulaşılacaktır.

Kendi firmamızı bilmek, kendi imkân ve kabiliyetlerimizi bilmek demektir. O ana kadar yapılan tüm faaliyetlerin bilgisinden istihbarat üretmek ancak bir “bilinc” ile gerçekleştirilebilir.

Firmanızın tedarikçileri, müşterileri ve satış elamanları aslında istihbarat kaynaklarıdır ve bunlarda hayatın içinden elde edilmiş çok kritik bilgiler vardır. Ancak bunlar firmanın bilincine çıkmış değildir ve adeta firmanın bilinçaltındadır. Bu bilgilerin açığa çıkarılması gerekir. Firmalarda hem verinin örgütlenmiş hali olan “bilgi (information)” hem de “iş yapma bilgisi (knowledge)” vardır. Firmanın kendini bilmesi bu bilgilerin farkına varması ile mümkün olabilir.

Rakiplerin bilinmesi işine bir bölge veya dünya çapında bakılabilir. Bu süreç önce bir liste ile de başlayabilir ve bunlar içinden bazı rakipleri daha yakından tanımak ihtiyacı doğabilir. Rekabet edilebilecek rakipler ve daha üstün olan rakipler ayrımlarına gidilebilir, ancak her şey “hedef bir rakip” belirlendiği anda daha farklı bir rotaya girer. Rekabet edilebilen küresel bir rakip hedefi doğruysa bu rakibi girdiği pazarlarda izleyerek müşterilerine ulaşmak stratejisi izlenebilir. Daha önce söz edildiği gibi bu durum gümrük bilgilerini açan ülkelerde çok kolaydır.

Rakiplerin bilinmesinin bir yolu da, bunların **finansal durumlarının** ve **gelişim rotalarının** bilinmesidir. Firma yükselişte midir? Düşüşte midir? Yoksa artık batma çizgisine yaklaşmakta mıdır? Bunların bilinmesi hedef pazarlarda karşılaşılabilecek rakiplerinizi seçmek açısından bir referans oluşturacağı gibi sadece batan rakiplerin müşterilere odaklanması önce bir **taktik** daha sonra da **strateji** olarak ele alınabilir. Örneğin Plimsoll Publishing Ltd.³⁰ araştırma şirketinin yaptığı pazar araştırmalarının önemli bir kısmında, bir ürün veya sektör bazındaki imalatçı firmaların finansal analizleri, birbirleri ile kıyaslanmaları, yükselen ve düşüşe geçmiş ve batmaya yaklaşmış firmaların bilgileri yayınlanmaktadır.

Sadece batıya geçen firmaların bilgileri ile oluşan veri tabanları ciddi bir istihbarat kaynağı olarak önümüzde durmaktadır.³¹ Bu kaynaklar dönemimize ait olan kaynaklardır ve rekabet istihbaratında çok önemli ayaklardan birini oluşturmaktadırlar.

(29) Sun Tzu Tzu, Sun; “Savaş Sanatı”, Türkçesi Adil Demir, Kastaş Yayınları, Mayıs 2004, İngilizcesi “The Art of War”

(30) <http://www.plimsoll.co.uk/>

(31) <http://bankrupt.com/> bunlardan bir tanesidir ve temel bir kaynak niteliğindedir.

2. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE UYGULAMALARI

BVD (Bureau Van Dijk) rehberinin ³² sunduğu finansal bilgilerin dünya çapında 100 milyon firmaya yaklaştığı söylenmektedir. Özellikle aynı sektör ve üründeki firmaların kârlılık açısından kıyaslandığı "**peer raporları**" rekabet istihbarat teorisindeki rakip analizinde önemli imkânlar sunmaktadır. Gene bütün bunların bir hedefe odaklı olarak yapılması anlamlıdır.

2.5 - Hedef Müşteri Analizi

İhracat açısından bir kaç çeşit müşteri veya pazara giriş biçimi söz konusudur. Bunları alt alta yazarak işi basitleştirelim:

- a. İthalatçı (importer)
- b. Acenta (agent)
- c. Bayi (distribütör)
- d. Toptancı (ithalatçıya dönüşebilir) (wholesaler)
- e. Perakendeci (ithalatçıya dönüşebilir) (retailer)
- f. İmalatçı (fason imalat) (subcontract)
- g. Satın alma kooperatifleri (buying cooperatives)
- h. Devlet ve kamu ihaleleri (tenders)
- i. Lisans anlaşmaları (licence agreements)
- j. Ortak yatırım (joint venture)
- k. Ofis ve mağaza açmak

Yukarıdaki liste pazara giriş anlamındaki sınırlarımızı belirlemektedir. Bu da tercihler yapmayı gündeme getirmektedir.

Ortak yatırım ve **lisans anlaşmaları** fiili ihracatın zor olduğu veya pazarın çok büyük olduğuna inanıldığı zaman gündeme gelen biçimlerdir ve hedef ülkede buna uygun ve istekli firmaları bulmayı zorunlu kılar.

Ofis ve mağaza açmak hedef bir ülkede yapılabilecek en etkili operasyon olarak kabul edilebilir. Bu artık sizin o ülkede fiili var oluşunuz anlamını taşıyor ancak parasal olarak bütçesi yüküldür ³³ ve risklidir. Klasik pazarlama teorilerindeki müşterileri yani son kullanıcıları iyi bilmek durumundasınız. O ülkeyi, yasaları ve daha birçok şeyi bilmek zorundasınız. Dolayısıyla süreci basitleştirmek zaman, para ve çok değişken koşullara bağlı olacaktır.

Ofis ve mağaza açmanın dışındaki diğer dış ticaret uygulamalarında ise muhatap firmalardır yani müşterileriniz firmalardır, son kullanıcılar değil. Bu ise fiili bir durumdur ve bir avantaj olarak ele alınmalıdır.

Bu müşteri adaylarına bakarsak **imalatçılar** fason imalat açısından hedef firmalar olabilirler. Bunların seçilmesi firmanın amaçlarına kalmıştır. Örneğin savunma sanayinde çalışan firmaların önemli bir bölümü ana firmalara

(32) <http://www.bvdinfo.com/en-gb/home>

(33) Bu alanda da devlet destekleri mevcuttur. <http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=78D45D5F-19DB-2C7D-3DEB92A25DCCD64F>

2. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE UYGULAMALARI

fason üretim (subcontract) yapan firmalardır. Fason üretimin bir yanı ile firmaları pazarlama stratejisinden kurtardığı düşünülebilir. Çok büyük ve sağlam firmalara koşullara uyduğunuz sürece iş yapmayı sürdürebilirsiniz. Kâr marjlarınız düşüktür ancak süreklilik vardır. Bu alandaki birçok firma bir taraftan da kendilerine ait bütünsel bir ürün üretmek isterler. Fason imalat veya bütünsel ürün tercihi sonuç itibariyle firmanın amaçlarına göre Őekillenir. İmalatçılar, ihracatçılar aşınsından hedef müşteri grubu olabilirler.

İthalatçı, ithalat yapandır ancak onun da çeŐitleri vardır. Örneğin imalatçı bir firma aynı zamanda ithalat yapıyor olabilir. İhracatçı bir firmanın bayisi olarak çalışıyor olabilir veya ihracatçı firmanın o ülkede açtığı bir firma statüsünde de olabilir. Artık ithalat yapan perakendeci ve toptancılar var ve bunların sayıları da artıyor. Bunlar da **toptancı/ithalatçı veya perakendeci ithalatçılardır**. Bir acente de ithalat yapıyor olabilir. **Bayi de bir ithalatçıdır** ancak ana firmayla bir anlaşması var ise **tek yetkili bir bayii olabilir**. Kamu veya satın alma kooperatifleri de ithalat yapabilir. Genel olarak ihracatçı firmaların ilk hedefleri ithalatçı adresleridir. Hangi grup ithalatçının hedefiniz olacağının tayin edilmesi ilk ve esas meseledir.

Örneğin makine imalatçısı bir firma aşınsından satış sonrası servis hizmeti de verebilecek tek yetkili bir bayi (sole/exclusive distributor) ile çalışmak en fazla uygulanan biçimlerden biridir. Bu seçim yapıldığında işlem basite indirgenir ancak bu kez de bayi adayının seçilme kıstasları gündeme gelir. Bayi adayınızın büyüklüğü ne olmalıdır? Başka hangi işlerle ilgileniyor olması doğrudur? Mağazası kaç metrekare olmalıdır? Soruları artırmak mümkündür. Ancak yapılması gereken ideal bayi adayının özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklere uygun firmaların aranmasına odaklanılmasıdır.

İhracat aşınsından dağıtım ağına bakıldığında ağın içinde yer alanların kâr marjları söz konusudur. Genel ve kaba bir modelleme yapılırsa, ithalatçı malı ithal eder, toptancıya satar, toptancı da perakendeciye. Her satışta herkes bir kâr oranı koyar ve sonunda son kullanıcı bütün bu kâr marjlarını öder. Bu zincirdeki, ithalat yapma anlamında en avantajlı halka perakendecidir. Perakendeci toptancıdan almak yerine ithalatçıdan alırsa toptancının kârına el koyar. İthalatçı yerine ihracatçıdan alırsa dağıtım ağındaki oluşan kâr marjının hepsini alır. Elbette ki bu söylem her ürün için geçerli değildir. Ancak teorik olarak ihracatçının da, dağıtım ağında son kullanıcıya doğru yaklaŐtıkça rekabet gücü ve kâr marjı artar.

Toptancı ve perakendecinin ithalatçıya dönüŐtürülmesi bu bağlamda ele alınmalıdır. Hiç ithalat yapmamış ancak piyasadaki ithalat ürünlere olan talebin büyüdüğünü gören toptancı ve perakendeciler ³⁴ de doğrudan ithalat yapmayı istemeye başlarlar. Bu türden müşteriler ithalatçıya göre kâr marjları aşınsından daha avantajlılardır. Doğrudan ihracatçıdan mal aldıkları andan itibaren hem kârları artar hem de fiyat kırarak piyasadaki üstünlüklerini pekiŐtirebilirler. Çünkü ithalatçının kâr marjına sahip olmuŐlardır. Bu anlamda bakıldığında ihracatçı aşınsından da ithalatçıya dönüŐen toptancıya mal satarken fiyat tutturmak daha kolay olacaktır.

İhracatçı aşınsından fiili olarak girilmiŐ olunan pazarlarda da yeni strateji ve taktiklerin geliştirilmesi gerekmektedir. İŞ yapılan ithalatçı ve/veya bayi ile ilişkilerinin yönetilmesi, bayilerin performanslarının ölçülmesi, yeni bayi adaylarının rezervde tutulması veya hedef ülkede ofis mağaza açmaya yönelmesi gibi pazarın sürekli analizinden kaynaklanan yaklaŐımlara gereksinim vardır.

(34) İthalat büyümesi Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon numaraları GTİP'ler bazında istatistiksel olarak tespit edilebilir.

2.6 - Yönetici İstihbaratı

Dış ticarete son ve en önemli hedef firmalarda karar verme yetkisinde olan yöneticilerdir. Bütün planların gerçekleştirilmesi sonuç itibariyle sizin ürününüzü satın almaya karar veren bu yöneticilere bağlıdır. Bu noktada firmalarda dış ticaret alanında kararları verenlere ulaşılması ve bunların ikna edilmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinde bu kararı patronlar verirken kurumsal işletmelerde dış ticaret kararları, "ithalat müdürleri" veya "satın alma sorumluları" tarafından verilmektedir.

Bu yöneticilerle ilgili bilgiye ulaşmak, iletişim sürecinde başarıyı kolaylaştıran unsurlar arasındadır.

İçinde yaşadığımız dönemde bu türden bilgi bulmak çok kolaylaşmıştır. Sosyal medya, bloglar, forumlar, LinkedIn, diğer profesyonel ağlar ve Facebook hem iletişim kurma araçları olarak ortaya çıkmış, hem de bilgi toplanacak kaynaklar olarak önemleri artmıştır. Bu kaynakların belirli bir stratejinin parçası olarak kullanılmaları gerekmektedir.

3. DIŞ TİCARET İSTİHBARATINDA TİCARİ BİLGİ KAYNAKLARI

Ticari istihbarat, üzerinde yükseldiği ticari veri ve bilgiyi küçümsemez tam tersine onlardan beslenir ancak onları **hedefe odaklı olarak süzer, biçimlendirir ve yorumlar**. Bu blok bir mermerden bir heykel yapmaya benzetilebilir. Orkestra şefliği notaları ve müziği, ticari istihbarat ise veriyi ve bilgiyi yorumlama sanatıdır. Doğru kararlar alınabilmesinin yolu doğru veri ve bilgiden geçmektedir. Öncelikle **bilgi kaynakları** rekabet istihbarat sürecinde ikiye ayrılarak incelenir.³⁵

3.1 - Birincil Veri Kaynakları:

- Kişisel gözlemler
- Konuşmalar
- Mülakatlar ve sunumlar
- Endüstri uzmanları
- Rakipler
- Müşteriler
- Tedarikçiler
- İşbirliği ortakları
- Devlet görevlileri

3.2 - İkincil Veri Kaynakları

- Gazete ve dergiler
- Ticaret ve sanayi yayınları
- Endüstriyel periyodik yayınlar
- Senelik ve finansal raporlar
- Analizci ve danışman raporları
- Sanayi rehberleri
- Bayi ve tedarikçi listeleri

(35) Dominika Dabrowska bu konuda Kahanar (1996 p.55) Miller(2000 p.15) ve Fleisher ve Blenkhorn (2000 p.15) den hareketle birincil ve ikincil kaynakları sınıflamıştır. Aktaran: Dominika Dabrowska, "Internet evolved –from secondary to primary Competitive Intelligence data"

3. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATINDA TİCARİ BİLGİ KAYNAKLARI

- Ticari ve sanayi dernekleri
- İnternet- rakiplerin web siteleri ve diğerleri
- Ticaret ve elektronik veri tabanları
- Hazır raporlar
- Benchmark ve yeniden yapılandırma (mühendislik) raporları
- Televizyon ve radyo programları
- Devlet kaynakları
- Teknik ve patent dokümanları
- İş ilanları
- İnternet sohbet odaları
- Fuarlar

Görölebileceği gibi birincil kaynaklar (primary) insandan elde edilen veriye (Human intelligence-HUMANINT) vurgu yapmaktadır. İkincil kaynaklar (secondary) ise insanların dışındaki tüm veri kaynaklarını kapsamaktadır. Birincil kaynaklardan alınan bilgiler çok önemlidir ve istihbarat bazen sadece bir veri üzerine bile inşa edilebilir. Yeter ki, bu veri doğru olsun ve operasyona karar verilecek bir içeriğe sahip olsun ve başka kaynaklardan teyit edilebilsin.

Bu iki veri türü birbirinin karşıtı değildir ve gerçeğe ulaşmak için kullanılan araçların bütününe temsil eder. Bu iki bilginin yaratıcı şekilde birleştirilmesi bizi ticari istihbarata götürür.

İnternetin gelişimi ile birlikte birincil kaynaklara da internet üzerinden ulaşılma imkânı doğdu. Artık bir uzmanın görüşlerine tartışma forumlarında rastlayabilirsiniz. Bir tedarikçinin ihracat müdürünün bir makalesi sizin kafanızdaki sorulara cevap veriyor olabilir. Bloglarda rakip ürünlerle ilgili tartışmaları izleyebilirsiniz. Ancak bütün bunlara rağmen insandan elde edilen bilgi anlamında, birincil kaynak önemlerini muhafaza etmeye devam ediyorlar. Yapılacak masa başı çalışmaları her daim ilgili insanlardan yani birincil veri kaynaklarından alınan bilgilerle teyit edilmeli, kontrol edilmeli ve bu bilgiler ikincil kaynaklarla da teyit edilmeye çalışılmalı ve üzerlerinde düşünölmelidir.

3.3 - İndekslenmiş Ticari Bilgi ve İstihbarat Kaynakları

Rekabet istihbaratı açısından temel ve vazgeçilmez olan unsurlar bir araya getirildiğinde ve rekabet istihbaratı yaklaşımı dış ticaret alanına uyarladığında veri ve bilgi toplanacak alanları aşağıdaki temel kategorilere ayırabiliriz:

1. Pazar istihbaratı
2. Firma istihbaratı
 - a. Kendi firmamız
 - b. Rakipler
 - c. Müşteriler (fiili ve potansiyel)
3. Yönetici istihbaratı

Görülebileceği gibi bilgi toplanılacak alanları da mümkün olduğunca “basitleştirmek” gerekiyor. Pazar istihbaratı dünya pazarını, kıtasal düzeyde pazarları, ülke pazarlarını ve ülke içindeki bölgesel pazarları kapsamaktadır. Rakipler, müşteriler ve yöneticilerle ilgili olarak gerekli bilgi formatları önceki bölümde detaylı olarak verilmişti.

Ticari istihbaratın yolu süzölmüş ticari bilgi kaynakları bilgisinden geçmektedir. Daha teknik bir dille söylersek özellikle ikincil veri kaynakları ve birincil kaynakları konusunda bilgi kaynaklarının çok iyi kullanılması gerekmektedir.

Literatürde bilgi kaynaklarına ticari “bilgi indeksleri” veya “referansları” veya “kaynakları” olarak değişik isimler verilmektedir. Rekabet istihbarat teorisi ortaya atıldığı tarihlerle eş zamanlı olarak ticari bilgi de hızla yayılmaya hem de merkezleşmeye başladı. Bu dönemin “kütüphanecileri”, bu indeksleri bilen uzmanlar olarak ticari bilgi alanındaki eksikliği hızla doldurdular. Bilginin indekslenme işi devam ediyor ve bilgi arttıkça da bu sınıflandırma çabası hep var olacak. İndeks bilgiye kolay ulaşabilmek için bilginin kategorize edilerek sınıflandırılması olarak tanımlanabilir.

İçinde yaşanan dönem itibariyle ticari kaynaklarını sadece internet ile sınırlı tutan bir yaklaşıma da karşı durmak gerekiyor. Ticari bilgi sadece internet ortamında bulunmuyor bunun dışında basılı yayınlar, internette yayınlanmayan dergiler hala mevcut.

Bu yaklaşımı geliştirecek, internetin ticari bilgi indeksi olarak kullanılmasının önu açılabilir. Bir dergi internette “tümü açık” olarak bulunmayabilir ancak internet arama motorları kullanılarak böyle bir yayının var olduğu bilgisi edinilebilir. Bu internetin bir ticari bilgi indeksi olarak kullanılabilmesi anlamı taşıdığından dolayı çok önemlidir. Web’de ticari bilgi araması öncelikle bir indeks araştırması olarak yapılabilir.

Kaynaklar açısından baktığımızda ilk olarak dünyadaki en büyük üç ticari bilgi bankası indekslerini belirtmek gerekmektedir.

3.4 - Üç Büyük Ticari Bilgi Bankası

Ticari bilgi gelişirken ve merkezileşirken bilgiyi toplayan kurumlar ortaya çıkmaya başladı. Dünyanın üç büyük bilgi bankası **ticari bilgi üreten firmaların** araştırmalarını ve veri tabanlarını bir araya getirerek kendi sistemleri üzerinden satmaya başladılar. Bu üç bilgi bankası ticari bilgi araştırmacılarının (information broker veya information professionals) temel kaynaklarını oluşturdular.

Ticari bilgi araştırmacılığı da ticari bilginin gelişimi, indekslenmesi ve pazarlanmasının belirli bir aşamasında ortaya çıktı. Bu mesleğin gelişmesine paralel olarak değişik dernekler kurulmaya başlandı. Bunlardan bir olan "Association of Independent Information Professionals-AIIP" (Bilgi Profesyonelleri Derneği) bu mesleği şöyle tanımlıyor: "Bilgi profesyonelleri **bilgi bulmada, yönetmede, uygulamada ve iletişimde** üst düzey becerilerini kullanan ve işlerini girişimci bir ruh ile yapan kişilerdir."³⁶ Bilgi bulmada uzmanlık işin ayrı bir boyutudur, ticari istihbarat açısından doğru bilgiyi yaratıcı yorumlamak ayrı bir boyuttur.

Bu sınıflamanın en üst noktalarından birisinde dünyadaki en büyük üç ticari bilgi bankası olan **Dialog, Lexis Nexis ve Factiva** yer almaktadır.

Dialog'da yaklaşık 600 veri tabanı vardır ve bu veri tabanları güvenilir ve güncel kaynaklar olarak kabul edilebilir.³⁷ Ticari bilgide bu veri tabanlarına abone olmanın çok değişik şekilleri ve türler mevcuttur. Profesyonellerin kullanımları ile sistemden bir defa yararlanmayı düşünenler için farklı koşullar geliştirilmiştir. Bunların dışında Dialog tüm sistemlerini **tek tek terimlerle (one search)** tarama imkânı da vermektedir. Dialog veri tabanı "blue sheets"³⁸ (mavi sayfalar) uygulaması ile kendindeki bilgiyi çok detaylı olarak indeksleyerek kullanımı kolaylaştırmaktadır. Bu indeks "veri tabanının başlığı", "veri tabanı numarası", "konu başlığı", ve çeşitli anahtar kelimelerle bilgiyi tarama imkânı vererek kullanıcıya kolaylık sağlamaktadır. Mavi sayfalar içerikleri bakımından ticari bilgi indeksinin çok detaylı ve önemli bir formatını bizlere sunmaktadır. Örneğin D&B (Dun&Bradstreet) veri tabanı Dialog bilgi bankasında yer alan dünya çapında firma bilgilerine ulaşılabilecek bir kaynaktır. Bu kaynakla ilgili olarak düzenlenmiş "mavi sayfa"³⁹ D&B rehberinden elde edilebilecek bilgi formatını tüm detayları ile göstermektedir. "Mavi sayfa" aşağıdaki başlıkları kapsamaktadır:

- **Dosyanın tanımı** (File Description): Bilginin formatı, kapsadığı firma sayısı ve bu sayının ülkelere göre dağılımını.
- **Konunun kapsadığı alan** (Subject Coverage): Firmalar ile ilgili olarak verilen bilginin detayları.
- **Güncellenme sıklığı** (Update Frequency): Verilerin güncellenme aralığı.
- **Coğrafi bölge** (Geographic Coverage)
- **Coğrafi sınırlamalar** (Geographic Restrictions)

Ticari bilgi açısından baktığımızda Dialog'un kullandığı veri tabanlarının çoğunluğu başka kuruluşlarca üretilmiş bilgileri kapsamaktadır. Bu anlamda bu değerli indeksten yola çıkarak bilgi ihtiyacı Dialog'un yararlandığı veri üreticisinden de giderilebilir. Örneğin Dialog firma bilgileri alanında Dun &Bradstreet veri tabanını kullanmaktadır ve tüm dünyayı kapsayan bu veri tabanı doğrudan yararlanılabilecek bir kaynaktır. Buna ilaveten devlet destekleri kapsamında Ekonomi bakanlığı İhracat Bilgi Platformu (İBP)⁴⁰ aboneliği kapsamında ücretsiz olarak yararlanılabilir.

(36) <http://www.aiip.org/content/what-information-professional> (10.12.2013, Saat 12.16)

(37) <http://support.dialog.com/publications/dbcat/> (Tüm veri tabanları indeksi)

(38) <http://library.dialog.com/bluesheets/html/bls.html>

(39) <http://library.dialog.com/bluesheets/html/bl0518.html>

(40) <http://www.ibp.gov.tr/>

3. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATINDA TİCARİ BİLGİ KAYNAKLARI

Lexis Nexis veri tabanının indeks olarak nasıl kullanılabileceğini örneklerle göstermek yararlı olacaktır: Aşağıda kaynak arama motoru görülmektedir.

Arama motoru 50.000 kaynağı değişik kategoriler altında indekslenmiştir. Bu kaynaklar “güvenilir kaynaklar” olarak kabul edilebilir, ancak gene de bilginin başka kaynaklardan teyidi gerekebilir.

The screenshot shows the Lexis Nexis search interface for the 'Searchable Directory of Online Sources'. The page has a header with the title and a brief description. Below the header is a search form with several dropdown menus and text input fields. The form includes sections for 'PUBLICATION TYPE', 'TOPIC', 'NEWS & BUSINESS', 'POVERTY', 'REGIONS OF COVERAGE', 'PUBLISHER NAME', 'PUBLISHER ADDRESS', 'DESCRIPTION', 'LANGUAGE', 'FREQUENCY', 'CITY FORMAT', 'WORKING HOURS', 'WORKING INDIVIDUAL', and 'WORKING DATE'. There are also radio buttons for 'Daily: Individual Sources' and 'Daily: Individual and Group Sources', and 'Search' and 'Reset' buttons. A small note at the bottom of the form states: '*Using every field and in ALL will generate a comprehensive source list. The new list up to 12 minutes to download at a 25 k best rate.'

Şekil 1: Lexis Nexis arama motoru (<http://w3.lexis.com/sources/>)

Birinci kategori “yayın türü” (publication type) olarak belirlenmiştir. Buraya tıklandığında alt kategoriler açılmaktadır. Ticari bilgi açısından en önemli başlıklar firma ve organizasyonlarla ilgili olan kaynaklardır. Bunlar aslında ikincil veri kaynakları bölümünde belirtilen kategorilerin daha da özele indirgenmiş halleridir.

İkinci önemli başlık “Haberler ve iş dünyasıdır” (news and business). Bunun alt başlıkları da daha detaylı süzme yapılması anlamında odaklanma imkânı vermektedir.

“Kapsanan coğrafi alanlar” (regions of coverage) başlığı altında açılan alt kategoriler dünya, kıtalar, ülkeler ve bölgeler anlamında bilgi kaynaklarına götürmektedir. Bu kaynak tek bir ülkeye indirgenildiğinde ve diğer arama kriterleri kullanıldığında, örneğin Kongo’daki firma ve dernekleri veya Kongo’daki dergi ve gazetelerin bilgisine ulaşılabilecek kaynakların bilgisini sunmaktadır.

Yukarıda belirtilen süzme imkânlarına kaynağı hazırlayan kuruluşlara, dillere, yayınlanma sıklıklarına, değişik formatlara (özet- full text vb.) ve kaynağın tarihine göre sorgulama yapma olanağını da eklemek gerekiyor.

3.5 - Lexis Nexis Veri Tabanının Kullanılması

Veri tabanı kullanımına her zamanki gibi hedef ile başlanmalıdır. Aranılan bilgi nedir? Örneğin Kongo'daki ofis mobilyası ithalatçıları bilgisine ulaşılacak istenmektedir. Bunun için hangi kaynaklar kullanılabilir.

1. Rehberler (Afrika ve Kongo)
2. Pazar araştırmaları (Afrika ve Kongo)
3. Dernekler (Afrika ve Kongo)
4. Dergiler (Afrika ve Kongo)
5. Yöneticiler (Kongo)

Hedef belirlendiğinde işler kolaylaşır ve arama motoru yukarıdaki kategorilerde aranarak kaynaklara ulaşılır. Böyle bir aramanın sonucunda dünyaya ilişkin olarak 591 kaynak bulunmuştur. Afrika'ya dair rehber bilgisi veren 44 kaynak söz konusudur.



Şekil 2: Lexis Nexis kaynağından Afrika'ya ilişkin rehberlerin indeksi

Görülebileceği gibi bu 44 kaynak (rehber) üzerlerine tıklanarak ulaşılabilir haldedir. Her açılan kaynaktaki bilgiyi sağlayan kuruluşun adı verilmektedir. Bu kuruluşa ulaşarak istenilen bilgilere doğru rotamız netleştirilebilir.

Böylece hedeflediğimiz bilgi 50.000 kaynak içinden süzülerek önümüze gelir. Afrika ve Kongo için istenilen rehber bilgisi veren kuruluşlar, bilginin formatı ve fiyatı incelenerek kullanılacak veri tabanları seçilir ve firma bilgilerine ulaşılır.

3. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATINDA TİCARİ BİLGİ KAYNAKLARI

Bu tarama sadece Lexis Nexis veritabanında yapıldığında bile, bilginin çok az olduğu düşünölen Afrika ve Kongo için ticari istihbarat üretebileceğimiz kaynaklara bizi doğrudan yönlendirmiş olur. Benzer bir araştırmayı Dialog, Factiva ve diğer kaynaklardan da yaptığınızda seçilmiş hedef pazar için hedef odaklı bilgi toplamada kaynak meselesi önemli ölçüde çözülmüş olur.

Factiva (Dow Jones) ⁴¹ ticari bilgi bankaları içinde en önemli olanlardan birisidir. Özellikle dünya ölçeğinde ve yerel düzeydeki süreli yayınların bilgilerine ulaşılması açısından çok kapsamlı sorgulama imkânı vermektedir. Anahtar kelimelerle arama yapılabileceği gibi süreli yayınlar, **ölkelere ve farklı dillere** göre de sorgulanabilmektedir. Buna göre örneğin Arapça konuşulan bir ölkede istediğimiz bir konu ile ilgili olarak hem Arapça hem de İngilizce olan yayınları süzme imkânı sağlanmaktadır.

Factiva veri tabanı indeksi kapsadığı alanları “konulara” ve “sektörlere” göre de tarama imkânı sunmaktadır:

- Muhasebe ve danışmanlık
- Reklam ve halkla ilişkiler
- Havacılık
- Tarım ve ormancılık
- Bankacılık
- Bloglar (değişik alanlarda)
- Kimya
- Tekstil
- Bilgisayar
- İnşaat
- Avrupa Birliği ile ilgili yayınlar
- Gıda
- Haberler ve işle ilgili yayınlar
- Gazeteler
- Resmi devlet yayınları
- Perakende

Dialog, Lexis Nexis ve Factiva'nın birlikte ve birbirlerini tamamlayacak şekilde kullanılmaları ticari bilgiye ve oradan da ticari istihbarata ulaşma konusunda çok sağlam bir temel oluşturmaktadır ancak kendimizi bu kaynaklarla da sınırlamak doğru değildir. Ticari bilgi indekslerinden birkaç örnek vermek faydalı olacaktır.

(41) <http://www.dowjones.com/factiva/sources.asp>

3.6 - FITA: Federation of International Trade Associations

450 uluslararası derneğin birleşmesiyle bir federasyon olarak kurulmuştur. Ticari bilgi konusundaki indeksi aşağıda görülmektedir. Bu indeks ticari bilginin oldukça basite indirgenmiş bir modelini oluşturmaktadır. Bilgi aranırken ilk bakılacak kaynaklardan biri olarak değerlendirilebilir.

<ul style="list-style-type: none">• Currency Converter• Customs & Tariffs• Currency Converter• Directories• Documentation• Export Credit Insurance• Foreign Direct Investment• Intellectual Property Rights• International Franchising• International Taxes• International Trade Service Providers• Licensing• Maps and Geography• Really Useful Links• Scams & Fraud• Security• Starting in Importing or Exporting?• Trade Barriers• Trade Finance• Trade Glossaries• Trade Law• Trade Law Firms• Trade Sanctions• Trade Software• Transportation and Logistics• Weights and Measures	<ul style="list-style-type: none">• Business Directories and Trade Information• Business Publications• Cultural Issues• Documentation• Governments & Multi-National Organizations• Import & Export Consulting & Resources• International Franchising• International Trade Associations including Chambers of Commerce• International Transportation & Logistics• Legal Resources for International Business• Other International Trade Portals• Software for International Trade Business Operations• Starting in Importing and Exporting• Trade and Economic Statistics• Trade Compliance and Security	<ul style="list-style-type: none">• Business Management• Export Credit and Trade Insurance• Direct Investment• Glossaries of World Trade Terms• Government Procurement• International Finance, Letters of Credit & Investment• International Market Research• International Trade Blogs, Podcasts and Forums• Language & Translations• Multi-National Trading Areas• Product Licensing• Standards, Codes and Miscellaneous• Supplier Evaluation• Trade Issues• Trade Shows and Events
---	---	---

Şekil 3: FITA'nın ticari bilgi kategorileri (<http://fta.org/webindex/index.html>)

Bu kategoriler açısından dış ticaret istihbaratın ilgilendiren rehberler (business directories), yayınlar (business publications), devlet organları ve çok uluslu kuruluşlar (governments and multinational organizations), uluslararası ticaret dernekleri - ticaret odaları (international trade organizations - chamber of commerce), devlet alımları (government procurement), uluslararası pazar araştırmaları (international market research), uluslararası bloglar ve forumlar ve standartlar kategorilerinde indeksleme yapmaktadır. Bunların alt başlıklarında milyonlarca firma bilgisine ve araştırmaya ulaşmak mümkün olabilmektedir. Hatta tek tek ülkeler bazında ticari rehberlere bile ulaşılabilir.

Bilgi kaynaklarından önemli bir tanesi de RBA Bilgi Hizmetleri (RBA Information Services) firmasıdır. Bu firmanın web sitesinde, bilgi kaynakları bölümünde ⁴² (Business Resources) bilgi kaynakları değişik kategorilerde indekslenmiştir. RBA'nın önemli kategorilerden biri de **istatistiksel kaynaklardır**. Bu kaynaklar bizi bütün dünyada istatistiksel bilgi veren kaynaklara götürmektedir. Örneğin bu kaynağı kullanarak Türkmenistan İstatistik Enstitüsü'ne de Fransız istatistik kurumlarına da ulaşmak mümkündür.

(42) <http://www.rba.co.uk/sources/>

3. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATINDA TİCARİ BİLGİ KAYNAKLARI

Firma bilgileri; firma rehberleri, firma kuruluş bilgileri, firma finansal bilgileri, firma birleşmeleri ve satın almalar başlıkları altında kategorize edilmiştir. Örneğin firma kuruluş bilgileri bölümünde tek bir rehber yardımı ile tüm Avrupa ve ABD bazında firma kuruluş bilgileri sorgulanabilmekte, bunun da ötesinde çoğu firmanın **firma profillerine** ve **finansal bilgilerine** küçük bedellerle erişim sağlanabilmektedir.

Şekil 4: Avrupa ve ABD firma kuruluş ve finansal bilgiler rehberi
<http://www.globalbusinessregister.co.uk/>

Sistemde ABD'nin bütünü, Avrupa'dan 22 ülke ve Yeni Zelanda firmalarının kuruluş bilgileri, firma profilleri ve bir kısmının da finansal bilgileri ulaşılabilir haldedir. Bu tek bir rehberden milyonlarca firmanın resmi bilgilerine erişim demektir. Bilginin kaynak eserleri her şeyin temelidir. Bu kaynakların sürekli geliştirilmesi ticari istihbaratın sürekliliğinin güvencesidir. (Diğer ticari bilgi kaynakları listesi ekte sunulmuştur.)

4. WEB'DE TİCARİ BİLGİ ARANMASI

Web'de ne kadar bilgi var? Bunun ne kadarı ticari bilgi? Web'deki ticari bilgiye arama motorlarını kullanarak ulaşabilir miyiz? Ulaştığımız alan ne kadardır? Sınırlarımız nelerdir? Soruları çoğaltmak mümkün, ancak işi basitleştirerek ele alalım.

Google'dan iki mühendis 2008'de Google resmi blogunda bir makale yayınladılar.⁴³ Bu makaleye göre o tarih itibarıyla 1 trilyon bağımsız link tespit ettiler. Bu neredeyse sonsuz sayıda sayfaya denk düşmekteydi. "Web" ise hala, her gün büyümeyi sürdürüyor.

Ticari bilgi indeksleri, ticari bilginin sınıflandırıldığı kaynaklardı. Web'de hem bu türden kaynaklar mevcut hem de henüz hiçbir indeksin sınıflandırmasına girmemiş ve/veya sınıflandırmaya girse de bizim ulaşamadığımız ancak Web'de yer alan önemli kaynaklar söz konusu.

Kalkışılan iş dev bir bilgi okyanusundan hedeflediğimiz bilgilerin süzülerek elde edilmesidir. Yapılan işlemin ilk adımı "hedeflenen bilginin net olarak" tanımlanmasıdır. Bu yapılmadan **süzme işleme** başlanamaz. Daha da önemli olan, evren gibi sürekli genişleyen bu bilgi okyanusunu ticari bilgi açısından süzmek ve yeni kaynaklara ulaşmak nasıl mümkün olacaktır?

Bazı temel kavramların bilinmesi, bilgi sorgulaması için zorunludur.

4.1 - Derin Web - Yüzey Web

Web içinde **geleneksel arama motorları ile ulaşılamayan** bir alanın olduğu ve bunun "**derin web**" (deep web) veya "**gizli web**" (hidden web) olarak tanımlandığı konusunda uzmanlar ortak bir kanahe sahipler.⁴⁴ Web 'in arama motorları tarafından indekslenebilen kısmı ise "**yüzey web**" (surface web), "açık web" (open web) veya "**indekslenebilir net**" (indexable net) olarak değişik şekillerde isimlendirilmektedir. Örneğin dünya çapında yaklaşık 200 milyon firmanın bilgisini indekslemiş olan Dun & Bradstreet firmasının veri tabanı arama motorları tarafından **taranamamaktadır**. Çünkü bu bilgilere ancak sisteme üye olarak girmek mümkündür. İşte derin web'in bizi ilgilendiren esas kısmı da bu bölümdür. Özellikle paralı bilgi kaynaklarının içindeki bütün bilgilere **arama motorları ulaşamamaktadır**. Bu bölüm, yani "gizli web", "yüzey web" den çok daha fazla büyüktür.

Ancak bizi ilgilendiren ve ticari istihbarata konu olabilecek bilgi aranması sistemi; web'in indekse konu olabilecek, indeks kategorilerini oluşturan temel kıstaslar kullanılarak aranması durumunda derin web'deki "**gizli**" kaynaklara da ulaşılabilir.

4.2 - Web'de Ticari Bilgi Nasıl Aranır?

Temel bir mantıkla işe başlamak gerekir. Web 'de ticari istihbarata konu olabilecek ticari bilgi aranması eylemi web sitelerini oluşturanların kendilerine ulaşılması için belirledikleri "anahtar kelimeler" (keyword) de gizlidir.

(43) Jesse Alpert & Nissan Hajaj "We knew the web was big..."; 25 temmuz 2008, <http://googleblog.blogspot.com/2008/07/we-knew-web-was-big.html>

(44) Smita Agrawal ve Kriti Agrawal, "Deep Web Crawler: A Review", International Journal of Innovative Research in Computer Science & Technology (IJIRCST), ISSN: 2347-5552, Volume -1, Issue-1, September-2013

4. BÖLÜM • WEB'DE TİCARİ BİLGİ ARANMASI

Ticari bilgi kaynağı olan veya bu türden bir bilgi barındıran web siteleri kendilerini nasıl tanımlamış olabilirler? Bu çözüldüğü zaman izlenecek yol da çözülmüş olur. Burada kullanılan anahtar kelimeleri ilk bakışta şöyle isimlendirebiliriz; Rehber (directory), indeks (index), veri tabanı (database), pazar araştırması (market research), "ticari bilgi kaynağı" (trade information resource- business information resource), "ithalatçı veri tabanı" ("importer data base") vb. Görülebileceği gibi aslında kullanılan anahtar kelimeler bizim "hedef bilgi" olarak veya "ikincil veri kaynakları" olarak tanımladıklarımız ile çakışmaktadır.

Ticari bilgi olarak aranacaklar aslında ticari bilgi kategorilerinde zaten belirlenmiştir. Bunlar nelerdir:

Rehber

Directory ve eş anlamlıları: reference, guide, agenda, almanac, index, list, record, register, white pages, data, database, manual, archive, source, resource

Yayınlar

Periodicals ve eş anlamlıları: journal, mag, magazine, monthly, newspaper, paper, quarterly, review, serial, weekly, annual, bimonthly, biweekly, booklet, circular, daily, digest, gazette, glossy, journal, manual, monthly, newsletter, newspaper, paper, periodical, quarterly, review, semiweekly

Dernekler

Association ve eş anlamlıları: club, coalition, company, confederation, congress, cooperative, corporation, federation, organization, partnership, society, union

Pazar araştırmaları

Market research ve eş anlamlıları: census, market survey, opinion research, poll, public opinion research, statistical study

Devlet, üniversite ve dernek kaynakları

Yukarıdaki kategorilerde "gov" uzantılı sitelerin süzülmesi, örneğin ofise "furniture market research" aramasının sadece "gov" uzantılı sitelerde süzülmesi fayda sağlayabilir. Bunun için Google arama motorunun gelişmiş arama modülü kullanılabilir. Diğer yandan "org" ile gelişmiş arama modülünde ⁴⁵ yapılan aramalarda ise sadece derneklerin sitelerine, "edu" ile de akademik kaynaklara ulaşılabilir.

Ticari istihbarata konu olabilecek kaynakların bulunması

"Bill of lading", "intelligence", "competitive intelligence", "business intelligence", "customs data", "financial statement", "turnover", "court", "exclusives", "bankruptcy", "liquidation" vb. Bu kelimeler "bir firma adıyla" birlikte arama motoruna yazılarak arama yapılabilir. Örneğin arama motoruna firma ismi, "bill of lading" ve "intelligence" birlikte yazılırsa firmanın yüzey web'de açık olan konşimento bilgilerinin yayınlandığı siteler süzülebilir. Derin web'deki bazı firmalar kolay bulunabilmek için bazı verilerini yüzey web'de açık olarak tutmaktadırlar. Bu şekilde aynı zamanda konşimento bilgileri veren kaynaklar tespit edilebilir.

(45) Google gelişmiş arama : http://www.google.ca/advanced_search

4. BÖLÜM • WEB'DE TİCARİ BİLGİ ARANMASI

“Financial statement” ve “firma adı” arama motoruna birlikte yazılırsa firmalarla ilgili finansal bilgi kaynaklarına ve aranan firma ile ilgili bilgi verilen sitelere ulaşılabilir. “Court” ve “firma adı” birlikte kullanıldığında firma ile ilgili mahkeme kayıtlarına ulaşılır. “Bankruptcy” ve “liquidation” ve firma adı “batan firma veri tabanlarına” götüren bir anahtar olabilir.

Yukarıda belirtilen eş anlamlı kelimelerin değiştirilerek kullanılması çok önemlidir. Örneğin; “tekstil ithalatçılar rehberi” (textile importers' directory) yerine diğer eş anlamlı kelimeler kullanılarak daha geniş kaynaklara ulaşmak mümkün olacaktır. “Tekstil ithalatçılar veri tabanı (textile importers' database)” ve “tekstil ithalatçılar listesi (textile importers' list)” arama ve süzme alanımızı genişletecektir. Bu şekilde indekslenmiş kayıtlara ulaşılması sağlanacaktır.

The image shows the Google Advanced Search interface. At the top, the Google logo is visible. Below it, the text "Gelişmiş Arama" (Advanced Search) is displayed. The page is divided into two main sections: "Bu sayfaları bul..." (Find these pages...) and "Bu işlemi arama kutusunda yapmak için..." (To do this in the search box...). The "Bu sayfaları bul..." section includes fields for "Şu kelimelerin tamamını içeren:" (Containing all these words), "Aynı ya da farklı veya kelimeleri içeren:" (Containing the same or different words), "Şu kelimelerden herhangi birini içeren:" (Containing any of these words), "Şu kelimelerden hiçbirini içermeyen:" (Containing none of these words), and "Şu sayıdan:" (From this number of pages). The "Bu işlemi arama kutusunda yapmak için..." section includes instructions for entering search terms in the search box, such as "Oranlı kelimeler için 'veya' kullanın." (Use 'or' for related words), "Kelimelerin tamamını aynı anda 'tüm kelimeler' kullanın." (Use 'all words' for all words), "İstediğiniz bir kelimenin eş anlamlı ya da yakın anlamlı diğer kelimeleri içermeyen kelimelerin tamamı için 'eş anlamlı değil' kullanın." (Use 'not related' for all words excluding synonyms or related words), "Sayılar arasında & işaretli kelime koyun, ayrıca bir birim belirtin." (Put an ampersand between numbers, and specify a unit), "10 - 20 sayı, 2000 - 20000, 1000 - 2000". Below these sections, there is a "Soruçular daha da filtrelemek istiyorsanız..." (If you want to filter more questions...) section with various filters: "Dil:" (Language), "Bölge:" (Region), "Son güncelleme tarihi:" (Last update date), "Site veya alan adı:" (Site or domain), "Tarihten görüldüğü yer:" (Where it was seen from), "Çevreli Arama:" (Contextual Search), "Doğru dil:" (Correct language), and "Kullanıcı hakları:" (User rights). Each filter has a dropdown menu and a description of the filter's function. At the bottom, there is a "Gelişmiş Arama" button.

Şekil 5: Google gelişmiş arama motoru seçenekleri⁴⁶
http://www.google.ca/advanced_search

(46) http://www.google.ca/advanced_search

4. BÖLÜM • WEB'DE TİCARİ BİLGİ ARANMASI

Google gelişmiş arama motoru aşağıdaki seçeneklere sahiptir:

- Aranan kelimeleri tek tek arama
- Kalıp halinde arama
- Her iki kelimeyi ayrı ayrı arama
- İstenen kelime içeren siteleri arama harici bırakma
- Bölgeye göre arama (dil)
- Güncellenme tarihine göre
- Alan adı (org, com, edu, gov. seçenekleri)
- Dosya türüne göre arama (Pdf, Word, Excel vb.)
- Benzer sayfaları arama
- Sayfa linklerinde arama

Bu noktaya kadar anlatılanlar web'in tümünden kaynakların bulunması için gerekli olan alt yapıyı oluşturmaktadır. Bu aramalar birlikte ve çapraz kullanılarak yapılmalıdır.

Ürün ve sektör anahtar kelimelerinin tespiti

Arama sürecinde yapılan en büyük hatalardan biri sadece bir veya birkaç kelime ile arama yapılmasıdır. Bu harikât alanımızı iyice daraltmakta ve ulaşılan kaynak sayısını azaltmaktadır. Bunun için aramada kullanılacak terimin eş anlamlılarını (synonym) kullanarak aramaları sürdürmek gerekmektedir. Örneğin "t-shirt ithalatçı rehbelerinin" arandığı bir sorgulamada anahtar kelime olarak sadece t-shirt ile yetinmek olayı kısırlaştırır ve tek bir kulvara indirger. Aşağıdaki eş anlamlı ve t-shirt de kapsayan daha geniş kategorileri içine alan terimlerle de sorgulama yapılmalıdır. Örneğin t-shirt'ün eş anlamlı kelimeleri genişletilebilir, buna örnek vermek gerekirse: "v-neck", "bodysuit", "pullover", "blouse", "textile", "fabric", "cloth", "clothing apparel", "costume", "drapes", "dress", "togs", "uniform", "wear", "garments". Bu kelimelerin hepsi ile yapılacak yeni aramalar bambaşka kaynakların kapsamını açacaktır.

Aramada "t-shirt importers directory" ile "garments importers directory" veya "drapes importers directory" ile yapılacak sorgulamalar daha zengin sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Elbette bu aynı zamanda "t-shirt importers database" ve "t-shirt importers index", "t-shirt importers market research" sorgulamalarını da beraberinde getirecektir.

Başka bir örnek verirsek ikincil kalite çelik arandığında kullanılabilir alternatif kelimeler aşağıdaki gibi olabilir: Bunların tırnak içinde aranmaları (kalıp olarak) durumunda aşağıdaki sayılara ulaşılabilir:

"Secondary steel" (365.000) (ikincil çelik)

"Excess steel" (285.000) (fazladan çelik)

"Extra steel" (106.000) (ilave çelik)

"Second quality steel" (506.000) (ikinci kalite çelik)

4. BÖLÜM • WEB'DE TİCARİ BİLGİ ARANMASI

- “Surplus steel” (74.400) (artmış çelik)
- “Unused steel” (11.000) (kullanılmayan çelik)
- “Overstock steel” (18.700) (ikinci kalite çelik)
- “Over supply steel” (11.700) (tedarik fazlası çelik)

Görülebileceği gibi sadece bir arama kalıbı ile yapılacak arama sınırlı bir sayıya götürürken farklı kelimeler bizi bilgi okyanusundan daha fazla bilgiye ulaştırmaktadır. Aynı aramayı Google gelişmiş aramada ve sadece web sitesi başlıklarında yaparsak (title) aşağıdaki sonuçları alırız ki bunlar daha kesin hedefleri tanımlamaktadırlar:

- “Secondary steel” (5.050) (ikincil çelik)
- “Excess steel” (2.550) (fazladan çelik)
- “Extra steel” (4.400) (ilave çelik)
- “Second quality steel” (1.620) (ikinci kalite çelik)
- “Surplus steel” (1.930) (artmış çelik)
- “Unused steel” (1.590) (kullanılmayan çelik)
- “Overstock steel” (546) (ikinci kalite çelik)
- “Over supply steel” (3) (tedarik fazlası çelik)

Yukarıdaki aramaları zamana göre veya **gelişmiş aramanın verdiği diğer süzme kriterlerine** göre de yapabiliriz. Ticari bilgi araması “süzme” anlamını taşır.

Adımlar:

İlk adım hedef bilginin tespit edilmesidir. Örneğin “ofis mobilyası ithalatçıları”, “ofis mobilyası pazar araştırmaları”, “Fransa ofis mobilyası ithalatçıları rehberi”, “Fransa ofis mobilyası pazar araştırmaları”, “ofis mobilyası ile ilgili dernekler”, “İtalyan ofis mobilyası ihracatçıları veri tabanı”, “ofis mobilyası yayınları”, “ofis mobilyası blogları ve forumları”, gibi net hedef bilgiler tespit edilmelidir. Ne aradığını bilmeden web ‘de gezinmek “surf” olarak adlandırılır “search” ise bunun tam tersidir.

Konuyu daha da özele indirgeyebiliriz: Hedefe döner koltuğu koyduğumuz anda arama daha da spesifik hale gelir. “döner koltuk ithalatçıları”, “döner koltuk pazar araştırmaları”, “Fransa döner koltuk ithalatçıları rehberi”, “İtalyan döner koltuk ihracatçıları veri tabanı”. Görülebileceği gibi ilk kısımda tespit edilen hedef sektöre aitken ikinci de tespit edilen hedef (döner koltuk) tek bir ürüne aittir. Tüm aramalarda ürün ve sektör bir arada kullanılabilir. Hem “döner koltuk” hem de “ofis mobilyası” aranır. Bir ofis mobilyası ithalatçıları rehberinde döner koltuk ithalatçıları da yer alır.

Bu süzmeye ilaveten, dosya biçimlerinin seçilmesi (Pdf, Word, Excel vb.), org, edu, com, şeklinde sitelerin ayrıştırılabilmesi, bulunana benzer sitelerin aranabilmesi, sitedeki anahtar kelimelerde ve/veya başlıklarda sorgulama yapılabilmesi, dil ve coğrafi bölge seçenekleri kullanılarak süzmenin etkinliği artırılabilir.

4. BÖLÜM • WEB'DE TİCARİ BİLGİ ARANMASI

Ticari bilgi araması sınıflandırılabilen süzme kalıplarının tek bir bilgi hedefine odaklı ve hem de çapraz olarak kullanılmaları ile gerçekleştirilir ve bu araştırma zaman olarak da uzun sürebilir. Profesyonel arama bu kalıpların çapraz kullanımları ile gerçekleştirilir. Bu çapraz arama çok fazla sayıda süzme seçeneği ortaya koymaktadır.

Örneğin: "apparel importers directory" arama kalıbında "directory" yerine eş anlamlıları ile yapılacak sorgulamalar farklı kaynakların bulunmasını sağlayacaktır. Ancak aynı işlemi bu defa da "apparel" kelimesinin eş anlamlıları ile yapmak gerekir. Bu süreçte arama motorunun süzme imkânları da eş zamanlı olarak kullanılmalıdır. Örneğin aradığınız ithalatçı rehberinin bir derneğin sitesinde olup olmadığını görmek istiyorsanız o zaman "org" uzantılı süzme yapılabilir.

Web'de ticari bilgi ve istihbarat aranması **yeni anahtar kelime** avcılığı ile zenginleşir. Yeni bulunan sitelerden yakalanacak konuya ilişkin yeni anahtar kelimeler yeni bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır. Görülebileceği gibi ticari bilgi aranması işlemi bilginin kendisinden çok onu sağlayan kaynaklara ve indekslere ulaşma faaliyetidir. Bu şekilde derin web indeksleri de geleneksel arama motorları ile taranabilir hale gelir. Bulunan kaynaklar kategorilerine göre sınıflandırılmalı ve araştırmacının indekslerinde kayıt altına alınmalıdır.



4.3 - Derin Web Arama Motoru

Derin web konusunda oldukça fazla miktarlarda arama motorları geliştirildi (Bunların bazılarının listesi eklede verilmiştir). Bu arama motorlarının ortak özelliği web'den bir indeks oluşturmaları ve kategorilere göre siteleri ayırabilmeleridir. Bunlardan en pratik olanlarından biri olan biznar.com'un çalışma tarzı aşağıda tanıtılmıştır. Ancak yukarıda uygulanan arama tekniği ile daha fazla hedef odaklı bilgi aranması mümkün olabilmektedir. Profesyonel bilgi arayıcıları her iki kaynağı da kullanabilirler, ancak birinci yöntem çok daha detaylı ve uzun süreli bir arama ve süzme işlemi gerektirirken, BizNar ve benzeri arama motorları çok detaya inmemekle birlikte bazı gözden kaçanlara ulaşılması açısından faydalı olabilmektedirler.

BizNar'ın derin web aramasında kullanılan gelişmiş arama seçeneğinin görünümü aşağıdaki gibidir:



Şekil 6: BizNar derin web arama motoru

<http://biznar.com/biznar/search.html?searchMode=advanced&ssid=61477ee4%3a14366d9d8ea%3a-7b4e>

Başlığında (title) "apparel" kelimesi ile yapılan bir sorgulamada 397.037 kaynak tarandı ve bu kaynaklar 26 başlık (topics), altında 3188 web sitesi, çok sayıda patent sahibi ve makale yazarı (authors), 44 pazar araştırmacı/yayıncı (publisher) 51 dergide (publications) çıkan yazıları yıllara göre süzme imkânı vererek indekslendi.

4. BÖLÜM • WEB'DE TİCARİ BİLGİ ARANMASI



Şekil 7: BizNar derin web arama motorunda “apparel” kelimesi ile yapılan arama sonuçları

Özet itibarıyla:

1. Ticari bilgi sadece Web'den ibaret değildir.
2. Ticari bilginin birincil kaynağı insanlardır (primary data sources). Bunlardan “**olacak olanları**” da öğrenebilirsiniz. Bu kaynak artık web'de de bulunmaktadır (blog, forum vb.).
3. İkincil kaynaklar (secondary sources) büyük kısmı ile web'den elde edilebilir. Web'de bütün metinleri açık olmayanların bilgilerine de web aramaları ile ulaşılabilir.
4. Bilginin kaynağı olan **referans eserler** yani bilginin indeksleri ticari istihbaratın temelidir.
5. Ticari bilginin değişik türleri bu kaynak eserlerden elde edilebilir. Esas olan kendi firmamızı, diğer firmaları ve pazarı bilmektir.
6. Dönemimize bilgi kaynakları anlamında damga vuran gelişmeler; istatistiksel bilgideki değişim, bazı ülkelerin gümrük kayıtlarının ve firma finansal bilgilerinin açılmasıdır.
7. İndeksler ana kaynak olmakla birlikte web 'den ticari bilgi indeksi olarak faydalanmak bilgi okyanusundan “**hedef bilgilerin**” süzülmesi ve yeni kaynaklara ulaşılması için tamamlayıcı bir yaklaşımdır.
8. Ticari veri ve bilgi ancak yorumlanarak istihbarata dönüştürülür. Yaratıcı yorum esas unsurdur.
9. Bilgi erişimde “**hedef**”, “**basitlik**” ve “**süzme**” en önemli prensiplerdir.

5. DIŞ TİCARETTE MESLEK PİRAMİDİ

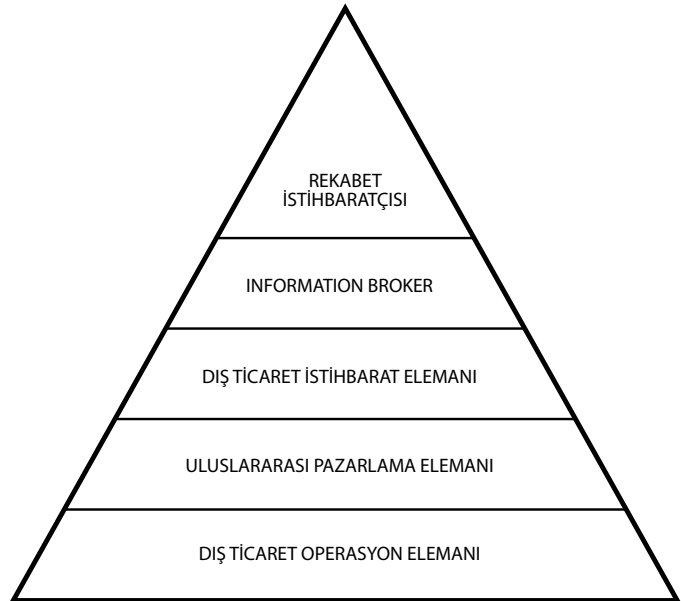
Dış ticaret alanında dönemizdeki gelişmeler dış ticaret mesleğinde de değişimler yarattı. Dış ticaret alanında oluşan bu yeni meslek “dış ticaret istihbaratçısıdır”. Buna farklı isimler konulabilir ancak meslekteki konum aynı kalacaktır. “Dış ticaret istihbarat elmanı” hiper rekabet ortamındaki dünyamızda dış ticaret meslek piramidinde yer almaktadır.

Piramidin tabanında dış ticaret operasyon elemanları yer alır. Bunlar dış ticaret işlemlerini gerçekleştiren uygulayıcı elemanlardır. Banka, lojistik, gümrük, yükleme vb. işlemleri yaparlar. Bunlar olmadan akış sağlanamaz. Askerlikteki “piyade sınıfına” benzetilebilir.

Bunların bir üstünde uluslararası pazarlama ve satın alma yapan elemanlar yer alır. Bunlar ise askerlikteki “komandolara” benzemektedirler. Daha özel bir eğitimden geçmişler ve uluslararası iletişim kurma becerileri olan ve belirli ölçülerde araştırma yapabilen nitelikteki personeldir.

Bu grubun üzerinde dış ticaret istihbarat elmanı yer alır. Bunlar askerlikteki “özel kuvvetlerdir”; “ihracatın özel kuvvetleri”. Bunlar ticari bilgiyi istihbarata dönüştürebilen, hedef pazarları araştırıp bulan, hedef müşterileri ve rakipleri tespit edebilen, hedef pazarda daha derinlemesine araştırma yapabilen ve bu pazarlarda müşterilerle doğrudan iletişim kurarak pazarlama ve satın alma yapabilme yeteneklerine sahip “özel yetiştirilmiş güçtür”. Hiper rekabetin aşılmasında gerekli olan bu türden elemanlardır.

“**Information broker**” ve “**rekabet istihbaratçıları**” ise artık sadece tek bir firmaya değil talebi olan her firmaya **özel araştırma, bilgi ve istihbarat** sağlayabilen uzmanlardır. Bu alanda Çin’in yaptığı atak hatırlanmalıdır.⁴⁷ Devletler dış ticaret alanında ilerlemek istiyorlarsa dış ticaret istihbarat elmanı yetiştirilmesinde sistemli programlar geliştirmelidirler.



Şekil 8: Dış Ticaret Meslek Piramidi

(47) “2003-2006 yılları arasında Çin Halk Cumhuriyetinde devletin de katkılarıyla 15.000’den fazla **rekabet istihbarat elmanı** yetiştirildi.” Aktaran :Paul Gray, “Competitive Intelligence Manager’s Guide to Making Decisions About Information Systems” (John Wiley & Sons, 2005). BUSINESS INTELLIGENCE Journal • vol. 15, No. 4 37

6. “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

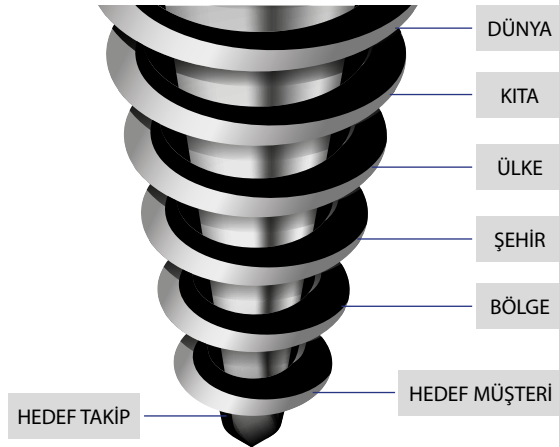
İlk bölümde dış ticaret istihbaratı ile ilgili olarak temel yaklaşım değişik düzeylerde sergilendi ve uygulama için alt yapı oluşturuldu. Bu bölümde, örnek bir ürün bazında **sürecin nasıl uygulanacağı** bilgi kaynaklarının ve ilkelerin nasıl kullanılması gerektiği uygulama içinde gösterilmektedir.

Dış ticaret istihbaratının 3 temel hedefi vardır:

1. Hedef pazar/pazarlar
2. Hedef müşteriler ve yöneticileri
3. Hedef rakipler

Seçilen hedef pazarlarla ilgili daha detaylı çalışmalar nasıl yapılacaktır? Hangi araştırmaları ticari istihbarat elemanı kendi yapabilir? Hangi araştırmalar dış kaynaklardan sağlanabilir? “Hedef bir pazarda” değerlendirmeler yapabilmek için hangi temel ve basit kıstaslara ihtiyaç vardır? Hedef müşteri ve rakiplerin tespiti ile süreç daha dar bir alana yönelerek devam eder.

Büyük bir dairesel helezon gibi ile başlayan araştırma (hedef pazar) gittikçe küçülen daireler halinde son noktaya ulaşır. Hedef ülke’den hedef bölgeye ulaşılır. Helezon daralmaya devam eder ve sonunda hedef rakip ve hedef müşterilerin belirlenmesi ile sivri bir uca ulaşılır. En genişten başlayan süreç sivri bir vida ucu şeklinde hedefe kilitlenir. Bu süzme sürecine ve giderek çok dar hedeflere odaklanmaya **“Helezonik Vida İstihbarat Modeli” (HEVİM)** ismini verdik.



Bu şekilde ağırlık merkezi ile gücün bir noktaya odaklanmasını, güç tasarrufunu, “en etkili araçları kullanmayı”, “stratejik üstünlük yaratmayı” “sürat ve taarruz” ilkelerini ve manevra yeteneğinin bir arada kullanılması imkânını buluruz. Yandaki şema bu modeli göstermektedir.

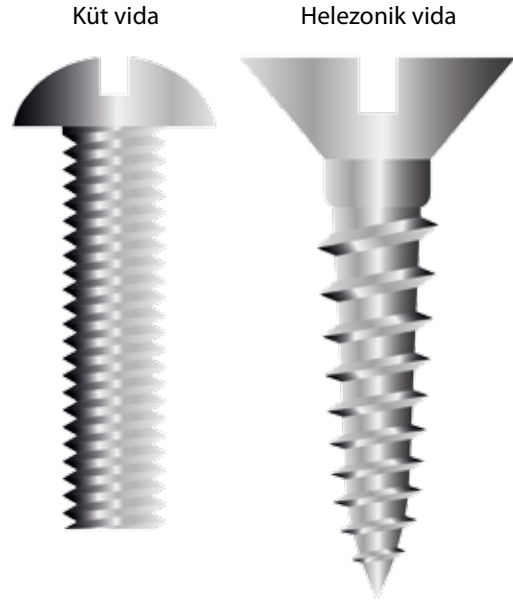
Şekil 9: Helezonik Vida İstihbarat Modeli (HEVİM)

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Klasik bilgi toplama yönteminde odaklanma olmadığından dolayı gittikçe daralan hedefe odaklı bir bilgi toplama süreci yerine her şeye aynı ağırlığı veren bir bilgi türü çıkmaktadır. Geleneksel model ile Helezonik modeli yandaki şekilde karşılaştırılabilir.

Geleneksel Model ve **Helezonik Model** bilginin süzülmesi ve odaklanması konusunda farklılık taşımaktadır.

Bu model çerçevesinde ilk en büyük daire hedef pazarın tespitidir. Bu dünyadaki mevcut ülkeler içinde, ürüne ve firmaya uygun stratejik üstün ve rekabetçi olunabilecek pazarların tespit edilmesidir.



Şekil 10: Küt ve Helezonik vida modellerinin karşılaştırma şekilleri

6.1 - Hedef Pazarların Tespiti için Temel İlkeler

Ürün bazında bir pazarın tespit edilebilmesi için çok fazla sayıda değişken söz konusudur. Öncelikle en önemli mesele verilerin güvenilirliğidir.

Hedef pazar seçebilmek için kıstaslar nelerdir?

Daha önce verilen örnek hatırlanırsa İstanbul'da, Ataşehir'den Kâğıthane'deki bir adrese gitmeyi hedeflediğimiz andan itibaren hedef odaklı bilgi toplamaya başlayabiliriz. Aksi takdirde toplanan bilgi genel anlamda ulaşım imkânlarını ortaya koyan teorik kapsamlı bir bilgi olacaktır. Bu bilgiyi ne kadar genişletirsek genişletelim hedefe göre biçimlendirip yorumlamadığımız sürece istihbarat elde edemeyiz. Oysa istihbarat hedefle başlar yani hedeften bilgiye gidilir.

Hedef pazar kendi ürünümüzle ilgili olarak rekabetçi olabileceğimiz bir pazar olmalıdır. Bu pazarın ithalatının büyüyor olması gerekir, çünkü büyüyen pazara girmek daha kolaydır. Ancak bazı durumlarda bazı ülkelerde ithalatın küçülmesine karşın ülkemizin o ülkelerde büyüdüğü durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu durum ilave bir rekabet gücü olarak değerlendirilebilir. Bu büyümede rekabet edebileceğimiz ülke firmalarının birbirleri ile olan rekabet edebilirlikleri ölçülebilir olmalıdır. Bunu fiili durumdan hareketle yapabilmeliyiz.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Pazarın ithalattaki büyüme eğilimini net olarak görebilmeliyiz. Bu verileri içinde bulunulan sene içinde çok yakın tarihlere göre yapabilmeliyiz. Bu akışları ağırlık ve dolar değerleri olarak analiz etme imkânımız da olmalıdır. O ürün bazında ithalat-ihracat dengesi açık veren ve fazla veren ülkeleri görebilmemiz gerekir.

Bütün bunları sağlıklı yapabilmenin ilk ve temel yolu bir ürünün tüm dünyada aynı standart numaralar ile tanımlanmış olması gerektiğidir. Eğer ürünlerde bütün ülkeler için bir standartlaşma olmazsa, analiz yapma imkânımız çok azalır.

Bir pazarın büyümeye devam edip etmeyeceğini öngörebilecek verilerimiz olmalı ve ülkemiz ile olası hedef ülkeler arasında ki ticaretteki potansiyel büyüklüğünü bilmeliyiz.

Tüm dünya gümrüklerinde ürünler, ortak olarak kullanılan gümrük tarife istatistik pozisyonları (GTİP) ile tanımlanmaktadır. Bunun İngilizcesi “Harmonised Code System” olarak geçmektedir. Bu sistem 12 haneye kadar ürün tanımlamasına kadar giden bir sistemdir ve bütün gümrüklerde ortaktır. Özellikle 6 haneye kadar bütün dünya gümrüklerinde aynıdır. ⁴⁸Gümrük vergi ve oranları hesaplamaları ve tüm gümrük işlemleri bu ürünler bazında yapılmaktadır. 6 haneden sonra ülkelere özgü değişiklikler söz konusu olabilmektedir.

Hedef pazar tespiti süreci kendi ürünümüzün GTİP numarasını bulmak ve bunun dünyadaki HS kodunun aynı ürüne denk düşüp düşmediğini net olarak ortaya koymakla başlamalıdır.

Bu tespit süreci için ilk adım, daha önce ihracat yapıldıysa, mevcut gümrük beyannamelerinden ürünün hangi GTİP ile yurt dışına çıktığını bulmakla başlar, ancak bu pazar araştırması açısından her zaman doğru olmayabilir. Buradaki amacımızın dünyada ürün açısından büyüyen ve rekabet edebileceğimiz pazarların tespit edilmesi olduğu unutulmamalıdır.

Bazen sadece bizim ürünümüz ile araştırma yapmak da yeterli olmayabilir. Örneğin iş makinalarının kepçelerini üreten bir firma açısından “kepçenin” GTİP numarası ile ülkelerin ithalatlarının tespiti önemlidir, ancak o ülkenin iş makinası ithalatı da dikkate alınmalıdır. Böylece ülkenin iş makinası ithalat miktarını ve kepçe ithalatını kıyaslamamız mümkün olabilir. Bunu farklı ülkelerde yaparsak sonunda o ülkedeki yerel kepçe imalatçıları konusunda bile bazı ön fikirlere sahip olabiliriz.

Pazar araştırması yaparken **GTİP tespitinin temel prensibi** dünya akışlarına bakıldığında hangi **pazarın büyümesinin bizim ürünümüz açısından temel önemde olduğunun tespitidir**. Asansör yedek parçası satacaksak, asansör ithalatının artıyor olması ile hareket edebiliriz. O zaman asansör GTİP’i ile araştırmayı yapmalıyız.

Bazı durumlarda bir ürünün GTİP kodu net olarak belirlenemez ve bunlar genellikle tablolarda “diğerleri” bölümlerine atılmıştır. Bakış açımız bir ülke ithalatında “diğerleri bölümünde” belirlenen ürünlerin artışının bizim ürün ithalatımızı da artırıp artırmayacağına dair bir öngörüye sahip olabilmektir. Böyle bir öngörü yoksa bu oluşturulmalıdır.

(48) Bazı ürünlerde farklılıklar olabilmektedir.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

GTİP kodlarının tüm dünya için tek bir kaynaktan sorgulanabilme imkânı vardır. ITC'nin ⁴⁹Trade Map ⁵⁰ gelişmiş arama seçeneği (advanced search) kullanılarak yaklaşık 220 ülkenin tüm kodları anahtar kelimeler (keyword) kullanılarak sorgulanabilmektedir.



Şekil 11: Trade Map Gelişmiş GTİP Arama Fonksiyonu
<http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch.aspx?nvpm=1|||||||1||1|||>

Görülebileceği gibi 4 seçenek kullanılarak arama yapmak mümkündür:

- Search by keywords (anahtar kelime ile arama)
- Search by hierarchy (tüm GTİP tablosunun alt başlıklar açılarak arama)
- 2,4,6 digit levels (2,4,6 hanede arama)
- Tariff line level (ulusal düzeylerde 14 haneye kadar arama) Bu seçenekte tek tek ülkeler bazında arama yapmak mümkün olabilmektedir.

(49) International Trade Center- <http://www.intracen.org/>

(50) <http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch.aspx?nvpm=1|||||||1||1|||> (öncelikle ücretsiz olarak abone olunmalıdır-www.trademap.org)

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

International Trade Centre
TRADE MAP
Trade statistics for international business development

Home Selection Menu Investment Market Access Reference Material My Account FAQ Tutorials About English

Imports Exports

Product Single Group Please enter a keyword or a product code Advanced Search

Country Region Please enter a country/territory or region name

Trade Indicators Yearly Time Series Quarterly Time Series Monthly Time Series Companies

Market Analysis and Research, International Trade Centre (ITC), Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland
Tel. +41 (0)22 730 02 34, Fax: +41 (0)22 730 05 77, marketanalysis@intracen.org
Copyright © 1999-2008 International Trade Centre. All rights reserved.

Şekil 12: Trade Map başlangıç sayfası
<http://www.trademap.org/SelectionMenu.aspx>

GTİP numarası ile arama seçeneği ise yine Trade Map arama motorundan yapılabilmektedir.⁵¹

Çok detaylı ve teknik ürünlerde “**Türk Gümrük Tarife Cetveli**”⁵² firmanın teknik elemanları ile birlikte taranabilir. Buradan bulunan kodlar “Trade Map’ten” karşılaştırılabilir veya ürünü resim olarak görmek işi kolaylaştırıcaksa Çin Ekonomi Bakanlığının web sitesinden⁵³ Çin İhracatçılarının ürünleri bazında “ürün resmi” ve “GTİP” birlikte sorgulanabilir ve netleştirme sağlanabilir.

Sadece kendi ürünümüzün kod numarasının tespitinin yeterli olmadığı durumlarda etki içinde olunan ürünlerin GTİP’lerinin bulunması da gerekli olabilir. Hedef pazar araştırmalarında en önemli kıstaslardan ilki budur.

6.2 - Hedef Pazar Tespiti Uygulaması ve Kritik Noktalar

GTİP kodu bazında tanımlanabilen bir ürünün, dünyadaki akışları üzerinden hedef pazarların tespit edilebilmesi için ilk temel, bu akışlarla ilgili sağlıklı verilerin olmasıdır. Dünyadaki tüm ülkeler, her sene Birleşmiş Milletlere, GTİP bazındaki ihracat ve ithalat bilgilerini ABD Doları cinsinden tutar ve miktar (ağırlık, ton) olarak bildirmektedirler. Bu veri ülkelerin gümrük işlemlerinde kullanılan gümrük beyannamelerinden hazırlanarak Birleşmiş Milletlerin bu konudaki veri tabanı olan “Comtrade”⁵⁴ veri tabanında toplanmaktadır. “Comtrade Veri Tabanı” ücretsiz ve çok güvenilir bir kaynaktır, ancak sadece 6 haneli GTİP kodlarında işlem yapabilmekte ve güncellik açısından da bir sene öncesinin verilerine ulaşılabilir. Örneğin şu anda Ocak 2014 ama Türkiye’nin sadece 2013 Ocak ayı verilerine ulaşılabilir.

(51) <http://www.trademap.org/SelectionMenu.aspx>

(52) www.gumruktarife.com

(53) <http://ccne.mofcom.gov.cn/>

(54) <http://comtrade.un.org/> Veri tabanı 1962 yılından beri 3.1 milyar ticari kayıta sahip olduğunu belirtmektedir.

Comtrade veri tabanının eksiklikleri ITC Trade Map⁵⁵ tarafından yine Comtrade verileri esas alınarak geliştirildi ve ülkelerin resmi istatistik veri kaynaklarından bilgi akışı sağlanarak bulunulan zamandan 2 ay öncesine kadar bilgiye ulaşılabilmesi sağlandı. Örneğin şu an itibariyle Ocak 2014 Trade Map veri tabanında, Türkiye ihracat verileri 2013'ün 11. ayını kapsamaktadır ve 12 haneye kadar bilgiye ulaşabilmekteyiz. Bu güncellik istihbarat çalışması açısından çok önemlidir.

Uygulanan bütün bu sistemin eksik tarafı şudur; bu analizler yapılırken çok kısa bir süre önce ticari akıştaki eğilim değişmiş olabilir ve bizler yanlış pazarlara yönelebiliriz. Bu durumda yapılması gereken daha önce belirttiğimiz “birincil veri kaynaklarından” (primary data sources) yani ilgili insanlardan ve uzmanlardan mevcut an ve gelişmelere dair bilgi toplama faaliyetinin yürütülmesidir. Bunun için de hedef pazar seçimine gereksinim vardır, bu seçim olmadan bunu tüm dünya ölçeğinde yapamayız.

Trade Map ülkemiz açısından 2014 yılında da ücretsizdir ve abone olunarak kullanılabilir. Bu kapsamda başka veri tabanları mevcuttur. Bunlar içinde özellikle Avrupa Birliği'nin “Eurostat” istatistikleri⁵⁶ veri tabanı hem güncel hem de 8 haneye kadar istatistiksel akış bilgisi vermektedir.

Bunun dışında diğer kod sistemleri⁵⁷ üzerinden de istatistik bilgiye ulaşmak mümkündür. Örneğin Eurostat'tan PRODCOM ve NACE kodları kullanılarak ürünler bazında Avrupa Birliği ülkelerinin üretim rakamlarına ulaşmak mümkün olabilmektedir⁵⁸ ki bu iç rekabetin tanımlanması ve pazarın daha detaylı resminin çekilebilmesi için faydalıdır. Bu kaynak ihracat ve ithalattaki akışlar ve ticari denge ile birlikte ele alındığında bizi daha net sonuçlara götürecektir.

Değişik kod sistemleri ve bunların birbirine dönüşümleri ile ilgili olarak TÜİK sitesinden dönüşüm tablolarına ulaşmak gerekir.⁵⁹ Ancak hedef pazar araştırmalarının ilk adımı Trade Map'ten GTİP kodlar, kullanılarak örneklenmektedir.

Trade Map sitesinin kullanım kılavuzu⁶⁰ **Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul**⁶¹ tarafından Türkçe'ye kazandırılmıştır. Çok detaylı olarak bütün akışların izahları yapılmaktadır. İngilizce kılavuz⁶² ise Trade Map tarafından hazırlanmıştır. Bunlar sistemin nasıl kullanılacağını bütün detayları ile anlatmaktadırlar. **Bu kitapta yapılan işe ulaşılan bu verilere yorum getirerek ve verileri organize ederek operasyonel bilgiye ulaşmaktır.**

Bunun için hangi tür tablolara ve bilgilere ihtiyacımız var;

- Ürünün GTİP numarasının net olarak tespiti,
- Dünya ithalatının yıllar ve dönemler itibariyle büyümesinin ve büyüme oranının, büyümedeki artışa göre tablo haline getirilmesi,
- Ürün bazında dünya ölçeğinde ithalat-ihracat arasındaki farkı gösteren ticari açıkların (trade balance) tespit edilerek açığı fazla olan ülkelerin sıralanarak tablo haline getirilmesi,
- Türkiye ihracatının yıllar ve çeyrekler itibariyle büyümesinin ve büyüme oranının, büyümedeki artışa göre

(55) www.trademapp.org

(56) <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/setupdimselction.do>

(57) **BEC (Broad Economic Categories, bkz.** http://en.wikipedia.org/wiki/Broad_Economic_Categories),

SITC (Standard International Trade Classification, Bkz. http://en.wikipedia.org/wiki/Standard_International_Trade_Classification)

PRODCOM (bkz. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/prodcom/introduction>)

(58) <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/defaultquery.do> tablo oluşturulması mümkündür.

(59) <http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/DonusumTablosuListeleAction.do?>

(60) <http://www.aia-istanbul.org/files/Yayinlar/ITC-ile-Hedef-Pazar-Secimi.pdf> adresinden indirilebilir.

(61) <http://www.aia-istanbul.org/tr/> Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul.

(62) <http://legacy.intracen.org/marketanalysis/Docs/Trademap/TradeMap-Userguide-EN.pdf>

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

tablo haline getirilmesi. Böylelikle Türkiye'nin rekabetçi olabildiği ve olamadığı pazarların tespit edilmesi (fiili durum).

- Türkiye ihracatı ile dünya ithalatının tek bir tablo haline getirilmesi ile ithalatın büyüdüğü ülkelerde Türkiye'nin rekabetçiliğinin ortaya konulması ve rekabetçi olunan, rekabetçi olunamayan ve kaçırılan pazarların bu tablo-dan hareketle tespit edilmesi,
- Dünya ihracatının yıllar ve çeyrekler itibarıyla büyümesinin ve büyüme oranının, büyümedeki artışa göre tablo haline getirilmesi ve bu yolla rakip ülkelerin tespit edilmesi ve sıralanması,
- Türkiye'ye ve hedef rakip ülkelere uygulanan gümrük tarifelerinin ve mevzuatının ve belgelerin ortaya konul-ması,
- Tarifelerdeki değişiklikleri izlemek için kurulacak sistem,
- Hedef olabilecek ilk 10-15 ülkenin ayrıştırılması ve incelenmesi,
- Bu ülkelerin ithalatlarındaki büyüme miktarı ve oranın tablolarının yapılması ve bizim konumumuz rakipler açısından analizi,
- Ülkemiz ile olası hedef pazarlar arasındaki potansiyel ticareti (inducative potential trade) ortaya koyan tablo-ların oluşturulması ve yorumlanması,
- Dünyadan ithalatı küçülmesine rağmen Türkiye ihracatının büyüdüğü ülkelerin tespiti,
- Hedef rakiplerin ihracattaki büyüme miktar ve oranlarının değerlendirilmesi,
- Olası hedef pazarlarla ilgili **hazır pazar araştırmalarının** temini, **iç pazarın yapısı, büyüme dinamikleri, ra-kip firma hareketleri** ve **dağıtım ağı yapısı** ile ilgili bilgilerin alınması ve yorumlanması,
- Hedef pazarların tespiti,
- Operasyon planı.

Görülebileceği gibi yukarıdaki adımlar tüm dünyadan başlayarak bizi tek bir pazara odaklamaktadır. Klasik pa-zarlarlama teorilerinde kullanılan tüketici eğilimleri burada hiç dikkate alınmamıştır. Burada esas alınan kriterler-den birisi fiili rekabet güçlerinin gerçekleşmiş olana dayanarak tespit edilmesidir. Rekabet edilebilen rakiplerle hangi pazarlarda rekabet edilebilmiştir. Bütün bunlar gerçekleşmiş veriden çıkarılabilir ve başka verileri de kul-lanarak geleceğe yönelik projeksiyonlar yapılabilir.

Dış Ticaret istihbaratı açısından bütün bunların sadece bir defa yapılmasının önemi yoktur önemli olan firma strateji ve taktiklerinin her zaman bu verilere ve istihbarata göre biçimlendirilmesi ve bu kültürün firmalarda yerleştirilmesidir.

Helezonik Vida İstihbarat Modeli (**HEVİM**) hedef pazar seçiminde de aynı şekilde büyük helezonlardan küçülerek tek bir pazara doğru evrilmektedir. Ticari istihbarat hedefe odaklı doğru süzme kriterleri uygulanarak gerçekleşir.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Bu tercihler sürecinde ve son aşamasında birincil önemdeki veri kaynaklarından da yararlanılması ile süreçteki hata oranları düşürülebilir ancak ticari istihbarat her zaman bulanık bir resimden de hareket edebilir.

6.3 - Hedef Pazar Seçiminde Sübjektif Unsur

Yukarıda anlatılan model bizim dışımızdaki var olan durumu operasyonel amaçlı olarak anlamaya yöneliktir. Ancak verilerin yorumlanması anlamında analizin içine işin sübjektif yönü de dâhil edilmelidir. Genellikle bu yön ihmal edilir ve zannedilir ki, aynı pazar araştırmasının sonunda aynı ürünü üreten firmalar aynı hedef pazarları tespit ederler. Oysa durum farklıdır. Bunun nedeni firma karar vericilerinin amaçlarının, dünya algılarının ve de üsluplarının farklılığıdır. Örneğin bir yönetici daha az riski sever, bazıları bazı pazarlara derinlemesine girmeyi tercih ederken bazıları çok pazarda azar azar var olarak riskleri bölmek isteyebilir. Bazılarının hedefi gelecek vaat eden pazarlarda kendi pazarlama ağını kurmaktır bazıları ise sadece fason üretmeyi amaçlayabilirler. Bu liste uzatılabilir ancak bu amaçlar ortaya konulduğunda bazıları o sene en fazla büyümüş olan ülkeyi hedeflerken bazıları uzun zamandır aşamalı büyüyen seçeceklerdir. Bu anlamda firmalarda hedef pazarlar seçilirken yukarıda belirtilen tabloların firma yönetimleri ile birlikte tartışılarak sonuçlara varılması firma amaçlarına uygun pazarların seçilmesi açısından önem kazanacaktır. Bu konuda firmalarda yapılan hedef pazar seçimi çalışmalarında bu tür bir yaklaşımın etkili ve başarılı olduğu söylenebilir.

6.4 - Dünya İthalat Büyümesi

İlk olarak bir ürün seçelim ve GTİP'ini tespit ile işe başlayalım. “Su arıtma cihazları” 842121 GTİP kodu ile tanımlanmaktadır. Dünya ölçeğinde de kod aşağı yukarı aynıdır. Aşağıdaki tablo bu akışın örneğini ve formatını göstermektedir ve Trade Map'ten üretilmiştir.

Büyümedeki Artışa Göre Dünya Yıllar İthalatı

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	2010 İthalatı	2011 İthalatı	2012 İthalatı	Artış Miktarı	Oran (%)
Dünya	5.759.586	6.570.799	6.777.719	206.920	3
Rusya	222.054	299.218	394.540	95.322	32
İsrail	37.000	65.280	130.353	65.073	100
ABD	814.314	947.321	1.005.061	57.740	6
Vietnam	41.010	37.260	90.958	53.698	144
Irak	75.656	56.761	91.877	35.116	62
Endonezya	100.930	73.237	95.631	22.394	31

Tablo 1: (Artışa göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Bu tablo 842121'deki bütün dünya ithalatını yıllar bazında bir önceki yıla göre büyüme miktarına göre büyükten küçüğe sızerek oluşturulmuştur.

2012 yılı itibariyle en fazla büyüyen pazarları tespit edebiliyoruz.

Örneğin; ABD ithalatı 2012 yılında 1 milyar dolar civarındadır ancak büyüme miktarı 57,7 milyon dolardır. Oysa Rusya 394,5 milyon dolarlık bir ithalata karşın büyümesi 95,3 milyon dolar mertebesindedir. ABD % 6 büyürken Rusya % 32 büyümüştür.

İlk yapılacak işlem bu pazarların **firma açısından en önemlilerinin** hangisi olduğunun tespitidir. Bu tespit 2012 yılı itibariyle yapılmaktadır. Oysa 2013 yılında ithalatçı ülkelerin ithalatları nasıl gelişmiştir? Rusya büyümeyi sürdürmüş müdür? Büyüyenlerden 2013'te de büyüyenler hangileridir? Bunun için 2013 yılı verilerine **çeyrekler bazında** bakmak gerekir. Buna uygun bir tablo modeli aşağıdadır (araştırma 2014 Ocak ayı içinde yapılmıştır).

İlk 2 Çeyrek (6 Ay İtibariyle) İtibariyle Büyüyen Ülkeler

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	2012 6 Ay Toplamı	2013 6 Ay Toplamı	Artış Miktarı	Oran (%)
Tayland	30.624	48.739	18.115	59
Malezya	50.940	65.127	14.187	28
Rusya	121.040	132.572	11.532	10
Brezilya	30.352	39.357	9.005	30
Singapur	29.066	37.882	8.816	30
Belçika	54.178	62.426	8.248	15

Tablo 2: (Artışa göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Görülebileceği gibi Rusya 2013 yılının ilk 6 ayında da bir önceki senenin ilk 6 ayına göre büyümesini sürdürmektedir ancak büyüme oranı %32'den % 10'a düşmüştür. Ama hala artış miktarı açısından listenin üçüncü sırasında yerini almaktadır.

Duruma farklı açılardan bakarsak bazılarımız için sadece bu yıl hızlı büyüyenler daha önemli olabilir, bazıları açısından ise hem 2012 hem de 2013 yılının ilk 6 ayında büyüyen ülkeler olası hedef olarak tespit edilebilir (kitaptaki **tablolar sadece formatı göstermek açısından** sınırlı sayıda ülke ele alınarak sunulmaktadır). Bu, ikinci tablo haline getirdiğimizde aşağıdaki formata ulaşılabilir.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Çeyrekler İtibariyle Büyüyen Pazarların Yıllar ile Kıyaslanması

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	842121 DÜNYA YIL BAZINDA İTHALATI					DÜNYA ÇEYREK YIL BAZINDA İTHALATI			
	2010 İthalatı	2011 İthalatı	2012 İthalatı	Artış	Oran	2012 6 Ay Toplamı	2013 6 Ay Toplamı	Artış Miktarı	Oran (%)
Tayland	51.087	80.292	72.212	-8.080	-10	30.624	48.739	18.115	59
Malezya	98.549	102.041	111.094	9.053	9	50.940	65.127	14.187	28
Rusya	222.054	299.218	394.540	95.322	32	121.040	132.572	11.532	10
Brezilya	51.005	70.187	73.173	2.986	4	30.352	39.357	9.005	30
Singapur	55.217	69.087	69.316	229	0	29.066	37.882	8.816	30
Belçika	73.545	93.835	91.139	-2.696	-3	54.178	62.426	8.248	15

Tablo 3: (Dünya çeyrekler artışına göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Görülebileceği gibi 2012 yılında büyüyen pazarlardan hangilerininin 2013’ün ilk 6 ayında da büyüdüğünü bu tablodan tespit edebiliriz veya sadece 2013 ilk 6 ayı büyüyenleri ayrıştırabiliriz veya 2012’de küçülen ve ilk 6 ayda büyüyen pazarların hepsini üretebiliriz. Böylece elimizde yaklaşık 18 ayın ithalat büyüklük ve oranlarına göre yorumlayacağımız su arıtma cihazları akışları vardır.

Hem Çeyreklerde Hem Yıllarda Büyüyen Pazarlar

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	2010 İthalatı	2011 İthalatı	2012 İthalatı	Artış Miktarı	Oran (%)	2012 6 Ay Toplamı	2013 6 Ay Toplamı	Artış Miktarı	Oran (%)
Malezya	98.549	102.041	111.094	9.053	9	50.940	65.127	14.187	28
Rusya	222.054	299.218	394.540	95.322	32	121.040	132.572	11.532	10
Brezilya	51.005	70.187	73.173	2.986	4	30.352	39.357	9.005	30
Singapur	55.217	69.087	69.316	229	0	29.066	37.882	8.816	30
Endonezya	100.930	73.237	95.631	22.394	31	36.609	43.600	6.991	19

Tablo 4: (2013 6 ay artışına göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Oransal büyümeler de çok önemlidir. Özellikle oransal olarak gerçekleşen hızlı büyümeler kolay girilebilecek pazarları işaret eder ancak küçük rakamlardaki artışlar oransal olarak büyük görünebilir. Bu açıdan oransal büyümeleri tespit ederken özellikle bunları belirli miktarların üzerinde gerçekleşen oransal büyümelerle sınırlandırabiliriz. Örneğin; tüm ithalatı 100 bin dolar olan bir ülkede bir yıldaki artış 1 milyon doların üstüne çıkarsa bu

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

pazar izlenmeyi hak eder. Hala küçük bir pazardır ancak çok da fazla büyüyebilir. Oransal büyümelerin yüksek olduğu pazarlar bize gelişmekte olan pazarları dolayısıyla izlenmesi gereken pazarların bilgisini verir. Yukarıda verilen tabloların hepsi 842121 Su Arıtma Cihazlarındaki yıllar ve 2013 6 ay itibariyle ithalat büyüklüğünü, büyüme miktarını ve oranını vermektedir. Bunlar içinden yapılacak süzmelerle daha fazla odaklanılacak ülkeler tespit edilebilir.

6.5 - Dış Ticaret Açığı

Dünya ithalatında büyüme miktar ve oranlarının tespit edilmesi ve buna bağlı olarak hedef olabilecek pazarların ön süzmeye tabi tutulması anlatılmıştı. Bu ülkelerden hangilerinin “ticari dengesi” **açık vermektedir**. Bu açık su arıtma cihazlarında ithalat ile ihracat arasındaki farkı göstererek bizi **açığın büyük ve büyümekte olduğu** ülkelere yönlendirir.

Dış Ticaret Açığı Veren Ülkeler (GTIP 842121)

(Bin ABD Doları)

Ülkeler	Açık Değeri 2008	Açık Değeri 2009	Açık Değeri 2010	Açık Değeri 2011	Açık Değeri 2012	2012 İhracatı	2012 İthalatı
Rusya	-252.078	-155.357	-211.293	-284.372	-372.914	21.626	394.540
Avustralya	-90.290	-97.309	-184.363	-139.307	-148.147	24.684	172.831
Suudi Arabistan	-14.694	290	-121.557	-112.542	-142.944	251	143.195

Tablo 5: (Açık büyüklüğüne göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Yukarıdaki tablo yıllar itibariyle büyüyen cari açıklı ülkeleri tespit etme imkânı vermesi açısından önemlidir. Örneğin; Rusya'nın 2012 ihracatı 21,6 milyon dolar iken aynı yıl ithalatı 394,5 milyon dolar olmuştur. Açık miktarı ise 372,9 milyon dolardır. 2008 yılında Rusya'nın açığı 252 milyon dolardır. Bu açık farklı yıllarda değişiklikler geçirerek 372,9 milyon dolara yükselmiştir. **Ticari açık sürekli olarak izlenmelidir.**

6.6 - Türkiye İhracatı

Bu tablo ile Türkiye'nin rekabetçi olabildiği ve olamadığı pazarların tespit edebiliriz (fiili durum).

Türkiye yıllar ve çeyrekler ihracatı tabloları bize su arıtma cihazlarında rekabet gücümüzü ölçmemizi sağlamaktadır. Bu fiili bir durumdur ve büyüdüğümüz pazarlarda belirli bir rekabet gücümüzün olduğu kabul edilebilir. Bazı durumlarda büyüyen pazarlarda belirli bir büyüme yakalarken bazı küçülen pazarlarda da bir büyüme yakalanmış olabilir. Bunu ancak dünya ithalat tablosu ile Türkiye ihracatını aynı tabloda gördüğümüzde değerlendirebiliriz.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Türkiye Yıllar İhracatı

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	2008 İhracatı	2009 İhracatı	2010 İhracatı	2011 İhracatı	2012 İhracatı	Artış Miktarı	Oran (%)
Dünya	37.450	42.783	35.049	53.467	59.578	6.111	11
Pakistan	89	185	481	311	2.430	2.119	681
Azerbaycan	2.972	4.866	1.759	5.580	7.275	1.695	30
Suudi Arabistan	13	282	113	599	2.105	1.506	251
İran	292	1.626	2.574	804	2.193	1.389	173
Türkmenistan	1.148	2.723	1.459	3.806	5.111	1.305	34

Tablo 6: (Artışa göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Bu tablo, **Türkiye yıllar ihracatının artış miktarına** göre süzölmüş olduğu bir tablodur. Dünya ihracatında 2012 yılı itibarıyla 2011 yılına kıyasla 6,1 milyon dolar ve %11 oranında artış gerçekleşmiştir. Buna göre 2012’de en fazla ihracat artışı gösterdiğimiz ülke **Pakistan** olmuştur. Bu tablo değişik kriterlere göre sınıflandırılabilir. Örneğin 1 milyon dolardan fazla büyüdüğümüz ülkeler bir kategori olabilir. Buna göre istediğimiz kategorilerde sınıflandırmalar yapılabilir. Bu süzme kriterleri firmanın amaçlarına göre belirlenmelidir.

2013 yılı ilk 9 ayında Türkiye ihracatı “**su arıtma cihazlarında**” hangi ülkelerde yükselmesini sürdürmüştür. Aşağıdaki tablo bize bu büyüme miktar ve oranını göstermektedir.

Türkiye Çeyrekler İhracatı

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	2012 9 Ay Toplamı	2013 9 Ay Toplamı	Artış Miktarı	Oran (%)
Dünya	44.146	56.557	12.411	28
İrak	7.939	18.368	10.429	131
Kuveyt	37	2.127	2.090	5.649
Mısır	504	2.376	1.872	371
Libya	615	1.629	1.014	165

Tablo 7: (Artışa göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Aşağıdaki tablo ise Türkiye’nin 21 ay boyunca büyümesini sürdürdüğü pazarları göstermektedir. Türkiye yıllar ihracatı ile Türkiye 2013 9 ay ihracatının kıyaslanması ile amaca uygun olarak rekabet edebildiğimiz pazarları seçme şansımız olabilir.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Türkiye Yıllar Ve Çeyrekler İhracatı

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	TÜRKİYE YILLAR İHRACATI				TÜRKİYE ÇEYREKLER İHRACATI			
	2011 İhracatı	2012 İhracatı	Artış Miktarı	Oran (%)	2012 9 Ay Toplamı	2013 9 Ay Toplamı	Artış Miktarı	Oran (%)
Dünya	53.467	59.578	6.111	11	44.146	56.557	12.411	28
Irak	9.812	10.218	406	4	7.939	18.368	10.429	131
Mısır	687	1.501	814	118	504	2.376	1.872	371
Libya	301	823	522	173	615	1.629	1.014	165
Sırbistan	244	556	312	128	249	733	484	194
Almanya	535	1.037	502	94	765	1.225	460	60
Fas	1.250	806	-444	-36	623	955	332	53

Tablo 8: (Türkiye çeyrekler ihracat artışına göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Örneğin yukarıdaki tabloda Irak pazarı bir patlama yaşamış ve 2012 yılında sadece 406 bin dolar ihracat artışı gösterebildiğimiz bu pazarda **2013 ilk 9 ayında 10,4 milyon dolarlık bir artışa** ulaşılabilmiştir.

Tabloda Fas, 2012 yılında düşüş gösterirken (444 bin dolar) 2013 yılının ilk 9 ayında 332 bin dolarlık bir artış ortaya çıkmıştır. Irak (% 131) ve Mısır'ın (% 371) büyümeleri ise oldukça yüksektir. Hem oran hem de miktar olarak bu tabloları tüm ülkeler açısından analiz etmek durumundayız. Ancak bu analizlerden sonra bütün tablolardaki ülkelerin amaçlarımıza uygun süzülmesi ile hedef pazarların tespit edilmesi mümkün olabilir.

Türkiye ihracatı ile dünya ithalatının tek bir tablo haline getirilmesi ile ithalatın büyüdüğü ülkelerde Türkiye'nin rekabetçiliğinin ortaya konulması ve rekabetçi olunan ve rekabetçi olunamayan ve kaçırılan pazarların bu tablodan hareketle tespit edilmesi.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Türkiye İhracat ile Dünya İthalatının Karşılaştırması

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	TÜRKİYE İHRACATI YILLAR				DÜNYA İTHALATI YILLAR			
	2011 İhracatı	2012 İhracatı	Artış Miktarı	Oran (%)	2011 İthalatı	2012 İthalatı	Artış Miktarı	Oran (%)
Dünya	53.467	59.578	6.111	11	6.570.799	6.777.719	206.920	3
Irak	9.812	10.218	406	4	56.761	91.877	35.116	62
Endonezya	8	18	10	125	73.237	95.631	22.394	31
Pakistan	311	2.430	2.119	681	32.448	54.682	22.234	69
Meksika	213	251	38	18	169.040	189.422	20.382	12

Tablo 9: (Dünya artışına göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Yukarıdaki tablo ticari istihbarat açısından bakıldığında en kritik tablolardan birisidir çünkü dünya ithalat büyümesine göre dizildiği için kaçırılan pazarları daha net göstermektedir. Bu kaçırduğumuz pazarlardan hangilerine giriş sağlamamız kolay olabilir ve hangilerinde stratejik olarak üstün olabiliriz? Bu sorunun cevabı yukarıdaki kısaltılmış tablonun yoğun bir şekilde tartışılması ile cevaplanabilir.

Örneğin Irak'ın dünya ithalatı 35,1 milyon dolar artış gösterirken Türkiye sadece 406 bin dolar artış göstermiştir (2013 yılı 9 ayında artış 10,4 milyon dolar olmuştur).

22,2 milyon dolar büyümüş bir Pakistan pazarında Türkiye ihracatı 2,1 milyon dolar artmıştır. Bu tablo ile kaçırduğumuz pazarlar rahatlıkla ortaya konulabilir ve yorumlanabilir.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Tablo, Türkiye artışına göre dizildiğinde ise farklı bir açı kazanırız.

Türkiye İhracatı Yıllar Ve Dünya İthalatı Yıllar

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	TÜRKİYE İHRACATI YILLAR				DÜNYA İTHALATI YILLAR			
	2011 İhracatı	2012 İhracatı	Artış Miktarı	Oran (%)	2011 İthalatı	2012 İthalatı	Artış Miktarı	Oran (%)
Dünya	53.467	59.578	6.111	11	6.570.799	6.777.719	206.920	3
Pakistan	311	2.430	2.119	681	32.448	54.682	22.234	69
Azerbaycan	5.580	7.275	1.695	30	13.698	21.697	7.999	58
Suudi Arabistan	599	2.105	1.506	251	129.848	143.195	13.347	10
İran	804	2.193	1.389	173	60.875	62.726	1.851	3
Kazakistan	2.214	3.511	1.297	59	28.821	43.743	14.922	52

Tablo 10: (Türkiye artışına göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Bu tablo ise **rekabetçi olabildiğimiz pazarlardaki yerimizi dünya ile kıyaslayarak** göstermesi açısından önemlidir. Örneğin Azerbaycan pazarında dünya ithalatındaki büyüme 7,9 milyon dolarken Türkiye artışı 1,6 milyon dolarla ciddi bir oranı yakalamıştır.

İran'da ise 1,8 milyon dolarlık artışın 1,3 milyon doları Türk firmalarca gerçekleştirilmiştir. Bu oranlar bizim rekabet gücümüze dair çok önemli bir fikir vermektedir. Buradan üretilecek modellerle bu ülkelere benzer ülkelerde hangi ülke firmaları ile rekabet edebileceğimizin varsayımları üretilebilir ve hayatın içinde bunlar test edilebilir.

6.7 - Türkiye’ye Uygulanan Gümrük Tarifeleri



Şekil 13
Kaynak: Trade Map

Yukarıdaki şekil Excel tablosu olarak da yüklenebilmekte ve Türkiye’ye uygulanan tarifeleri göstermektedir. Elbette bu şekil bu üründeki rakip ülkeler açısından da yapılmalı ve rakiplerimiz ile bizler arasındaki **gümrük tarife farklılıkları** ortaya konulmalıdır. Bu şekillerin çalışılması bazı **pazarlarda yüksek vergi oranlarına rağmen rekabetçi olduğu gerçeğini** gösterecektir. Bu farklılıklar temelinde de yeni modeller yaparak başka pazarlara uygulama varsayımları geliştirilebilir.

Bilgideki güncellik oranı yükseldikçe istihbarata ulaşmak daha kolaylaşır. ITC’nin “Market Access” uygulamasında zaman zaman güncellik düzeyi düşük olabilmektedir ve bu bilgiyi kontrol edebileceğimiz bir veri tabanı olarak **Avrupa Birliği’nin Market Access**⁶³ veri tabanı kullanılarak güncellenme ve bilginin başka kaynaklardan teyidi sağlanmalıdır.

(63) <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)



Şekil 14: AB Market Access veri tabanı
Kaynak: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

Market Access veri tabanı Avrupa Birliği ülkeleri **dışındaki ülkelerle** ilgili olarak özellikle **Gümrük tarifeleri, prosedür ve formaliteler** ve **engeller** konusunda güncel bilgilere ulaşılabilecek bir kaynaktır. “**Import into the EU**” tıklanarak AB’ye yapılacak ihracat vergi oranlarına ulaşılabilir.

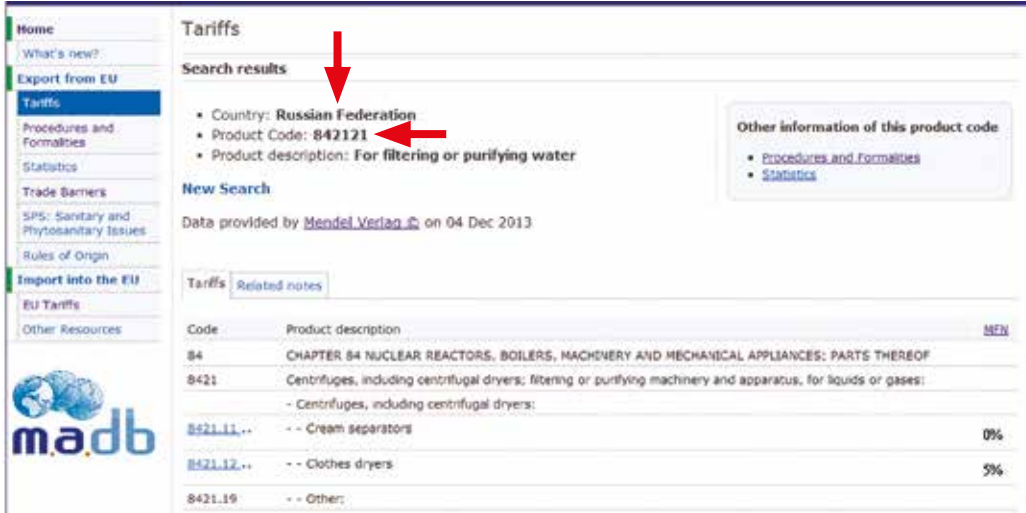
Diğer ülkelere yapılacak ihracatta gümrük vergi oranlarına, prosedür ve formalitelere ve engellere çok detaylı olarak ürün bazında ulaşmak bu veri tabanı ile mümkün olabilmektedir. Örneğin Rusya’ya 842121 GTİP ile “su arıtma cihazları” ihracatına uygulanan vergi oranları ve prosedürlerinin bilgisine ulaşmak kolaydır.



Şekil 15: AB Market Access veri tabanı
Kaynak: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Yine aynı kaynak kullanılarak Rusya için 842121 kodundaki ürünlere uygulanan prosedürleri genel ve özel dokümanların formatlarına ve orijinallerine (eğer varsa) ulaşmak mümkün olabilmektedir.



The screenshot shows the MADB Tariffs website. The search results section displays the following information:

- Country: Russian Federation
- Product Code: 842121
- Product description: For filtering or purifying water

The table below shows the tariffs for various product codes:

Code	Product description	MFN
84	CHAPTER 84 NUCLEAR REACTORS, BOILERS, MACHINERY AND MECHANICAL APPLIANCES; PARTS THEREOF	
8421	Centrifuges, including centrifugal dryers; filtering or purifying machinery and apparatus, for liquids or gases:	
	- Centrifuges, including centrifugal dryers:	
8421.11..	-- Cream separators	0%
8421.12..	-- Clothes dryers	5%
8421.19	-- Other:	

Şekil 16: AB Market Access veri tabanı
Kaynak: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

“Specific requirements” altındakiler tıkladığında evrakların içeriği, formatı ve orijinaline ulaşılmaktadır. Bu “general requirements” altındakiler için de geçerlidir. Böylece Rusya açısından hem vergi oranları, hem engeller hem de belgeler içerik ve orijinalleri olarak görülebilmekte bu sayede gümrükte karşılaşacağımız sorunlar baştan en aza indirgenebilmektedir.

Bu iki kaynağın var olan uygulamaları güncel olarak gösterdiğini kabul edebiliriz ancak istihbarat çalışması açısından baktığımızda var olanın değiştiği an esas fırsatların ortaya çıktığı andır. Örneğin 842121’de herhangi bir ülke, ülkemize uyguladığı gümrük vergi oranını düşürdüğü veya kaldırdığı an yeni bir fırsat doğmuş olacaktır. Örneğin ABD’nin 1905 GTIP’inde, unlu mamullerde Avrupa Birliğine koyduğu ilave %15’lik bir vergi Türk firmalar açısından ABD’ye ihracatta vergi olmadığından çok ciddi bir fırsat yaratacaktır. Mesele bu bilgiye ne kadar sürede erişilebileceğidir. Bu konuda “Global Trade Alert”⁶⁴ sitesinden değişikliklere dair sorgulama yapılabilir ve abone olunarak tanımlanan ürünlerde değişiklik olduğu anda, aboneye e posta ile bir uyarı gelmesi sağlanabilmektedir. Örneğin bazı tarife değişiklikleri belirli zaman dilimi için yapılmaktadır, bu anlamda bu bilgiye erken erişim istihbaratın fırsat yaratması olarak değerlendirilebilir.

6.8 - Tarife Değişikliklerini Arama Motoru



Şekil 17

Kaynak: www.globaltradealert.org

Daha da önemli mesele, böyle bir bilgi yayınlanmadan önce bu bilgiye ulaşabilmek ve yayımlandığı tarihte hazırlıkları tamamlamış olmaktır. Bu nasıl sağlanabilir? Bu ise ancak bu konudaki devlet görevlileri, ilgili ülkelerdeki gümrük müşavirleri, komisyoncular ve ilgili uzmanlarla yürütülecek görüşmeler (birincil veri kaynakları) ve de bu konudaki blog ve forumlar izlenerek sağlanabilir. Görülebileceği gibi istihbarat “olan” ve “olacak olanın öngörüsünün” birlikte ele alınmasını zorunlu kılar.

6.9 - Hedef Olabilecek İlk 10-15 Ülkenin Ayırıştırılması

Bu bölümde şu ana kadar yapılan çalışmalar ışığında ve firmanın amaçlarına, imkân ve kabiliyetlerine ve ürün standartlarına, kalite ve fiyatlar göz önüne alınarak seçilecek olası pazarlar tespit edilmelidir. Bunlara ilaveler elbette yapılabilir ancak bize göre mesele her şeyi basite hep daha basite indirgeme çabası olmalıdır. Tezler ile hayatın gerçekliği arasındaki çelişki pratik hayat içinde bu basitlik ile aşılabilmelidir.

Daha önce belirtildiği gibi hedef pazarların seçiminde aşağıdaki kriterler temel alınabilir:

- İthalatın büyüme miktar ve oranları,
- Rekabet gücümüz,

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

- Hedef rakiplerin (rekabet edilebilecek rakip ülkeler) tespiti,
- Gümrük vergi oranları,
- Nakliye imkânları ve fiyatları,
- Ticari açığı büyük ve büyüyen ülkeler,
- İçinde bulunulan sene içinde yapılacak aylar bazında analizler,
- Uzmanların öngörülleri,
- İthalatçı firmalarla yapılacak ön görüşmeler

Bu çerçevede ilk süzmede ortaya çıkan ve incelenmeye hedef pazar açısından değer görülen ülkelerin analiz edilmesi gereklidir. Örneğin Rusya'nın 842121'de yıllar itibariyle ithalatı örnek tablosu aşağıda gösterilmiştir:

Rusya'nın “842121'de” Yıllar İtibariyle İthalatı

(Bin ABD Doları)

İhracatçılar	İthalat Miktarı 2010	İthalat Miktarı 2011	İthalat Miktarı 2012	Artış Miktarı	Oran (%)
Güney Kore	1.620	3.441	110.380	106.939	3.108
Rusya Toplam İthalat Verisi	222.054	299.218	394.625	95.407	32
İspanya	3.236	10.190	23.599	13.409	132
ABD	8.216	7.368	17.952	10.584	144
Türkiye	1.997	2.443	2.380	-63	-3

Tablo 11: (Artışa göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Yıllar itibariyle Rusya pazarında hem ithalat pazarının genel büyümesi hem de rakip ülkelerin büyümesi izlenebilir. Örneğin 2012 yılı itibariyle Rusya ithalatı 394,6 milyon dolar olmuş ve bir önceki yıla göre pazar 95,4 milyon dolar büyümüştür. En büyük pay 106 milyon dolarlık büyüme ile Güney Kore tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu rakam dünyadan yapılan ithalatın artışından daha fazladır ve aslında Güney Kore firmaları potansiyel hacmi (potential inductive trade) zorlayarak rakiplerin pazar paylarından bir kısmını da alarak dünya büyümesinden daha fazla bir büyüme gerçekleştirmişlerdir. Türkiye açısından ise 2012'de 63 bin dolarlık bir düşüş gözlenmektedir. Bu durumda Güney Kore firmalarını çözmeden Rusya pazarı konusunda fikir yürütmek doğru olmayacaktır. Bu tablonun 2013 yılındaki durumu da fiili gelişmeleri gösterecektir.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Rusya'nın “842121'de” Çeyrekler İtibariyle İthalatı

(Bin ABD Doları)

İhracatçılar	2012 Çeyrekler 9 Ay Toplamı	2013 Çeyrekler 9 Ay Toplamı	Artış Miktarı	Oran (%)
Almanya	38.742	80.760	42.018	108
Çek Cumhuriyeti	7.799	16.157	8.358	107
İsveç	9.078	13.087	4.009	44
Polonya	6.448	10.107	3.659	57
Finlandiya	5.579	8.834	3.255	58
Çin	16.744	19.725	2.981	18
Avusturya	1.188	3.376	2.188	184
Türkiye	1.987	1.703	-284	-14

Tablo 12: (Artışa göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

68

Rusya'nın 2013 yılının ilk 9 ayı ithalatı ile 2012 yılının ilk 9 ayı karşılaştırıldığında Alman firmalarının 42 milyon dolarlık artış olduğu görülmektedir. Bu yükseliş ile Alman firmalar ilk sırayı yakalamışlardır. Yukarıdaki örnek tabloya göre Alman firmalarla birlikte yükselen ihracatçı ülkeler ise Çek Cumhuriyeti, İsveç, Polonya, Finlandiya, Çin ve Avusturya olarak görülmektedir. Türkiye ise 284 bin dolarlık bir düşüşe uğramıştır.

Bu değerlendirmeler hala pazarla ilgili en son veriler değildir ve en son veri olarak 10. ayın verilerine ulaşılabilmektedir. Aşağıdaki tablo “Rusya'nın 2013 yılı 10. ay” ile “2012 yılı 10. aylarını” kıyaslamaktadır.

Rusya İthalatının “2013 Yılı 10. ay” ile “2012 Yılı 10. ayını” Kıyaslama

(Bin ABD Doları)

İhracatçılar	2012 10. Ay İthalatı	2013 10. Ay İthalatı	Artış Miktarı
Birleşik Arap Emirlikleri	0	5.514	5.514
Finlandiya	168	1.268	1.100
İsveç	458	1.469	1.011
Türkiye	158	657	499
İsviçre	11	464	453
İtalya	925	1.274	349
Polonya	847	1.187	340

Tablo 13: (Artışa göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Rusya pazarı çok değişken ve hareketli bir pazar olarak görülmektedir. 10. ay itibariyle Türk firmalar büyüme miktarındaki artışta 4. sıraya yükselmişlerdir. Aşağıdaki bölümlerde Rusya'daki bilgiyi ülkeler düzeyinden firmalar düzeyine indirgeyerek ithalatı yapan Rus firmaları, bunların hangi firmalardan ithalat yaptıklarını, temel oyuncuların ihracatlarını, bayilik ilişkilerini, en büyük ithalatçı ve ihracatçıları ve her birinin tek tek konşimento bazındaki bilgilerini analiz etmenin tekniklerini de paylaştık. Bu bilgilerin yorumlanması ve süzülmesi ile nokta hedeflerin tayini bizi **HEVİM'e** yani Helezonik Vida İstihbarat Modeline götürecektir.

6.10 - Olası Hedef Pazarlarla Potansiyel Ticaret (Indicative Potential Trade)

İki ülke ilişkisi tek bir ürün açısından bakıldığında değişik kıstaslarla inceleyebilir. Bunlardan birinci sütunda gösterilen Türkiye'den Rusya'ya yıllar itibariyle yapılan ihracat değeridir. İkinci sütun Rusya'nın aynı zaman diliminde dünyadan yaptığı ithalat değerini, üçüncü sütun Türkiye'nin dünyaya ihracatını ve son sütunda iki ülke arasındaki potansiyel ticaret hacmi değerini görebilmekteyiz.

Türkiye Rusya Arası, 842121'de Potansiyel Ticaret Hacmi

(Yıllar – Bin ABD Doları)

GTİP	ÜRÜN	TÜRKİYE'NİN RUSYAYA İHRACATI		RUSYA'NIN DÜNYADAN İTHALATI		TÜRKİYE'NİN DÜNYAYA İHRACATI		POTANSİYEL TİCARET HACMİ	
		2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
842121	SU FİLTRE CİHAZLARI	1.198	796	299.218	394.625	53.467	59.578	52.269	58.782

Tablo 14
Kaynak: Trade Map

842121'de Türkiye'nin Rusya'ya ihracatı 2012 yılında 796 bin dolardır. Aynı dönemde Rusya'nın dünyadan ithalatı 394,6 milyon dolar, Türkiye'nin dünyaya ihracatı ise 59,5 milyon dolardır. Rusya pazarı hiç büyümese bile Türkiye rekabet gücünü artırırsa bu pazarda 58,7 milyon dolarlık bir potansiyele sahip olabilir (Güney Kore'nin 2012 yılı büyümesinin dünya ithalat büyümesinden daha çok olması gibi). Bu hesaplama ilk seçilen hedef pazar için yapılarak bunların birbirleri ile karşılaştırılması yapılmalıdır. Örneğin bu potansiyel Irak için 49,3 milyon dolar, İngiltere için 56,9 milyon dolardır.

6.11 - Dünyadan İthalatı Küçülmesine Rağmen Türkiye İhracatının Büyüdüğü Ülkeler

Hangi bilgilerin tablo haline getirileceği ve yorumlama tarzı dış ticaret istihbaratının önemli unsurlarından biridir. Genellikle sadece büyüyen pazarlara bakmak da hedef tespitimizi daraltır. Pratik uygulamalar içinde ortaya çıkan fiili durumlar bu konuda bir yaklaşım geliştirilmesinin önünü açtı. Bazı pazarların ithalatı düşmesine rağmen ülke ihracatımız o pazarlarda artıyorsa, bu durum rekabet gücünün arttığını göstermektedir. Bu pazarlar

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

özellikle incelenmeli ve rekabet gücümüzün artışının kaynakları çözülmelidir. Bu düşük fiyat olabileceği gibi fiyat kalite sarmalında ürünün konumlandığı yer (bunu talep konumlandırmaktadır) de olabilir. Dikkat edilecek olursa şu ana kadar hep fiili durumlarla ilgilenildi. Burada da aynı yaklaşımı gösterip, işi yapıp, olası nedenleri işi yaparken de öğrenebiliriz çünkü fiili durum bir stratejik üstünlük müjdelemektedir.

Dünya İthalatının Düştüğü Türkiye'nin Yükseldiği Pazarlar

(Bin ABD Doları)

İthalatçılar	TÜRKİYE YILLAR İHRACATI				DÜNYA YILLAR İTHALATI			
	2011	2012	Artış Miktarı	Oran (%)	2011	2012	Artış Miktarı	Oran (%)
	İhracatı	İhracatı			İthalatı	İthalatı		
Almanya	535	1.037	502	94	218.144	201.121	-17.023	-8
İtalya	274	626	352	128	128.975	113.693	-15.282	-12
Birleşik Arap Emirlikleri	485	929	444	92	106.503	95.906	-10.597	-10
Tunus	182	656	474	260	20.889	13.115	-7.774	-37
Türkmenistan	3.806	5.111	1.305	34	15.262	13.233	-2.029	-13

Tablo 15
Kaynak: Trade Map

Yukarıdaki tabloda 2012 yılı itibariyle dünyadan ithalatları küçülen ülkelerde Türk firmaların artışlarını göstermektedir. Avrupa'da, 2012 yılı temel alındığında, **İtalya 15,2 milyon dolar** ve **Almanya 17 milyon dolar düşüş** göstermişlerdir. Oysa **Türkiye Almanya'da 502 bin dolar** ve **İtalya'da ise 352 bin dolar yükselmiştir**. Rakamlar küçük ancak anlamlıdır.

Seçilen bu 5 ülke içinde Türkmenistan çok daha çarpıcıdır. 2012 yılında bu ülkenin dünya ithalatı 2 milyon dolar küçülmesine karşın Türkiye aynı yılda Türkmenistan'da 1,3 milyon dolar artış göstermiştir. Bu artış önemli bir stratejik üstünlük görüntüsü vermektedir. Ancak yine de yakından incelenerek üstünlüğün nedenlerine ulaşip bunu sürekli kılmaya çalışacak strateji ve taktiklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Dış ticaret istihbaratı açısından bakıldığında böyle bir üstünlük varsa ve pazar büyüyorsa, bu pazara yapılacak ziyaret ile pazarı daha yakından incelenme imkânı bulunur, böylelikle pazarlama ve istihbarat birlikte geliştirilir. İstihbarat fiili durumdan çıkarsamalar yaparak operasyona yönelir ve süreç içinde istihbaratın eksikliklerini de tamamlayabilir. Bu özellikle riskin yüksek olmadığı dış ticaret istihbaratı için böyledir.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Hedef Rakiplerin Hedef Pazardaki Büyüme Miktar ve Oranları

(Bin ABD Doları)

İhracatçılar	İhracat Değeri 2011	İhracat Değeri 2012	Artış Miktarı	Oran (%)
ABD	1.090.475	1.158.017	67.542	6
Almanya	1.121.762	1.177.072	55.310	5
Belçika	149.793	182.601	32.808	22
Hindistan	63.813	87.208	23.395	37
Güney Afrika	21.478	44.865	23.387	109
Çin	361.365	381.503	20.138	6

Tablo 16: (Artışa göre dizilmiş)
Kaynak: Trade Map

Hedef rakip konsepti rekabet istihbaratının can damarıdır ancak rekabet istihbaratını sadece rakiplere indirgemek yanlış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım sadece rakipleri izleyerek bağımsız bir strateji geliştirmenin önünde engel oluşturacaktır. Oysa esas olan **pazardaki dinamikler ve rakiplerin konumlanmalarını** hesap ederek strateji ve taktiklerin geliştirilmesi ve harekât alanının genişletilmesidir.

Yukarıdaki örnek tablo **artış miktarına göre** büyükten küçüğe dizilmiştir ve oransal büyümeler de gösterilmiştir. Bu listelerde altlara doğru indikçe ülkemizin konumlanmasını görürüz. İhracat miktarı olarak üzerimizde ve altımızdaki ülkeleri tespit edebiliriz, mevcut durumunuzu görürüz. Bu türden bir tablodaki en çarpıcı ayrıntı ise daha saldırgan rakiplerin tespit edilebilmesidir. Örneğin Güney Afrika Cumhuriyeti henüz küçük olmasına karşın %109'luk bir büyüme oranıyla izlenmesi gereken bir rakip ülke olabilir.

Bu tür bir tablodaki rakiplerle zaten birçok ülkede karşılaşılıyor olmamız gerekir. Bu değerlendirmelerde ülke firmalarını tek düzeyde **incelemek** gerekir. Ülke firmaları kendi içlerinde farklılıklar taşırlar ve bu farklılıklar **sizin üstünlüğünüzü oluşturabilir**. Hedef ülkeler seçildikten sonra sıra artık **hedef rakip firmalardır**.

6.12 - Olası Hedef Pazarlarla İlgili Hazır Pazar Araştırmaları

Hedef pazarlar tespit edildikten sonra az sayıda ülke üzerine daha derinlemesine çalışmak gerekir. Dikkat edilecek olursa bu noktaya GTİP kodları bazında dünya ölçeğinde ticari akışları **tablolaştırarak ve yorumlayarak** geldik. Buralardan olası hedef pazarları tespit etmeye çalıştık. **Bu uygulanan modeldeki eksiklikler nelerdir?**

1. Dünya ölçeğinde ürünün ve içinde bulunduğu sektörün yapısı, dinamikleri, gelişim ve değişimleri, tehdit ve fırsatlar bilinmiyor.
2. Hedef ülke içindeki “eyaletlerin” ve “şehirlerin” ithalat rakamlarına ulaşılamadı.
3. Hedef ülkede iç pazarın durumu, dinamikleri ve rekabet ortamı hakkında bilgi yok.

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

4. Pazardaki rakipler hakkında bilgi yok.
5. Dağıtım ağı bilinmiyor.
6. Müşteri tipleri ve hedef müşteriler tespit edilmemiş.
7. Hedef şehirler ve bölgeler tespit edilmemiş.
8. Pazara giriş stratejisi ve taktikler için bilgi yok.

Bu bilgiler sağlanarak süreç ileri taşınmalıdır. Ticari akışlarla gelinebilecek son noktadan sonra elde edilen bilgiler hedef pazarlarda dış ticaret istihbaratı yapmamızı sağlayacaktır.

Ticari akışlardan (trade flow) yararlanarak belirlenmeye çalışılan hedef pazarlardan sonra ilk olarak dünya pazarlarındaki **ürün ve sektör bazındaki pazarın durumu ve dinamiklerine** bakılmalıdır. Bunun için yapılmış pazar araştırmalarından yararlanılabilir. Bu anlamda bakıldığında bu türden pazar araştırmalarının nereden bulunacağı sorusunun cevabı daha önce verilmişti: **ticari bilgi indeksleri ve kendimizin Web 'de pazar araştırma kaynaklarını ve rehberlerini araştırması yolu ile**. Bu anlamda daha önce belirtilen ve kitabın ekinde yer alan indekslerdeki pazar araştırma rehberleri araştırılabilir.

Bu konuda genellikle **ticari bilgi profesyonellerinin** kullandıkları “Market Research”⁶⁵ sitesi **ilk kaynaklardan** biri olarak ele alınabilir ve **ilk hareket noktası** olarak kullanılabilir. Burada yapılacak **gelişmiş arama** seçeneği ile ve değişik anahtar kelimelerle yapılacak sorgulamalar bizi bol miktarda hazır ve güvenilir pazar araştırmasına ulaştıracaktır. Sitede yaklaşık 700'den fazla kuruluşun yaptığı pazar araştırması sorgulanabilir vaziyettedir. Arama motorunu verimli kullanmak gerekmektedir. En fazla yapılan hata tüm aramalarda yapılan hata ile aynıdır. **Değişik anahtar kelimeler kullanmama** araştırmayı kısırlaştırmaktadır.

Arama motorunun bize sunduğu seçenekler aşağıdadır:

Şekil 18: “Market Research” arama motoru
Kaynak: <http://www.marketresearch.com/search/vsearch.asp>

Aramanın öncelikle 2 seçeneği mevcuttur. Bir anahtar kelime ile pazar araştırmalarının;

- “başlıklarında” (title),
- anahtar kelime olarak “içeriklerde” (keywords),

arama yapılabilir. Bu iki seçenek de çok önemlidir.

Örneğin “water filter” (su filtresi) ile “title” ve “keyword” olarak yapılan araştırmalar bize farklı anahtar kelimeler olduğunu gösterecektir. Bunlar “water purifiers” ve “water treatment” kelimeleri olabilir.

(65) <http://www.marketresearch.com/search/vsearch.asp>

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Bu kelimelerle yapılacak aramalar ve diğer seçenekler de kullanılarak yapılacak süzmelerle istenilen pazar araştırmalarına ulaşılabilir.

Diğer seçenekler:

- Pazar araştırmasını hazırlayan kuruluş adı ile arama,
- Tarihe göre arama,
- Fiyata göre arama,
- Bölgeye göre arama (kıta ve ülke),
- Kategorilere göre arama.

Bu tür araştırmalarda öncelikle genelden başlayarak dünya çapında su arıtma cihazları pazarı araştırılabilir ve genelden özele doğru inilebilir veya seçilmiş hedef pazara göre pazar araştırmaları bulunabilir. Bu aramalarda farklı firmaların yaptığı araştırmalar karşımıza çıkacaktır. Bunların içeriklerinin ve içindeki bölümlerinin analizi ile ve fiyat karşılaştırmaları yapılarak seçim yapılabilir. “Market Research” uzmanlarından online yardım almak da işleri oldukça kolaylaştırmaktadır.

Title bölümünde “water purifiers” kelimesi ile yapılan aramada küresel düzeyde bir rapora ulaşılmıştır. Rapor “TechSci Research” firması tarafından hazırlanmış 26 Ekim 2013 tarihli bir araştırmadır. İsmi “Global Water Purifiers Market Forecast And Opportunities, 2018”⁶⁶

Böyle bir küresel raporda ne türden bilgiler işimize yarar ve bize ne ölçekte istihbarı bilgi sağlar?

- Küresel ve ülkeler düzeyinde pazarın büyüklüğü, paylaşımı ve büyüme öngörülerini,
- 10 ülkenin derinlemesine analizi,
- Değişen pazar eğilimleri ve doğan fırsatlar,
- Fiyatlar ve satış kanalları analizi,
- Rekabet ortamı ve stratejik tavsiyeler.

Raporun içeriğini ve içindeki bölümlerini görmek mümkündür. Raporun fiyatı da belirtilmiştir. Bu tür raporların bedellerinin % 50’si Ekonomi Bakanlığı destekleri kapsamında geri alınabilmektedir.⁶⁷

Örneğin hedefte olan Rusya pazarı için de özel bir rapor aranabilir. Ekim 2012 tarihinde yayınlanmış “Russia: Water Filters Market”⁶⁸ araştırması “IndexBox Marketing Ltd” tarafından hazırlanmıştır.

(66) “Küresel su arıtma cihazları Pazar öngörülerini 2018”

(67) <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/78D45D5F-19DB-2C7D-3DEB92A25DCCD64F/PAZAR%20ARS.pdf>

(68) “Rusya Su Arıtma Cihazları Raporu”

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

Rusya’da öncelikle 2017 yılına kadarki olası gelişmeler üzerinde projeksiyonlar ve aşağıdaki temel başlıklar bu raporda yer almaktadır:

- Su arıtma cihazlarının kategorilerinin belirlenmesi,
- Su arıtma cihazlarının teknolojilerinin karakteristikleri,
- Rus su arıtma cihazlarının karakteristikleri,
- Rus su arıtma cihazlarının dinamikleri, hacmi (2006-2011) ve 2012-2017 öngörülleri,
- Su arıtma cihazlarının imalatı, ihracatı, ithalatı ve tüketimi,
- Pazardaki rekabet düzeyi,
- Yerel imalatçıların imal ettikleri su arıtma cihazlarının 2006-2011 yılları arasındaki karakteristikleri,
- 2006 – 2011 yılları arasında su arıtma cihazlarının hacmi ve dinamikleri,
- Su arıtma cihazları ana üreticileri ve pazar payları,
- Sektördeki yatırım projeleri,
- Su arıtma cihazlarının fiyatları,
- Su arıtma cihazlarının perakende fiyatları (2005 -2011),
- Rusya’ya ithal edilen su arıtma cihazlarının karakteristikleri,
- Su arıtma cihazlarının hacmi ve dinamikleri,
- Rus “su arıtma cihazlarının” imalatçı ülkeleri ve lider tedarikçileri,
- Rusya’ya giren yabancı ihracatçılar,
- Rus ithalatçıları,
- Su arıtma cihazlarının bölgelere göre dağılımı,
- Pazarın satış kanallarına göre yapısı,
- Perakende satış formatına göre satış yapısı,
- Bölgelere göre satış yapısı,
- Fiyat aralıklarına göre satış yapısı,
- Rusya’daki su arıtma cihazları pazarını etkileyen faktörler,
- Nüfusun yapısı,
- Su arıtmada müşteri tercihleri,

6. BÖLÜM • “HELEZONİK VİDA İSTİHBARAT MODELİ” (HEVİM)

- Su arıtma cihazlarının karakteristikleri,
- Bölgelere göre durum ve beklentiler,
- Su arıtmaların tiplerine göre tüketimi ve 2011-2017 öngörülere,
- Su arıtmalarının üretim ve tüketim dengesi,
- 2011-2016 su arıtma pazarının gelişim öngörülere,
- Önemli imalatçılar.

Bu detaylara sahip güvenilir bir raporun Rusya pazarına girmeden önce analiz edilmesi gerekir. Gereksiz olan her şey süzülmalıdır. Bu bilgilere Rusya ile ilgili 4 yıllık gümrük bilgileri de eklendiğinde ve bütün bu bilgiler hedef odaklı olarak süzülürdüğünde pazara giriş için artık sade bir plana ve uygulamaya gereksinim vardır. Hazır pazar araştırmaları hem küresel hem de ülkeler bazında pazar ve firma istihbaratının vazgeçilmez kaynaklarıdır. Özellikle doğruya yakın seçilmiş bir hedef pazarda bu türden araştırmaların kullanılması stratejik üstünlük yaratmada ve sürdürülebilir kârlılık açısından temel önemdedir. Firmaların bu araştırmalara bütçe ayırmaları hiper rekabet ortamında kaçınılmazdır. Bu bilinç ve kültürün oluşması için gerekli faaliyetler yürütülmelidir.

6.13 - Hedef Pazarların Tespiti

Hedef pazarlarla ilgili olarak yapılan ticari akış analizleri sonucunda seçilen olası hedef pazarlar içinde yapılacak daha kapsamlı araştırmalar ile o sene içinde girilmesi planlanan hedef pazarların tespiti ve bunlara giriş için uygulanacak plan hazırlanmalıdır.

Çok ülkeye ihracat yapan firmalar açısından bu akışların sürekli olarak izlenmesi zorunludur. Bu türden firmalar bir çok pazardaki strateji ve taktiklerini dış ticaret istihbaratına göre geliştirmelidirler. Hiper rekabet ortamında mevcut pazarlardaki üstünlük sürekli olarak pazarı ve rakipleri izlemek ve bunlara göre konumlanarak yürütülmelidir.

Örneğin bir pazardaki bayinin başarısı o ülke ithalatının artması ve/veya düşmesinden bağımsız değildir. Aşırı büyüme gösteren bir pazarda benzer ihracatçıların ürünlerinin artış miktar ve oranlarını yakalayamamış bir bayinin performansı değerlendirilerek gerekli önlemler alınmalıdır. Bu durumun tespitinden sonra bayi için özel bir geliştirme destek programı önerilebileceği gibi yeni bayi adayları ile görüşmelere de karar verilebilir. Pazarın analizine göre ortak yatırım ve/veya ofis mağaza açılması da gündeme getirilebilir. Hareket alanının genişletilmesi ancak ve ancak pazarda, rakiplerden ve müşterilerden sağlanan bilginin yaratıcı yorumu ile sağlanabilir. Bu stratejik olarak üstün olmanın temel alt yapısıdır. Bazı pazarların gelişim dinamikleri hesaba katılarak o pazarlarda sabit kalmaya çalışmak ve/veya pazarı terk etmek de düşünülebilir. Bu pazardaki enerjimizi başka pazarlarda daha iyi kullanmak mümkün ise o zaman geri çekilmeyi de bilmek gerekir. Aslında her şey güç kullanmanın yani “stratejinin” bir sanat ve bilim olarak algılanması ile yakından ilgilidir.

7. SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

Rusya “su arıtma cihazları” pazarına ilişkin olarak toplanılan bilgiler çok detaylı ve çok fazla olabilir. Örneğin bu kod altında tradeinfo 365⁶⁹ sitesinden yapılan sorgulamada 1 seneye yakın dönemde 9700 civarında aksiyon bilgisine erişilmiştir. (konşimento düzenlenmiştir) Bu ithalatlar 57 ülkeden yapılmış 2265 ithalatçı bu 9700 aksiyonu gerçekleştirmiştir. Bu toplam ihracat rakamı 3754 ihracatçı firma tarafından gerçekleştirilmiş olup bütün aksiyonların, ithalatçı ve ihracatçıların tek tek kayıtlarına ulaşılabilir. Bu kayıtlarda istihbarat açısından önemli olabilecek aşağıdaki bilgiler mevcuttur:

- Tarih,
- GTİP numarası (8 Hane),
- İthalatçı adı, adresi, vergi numarası,
- İhracatçı adı ve ülkesi,
- Ürünün detaylı açıklaması,
- Nakliyecisi firma bilgisi,
- Deklarasyonu yapan firmanın adresi ve telefonu,
- Brüt ağırlık,
- Net ağırlık,
- Ruble olarak değer,
- ABD doları olarak değer.

Bilgi “fiili olarak gerçekleşmiş olanın” neredeyse bütünü kapsamaktadır. Bu bilgi henüz istihbarat sayılmaz. Elimizde 2265 ithalatçı firma vardır. Bu firmaların hepsine birden aynı anda odaklanmak mümkün değildir. Bu firmalardan hangilerine odaklanmamız gerektiğinin tespiti belirleyici önemdedir. Bunun için belirli kıstaslar göre süzme yapmamız gerekecektir. Bu kıstaslar neler olabilir?

- İthalatçı firmaları yaptığı ithalat aksiyon sayılarına göre süzebilmek kıstaslardan biridir. Belirlenecek değerlerle belirli limitler arasındaki firmaların seçilmesi sağlanabilir. Örneğin bir yıl içinde 50-75 arası aksiyon yapmış firmaların tespiti gerçekleştirilebilir veya en büyük ilk 30 firma hedeflenebilir. Daha önce de belirtildiği gibi kıstasları firmanın durumu, amaçları, beklentileri, üretim kapasitesi, riskleri bölme eğilimi gibi faktörler belirleyecektir.
- Bazı durumlarda aynı aksiyon sayısına göre çok daha fazla mal almış firmalar söz konusudur. Verinin değerlendirilmesi ihracatçı firmanın amaçlarına bağlıdır. Örneğin parsiyel sevkiyat yapma gücü daha fazla olan firma açısından çok sevkiyat yapan firma hedeflenirken konteyner bazında mal satma hedefi olan firma açısından her alışını konteyner bazında yapan firmalar süzülebilir.
- İthalatçı firmaları yaptığı ithalat ağırlığına göre süzebilmek etkin bir yaklaşım sağlayabilir. Belirli tonajlar ara-

(69) www.tradeinfo365.com

7. BÖLÜM • SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

sında ithalat yapmış firmaların süzülmesi gerçekleştirilebilir. Örneğin 200 ton ila 1000 ton arasında ithalat yapmış olanlar tercih edilebilir ve hedeflenebilir.

- İthalatçı firmaları yaptığı ithalat değerine göre göre süzebilmek de bir kıstas olarak uygulanabilir. Örneğin 100 bin doların üstünde alım yapmış olanların süzülmesi bizi hedeflerimize götürebilir.
- Pazara henüz yeni girmiş ancak cirosu yüksek olan firmaların seçilmesi de başka türden firmaların odaklanması demektir. Bu şekilde ihracatçı firma pazara yeni giren firmaları süzebilir. Numune düzeyinde alım yapmış firmalar tespit edilir ve bunların cirolarına başka kaynaklardan⁷⁰ ulaşılarak süzme sağlanabilir
- Rekabet edebileceğimiz rakipler tespit edilerek onların müşterileri hedeflenebilir. Böylece operasyon çok baste indirgenmiş olur.
- Aynı anda çok sayıda ihracatçıdan mal alan ithalatçılar tercih edilebilir. Örneğin bir ithalatçı farklı ülke ihracatçılarından mal alıyorsa ve bizim ürünümüz de bunların içinde standart, kalite ve fiyat olarak belirli bir aralığa girebiliyorsa bu türden ithalatçılar da hedef olarak belirlenebilir.
- Hedef bir veya birkaç ülke firmaları rakip olarak seçilerek onların müşterilerine saldırlabilir. Örneğin Fransız ve İtalyanların firmaları incelenerek rekabet edilebilecek olanlar süzülebilir.
- Hedef müşteriler bir şehre odaklı olarak süzülebilir. Örneğin Moskova'daki ithalatçılar üzerine yoğunlaşabilir.
- Batmakta olan ihracatçıların⁷¹ müşterilerini listeleyebiliriz.
- Türk rakiplerimin müşterilerine odaklanılabilir. Bu tavsiye edilmez çünkü böyle bir durumda esas olarak fiyat odaklı bir rekabet yapılması söz konusu olacaktır. Aynı ülkede imalat yapan firmalar olarak maliyetler birbirine çok yakındır. Bunun yerine örneğin Hollanda, Belçika gibi aracı ülkeler hedeflenirse harekât alanımız daha genişler.
- Bu ithalatçılar arasından sadece ithalat yapmış olan perakendecilere veya toptancılara odaklanabiliriz. Böylece dağıtım ağının sonuna yaklaşarak pazara girişi⁷² kolaylaştırabiliriz.
- Pazardaki bayi olabilecek firmaları süzmeye çalışabiliriz. Bunun için ideal bayi adaylarımızın kıstaslarını belirlemeliyiz.
- Detaylı ürün tanımlamalarını inceleyerek ve süzerek en kârlı olduğumuz ve rekabetçi olabileceğimiz alanlardaki alım yapmış firmaları eleyebiliriz. Ürünü firmaya göre konumlandırabiliriz ve bunu ülke ve müşteriye göre ikinci kez süzebiliriz.
- Belirli ülkelerin firmalarından kaçabiliriz. Örneğin Çin ve Polonyalı firmaların mal sattıkları ithalatçıları eleyebiliriz. Onlarla zaman kaybetmez ve gücümüzü tasarruf ederiz.
- Yukarıda sayılanlardan birçoğunu aynı anda yapabiliriz. Örneğin Moskova Bölgesinde yerleşik, İtalya'dan mal alan, yıllık alım miktarı 50.000 doların üstünde olan firmaları listeleyebiliriz. Hedef bölgedeki müşterileri en önemli ve ikincil olarak sınıflandırabiliriz. Buna uygun kategoriler geliştirerek hedefleri önem sırasına göre dizebiliriz.
- Bu kıstasları ortaya koyarak verili tablolarda süzme yapmaya başladığımız andan itibaren 2265 ithalatçıyı hedef

(70) Finansal bilgi veren bilgi kaynakları ekte sunulmuştur.

(71) Bununla ilgili kullanılabilecek veri tabanları ekte verilmiştir.

(72) Perakendeciyeye doğrudan odaklanıldığında ihracatçı diğer araçların karlarını da alabilir.

7. BÖLÜM • SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

odaklı olarak elemeye başlayabiliriz ve koyulan kıstaslara göre odaklanabileceğimiz sayılara ulaşırız (örneğin 35-40 firma). Moskova'da, hedef 35-40 firmayı seçtiğimiz andan itibaren Helezonik vidamızın sivri ucuna da ulaşmış oluruz. O zaman iş doğru taktikleri ve operasyon planını hazırlamaya kalmıştır.

Yukarıdaki süzme kıstaslarına yenilerini eklemek mümkündür. Önemli olan süzme yaklaşımının gerekli olduğunun kavranılmasıdır.

Yukarıdaki modelin de eksiklikleri söz konusudur. Model sadece fiili ithalatçılara yönelmektedir. Sadece fiili ithalatçılardan hareket etmek de bir stratejidir ancak bu yaklaşımda daha önce ithalat yapmayan toptancı ve perakendecilerden ithalat yapmak isteyenler dışlanmaktadır. Oysa bunlar hem daha kârlı hem de daha kolay müşterilerdir. Böyle bir durumda örneğin Moskova bölgesinde belirli kıstaslara göre seçilmiş fiili ithalatçılar hedeflenirken o bölgedeki belirli cironun üzerindeki perakendeciler (ithalat yapmamış olanlar) de ikincil hedef olarak tanımlanabilir. Böylece hem ağırlık merkezi hem de güç tasarrufu birlikte sağlanmış olacaktır.

Hedefteki firma sayıları ne kadar ustalıkla azaltılabilirse, bu firmalardaki karar vericilerle ilgili bilgi üzerine de o denli yoğunlaşılabilir. Bu odaklanma başarısının anahtarıdır. Moskova'da hedef olarak seçilmiş 40 firma tespit ettiğimiz andan itibaren bu firma yöneticilerinin bilgileri ve bu karar vericilerle tanışma imkânları konusunda hareket alanları yaratılabilir.

Bu firmaların finansal bilgilerine ulaşılabilir hatta sokak resimleri görüntülenir. Bloglardan, forumlardan, LinkedIn'den, fuarlardan, makalelerden, gazete haberlerinden bu kişilerle ilgili bilgiler toplanabilir.

Böyle bir yaklaşım ve uygulama stratejik üstünlük yaratır. En güçlü iletişim aracı olan yüz yüze görüşmeyi de buna ekleyip, bu firmaları mekânlarında ziyaret ederseniz stratejik olarak üstün konumda olursunuz. Siz birbirine alternatif 40 firma ile görüşüyorsunuz ancak onlar birbirlerini bilmiyor ve ortak bir strateji oluşturmaktan yoksunlar. Pazarlık gücünüz en yüksek noktadadır. Bu süreçte aynı zamanda pazarla ilgili bilgi toplamayı sürdürüyorsunuz ve firmaların birbirleri ile olan çelişkilerini de tetikliyorsunuz. Bu stratejik üstünlüğünüzü artırıyor demektir.

Örneğin hedef şehir Moskova'ya 3 kişi ile gidip daha çok sayıda firma ve müşteri tipleri ile görüşme imkânı yaratılabilir. Böylelikle değişik müşteri tiplerine aynı güç ve ağırlıkla odaklanmak mümkün olacaktır. Bu da etkimizi azaltmadan yaymayı mümkün kılacaktır. Bu yaklaşım "stratejinin dar alanlarda güçlerin bölünmesi ile etkinin artırılması" yaklaşımına denk düşmektedir.

Gümrük bilgilerinin açık olmadığı bölgelerde daha çok pazar araştırması kullanmak, daha çok web sitesi incelemek, daha çok gazete haberlerini taramak durumunda kalırız ancak artık her ülke için sağlıklı bilgi alabileceğimiz rehberler mevcuttur (liste ektedir).

7.1 - Hedef Rakiplerin Tespiti ve Değerlendirilmesi

Bir hedef pazar tespit ettiğimiz andan itibaren iki tür rakibimiz söz konusudur; yerel rakipler ve uluslararası rakipler. Bu iki grup dikkatle incelenmeli ve strateji ve taktikler bu rakip analizinden ve pazarın dinamiklerinin kavranmasından sonra oluşturulmalı ve hayata geçirilmelidir.

Rakiplerle ilgili bilinmesi gerekenler:

- Finansal durumları, gelişim eğilimleri ve güçleri,
- Ürünlerinin özellikleri, firmanın ve ürünün zayıf ve güçlü yanları,
- Pazarlama stratejileri, dağıtım ağları ve olası değişiklikler,
- İşbirliği yaptıkları firmalar, toptancıları ve varsa bayileri,
- Ofisleri, mağazaları, müşterileri,
- Yöneticileri, geçmişleri ve yaklaşımları,
- Firmalarındaki ortam,
- Geliştirdikleri ürünler ve patentler,
- Potansiyel rakipleri,
- Kalite belgeleri,
- Kârlılıkları ve bilanço analizleri.

Elbette ki bu başlıklar altında kategorize edilen bilgilerin hepsine bir anda ulaşmamız beklenemez, ancak istihbarat sürekli olarak kendini yenileyen ve güncelleyen bir sistem olmak zorundadır. Bu anlamda hedef ülkeye girmeden önce, girerken ve tutunduktan sonra bilgi toplama faaliyeti kesintisiz sürdürülmelidir. Toplanan bu veriler yorumlanarak istihbarata dönüştürülmeli, ilgili personele dağıtımı ile operasyonların bu temelde yapılması sağlanmalıdır.

Bu süreçte elbette insan kaynaklı istihbarat (HUMENINT) yani birincil veri kaynakları da mutlaka kullanılmalıdır, aksi takdirde “tezlerle hayatın gerçekliği arasındaki çelişki” çözülemez.

Hedef ülkede bulunan ve/veya girmek isteyen uluslararası rakiplerin analizi de yukarıdaki kapsamda yapılırken diğer taraftan onların başka ülkelerdeki ofisleri ve yaklaşımları da değerlendirilmeye alınmalıdır. Bu anlamda firmamızın diğer bölge sorumlularından kendi bölgelerinde operasyon yapan firmaların bilgilerine ulaşmak mümkün olacaktır.

Firmaların kendi web siteleri çok önemli istihbarat kaynaklarıdır. Bu kaynak çok detaylı çalışılmalıdır. Bir pazara ait çok önemli istihbarat niteliğinde bir bilgi bu web sitelerinde çok açık ve aleni olarak yazılmış olabilir. İstihbarat gözlüğü sizin bu basit ancak önemli bilgileri algılamanızı sağlar. Herkes aynı kaynağı okur bazıları buradan istihbarat oluşturur bazıları için ise her şey aynı önemdedir.

7. BÖLÜM • SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

Rakiplerin web sitelerindeki trafik yoğunluğu, yoğunluğun ülkelere göre dağılımı pazarlamada kullanılan anahtar kelimeler ve rakip firma web sitelerinde yapılan değişiklikler ve firma ile ilgili basında yeni çıkacak haberlerin bulunması çok önemli araçlar olarak ele alınmalıdır. Bu araçlar çok basit ancak çok verimli araçlardır.

Örneğin "Google Alert"⁷³ hizmeti kullanılarak belirlediğiniz anahtar kelimeler bağlamında web 'in içeriğine eklenen her yeni bilgi size e mail olarak iletilmektedir. Örneğin rakip firmanızın ismini yazarak oluşturulan bir alert, tanımlanan rakip ismi ile internet ortamında yayınlanan her yeni bilgiyi size ileterek çok güncel bilgiye erişiminizi sağlamaktadır. Bunu sadece rakipler için değil ancak ürün ve başka alanlar içinde kullanmak bilgi almak etkinliğimizi artıracaktır.

Rakiplerin kullandığı anahtar ve reklam kelimelerine ulaşılması⁷⁴ ve rakiplerin web sitelerindeki trafiği⁷⁵ analiz etmek için değişik araçlar kullanılabilir. Bu alanda oluşturulmuş yaklaşık 40 araç⁷⁶ kullanarak güncel bilgilere sürekli olarak ulaşılabilir. Bu sürdürülebilir bilgi akışını garanti etmektedir.

Rusya bağlamında su arıtma cihazları üzerine hedef rakipler konusunda 3754 ihracatçı firma bir yıl içinde Rusya'ya bu GTİP kodunda ihracat gerçekleştirmiştir. Bunların hepsi rakibimizdir ancak bunlar içinde rekabet edebileceğimiz ve edemeyeceğimiz rakipler söz konusudur. Bunları süzmek gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda bu 3754 ihracatçı firma yer almaktadır (sadece 8 örnek aldık)

	Weight	Value	Frequency	Percent
ENVIROCHEMIE GMBH, BIOMAR	786,686.00	15,341,929.0	9	0.04
CUSS CHRIWA UMWELT SYSTEMTECHNIK U. SERVICE GMBH, OTCYTCTBYET	779,122.00	8,805,932.21	16	0.04
ZENON EUROPE KFT. , ZENON	448,184.00	13,878,074.0	8	0.02
IMP ARMATURE, DANFOSS	422,792.50	2,691,088.75	163	0.02
HUBER SE, HUBER	332,593.00	11,096,647.1	15	0.02
N/A	322,515.25	8,367,169.93	18	0.02
TIANJIN YUANDA VALVES CO., LTD, OTCYTCTBYET	259,704.80	354,576.21	12	0.01
TIANJIN SUNSHINE ZHUANGDE IMPORT & EXPORT CO.,LTD, CI	258,733.74	394,501.11	7	0.01

Tablo 17: Rusya'ya 842121 kodunda ihracat yapan firmaların tablosu

Kaynak: Tradeinfo365

Görülebileceği gibi bu bilgiler ağırlık (weight), değer (value) (ABD Doları), sıklık (frequency) ve Rusya'daki oran (percent) başlıkları altında süzülebilir durumdadır. Bu firmaların kimlere mal sattığını ve tüm gümrük evrakındaki diğer bilgilere ulaşabiliriz. Bu bilgi aynı zamanda bize ithalatçının yapısını da gösterecektir. Rakiplerin ürünlerini ve fiyatlarını da görerek stratejiler belirlemek kolaylaşacaktır. Örneğin bu rakipler arasında imalatçı olmayanlar mevcuttur. Bunlar bir imalatçı grubuna mı mensupturlar, yoksa bağımsız firmalar mıdır? Bu konuda da yapılacak araştırmalar hedeflerimizi seçmemizi kolaylaştırır.

(73) Google alert- <http://www.google.com/alerts>

(74) Spy fu <http://www.lakeshorebranding.com/company/blog/recommends/spyfu/>

(75) <http://www.theseearchmonitor.com/>

(76) <http://www.lakeshorebranding.com/company/blog/competitive-intelligence-tools/>

7.2 - Hedef Müşteri Tipleri ve Ağırlık Merkezinin Belirlenmesi

“Müşteri” bölümünde ihracat açısından **kaç çeşit müşteri** veya **pazara giriş biçimi** söz konusu olabileceğini aşağıdaki gibi belirtmiştik:

- İthalatçı (importer),
- Acente (agent),
- Bayi (distribütör),
- Toptancı (ithalatçıya dönüşebilir) (wholesaler),
- Perakendeci (ithalatçıya dönüşebilir) (retailer),
- İmalatçı (fason imalat) (subcontract),
- Satın alma kooperatifleri (buying cooperatives),
- Devlet ve kamu ihaleleri (tenders),
- Lisans anlaşmaları (licence agreement),
- Ortak yatırım (joint venture),
- Ofis ve mağaza açmak.

Yukarıdaki liste pazara giriş anlamındaki sınırlarımızı belirlemektedir. Bu da tercihler yapmayı gündeme getirmektedir.

Hedef pazara giriş stratejisi ve taktikleri ancak bu müşteri tiplerinden bazılarını hedef olarak tanımlamakla başlayabilir aksi takdirde bir ağırlık merkezimiz olmaz ve stratejinin sıklet merkezi ilkesinin dışında hareket ederek gücümüzü etkin kullanamayız.

Her üründe bu kadar geniş bir seçim şansı olmayabilir. Bazı ürünler için belirli müşteri tipleri ile çalışılmak durumdadır. Örneğin makine ihracatçısı bir firma açısından satış sonrası hizmet veren bir bayi ile çalışmak daha verimli olabilir. Bayilik yapabilecek bir ithalatçı, toptancı, imalatçı⁷⁷ veya bir acente seçilebilir. Seçilecek firmanın kıstaslarının baştan belirlenmiş olması ağırlık merkezi oluşumunu kolaylaştırır.

İhale aracının kullanılması yine ürünün yapısı ile ilgilidir. Örneğin medikal bir ürün söz konusu ise o zaman ihaleler, pazarlamada önemli bir yer tutacaktır. Yabancı bir ülkede ihracatçı bir firma olarak kendinizin tek başına ihalelere girmek düşüncesi başlangıçta tercih edilmeyecek ve başarı şansı düşük olan bir modeldir. Bu ihalelere giren bir firma ki bu muhtemelen bir temsilcilik firması (agent-acente) olacaktır, ihalelerde temsilcilik görevi yapabilir. Bu firmaların seçimi ve değerlendirilmesi ise ayrı bir yaklaşımı ve süzme tekniklerini gerektirir. Burada üç tür yaklaşım kullanılabilir;

- Daha önce benzer ihaleleri kazanmış firmaların tespit edilmesi,
- Rakibimiz olmayan ve başka ürünler üreten dünya devlerinin bayileri ile işbirliği,
- Rehberlerden olası temsilcilik firmalarının tespiti ve işbirliği.

(77) Bazı imalatçılar kendi üretmedikleri ürün gruplarını ithal etme yoluna gidebilirler ve aynı zamanda da ithalatçı olarak çalışabilirler.

7. BÖLÜM • SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

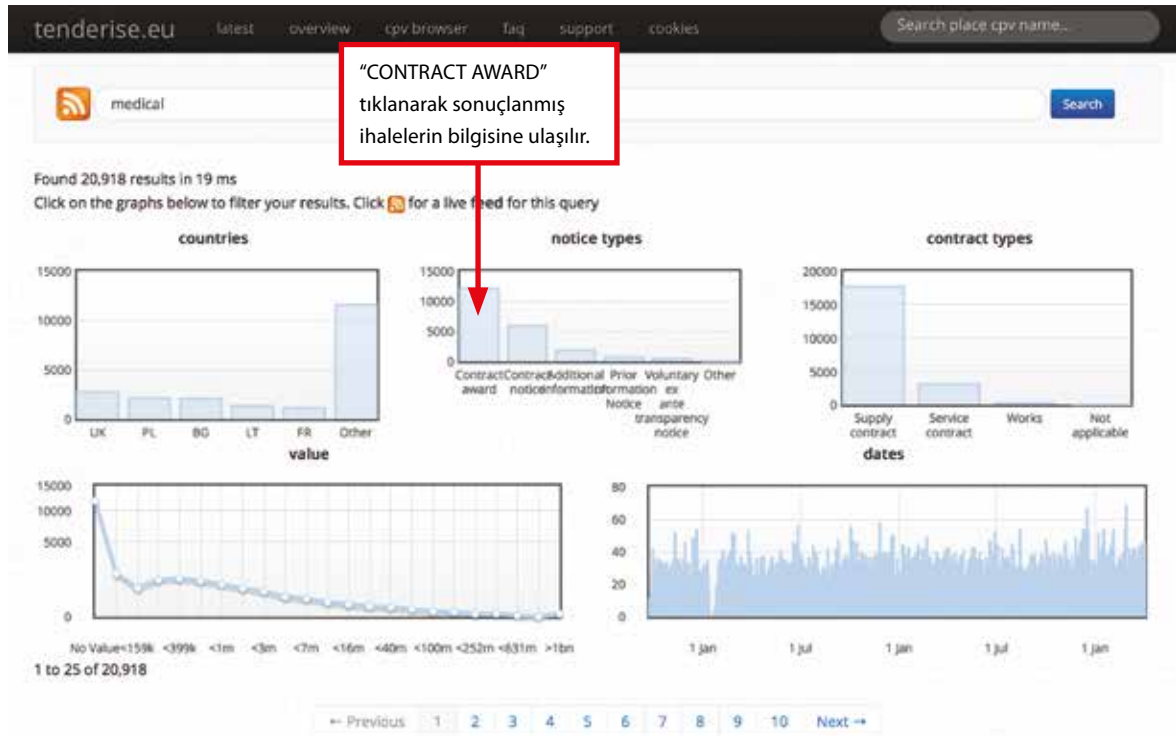
Birinci şık daha pratik olarak uygulanabilir. Medikal sektör örneğinden gidilirse daha önce bizim ürünüme benzer ürünlerle ve/veya başka medikal ürünlerle ihalelere girmiş olan firmaların tespiti gerekmektedir. Örneğin ameliyat ekipmanları ihalelerine giren bir firma etilen oksit sterilizasyon cihazı ihalesine hiç girmemiş olsa bile bu hiçbir zaman girmeyeceği anlamı taşımaz. Bu firmalar incelenmeli bağlantıya geçerek yaklaşımları öğrenilmelidir.

Bazı durumlarda acente aynı zamanda bir bayi gibi de çalışabilir. Hem doğrudan mal pazarlayabilir hem de ihalelere iştirak edebilir.

Bunun için dünya çapında ihalelerin bilgisinin yayınlandığı kaynakları doğru şekilde kullanmak gerekir. Örneğin Avrupa Birliği'nin tüm ihalelerinin bilgilerine ulaşılabilir.⁷⁸ Özellikle burada değerlendirmemiz gereken nokta daha önce sonuçlanmış ihaleleri kazanan firmaların tespitidir. Örneğin, "tenderise.eu" sitesinde "medikal anah-tar kelimesi" ile yapılacak yapılan bir sorgulama sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmaktadır; bunlardan "CONTRACT AWARD" tıklanarak sonuçlanmış ihalelere ulaşılabilir.

82

network
antennae.eu.com



Tablo 18: AB ihale kaynağı
Kaynak: <http://tenderise.eu>

(78) <http://tenderise.eu>

Bu sorgulama sonucunda 23.257 ihaleye ulaşıldı. Bunları;

- Ülkelere,
- İhale türlerine,
- İhalelerin tiplerine (geçmiş ve gelecek),
- Değerlere,
- Zamana,

göre süzebiliriz. “contract award” süzmesi ile 12.066 sonuçlanmış ihaleye ulaşılmıştır. Bundan sonra bunlar ülkelere veya tercih edilen başka kısıtlara göre süzülebilir. Bizim bakış açımıza göre daha önce ihalelere girmiş ve başarılı olmuş firmaların tespit edilmesi gerekmektedir.

Örneğin; İngiltere’de 939 sonuçlanmış medikal sektör ihalesine ulaşılabilir. Bu ihaleleri kazananlara, ihaleyi açmış olan kurumlara, ihale detaylarına ve fiyatların hepsine erişilmiştir. Artık mesele işbirliği yapılacak uygun firmaların tespit edilmesi ve işbirliğine gidilebilmesidir. Eldeki bilgiden potansiyel işbirliği yapılacak firma listesinin oluşturulması ilk adım olmalıdır.

Başka ürünlerdeki dünya devlerinin bayi adayları ile işbirliği yaklaşımı da önemlidir. Bu yöntem hayat içinde birçok firma tarafından uygulanmaktadır. Bazı büyük medikal firmalarının sitelerinde bayilerinin listeleri yayınlanmaktadır. Büyük firmalar açısından bu normal bir davranıştır ancak ihracat yapmak isteyen ve bayi arayan bir firma açısından bu bilgi önemlidir. Burada kritik nokta dev firma ile rekabet etmek değildir. Seçilen büyük firma bizim ürünümüzle rekabet içinde olmayacak bir firma olmalıdır ve onun seçilmiş bayileri bizler açısından mükemmel işbirliği ortakları olabilir. Bu bayiler dev firmaların süzgeçlerinden geçmiş firmalardır ve işbirliği yapılabilir.

Bu alanda rehberler ve uluslararası ihale siteleri önemli diğer kaynaklardır.⁷⁹ Ancak görülebileceği gibi dış ticaret istihbaratı hedef odaklı bilgi toplayarak işe başlar. Hedef bir ülke ve hedef işbirliği yapılacak firmanın tipi esas unsurdur.

Yukarıda 11 kalemde ifade edilen müşteri tiplerinden ağırlık verilecek olanlar firmamıza uygun olarak değerlendirilmeli ve belirlenmelidir. Genellikle ihracatçı firmalarımız tarafından bu analiz yapılmamakta ve bu stratejik öngörü olmadığından dolayı da başarılar sınırlı ve kısa süreli olmaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi ağırlık merkezimizin tespiti ve güç tasarrufu ilkesinin birlikte uygulanmaları başarıyı artıracaktır.

7.3 - Pazara Giriş Stratejisi ve Taktiklerin Seçimi

Hedef pazar seçimi ile başlayan süreç seçilen pazarda yapılan ve bulunan derinlikli araştırma ile devam eder ve sonunda hedef rakipler ve hedef müşteri tipleri belirlenir. Bu HEVİM’in son aşamasıdır. Artık hedef pazarımıza giriş stratejisi belirlenebilir. Hedef firmalar ve yöneticileri ile ilgili olarak toplanan bilgiler değerlendirilir ve strateji ve taktikler oluşturulur.

(79) İhalelerin yayınlandığı siteler eklerde verilmiştir.

Öncelikle pazara girişte kullanılan araçları ele almak gerekiyor, bu araçlardan hangileri hangi ağırlıklarla ve biçimlerle kullanılmalıdır ki en ekonomik şekilde hedef pazara girebilelim ve tutunalım.

Strateji hedef ve gücü belirlerken, bu hedefe ulaşmak için kullanılacak araçları da doğru şekilde tanımlamak gerekir.

İhracat pazarlamasında kullanılan araçlar 2 başlık altında kategorize edilebilir; aktif (doğrudan) ve pasif (dolaylı) araçlar. Bu sınıflandırma Sun Tzu'nun savaşta kullanılan araçları sınıflandırmasına da tam olarak denk düşmektedir.

“Savaşta, doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiden fazla saldırı metodu yoktur. Ancak bu iki metodun karışımları çeşitli manevra yöntemlerini oluşturur”⁸⁰

İhracatta da dolaylı ve direkt yöntemler ayırımı tam yerine oturmaktadır. İhracat pazarlamasında kullanılan araçları 2 kategoride inceleyebiliriz;

7.4 - Dolaylı Araçlar (Pasif Araçlar)

- Reklamlar, (internet ve geleneksel),
- Web sitesi,
- E katalog,
- B2B⁸¹ sitelerine üyelik,
- Dergilerde ve sanal fuarlarda yer almak,
- Sektördeki derneklere üyelik,
- Sektör toplantıları ve sektörle ilgili bilimsel toplantılara katılım,
- Makaleler,
- Sektörel rehberlere üyelik.

Bunların hepsi ihracat pazarlamasının dolaylı (pasif) araçlarıdır. Kolayca görülebileceği gibi bu araçlar balıkçıların denize ağ sermesine benzetilebilir. Geleneksel yaklaşım tarzında ağ mümkün olduğunca geniş serilerek avlanma alanı büyütülmeye çalışılır. Dış ticaret istihbaratı ise **hedef pazar odaklıdır** ve **pasif araçları da hedef pazara** ve **hedef müşteri tiplerine** odaklayarak etkiyi artırmaya çalışır.

Örneğin; yıllardır Almanya'da fuara katılan bir Türk firması fuar öncesinde, kendi ürünü bazında on bin kişiye ulaşan bir derginin arka kapağına ilan vererek etkinliğini çok yukarıya taşıyabilmiştir. İlan pasif bir araçtır ancak fuara katılımı birleştirilebildiğinde etki iki gücün basit toplamından daha fazla artmakta güç ve etki büyümek-

(80) Sun Tzu, “Savaş Sanatı”, Türkçesi Adil Demir, Kastaş Yayınları, Mayıs 2004, s. 53

(81) Firmadan firmaya –Business to Business(B2B)

7. BÖLÜM • SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

tedir. Ancak bu yöntem Almanya pazarında uygun bir bileşim olabilirken örneğin, Azerbaycan pazarında çok etkili olmayabilir çünkü bu ülkede sektörel dergilerin okunma oranı çok düşük olabilir. Bu ülkede çok okunan bir genel ticaret dergisine ilan vermek daha etkili olabilir. Her koşula uygun araçları bulmak ve birleştirmek gerekir.

B2B sitelerine üyelik ve/veya bu türden sitelere kayıt olunması da hem aktif hem de pasif araçların bir arada kullanılmasına örnek teşkil edebilir. Bu sitelere üyelik tercihi açısından yapılması gereken hedef ülkelerdeki B2B sitelerine ağırlık verilmesidir. Odaklanma burada da önemli bir yaklaşımdır. Dolaylı araçlar potansiyel müşterileri cezbederek bize çekmeye yönelik araçlardır. Bu yaklaşım bir anlamıyla “savaşmadan kazanmak” (“gerçek zafer savaşmadan kazanılan zaferdir” Sun Tzu) olarak adlandırılabilir.

Bu konuda sistemli çalışmalar yürütülerek firmanın bu ağlardaki ulaşılabilirliğini ölçerek sürekli olarak kolay ulaşılabilir olmayı hedeflemek gerekmektedir.

Her şey hedef pazar tespiti ile basitleşir. Örneğin hedef pazar olarak bir ülke seçildiğinde sektör ile ilgili o ülkedeki dergilere ilan, reklam verilebilir, röportajlar yayınlanabilir, makale konusu olunabilir. O ülkedeki sanal fuarlara katılabilir, sektörümüzle ilgili derneğe üye olabilir, yıllık toplantılarına katılır ve potansiyel müşterilerle doğal ortamlarda tanışabiliriz. Billboardlara reklam verebilir, TV'lere çıkabiliriz.

Bütün bu araçları bir ülkeye yoğunlaştırdığınızda etkisi çok daha fazla artacaktır. Aynı bütçeyi dünya ölçeğinde kullandığınızda yaratılan etki ile bir ülkedeki kullanımının etkisi çok farklı olacaktır. Bütün bunları o ülkenin koşullarını iyi bilerek yaparsanız, salt dolaylı araçlarla bile “savaşmadan kazanabilirsiniz”.

7.5 - Direkt Araçlar (Aktif Araçlar)

İhracat pazarlamasındaki direkt araçlarımız aşağıdaki gibi kategorize edilebilir;

- Elektronik posta,
- Görüntülü elektronik iletişim araçları (skype vb.),
- Telefon,
- Faks,
- Katalog gönderme,
- Yüz yüze görüşme,
- Fuar katılımı,
- Hedef ülkedeki potansiyel müşterilerin ziyaret edilmesi,
- Hedef ülkelerde ofis açmak,
- B2B sitelerine abonelik ve alıcılarla aktif iletişim.

7. BÖLÜM • SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

Etki açısından düşünüldüğünde en etkili aktif araçlardan birisi hedef ülkelerde ofis ve mağaza açmaktır. Hedef pazarda ofis açıldığında artık o pazarda fiili olarak bulunulmaktadır, bu anlamda da doğrudan perakendecilere gitmek veya mağaza kanalı ile son kullanıcılara ulaşmak kolaylaşmıştır.

Bilindiği gibi son kullanıcıya doğru gidildikçe, kâr marjı açısından araçların payı azalmakta ve ihracatçının kâr marjı ve rekabet edebilirliği artmaktadır. Hedef ülkede ofis/mağaza açılması çok etkili bir araç olmasına karşın pahalı ve riski yüksek bir araçtır. Bu alanda devlet yardımları da kullanılabilir,⁸² ancak henüz çok iyi tanınmamış bir pazarda ve kültürel ortamda, yasalar açısından risklerle karşılaşılabilir. Pazar bütün yönleri ile öğrenildikten sonra başvurulması gereken bir araç olarak ele alınmalıdır.

Sadece elektronik posta kullanarak pazarlama yapmaya çalışmak boş bir çabadır. Yüzlerce firmaya elektronik posta gönderimi hiçbir fayda sağlamaz ve bunu sıkça tekrarlıyorsanız bu sizin “kara listelere” girmenize yol açabilir. Genellikle de elektronik postanın kime gideceği bölümünde hedeflenen yönetici ismi yoksa ve posta o firmaya özgü yazılmamışsa etki tam ters bir etki yaratılacaktır.

Firmaların süzülmesi süreci bizi az sayıda firma ile karşı karşıya getirir. Bu firmaların yönetici isimlerine ulaşmak gerekir. Firmaların web sitesi ve dokümanları incelenerek bizim tedarik edebileceğimiz ürünler onların kodlama ve isimlendirmeleri kullanılarak doğrudan belirtilmeli ve metin kısa tutulmalıdır. Alındığına dair teyitleşme de iletişimi geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır. Elektronik posta telefon ve görüntülü iletişim kanalları ile desteklenmelidir. Bu süreç iletişimin ve bilgi toplamanın bir arada yürütüldüğü süreçtir. Unutulmamalıdır ki birincil veri kaynağı olarak insan esas unsurdur. Pazarlama yapmak için görüşülen kişi hedef pazardaki hedef firmanın karar vericisidir. İletişim esnasında pazarla ve ürünle ilgili alınacak bilgiler o ana kadar yapılan araştırmaların değerlendirilmesi için ciddi bir bilgi alma sürecidir ancak bu faaliyet bir form dolduruyor edası ile asla yapılmamalıdır.

Katalog gönderme karşı taraf ile iletişimin güçlenmesi anlamında önem taşımaktadır. Buna örnek (numune) gönderimini de katabiliriz. Elbette bazı ürünler numune olarak gönderilemez ancak iletişim süreci açısından bu gönderimlerin izlenmesi, firmaya vardığı tarihte firmanın aranması iletişimi güçlendirecektir.

Bu araçlar içinde en etkili olanlardan biri hedef pazarda hedef müşterilerin ziyaret edilmesidir. Bu stratejik üstünlüğün başladığı noktadır. Ziyaret edilen firma sayısı arttıkça (firmalar doğru seçildiyse) üstünlük de artar. Görüşülen her bir firma sizin başka hangi firmalarla görüşme yapabileceğinizi bilemez, belirli tahminlerde bulunur. Hele sizin kendi rakip firmaları ile görüştüğünüzü öğrenirse mal alma iştahı artar. Rakibe kaptırılacak bir ürün daha cazip bir üründür. Satın almada farklı tedarikçileri birbirine kırdırma politikası burada potansiyel alıcıları birbirlerine kırdırarak en iyi ve kârlı alıcıya ulaşmanın yolunu açar.

Yüz yüze iletişim bu anlamda bilgi toplama faaliyetinin de en rahat ve etkili olarak devam ettiği bir araç olarak ele alınmalıdır.

B2B siteleri de hedef ülkeye odaklanmalı ve istekli müşteriler konusunda araştırma yapıldıktan sonra hedef müşteri grubuna alınıp alınmadığına karar verilmelidir. Bu sitelerdeki çok sayıda firma aslında hedef firma özelliği taşımayabilirler.

(82) 2010/6 Sayılı Yurt Dışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ - <http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=mevzuat&bolu=A84C-4CFD-D8D3-8566-4520CB1C4B3FEA0C>

7. BÖLÜM • SEÇİLEN HEDEF PAZARLARLA İLGİLİ İSTİHBARAT ÇALIŞMALARI VE STRATEJİK ÜSTÜNLÜK

Bu stratejik üstünlük yakalanabilirse ihracat sürecindeki en avantajlı konum ile işe başlamak olasılığı yüksektir. Çok sayıda alıcı ile görüşmek size hem pazar ile ilgili gerçek bilgileri sağlayacaktır hem de en iyi ve becerikli ve size uyan bayiye seçme şansına sahip olabilirsiniz. Buna ilaveten bir bayi seçtikten sonra bile bayi ile yapılan her türlü müzakerede diğer ithalatçılarla tanışmış olmanızın bayiniz üzerinde müzakereleri çok fazla germemek gibi bir etkisi de olacaktır ki bu hiçte azımsanmayacak bir rahatlık anlamı taşır.

Fuar etkili araçlardan diğer bir tanesidir. Katıldığınız bir fuarda potansiyel alıcılarınız sizin standınıza gelirler, direkt bir ilişki kurma olasılığı oldukça yüksek olabilir. Ancak fuarın da bir olumsuz tarafı vardır, fuarda dünyanın dört bir tarafından gelen rakiplerinizi yanı başınızda yer alırlar. Bu ise alıcılar açısından ciddi bir avantaj anlamı taşır. Herkes iyi bilir ki alıcılar herkesten fiyat alır ve satıcılar arasındaki rekabeti fiyat düşürmek için kullanırlar.

8. BAYİ YÖNETME MODELİ VE ALTERNATİF STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ⁸³

İhracat pazarlamasında klasik iç pazarlamadan çok farklı bir yön söz konusudur. Bunu dikkate almadan genel pazarlama teorilerinden alıntı yapanlar için çok önemli bir kısmını dikkate almamaktadırlar. Bu yön genellikle hiç tartışılmaz ama ihracat pazarlamasının en önemli alanlarından birisidir.

Genelde ihracatı başka bir ülkedeki ithalatçı firmaya yaparız. Bu anlamı ile yapılan ihracat çok bilinen pazarlama teorileri ile açıklanamaz. Bu direkt yapılan bir satıştır ve ithalatçıyı ikna etmeye dayanır. Bu anlamı ile de iç pazarlamadan tamamen farklıdır.

Bu örnekten görülebileceği gibi ihracatın ithalatçıya yapıldığı durumlarda her şey ithalatçıyı ikna etmeye bağlıdır (ikna ise başka faktörlere). Bu bir defalık ihracat için böyledir ancak ihracat aynı firmaya sürekli hale geldiğinde ve/veya o ithalatçı ile tek yetkili bir bayilik anlaşması imzalandığında durum ne olacaktır?

Tek yetkili bayilik (sole-importer distributor) nasıl bir şeydir? Gerçekleşen ihracatların önemli bir bölümü bu tür bayilik anlaşmaları ile yürütülmektedir ve bu ilişkide ihracatçı firma yasal olarak ülkede tek yetkili bayiden başka kimseye mal satamaz. İthalatçı bayii de aynı malı başka bir imalatçıdan alamaz (anlaşmalarda böyle yazar ama dışına çıkıldığı durumlar az değildir).

Görülebileceği gibi bu ilişki de ana ihracatçı firmanın pazar bilgisine olan ihtiyacı (pratik olarak ve mevcut an itibarıyla) yoktur. İthalatçı bayiniz sizi her alanda yönlendirecek, gerekli izinleri alacak, prosedürleri ve uygulamaları size bildirecektir. İthalatçı pazarın bilgisine sahip olarak sizi yönlendirecektir. İşte tam bu noktada ihracatçı açısından esas nokta bu bayi ile ilişkilerin doğru şekilde yönetilmesi ve bayi ile ilişkilerin ve müzakerelerin yürütülmesidir. Burada esas sorun doğru bayi adaylarını bulma bunlarla iyi anlaşmalar yapmaktan ibaret değildir. Buradaki esas mesele bayi ile ana firma arasındaki ilişkinin yönetilebilmesi için bu işin doğasının doğru kavranılmasıdır.

Bu ilişkinin doğası "zıtların birliği" üzerine temellenmiştir. İhracatçı açısından bayi, hem ortaktır hem de rakip. Hem dosttur hem düşman. Genellikle bu zıtlık unutulur meselenin sadece bir tarafına bakanlar bu ilişkiyi yönetemezler.

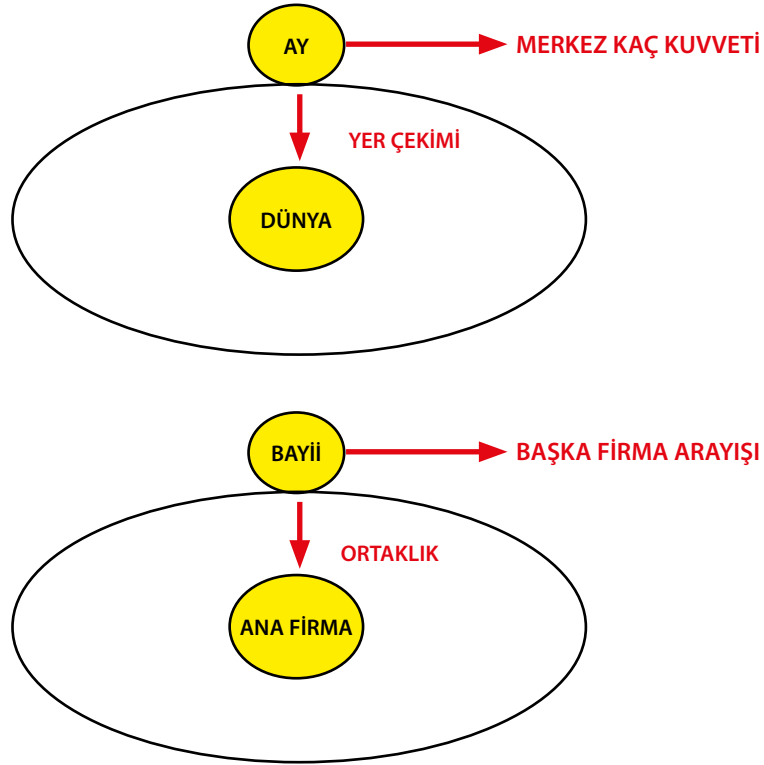
Bayi sizin bir anlamda ortağınızdır. Çıkarlarınız ortaktır. Siz kazanırsınız bayiiniz de kazanır. Bayi sizi orada tanıtır sizin markanızla satışlar yapar sizde onu desteklersiniz. Buraya kadar her şey yolundadır ancak hayat akışını sürdürür. Win-win (kazan kazan) buraya kadardır. Ürün piyasaya girdikten ve tutunduktan sonra o pazardan başka birileri sizi aramaya ve çok büyük siparişlerle ve fiyatlarla bayilik istemeye başlarlar. Veya tam tersi olur bayi sizin sağladığınız malın çok benzerini daha ucuza başka imalatçılardan bulur. Ticari ahlak anlaşmaya uymayı gerektirir ama hayat ticari ahlaka göre akamaz. Komplikasyon cerrahide olduğu kadar ticari ilişkilerde de her an gündemdedir. Bu ilişkiyi yönetebilmek için doğasını anlamaktan ve zamanında doğru taktikleri izlemekten geçer.

(83) Bu bölüm, "Ticari İstihbarat ve Çağdaş İhracatın Stratejisi", Yaman KOÇ, Gazi Yayınları, s.225" alınmıştır.

8. BÖLÜM • BAYİ YÖNETME MODELİ VE ALTERNATİF STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Ana firma ve bayinin ilişki tarzı dünya ile uydusu ayın elips yörüngesini oluşturan güçlerin yerleşimine benzer. İki zıt güç vardır. Dünya ayı merkeze çekip onunla bir olmak ister diğer taraftan da merkez kaç kuvveti ile ay dünyadan kopup kurtulmayı amaçlar. Bu iki gücün çatışması sonucunda ortaya elips bir yörünge çıkar. Ayın dünyaya en yakın olduğu noktalara gelindiğinde uzaklaşma başlar en uzak noktaya gelindiğinde ise süreç yaklaşma eğilimine döner.

Bayi ana firma ilişkisi

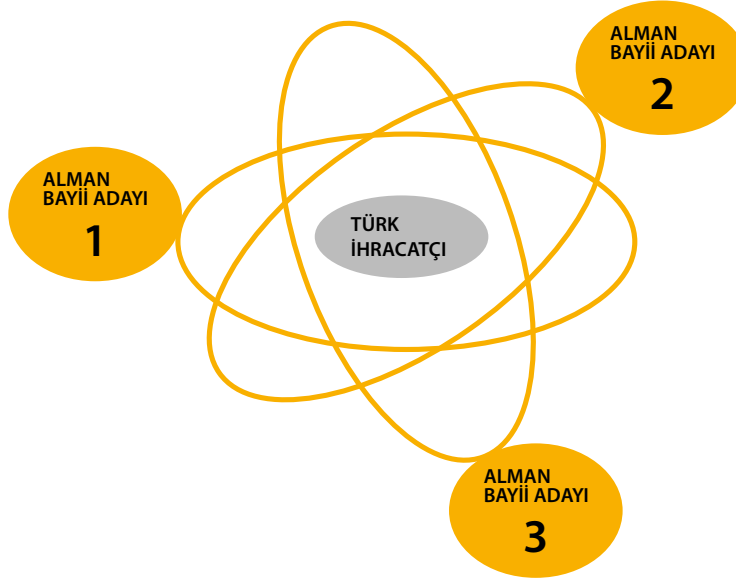


Şekil 19: Bayi ana firma ilişkisi

Ticarette ise bu ilişki devam edebildiği gibi (ki burada da hep iniş çıkışlar, alternatif firma arayışları, müzakereler, çatışmalar olacaktır) çok farklı şekillerde sonuçlar oluşabilir. Birincide dünya ayı kendine çeker ve bir olurlar yani ana firma ve bayi ortak bir yatırım yaparak veya ortak bir şirket kurarak bu ayrılığı birliğe dönüştürürler veya ay dünyanın yörüngesinden çıkıp başka bir yörüngeye girer. Bayi başka bir ana firma ile anlaşır veya dünya başka bir ay bulup yörüngesine alır. Elbette değişik ara çözümler de söz konusu olabilir.

8. BÖLÜM • BAYİ YÖNETME MODELİ VE ALTERNATİF STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu strateji ihracatçı açısından bakıldığında da aynıdır. İhracatçının bir pazarda aynı anda 3 bayi adayı ile bayilik için görüştüğünü düşünelim. Böyle bir durumda **manevra alanı** genişleyecek ve stratejik üstünlük bütünü ile ihracatçıya geçecektir. Böyle bir durumda merkeze oturacak olan ihracatçımız üç bayiyi de aynı anda kontrol edebilir ve **en uygun bayi adayını en uygun koşullarda seçebilir**. Üç bayi onun yörüngesinde olur. Örneğin Almanya'dan bir bayi seçeceksek üç firma ile aynı anda müzakere aşağıdaki gibi bir şekil ile gösterilebilir.



Şekil 20: İhracatçı firma stratejik üstünlük oluşumu

Görülebileceği gibi "ithalatçı bayiler" ile ilişkilerin tartışıldığı yerde önemli olan yukardaki çelişkiyi doğru yönetme becerisidir. İthalatçı bayi size ödemelerini yaptığı ve malınızı sattığı sürece sizin açınızdan bir sorun yok gibi görünür ama aslında sorun var mıdır? Yok mudur? Bunu ancak ticari istihbaratı doğru kullanarak ölçebilirsiniz.

Bayinizin performansını nasıl ölçebilirsiniz? O ülkedeki bayinizin satışının artması performansı ölçülebilir mi? Ya ülke ithalatının büyümesine göre bayinizin satışı çok düşük kalıyorsa ne yapılmalıdır? Kendinizi alternatif ana firma arayışlarına karşı nasıl korursunuz? Kendi fiyatlarınızı ve kârlılığınızı nasıl artırabilirsiniz? Bayinize karşı nasıl bir strateji izlemelisiniz? Ve karşı stratejilere nasıl karşı koyabilirsiniz?

İhracat bayilerle yapıldığında süreklilik bayileri yönetme becerisi ve/veya alternatif bayi adaylarını bulabilmek ile mümkündür.

Bu noktada çağdaş ihracat pazarlaması strateji, hile (strategem), müzakere tekniği, senaryo ve iletişim karmasına dönüşmektedir, "ürün karmasına" değil.

8. BÖLÜM • BAYİ YÖNETME MODELİ VE ALTERNATİF STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bayi yönetimi bayi ile çalışıldığı süreçte de devam eder. Bayinin performanslarının ölçülmesi, başka pazarlardan edinilen taktiklerin bayiye aktarılması, gerekirse bayinin eğitilmesi ve desteklenmesi gerekir ama aynı zamanda alternatif firmalar ve hareket tarzları da rezervde tutulmalıdır.

8.1 - Operasyon ve Tamamlanan İstihbarat Döngüsü

Daha önce teorik düzeyde anlatılan istihbarat döngüsü pazara gidildiğinde ilk turunu tamamlar. Pazarda yapılan görüşmelerin hepsi raporlanmalı ve yorumlanmalıdır. Eski tezler bu yeni bilgiler açısından eleştirilmeli ve “tezlerle hayat arasındaki çelişki” çözülmeye çalışılmalıdır. Bu raporun ilgili yöneticilerle paylaşılması ve onların görüşlerinin alınabileceği bir sistemin kurulması gerekmektedir. Bu süreç aynı zamanda firmada ticari istihbarat kültürünün başlaması açısından da önem taşımaktadır. Pazarda elde edilen yeni bilgiler teorimizi zenginleştirilmeli ve o pazarla ilgili anlayışımızı derinleştirmelidir.

İlk satış başladıktan sonra da araştırma ve bilgi toplama faaliyeti aralıksız devam ettirilmeli ve ilgililerle bu bilgiler tartışılmalıdır. Her pazarda yeni taktik ve strateji gereksinimleri hiper rekabet çağında artmaktadır.

8.2 - Sürdürülebilir Üstünlük ve Kârlılık

Bir işletmenin temel amacı kâr etmek ve bunu sürdürülebilir kılmaktır, aksi takdirde firmanın yaşamı devam etmez. Dış ticaret faaliyeti firmanın uluslararası bir firmaya doğru evrilmesini sağlar. Bu bir süreç ve kültürdür. Bu süreç içinde firmanın dış ticarete ilişkin bir iş yapma bilgisi (knowledge) ortaya çıkar. Bu bilginin bir kısmı yazılı olarak ortaya konabilir ancak bir kısmı ise personelin kafasındadır. Bilinir ama paylaşılmaz çünkü genellikle çok basittir ve söylenmeye ve yazılmaya değer bulunmayabilir. Bu bilgi firmanın gerçek hazinelerinden biridir ve ortaya çıkarılmalıdır. Bu alan yabancı firma yöneticilerinin kendi ülkelerinde nasıl ağırlanması gerektiğinden başlayıp başka ülkelerdeki iletişim konusunda nasıl hareket edileceğine kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Raporların çok detaylı yazılması bile bu türden bilginin ortaya konulmasına yardımcı olabilir.

Bütün amaç sürdürülebilir kârlılıktır ve bunun sağlanması stratejik üstünlük yaratmaktan geçmektedir. Rekabet istihbaratı bu üstünlüğün yaratılmasında firma gücünün belirli hedeflere odaklanması ile artırılmasını sağlayan bir araçtır. Rekabet istihbaratı firmanın uzun dönemli stratejilerinden taktik kararların alınmasına kadarki her süreçte “istihbaratı temel almayı” sağlayan bir yaklaşımdır.

Hiper rekabetin ve krizlerin arttığı dünyamızda sürdürülebilir kârlılık ancak küresel bir firmaya dönüşmek, bütün dünyada operasyon yapabilme becerisi kazanmak ile mümkündür. Rekabet istihbaratı bize bunun anahtarını sunmaktadır.

“Kendini bil, rakibini bil ve pazarları bil” bunları hakkıyla bilersen başarılı olursun.

9. DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE ÇAĞDAŞ İHRACATIN STRATEJİSİ

Rekabet istihbaratı teorisinin dış ticaret alanına uygulanması hiper rekabetin her ürüne yansıdığı bir ortamda kaçınılmazdır. Bugün bu konuya ilgi göstermeyen işletmeler, ilgili devlet birimleri, ticareti ve ihracatı geliştirme kuruluşları kaçınılmaz olarak bu disiplin ile yüzleşmek durumunda kalacaklardır.

Karar verme sürecinin temelinde bilgi ve istihbarat yatmaktadır. Dış ticaretin bütün karar verme süreçlerinde de ticari istihbarat bu rolü üstlenmelidir. Uygulamalar sürekli olmalıdır ve sistem sürekli olarak kendini geliştirerek daha üst aşamalara taşınmalıdır. Bütün mesele gerçekliği yakalayan modeller kurabilmektir. Bu aslında basittir “...fakat en basit şey zordur...” “gerekli bilginin sadeliği” kabul edilmezse, ...bu tezlerle hayatın gerçekliği arasındaki çelişki bir türlü çözülemez.”

Dış ticaret alanında istihbarat teorisi basite indirgenebilir, bu kitap bu çabalardan birisi olarak ele alınmalıdır. Yıllarca yapılan danışmanlık faaliyetleri kapsamında, uygulamalar içinde bu “sadelik” yakalanmaya çalışıldı. Her şey basit ilkelere ve sade bir teoriye indirgenmeye çalışıldı.

Dış ticaret için rekabet istihbaratının kullanılması hedef pazar, hedef rakip, hedef müşteri ve hedef yöneticilerin tespiti ile aşama aşama gelişen Helezonik bir seyir izleyebilir. Bu helezon git gide daralarak çok az sayıda firmaya ve bir bölgeye odaklanacaktır. Bu odaklanma başarının anahtarıdır.

Dış ticaret istihbaratının temel dayanağı önemsiz olan bilginin analiz dışında tutulması ve doğru süzme yapılarak gerekli olanlar üzerinden operasyon yapılmasıdır. Bu anlamı ile her şey doğru süzme üzerine kurgulanmalıdır.

Yapılacak analizler için kurulan **modelin eksiklikleri ve yanlışlıkları** hayatın içinde adım atarken düzeltilebilir ancak bir **varsayım yoksa** hayatın içinde bu gerçekliği yakalamak hemen hemen imkânsızdır. Bu bazen tesadüflerle sağlanabilir ancak bu çağda tesadüflerle yürünemez. Varsayım eksik ve yanlış bile olsa **gerçekliğin kavranılmasında** bir **yaklaşım ve sistematik** getirmesi açısından önem taşır.

Stratejik yaklaşım başarının esas anahtarıdır. **Stratejik yanlışlar taktikler ile düzeltilemez.** Küresel oyuncu olmak isteyenler ve bunlara destek vermekle görevli olanlar, ister **tek bir firmanın** isterse bir **ülkenin dış ticaret stratejisini** oluştururken, **ticari bilgi ve istihbarata** dayanmak zorundadırlar.

Dünya ölçeğinde rekabetçi olabilmenin önemli araçlarından biri olan “ticari istihbarat”, ihracatın planlanmasının ve yürütülmesinin esas motorudur. Ticari bilgi zemini üstünde yükselen bu “eylemsel bilgi”, hem stratejik anlamda hem de taktikler düzeyinde ihracat faaliyetinin eylem kılavuzudur.⁸⁴

İhracat sürecinde “zıt unsurlar” bir aradadır. Hem birbirlerine karşıttırlar hem de birliktedirler. Zaman zaman birbirlerine dönüşebilirler. Alış-veriş, kâr-zarar, açlık-tokluk⁸⁵, genişleme-daralma⁸⁶, ortak-rakip⁸⁷, ağırlık merke-

(84) Bu kısım, “Ticari İstihbarat ve Çağdaş İhracatın Stratejisi”, Yaman KOÇ, Gazi Yayınları, s.255” alınmıştır.

(85) Ana firma ve müşterinin mal satma ve alma konusundaki istekliliklerinin düzeyi ve çatışması

(86) Bilgiden istihbarata giden yolda hem genişleyerek hem de daralarak bilgiye ulaşma

(87) Ana firma bayi ilişkisinde hem rekabet hem de ortaklık bir aradadır

9. BÖLÜM • DIŞ TİCARET İSTİHBARATI VE ÇAĞDAŞ İHRACATIN STRATEJİSİ

zi-güç tasarrufu⁸⁸, tehdit-vaat⁸⁹, aŐađı-yukarı⁹⁰, dolaylı-direkt⁹¹, analitik-bütünsel, plan-dođaçlama⁹² bu süreçteki bazı karŐıtlıklardır. İŐin doğasının anlaşılmasında bu türden **karŐıtlıkların anlaşılması** hayati önemlidir. Bu ihracat sürecinin diyalektiğidir. Türk tarzı bu karŐıtlıkların aŐılarak baŐka bir zemine gečilmesi olarak anlaşılabilir.

Bilgiye ulaşmak ve ticari amaçlar için kullanılır kılmak birleşik bir süreçtir. Bu süreç bitmeyen bir şekilde, bilgi ile bilgisizliğin çatıŐıđı, birbirine dönüştüğü sarmallar halinde uzayıp giden bir yol gibidir. Bazen insan kendini çok bilgili hissediyor bazen ise çok cahil. Bilgiye ulaşmanın yolu bilgisizlikten yani hep boş bir bardak olmaktan geçiyor.

Yunusun deyiŐiyle;
Anlamadan dinledik
Dinlemeden anladık
Gerçek erin bu yolda
Yokluktur sermayesi
“Yokluk” ticari bilgi yolunda da en büyük sermayedir.

(88) Güç tasarrufu ve ağırılık merkezi hem yođunlaŐmayı hem de güç tasarrufunu içeriyor

(89) Yönetme sanatının iki zıt unsurunun bir arada kullanımı; ödül ve ceza gibi.

(90) Webde bilgi ararken hem depolanmış bilgilerin taranması (yukardan aŐađıya) hem de kendi araŐtırmalarımızın direkt gerçekleştirilmesi (aŐađıdan yukarı)

(91) İhracat pazarlamasındaki dolaylı-direkt araçların bir arada ve ayrı ayrı kullanımı

(92) Hem planlı hareket hem de planların Şartlara göre deđiŐtirilmesi süreci

AVRUPA İŞLETMELER AĞI

Avrupa İşletmeler Ağı Avrupa Komisyonu tarafından işletmelere AB mevzuatı, dış ticaret ve teknoloji alanında hizmet vermek üzere kurulan merkezlerden oluşuyor. 54 ülkede, 600 kuruluş bünyesinde faaliyet gösteren merkezlerde 3000'e yakın uzman; AB mevzuatı, politikaları, hibeleri, kredileri ve ihalelerine ilişkin bilgi sağlıyor, firmalara yeni pazarlar ve ticari işbirliği fırsatları bulmalarına yardımcı oluyor ve yeni teknolojilere ulaşmaları ve kendi teknolojilerini geliştirmeleri konusunda destek veriyor.

KOSGEB İstanbul Boğaziçi Hizmet Merkez Müdürlüğü, İstanbul Sanayi Odası, KOSGEB İstanbul Anadolu Yakası Hizmet Merkez Müdürlüğü ve Sabancı Üniversitesi ortaklığı ile kurulan Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi başta KOBİ'ler olmak üzere tüm işletmelere ücretsiz danışmanlık hizmeti sunuyor ve yıl boyunca çeşitli etkinlikler düzenliyor.

AİA-İstanbul hizmetlerini, İstanbul'daki 4 merkez ofisine ek olarak İstanbul ve Trakya'da KOSGEB İkitelli Organize Sanayi Bölgesi, Edirne, Çerkezköy ve Çorlu Ticaret ve Sanayi Odaları bünyesinde faaliyet gösteren 4 proje ofisi aracılığıyla sunuyor.

Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi işletmeleri, AB mevzuatı, mali yardım ve kredileri, AB'ye ihracatta uyulması gereken kurallar ve merkezlerin faaliyet gösterdiği 53 ülkede ortak arayışı konusunda bilgilendirirken, diğer yandan AB'nin AR-GE destekleri, 7. Çerçeve Programı ve teknoloji transferi konularında işletmelere destek sağlıyor.

Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi'nin ücretsiz danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak ve etkinliklerinde yer almak için www.aia-istanbul.org adresine üye olabilirsiniz.

EKLER

Ticari Bilgi Kaynakları İndeksi

Fita: <http://www.fita.org/webindex/index.html>

RBA services: <http://www.rba.co.uk/sources/>

Lexis Nexis: <http://w3.nexis.com/sources/>

Dialog: <http://www.dialog.com/proquestdialog/#tabview=tab1>

<http://library.dialog.com/bluesheets/html/blo.html>

Global Edge: <http://www.globaledge.msu.edu/>

Fuld: <http://www.fuld.com/resource-center/intelligence-indexes>

Sky Minder: <http://www.skyminder.com/>

Library of Congress: <http://www.loc.gov/index.html> - <http://www.loc.gov/rr/business/azindex.html>

Global Trade Net: <http://www.globaltrade.net/>

Complete Planet: <http://aip.completeplanet.com/>

International Trade Center (ITC): <http://www.intracen.org/itc/elibrary/>

LLRX: <http://www.llrx.com/features/ciguide.htm>

Factiva: <http://www.dowjones.com/factiva/sources.asp>

Bharet: <http://www.bharatbook.com/onlineDatabases.asp>

<http://www.llrx.com/features/deepweb2012.htm>

<http://www.emarketservices.com/start/eMarket-Directory/index.html#FromBanner>

Pazar İstihbaratı Kaynakları

<http://www.marketresearchworld.net>

<http://www.marketresearch.com>

<http://www.reportbuyer.com>

<http://www.datamonitor.com>

<http://www.euromonitor.com>

<http://www.freedoniagroup.com>

<http://www.frost.com>

<http://www.mintel.co.uk>

<http://www.worldmarketintelligence.com>

http://www.buyusainfo.net/adsearch.cfm?search_type=int&loadnav=no

İstatistik Kaynaklar

<http://www.rba.co.uk/sources/stats.htm>

<http://www.offstats.auckland.ac.nz/>

<http://www.intracen.org>

<http://comtrade.un.org/>
<http://www.nationmaster.com>
<http://www.statista.com/>

Firma İstihbaratı Kaynakları

<http://www.hoovers.com/>
<http://www.worldbox.net/companies>
<http://www.manta.com/>
<http://www.rba.co.uk/sources/directs.htm>
<http://www.worldbox.net/>
<http://www.faust-information.com/>
<http://www.kompass.com>
<http://www.solusource.com>
<http://www.importerlist.com>
<http://www.maceuro.com/>
<http://www.dowjones.com/factiva/fce/>
<http://custom.onesource.com/business-information.aspx>
http://chamberdirectory.worldchambers.com/chambers/template/default_WCN.asp?i=57&k=9873423452345234988 world chambers
<http://www.wlw.de>
<http://www.europages.com>
<http://www.ubifrance.com/french-exporters-directory/company-5530-maiqual>
<http://www.superpages.com/global/europe.html>
http://www.spainbusiness.gen.tr/icex/cda/controller/PagelnvTurco/0,8040,6255629_6285339_6258574_0_-1_TR,00.html ispanya
<http://www.webstersonline.com/> abd
http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=241.22800#anclafecha
<http://www.ccrs.info/about.asp> çin
<http://www.zawya.com/cm/analytics/>
http://www.reachgulfbusiness.com/middle_east/jordan/index.htm
<http://www.aladi.org/nsfaladi/importadores.nsf/vimportadores/importadores> latin Amerika ithalatçılar rehber indeksi
<http://zakmedia.ru/directories.shtml> rusya ve diğer ülkeler
<http://www.kontragent.com> rusya
http://www.russica-izvestia.ru/company_eng.html rusya
<http://www.eximbase.com/> Ukrayna
<http://www.corprussia.com/>

<http://www.rcompanies.com/> romanya
[http://www.incywincy.com/firma rehberi](http://www.incywincy.com/firma_rehberi)

Finansal

<http://www.rba.co.uk/sources/finars.htm>
<http://www.bvdinfo.com>
<http://www.ft.com>
<http://www.hoovers.com>
<http://www.dnb.com>

Gümrük Kayıtları

<http://www.tradeinfo365.com/>
<http://www.sicex.com/>
<http://www.infodriveindia.com/>
<https://www.piers.com/>
<http://www.zepol.com/>
http://www.rusimpex.ru/index1.htm?varurl=Content_e/Reference/index.htm (Rusya)

Firma Kuruluş Kaynakları

<http://www.commercial-register.sg.ch/home/worldwide.html>
<http://www.companieshouse.gov.uk/links/introduction.shtml#reg>
<http://www.globalbusinessregister.co.uk>
<http://www.gbrdirect.co.uk/>

Birleşmeler

<http://www.corpfinworldwide.com>
<http://www.dealmonitor.co.uk>
<http://www.mergermarket.com>

Batan Firma Kaynakları

<http://bankrupt.com/>
<http://tcrresources.bankrupt.com/bin/index.pl>

Derin Web Arama Motorları

<http://clusty.com/>
<http://lookahead.surfswax.com/index-2011.html>
<http://www.scirus.com/>
<http://www.humbul.ac.uk/>
<http://org.deeppeep.qirina.com/>
<http://www.techxtra.ac.uk/>

<http://www.infomine.com/>

<http://www.incywincy.com/>

Fuarlar

<http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=DC11409C-D8D3-8566-4520F6051E487763>

İhaleler

<http://www.tenderise.eu>

<http://www.devbusiness.com/bm>

<http://www.globaltenders.com>

<http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,menuPK:51565~pagePK:95864~piPK:95915~theSitePK:40941,00.html>

ŞEKİLLER İNDEKSİ

Şekil 1. Lexis Nexis arama motoru

Şekil 2. Lexis Nexis kaynağından Afrika'ya ilişkin rehberlerin indeksi

Şekil 3. FİTA'nın ticari bilgi kategorileri

Şekil 4. Avrupa ve ABD firma kuruluş ve finansal bilgiler rehberi

Şekil 5. Google gelişmiş arama motoru seçenekleri

Şekil 6. BizNar derin web arama motoru

Şekil 7. BizNar derin web arama motorunda "apparel" kelimesi ile yapılan arama sonuçları

Şekil 8. Dış Ticaret meslek piramidi

Şekil 9. Helezonik Vida İstihbarat Modeli (HEVİM)

Şekil 10. Küt ve Helezonik vida modellerinin karşılaştırma şekilleri

Şekil 11. Trade Map gelişmiş GTİP arama fonksiyonu

Şekil 12. Trade Map başlangıç sayfası

Şekil 13. Türkiye uygulanan gümrük tarife oranları, (Türkiye artışına göre dizilmiş) GTİP 842121

Şekil 14. AB Market Access veri tabanı

Şekil 15. AB Market Access veri tabanı

Şekil 16. AB Market Access veri tabanı

Şekil 17. Dünyada gümrükle ilgili tarife ve diğer değişiklikleri arama motoru

Şekil 18. "Market Research" arama motoru

Şekil 19. Bayi ana firma ilişkisi

Şekil 20. İhracatçı firma stratejik üstünlük oluşumu

TABLolar İNDEKSİ

- Tablo 1. Büyümedeki artışa göre dünya yıllar ithalatı tablosu GTİP 842121
- Tablo 2. Büyümedeki artışa göre dünya çeyrekler ithalatı tablosu GTİP 842121
- Tablo 3. Çeyrekler itibariyle büyüyen pazarların yıllar ile kıyaslanması GTİP 842121
- Tablo 4. Yıl ve çeyrekler itibariyle büyüyen pazarlar GTİP 842121
- Tablo 5. Cari açık büyüyen ülkeler tablosu GTİP 842121
- Tablo 6. Türkiye yıllar ihracatı GTİP 842121
- Tablo 7. Türkiye çeyrekler ihracatı GTİP 842121
- Tablo 8. Türkiye yıllar ve çeyrekler ihracatı GTİP 842121
- Tablo 9. Türkiye ihracatı yıllar ve dünya ithalatı yıllar, (Dünya artışına göre dizilmiş) GTİP 842121
- Tablo 10. Türkiye ihracatı yıllar ve dünya ithalatı yıllar, (Türkiye artışına göre dizilmiş) GTİP 842121
- Tablo 11. Rusya'nın "842121'de" yıllar itibariyle ithalat tablosu
- Tablo 12. Rusya'nın "842121'de" çeyrekler itibariyle ithalat tablosu
- Tablo 13. Rusya'nın "2013 yılı 10. Ay" ile "2012 yılı 10. Ayını" kıyaslama tablosu
- Tablo 14. Türkiye Rusya arası, 842121'de potansiyel ticaret hacmi (Yıllar)
- Tablo 15. Dünya ithalatının düştüğü Türkiye'nin yükseldiği pazarlar GTİP 842121 "su arıtma cihazları"
- Tablo 16. Hedef rakiplerin hedef pazarda ihracattaki büyüme miktar ve oranları
- Tablo 17. Rusya'ya 842121 kodunda ihracat yapan firmaların tablosu
- Tablo 18. AB ihale kaynağı

KAYNAKÇA

- Agrawal Smita ve Kriti Agrawal, "Deep Web Crawler: A Review", International Journal of Innovative Research in Computer Science & Technology (IJIRCST)
ISSN: 2347- 5552, Volume -1, Issue-1, September-2013
- Boncella J.Robert., "Competitive Intelligence And The Web", Washburn University
- Canitez Murat, Ecer Ferhat; "Uluslararası Pazarlama-Teori ve uygulamaları" Gazi Kitabevi, Ankara
- Chiu Susan-Tavella Domingo, "Data mining and Market Intelligence for Optimal Marketing Returns"; Typset by Charon Tec Ltd., 2008
- Clausewitz C.V.; "Savaş Üzerine"; Özne Yayınları, Haziran 1999,
- Craig S. Fleisher, Sheila Wright, "Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China, Japan, and the West" Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). © 2009 Wiley Periodicals, Inc. • DOI: 10.1002/tie.20263

Çe-Tung Mao "Askeri Yazılar", Sol Yayınları,2. Baskı s.85

D'aveni Richard A., "Hypercompetition - Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering" Foreword By Ian C. Macmillan, The Free Press A Division Of Macmillan, Inc. New York, 1994

Evans Matt H.; "Excellence in Financial Management," Course 12: Competitive Intelligence (Part 1 of 2)"
Frion Pascal- Yzquierdo-Hombrecher Jacqueline,;"How to Implement Competitive Intelligence in Sme's?" Cerege Laboratory, University of Poitiers Acrie Network, Acrie Nantes, France, Visio 2009,

Gray s.; "Modern Strateji", Truva Yayınları, İstanbul Mayıs 2008

Herbert A. Simon, "The New Science of Management Decision" (New York: Harper & Row, 1960

Jesse Alpert & Nissan Hajaj, "We new the web was big" Software Engineers, Web Search Infrastructure Team.

Koç Yaman, "Ticari istihbarat ve Çağdaş İhracatın Stratejisi", Gazi kitabevi, 2011

Krasnow D. Jay,; "The Competitive Intelligence and National Security Threat from Website Job Listings"

Laura Ruotsalainen "Data Mining Tools for Technology and Competitive Intelligence"

McKinsey Veda C. Storey, , Mack Robinson College of Business, Georgia State University, MIS Quarterly Vol. 36 No. 4, pp. 1165-1188/December 2012 1165

Li Yingzhou et al., "Patent Information Analysis Method in Competitor Intelligence Research" 2006 Tsinghua Tongfang Knowledge Network Technology Co., Ltd.(Beijing)(TTKN

Manzini, Prof.ssa Raffaella "Patent Intelligence For Competitive Benchmarking: Brembo Case Study" Anno Accademico 2011-2012

Mütercimler, Erol; "Geleceği yönetmek için, Stratejik Düşünme", Alfa Yayıncılık, Ekim 2009,

Özdağ, Ümit; "İstihbarat Teorisi" Kripto Kitaplar A.Ş., Ankara Ekim 2009

Gray Paul, "Competitive Intelligence Manager's Guide to Making Decisions About Information Systems" (John Wiley & Sons, 2005). BUSINESS INTELLIGENCE Journal • vol. 15, No. 4 37

Robert J. Boncella,; "Competitive Intelligence and The web" Washburn University Communications of the Association for Information Systems (Volume 12, 2003) 327-340

Prof. Dr. Şafak, "Basitlik ilkesi", Kabalıcı Yayınları, 2011

Seene sharp "Competitive intelligence advantage" Wiley Inc, New Jersey, 2009, s. 176

"SME Direct Competitive Intelligence" Printable PDF Industry Canada,

Tzu, Sun; "Savaş Sanatı", Türkçesi Adil Demir, Kastaş Yayınları, Mayıs 2004

Vriens Dirk, "Information and Communication Technology for Competitive Intelligence " IRM Press, 2004

NOTLAR

NOTLAR

102

www.aia-istanbul.org

network

enterprise europe



www.aia-istanbul.org

**KOSGEB İstanbul Boğaziçi
Hizmet Merkezi Müdürlüğü**
Gürsel Mh. Erzincan Sk. No:18
Kat :1 Kağıthane - İstanbul
T : +90 212 287 45 86 (dahili:1114)
F : +90 212 287 45 93
www.kosgeb.gov.tr

**KOSGEB İstanbul Anadolu Yakası
Hizmet Merkezi**
İMES San. Sit. C Blok 308. Sok. No. 46
Y.Dudullu - 34776 İstanbul
T : +90 216 528 21 00
F : +90 216 528 21 21
www.imes.kosgeb.gov.tr

İSTANBUL SANAYİ ODASI
Meşrutiyet Caddesi No. 62
Tepebaşı - 34430 İstanbul
T : +90 212 292 21 57
F : +90 212 293 55 65
www.iso.org.tr

SABANCI ÜNİVERSİTESİ
Orhanlı Tuzla
34956 İstanbul
T : +90 216 483 96 48
F : +90 216 483 91 18
www.sabanciuniv.edu

