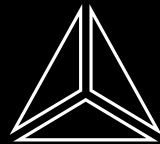
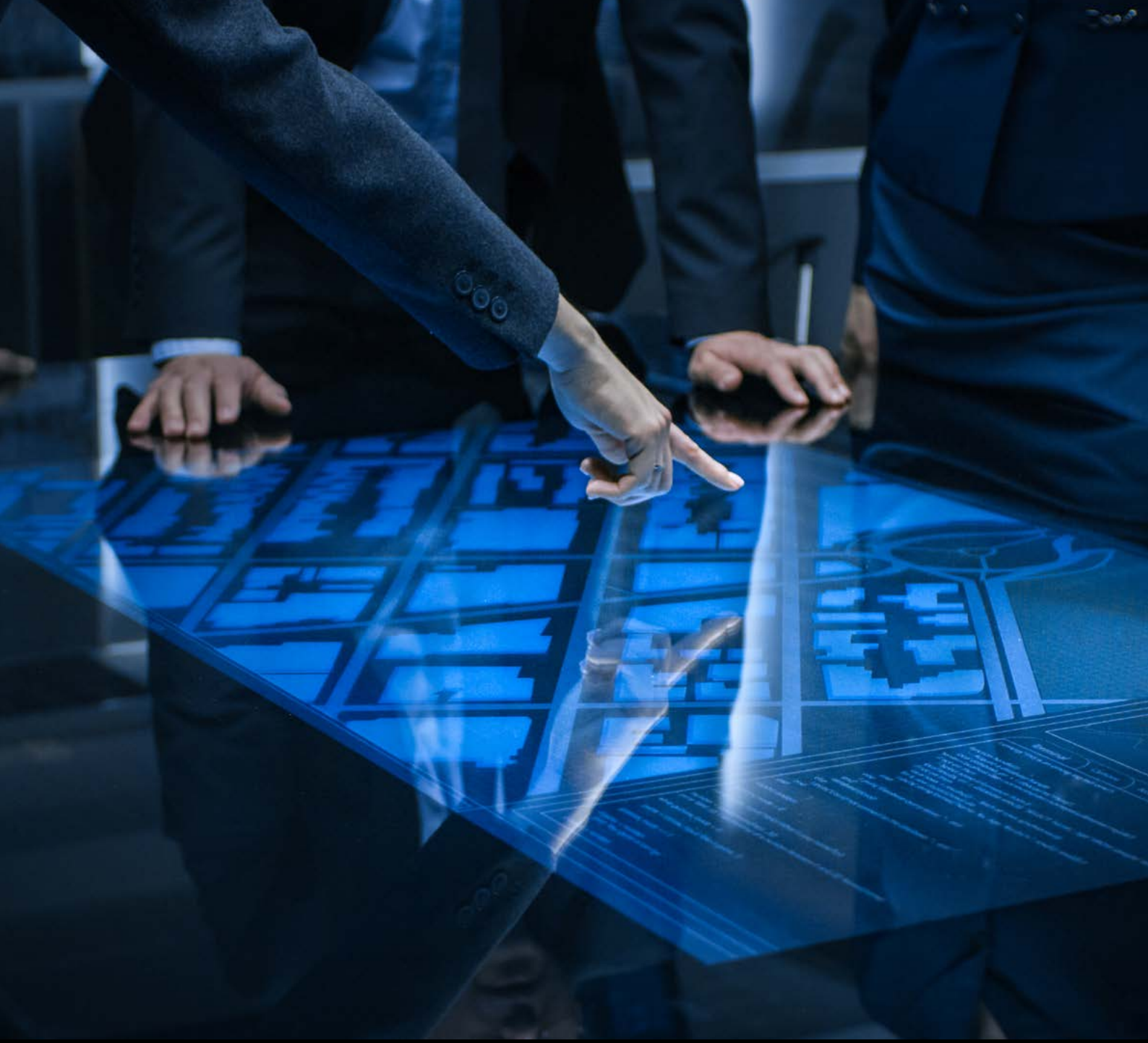
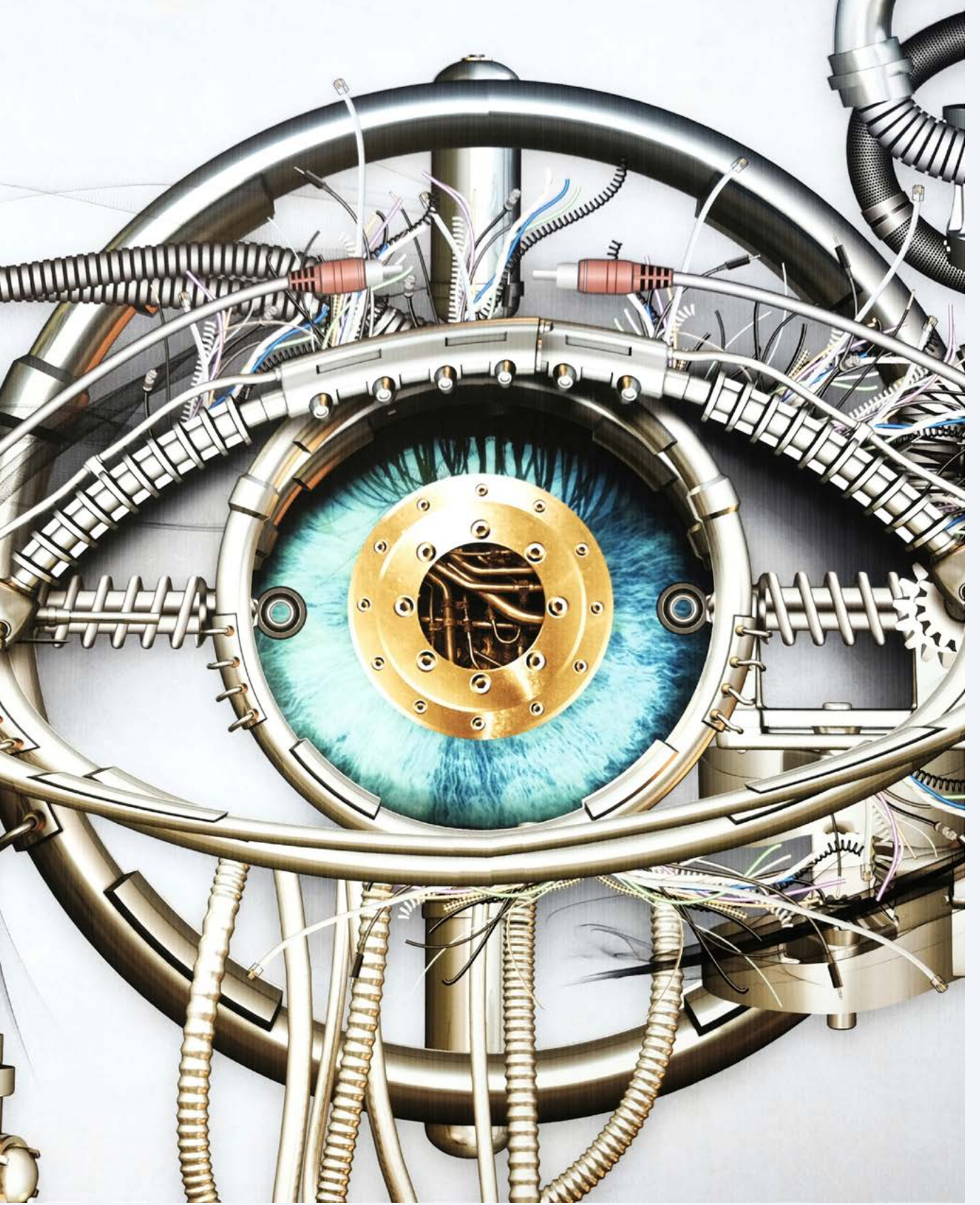


REKABET İSTİHBARATI VE RİSKLERİN TESPİTİ



thinktech
STM Teknolojik Düşünce Merkezi

PERSPEKTİF



İşbu eserde yer alan veriler/bilgiler, yalnızca bilgi amaçlı olup, bu eserde bulunan veriler/bilgiler tavsiye, reklam ya da iş geliştirme amacına yönelik değildir. STM Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş. işbu eserde sunulan verilerin/ bilgilerin içeriği, güncelliği ya da doğruluğu konusunda herhangi bir taahhüde girmemekte, kullanıcı veya üçüncü kişilerin bu eserde yer alan verilere/bilgilere dayanarak gerçekleştirecekleri eylemlerden ötürü sorumluluk kabul etmemektedir. Bu eserde yer alan bilgilerin her türlü hakkı STM Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş.'ye aittir. Yazılı izin olmaksızın işbu eserde yer alan bilgi, yazı, ifadenin bir kısmı veya tamamı, herhangi bir ortamda hiçbir şekilde yayımlanamaz, çoğaltılamaz, işlenemez.



 Prof. Dr. Erdal AKDEVE
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

 Dr. Öğr. Üyesi Erman BENLİ
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

1. GİRİŞ

Artan küresel rekabet ve hızla değişen politik ile teknolojik gelişmeler, işletme yöneticilerinin bilgi ihtiyacını her zaman olduğundan daha fazla artırmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu böylesi bir iş ortamında, işletmeler hem geliştirdikleri stratejilerini koruyarak uygulamaya geçirmekte hem de rakiplerinin stratejileri konusunda sürekli daha fazla bilgi edinme gayreti içerisinde olmaktadır. İşletme yöneticilerinin önceliği, işletmelerini başarıya götüren faktörlere ve sürdürülebilirliğe odaklanmaktır. Dolayısıyla, işletmelerin dış çevrenin sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için risk almaları ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. İşletmelerin bulunduğu ortamda güçlü bir konum alabilmesine dair strateji geliştirme ve uygulama sürecinde rakiplerin karar ve eylemlerinin izlenmesi çok önemlidir. Etkili bir stratejik yönetim kapasitesinin geliştirilmesi için, işletmenin rekabet çevresine dair veriye ulaşma ve enformasyon üretme yetkinliğini artırma sürecinde rekabet istihbaratı önemli role sahiptir. Bu nedenle, işletmeler alternatif istihbarat kaynakları geliştirmeli, rekabet çevresinin çeşitli yönlerini taramalı ve çalışanlarını istihbarat elde etmenin zorunluluğu konusunda duyarlı hale getirmelidir.

Rekabet istihbaratı kavramı yalnızca işletmeler ve işletme yöneticileri için önem arz etmemektedir. İşletmelerin yanında, ülkeler de siyasal iktidarın belirlediği kısa, orta ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda rekabet istihbaratına sahip olmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla, ulusal ve uluslararası hedeflere ulaşmada rekabet istihbaratı büyük önem taşımaktadır. Kamu sektörünün en

önemli alt bileşenlerinden biri olan savunma sanayii, rekabet istihbaratının belki de en önemli olduğu sektör olarak ön plana çıkmaktadır.

İstihbarat kelimesinin toplumda gizli ve kötü işlerin yapılabilmesi için ajanların yasal veya yasal olmayan, etik veya etik olmayan yollarla bilgi edinmesi olarak algılanıyor olması giderilmeye çalışılmaktadır. Rekabet istihbaratı kavramı ile yasal ve etik yollarla bilgi elde etmeyi amaçlayan “bilgi ajanları”nın olması kastedilirken casusluğu içermemesi temel bir yaklaşımdır. Dolayısıyla, işletme çevresinden bilginin toplanması ve işlenmesi rekabet istihbaratı sistematigi içerisinde konumlandırılmıştır^[1].

Stratejik rekabet istihbaratı özelinde özellikle savunma sanayiinde elde edilen istihbaratın değerini kavramak ve bu alanda karar verme süreci için elde edilen bilgi ve verilerin, buna ek olarak da veri sınıflandırmalarının ne kadar yararlı olduğunu görmek gerekmektedir. Savunma firmalarının ne gibi bilgilere ihtiyaç duyduğunu belirlemek, özellikle son yıllarda farklı ülkelerin başarılı rekabet istihbaratı uygulamalarını ve onların dış pazarlardaki performansını inceleyerek mümkün olmaktadır.

Rekabet istihbaratı, sağladığı faydaların yanında bir takım hukuki riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, rekabet istihbaratında hukuki risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, rekabet istihbaratı faaliyeti nedeniyle ortaya çıkacak hukuki yaptırımlar önemli bir maliyet teşkil edebilecektir. Rekabet istihbaratının hukuka uygun bir şekilde tasarlanması ve uygulanması, özellikle devletin yoğun müdahale ve



yönlendirmelerinin olduğu ve uluslararası rekabet ve teknolojik yeniliklerin sürekli değişiklikler yarattığı savunma sanayiinde daha fazla önem arz etmektedir. Dolayısıyla, rekabet istihbaratı mekanizmasının tasarlanması ve uygulanması süreçlerinden önce, hukuki riskler başta olmak üzere diğer tüm risk faktörlerinin ortaya konulması ve bunların süreç içerisinde nasıl yönetileceğinin, bunlara karşı alınabilecek tedbirlerin ne olabileceğinin ve/veya bu riskleri minimize edebilecek bir hukuki uyum mekanizmasının nasıl tesis edilebileceğinin ortaya konulması gerekmektedir.

2. REKABET İSTİHBARATI (Rİ)

Rekabet sürecinde bilgi akışının yönetilerek farklılık yaratacak bilgiye ulaşabilmek için bilişim sistemleri altyapısının kurulması ve insan kaynakları uzmanlık kapasitesinin geliştirilmesi gereklidir. Bu çabaların temelinde, yöneticilere gerekli olan bilgi akışının sağlanarak daha hızlı ve doğru karar alınmasının sağlanması yatmaktadır. İşletmelerin ihtiyacı olan bilgiyi elde etmek için birçok model geliştirilmiş (bilgi yönetimi, pazar araştırması, rakip analizi gibi) ve her geçen gün bu modellere yenileri eklenmektedir. Bu modelleri genel olarak çerçeveleyen veya işbirliğiyle sinerji oluşturmaya aday rekabet istihbaratı yaklaşımı, son yıllarda önemli bir perspektif olarak akademi ve iş dünyasının gündemindedir.

Günümüz iş ortamında pazara yeni rakiplerin girişi ve yeni ürün sunumundaki hızlı değişim, işletmeler açısından yönetilmesi güç bir durumdur. Etkin ve proaktif olabilmek için kuruluşların dış ortamına yarattığı fırsatlara, zorluklara, risklere ve sınırlamalara cevap vermeleri gerekmektedir^[2]. Bu değişimi yönetmek ve olası riskleri minimize etmek için, işletmeler pazar ve pazardaki rakiplerine yönelik veri ve enformasyon elde edip analiz etmeye ihtiyaç duymaktadır. Rekabet istihbaratı ve özellikle savunma sanayiinde istihbarat, üreticilerin ve ülkelerin rekabet gücünü artırmaya yönelik karar alma sürecini desteklemek için; rakipler, yeni rakipler, müşteriler, tedarikçiler, rakip endüstriler hakkında bilgi edinme ve kullanma şeklinde ifade edilebilir^[3]. Rekabet istihbaratı, yöneticilere mevcut ve gelecekteki rekabet hakkında bilmeleri gereken bilgileri, kendi kuruluşlarının güçlü ve zayıf yanlarını, piyasadaki büyük müşterilerin finansal durumu ve mevcut ürünler hakkında ayrıntılı incelemenin nasıl yapılabileceğini, rakiplerin hangi yeni teknolojileri (özellikle yıkıcı teknolojiler) kullandıklarını anlamak konusunda katkı sunmaktadır^{[4],[5]}. Dinamik bilgi edinme, değerlendirme, entegre etme, dağıtma ve kullanma süreci, kurumsal yeteneklerin geliştirilmesi ve rekabet avantajlarının gerçekleştirilmesi için kritik öneme sahiptir^[6]. Rekabet istihbaratının kalitesi ise onun doğruluğu, kullanılabilirliği, derinliği, ilgililiği, yanıt verici olması/ihtiyaçları karşılayabilirliği, doğru zamanda elde edilmesi olarak sıralanmaktadır. Dolayısıyla, istihbaratın yalnızca elde edilmesinin yanı sıra hangi koşullarda, ne şekilde ve ne zaman elde edildiği de büyük önem taşımaktadır.

Rekabet istihbaratı; iş aracı, sistematik tavsiyeler, ürün ve süreç olarak tanımlanabilmektedir^[1]:

- Bilgi, içsel ilişkiler ve stratejik planların kalitesini artırarak iş performansını ve değişimi sürdüren modern işletmelerde stratejik yönetim sürecine önemli katkılar sağlayan bir iş aracı,
- Bir işletme veya ülkenin rekabet durumunu etkileyen potansiyel gelişmeler veya fırsatlar için dış çevredeki bilginin planlanması, toplanması, analiz edilmesi ve yayılımını içeren sistematik süreçlerden oluşan uygulanabilir tavsiyeler,
- Özel uygulamalar için temel alınan pazardaki rakiplere ilişkin bilgileri içeren bir ürün,
- Rekabet avantajı için bilinen veya potansiyel rakiplerin bilgilerini toplayan, analiz eden ve değerlendiren bir süreç,
- İşletme planlarını, kararlarını ve uygulamalarını etkileyen dışsal bilgilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve yönetilmesini sağlayan etiksel ve sistematik bir programdır^[7].

Rekabet istihbaratı kavramının; rakip istihbaratı, bilgi yönetimi, pazar araştırmaları ve casusluk gibi kavramlara benzediği iddia edilebilir. Ancak bu kavramların hepsi birbirinden farklıdır. Stratejik yönetimde pozisyon yaklaşımı ile önemli bir dönüşümü sağlayan Michael Porter, rakip istihbaratını, işletmelerin pazarda pozisyon bulması ve bunun sürekliliği için rakiplerinin ne yaptıklarını izlemek amacıyla verilerin toplanması, derlenmesi, sınıflandırılması, analiz amacıyla işletmenin stratejistleri ve karar vericilerine iletilmesi süreçlerinden oluşan bir sistem olarak tanımlamakta ve “*competitor intelligence*” olarak adlandırmaktadır. Bilgi yönetimi, işletme içerisindeki bilginin elde edilmesi ve dönüştürülmesine odaklanırken, rekabet istihbaratı işletmeyi etkileyen dış olaylardaki bilgilerin elde edilmesine odaklanır. Rekabet istihbaratı ile pazar araştırması yaklaşımları bilginin toplanması ve analizi bakımından oldukça farklı formlara sahiptir.

Rekabet istihbaratının fonksiyonları strateji girdileri üzerinde durur, yönetimi her bir girdi için mümkün olduğunca erken bir zamanda uyarır ve en önemlisi her bir strateji girdisi etrafında yönetim takımının üyelerine angaje eder. Buna göre, rekabet istihbaratı uygulamalarının stratejik planlamada işletmeye kazandıracığı potansiyel faydalar şunlardır:

- Proaktif stratejilerin etkin olmasını sağlayacak iş fırsatlarının veya problemlerin ortaya çıkmasında etkin bir rol oynar.
- Sürekli gelişim için bir temel sağlar.
- Rakip stratejilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Pazar uygulamaları için hızlı olmayı sağlayarak küreselleşmenin hızlanmasında destek olur; İşletmenin devamlılık ihtimalini artırır.
- İş hacmini artırır.
- Müşterilerin daha iyi değerlendirilmesine imkânı verir.
- Dış etkilerin anlaşılmasını geliştirir.



Üst yönetimin önemli bir sorumluluğu olan rekabet istihbaratı, kararlarda ve işletme stratejilerinin geliştirilmesinde kritik bir öneme sahip olup, rekabet eşiği ve işletme performansını geliştirerek bu konulardaki süreklilik için tatminkâr olabilir.

2.1 Uygulama Süreci ve Düzeyi

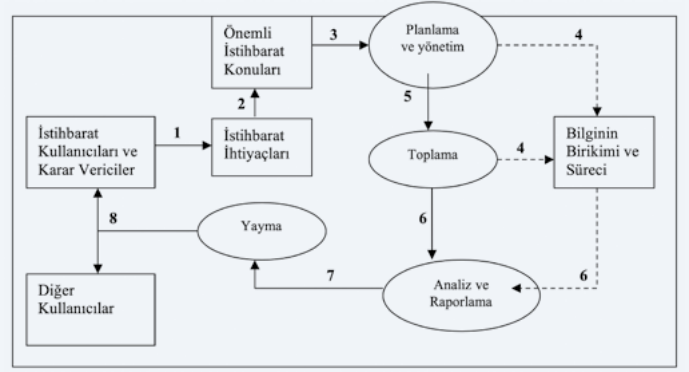
İşletmenin rekabetçi çevresinde veri ve enformasyon elde etmesine yönelik rekabet istihbaratı uygulamasının tasarımına dair bir yol haritasını netleştirmesi gerekir. Yol haritasının tasarımı aslında bu uygulamanın amacı, kapsamı ve beklenen sonuçlarıyla doğrudan ilgilidir. Rekabet istihbaratı uygulamaları; yapılanma, ürünler, projeler ve etik konuları altında ele alınabilir (Tablo 1).

Rekabet istihbaratı uygulamasında verinin toplanması sisteminin işleyişi için Keiser tarafından altı basamaklı bir süreç önerilmektedir:

Karar Alanı	Önemli Konular (Endişeler)
Rİ Çabalarının Odağı	Fırsat ve tehditlere yönelik erken uyarı Stratejik karar verme desteği Taktiksel karar verme desteği Rakip izleme ve değerlendirme Stratejik planlama desteği
Yer ve Yapı	Karar Parametreleri: Kârlı satışlar nerededir? Yeni ürünler nereden gelir? En büyük tehditler nerededir? Rİ Şampiyonu /Müdürü İnsan İstihbarat Ağ Yapısı Bilgi Uzmanları Analistler
Rİ Ürünleri	Zamanında, doğru, ilgili
Rİ Projeleri	Proje bazlı yaklaşım Kararlara odaklanma İstihbarat ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi Sanal ekipler Örnek proje deneyimi Tuzaklar
Rİ Ahlakı	İlk proje öncesi etik kodlarının geliştirilmesi

Tablo 1: Rekabet İstihbaratı Tasarımında Temel Konular^[9]

- Rakiplerin tanımlanması.
- Rakipler hakkında neyin bilmesi gerektiğine karar verilmesi.
- Bilgilerin özel kaynaklarının tanımlanması.
- İşbirliğinin kaynaklarının organize edilmesi ve ihtiyaç duyulan bilgileri elde edebilmek için bir stratejinin tasarlanması.
- Bütün kaynaklardan verilerin birleştirilmesi, analiz edilmesi, işletmenin tahmini performansına karşılık rakiplerin potansiyel performansının değerlendirilmesi.
- Rakiplerin uygulamalarının izlenmesi ve bu izlemenin sonuçlarına göre yönetimin uygulamalarını değiştirebilmesi için bu bilgilerle sürekli iletişim halinde olunması.



Şekil 1: Rekabet İstihbaratı Süreci^[9]

Brummer ve arkadaşları tarafından tanımlandığı gibi rekabet istihbaratı süreci; planlama ve odak, toplama, analiz, iletişim, süreç ve yapı ile örgütsel duyarlılık ve kültür basamaklarından oluşmaktadır (Şekil 1).

Uygulama aşamasında rekabet istihbaratı iki farklı düzeyde söz konusudur. Bunlar strateji odaklı ve taktik odaklı rekabet istihbaratı faaliyetleridir. Stratejik istihbarat, işletme ve rakiplerinin faaliyet gösterdiği rekabetçi, ekonomik, yasal ve politik çevre konusunda üst yönetime enformasyon sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, ittifak ve ortaklıklar ile potansiyel birleşmeler ve satın almalarındaki adaylar hakkında istihbarat geliştirilmesi de bu rolün kapsamındadır. Stratejik düzeyde rekabet istihbaratı, sanayideki fırsat ve tehditlerin tanımlanması ve etkin stratejik karar alma için enformasyon sağlama-yana yönelik kullanılmaktadır. Rakiplerin izlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, senaryo geliştirilmesi ve etkin karşılık vermeler için yasal ölçüler kullanılmaktadır. Öbür taraftan, taktiksel istihbarat, rakip işletmenin günlük operasyonları ile ilgili bilgi ve analiz olarak tanımlanmaktadır. Bu istihbaratın hedefi, rakibin ürün geliştirme, tedarik zinciri ve satış taktiklerine, rakibin tüm operasyonları konusunda anlayış geliştirmektir. Rakiplerin önde gelen uygulamaları ve taktik planlarının bilinmesi, yöneticilere işletmenin günlük operasyonlarını iyileştirmesi konusunda destek sağlar.

2.2 Uygulama Teknikleri

Rekabet istihbaratıyla hedeflenen veri ve enformasyonun elde edilmesi ve analiz edilmesi sürecini kapsayan uygulama için farklı tekniklerden yararlanılmaktadır. Bu tekniklerin tercih amacı ve kapsamı da farklılık arz etmektedir. Yaygın şekilde kullanılan bu tekniklerin bazıları şu şekildedir:

- **Sanayi Analizi:** İşletmenin dış çevresindeki unsurlar; ilgili işletmenin rekabetçiliğini doğrudan etkileyen rakip işletmeler, tedarikçiler, müşteriler, işgücü piyasası, mali kurumlar, ilgili devlet kurumları ve ekonomideki diğer kurum ve kuruluşlara yönelik geniş çevrenin stratejik analizidir. Bu bağlamda, yüksek teknolojiye dayalı ve sürekli değişen sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin dış çevre analizi için sürekli ve sistemli bir enformasyon sağlama fonksiyonudur. Sanayi analizi, pazar araştırmasını da



kapsayan ve sektör ya da ilgili sektörlerin ekonomik, politik, teknolojik ve mali analizlerini de içeren detaylı bir araştırma ve raporlama faaliyetidir. Sanayi analizinde PEST, SWOT, Porter'in Beş Güç Modeli gibi tekniklerden yararlanılmaktadır.

- **Pazar Araştırması:** Pazarlama odaklı bakış açısında rakiplerin, pazarlama stratejileri, pazarlama kanalları, müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve memnuniyeti gibi konularla ilgili istihbarata odaklanılmaktadır. Sanayi analizinden daha dar kapsamlı bir çalışma olan pazar istihbaratı, pazarlama planının hazırlanmasında ve düzenlenmesinde yöneticilere yardımcı olan, pazarlama çevresindeki gelişmelerle ilgili birçok kaynaktan elde edilen güncel bilgilerdir. Pazar istihbaratı, pazarlama planının hazırlanmasında ve düzenlenmesinde yöneticilere yardımcı olan, pazarlama çevresindeki gelişmelerle ilgili birçok kaynaktan elde edilen güncel bilgilerdir^[10].
- **İnternet Yoluyla Rakip Analizi:** Rakip analizi için çeşitli veri ve enformasyon kaynaklarından olan online veritabanlarına ulaşımı sağlamasıyla rekabet istihbaratı için en yeni enformasyon kaynaklarından birisi olarak kabul edilmektedir. İnternet aracılığıyla yapılacak olan rekabet istihbaratının, rakiplerin faaliyetleri, pazar payları, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, imalat kapasiteleri, dağıtım stratejileri, örgüt yapısı, istihdam stratejileri, birleşme ve satın alma faaliyetleri konusunda bilgi sağlaması beklenmektedir. Web ortamından rakiplere yönelik stratejik enformasyonun elde edilmesi için veri madenciliği, özellikle

enformasyona erişim ile uyum içinde önemli bir araç ve ayrıca, veri desenlerinin belirlenmesi ile bu desenlerin bilgiye dönüştürülmesinde katkı sağlar.

- **Yönetici Profil Araştırması:** Rakip işletmenin yönetim ekibinin davranış kalıplarını anlamak için kullanılan etkin bir teknik olan yönetici profili araştırmasının, belli ölçüğe ulaşmış ve kurumsal örgüt yapısına sahip olan işletmelere uygulanması mümkündür. Özellikle, işletmede hisse sahibi olmayan profesyonel yöneticilerin istihdam edildiği rakip işletmelerde bu teknik uygulanabilmektedir. Yönetici profili araştırma yaklaşımında rakip işletmenin yöneticilerinin temel özgeçmiş bilgileri, başarı ve başarısızlıkları, güçlü ve zayıf yönleri, kişilik özellikleri, arkadaş ve sosyal çevresi, karar ve strateji tarzı ve referansları araştırılmaktadır.
- **Gizli Müşteri Uygulaması:** İşletme yöneticileri, pazara sundukları mal veya hizmetlerin kalitesi ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki davranış analizi için gizli müşteri tekniği önemli bir enformasyon sağlamaktadır. Bu teknik uygulama kolaylığı ve düşük maliyetli olmasından dolayı küçük ölçekli işletmeler tarafından da tercih edilmektedir. Gizli müşteri uygulaması, başka bir ifadeyle işletmenin ürün veya hizmet kalitesi, personel ve operasyonlarının belirli açılardan gözlemlenmesi amacıyla bazı ürünleri satın almak üzere işletme dışından uzman birilerinin görevlendirilmesi faaliyeti, uzmanın gözlem ve değerlendirmesinin işletme yönetimine raporlanarak strateji geliştirme sürecinde farklı bir enformasyonun elde edilmesini sağlamaktadır.



3. SAVUNMA SANAYİNDE REKABET ve İSTİHBARAT

3.1 Savunma Sanayiinde Rekabet Analizi

Toplumun temel ihtiyaçlarından biri olan güvenliğin sağlanması için devletlerin geliştirdiği sistemler savunma sanayiinin temelini oluşturmaktadır. Savunma sanayii; uluslararası serbest ticaret anlaşmaları dışında tutulan, ticari ilişkilerin politik ilişkilere sıkı bir biçimde bağlı olduğu, uluslararası ticaret hacminin sınırlı ve az sayıdaki ülkenin tekelinde olduğu, iç pazarla büyüyen, yatırım ve harcama kararları ekonomik gerekçelerden çok jeostratejik ve siyasi gerekçelerle verilen bir sektördür^[11]. Dünyada üretilen ileri teknolojilerin birçoğu savunma amacıyla geliştirilmiş olup, daha sonrasında sivil alanlar için kullanılmak üzere üretilmiştir. Savunma sanayii karakteristik olarak agresif inovasyonların yapıldığı ve bu kapsamda en ileri teknolojik gelişmeler için öncelikli ve stratejik bir alandır.

Savunma sanayiinin kendine has özellikleri, onu diğer sektörlerden farklılaştırmaktadır. Devlet gibi tek alıcıya ve sınırlı olarak yüksek teknolojiye dayanan hassas üretimin yanında ulusal güvenliği ilgilendiriyor olması, bu sektörün temel karakteristiklerindedir. Ayrıca, yetişmiş insan kaynağı ihtiyacı ve sürekli olarak yeni teknoloji kullanımının hedeflenmesi sektörün araştırma altyapısı kapasitesinin geliştirilmesi için önemli bütçe harcamaları gerektirmektedir. Dolayısıyla, sektörün genel yapısı itibarıyla rekabetin genelde küresel düzeyde gerçekleşiyor olması, rekabet analizinde daha kapsamlı ve farklı veri ve enformasyonun elde edilmesini gerektirmektedir.

Savunma sanayiinde teknoloji, sektörün en önemli bileşeni konumundadır. Bu özelliğiyle teknoloji faktörü diğer ilişkili sektörlerle nazaran sektörün gelişimi ve ilerleyişinde hayati öneme sahiptir. Savunma sanayiinde öne çıkan ülke ve şirketler incelendiğinde ise bunların temel yeteneğinin ileri teknoloji olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin; Türkiye'nin bu sektördeki göreceli avantajının birincil kaynağı, özellikle Türk Silahlı Kuvvetleri ve Milli İstihbarat Başkanlığı tarafından belirlenen amaçlara dönük olarak yerli ve milli olmak üzere en gelişmiş ürünlere olan ihtiyaçtır. Öte yandan, Türkiye gibi savunma sanayiine büyük ihtiyaç duyan ekonomilerin en önemli hedeflerinden biri, ekonomisi ağırlıklı olarak ileri teknolojik ürünlerin ithalatına dayandığı için ihracatını artırmaktır.

Savunma sanayiinde rekabet analizinin süreci ve faktörleri küresel düzeyde kendine has bir karakteristik göstermektedir. Savunma sanayiindeki rekabet analizinde öne çıkan temel özellikler şu şekilde özetlenebilir^[12]:

- Savunma sanayiine ilişkin makine/teçhizat ve ekipman alımı; devlet tarafından, askeri tehditlere ilişkin değerlendirmelere ve genellikle ekonomik parametrelere etkilenen savunma bütçelerine ve ilgili tahsisatlara göre belirlenir.
- Yoğun rekabet ile karakterize edilen sektörde önde gelen şirketler ağırlıklı olarak ABD, İngiltere, Fransa

ve Almanya'da yer almaktadır. ABD yazılıma dönük yatırımlar da yaparak önceliklerini değiştirirken, Avrupa'daki değerlerin düşüş göstermesi nedeniyle Çin'in küresel yükselişi rekabette daha şiddetli hale gelmiştir.

- Satışların, diğer bir ifadeyle uluslararası ticaretin hedefi genellikle yüksek kalite talepleri olan ve oldukça sofistike çözümler bekleyen askeri kuruluşlar ve savunma kuruluşları olmak üzere devlet kurumlarıdır.
- Satışlar genellikle ortalama beş yıldan uzun olmak üzere ülkelerce ikili sözleşmeler imzalanması ve ihale usulü ile gerçekleşmektedir. Finansal ve stratejik öneme sahip ikili devlet ilişkileri uzun vadeli konjonktürel ekonomi-politik ilişkilere de yol açacaktır.
- Savunma sanayiinde ihracat süreci, karmaşık durumlarda uzun bir saha tecrübesi geçirmiş ve etkinliğini kanıtlamış firmalara ve ülkelere öncelik tanımaktadır. Dolayısıyla gelişmiş ürünler geliştirebilmek için yüksek giriş engellerine sahip bir sektör olarak gelişmekte olan ülkelerin savunma sanayileri için zorluklar mevcuttur.
- Savunma ihracatı prosedürleri genellikle ilk talebi alma, tepki verme, güvenlik izni alma, kazanımı seçme, satın alma işleminin başlaması, sistemlerin uygulanması ve yürütülmesi ile iktisap iadelerinin uzun vadeli süreçleridir.
- Savunma ihracatı, genellikle diğer firmalarla ihale kazanma şansını artırmak için ad-hoc/kendiliğinden ve öncelenmiş işbirliği gerektiren yüksek karmaşıklığa sahip büyük şirketlerin katılımıyla karakterize edilmektedir. Bu nedenle, savunma sanayileri yoğun rekabet ve rakip şirketler arasındaki işbirliğiyle de karakterize edilmektedir.

3.2 Savunma Sanayiinde Rekabet İstihbaratı

Stratejik savunma istihbaratı, küresel savunma endüstrisi için kapsamlı bir iş istihbaratı kaynağıdır ve savunma sanayiinde faaliyet gösteren firmalar ve devletler için en son piyasa ve sektör öngörülerine, ihalelere, görüşlere, fiyola, tahminlere ve geçmiş verilerine özel erişim sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tür bir rekabet istihbaratına sahip olan firma ve devlet hem sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamış olmakta hem de sahip olduğu istihbarat verisini diğer paydaşlara ve ülkelere pazarlayarak milyarlarca dolarlık gelir elde etmektedir. Dolayısıyla, diğer ülkelerin stratejik analizine ek olarak en son endüstriyel ve teknolojik eğilimleri de takip etmek, istihbaratı sağlayan için gelir elde edici ve istihbarata ulaşmaya çalışan için ise maliyete neden olan bir unsurdur.

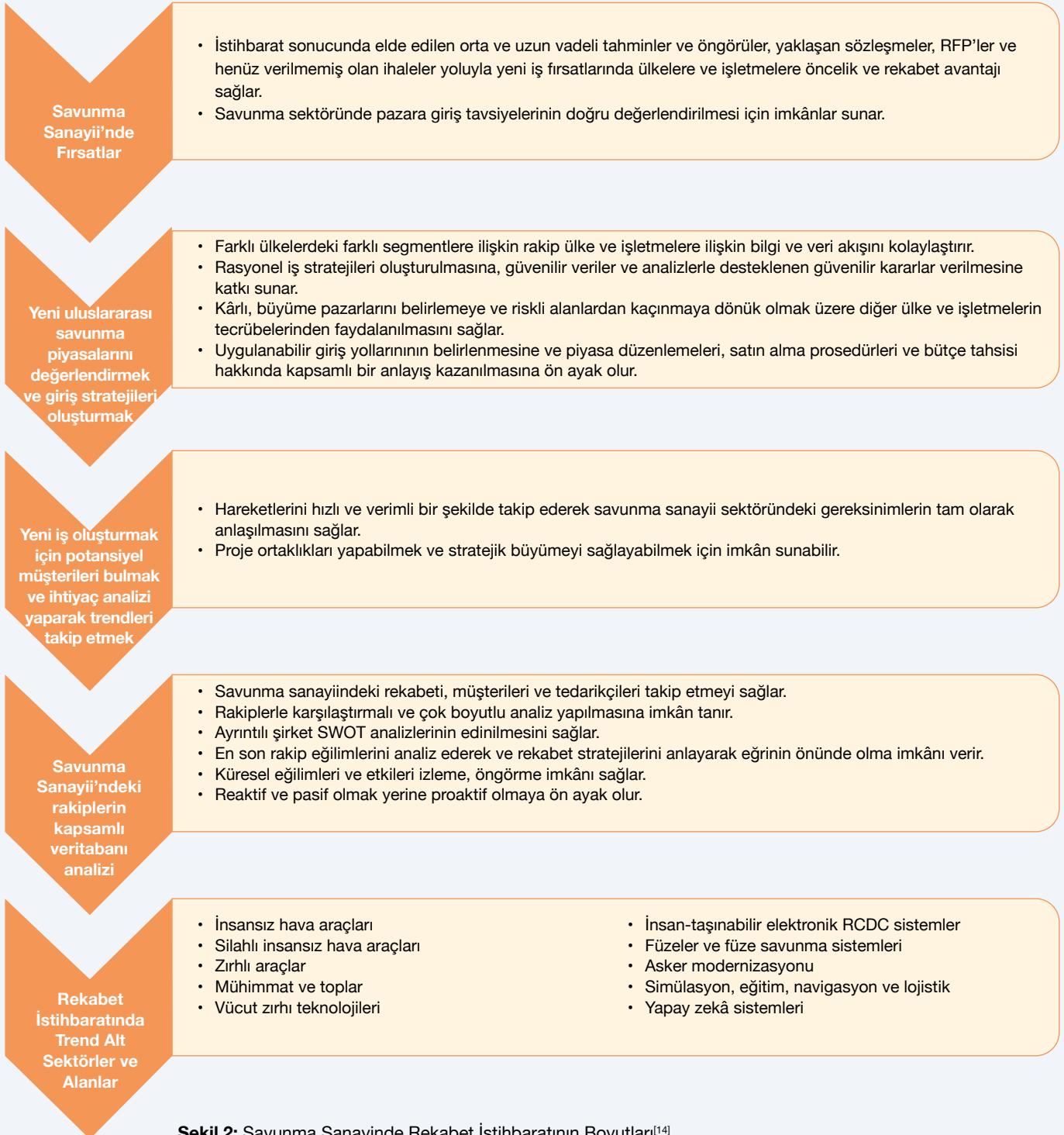
Savunma sanayiinde rekabet istihbaratının değeri son yıllarda daha fazla kabul gördükçe, yönü zamanla daha da çok boyutlu ve kapsamlı olmak üzere geleceğe dönük stratejik rekabet istihbaratı kazanmaya doğru gitmiştir^[13]. Diğer bir ifadeyle, diğer ülkelerin savunma sanayilerinin mevcut durumunu ölçümlemek yerine ya da buna ek olarak, gelecek perspektifine dönük stratejik



rekabet istihbaratı önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, ülkelerin mevcut savunma sanayiinden çok, ileride bu ülkelerin ne yapacakları da büyük bir araştırma alanıdır. Nitelikli rekabet istihbaratı fonksiyonları, savunma sanayii sektöründeki ilgili firmaların daha rekabetçi olabilmeleri için büyüyen bir rol oynamaktadır.

Savunma sanayiinde rekabet istihbaratının uygulanmasında farklı boyutlar göz önüne alınmaktadır. Rekabet analizi sürecinde pazara dair gerekli enformasyonun elde edilmesi için rekabet istihbaratı aracına başvuran işletme, rakiplerine göre birtakım avantajlar elde etme beklentisiyle hareket edecektir (Şekil 2).

Öncelikli olarak savunma sanayiindeki fırsatların tanımlanmasıyla orta ve uzun vadede pazardaki gelişmeler ve oluşabilecek riskler belirlenecektir. Küresel düzeyde savunma sanayii piyasalarının değerlendirilerek potansiyeli yüksek pazarların tespiti ve giriş stratejilerinin belirlenmesi için rekabet istihbaratı uygulaması önemli bir katkı sağlayacaktır. İşletme düzeyinde ve/veya sektör düzeyinde yürütülen araştırma ve ürün geliştirme çalışmalarına girdi sağlayacak olan yeni iş fikirlerinin oluşturulması ve buna yönelik potansiyel müşteri ve müşteri ihtiyaç-beklentilerinin analizi işletmeler açısından katma değeri yüksek enformasyon sağlayacaktır.



Şekil 2: Savunma Sanayiinde Rekabet İstihbaratının Boyutları^[14]



Rekabet istihbaratının temel odağı olan rakip analizi ve rakiplere dair veriye ulaşılması bağlamında kapsamlı bir veritabanı oluşturulması ve bu verinin sistematik olarak analiz edilerek strateji geliştirilmesi için üst yönetimin stratejik karar alma süreçlerine dahil edilmesi hayati öneme sahiptir. Böylece, rekabet analizi temelli pazardaki fırsat ve tehditler belirlenecek ve bu ortamda işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek işletmenin konumlanma stratejisine daha doğru bir şekilde karar verilmiş olunacaktır. Rekabet istihbaratının uygulanmasında sektördeki alt alanlar düzeyinde rakiplerin detay analizi sağlanabilecektir (Şekil 2). Nihayetinde, rakiplerin pazara sundukları ve sunabilecekleri yeni ürünlere yönelik rakiplere dair enfomasyona sahip olabilmek, yapılacak olan rekabet analizi çalışmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

3.2.1 Savunma Sanayiinde Temel İstihbarat Konuları

Savunma sanayiinde istihbarat faaliyetleri; askeri, teknolojik, pazarlama, stratejik ve taktiksel olmak üzere beş farklı alanda odaklanmaktadır^[7]:

- **Askeri İstihbarat:** Rakip işletmelerin analizinde, ilgili ülkenin askeri kapasitesi savunma kuvvetleri konusunda enfomasyon sağlayacaktır. İlgili ülkedeki silahlı kuvvetlerin zayıf ve güçlü yönleri ile karşılaşacakları fırsat ve tehditlerin tanımlanmasıyla savunma sanayii işletmelerinin buna yönelik araştırma-geliştirme projelerinin gözden geçirilmesi operasyonel ihtiyaçlarının tespitine katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde, müşteri ülkenin askeri tehdit ve fırsatlarına dair bilgiyle hareket edilerek daha rasyonel çözüm önerilerinin geliştirilmesiyle rekabette daha proaktif bir davranış sergilenmiş olunacaktır.
- **Teknoloji İstihbaratı:** Rakiplerin pazardaki taleplerinin hızlı bir şekilde karşılanması için geliştirdikleri teknolojik çözümlerin izlenmesi ile ilgilidir. Rekabetçi teknolojik istihbarat yaklaşımıyla, pazardaki mevcut ve gelecekteki inovasyonları konusunda fikir edinmeyi ve buna karşı strateji geliştirilmesini, dolayısıyla rekabetçi bir konum alınmasını sağlar. Bu alandaki enfomasyonun somut katkısı, işletmenin teknolojik kapasitesinin (araştırma-geliştirme altyapısı) gözden geçirilmesi ve gerekli görülen gelişimin sağlanması konusunda yol göstericiliği olacaktır. Küresel düzeyde yürütülecek olan teknolojik rekabet istihbaratı, diğer ülkelerin silah teknolojilerine dair enfomasyon sağlayacağından diğer pazarlardaki gelişmeler konusunda da fikir verecektir.
- **Pazarlama İstihbaratı:** Bu alanda mevcut ve potansiyel müşteri pazarlarındaki ihtiyaç ve beklentilerin tespiti sağlanacaktır. Pazara dair elde edilen veriler, teknolojik çözümlerin geliştirilmesi ve müşterilere yönelik tekliflerin tasarımında önemli bir katkı sağlayacaktır.
- **Strateji İstihbaratı:** Bu istihbarat alanında dış çevrenin analizinde önemli bir rolü olan paydaşların (tedarikçiler, Ar-Ge birimleri, finans kurumları, devlet,

üniversite, ilgili diğer sektörler gibi) geleceğe dair öngörü ve proje hazırlıklarına dair veri ve enfomasyonun elde edilmesi amaçlanmaktadır. Böylece, ülkelerin ve silahlı kuvvetlerinin gelecekteki gereksinimlerini karşılayacak rakiplerin Ar-Ge yatırımları ve gelecek projeksiyonlarının değerlendirilmesine imkân sağlanacaktır. Ayrıca, stratejik kararların etkisinde sektördeki yeni örgütlenmelere (ortaklıklar ve birleşmeler gibi) dair fikir sahibi olunarak işletmenin stratejik yaklaşımını gözden geçirmesine dair yetkinliği artmış olacaktır.

- **Taktik İstihbaratı:** Stratejik istihbarata göre daha kısa vadeli ve sektördeki anlık kararlara dair öngörü kapasitesinin artırılması için istihbarat toplanması amaçlanmaktadır. Stratejik istihbarata yönelik öncelikli veri sağlanması olarak da görülen taktik istihbaratı, işletmenin kısa vadeli pazardaki konumunu etkileyebilecek kararlara yöneliktir.

3.2.2 Rekabet İstihbaratı Teknoloji Transfer Yöntemleri

Savunma sanayiinde rekabet istihbaratı uygulanmasına dair veri ve enfomasyon paylaşımında uygulanan birtakım teknoloji transfer yöntemleri mevcuttur. Araştırmacılar tarafından yapılmış olan sınıflandırmalar, rekabet istihbaratına dönük teknoloji transfer yöntemlerinin neler olduğu konusunda tam olarak bir görüş birliğine varılmadığını göstermektedir. Savunma sanayiinde en çok kullanılan teknoloji transfer yöntemlerinin tamamını kapsayan yöntemler şu şekilde sıralanabilir^[15]:

- **Doğrudan Satın Alma:** Acil olarak ihtiyaç duyulan teknolojilerin elde edilmesinde, faaliyet gösterilen alanda temel teknoloji konumuna gelmiş, geliştirme maliyeti satın alma maliyetinden çok daha fazla olan teknolojiler için kullanılan bir yöntemdir. İthalat işlemleri, tanınma, ürünün standartları karşılama ve sertifikasyon durumu ve uygunluğu, satış sonrası hizmetler ve sağlanan eğitim avantajları, dağıtım yeteneği, mevcut sisteme uyum sağlama durumu, sigorta ve ürün güvenilirliği gibi unsurlar bu yöntemin tercih nedeni olarak görülebilir.
- **Lisans ve Know-How Anlaşmaları:** Gelişmekte olan ülkeler yeterli deneyim ve beceriden yoksun bulunmalarından dolayı doğrudan know-how'a ulaşabilmek için lisans anlaşmalarına başvurmaktadır. Lisans anlaşmasıyla teknoloji sahibinin, elinde bulundurduğu hakların kullanımını belirli bir süre boyunca ve taraflar arasında belirlenen ücret karşılığında teknolojiyi talep edene devretmesi amacıyla yapılan anlaşmadır.
- **Doğrudan Yabancı Yatırım:** Bir şirketin ana merkezinin bulunduğu ülke dışındaki başka bir ülkede üretim tesisi kurması şeklinde tanımlanabilir. Bu yöntemle ana şirketin elindeki teknoloji, ticari sırlar, yönetim bilgileri, ticaret unvanı başka bir ülkeye getirilmiş olacaktır. Savunma sanayiinde yerli üretimin ön planda olması ve ülke güvenliğinden dolayı, doğrudan yabancı yatırım yöntemi kuşku oluşturmalarına rağmen çeşitli ülkelerde başvurulan bir yöntemdir.

- **Anahtar Teslim Projeler (Turn Key Project):** Proje teknoloji alıcısı ülkeye teknoloji sahibi tarafından anahtar teslim kurulur ve bir süre işletilerek yerele deneyim aktarılması sağlanır. Bu tür projelerin kısa sürede gerçekleşmesi avantaj olarak görülse de, teknolojinin temelinde bulunan know-how ve teknik bilgiye erişimin zor olması bir dezavantaj olarak görülmektedir. Bu yöntemle teknoloji transferi, doğrudan satın alma yönteminden daha uzun sürse de, verici tarafın işletme için sağlayacağı eğitim ve işletme desteği ile elde edilecek örtük bilgi çok daha fazla olabilir. Gelişmekte olan ülkelerin savunma sanayii altyapısının kurulması ve geliştirilmesi aşamasında, zaman kaybını ve yatırım riskini azaltmak, tekrar yatırımlarını önleyebilmek bakımından çok uygun bir teknoloji transfer yöntemi olduğu değerlendirilmektedir.
- **Ortak Girişim (Joint Venture):** İki veya daha fazla teknoloji üreten firmanın, teknoloji yeteneklerini, bilgi ve sermayelerini yeni bir teknoloji geliştirmek üzere, yeni bir firma adı altında birleştirmeleridir.
- **Ar-Ge İşbirlikleri:** İşletmeler tarafından yeni bir hukuki kişilik kurulmadan, belli alanlarda teknoloji kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla ortak Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesidir. Farklı uzmanlığa sahip kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği yoluyla bilgi ve diğer kaynakların bir araya getirilerek teknolojik gelişimin sağlanması amaçlanmaktadır. Ortak Ar-Ge çalışmaları savunma sanayiinin yoğun teknoloji tabanlı olması ve hedeflenen ürünlerin karmaşık ve farklı uzmanlıklar gerektirmesinden dolayı sektördeki işletmeler, üniversiteler, araştırma kuruluşu ve ilgili destekleyici diğer sektör temsilcilerinin işbirliğiyle teknoloji transferi gerçekleştirilmektedir.
- **Endüstriyel Casusluk:** Bir işletmenin ürün bilgisi ve üretim teknolojisinin izni ve rızası olmadan birileri tarafından rakip işletmelere bedel karşılığında verilmesi veya rakip firma tarafından hukuka uygun olmayan yollardan elde edilmesidir.

4. REKABET İSTİHBARATINDAKİ RİSKLER

Rekabet istihbaratındaki risk algısı, faaliyetin arzu edilen hedeflerine ulaşmasını doğrudan etkileyen faktörlerle ilgilidir. Rekabet istihbaratındaki risklerin üç farklı boyutta değerlendirilmesi gerekir:

- **Sektörün Karakteristiği:** Savunma sanayiinin ulusal güvenlikle ilgili karakteristiği rekabet istihbaratının uygulanmasında diğer sektörlerle göre daha yüksek bir hassasiyetle yürütülmektedir. Paydaşların gerekli güvenlik önlemlerini alarak kamu-özel işbirliğini ve bilgi paylaşımını sağlaması beklendiğinden, sektörde rekabet istihbaratının uygulanmasında güçlükler yol açmaktadır. Bu hassasiyet bağlamında enformasyona ulaşım ve paylaşımın yapılması ve sürdürülebilir bir şekilde güçlendirilmesi gerekir. İç ve dış belirsizlikler, savunma sanayiine yapılan politik müdahaleler, yurtdışı satışların devlet onayına bağlı olması, tek bir alıcıya aşırı güvenme zorunluluğu, devlet yönetiminin olumsuz uygulamaları ve yönetim istikrarsızlığı, kuruluşların tesislerindeki devlet denetimi ve bu denetimin kritik dönemlerde daha da artacağı kuşkusunu gibi faktörler rekabet istihbaratının uygulanması konusunda çeşitli engeller ve zorluklara sebep olmaktadır. Savunma sanayiinde rekabet istihbaratı yalnızca rakip ya da tehdit olarak görülen ülkelerin savunma alanında neler yapacağını öngörülmesiyle ilgili de değildir. İhracat yapan savunma sanayii işletmeleri, rekabet istihbaratının önemli bir boyutu olarak açık ya da kapalı istihbarat kaynaklarından elde edilen birincil ve ikincil kaynakların bir araya getirilip işlenebilir veriler haline getirilmesini de kapsar. Bu durum, savunma sanayiine ihracat yapmak isteyen firmalar arasında bir rekabete yol açabilir ve rekabet istihbaratını daha efektif bir şekilde elde eden ülke ya da işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar.





- **Etik Kodları:** Rekabet istihbaratının amaç ve uygulama teknikleri açısından etik kodlara uyumlu olması beklenmektedir. İşletmenin dış çevresindeki aktör ve olgulara yönelik enformasyonun elde edilmesi sürecindeki yöntem ve uygulanan tekniklerin etik ilke ve prensipleri özümsemesi gereklidir. Aksi takdirde, yasal olmayan yollarla ve haksız bir şekilde rekabet yarışında avantaj elde edilmesini sağlayacak istihbaratın elde edilmesi durumu ortaya çıkmış olacaktır. Burada yasal ve etik olarak kabul edilen istihbaratın farklı bir içeriğe ve amaca sahip olan işletme casusluğu ya da sanayi casusluğu kavramlarından farklı olduğunu belirtmek gerekir. Rekabet istihbaratı konusunda profesyonel bir meslek kuruluşu olan ABD merkezli Rİ Yöneticileri Topluluğu (SCIP) sanayi veya işletme casusluğunu, yasal endüstriyel istihbarat toplama taktikleri ile yasal olmayan endüstriyel casusluk uygulamaları arasındaki ince çizgide yer alan hem etik hem de yasal olmayan uygulamalar olarak ifade etmekte ve rekabet istihbaratını kesin bir şekilde etik olan uygulamalar olarak tanımlamaktadır.
- **Hukuki Riskler:** Savunma sanayii özelindeki rekabet istihbaratı sürecinin uluslararası ve ulusal hukuki düzenlemelere uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde, rekabet istihbaratından elde edilecek fayda, hukuki yaptırımının maliyetinden daha az olacaktır. Bu nedenle, rekabet istihbaratı sürecinde hukuki riskler diğer riskler kadar ve belki de onlardan daha fazla öneme sahiptir. Bu itibarla, aşağıda rekabet istihbaratını doğrudan ilgilendiren ve rekabet istihbaratı sürecinde oyunun kurallarını gösteren hukuki düzenlemeler ortaya konmuştur.

I. Casusluk ve Devlet Sırlarının Korunması

1. Amerika Birleşik Devletleri

- Ekonomik Casusluk Kanunu (The Economic Espionage Act)

2. Türkiye

- Türk Ceza Kanunu m.326-339: Devlet Sırlarına Karşı Suçlar ve Casusluk

II. Ticari Sırların Korunması

1. Uluslararası

- Paris Sözleşmesi
- TRIPS – Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Anlaşması (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)

2. İngiltere

- Fraud Act 2006 (Dolandırıcılık Yasası)

3. Amerika Birleşik Devletleri

- Yeknesak Ticari Sırlar Kanunu (Uniform Trade Secrets Act)
- Birinci Haksız Fiil Düzenlemesi (First Restatement of Torts)
- Ekonomik Casusluk Kanunu (The Economic Espionage Act of 1996)
- Üçüncü Haksız Rekabet Düzenlemesi (Third Restatement of Unfair Competition)
- Ticari Sırları Koruma Kanunu (The Defend Trade Secrets Act)

4. Avrupa Birliği

Ticari Sırlar Direktifi (Directive (EU) 2016/943 of the European Parliament and of the Council of 8 June 2016 on the protection of undisclosed know-how and business information (trade secrets) against their unlawful acquisition, use and disclosure)

5. Türkiye

- 1982 Anayasası m.26/II
- Türk Ticaret Kanunu m.54 ve devamı maddeleri
- Ticari Sır, Banka Sırrı ve Müşteri Sırrı Hakkında Kanun Tasarısı
- Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
- Elektronik Haberleşme Kanunu
- Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu
- Sınai Mülkiyet Kanunu

III. Yolsuzluk

1. Uluslararası

- Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi
- Sınır Aşan Örgütlü Suçlara Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi
- Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi
- Yolsuzluğa Karşı Ceza Hukuku Sözleşmesi
- Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Sözleşmesi
- Suçtan Kaynaklanan Gelirlerin Aklanması, Araştırılması, Ele Geçirilmesi ve El Konulmasına İlişkin Avrupa Konseyi Sözleşmesi

2. Amerika Birleşik Devletleri

- Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*

3. İngiltere

- Bribery Act**

4. Almanya

- Alman Ceza Kanunu (Strafgesetzbuch - StGB)

5. Fransa

- Loi Sapin (Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques)

* Örnek 1: Uluslararası bir şirketin FCPA kapsamına girmesi için ABD'de yerleşik olması gerekmez: (i) ABD'de faaliyet gösteren bir şirketin yurtdışındaki ortakları ve iştirakleri, (ii) payları ve diğer menkul kıymetleri bir ABD borsasında işlem gören yabancı şirketler, (iii) ABD'de yerleşik veya borsaya kayıtlı şirketler adına faaliyet gösteren hissedarlar, yetkililer ve vekiller, (iv) ABD'de ikamet eden yabancılar, (v) ABD'de ticari faaliyet gösteren kişiler de FCPA kapsamına girmektedir. Hatta ABD'de hiçbir faaliyet göstermeyen bir yabancı şirket tarafından yine yabancı bir kamu görevlisine veya başka bir şirkete dolar üzerinden para transferi yapılması durumunda, bankacılık işleminde ABD bankalarının hesapları kullanıldığı için, bu işlem de FCPA kapsamına girmektedir. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) bu şirketlere karşı soruşturma açma yetkisine sahiptir. 2008 yılında bir Alman şirketi olan Siemens, benzer işlemler sebebiyle FCPA kapsamında kabul edilmiş; yapılan soruşturma ve yargılama sonucunda ABD Adalet Bakanlığı ile 800 milyon dolarlık bir anlaşma imzalayarak, cezai yaptırımlardan kurtulmuştur. Örnek 2: Rüşvet teklifi e-mail veritabanları ABD'de bulunan bir yabancı şirketin e-mail hesabından yapıldığı takdirde, yolsuzluğun ABD ile hiçbir ilgisi olmamasına rağmen, yine de FCPA kapsamına girebilmektedir. Deutsche Telekom'un Macar iştiraki olan Magyar Telekom Plc'nin ABD vatandaşı olmayan üç üst düzey yöneticisi SEC tarafından Macar kamu görevlilerine rüşvet verilmesine ilişkin olarak soruşturulmuş ve e-maillerinin ABD'de bulunan e-mail veritabanlarında depolanıyor oluşu FCPA'nın yabancı şirketlerin yabancı yöneticilerine yönelik sınır ötesi etki doğurması için yeterli bir neden olarak kabul edilmiştir.

** Yabancı bir şirketin "UK Bribery Act" kapsamına girmesi için, Birleşik Krallık'ta faaliyet göstermesi veya Birleşik Krallık'ta ikamet etmesi yeterlidir.



6. Türkiye

- Türk Ceza Kanunu: Rüşvet, irtikâp, güveni kötüye kullanma, dolandırıcılık, belgede sahtecilik ve ihaleye fesat karıştırma suçları
- Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu
- Bankacılık Kanunu
- Kabahatler Kanunu
- Devlet Memurları Kanunu
- Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu Hakkında Kanun
- Türk Ticaret Kanunu

IV. Haksız Fiil

1. Amerika Birleşik Devletleri

- The Alien Tort Statute (1798)***

2. Türkiye

- Türk Borçlar Kanunu m.49 ve devamı maddeleri

V. Rekabet Hukuku

- Rekabet istihbaratının rekabet hukukunu ilgilendirebilecek en önemli konusu rakiplere ilişkin bilginin temini ve işlenmesidir. Rekabet istihbaratında rakip hakkında temin edilen ve işlenen bilgi zaten rakiple paylaşılmayacağı için, bir rekabet ihlali olan rakiple stratejik bilgi paylaşımı gündeme gelmeyecektir. Ancak şöyle bir senaryoda, rekabet istihbaratı faaliyeti rekabet ihlali yaratabilir: Diyelim ki, ilgili pazarda üç rakip teşebbüs rekabet ediyor olsun. Eğer rekabet eden iki teşebbüs aralarında anlaşıp, üçüncü rakiplerini pazar dışına çıkarmak ya da onun pazar payını azaltmak için rekabet istihbaratı sürecine girerlerse, işte böyle bir durumda rakipler arası stratejik bilgi paylaşımı bir rekabet ihlali olarak gündeme gelebilecektir. Söz konusu iki rakip teşebbüs, üçüncü rakiplerine ilişkin stratejik bilgileri üçüncü kişiler üzerinden temin etseler de, ihlal riski ortadan kalkmayacaktır.

VI. Kişisel Verilerin Korunması

1. Amerika Birleşik Devletleri

- Kaliforniya Tüketici Gizlilik Yasası (The California Consumer Privacy Act)

2. İngiltere

- Veri Koruma Yasası (The Data Protection Act)

3. Avrupa Birliği

- EU Charter of Fundamental Rights
- 2016/679 sayılı Genel Veri Koruma Regülasyonu (Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing

of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)

4. Türkiye

- 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ikincil mevzuat
- 1982 Anayasası

5. SONUÇ

Rekabet istihbaratı, işletmelerin rekabetçi gücüne katkı sağlayan ve işletmeler için katma değer yaratan meşru bir uygulamadır. Rekabet istihbaratı uygulamaları, ortaya koyduğu faydalar sebebiyle son yıllarda rekabetçi gücünü artırmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez bir hizmet niteliğine kavuşmuştur. Rekabet istihbaratı, sadece uygulamada değil, akademik camiada da ilgiyle takip edilen bir alan haline gelmiş ve bu alanda yapılan yayınlar ve etkinlikler artmıştır. Dolayısıyla, rekabet istihbaratı günümüzde hem teorik hem de pratik zeminde gelişmeye ve işletmelere katma değerli çıktılar sağlamaya devam etmektedir. Rekabet istihbaratının sağladığı kazanımlar, ülkemiz savunma sanayiinin öncü kuruluşlarının ulusal ve uluslararası rekabeti açısından oldukça önemlidir.

Rekabet istihbaratının kazanımlarından maksimum düzeyde faydalanabilmek için, yarattığı risklerin minimize edilerek etkin bir şekilde yönetilmesi zorunludur. Aksi halde, rekabet istihbaratı faaliyetinden doğabilecek risklerin maliyeti, ondan elde edilecek faydayı aşabilecektir. Dolayısıyla, rekabet istihbaratı mekanizmasının adım adım ve çok dikkatli bir şekilde tesis edilmesi gerekmektedir. Rekabet istihbaratında nelerin yapılabileceği kadar, nelerin yapılamayacağına da odaklanmak gereklidir. Nelerin yapılamayacağını öngörebilmek ve bunun projeksiyonunu yapabilmek, yapılabilecekleri de verimli kılacaktır. Nelerin yapılamayacağı dediğimizde, esas itibarıyla rekabet istihbaratının taşıdığı riskleri kastetmekteyiz. Bu risklerden en önemlisi hukuki risklerdir. Çünkü hukuki riskler, hukuki yaptırım yani hukuki maliyet demektir. Bu nedenle, ilk etapta rekabet istihbaratının hukuki risklerinin envanterinin çıkarılması ve ikinci adımda her bir hukuki risk üzerinde bu risklerin nasıl yönetilebileceğinin ve nasıl minimize edilebileceğinin analiz edilmesi gerekmektedir.

Rekabet istihbaratının hukuki risklerinin tespit edilerek bu risklerin ilk etapta bir envanterinin çıkarılması gereklidir. Bu anlamda, savunma sanayiindeki rekabet istihbaratı özelinde hukuki risk teşkil edebilecek konular mevcuttur. Akabinde, bu konu başlıklarını ilgilendiren

*** ABD'de yürürlükte olan 1798 tarihli "The Alien Tort Statute" uyarınca, ABD vatandaşı olmayan kişiler insan hakları hukukunun da dahil olduğu uluslararası hukukun ihlalinden ötürü zarara uğramışlarsa, bu kişiler ABD mahkemelerinde zararlarının tazmini için haksız fiil davası açabilirler. Kanunda, zarar gören ve zarar verenin ABD vatandaşı olması şartı aranmamaktadır. Ancak şunu da önemle belirtmek gerekir ki, Yüksek Mahkeme'nin (Supreme Court) son dönem içtihatlarına baktığımızda, Yüksek Mahkeme, ATS'nin kapsamını daraltıcı kriterler öngörmektedir. Her ne kadar Yüksek Mahkeme'nin son dönem içtihatları bu yönde olsa da, bu konuya ilişkin verilen son emsal karar olan Jesner v. Arab Bank kararında, Yüksek Mahkeme, ATS kapsamında firmaların haksız sorumluluğuna gidilemeyeceğini bunun için ABD Kongresi'nin yasal düzenleme yapması gerektiğini belirtmişse de; insan hakları aktivistleri bu içtihadı sert tepki göstermişler ve ATS'nin kapsamının geniş yorumlanması için Kongre nezdinde lobi faaliyetleri düzenlemişlerdir. Dolayısıyla, Yüksek Mahkeme içtihatları ihtiyatlı ve daraltıcı nitelikte olsa da, rekabet istihbaratı kapsamında üçüncü kişilere haksız fiil ika edilmesi durumunda, zarar gören kişinin zararın tazmini için ABD'de haksız fiil davası açması teorik olarak mümkündür. Kaldı ki, ABD Kongresi bu süreçte ATS'nin uygulama kapsamını genişletici bir düzenleme yapabilir ya da son içtihadı değiştirebilecek yeni bir içtihat kabul edilebilir. Rekabet istihbaratı faaliyetinin bu olasılıkları dikkate alarak gerçekleştirilmesinde fayda görmekteyiz.



uluslararası, bölgesel ve ulusal hukuki düzenlemeler göz önüne alınmalıdır. Bundan sonraki aşamada, tüm bu hukuki düzenlemelerin yaptırımlarının yani hukuki maliyetlerinin tespit edilmesi ve rekabet istihbaratının uygulamaya geçirilmesinde dikkate alınması gerekmektedir. Şunu da belirtmek gerekir ki, bazı hukuki risk alanları siyah ya da beyaz olmayıp, gri alanlar söz konusu olabilmektedir. Bu tür durumlarda da, hukuki riskin ölçülmesi gerekebilecektir. Diğer bir deyişle, rekabet istihbaratından sağlanacak faydanın söz konusu riski göze almayı değip değmeyeceği analiz edilmeli ve derinlemesine tartışılmalıdır. Sonuç itibarıyla, rekabet istihbaratı dediğimizde, mekanik ve otomasyona dayalı bir uygulamadan çok, disiplinler arası ve/veya multidisipliner yaklaşımların

söz konusu olduğu dinamik bir süreci kastetmekteyiz. Bu anlamda, rekabet istihbaratı, oyun teorisi yaklaşımıyla işletmelerin kararlarını/hamlelerini rakiplerinin kararlarına/hamlelerine göre tasarlanması söz konusudur. Bu da haliyle dinamik bir süreci ve sosyal bilimlerle mühendislik biliminin işbirliğini gerektirmektedir. Bu işbirliği eksik olursa ya da süreç içinde sekteye uğrarsa, rekabet istihbaratından beklenen verim elde edilemez. Çünkü rekabet istihbaratı çok iyi yönetilmesi gereken bir faaliyet olup, bünyesinde ciddi riskleri, bilhassa hukuki riskleri içermektedir. Söz konusu hukuki risklerin gerçekleşmesi sadece işletmenin tüzel kişilik olarak sorumluluğunu değil, aynı zamanda yöneticilerin sorumluluğunu da gündeme getirecektir.



KAYNAKÇA

- [1] Köseoęlu, M. & Akdeve, E. (2013), *Rekabet İstihbaratı*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- [2] Costa, R. & Lima, C. (2015), Management of Knowledge Sources Supported by Domain Ontologies: Building and Construction Case Study, *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 22 (1), s.29-64
- [3] Anica-Popa, I. & Cucui, G. (2009), A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques, *International Journal of Computers Communication & Control*, 4, 4, s.326-334.
- [4] Gray, P. (2005), *Manager's Guide to Making Decisions about IS*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- [5] Kahaner, L. (1998), *Competitive Intelligence*, Touchstone Books, New York, USA.
- [6] Kogut, B. (1988), Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 4, s. 319-332.
- [7] www.scip.org
- [8] Prescott, J. E. (1999). *The Evolution of Competitive Intelligence*, APMP, Spring, 37-52.
- [9] Brummer, H. L., Badenhorst, J. A. & Neuland, E. W., (2006), "Competitive Analysis And Strategic Decision -Making in Global Mining Firms", *Journal of Global Business and Technology*, 2(2), pp. 26- 38.
- [10] Öztürk, S., Mutlu, F. ve Okumuş, A. (2012), Segmentation Based on Sources of Marketing Intelligence, *Marketing Intelligence Quotient and Business Characteristics in Software Industry*, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2), s. 227-240.
- [11] Öner, M. (2006), *Ar-Ge Yönetimi*, İstanbul: Boęaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- [12] Barnea, A. (2014), Competitive Intelligence in the Defense Industry: A Perspective from Israel – A Case study analysis, *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4, 2, s. 91-111.
- [13] Montgomery ve Weinberg, 1979
- [14] <https://www.army-technology.com/contractors/publications/strategic-defence-intelligence/attachment/strategic-defence-intelligence1/>
- [15] Kiper, 2004; Khalil, 2000; Balci, 2013



www.stm.com.tr

[in](#) [t](#) [f](#) [@](#) [v](#) /STMDefence



thinktech.stm.com.tr

[in](#) [t](#) /STMThinkTech