



# SAVUNMA SANAYİNDE YERELLEŞTİRME



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.

 STM ThinkTech

## 1. GİRİŞ

Küresel savunma sanayine ilişkin son aylarda yayınlanan raporlarda, devletlerin savunma harcamalarında 10 yıldan beri süren daralmanın geride bırakılmaya başlandığının altı çizilmektedir. Aynı dönemde Türkiye'nin savunma sanayinin gelişme kaydettiği ve firmalarımızın dünyanın en büyük şirketleri arasına girdiği gözlemlenmektedir. Dünya savunma pazarı genişlerken Türk firmaları için küresel oyuncu haline gelmeleri, savunma sanayimizin ana ihracatçılar arasına girmesi olanağı doğmuştur. Öte yandan son dönemde çıkan çok sayıda analizde, savunma sektöründe küresel pazarlarda iş yapış şekillerinin değiştiği ve savunma şirketlerinin yeni eğilimlere uyum sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu analizde savunma sektöründe değişen koşullar irdelenmekte ve şirketlerin yeni dönemde geliştirmesi gereken yaklaşımlar tartışılmaktadır.

## 2. TÜRK SAVUNMA SANAYİİ KÜRESEL SAHNEDE

Türkiye, güçlü ve rekabetçi bir savunma sanayi oluşturma yolunda 2000'li yıllarda attığı adımların meyvelerini almaya başlamıştır. Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği'nin 2017 raporuna göre savunma sanayimizin cirosu 6,7 milyar dolara, alınan sipariş miktarı ise 8 milyar dolara ulaşmıştır<sup>[1]</sup>. Savunma Sanayi Başkanlığı verilerine göre 2002'de 248 milyon dolar seviyesinde olan savunma ve havacılık ihracatı, 2016 sonu itibarıyla yaklaşık sekiz kat büyüyerek 1,953 milyar dolara ulaşmıştır<sup>[2]</sup>.

Türkiye savunma sanayisinin büyüme perspektifinin gelecek beş yılda da süreceği tahmin edilmektedir.

2017'de yaklaşık 2 milyar dolarlık ihracat yapıldığını söyleyen TOBB Savunma Sanayi Sektör Meclis Başkanı Yılmaz Küçükseyhan, "Firmalar, yurtdışı taleplere yetişemiyor. Havacılık ve uzay sektöründe 2023 hedefi 25 milyar dolar. Türk savunma ve havacılık sanayisi dünya ihracat sıralamasında bölgesinde lider olarak değerlendiriliyor" görüşünü paylaşmaktadır<sup>[3]</sup>.

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin açıkladığı Kasım 2018 tarihli yıllık ihracat rakamlarına göre, Türkiye savunma ve havacılık sanayii, 2018 yılının ilk 11 ayında bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 16,1 artışla toplam 1 milyar 782 milyon 54 bin dolar ihracat gerçekleştirmiştir. Son bir yıllık rakamlara göreyse ihracat rakamı, bir önceki yıla göre yüzde 13,6 artışla 1 milyar 985 milyon 36 bin dolara yükselmiştir<sup>[4]</sup>. 2013'den itibaren savunma projelerinin kümülatif toplamı 45 milyar dolarlık hacme ulaşmıştır<sup>[1]</sup>. Savunma Sanayi Başkanı Prof. İsmail Demir, Ekim 2018'de Anadolu Ajansı'na yaptığı açıklamada, savunma sanayii ihracatının 2018 sonunda 2 milyar doları geçebileceğini belirtmiştir<sup>[5]</sup>.

Türkiye'nin savunma şirketleri de performanslarıyla dünyanın sayılı üreticileri arasına girmiştir. Savunma çevrelerinde itibarlı Defense News'un Ağustos ayında açıkladığı Dünyanın En Büyük 100 Savunma Şirketi sıralamasında (Defense News Top 100) ASELSAN 55, TUSAŞ 64, ROKETSAN 96 ve STM Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş. (STM) 97'nci sırada yer almıştır<sup>[6]</sup>.

Türkiye'nin 2023 savunma sanayi vizyonu, geliştirdiği teknolojiler ile ürettiği silah ve askeri araç-gereç ve mühimmatı büyük çapta ihraç eden ve bunu ciddi bir ekonomik değere dönüştüren ülkelerden biri olmaktır.

Bu vizyon çerçevesinde dışa bağımlılığı azaltacak şekilde tasarımdan üretime kadar bütün aşamalarda yerli savunma sanayi teşvik edilmekte, yurtiçi Ar-Ge projeleri ile teknoloji yönetimine büyük önem verilmektedir<sup>[7]</sup>.

Savunma sanayii açısından uluslararası konjonktür de bu iyimserliği destekleyecek niteliktedir. Zira dünyada savunma harcamaları artış dönemine girmiştir. Stockholm Uluslararası Barış Enstitüsü'nün (SIPRI) 2018'in Mayıs ayında açıkladığı rapora göre, 1995-2000 döneminde 1,5 trilyon doların altına gerileyen küresel askeri harcamalar, 2010 yılından bu yana 1.5 trilyon doların üzerinde seyretmektedir. Söz konusu rapora göre 2017'de askeri harcamalar bir önceki yıla göre yüzde 1,1 artarak 1 trilyon 739 milyon dolar seviyesine ulaşmıştır<sup>[8]</sup>.

Bazı ülkelerin savunma bütçelerinde yıllık yüzde 10'un üzerinde artışlar kaydedilirken, bazı tahminlere göre savunma harcamaları küresel çapta 200 milyar dolar daha artabilir<sup>[9]</sup>.

### 3. İHRACATÇI SAVUNMA ŞİRKETLERİNDEN YENİ BEKLENTİLER

Dünyada savunma harcamaları artarken, silah ticareti de değişen önceliklerden ötürü kabuk değiştirmektedir. PwC'nin 2017 Havacılık ve Savunma Eğilimleri raporuna göre "Savunma harcamalarındaki değişimler savunma şirketlerini yeni iş yapış şekillerine ve müşterileriyle yeni ilişkilere yönlendirmektedir. Savunma şirketleri ülkelerle tek tek müzakere masasına oturmak durumundadır. Çünkü çok kutuplu dünyada ABD ve onun büyük müttefikleri kimin hangi silahı ne kadar satın alıp stoklayabileceğinin belirleyicisi değildir. Devletler artık bu kararları kendileri alıyor" ifadeleriyle özetlenmektedir<sup>[10]</sup>.

Geçmişte savunma şirketleri, ürünlerini ihraç etmek ve satmak için hükümetler arası kanallara bağımlılık arz etmekteydi. Şirketler genellikle kendi ulusal pazarlarından doğrudan satış yapmaktaydı. İhalelere giren şirketler, anlaşmalarını çekici hale getirmek için yerli işgücü kullanımı gibi sınırlı öneriler içeren ofset anlaşmaları da önermekteydiler.

Savunma harcamalarını artıran ülkeler, yatırımlarından artık daha fazla karşılık beklemektedir. Geçmişin aksine bugün silah, araç ve ekipman satın alanlar, yabancı savunma şirketlerinden kendi ülkelerinde altyapı yatırımı yapmalarını, kendi savunma kabiliyetlerini geliştirmelerine yardımcı olmalarını ve ekonomilerinin çeşitlenmesine katkıda bulunmalarını talep etmektedir. PWC raporunda da, silah sistemleri satın alan ülkelerin savunma bakanlıklarının, ülkelerinin askeri kapasitelerini artıracak, ekonomilerini çeşitlendirecek, yetkinlik aktarımını sağlayacak geniş kapsamlı anlaşmalara öncelik verdiği belirtilmektedir<sup>[10]</sup>.

Savunma alanındaki yeni trendler, savunma alanında faaliyet gösteren uluslararası şirketlerin de bu değişime ayak uydurması gerektiğini işaret etmektedir. ABD merkezli danışmanlık şirketi Boston Consulting

Group (BCG) tarafından 20 ülkede savunma sanayi satın alma alanında yapılan bir araştırmaya göre, bugün bir savunma sisteminin seçiminde en önde gelen kriterler, "teknoloji transferi" ve "yerelleştirilmiş (Localized) üretimdir"<sup>[9]</sup>.

Bu iki kriter bugün silah sistemlerinin kabiliyetlerinin önüne geçmiş bulunmaktadır. Bu da yabancı ülkelerde iş yapmak isteyen savunma şirketlerini, iş yapma şekillerini değiştirmeye zorlamaktadır.

#### 3.1. Baskın Faktör: Yerelleştirme

Günümüzde Ofset anlaşmaları ilgi görmemektedir. Jeopolitik gerilimlerle karşı karşıya olan ve milliyetçi ideolojilerin etkisi altındaki ülkeler savunma sistemlerine geçmiş yıllara göre çok daha fazla para harcamaktadır. Ülkeler, savunma harcamalarını artırırken savunma sözleşmelerine daha fazla yerli üretim ve teknoloji transferi şartı koymaktadır. Bu yüzden savunma şirketleri uçağa atlayıp ihalelere katılmak dışında daha yerleşmiş iş modelleri oluşturmalarıdır. Yerel iş modelleri; yerel ortaklıkları, ortak girişimleri, yerelleştirilmiş operasyonları ve diğerlerini içermelidir.

Uluslararası savunma ihalelerini kazanmak için artık uzun vadeli planlar yapmak, teknoloji transferi dahil olmak üzere bilgi paylaşımına açık olmak, patent haklarından kısmen veya tamamen feragat etmek, ortak üretim anlaşmaları yapmak, yerel kaynaklardan faydalanmak ve yerel insan kaynaklarını yeni vasıflar kazandıracak şekilde eğitmek gerekmektedir<sup>[10]</sup>.

Başka bir ülkede iş yapmak için artık karar vericilerin motivasyonlarını iyi bilmek, üniversiteler, düşünce kuruluşları, devlete ait araştırma kurumları ve diğer kurumlarla ilişkiler kurmak gerekmektedir. Şirketlerin ülke yönetimleri daha fazla inisiyatif almalı, girişimlerde bulunmalıdır. Yerel pazarlarda anlamlı bir varlık göstermek kolay değildir. Ana karar vericilerin kim olduğunu anlamak, ne aradıklarını ve ne tür yatırımların gerekli olacağını kestirmek gerekir.

BCG'nin raporuna<sup>[9]</sup> göre bu kapsamda savunma ihalelerinde öncelikli kriterler olarak şu faktörler ön plana çıkmaktadır:

- 1 Teknoloji Transferi:** Anlaşmanın bir parçası olarak teknoloji veya know-how ilgili sistemle birlikte nakledilir.
- 2 Yerelleştirilmiş Üretim:** Yerel savunma sanayiini güçlendirmek amacıyla savunma sisteminin bazı parçaları yatırım yapılan ülkeye kaydırılır.
- 3 Jeopolitik Uygunluk:** İlgili ülkenin müttefiklik derecesi tedarikçinin kararlarında rol oynar.
- 4 Fiyat:** Sistemin rakip sistemlere göre fiyatı dikkate alınır.
- 5 Tedarik Zinciri Güvenliği:** İlgili tehditlere göre teknolojinin ne kadar güncel olduğuna bakılmaktadır.
- 6 Ömür Devri Maliyetleri:** Savunma sistemlerinin, ürün ömürleri boyunca, bakım ve destek maliyetleri dikkate alınmaktadır.
- 7 Müşterek Çalışma:** Sistemlerin mevcut platformlarla birlikte çalışıp çalışmayacağı gözlemlenir.

## 4. FARKLI SAVUNMA PİYASALARINA FARKLI STRATEJİLER

Günümüzde savunma ve havacılık şirketleri ihracat pazarlarında rekabet avantajı elde edebilmek için pek çok faktörü göz önünde bulundurmalarıdır. Bunların başında hedef piyasaların doğunluk derecesi gelmektedir. Çünkü savunma şirketlerini gelişmiş ve gelişmekte olan piyasalarda farklı koşullar beklemektedir. Aşağıda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde savunma kararlarını etkileyen faktörler ve belli başlı savunma şirketlerinin bu pazarlara yönelik stratejilerine dair örnekler sıralanmıştır.

### 4.1. Japonya

Japonya'da yabancı savunma şirketleri bir Japon ortak edinmeden savunma ihalelerine giremezler. Örneğin ABD'li füze ve roket üreticisi Raytheon çeşitli füze programlarının ülke lisanslarını Mitsubishi Heavy Industries şirketine vermiştir<sup>[11]</sup>.

Lockheed ve Boeing ise 2017'de Japonya'nın yeni nesil savaş uçaklarını üretme ihalesini kazanırken bir Japon şirketle çalışma sözü vermişlerdir<sup>[12]</sup>.

### 4.2. Avustralya

Hedef piyasada şirket satın almak da başvuru bir yöntemdir. Dünyanın önde gelen savunma şirketleri, "yerel bir şirket" haline gelmek için dünyanın pek çok yerinde orta büyüklükteki firmaları satın almaktadır. Bu yöntem daha düşük riskli olarak görülmektedir. Bahse konu yöntem yerel şirketler açısından da avantajlıdır çünkü ölçekleri genellikle iç pazardaki büyük rakiplerle yarışmasına yeterli değildir. Ancak stratejik amaçla yapılan satın almaların pazara giriş hedefinden öte olması gerekmektedir. Yapılması gereken küresel bir tedarik zinciri oluşturmaktır. Örneğin İngiliz savunma sanayi şirketi BAE Systems, ABD ve Avustralya'da çok sayıda tersaneyi satın almıştır. Bu yerel şirketler BAE'nin İngiltere dışındaki piyasalardaki varlığını artırmıştır. 2018'in Haziran ayında Avustralya'nın yeni nesil fırkateyni için açılan 26 milyar dolar bedelli ihaleyi BAE Systems kazanmıştır<sup>[13]</sup>.

Savunma şirketleri hedef pazarlarda kendi şirketlerini kurmayı veya küçük şirketleri satın alıp ihaleler kazanarak büyümeyi de deneyebilmektedir. Ancak bu yöntem oldukça zorludur ve zaman kaybettirmektedir. Raytheon bu yöntemi Avustralya'da denemiştir. Avustralya'ya 1950'lerden beri füze satmakta olan şirket, 1999'da Raytheon Avustralya adıyla kendi şirketini kurmuştur. Şirket kurulmadan önce küçük şirketler de satın alınmıştır. Raytheon Avustralya, geçen 20 yılda bir dizi küçük şirketi satın aldıktan sonra ülkenin en büyük savunma ihalelerini alır hale gelmiştir.

### 4.3. Suudi Arabistan

Polonya, Romanya, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Hindistan ve diğer Güney Asya ülkeleri gibi gelişmekte olan piyasalarda, savunma sanayiinde işler,

olgun piyasalara göre farklı işlemektedir. Bazı gelişmekte olan ülkeler toplam nüfus içinde oranı her geçen gün artan genç nesillerine istihdam yaratmak amacıyla ekonomik gelişmeye daha fazla odaklanmışlardır. Bu ülkeler bu yüzden üretimlerini kaydırabilecek silah tedarikçileri ile çalışmayı tercih etmektedir.

Hemen hemen tüm savunma sistemlerini ithal eden Suudi Arabistan'dır. Günümüzde Suudi Arabistan yönetiminin amacı ülkenin kendi savunma sanayiini inşa etmektir. Bu ülke kendi sanayisini oluşturmak için harekete geçmiş ve bu amaçla Vizyon 2030 belgesi hazırlanmıştır. Söz konusu belgede, 2030 yılına kadar savunma ihtiyaçlarının yüzde 50'sinin ülkenin yerli savunma sanayii tarafından üretilmesi öngörülmektedir. Belgede bu orana ulaşmak için teknoloji transferi ve yetişmiş insan kaynaklarının yetiştirilmesi yoluna başvurulacağı belirtilmiştir<sup>[14]</sup>. Suudi Arabistan ile iş yapmak isteyenlerin kraliyetin ülke ekonomisindeki faaliyetleri çeşitlendirme amacına ulaşmakta ne kadar ciddi olduğunu anlaması gerekir. Zira Suudi yönetimi savunma harcamalarına onay vermek üzere yatırım bankacılarının başını çektiği bir kurum oluştururken, yerli üretimin seçimde çok net bir kriter olduğunu duyurmuştur<sup>[15]</sup>.

### 4.4. Polonya

Polonya, ordusunun modernizasyonuna odaklanmıştır. Çoğu diğer Doğu Avrupa ülkesi gibi Sovyetler Birliği yörüngesinden çıktıktan sonra, kendi savunma sanayiini modernize etmek amacıyla çok az çaba sarf etmiştir. Otomotiv gibi sektörlerde yeterli mühendislik ve imalat kapasitesi bulunmasına rağmen Polonya, askeri seviyede teknolojiye sahip değildir. Dolayısıyla teknoloji transferi yapacak savunma şirketleri aramaktadır<sup>[16]</sup>.

### 4.5. Romanya

2004'ten itibaren NATO, 2007'den itibaren de AB üyesi olan Romanya ise savunma harcamalarında yerli savunma sanayinin gelişmesine katkıda bulunmayı zorunlu hale getirmiştir<sup>[17]</sup>.

### 4.6. Kolombiya

Gelişmiş teknoloji ve ileri imalat kabiliyetlerine sahip ülkelerde daha ileri savunma bileşenlerini üretmek mümkün olacaktır. Bazı ülkelerde belirli bileşenlerin imalatı veya sadece montaj ve test aşamalarının taşınması söz konusu olabilir. Örneğin Lockheed Martin, coğrafi konum ve istihdam avantajlarından yararlanmak amacıyla 1997'den beri bulunduğu Polonya'da bir Sikorsky helikopter fabrikası yatırımı yapmıştır. Lockheed Martin'in Polonya'daki çalışan sayısı 1700'ü aşmıştır. Şirket bu sayede bugün daha rekabetçi fiyatlarla küresel satış gerçekleştirmektedir ve Polonya'nın büyük savunma ihracatçıları arasındadır<sup>[18]</sup>. Aynı Lockheed Martin, Güney Amerika'daki yatırımlarını sınırlı tutmuştur. Şirket, Latin Amerika'daki Black Hawk helikopterleri müşterilerine hizmet vermek amacıyla Kolombiya'da fabrika seviyesinde bakım, tamir ve uçuş eğitim merkezi kurmuştur<sup>[19]</sup>.

#### 4.7. Hindistan

Dünyanın en büyük üçüncü ordusuna sahip olan Hindistan jeopolitik tehditlere karşı savunma sanayiini modernize etmek istemektedir. Modernizasyona 2017 yılında 12 milyar 720 milyon dolar harcayan Hindistan, prestijli savunma, güvenlik ve istihbarat sitesi IHS Jane's'e göre dünyanın en büyük dördüncü savunma bütçesine sahiptir<sup>[20]</sup>. Ancak ülke içinde askerler, satın alma ofisi, kamunun sahip olduğu savunma sanayii kompleksi ve siyasi liderlik arasındaki gerilim nedeniyle Hindistan'ın Batılı savunma şirketleriyle çalışmak isteyip istemeyeceği belirsiz durumdadır. Hindistan'ın savunma sektörü tarihsel olarak Defense Public Sector Undertakings (DPSUs) ve Ordinance Factory Boards (OFBs) adı verilen kamu iktisadi teşekküllerinin (KİT) hâkimiyeti altındadır. Bu iki kuruluş ülkenin savunma imalatının yüzde 90'ını gerçekleştirmektedir. Hindistan hükümeti savunma sektörünü özel şirketlere 2001 yılında açmıştır. Hindistan hükümeti 2014'te "Make in India (Hindistan'da yap)" kampanyası ile yerli üretim inisiyatifini başlatırken savunma alanında daha fazla özel sektörü teşvik etmek amacıyla kamu iktisadi teşekküllerine savunma teşviklerini kaldırmıştır. Bu da KİT'ler, hükümet ve özel sektör arasında gerilime yol açmıştır. Kamu ve özel şirketler savaş uçakları, donanma gemileri ve ağır kamyonlar üretmekle birlikte özgün tasarım ve Ar-Ge'ye çok az yatırım yapmaktadır. Bu da yeni nesil teknolojilerin geliştirilmesinde yavaş kalınmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak Hindistan savunma sanayiinde geri kalmış bir ülkedir<sup>[20]</sup>.

#### 4.8. Pakistan

Savunma alanında Türkiye ile sıkı bir işbirliği içinde bulunan Pakistan, Temmuz ayında 30 adet T129 ATAK helikopterinin alınmasına onay vermiştir. Bu sözleşmeyle, Türkiye Cumhuriyeti tarihinin tek seferde yapılan en büyük savunma sanayisi ihracatı gerçekleşecektir<sup>[21]</sup>. 2016'da Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş (STM) Pakistan'a ait Khalid sınıfı 3 denizaltının modernizasyonu projesini üstlenmiştir<sup>[22]</sup>. Bir yandan Hindistan rekabeti öte yandan Afganistan kaynaklı terör ile mücadele eden nükleer güç Pakistan, ABD Başkanı Donald Trump'ın teröre destek suçlamasıyla bu ülkeye askeri ambargo uygulamaya sokmasından beri, savunma sanayini canlandırma amacıyla Çin, Rusya ve diğer ülkelerle ortak savunma sanayi işbirliklerini artırma arayışını hızlandırmıştır<sup>[19]</sup>. Pakistan'ın Ankara Büyükelçisi Muhammed Sirius Seccad Gazi, Türkiye ile ortak bir savaş uçağı geliştirmek dahil olmak üzere savunma sanayii alanında işbirliklerini artırmayı hedeflediklerini belirtmiştir<sup>[23]</sup>.

## 5. SAVUNMA İHRACATINDA 6 ALTIN KURAL

Küresel savunma pazarındaki değişimlere ilişkin analizlerde, günümüzde uluslararası pazarlarda sürdürülebilir bir varlık göstermek isteyen şirketlerin bazı yerel konularda dikkatli olması gerektiği vurgulanmaktadır.

#### 5.1. Uzun Vadeli Vizyon Sahibi Olmak

Hedef piyasa olgun veya gelişmekte olsun, uluslararası alanda büyümek isteyen savunma sanayii şirketlerinin, yerel ekonomiye yatırım yapması ve yerel firmalarla işbirliğine gidilmesinin bir zorunluluk haline geldiğini anlaması gerekmektedir. Bu tür yatırımların bazılarının geri dönüşü 10 yıl alabilecektir. Ancak süreç sonunda firmalar güçlü küresel tedarik zincirine sahip olacaktır.

#### 5.2. Yatırımlarda Odaklanmak

Her bir pazar eşsiz fırsatlara sahiptir. Buna karşılık her pazar, farklı satın alma ölçütleri, savunma ihtiyaçları, mevzuat düzenlemeleri ve ekonomik kaygılarıyla kendine has karmaşıklık içerisindedir. Mevcut değişkenler ve gereken yatırım miktarı göz önüne alındığında aynı anda çok sayıda başarı sağlamak imkânsızdır. Bu yüzden söz konusu pazarların sadece kâr potansiyelini değil küresel tedarik zinciri ve ölçek ekonomilerini de düşünmek gerekir.

#### 5.3. Uygun Yetkinlikleri Geliştirmek

Savunma şirketleri, hedef pazarlarda "yerelleşirken" yeni birtakım yetkinlikler de edinmelidirler. Yerel şirketlerin parça ve ekipmanların standartlara uygun imalini sağlanması bunlardan biridir. Atılacak yanlış adımlar pahalıya mal olabilir. Hedef ülkenin fikri mülkiyet hakları düzenlemelerine hakim olmak, yerel partnerlerle patentlerin ne kadarın paylaşılabilirliğini tespit etmek, yerel ortaklarla ortak Ar-Ge çalışması yürütme olanakları aramak da bu tür yetkinliklerdendir.

#### 5.4. Yeni Satış Stratejileri Geliştirmek

Savunma şirketleri, müşterilerinin ürün ve hizmetlerine ihtiyacı olup olmadığını net biçimde belirlemelidir. Rekabette tekliflerinin güçlü yanlarını bilmelidirler. Satış çabaları, şirketler ürün ve hizmetlerinin kabiliyetlerini daha iyi tanıdıklarında başarılı olacaktır. Şirketler, yabancı devletlere doğrudan satış yapmakla, kendi devletlerini satışta aracı olarak kullanma arasında tercih yapmalıdırlar. Devletten devlete satış genellikle iki taraflı anlaşmalar çerçevesinde yapılır ve çoğunlukla ihracatın türü, nihai kullanımı ve diğer koşulları beraberinde getirmektedir. Ancak bu yaklaşım, rakipler de aynı yolu izliyorsa gerekli olabilir aksi halde şirket dezavantajlı hale gelecektir. Özellikle Avrupalı savunma şirketleri ulusal hükümetlerinin desteğini almaya meyillidir. Son yıllarda Fransa, Norveç ve İspanya gibi ülkelerde savunma ihalelerinde yerli firmalar lehine kayırmacılık yapıldığı dikkat çekmektedir<sup>[24]</sup>. Böylesi bir durumda başka bir şirketle değil başka bir devletle rakip hale gelinir.

#### 5.5. Hedef Pazarda Muhataplar Tanınmalı

Şirketlerin her hedef pazarda askeri alım kararlarını kim veya kimlerin aldığını tespit etmesi büyük önem taşımaktadır. Bu tespit, kararları etkilemede faydalı olabilmektedir. Bilgi toplamakla sorumlu çalışanlar etkileşime geçilen her kişinin profilini çıkarabilmelidirler. Böylece pazarlığın yürütüldüğü kişinin nüfuzundan gereğinden çok etkilenilmemiş olunur.



### 5.6. Maliyet Denetimini Elden Bırakmamak

Maliyetler de sürekli izlenmelidir. Yerel bir kabiliyet geliştirmek pahalıya mal olabilir. Savunma şirketinin ülkesi bu maliyetlere karışmaz. O yüzden şirketler maliyetleri düşürecek yöntemler bulmalıdırlar. Üretimin hedef pazara kaydırılması satıştan çok önce gerçekleşir. Gerekli özeni göstermek, ilişkiler kurmak ve toplantılardan çok daha önce yerel ortakları belirlemek gibi diğer gerekli hazırlıkları çok önceden yapmak gerekir. Kimse müşterinin ihtiyaçlarının gelecek yıllarda nasıl değişeceğini bilemez. Ancak yerel pazarlarda görünür varlık gösteren şirketler uzun vadede uluslararası pazarda çok büyük bir pay elde edebilecektir.

## 6. SONUÇ

Dünyada savunma harcamaları artarken Türkiye'nin savunma şirketleri de dünya sahnesinde varlıklarını hissettirmektedir. Türkiye'nin 2023 vizyonu çerçevesinde dışa bağımlılığı azaltacak şekilde tasarımdan üretime kadar bütün aşamalarda yerli savunma sanayii teşvik edilmekte, yurtiçi Ar-Ge projeleri ile teknoloji yönetimine büyük önem verilmektedir. Türkiye savunma sanayisinin büyüme perspektifinin gelecek beş yılda da süreceği tahmin edilmektedir.

Son yıllarda dünya savunma sanayiinde, performanslarıyla dünyanın sayılı üreticileri arasına girmiş olan ve ihracat hacimleri gün geçtikçe artmakta olan Türk savunma şirketlerini de yakından ilgilendiren yaklaşım değişikliği söz konusudur. Savunma alanında dünyada son yıllarda gözlenen bu yeni trendler savunma şirketlerimizin

dışarıya açılma stratejilerinde kendilerine yeni roller biçmesini gerektirmektedir.

Savunma alanında konumu güçlendirmek ve yeni pazarlara açılmak yerel pazarlarda savunma harcamalarına yönelik yaklaşımdaki değişimleri anlamak ve buna göre strateji geliştirmekten geçmektedir. Dünyada savunma harcamaları artarken, silah ticareti de değişen önceliklerden ötürü kabuk değiştirmektedir. Savunma harcamalarını artıran ülkeler, yatırımlarından daha fazla karşılık beklemektedir. Geçmişin aksine bugün silah, araç ve ekipman satın alanlar, yabancı savunma şirketlerinden kendi ülkelerinde altyapı yatırımı yapmalarını, kendi savunma kabiliyetlerini geliştirmelerine yardımcı olmalarını ve ekonomilerinin çeşitlenmesine katkıda bulunmalarını beklemektedir. Savunma alanında yeni trendler, ülkelerin savunma alanındaki uluslararası şirketlerden beklentilerinde önemli bir değişim yaşandığını göstermektedir. Artık ülkeler sadece silah vb. savunma alımlarıyla yetinmenin ötesine geçerek, bu şirketlerden daha fazlasını beklemektedir. Boston Consulting Group tarafından 20 ülkede savunma sanayii satın alma alanında yapılan ve yukarıda detaylarını sunduğumuz araştırma, günümüzde bir savunma sisteminin seçiminde en önde gelen kriterleri, teknoloji transferi ve yerelleştirilmiş üretim olarak öne çıkarmaktadır. Günümüzde ülkeler, geçmiştekenden farklı olarak savunma harcamalarını artırırken savunma sözleşmelerine daha fazla yerli üretim ve teknoloji transferi şartı koymaktadır. Bu yüzden savunma şirketleri daha yerleşmiş iş modelleri oluşturma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

## KAYNAKÇA

- [1] SASAD, (2017), "Savunma ve Havacılık Sanayii Performans Raporu", <http://www.sasad.org.tr/savunma-ve-havacilik-sanayii-performans-raporu-2017/>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [2] TC Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı, "Savunma Sanayimiz", <https://www.ssb.gov.tr/WebSite/contentlist.aspx?PageID=48&LangID=1>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [3] Usta, Betül; (2018) "Havacılıkta 2023 hedefi 25 milyar \$", *Sabah Gazetesi*, 2 Nisan 2018, <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2018/04/02/havacilikta-2023-hedefi-25-milyar->. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [4] Türkiye İhracatçılar Meclisi, "İhracat Rakamları" <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [5] Yıldırım, Göksel/ Kemal Özkök, Cüneyt; (2018), "Savunmada ihracatın önü açık", *Anadolu Ajansı*, 19 Ekim 2018, <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/savunmada-ihracatin-onu-acik/1286699>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [6] *Defense News*, (2018), "Top 100 Defense Companies", <http://people.defensenews.com/top-100/>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [7] Türkiye'nin Stratejik Vizyonu 2023, "TSV 2023 - Stratejik Lokomotif Sektörler > Güvenlik, Savunma ve Savunma Sanayi", <http://www.tsv2023.org/index.php/en/stratejik-lokomotif-sektorler/41-uncategorised/144-guvenlik-savunma-ve-savunma-sanay.html>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [8] *Stockholm International Peace Research Institute*, (2018), "Global military spending remains high at \$1.7 trillion", 2 Mayıs 2018, <https://www.sipri.org/media/press-release/2018/global-military-spending-remains-high-17-trillion>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [9] Wolfgang, Meldon; Fisher, Drosten; Vecchiolla, Thomas; Bhattacharya, Jacek Libucha, Arindam; Pley, Heinz; Von Szczepanski, Konrad; "Arming Defense Companies for Global Growth", *Boston Consulting Group*, 12 Haziran 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/arming-defense-companies-for-global-growth.aspx?redir=true>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [10] Starr, Randy; Garg, Anurag; "2017 Aerospace and Defense Trends", *Strategy&*, <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-defense-trends>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [11] *Raytheon*, (2010) "Raytheon Awarded \$175 Million for Standard Missile-3 Block IIA New missile defense interceptor will provide increased capability", 27 Eylül 2010, <http://investor.raytheon.com/phoenix.zhtml?c=84193&p=irol-newsArticle&ID=1475022>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [12] *Defense Industry Daily*, (2017), Japan's Next F-X Fighters: F-35 Wins Round 1", 4 Aralık 2017, <https://www.defenseindustrydaily.com/f22-raptors-to-japan-01909/>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [13] *BBC News*, (2018), "BAE wins multi-billion pound Australian warship contract", 29 Haziran 2018, <https://www.bbc.com/news/business-44649959>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [14] Saudi Vision 2030, <https://www.vision2030.gov.sa/en/node>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [15] *IDC Herzlia*, (2018) "The Saudi Arabian Military Industries (SAMI)", Nisan 2018, <https://www.idc.ac.il/en/research/ips/2018/Documents/ShaulShaySAMI22.4.18.pdf>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [16] Terlikowski, Marcin; (2017) "Defence and Industrial Policy in Poland: Drivers and Influence", *Armanent Industry European Research Group*, Temmuz 2017, [http://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2017/07/Ares\\_Defence\\_Industrial\\_Policy\\_in\\_Poland\\_July\\_2017.pdf](http://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2017/07/Ares_Defence_Industrial_Policy_in_Poland_July_2017.pdf). (E.T: 4 Aralık 2018)
- [17] *Romania Ministry of National Defense*, (2016), "The Military Strategy Of Romania", [https://www.eda.europa.eu/docs/default-source/Defence-Procurement-Gateway/ro\\_milstrategy.pdf](https://www.eda.europa.eu/docs/default-source/Defence-Procurement-Gateway/ro_milstrategy.pdf). (E.T: 4 Aralık 2018)
- [18] *Lockheed Martin*, "For Poland | For Security | For Industry", <https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/international/poland.html>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [19] <https://www.lockheedmartin.com/en-us/news/news-releases/2018/Sikorsky-Offers-Colombia-based-Black-Hawk-Helicopter-Maintenance-and-Simulator-Flight-Training-Services-to-Latin-America-Militaries.html>
- [20] *Export.gov*, (2018), "India - Defense", 10 Ekim 2018, <https://www.export.gov/article?id=India-Defense>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [21] *Akşam*, (2018), "Pakistan: Türkiye ile savunma işbirliği alanında büyük kapasiteye sahibiz", 14 Eylül 2018, <https://www.aksam.com.tr/dunya/pakistan-turkiye-ile-savunma-is-birli-gi-alaninda-buyuk-kapasiteye-sahibiz/haber-773483>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [22] Cloughly, Brian; (2018), "Pakistan's Armed Forces", *Asian Military Review*, 7 Mayıs 2018, <https://asianmilitaryreview.com/2018/05/pakistans-armed-forces/>, (E.T: 4 Aralık 2018)
- [23] Ansari, Usman; (2018), "Future Pakistan-Turkish defense cooperation likely to be incremental, for now", *Defense News*, 19 Eylül 2018, <https://www.defensenews.com/global/asia-pacific/2018/09/19/future-pakistan-turkish-defense-cooperation-likely-to-be-incremental-for-now/>. (E.T: 4 Aralık 2018)
- [24] Aitoro, Jill; (2018), "Fair competition? Not if you look global", *Defense News*, 13 Ağustos 2018, <https://www.defensenews.com/top-100/2018/08/09/fair-competition-not-if-you-look-global/>. (E.T: 4 Aralık 2018)





**thinktech**  
**STM** Teknolojik Düşünce Merkezi  
<http://thinktech.stm.com.tr>

