BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME: TÜRK SAVUNMA SANAYİ ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN

Necati Onur DOĞRUL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Zühal ŞENYUVA

ANKARA – 2025

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 06 / 03 / 2025

Öğrencinin Adı, Soyadı:Necati Onur DOĞRUL

Öğrencinin Numarası:22220271

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Zühal ŞENYUVA

Tez Başlığı: STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME: TÜRK SAVUNMA SANAYİ ÖRNEĞİ

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 143 sayfalık kısmına ilişkin, 11 / 01 / 2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 19'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:…….

ONAY

Tarih: 06 / 03/ 2025

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Dr. Öğr. Üyesi Zühal ŞENYUVA

TEŞEKKÜR

Dünyaya gözlerini açtığı andan itibaren, gülüşleriyle, seslenmesiyle ve ağlamasıyla bana destek ve motivasyon olan canım kızım Ece DOĞRUL başta olmak üzere; beyin fırtınası seanslarıma eşlik eden, farklı bakış açıları sunarak sürece değerli katkılar sağlayan ve her zaman yanımda olan destekçim eşim Merve DOĞRUL'a; bugünlere erişmemin mimarları olan annem Meltem DOĞRUL ve babam Celalettin DOĞRUL'a; çok yönlü düşünceleriyle yeni akademik katmanlar oluşturmama katkı sunan kardeşim Emre DOĞRUL'a; manevi desteklerini esirgemeyen kayınvalidem Nurcay ÇAKA ve kayınpederim Celal Fatih ÇAKA'ya; akademik yolculuğum boyunca sorularıma sabır ve hoşgörüyle yaklaşarak bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen, vizyoner bakış açısıyla bana yol gösteren Dr. Öğr. Üyesi Zuhal ŞENYUVA'ya; Yüce Türk Milleti ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin alî menfaatlerini korumak, yüceltmek ve ebediyete taşımak için fedakârca görev yapan tüm devlet görevlilerine, silahlı kuvvetler mensuplarına, emniyet mensuplarına ve savunma sanayi çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Necati Onur Doğrul, Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme: Türk Savunma Sanayi Örneği, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2025.

Strateji kavramı, ilk olarak askeri bağlamda ortaya çıkmış ve zamanla ekonomik, politik ve kurumsal alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. 20. yüzyılın ortalarında, stratejik planlama şirketlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için temel bir yönetim aracı haline gelmiştir. Günümüzde hem kamu hem de özel sektörde stratejik planlama, belirsizliklerle başa çıkma ve esneklik sağlama aracı olarak öne çıkmaktadır.

Bu tezde, Türk savunma sanayii sektörü odak noktası olarak alınmış ve sektörün stratejik yönetim anlayışının tarihsel gelişimi incelenmiştir. Araştırma, kamu kurumlarının stratejik planları, şirketlerin faaliyet raporları ve önemli politika belgeleri üzerinden yürütülerek, sektörün öncüleri tarafından benimsenen yönetim okullarının etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Analizde EFQM Modeli, PESTLE ve Porter'ın Beş Güç Modeli gibi analiz yaklaşımları kullanılmış; bu yöntemler üzerinden sektörün stratejik planlama süreçlerine etkileri değerlendirilmiştir. Yapılan nitel çalışmalar neticesinde savunma sanayii gibi kritik bir sektör özelinde üst politika belgelerinin genel bir stratejik yön belirlediği ve bu yön doğrultusunda başarılı sonuçların elde edilebilmesi için kamu ile özel sektör arasında stratejik amaç ve hedefleri hizalamak üzere kurumsal yapının varlığı sektörün sürdürülebilirliğinin temin edilmesinde önemli bir unsur olduğu bulguları elde edilmiştir. Türk savunma sanayii sektöründe stratejik planlama ve uygulamanın önemine dikkat çekilmiş, kamu ve özel sektör arasındaki uyumun önemini vurgulayan bir çalışma ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Türk Savunma Sanayii, Stratejik Planlama, Porter'ın Beş Güç Modeli, PESTLE Analizi.

ABSTRACT

Necati Onur Doğrul, A Study on Strategic Management Applications: The Example of Turkish Defense Industry, Başkent University, Institute of Social Sciences, Master of Business Administration Thesis Program, 2025.

The terminology of strategy initially emerged in a military context and later expanded to economic, political, and institutional domains. By the mid-20th century, strategic planning had become an essential management tool for achieving long-term organizational goals. Today, strategic planning serves as a critical mechanism for managing uncertainty and enhancing flexibility for public and private actors in any sectors.

This thesis focuses on the Turkish defense industry, analyzing the historical evolution of its strategic management approach. The study examines strategic plans of public institutions, corporate reports, and significant policy documents to uncover the influence of adopted management schools on the sector. Analytical frameworks such as the EFQM Model, PESTLE Analysis, and Porter's Five Forces were employed to evaluate the implications for strategic planning processes within the sector. As a result of the qualitative studies, it has been found that in a critical sector such as the defense industry, the top policy documents determine a general strategic direction and that the existence of an institutional structure to align strategic goals and objectives between the public and private sectors in order to achieve successful results in line with this direction is an important element in ensuring the sustainability of the sector. The thesis emphasizes how significant strategic planning and implementation in the Turkish defense industry and highlights the importance for alignment between public and private sectors for achieving strategic objectives.

Keywords: Strategic Management, Turkish Defense Industry, Strategic Planning, Porter's Five Forces, PESTLE Analysis.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
ÖZET ii
ABSTRACT iii
TABLOLAR LİSTESİ vi
GRAFİKLER LİSTESİ viii
GÖRSELLER LİSTESİ ix
KISALTMALAR x
1. GİRİŞ 1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNE YÖNELİK ÖZGÜN İLİŞKİLER 5
2.1. Tasarım Okulu 6
2.2. Planlama Okulu 6
2.3. Konumlandırma Okulu 7
2.4. Girişimcilik Okulu 7
2.5. Bilişsel Okul 8
2.6. Çevre Okulu 8
2.7. Öğrenme Okulu 9
2.8. Güç Okulu 10
2.9. Kültür Okulu 11
2.10. Biçimleşme Okulu 12
3. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM 15
3.1. Giriş 15
3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Anlayışı ve "Strateji" Kavramı 15
3.3. Kalkınma Planları ve Kalkınma Planlarının Yasal Dayanakları 16
3.4. Kalkınma Planlarının İncelenmesi ve İçerik Değerlendirmesi 18
3.5. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963 – 1967) ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968 – 1972) 18
3.6. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973 – 1977) 20
3.7. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979 – 1983) ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985 – 1989) 22
3.8. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları 23
3.8.1. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001 – 2005) 23
3.8.2. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007 – 2013) 24

3.8.3. On Birinci Kalkınma Planı (2019 – 2023) ve On İkinci Kalkınma Planı (2024 – 2028) 24
4. KALKINMA PLANLARINDA STRATEJİK YAKLAŞIMLAR 26
4.1. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi 26
4.2. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi 34
4.3. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi 48
4.4. PORTER Analizi 63
5. TÜRK SAVUNMA SANAYİ'NDE STRATEJİK YÖNETİM 71
5.1. SSM/SSB Stratejik Planları 72
5.2. 2007- 2011 Stratejik Planı 72
5.3. 2012 – 2016 Stratejik Planı 76
5.4. 2017 – 2021 Stratejik Planı 82
5.5. 2019 – 2023 Stratejik Planı 86
5.6. 2024 – 2028 Stratejik Planı 89
5.7. SSM / SSB Stratejik Planlarının Genel Değerlendirmesi 93
5.8. SSM / SSB Stratejik Planlarının Sektöre Katkılarına Yönelik Değerlendirmeler 100
5.8.1. 1985 – 2007 Dönemi ve kaynak tabanlı görüş etkileri 103
5.8.2. 2007 – 2024 Dönemi: paydaş teorisi ve dinamik yetkinlik teorisi etkileri 103
5.8.3. Savunma sanayi sektörüne yönelik sayısal veriler 105
6. SAVUNMA SANAYİ FİRMALARININ SSB STRATEJİK PLANLARIYLA UYUMU 109
6.1. TUSAŞ- Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TUSAŞ) 109
6.2. ASELSAN- Askerî Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (ASELSAN) 114
6.3. ROKETSAN – Roket Sanayii ve Ticaret A.Ş. (ROKETSAN) 117
6.4. HAVELSAN – Hava Elektronik Sanayii A.Ş. (HAVELSAN) 118
6.5. Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. (OTOKAR) 121
6.6. Genel Değerlendirme 125
7. SONUÇ 128
KAYNAKLAR 131

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.1. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTE Analizi – (Politik)..... 28
Tablo 4.2. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Ekonomik) 29
Tablo 4.3. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal) 30
Tablo 4.4. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal) 31
Tablo 4.5. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik)32
Tablo 4.6. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Hukuki ve Çevresel)..... 33
Tablo 4.7. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)..... 36
Tablo 4.8. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)..... 37
Tablo 4.9. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)..... 38
Tablo 4.10. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Ekonomik)..... 39
Tablo 4.11. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Ekonomik)..... 40
Tablo 4.12. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)..... 41
Tablo 4.13. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)..... 42
Tablo 4.14. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik) 43
Tablo 4.15. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik) 44
Tablo 4.16. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Hukukî) 45
Tablo 4.17. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Hukukî) 46
Tablo 4.18. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Çevresel)..... 47
Tablo 4.19. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)..... 52
Tablo 4.20. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)..... 53
Tablo 4.21. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)..... 54
Tablo 4.22. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Ekonomik)... 55
Tablo 4.23. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)..... 56
Tablo 4.24. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)..... 57
Tablo 4.25. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik).. 58
Tablo 4.26. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik).. 59
Tablo 4.27. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik).. 60
Tablo 4.28. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Hukuki) 61
Tablo 4.29. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Çevresel) 62
Tablo 4.30. Dönemlere Göre PORTER'in Beş Güç Unsurunun Kategorizasyonu..... 69
Tablo 5.1. SSM Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2007 -2011)..... 73

Tablo 5.2. SSM Stratejik Planı (2007- 2011) 74
Tablo 5.3. SSM Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2012 -2016)..... 76
Tablo 5.4. SSM Stratejik Planı (2012 -2016) 77
Tablo 5.5. SSM Stratejik Planı (2012 -2016) 78
Tablo 5.6. SSM'nin Tedarik Modeli Gelişim Süreci..... 81
Tablo 5.7. SSM 2017 - 2021 Stratejik Planı Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular.... 82
Tablo 5.8. SSM Stratejik Planı (2017- 2021) 84
Tablo 5.9. SSM Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2017- 2021)..... 85
Tablo 5.10. SSB Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2019 -2023)..... 87
Tablo 5.11. SSB Stratejik Planı (2019- 2023) 88
Tablo 5.12. SSB Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2024- 2028)..... 90
Tablo 5.13. SSB Stratejik Planı (2024- 2028) 91
Tablo 5.14. Fayol'un Yönetim Unsurlarına Göre SSM/SSB Stratejik Planlarına Göre Kıyaslanması 94
Tablo 6.1. TUSAŞ Misyon ve Vizyon Tanımları (2021- 2023)..... 110
Tablo 6.2. TUSAŞ Stratejik Odak Konuları (2021- 2023) 112
Tablo 6.3. TUSAŞ Stratejik Odakları (2021- 2023) ve SSB Stratejik Planı (2019 - 2023) Karşılaştırma Matrisi 113
Tablo 6.4. ASELSAN Misyon ve Vizyon Tanımları 114
Tablo 6.5. ASELSAN Stratejik Planları Özeti (2023- 2027) ve (2024- 2028)..... 115
Tablo 6.6. ASELSAN Stratejik Plan Özeti (2023 – 2027) ve (2024 – 2028) ve SSB Stratejik Planı (2019- 2023) Karşılaştırma Matrisi 116
Tablo 6.7. ROKETSAN Misyon, Vizyon ve Özdeğerler Tanımları 117
Tablo 6.8. HAVELSAN Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaç Tanımlamaları..... 119
Tablo 6.9. HAVELSAN Stratejik Amaçlar (2023- 2027) ve SSB Stratejik Planı (2019 - 2023) Karşılaştırma Matrisi..... 120
Tablo 6.10. OTOKAR Misyon ve Vizyon Tanımları 121
Tablo 6.11. OTOKAR Sürdürülebilirlik Yönetimi Maddeleri..... 123
Tablo 6.12. OTOKAR Sürdürülebilirlik Yönetimi ve SSB Stratejik Planı (2019- 2023) Karşılaştırma Matrisi 124

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa

Grafik 5.1. Savunma Sanayi Sözleşme Tutarı (Milyon A.B.D. Doları), Yurt içi Geliştirme ve Ar-Ge (%) ve Ortak Üretim Payı (%) 80
Grafik 5.2. Savunma Sanayi Proje Sayıları (2003- 2024) 106
Grafik 5.3. Savunma Sanayi İmzalanmış Sözleşme Tutarları (2002- 2018), (Milyon A.B.D. Doları)..... 106
Grafik 5.4. Savunma ve Havacılık Cirosu (2002- 2023) (Milyon A.B.D. Doları)..... 107
Grafik 5.5. Savunma ve Havacılık İhracat Tutarları (2007 – 2024) (Milyon A.B.D. Doları) 107
Grafik 5.6. Yerlilik Oranı Artış Göstergeleri (%) ve Ar-Ge Harcamaları (Milyon A.B.D. Doları)..... 108

GÖRSELLER LİSTESİ

Sayfa

Görsel 3.1.Dokuzuncu Kalkınma Planı Stratejisi (2007 - 2013) 24
Görsel 5.1. SSM / SSB'nin GZFT Konu Başlıkları Dağılımları (2007- 2024)* 96
Görsel 5.2. Savunma Sanayinin Üretim/Tedarik Modellerinin Gelişim Süreci 102
Görsel 5.3. SSM/SSB'nin Vizyon Vurgusu Değişim Süreci 102

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
Ar – Ge	: Araştırma – Geliştirme
CAATSA	: Countering America's Adversaries Through Sanctions Act (A.B.D.'nin Hasımlarına Yaptırımlarla Karşı Koyma Yasası)
ÇED	: Çevre Etki Değerlendirme
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
EO / IR	: Electro – Optic / Infrared (Elektro – Optik / Kızılötesi)
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
IŞİD	: Irak -Şam İslam Devleti
İHA	: İnsansız Hava Aracı
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MİDLAS	: Milli Dikey Lançer Atım Sistemi
MİLGEM	: Millî Gemi
MMU	: Milli Muharip Uçak
MÜKNET	: Mükemmeliyet Ağları
NATO	: North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü)
OMTAS	: Orta Menzilli Tanksavar Füze Sistemi
OPEC	: Organization of Petroleum Exporting Countries (Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü)

PATRIOT	: Phased – Array Tracking and Interception of Target (Hedefin Aşamalı Takibiyle Yakalanması)
PESTLE	: Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Hukukî)
RACI	: Responsible, Accountable, Consulted and Informed (Sorumlu, Hesap Veren, Danışılan ve Bilgi Veren)
SaGeB	: Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı
SSDF	: Savunma Sanayii Destekleme Fonu
SİHA	: Silahlı İnsansız Hava Aracı
SSM	: Savunma Sanayii Müsteşarlığı
SSB	: Savunma Sanayii Başkanlığı
S.S.C.B.	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
S&P	: Standard & Poors
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
UÇEP	: Ulusal Çevre Stratejisi ve Eylem Planı
UMTAS	: Uzun Menzil Tanksavar Füze Sistemi
L – UMTAS	: Lazer Güdümlü Uzun Menzilli Tanksavar Füze Sistemi
TEMSAN	: Türkiye Elektromekanik Sanayi A.Ş.
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TSKGV	: Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜMAS	: Türkiye'nin Milli Askeri Stratejisi
TÜMOSAN	: Türk Motor Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
Ür – Ge	: Ürün Geliştirme

1. GİRİŞ

Strateji, insanlık tarihinin en eski kavramlarından biri olarak başlangıçta askeri bir bağlamda ortaya çıkmıştır. Antik Çin'de Sun Tzu'nun Savaş Sanatı eseri, stratejiye dair ilk sistematik yaklaşımlardan biri olarak kabul edilirken, Antik Yunan'da Thukydides'in Peloponez Savaşı hakkındaki çalışmaları da stratejik düşüncenin gelişimine önemli katkılar sunmuştur. Askeri strateji, düşman karşısında avantaj sağlamak amacıyla kaynakların ve taktiklerin etkili şekilde kullanılmasını ifade ederken, bu kavram zamanla farklı alanlara da uyarlanmıştır. 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında, strateji kavramı, savaş sanatının ötesine geçerek ekonomik, politik ve kurumsal rekabette de önemli bir kavramsal çerçeve haline gelmiştir.

Stratejik planlama ise, strateji kavramının kurumsal bağlamda sistematik bir araç haline dönüşmesiyle ortaya çıkmıştır. Özellikle 1950'li ve 1960'lı yıllarda iş dünyasında rekabetin artması, şirketlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için planlı bir yaklaşımı benimsemelerini gerekli kılmıştır. Harvard Business School gibi akademik merkezlerin çalışmaları ve büyük danışmanlık firmalarının katkılarıyla, stratejik planlama, çevresel analiz, içsel değerlendirme ve kaynak tahsisi gibi unsurları içeren bir süreç haline gelmiştir. Kamu sektöründe ise 1980'lerden itibaren, performans odaklı yönetim yaklaşımlarının yükselmesiyle birlikte stratejik planlama, hükümetler ve kamu kuruluşları için de temel bir yönetim aracı olarak benimsenmiştir. Günümüzde stratejik planlama, belirsizliklerin yoğun olduğu ortamlarda kurumlara esneklik ve yönelim kazandıran bir süreç olarak, özel sektörden kamu sektörüne kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır.

Stratejik yönlendirme evresi, teorik farklılıklar bulunsa da, işletmelerin varoluş nedenlerini tanımladığı misyon, gelecekte ulaşılmak istenen arzu edilen durumu ifade eden vizyon (Mirze ve Ülgen, 2018, syf. 54-55) ve bu vizyonu belirli bir zaman diliminde, somut ve ölçülebilir unsurlarla ifade eden amaç ve hedeflerden oluşan unsurları kapsamaktadır. EFQM modeli, firmaların mükemmel yönetim anlayışına sahip olmaları konusunda bir felsefe ortaya koyarken üç ana kriter ve dokuz ara başlık sunmaktadır. Bu ana başlıklara bakıldığında yön, uygulama ve sonuçlar yer almaktadır. Yön tayini için ilk gerekli unsur amaç, vizyon ve stratejinin net bir şekilde belirlenmesi ve kurum içinde yaygınlaştırmasına dayanmaktadır.

Her işletme, varoluş nedenini temellendirdiği unsurlar ve gelecekte ulaşmayı arzuladığı noktayı tariflemek için farklı yol ve yöntemler kullanmaktadır. Bu unsurlar ister kamu ister

özel sektör olsun, hemen her kuruluş tarafından tanımlanmaktadır. Bunun temel nedeni, gelecekte meydana gelebilecek olayların tam olarak bilinmesinin ya da tahmin edilmesinin mümkün olmamasıdır. Bu belirsizlik ortamında, meydana gelebilecek risklerden asgari düzeyde etkilenmek ve başarılı sonuçlara ulaşmak amacıyla hem bireylerin hem de kurumların geleceğe yönelik planlar yapma ihtiyacından doğmaktadır (Özer ve Dölkeleş, 2021, s. 296).

Özellikle, bir sektörün sıfırdan var edilme sürecinde, bu ihtiyaç daha da belirgin hâle gelmektedir. Bu süreçte, yüksek teknoloji, özel yetkinlikler ve bilgi birikimi gerektiren bir sektör için altyapı oluşturma, sektörü geliştirme, büyütme ve sürdürülebilirliğini sağlama gibi konularda kamu ve özel sektörün ortak bir zeminde buluşması gerekmektedir. Bu bağlamda, savunma sanayi sektörü, kurumsal büyümeyi (özel sektör açısından) ve kamu başarısını tesis etmek için stratejik planlama ve uygulamanın kritik bir rol oynadığı bir alan olarak öne çıkmaktadır.

Kamu planlamalarının, üst politika belgelerinde karşılaşılan zorlukların teşhisinde ve istenen sonuçların özel sektöre yansıtılmasında her zaman yeterli olmaması yaygın bir durumdur. Bu noktada hem kamu hedeflerine ulaşmak hem de iç-dış çevre faktörlerini, sosyal, kültürel ve ekonomik analizleri göz önünde bulundurarak sektör için amaç ve hedefler belirlemek amacıyla kurumsal bir yapının gerekliliği tartışılmaktadır. Bu gereklilik, kurumsal yapının içsel ve dışsal faktörlerle nasıl şekillendiğini ve stratejik yönetim perspektifiyle pozisyon almanın ne kadar önemli olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu durum Michael Porter tarafından firmanın faaliyet alanının yapısını oluşturan beş güç odağına karşı etkili bir duruş oluşturmaya çalışmasıyla ifade edilmiştir. (Cevrioğlu ve Taş, 2015, s. 407). Bu görüşler doğrultusunda, bu araştırmada, kurumsal yapılanmada yaşanan gecikmelerin stratejik planlama süreçlerine etkisini, oligopol bir yapıda olan savunma sanayi sektörünün gelişim sürecine olan etkisini ve sektörün yön verici kurumlarının konumlanma ve pozisyon alma süreçlerini nasıl etkilediği ele alınacaktır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin misyon ve vizyon tanımlarını genel bir perspektiften analiz etmek mümkün değildir. Ancak, stratejik yönetim anlayışını daha net kavramak adına, Türk savunma sanayi sektörü özelinde bir inceleme yapmak anlamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, Ocak, Güler ve Basım (2016) tarafından yazılan "Türk Savunma Sanayi Firmalarının Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi" başlıklı çalışmada, savunma sanayi firmalarının vizyon ve misyon ifadelerinin içerdiği unsurların

incelendiği, ancak söz konusu unsurların sektöre yön veren dokümanlarla uyumuna dair bir çalışmaya rastlanmadığı ifade edilmiştir. Bu önermeden yola çıkarak, bu tezde, kantitatif araştırma yöntemi doğrultusunda ikincil kaynak taraması yapılarak savunma sanayi sektörüne yönelik kurum ve kuruluşların vizyon ve misyon tanımları; kamu kurumlarının stratejik planları, faaliyet ve program raporları; firmaların yayınladığı faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve kurumsal tanıtım materyalleri dikkate alınarak analiz edilecektir. Bu analizin kurgulanmasında Türk savunma sanayi sektörüne stratejik açıdan yön veren dokümanların (kalkınma planları, sektör stratejisi dokümanları vb.) neler olduğu, bu dokümanların hangi stratejik yönetim anlayışlarını yansıttıkları ve stratejik yönetim dokümanlarında ortaya çıkan stratejik yönetim unsurlarının neler olduğu soruları temel rol oynamaktadır. Söz konusu soruların analizi sürecinde sektörün nasıl bir yapılanma ve dönüşüm sürecinden geçtiği, yapılan çalışmalar neticesinde hangi sonuçların (ithalat, ihracat, sektör cirosu vb.) elde edildiği, kamu ve özel sektörün stratejik yönetim ilişkisi özelinde hangi süreçlerden geçildiğine yönelik alt sorulara da cevap aranmaktadır. Bu kapsamda, sektörün yönünü belirleyen üst politika belgelerinin içerdiği stratejik yönetim unsurlarını ortaya koymak amacıyla nitel bir inceleme olarak tasarlanmıştır. Bu nitel araştırmada, savunma sanayi sektörünün gelişim sürecinin derinlemesine analizini içermesi, belirli bir zaman aralığında kronolojik olarak bu alanda gerçekleştirilmiş faaliyetleri kapsaması nedenleriyle vaka çalışması yaklaşımıyla edinilen bulgular aktarılmıştır.

EFQM Modeli, Henri Fayol'un klasik yönetim ilkelerinden esinlenerek, stratejik yönetimin farklı unsurlarını sistematik bir çerçevede bir araya getirmektedir. Fayol'un planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol süreçleri, EFQM'in yön, uygulama ve sonuçlar başlıkları altında somut bir şekilde kendini göstermektedir. Günümüzde başarı faktörü olan bu başlıklar, Henri Fayol'un "Yönetim Teorisi (Management Theory)" kapsamında değer üretim sürecinde yönetimin takip etmesi gereken beş unsur olan Planlama (Planning), Organizasyon (Organizing), Komuta (Commanding), Koordinasyon (Coordinating) ve Kontrol (Controlling) süreçlerinin daha yalın ve günümüze uyarlanmış versiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçlerinin varlığının bir sektörün oluşturulmasında, geliştirilmesi sürecinde devlet ve özel sektör arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği incelenecektir. Bu çalışmada, üst politika belgelerinde benimsenen stratejik yönetim okullarının, sektörün gelişme sürecine nasıl etki ettiği; savunma sanayinin gelişmesinde PESTLE analizine göre hangi unsurların engel teşkil ettiği ve SSM/SSB'nin kuruluşundan itibaren hangi stratejik yönetim kuramlarının sektörün başarısına ve sürdürülebilirliğine

katkı sağladığı gibi temel sorulara cevap aranmaktadır. Bu analiz, savunma sanayi sektöründe stratejik yönetim anlayışının tarihsel gelişimini incelemenin yanı sıra, üst politika belgelerinde benimsenen yönetim okullarının sektörde nasıl bir dönüşüm sağladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu analiz kapsamında:

- PESTLE Analizi doğrultusunda bir Genel Çevre Analizi yapmak üzere, kamu stratejik yönetim perspektifinin anlaşılması amacıyla kalkınma planları incelenmiş ve bu planlarda stratejik yönetime dair ögeler analiz edilmiştir.
- Porter'ın Beş Güç Analizleri ile savunma sanayii sektörünü etkileyen çevresel faktörler ve sektöre etki etme potansiyeli olan aktörlerin durumu analiz edilmiştir. Bu analizlerle yakın çevrenin sektöre etkisi gösterilmiştir.
- Kamu-özel sektör uyumu açısından, kamu kurumlarının stratejik planları ile özel sektör firmalarının dönemsel faaliyet raporları karşılaştırılmış, iki taraf arasındaki stratejik uyum değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda, bu tez, Türk savunma sanayi sektörünün stratejik yönetim anlayışının tarihsel gelişimini, üst politika belgeleri ile firmaların vizyon ve misyon ifadeleri arasındaki uyum perspektifinden ele alırken, Henri Fayol'un yönetim teorisinin stratejik uyum süreçlerindeki uygulanabilirliği ve sektörel çıktılar üzerindeki etkisini inceleyen özgün bir çalışma sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu tezde, savunma sanayi sektörünün stratejik yönetim anlayışının tarihsel gelişimi ve bu anlayışın üst politika belgelerinde Fayol'un yönetim teorisindeki unsurlarla ilişkili konu başlıkları aracılığıyla nasıl şekillendiği incelenmiştir. Bir sektörün gelişim sürecinde yukarıda bahsedilen beş unsurdan hangilerinin belirleyici bir etkide olduğu ve yönetime yönelik on dört ilkenin diğer alanlarda (stratejik uyum, sektörel çıktılar vb.) olan yansımaları vaka çalışmasına uygun olarak verilere dayalı desen çerçevesinde ele alınmıştır. Tüm bu analizlerin neticesinde; savunma sanayi sektörü özelinde devletin ilk ve bazı durumlarda tek alıcı olduğu bu sektörde özel şirketlerin stratejik odaklarının kamu otoritelerinin belirlemiş olduğu stratejiler ile hizalı olma ve bazı noktalarda taban tabana aynı olma özelliği taşıdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE ve SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNE YÖNELİK ÖZGÜN İLİŞKİLER

Üst politika belgeleri, sektöre yönelik strateji dokümanları, sektör şirketlerine yönelik strateji, tanıtım, sürdürülebilirlik dokümanlarına yönelik incelemeler göstermektedir ki üst politika belgelerinde stratejik yönetim anlayışına yönelik farklı okulların etkileri mevcut olup, her dönem ortaya çıkan farklı değişkenler neticesinde stratejik anlama göre belirli ayrışmalar bulunmaktadır.

İnceleme yazısında ortaya koyulmaya çalışılan temel husus, bir ya da birden fazla stratejik yönetim okulu unsurlarıyla oluşturulmuş olan üst politika dokümanlarının Türkiye'de savunma sanayi sektörünün gelişim sürecini nasıl şekillendirdiği yönelik nitel bir araştırma yapılacaktır. Amaç, bir stratejik yönetim okulunu merkezde tutarak gelişime kesin katkısı olduğu iddiasından öte bir boyutta olup bütünsel bir bakış açısıyla sektördeki farklı bakış açılarını dikkate alan bir çalışma gerçekleştirmektir (Aksoy, 2021, s.12). Bir diğer ifadeyle, mevcut olanakların farklı dönemlerde bir ya da birden fazla stratejik yönetim okuluna mı yönlendirdiği yoksa seçimi ve uygulaması yapılan stratejik yönetim okulu anlayışının mı kaynakların dağıtılmasına nedenselliğine dayalı bir ilişki analizi yapılacaktır. Bu analiz yapılırken, alışılagelmiş "kuram-analiz-tartışma" sıralaması takip edilmeyecek olup, kuram ve analiz bir arada işlenmeye çalışılacaktır (Saatçioğlu, 2004, s.103). Bir başka ifadeyle, kuramsal çerçeve ile uygulamalar (üst politika belgeleri ve stratejik planlar) iç içe bir yapıda olması nedeniyle, öncelikle ilişkilerdeki bağlantıları sağlamada kullanılacak olan on stratejik yönetim okulu anlayışına yönelik kısa tanımlayıcı bilgiler verilecek ve sonrasında ise analizlere geçilecektir.

Stratejik düşünce okulları, strateji oluşturma ve uygulama süreçlerini açıklayan farklı yaklaşımlardır. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'in (1998) sınıflandırmasına göre, stratejik düşünce on farklı okulda incelenir: Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültürel Okul, Çevresel Okul ve Yapısal (Yapılandırıcı) Okul. Bu okullar arasındaki farklılaşma; stratejinin nasıl tanımlandığı, kimin tarafından oluşturulduğu, süreçlerin nasıl işlediği ve çevresel faktörlere verilen önemin düzeyi gibi faktörlere dayanır. Örneğin, Tasarım Okulu, stratejiyi bilinçli bir planlama süreci olarak ele alırken, Öğrenme Okulu stratejinin deneyimle şekillenen dinamik bir süreç olduğunu savunur. Konumlandırma Okulu, stratejiyi dış çevrenin analizine dayalı

bir rekabet avantajı arayışı olarak ele alırken, Güç Okulu stratejiyi aktörler arasındaki müzakerelerin bir sonucu olarak tanımlar. Bu farklılıklar, strateji oluşturma sürecinde kurumların ihtiyaçlarına ve çevresel koşullara göre farklı yaklaşımlar benimsemelerine neden olur (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998).

2.1. Tasarım Okulu

Tasarım Okulu, stratejik yönetim literatüründeki en eski ve en etkili okullardan biridir. Temelleri Selznick'in *Leadership in Administration* (1957) ve Chandler'ın *Strategy and Structure* (1962) eserlerine dayanmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Bu okul, stratejiyi örgütün iç kaynakları ile çevrenin beklentileri arasında bir uyum sağlama süreci olarak tanımlar ve GZFT analizi kavramının gelişimine öncülük etmiştir. Strateji geliştirme süreci, bilinçli, kontrollü ve tepe yöneticiler tarafından yönetilen bir tasarım süreci olarak görülür. Andrews'in *Business Policy* (1965) kitabı, okulun temel ilkelerini yaygınlaştırarak akademide ve uygulamada önemli bir etki yaratmıştır. Buna yönelik eleştiriler ise çevrenin dinamizmini dikkate almaması, strateji sürecini statik bir yapı olarak ele alması ve düşünce ile eylemi birbirinden ayırması üzerine odaklanmaktadır (Mintzberg, 1994; Dinçer, 1992). Ancak, çevre analizi, ayırt edici yetenekler ve strateji-uyum ilişkisi gibi temel kavramların stratejik yönetim disiplinine kazandırılması, okulun önemini korumasını sağlamıştır.

Temel olarak çevresel durum ve gelişmelere uygun stratejiler belirlenmesi (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve İçigen, 2003) ve çevredeki avantaj unsurlarıyla organizasyonun yeteneklerini eşleştirerek zayıf alanlarını asgari düzeye indirip üstünlük sağlayabilecek yönlerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir (Quinn, Mintzberg ve James, 1988).

2.2. Planlama Okulu

Strateji geliştirme sürecinde kontrol listeleri, amaçlar, bütçeler, programlar ve operasyon planları gibi destekleyici araçlara dayanılmıştır. Süreç genellikle planlama uzmanlarının kontrolünde yürütülmüş; ancak üst düzey yöneticiler stratejik yönlendirme sağlamıştır (Mintzberg ve Lampel, 1999). Merkezi bir yapının önem teşkil ettiği bu dönemde planlamalar genelde uzun dönemli, detaylı ve sistematik bir şekilde yapılmıştır. Zamanla planlama, stratejik karar alma sürecinden çok kurum içi uyuma (koordinasyon) ve verimliliğe (performans yönetimi) yönelik bir faaliyet olarak görülmeye başlanmıştır (Grant, 2003).

2.3. Konumlandırma Okulu

Stratejide mevcut jenerik unsurlara göre en uygun stratejik pozisyonu belirlemeyi hedefleyen, analitik yapılar ve modellemelerle büyük ölçekli stratejiler oluşturmaya ve geliştirmeye destek olan bir yaklaşımla (French, 2009), rekabetçi bir strateji ile uzun süre sürdürülebilir ve taklit edilmesi güç avantajlar geliştirmeyi veya bu tür avantajları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu anlayış daha iyi kaynaklara, daha iyi yeteneklere veya daha iyi bir pozisyona sahip olarak rekabet avantajı elde edilmesi hedeflenmiştir (Quinn vd., 1988).

2.4. Girişimcilik Okulu

Bu okul kapsamında belirlenen stratejilerde liderin vizyonu yansıtılmaktadır. Verilmek istenen mesaj "vizyon yarat" ve gerçekleşmesi olası mesaj ise "merkezileştir ve umut et" dir (Sarvan vd., 2003, s. 83). Bir diğer ifadeyle, mevcut bir liderin takip edilmesi, liderlik konumundaki kişinin incelenmesi, strateji oluşturması gibi unsurlar yer alırken bunların yanı sıra sezgi, analiz, tecrübe, idrak (kavrayış), düşünce gibi doğuştan gelen özellikler de incelenir.

Burada vizyon sayılarla ortaya dökülen veri ya da kelimelerle ortaya çıkarılan kavramlardan ötede bir görüntü (image) olarak ifade olunur (Sarvan vd., 2003, s. 83).

Bu okul kapsamında yapılan stratejik planların temel kavramları "yenilik", "farklılaşma", "girişimci strateji", "vizyon" ve "sezgi"dir. İşletme yönetimi perspektifinden girişimcilik konusuna ağırlık veren önemli yazarlardan biri de Peter F. Drucker'dır. Drucker'a (1985) göre girişimcilik, hem kurum içinde belirli uygulamalar ve politikalar gerektirir hem de pazarda farklı uygulama ve politikalara ihtiyaç duyar. Örgüt dışındaki değişimlere uyum sağlamak için "hızlı hareket et, hayatta kal, rakipsiz alanları hedefle, ekolojik hücrelere odaklan ve değerlerdeki değişimi yakala" şeklinde özetlenebilecek dört girişimci stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır (Schwartz, 2001).

Örgütsel bağlamda girişimcilik ise, yönetimle girişimciliği bir araya getirerek, fırsatları kurum lehine kullanmak ve kaynakları benzersiz bir şekilde birleştirerek değer yaratma süreci olarak tanımlanmıştır (Morris, Pitt ve Berthon, 1996).

2.5. Bilişsel Okul

Bilişsel Okul, betimleyici okullar arasında yer alır. Bu okulun vermek istediği mesaj "üstesinden gel ya da yarat" iken, alınan mesaj "**endişe**"dir. Okulun felsefesi ise "inandığın zaman görürsün" şeklinde ifade edilmektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, syf.354-359).

Zihinsel kavrayış (cognition), insan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamlandırmak için gerçekleştirdiği tüm süreçleri kapsar. Dıştan gelen uyarıcıların algılanması, mevcut bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin hafızaya kaydedilmesi, hatırlanması ve zihinsel ürünlerin kalite ve mantık açısından ele alınması, zihinsel kavrayış kapsamındaki temel süreçlerdir (Ekman ve Davidson, 1994, s.216-217).

Pozitivist yaklaşımı benimseyen nesnelci (objectivist) görüş, bilginin işlenmesi ve yapılandırılmasını, mevcut çevrenin objektif bir sinema filmi gibi betimlenmesi şeklinde ele alır. Buna karşın öznelci (subjectivist) yaklaşım, stratejiyi dünyanın bir yorumu olarak değerlendirir. Bu görüş, zihnin odağını dış dünyadan iç dünyaya çevirerek, zihnin dış dünyada algıladığı olayları, sembolleri ve davranışları nasıl algıladığını anlamaya çalışır. Yapılandırmacı ve yorumlayıcı (constructionist-interpretative) niteliklere sahip olan bu yaklaşım, dünyayı bilişin inşa ettiğine inanır.

2.6. Çevre Okulu

Çevre Okulu'nun gelişimi iki döneme ayrılır. İlk dönem, 1950'lerin sonları ve 1960'ların başlarında sistem yaklaşımının etkisiyle çevre kavramının organizasyonel analizlere dâhil edilmesini içerir. İkinci dönem, 1970'lerin sonunda başlamış ve çevrenin örgütler üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Hatch, 1997, s.76). Bu dönemde, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Popülasyon Ekolojisi Kuramı ve Kurumsallaşma Kuramı öne çıkmıştır.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevreyle sürekli etkileşimde bulunmaları gerektiğini savunur. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlığı, çevreye olan bağımlılığını belirler (Pfeffer, 1981, syf.101-109). Yöneticiler, bu bağımlılığı yönetmek için stratejiler geliştirse de çevrenin sürekli izlenmesi gerekliliği devam eder.

Popülasyon Ekolojisi Kuramı ise çevreye uyum sağlama kapasitesine odaklanır. Bu kurama göre, çevre yalnızca uyum sağlayabilen örgütleri seçer ve diğerlerini ayıklar (Hannan ve

Freeman, 1977). Ancak, bu kuram girişimcilik, yenilikçilik ve örgüt içi stratejik değişimlerin etkilerini göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Mintzberg vd., 1998, s.297).

Kurumsallaşma Kuramı, örgütlerin yalnızca pazar koşullarıyla değil, kurumsal baskılar, beklentiler ve inançlarla da şekillendiğini öne sürer (Selznick, 1957). Aynı sektördeki örgütlerin yapı ve işleyiş açısından benzerlik göstermesi bu kuramla açıklanır. Çevrenin taleplerine uyum sağlamak, örgütlerin meşruiyet kazanması için önemlidir.

Bu kuramların ortak noktası, çevrenin strateji geliştirme süreçlerindeki belirleyici rolünü vurgulamalarındadır. Ancak, her biri farklı bakış açıları sunarak çevre-örgüt ilişkisinin detaylı bir analizini mümkün kılar.

2.7. Öğrenme Okulu

Öğrenme Okulu, öngörücü okullara meydan okuyarak strateji oluşturma sürecine farklı bir perspektif getirmiştir. Belirli bir disipline doğrudan bağlı olmasa da psikolojinin öğrenme kuramlarından ve matematiğin kaos teorisinden önemli ölçüde yararlanmıştır. Temel mesajı "öğren" olan bu okul, izlemek yerine harekete geçmeyi, başarısızlık durumunda ise tekrar denemeyi teşvik etmektedir.

Bu okulun temelleri, Charles Lindblom'un kopuk adımlarla ilerleme yaklaşımıyla atılmıştır. Quinn'in mantıklı adımlarla ilerleme anlayışı ve Mintzberg'in formüle ettiği strateji kavramları da bu okulun gelişimine hatırı sayılır katkılar sağlamıştır. Ayrıca, Hamel ve Prahalad'ın stratejik niyet, Cyert ve March'ın koalisyonlar ve sorun temelli araştırma çalışmaları bu yaklaşımı güçlendiren diğer unsurlar arasında yer alır.

Strateji oluşturma sürecinin temel varsayımlarına göre çevrenin karmaşıklığı ve belirsizliği, kasıtlı strateji geliştirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, strateji zamanla bir öğrenme sürecine dönüşür ve belirleme ile uygulama süreçleri birbirinden ayrılmaz bir şekilde ilerler. Liderlerin temel görevi ise kasıtlı stratejiler oluşturmak yerine, stratejik öğrenme süreçlerini etkili bir şekilde yönetmektir.

Mintzberg, stratejiyi yalnızca bir plan olarak görmekten ziyade zaman içinde tutarlı bir kararlar bütünü olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda stratejiyi niyet edilen, gerçekleşmeyen ve ortaya çıkan strateji olarak üçe ayırmıştır. Uygulama sırasında öğrenme süreci devreye girdiğinden, strateji belirleme ile uygulamanın ayrıştırılamayacağını savunmuştur. Aynı zamanda, Hamel ve Prahalad stratejik niyet kavramını vurgulayarak işletmelerin geleceğe

yönelik yenilikçi stratejiler geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Stratejik niyet, örgütün her seviyesinde sürekliliği olan bir kazanma isteğiyle desteklenmelidir.

Öğrenme Okulu, strateji belirleme ve uygulama süreçlerini bir öğrenme süreci olarak ele almasıyla stratejik yönetim literatürüne önemli katkılar sağlamıştır. Bununla birlikte, geleceği belirsiz olarak kabul etmesi nedeniyle eleştiriler de almıştır. Özellikle geleceği tahmin etme yetisinin eksikliği ve önceden planlama yapma becerisine ket vurabileceği yönündeki eleştiriler dikkat çekmektedir.

2.8. Güç Okulu

Güç Okulu'nun temel varsayımlarına göre, strateji oluşumu süreci ister örgüt içi ister örgüt dışı olsun, büyük ölçüde güç ve politika dinamikleriyle şekillenir. Bu süreçte stratejiler, "tasarlanan" olmaktan ziyade "ortaya çıkan" bir nitelik taşır. Özellikle Öğrenme Okulu'nun kazandırdığı yeni perspektif, güç ve politika kavramlarının stratejik yönetim yazınında daha yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır (Mintzberg vd., 1998, s.234).

İlk dört stratejik yönetim okulunun aksine, Öğrenme Okulu, gücün yalnızca meşruiyet temelinde, rasyonel sonuçlar üstüne kurulmuş ve kurumsallaşmış bir biçimi olan yetki (otorite) ile sınırlandırılmadığı bir anlayışı gündeme getirmiştir (Grimes, 1978). Bu yaklaşım, yetki ve güç ilişkisinin sorgulanarak, yönetim anlayışlarının daha geniş bir çerçevede ele alınmasını mümkün kılmıştır.

Yeni tartışmalarla ilave olarak, otoritenin veya inisiyatifin tek güç kaynağı olduğu anlayışından uzaklaşılmış ve farklı güç kaynaklarının var olabileceği fikri benimsenmiştir. Yetkinin yanı sıra bireysel özellikler, tecrübe, fırsatları değerlendirme yetisi gibi unsurlar da güç kaynağı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu güç unsurları hem hiyerarşiden bağımsızdır hem de kullanım şekilleri farklılık göstermektedir. Çeşitli örgüt yapılarında farklı güç kaynaklarının ortaya çıkabileceği görüşü de bu yeni yaklaşımla birlikte güç kazanmıştır. Pfeffer'in gücün "bağlama özgü" (contextual) olduğu vurgusu da bu anlayışı desteklemektedir (Astley ve Sachdeva, 1984).

Bu perspektifin temelinde, örgütlerin artık toplumdan ayrı yapılar olarak görülmemesi fikri yatmaktadır. Toplumdaki güç ilişkilerinin örgütleri kuşattığı ve örgütlerdeki durağan, meşru güç kaynaklarının sürekli değişen çıkar dengelerine göre yeniden değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çerçevede iki güç alanı tanımlanmıştır:

Mikro güç alanı, örgüt içindeki meşru ya da meşru olmayan güç ve politik oyunlara odaklanır. Bu alan, genellikle örgüt içindeki aktörlerin kendi çıkarlarını koruma çabalarıyla şekillenir.

Makro güç alanı ise örgütün, diğer örgütlerle olan ilişkilerinde kendi çıkarlarını gözeterek güç kullandığı sosyal bir aktör olarak ele alınmasını içerir.

Mikro güç, örgüt içindeki bireyler ve gruplarla ilişkiliyken, makro güç, örgütün çevresiyle olan karşılıklı bağımlılıklarını ön plana çıkarır (Mintzberg vd., 1998, s.235). Her iki güç alanı, hem odaklandıkları aktörlerin taleplerini yönetme hem de bu aktörleri örgüt yararına bir kaynak olarak değerlendirme açısından ortak bir zeminde buluşmaktadır.

Sonuç olarak, Güç Okulu, strateji oluşumunda güç ve politika ilişkilerinin dinamiklerini vurgulayan bir çerçeve sunar. Bu yaklaşım, örgütlerin hem içsel hem de dışsal güç unsurlarını bir arada ele alarak stratejik karar alma süreçlerini açıklamaya katkı sağlar.

2.9. Kültür Okulu

Kültür Okulu, strateji oluşum sürecinde örgüt kültürünün belirleyici bir rol oynadığına vurgu yapar. Bu okul, stratejiyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak ele alır ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe arar (Wyer, Mason ve Theodorakopoulos, 2000). Özellikle 1980'li yıllarda Japon yönetim anlayışının etkisiyle, Amerikan yönetim yazınında kültür konusu ön plana çıkmış ve örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar hız kazanmıştır. 1970'li yıllarda Rhenman ve Norman'ın İsveç'teki çalışmalarıyla kültür, önemli bir konu haline gelmiş ve sonrasında Hedberg ve Jonsson gibi yazarlar tarafından da ele alınmıştır. Kültür Okulu, stratejiyi ideolojik bir süreç olarak değerlendirir ve bu sürecin, örgütün zengin ve baskın kültürünün etkisi altında şekillendiğini savunur. Örgüt kültürü hem seçilen stratejik seçenekleri hem de örgütün yönetim tarzını biçimlendirir. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar, örgüt kültürünün strateji ve örgüt yapısından daha önemli olduğunu öne sürmektedir (Osland ve Yaprak, 1995, s.57).

Kültür Okulu'nun temel kavramları arasında inançlar, değerler, normlar ve semboller yer alır. İnançlar, örgüt kültürünün özünü oluştururken, değerler ve normlar bu inançlar üzerine inşa edilir. Değerler, örgüt üyelerinin kararlarını şekillendiren temel ölçütleri ifade ederken, normlar örgüt üyelerine rehberlik eden sosyal kurallar ve standartları tanımlar (Şişman, 2002, syf.84-101). Semboller ise örgüt kültürünün somut yönlerini temsil eder ve örgütün mimari özellikleri, dil, hikayeler ve kahramanlar gibi unsurları içerir (Çiğman, 2002, syf.84-

101). Kültür Okulu'na göre, stratejinin başarısı örgüt kültürü ile uyumlu olmasına bağlıdır. Bu nedenle, örgüt kültürüne ters düşen bir değişimi hayata geçirmek oldukça zordur. Yeni stratejilerin uygulanabilirliği, örgüt kültürünün desteğini almasıyla mümkün olur (Dinçer, 1992, s.91).

2.10. Biçimleşme Okulu

1970'lerde Pradip Khandwalla'nın McGill Üniversitesi'ne katılmasıyla dikkat çekmeye başlamıştır (Mintzberg vd., 1998, s.310). Khandwalla'nın örgütsel etkinliği artırmaya yönelik örgütsel biçimlenmeler üzerine yazdığı doktora tezi (1970), bu yaklaşımın temel taşlarından biri olmuştur. Henry Mintzberg, bu çalışmadan ilham alarak organizasyonları yapı (1979) ve güç ilişkileri (1983) perspektiflerinden sınıflandıran iki önemli eser ortaya koymuştur. McGill'de 1971 yılında başlatılan uzun süreli bir araştırma kapsamında farklı organizasyonların stratejileri incelenmiş ve istikrar ile dönüşüm dönemleri saptanmaya çalışılmıştır. Mintzberg ve Waters'ın 1982 yılında yayımlanan makalesi, bu araştırmanın sonuçlarını ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, organizasyonların belirli sıralı evrelerden geçtiği – gelişim, istikrar, uyum, mücadele ve devrim – gözlemlenmiştir. Bu bulgular, Biçimleme Okulu'nun temel varsayımlarıyla uyumluluk göstermektedir (Mintzberg vd., 1998, s.312).

Danny Miller, Biçimleme Okulu'na önemli katkılar sağlayan bir diğer araştırmacıdır. McGill Üniversitesi'ndeki çalışmalarına başladıktan sonra Montreal'deki Ecole des Hautes Etudes Commerciales'de strateji, yapı, durum ve süreç halleri arasındaki ilişkileri ele almıştır. Miller, stratejik ve yapısal değişimin çoğu zaman kademeli değil, kuantum sıçramaları şeklinde gerçekleştiğini savunmuştur. Bu görüşler, özellikle 1980 yılında yayımlanan eserlerinde belirgin bir şekilde görülmektedir (Miller ve Friesen, 1980). Ayrıca doktora tezinde, başarılı ve başarısızlıkla sonuçlanan on strateji belirleme ana örneğini incelemiştir. Miller, stratejik değişimin genellikle tüm öğelerin aynı anda ve büyük bir değişimle gerçekleşmesi gerektiğini öne sürerek Biçimleme Okulu'nun özüne katkı sağlamıştır (Miller ve Friesen, 1984).

Alfred Chandler'ın 1962'de yayımlanan "Strategy and Structure" adlı eseri, Biçimleme Okulu'nun öncü çalışmalarından biri olarak değerlendirilmektedir. Chandler, Amerikan sanayi işletmelerinin tarihçelerini incelemiş ve organizasyonların yaşam döngüsünde dört ana dönem tespit etmiştir: kaynakların temin edilmesi, kaynakların verimli kullanımı, yeni pazarlarla büyüme ve yapısal değişim. Chandler bu süreçte, bölümlere ayrılmış yapıların

(divisionalized form) önemini vurgulamıştır. Günümüzde bu çalışmayı gerçekleştirmiş olsaydı, iş alanlarının bütünleştirilmesi ve dış kaynak kullanımını (outsourcing) da analizlerine eklerdi (Mintzberg vd., 1998, s.317).

Miles ve Snow'un (1978) firma davranışlarını dört ana kategoriye ayıran tipolojisi, Biçimleme Okulu'na önemli katkılar sağlamıştır. Bu tipoloji; savunmacı (defender), atılgan (prospector), analizci (analyzer) ve tepkisel (reactor) olmak üzere dört farklı stratejik yaklaşıma odaklanmaktadır. Her bir tipin, pazar gereksinimlerine uygun geliştirdiği stratejiler ve yapısal biçimlenmeleri bulunmaktadır. Miles ve Snow tipolojisi, Mintzberg'in biçimlemeleri gibi geniş kabul görmüş ve bu tipler üzerine birçok görgül araştırma yapılmıştır (Doty ve Glick, 1993). Araştırmalar, atılgan, savunmacı ve analizci firmaların, tepkisel firmalara kıyasla daha etkin sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir.

Biçimleme Okulu, organizasyonları ve çevrelerini farklı varoluş halleri üzerinden ele almakta ve strateji oluşturma sürecini, bir biçimden diğerine geçişi ifade eden dönüşüm olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, strateji oluşturma sürecinin zaman zaman dramatik atlamalarla gerçekleşen değişimlere ihtiyaç duyduğunu savunmaktadır (Mintzberg vd., 1998, s.303). Strateji oluşturma süreci, organizasyonun mevcut yönünü değiştirme niyetiyle başlasa da, süreç sonunda ortaya çıkan stratejiler o yönü sabitlemeye hizmet eder. Bu yaklaşım, stratejik yönetim sürecinin hem istikrarı koruma hem de zamanında dönüşümü gerçekleştirme becerisi gerektirdiğini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, Biçimleme Okulu'nun temel varsayımları, diğer strateji okullarının varsayımlarını birleştirici bir çerçeve sunmaktadır. Bu kapsayıcı yaklaşım, strateji belirleme dünyasında hem teorik hem de pratik anlamda önemli bir düzen sağlamaktadır (Mintzberg vd., 1998, s.347). Biçimleme Okulu, farklı stratejik yönetim yaklaşımlarını birleştirerek, organizasyonların evrimsel ve devrimsel değişim süreçlerini anlamaya yönelik güçlü bir model sunmaktadır.

1985 yılından itibaren kamuda stratejik planlama önem kazanmaya başlamıştır. Bu tarih öncesi ve sonrası kalkınma planlarını farklı dönemlere ayırmak, planların içerikleri baz alınarak gerçekleştirilebilmektedir.

Sektörün üst politika belgeleriyle şekillenmeye başlaması, kamu destekli kurumsal yapıların oluşturulmasını takiben sektöre yönelik değişik stratejik yönetim anlayışları gözlemlenmektedir.

Buna göre, SSM / SSB tarafından yayımlanan strateji planlarının yansıttığı stratejik yönetim anlayışlarında da farklılıklar görülmekte olup, bu konu yazının ilgili bölümlerinde bulgu olarak tartışılacaktır.

3. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM

3.1. Giriş

Strateji, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için mevcut tüm kaynakların (insan ve insan dışı araçların tamamının) kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir (Çevik, 2007, s.384). Bir başka tanımlamada ise strateji, bir örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını belirleyen amaçları, politikaları, programları, davranışları, kararları ve kaynak dağılımını tanımlayan bir süreç (Söyler, 2007, s.17) olarak ifade edilmiştir.

Devlet kavramı geçmişi eski zamanlara dayanan köklü bir olgudur. Bireysel veya akademik açıdan çok fazla tanımı mevcuttur. Bu yazının genel amacı doğrultusunda düşünüldüğünde *inkâr edilmesi olanaksız en önemli toplumsal örgüt* (Doehring, 2015, s. VIII) en uygun referans tanım olarak alınabilir. Diğer bir deyişle, bir topluluğun oluşturduğu en büyük organizasyon olarak tanımlanabilir. Toplumda bu organizasyona doğrudan veya dolaylı yollarla hizmet eden kurum ve/veya kuruluşlar mevcuttur. Bu organizasyonun varlığını ve hükümlerin empoze ettirme ve icap eden durumlarda zorla tatbik etme yeteneği veren tek taraflı emir verdiği (Uçar, 2016, s. 332) bir de kamu gücü unsuru vardır.

Yukarıdaki tanımlamalar dikkate alındığında, kamu gücünü ve devlet içindeki dolaylı unsurları tek bir hedefe yönlendirmek ve belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bazı araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araçları daha net açıklayabilmek için yazının bu bölümünde,

- Kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışı ve "strateji" kavramı,
- Kalkınma planları ve kalkınma planlarının yasal dayanakları,
- Kalkınma planlarının incelenmesi ve içerik değerlendirmesi başlıkları altında

incelemeler gerçekleştirilecektir.

3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Anlayışı ve "Strateji" Kavramı

Türk tarihine bakıldığı zaman yönetim anlayışının "Merkeziyetçi" bir yapıda olduğu gözlemlenmektedir. Bu anlayış doğrultusunda yönetim süreçlerine dayanan kararlar bir merkezden alınmakta ve çevreye yayılmaktadır. Bu anlayış zaman içinde gerçekleşen siyasi, ekonomik ve toplumsal faktörler doğrultusunda değişim göstermiştir. Zamanın gereklerine uygun olarak kamu yönetiminde yeni uygulamalar ortaya çıkmıştır.

Türk tarihinde stratejik yönetime dair ilk emareler Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinden itibaren görülmektedir. Cumhuriyetin ilan edilmesini takip eden yıllarda küresel çapta ortaya çıkan yeni ekonomik modeller ve meydana gelen krizler devletlerin klasik anlamda yerine getirmesi gereken en temel görevlerine ilave başka yeni sorumluluklar da yüklemiştir (Bozkurt, 2017, s.6).

Soğuk Savaş konjonktüründe ideolojik temelli küresel çatışma ortamında Türkiye Cumhuriyeti Devleti NATO ve batı bloku ekseninde tek boyutlu politikalar üretmekteydi. Özellikle 1970'li yıllardan itibaren Türkiye, bu tutumdan vazgeçerek milli menfaatleri doğrultusunda her alanda çok boyutlu politikalar üretmeye ve ilk "stratejik" (askeri veya politik konular haricinde) yaklaşımlarını göstermeye başlamıştır. Bu gelişmeler doğal olarak kamu yönetimi alanını da etkilemiştir. Türk kamu yönetiminde "yeni kamu işletmeciliği (Bozkurt, 2017, s.9)" kavramı ortaya çıkarak idari alanda işletme felsefesine dayanan bir anlayış entegre edilmeye başlanmıştır.

Bu gelişmeler, "strateji" kavramının sosyal bilimlerde kullanılmaya başladığı 1970'li yıllara denk gelmektedir. 1972 yılında yayımlanan "Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı"nda önceki beş yıllık kalkınma planlarından farklı olarak, kapak sayfasında ilk kez "Strateji" kavramı kullanılmıştır. Bu noktada Türk kamu yönetimi tarihinde yönetimsel açıdan yön belirleyen kalkınma planları, kalkınma planlarının hukuki dayanakları olan anayasa, kanunlar, ilgili mevzuatlar ve diğer idari dokümanlar bir sonraki bölümde incelenecektir.

3.3. Kalkınma Planları ve Kalkınma Planlarının Yasal Dayanakları

Yukarıda da bahsedildiği üzere devlet bir topluluğun oluşturduğu en büyük organizasyon olarak göz önünde bulundurulsa, bu organizasyona hizmet eden doğrudan veya dolaylı aktörlerin bir amaca sevk edilmesi ve kıt kaynakların adil, etkili ve doğru dağıtımını sağlamak için bazı araçlara gerek duyulmaktadır. Bu araçların başında ise belirli periyotlar içinde başarılmak istenilen konuları bir bütün olarak içinde barındıran kalkınma planları yer almaktadır.

Her devlet meşruiyetini yazılı bir kaynaktan almaktadır. Devletin yetki ve sınırlarının belirlendiği ve devletin her bir ferdinin temel hak, özgürlük ve görevlerinin açıkça belirtildiği bu kaynak anayasadır. Cumhuriyet tarihinde;

- 1924 – 1960, 1924 Anayasası,
- 1962 – 1980, 1961 Anayasası ve,
- 1982 – günümüz, 1982 Anayasası ve demokratik ve sivil anayasa olmak üzere yürürlükte olmuştur.

Kalkınma planları da meşruiyetini yukarıda belirtilen anayasalarda yer alan hükümlerden almaktadır. Bu hükümler açıkça kalkınma planlarının oluşturulmasına, uygulanmasına ve çıktılarının izlenmesine dair hükümler içermektedir.

1961 Anayasası'nın;

- Kalkınma Planı ve Devlet Planlama Teşkilatı'na dair 129'uncu maddesinde "*İktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma plana bağlanır. Kalkınma plana göre gerçekleştirilir. Devlet Planlama Teşkilatının kuruluş ve görevleri planın hazırlanmasında, yürürlüğe konmasında, uygulanmasında ve değiştirilmesinde gözetilecek esaslar ve planın bütünlüğünü bozacak değişikliklerin önlenmesini sağlayacak tedbirler özel kanunla düzenlenir.*" hükmüyle ifade olunduğu üzere planlamanın hangi kurum tarafından ne amaçla yapılması gerektiği tariflenmiştir.

Anayasa bu maddeye ilave olarak devlete;

- Çalışma ve Sözleşme Hürriyetini düzenleyen 40'ıncı maddesi ile "Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir. Kanun bu hürriyetleri ancak kamu yararı amacıyla sınırlayabilir. Devlet özel teşebbüslerin milli iktisadın gereklerine ve sosyal amaçlarına uygun yürümesini, güvenlik ve kararlılık içinde çalışmasını sağlayacak tedbirler alır" ve,
- İktisadi ve Sosyal Hayatın düzeni ile ilgili 41'inci maddesi "İktisadi ve sosyal hayat, adalete, tam çalışma esasına ve herkes için insanlık haysiyetine yaraşır bir yaşayış seviyesi sağlanması amacına göre düzenlenir." doğrultusunda kalkınma planlarının amacına uygun şekilde uygulanmasına yönelik ödev niteliğinde şartlar koşmaktadır.

Yürürlükte olan Anayasamızda planlama konusu "*Ekonomik Hükümler*" başlığı altında "*Planlama; Ekonomik ve Sosyal Konsey*" alt başlığında yer almakta olup aşağıdaki gibidir:

- "*Madde 166 – Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı, özellikle sanayiin ve tarımın yurt düzeyinde dengeli ve uyumlu biçimde hızla gelişmesini, ülke kaynaklarının döküm ve değerlendirilmesini yaparak verimli şekilde kullanılmasını planlamak, bu amaçla gerekli teşkilatı kurmak Devletin görevidir. Planda milli tasarrufu ve üretimi artırıcı, fiyatlarda istikrar ve dış ödemelerde dengeyi sağlayıcı, yatırım ve istihdamı geliştirici tedbirler öngörülür; yatırımlarda toplum yararları ve gerekleri gözetilir; kaynakların verimli şekilde kullanılması hedef alınır. Kalkınma girişimleri, bu plana göre gerçekleştirilir.*"

Kalkınma planlarına ilişkin anayasa maddeleri dikkate alındığında, bu hükümler *bir taraftan hür ve demokratik sistemin icabı olarak kamu için emredici, özel sektör için yol gösterici niteliktedir* (İkinci Kalkınma Planı, 1967, s. II).

Bu yasal dayanağa ek olarak, ülkemizde yürürlüğe alınan her bir kalkınma planı, devletin en üstün organı olan yasama meclisinin iradesini de taşımaktadır. Bu nedenle bir siyasi belge veya hükümet programı ile aynı statüde değildir (Duran, 1975, s.6)

3.4. Kalkınma Planlarının İncelenmesi ve İçerik Değerlendirmesi

Bu bölümde geçmişten günümüze hazırlanmış olan kalkınma planlarının içerik değerlendirmesi yapılacaktır. İncelemeler ile hedeflenen temel amaç; kalkınma planlarında kamu gücünün politik, ekonomik, sosyal, endüstriyel vb. toplumun geleceğini ilgilendiren alanlarda yapılacak atılımların nasıl bir yöntem ve hangi planlamalarla ele aldığına dair genel bir çerçeve çıkarmaktır.

Yapılacak bu incelemeler, kalkınma planlarında stratejik yönetim anlayışının kamu yönetimine entegrasyonu sürecinde nasıl bir gelişim sürecinden geçtiğine dair bir izlence çıkarılacaktır. Bu izlence doğrultusunda önceki planlamalara göre stratejik yönetim alanına uygun olarak nelerin farklı yapıldığını değerlendirilecektir.

Bu değerlendirmeler neticesinde, **2. Kuramsal Çerçeve, Teorik Çıkarımlar ve Sektöre Yönelik Özgün İlişkiler** başlığında verilen stratejik düşünce okullarından hangileri ile aynı doğrultuda oluğuna yönelik tespitler yapılacaktır.

Elde edilen bulguların doğrulanması için, test ve tespiti yapılan çıktılar ve analizler neticesinde elde edilecek bulgular, Yazının gelecek bölümlerinde PESTLE ve PORTER analizleriyle doğrulanacaktır. Bu çalışma dönemlere yönelik birer temel oluşturacak olup, bu çerçevede dönemlere yönelik konjonktürle durumların savunma sanayi sektörüne olan etkilerine yönelik kapsamlı bir bakış açısının oluşturulması sağlanacaktır.

3.5. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963 – 1967) ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968 – 1972)

Birinci ve ikinci beş yıllık kalkınma planları modern stratejik yönetim anlayışının temelini oluşturan performans ölçme ve değerlendirme, stratejik iletişim ve risk yönetimi gibi unsurları barındırmamaktadır. Bu unsurlar dikkate alındığında, bu iki plan tek bir başlık altında ana hatlarıyla incelenecektir.

Birinci beş yıllık kalkınma planı genel itibariyle ele alındığında; Türkiye Cumhuriyeti Devletini 1923 – 1962 yılları arasında siyasi, askeri, ekonomik ve sosyal alanda etkileyen olaylarla ilgili geniş perspektifli bir özet sunulmaktadır. Buna bağlı olarak, Cumhuriyet'in ilk yıllarında mevcut ekonomik ve demografik göstergeleri ile 1961 yılında içinde bulunan durum özetlenmiştir. Ancak bu özet güçlü- zayıf yönleri ya da fırsat ve tehditleri tanımlanması için kullanılmamıştır. Planda yer alan tüm başlıklar 1967 yılında olunması arzu edilen durumları ilan etmektedir. Plan içerisinde plana ait vizyon ve temel amaç ve ilkeler açıkça deklare edilmemiştir. Ancak plan hedefleri ve stratejisi başlığında yer alan ifadeler doğrultusunda bir çıkarım yapılması mümkündür. Bu ifadeler doğrultusunda, birinci beş yıllık kalkınma planının vizyonu "15 yıllık bir perspektif içinde; milli tasarrufları artırmak, yatırımların toplumun genel menfaatlerine uygun kılmak ve sosyoekonomik ve kültürel kalkınmayı sağlamak" olarak tanımlanabilir. Planın ele aldığı konular özetlenecek olursa, yukarıda verilen tahmini vizyon tanımında yer aldığı üzere; kamu ve özel teşebbüslerin ekonomik alanda etkin bir çalışma sürdürmesi, sosyal adalet dengesinin sağlanması, doğal kaynakların etkin kullanımı yer almaktadır. Bu kalkınma planında enerji sektöründen ulaşıma, sağlıktan imalat sektörüne kadar farklı sektör / alanlarla ilgili hedefler belirlenmiş olmasına karşın temel olarak üzerinde durulan konu başlıkları karma ekonomik sistem gereklerinin yerine getirilmesi, refah seviyesinin artırılması ve toplumun temel alanlarda ihtiyaç duyduğu alt yapı eksiklerinin giderilmesi hedeflenmiştir.

1967 yılında hazırlanan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968- 1972) ele alındığında stratejik yönetim için temel teşkil eden unsurları barındırmaktan halâ uzakta olduğu gözlemlenmektedir. Ancak, birinci beş yıllık plana göre kıyaslama yapılacak olduğunda, önceliklendirilen konularda mevcut durum itibariyle gelinmek istenilen noktaların neler olduğu daha sayısal ve ölçülebilir ifadelerle belirtilmiş, daha metodolojik bir yönteme başvurularak tariflenmiştir.

Birinci beş yıllık planda ifadelerin çok geniş olması ve esas odaklanılan konuların ne olduğunu tahminleme güçken, bu planda takip edilmesi nispeten daha kolay bir yapı olması ve hedeflerin daha anlaşılabilir olması bir vizyon tanımlaması için tahmin oluşturmanın daha kolay olduğu gözlemlenmektedir. Plana ait vizyon tanımlaması "Karma ekonomik düzenin benimsendiği bir ortamda kamu gücünün desteği ile özel sektör aktörlerinin daha aktif rol oynadığı, sanayileşme yoluyla dışa bağımlılığı azaltmak, dengeli bir kalkına stratejisi uygulamak ve hakların toplum içinde adaletli bir şekilde dağıtılmasını sağlamak" şeklinde yapılabilir. Bu planda birinci plana kıyasla hemen her önemli planlama başlığı altında yer

alan “İlkeler” başlığı altında ulaşılmak istenilen sonuçlara nasıl erişilebileceğini dair bir yol haritası sunulmaktadır.

3.6. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973 – 1977)

Üçüncü beş yıllık kalkınma planını ayrı bir başlık altında değerlendirilmesi, bu planın yapısal olarak diğer planlara kıyasla daha gelişmiş bir versiyon olması nedeniyle daha uygun olacaktır. Bu planı diğer ilk iki plandan ayıran en önemli unsurun planın kapak sayfasında “Yeni Strateji ve Kalkınma Planı” ibaresi yer alması olup, bu planın tamamında tüm kamu kurum ve kuruşlarının ortak hedefler doğrultusunda nasıl bir hareket tarzı benimseneceği ve kaynakların nasıl yönlendirileceği açık ifadelerle yansıtılmaktadır.

Planın önsöz bölümü dikkatlice incelendiğinde, geçmiş yıllarda yapılan planlamaların neticeleri itibariyle, o gün itibariyle bulunulan durumlar sayısal olarak ifade edilmiş, aşağıda yer verilen;

- “*Türkiye 22 yıl içinde Avrupa Ekonomik Topluluğu ülkeleri ile gümrük birliğini gerçekleştirecek ve her türlü mal, hizmet, sermaye, para ve insan giriş – çıkışı bu ülkelere karşı hiçbir kısıtlamaya tabi olmayacaktır.”* Politik (Politics),
- “*Türkiye’nin milli geliri içinde bugün yüzde 23 civarında olan sanayinin payı 1995’te yüzde 40’a yaklaşacak, tarım gelirlerinin bugün ki payı olan yüzde 28, yüzde 10 civarına inmelidir… Devlet Planlama Teşkilâtında yapılan hesaplara göre gayri safî yurt içi hâsıla önümüzdeki 22 yıllık geçiş döneminde ortalama yüzde 9 civarında artmalıdır.*” Ekonomik (Economical),
- “*Sanayi sektörü içinde ara mallarının da yatırım malları sanayilerinin a artış hızı, yılda ortalama yüzde 14 civarında olmalıdır.*" Teknolojik (Technological),
- “…Türkiye'miz nüfusu 70 milyonu bulunca köylerde yaşayan halkımız sayı olarak bugünkünün bir miktar altına düşerek 15 milyon civarında kalacak, ama şehirlerde yaşayan nüfus, 14 milyondan 55 milyona çıkacaktır.” Sosyo-Kültürel (Socio-Cultural) ve,
- “*Toprak, tarım, hukuk ve adalet, vergi ve maliye, petrol ve maden ile eğitim reformları mutlaka yapılmalıdır. Yeni strateji bu reformların yapılacağı kabulüne dayalıdır.*” Hukukî (Legal) unsurları kullanılarak mevcut durum ve gelecekte olunması arzu edilen durumların PESTLE (Çevre – Environmental hariç olmak üzere) büyük ölçüde analiz edilmiştir.

Önsöz kısmında açıkça "bu planın vizyonu şudur ki" şeklinde ifade olunmasa da, kalkınma planında yer alan ve aşağıda yer verilen:

- "*Yeni Strateji, Atatürkçü bir görüşle hazırlanan ve en kısa zamanda çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmayı hedef alan bir atılım stratejisidir. Yeni Strateji, 22 yıl içinde Türkiye'nin sanayileşerek kalkınması prensibini getirmektedir.*" ifadeleri kalkınma planının vizyonunu tanımlamakta olduğu değerlendirilmektedir.

Bu kalkınma planını bu denli kapsamlı incelenmesinin ve detaylandırılmasında en önemli unsur, bu plan kapsamında birinci ve ikinci planlarda öngörülen ve gerçekleşmeyen reformların (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1972, s.973) bir muhasebesi yapılmaktadır. On yıllık süre zarfında temel sorunlar giderilememiş ve bunun sonucunda yeterli gelişmişlik seviyesine ulaşılamamıştır (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1972, s.105). Planın "Uzun Dönemli Kalkınma ve Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planının Temel Hedefleri ve Stratejisi" başlığında yer ifade olunduğu üzere geçmişte başarılamayan reformların esasları yeniden ele alınmak üzere stratejide yer verilmiştir (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1972, s.973). Bu bulgular üçüncü kalkınma planında yer alan "Uzun Dönemli Amaçlar" olan "yaşam düzeyinin yükseltilmesi", "sanayileşme", "dış kaynak tabanlı bağımlılıkların asgari düzeye indirgenmesi ve azaltılması", "istihdam sorunun çözümlenmesi" ve "gelir dağılımın iyileştirilmesi" unsurlarının on yıllık sürenin sonunda tekrar ele alınması ve üzerinde çalışılmasına yönelik planda vurguların yapılması, bu plan kapsamında mevcut durum analizi ve GZFT analizlerinin olması gerektiği şekilde yapıldığını göstermektedir.

Sonuç olarak, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı genel itibariyle değerlendirildiğinde;

- Daha net ve spesifik hedeflerin olması,
- Amaçlar ve hedeflerle ilgili önceliklendirmelerin yapılması ve,
- Amaç ve hedefler için belirlenen ölçülebilirliğin sağlanması ve izleme mekanizmalarının tanımlanması gibi unsurlar göz önüne alındığında dönemine göre gelişmiş bir stratejik planlama portesi çizmektedir.

Ancak, risk yönetimi, paydaşların katılımı ve sürdürülebilirlik gibi unsurlar henüz bu plan dahilinde yer almadığından günümüz stratejik yönetim kriterleri ile tam anlamıyla uyuşmamaktadır.

3.7. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979 – 1983) ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985 – 1989)

Bu başlık altında yer verilmesi planlanan beş yıllık kalkınma planları tek bir bölümde toplanmıştır. Bunun temel nedeni, her iki planda planın uygulama izleme ve kontrol konuları açısından kalkınma planlarına yeni birer uygulama tanımlanmış olmasıdır.

Dördüncü beş yıllık kalkınma planı kapsamında bir gelişme modeli ideali gösterilip, bu ideale ulaşma için 8 temel amaç belirtilmiştir.

Bu amaçlar önceki planda yer aldığı ve yukarda aktarıldığı üzere kapalı ulaşılmak istenilen niyetler topluluğu olarak yer almamıştır. Bu kalkınma planında bir diğer özellik olarak, her bir sektör bazında GZFT analizleri sayılabilecek düzeyde bir "**Genel Durum ve Sorunlar**" başlığı bulunmaktadır. Bu başlıklar altında mevcut durum analizleri yer almakta olup, zayıf ve tehdit olabilecek durumlara yönelik analizler sektörel bazda aktarılmaktadır.

İlkeler ve politikalar başlıklarında belirlenen yönelimler için tedbirler detaylandırılarak hedeflere ulaşmak için uygulanacak politikaların neler olduğu ve sorunların hangi kamu kurum ve kuruluşlarla ilişkili olduğu net bir şekilde adreslenmektedir. Bu metot ile bir çeşit RACI matrisi oluşturulmaktadır.

Dördüncü beş yıllık kalkınma planında "Durum ve Sorunlar" başlığında yer aldığı üzere, bu planın vücut bulmasındaki en önemli etkenleri özetlemek üzere "*Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı dönemine girerken Türkiye ağır ekonomik sorunlarla ve siyasal yaşamı da etkileyen bunalımlarla karşı karşıyadır.* (Dördüncü Kalkınma Planı, 1978, s. 653)." şeklinde bir tanımlamayla üstü kapalı bir misyon ifadesi belirtilmiştir.

Bu misyon kapsamında strateji açıkça tanımlanarak "*sorunları ve bunalım etkenlerini ortadan kaldırmayı ve ekonomiye sağlıklı bir gelişme yolunda yeni atılımlar yapabilecek gücü kazandırmayı öncelikle gözeten bir stratejiye dayalı olmalıdır* (Dördüncü Kalkınma Planı, 1978, s. 655)." ifadeleriyle belirtilmektedir.

Beşinci ve altıncı beş yıllık kalkınma planlarında bulunan birçok unsuru içinde barındırmaktadır. Ancak bu plan ile beraber yeni bir unsur daha ilave edilmiştir. Bu unsur stratejik yönetimin uygulama, izleme ve koordinasyon adımlarını içerecek olan "Plan Uygulanmasının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi" başlığına yer verilmiştir.

Bu başlık beşinci plana yön veren plan ve programların uygulanmasına ek olarak izleme ve değerlendirilmesinden sorumlu olacak kurumların "*Araştırma, Planlama ve Koordinasyon birimleri |tarafından sürekli (olarak etkin bir şekilde yapılacak ve bu birimler Devlet Planlama Teşkilatı ile sıkı bir iş birliği içinde bulunacağına* (Beşinci Kalkınma Planı, 1984,

s.174)" dair bir zorunluluk getirilmektedir. Yine bu plan kapsamında yer verildiği üzere, uygulama safhasında ilgili kuruluşların iş birliği ile «Koordineli Uygulama Programı» hazırlanacaktır. Kuruluşlar ayrıca, Planda belirtilen hedef ve öncelikleri temel alan «Beş Yıllık Çalışma Programı» (Beşinci Kalkınma Planı, 1984, s.175) hazırlayacaklarına dikkat çekilmektedir.

Bu ifadelerle hedeflenen temel unsurların kalkınma planının temel hedef ve ilkelerine ulaşma için etkili ve sürdürülebilir bir stratejik yönetim tarzının kamu kurumlarına yansıtılması amaçlanmıştır.

3.8. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları

Kalkınma planlarıyla ilgili çalışmanın bu safhasında sırasıyla sekizinci, dokuzuncu, on bir ve on ikinci kalkınma planlarına yer verilecektir. Kalkınma planlarının kronolojik sırasının takip edilmemesinin nedeni, yukarıda belirtilen bu planların modern stratejik yönetim unsurlarını içinde barındırması ve birçok yenilikleri içinde barındırmasıdır. Çalışma kapsamında Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2014 -2018) dönemi; sekizinci ve dokuzuncu kalkınma planlarıyla yaklaşık olarak aynı yapıya sahip olması nedeniyle bu plana dair herhangi bir değerlendirmede bulunulmayacaktır. Bu nedenle aşağıda kısaca bu unsurlara yer verilecektir.

3.8.1. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001 – 2005)

2001 – 2005 yılları arasını kapsayacak olan bu dokümanın kapak sayfasında, "Uzun Vadeli Strateji" ifadesiyle ikinci kez strateji vurgusunun yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu plan kapsamında uzun vadeli hedefler daha sade, anlaşılır ve net ifadelerle belirtilmiş ve buna ek olarak sayısal metrikler verilmesiyle birlikte arzu edilen noktalar temellendirilmiştir. Özellikle "Uzun Vadeli Gelişimin Temel Amaçları ve Stratejisi (2001- 2023)" başlığı altında yer verilen tüm ifadeler yirmi üç yıllık süre içinde ulaşılması hedeflenen "makroekonomik dengelerin sağlanması", "rekabet gücünün artırılması", "bölgesel farklılıkların azaltılması" ve "sosyal refahın artırılması" gibi temel amaçların ilk basamağın tarifleyen bir giriş bölümü niteliğindedir. Bu ifadeler daha önceki planlarda olduğu üzere, kalkınma planının vizyon tanımının geniş bir perspektifte yansıtmaktadır.

3.8.2. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007 – 2013)

Bu plan sekizinci kalkınma planın tamamlayıcısı olarak plana ilişkin "**Vizyon**" ifadelerine açıkça yer verilen bir başlık barındırmaktadır. Bu vizyon; "*istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen ve AB'ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye* (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006, s.3)" olarak tanımlanmıştır. Bu ifadeler, Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kısa ve uzun vadeli perspektifini özetleyen net bir unsurdur. Buna bağlı olarak, stratejik amaçlar aşağıda yer alan **Görsel 3.1.**'de olduğu üzere belirlenmiş ve plan içinde yer verilmiştir.

Görsel 3.1. Dokuzuncu Kalkınma Planı Stratejisi (2007 - 2013)

(Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2007, s.4)

3.8.3. On Birinci Kalkınma Planı (2019 – 2023) ve On İkinci Kalkınma Planı (2024 – 2028)

Her iki kalkınma planının tek bir çatı altında incelenecek olmasının nedeni vizyon tanımlarına yer verilecek olmasıdır.

Bu vizyon tanımları ayrı ayrı dikkate alındığında, birbirini takip eden kalkınma planlarının daha istikrarlı bir yönde ilerlediği gözlemlenmektedir. Bu vizyon tanımları aşağıda verildiği üzere:

- "*Daha fazla değer üreten, daha adil paylaşan, daha güçlü ve müreffeh Türkiye* (On birinci Kalkınma Planı, 2019, s.2)" On Birinci Kalkınma Planına ait vizyon,
- "*Türkiye Yüzyılında çevreye duyarlı, afetlere dayanıklı, ileri teknolojiye dayalı yüksek katma değer üreten, geliri adil paylaşan, istikrarlı, güçlü ve müreffeh bir Türkiye* (On İkinci Kalkınma Planı, 2023, s.2)" On İkinci Kalkınma Planına ait vizyon tanımlanmıştır.

Kalkınma planlarında yer alan amaçların çağın gereklerine uygun ve gelecek beklentilerini kapsayan istikrarlı bir güzergâh tayin ettiği gözlemlenmektedir. Her iki kalkınma planı kapsamında, çevresel koşullara bağlı değişkenlerde artışların gözlemlendiği açıkça ifade olunurken, bu değişkenlerin olumsuz etkilerini en aza indirgemek üzere tedbirlerin öngörüldüğü ve hedeflenen noktalara ulaşmak üzere politikaların belirlendiği gözlemlenmiştir.

4. KALKINMA PLANLARINDA STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

Türk savunma sanayi sektöründe geçmişten günümüze uygulanan stratejilerin neler olduğu, savunma sanayi firmalarının misyon, vizyon ve misyon tanımlarının analizinin yapılması ve stratejik yönlerinin neler olduğunun detaylı incelenmesi için kurum ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerin aktarılması amaçlanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin beş yıllık dönemler olmak üzere stratejik yönünü belirleyen kalkınma planları bir önceki bölümde modern stratejik yönetim unsurları açısından değerlendirilmiştir. Bu üst politika belgelerinde belirlenen politika ve tedbirlerin karşılığı olan kurum ve kuruluşların özel sektöre nasıl etki ettiği bu bölümde analiz edilecektir.

Bu değerlendirme kalkınma planlarında savunma sanayinin dönemlik olarak nasıl ele alındığına göre şekillendirilecektir. Özetle;

- Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları,
- Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları ve,
- 2000 sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları olarak bölümlendirilecektir.

Bu şekilde bir ayrıma gidilmesinin temel sebebi, üst politika belgelerinde savunma sanayi sektörü ve bu sektörle ilişkili olabilecek unsurların detaylıca ele alınmaya başladığı ilk plan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planıdır. Bu plandan sonra kamuda savunma sanayi açısından tedarik makamı oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Bu bölümlendirme çerçevesinde öncelikle planlarda savunma sanayi sektörünün nasıl ele alındığı incelenecektir. Her bir incelemenin ardından yukarıda tanımlanmış olan bölümlendirme doğrultusunda sektörün geleceğini şekillendirecek politika ve tedbirlerin belirlenmesinde etkin olan unsurlar PESTLE analizi kapsamında detaylıca ele alınacak, konjektürel unsurların nasıl bir etkisi olduğunun daha iyi anlaşılması için sayısal veriler sunulacaktır. Bu çalışma kapsamında yapılacak PESTLE analizi çalışma boyunca değerlendirmesi yapılan beş yıllık kalkınma planlarına yönelik kaynak taramasıyla gerçekleştirilecektir.

4.1. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planlarında savunma sanayine ilişkin yer verilen bölümlerde İkinci Dünya Savaşı sonrası ülkenin askeri, ekonomik ve siyasi toparlanma sürecinde olması, dış yardımlardan gelen malzeme ve ekipmanlar ile savunma ihtiyacının temin edilmesi unsurlarına ağırlık verilmektedir. Uçak sanayi gelişimi için havaalanı inşası, yedek parça üretimi için alt yapının oluşturulması, uçakların temel bakımlarının yapılması

ve kabiliyet kazanımı için atölyelerin kurulması gibi tedbirler öngörülmüştür. Konu planlar özünde savunma sanayi açısından bir alt yapı oluşturulması, yüksek katma değerli ürün araştırması – geliştirmesi, ihracı gibi konu başlıklarına yönelik herhangi bir amaç veya hedef barındırmamaktadır. Bu dönemlerde ihtiyaçların tedariki dış yardımlarla karşılanmaktadır. Diğer taraftan, savunma sanayi yapısı için gelecekte ihtiyaç duyulacak olan kurumsal yapıların oluşturulmasına yönelik de bir unsur yer almamaktadır.

Bu planlamalar altyapı eksiklerinin giderilmesi, dış yardımların nasıl bir ortama zemin hazırladığının tariflenmesi ve her alanda hissedilen kurumsal yapılanma eksiklerine vurguda bulunarak ihtiyaç ve gelişim alanlarına yönelik genel bir çerçeve çizmiştir. 1972 yılına kadar ki sürecin planlanmasında "Tasarım Okulu"na ait özelliklerin ağır bastığı gözlemlenmiştir. Bu planlar kapsamında açık bir GZFT analizinden ziyade zayıf yönler ve tehditler üstü kapalı bir şekilde ifade olunmuştur. Her alanda mümkün olan en iktisatlı düzeyde planlar oluşturulurken dönemine göre mümkün olan en iyi alternatifler belirlenmiştir. Dış yardımların devamlılığı maliyetleri sektörlerin gelişmesi sürecinde ket vurucu bir unsur oluşturmuştur. Her ne kadar devletin karma ekonomik sisteme geçiş için istekli ve teşvik edici bir pozisyonda olduğu vurgulansa da buna uygun ortam henüz mevcut değildir. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları bu özellikleriyle ele alındığında Fayol'un yönetim teorisinde yer alan "**Planlama**" unsurunun daha ağırlıklı olarak temellendiği planlar olduğu gözlemlenmiştir. Planlamalara yönelik "**Kontrol**" unsurlarına da yer verilmesine karşın buna yönelik geliştirilmeye açık alanların bulunduğu gözlemlenmiştir.

Aşağıdaki PESTLE unsurlarından olan;

- Politik konular **Tablo 4.1.**'de,
- Ekonomik konular **Tablo 4.2.**'de,
- Sosyal konular **Tablo 4.3.** ve **Tablo 4.4.**'te,
- Teknolojik konular **Tablo 4.5.**'te ve,
- Hukukî ve Çevresel konulara ise **Tablo 4.6**.'da yer verilmiştir.

Bu unsurlar dikkate alındığında mevcut altyapı, teknoloji, beşerî ve ekonomik unsurların kısıtlarını göstermektedir. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel tarafından ortaya atıldığı üzere Tasarım Okulu, kaynaklara uygun olarak kompleks bir yapıdan ötede tatmin edici sonuçlara dayalı bir perspektif oluşturma süreci olup, bu kalkınma planları teorik tanımla örtüşmektedir.

Tablo 4.1. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTE Analizi – (Politik)

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Politik	**Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ 1963 – 1972 yılları arasında Türkiye'yi etkileyen yurtiçi ve yurtdışı politik unsurlar sırasıyla bu alt başlık altında verilecektir. ➢ Uluslararası alanda; o Literatürde "**Altı Gün Savaşı**" olarak adlandırılan, Mısır, Suriye, Ürdün, Irak, Suudi Arabistan, Filistin Kurtuluş Örgütü ve Lübnan ile İsrail arasında gerçekleşen savaş olup, İsrail bölgede kesin zafer elde etmiştir. o 1967 – 1970 yılları arasında İsrail, Sina Yarımadası'nı işgal etmiştir. o 1967'de Kıbrıs'ta Türklere karşı saldırılar başladı. Bu durum karşısında Türkiye adaya müdahale için planlamaların yapılmasına başlandı. o 1968'de Çekoslovakya'nın S.S.C.B.'den ayrılarak liberalleşmesine yönelik "**Prag Baharı**" olarak adlandırılan protestolar gerçekleşmiştir. ➢ Türkiye'nin iç politik durumu ise; o 1964'te Türkiye'nin Kıbrıs'a karşı olası askeri müdahalesine karşın A.B.D. Başkanı Johnson tarafından gönderilen mektupta NATO ülkesi iki devletin savaşmasının kabul edilemez olduğu ve olası Sovyet tehdidine karşın NATO korumasının etkin olmayacağı vurgulanmıştır. Bu olay tarihe "**Johnson Mektubu**" olarak geçmiş olup, Türkiye'nin Batı blokundan bağımsız çok boyutlu bir siyasi perspektife olan ihtiyacı ortaya koymuştur. o 1967 – 1969 yılları arasında A.B.D. donanmasına ait 6. Filo'da görevli askerlere yönelik eylemler gerçekleştirilmiştir. o 1970 itibariyle ideolojik gerilimler toplumsal alanda hissedilmeye başlanmıştır. o 12 Mart 1971'de artan toplumsal olaylar nedeniyle "12 Mart Muhtırası" olarak adlandırılan bir bildiri ile hükümetin istifası talep edildi.

Tablo 4.2. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Ekonomik)

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Ekonomik	**Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde;** ➢ 1960 itibariyle 7.800 km demiryolu ve 61.500 km kara yolu (devlet ve il yolları) mevcut olup, 2.286.000 kw elektrik üretimi yapılmaktadır. Milli gelir içinde tarımın payı %42, sanayinin payı %23 ve hizmetlerin payı %35'tir. Toplam tarım arazilerini %20,9'u ekilidir. ➢ 1957 yılı itibariyle GSMH 185 A.B.D. Doları olup, alım gücü İtalya (601 A.B.D. Doları) ve Yunanistan (355 A.B.D. Doları) gibi yakın değerlere sahip ülkelerle hemen hemen aynıdır. ➢ İnşaat ve makine donatımı için 7,8 milyon TL yatırım yapılmakta olup bu oran GSMH'nın %16 oranına denk gelmektedir. **İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde;** ➢ Tarım, sanayi ve diğer sektörlerde belirlenen hedeflere ulaşılamamasından kaynaklı %7 büyüme hızı yakalanmamıştır. ➢ GSMH 1966 yılı itibariyle 79,6 Milyon TL

Tablo 4.3. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Sosyal	**Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde;** ➢ 1960 itibariyle toplam nüfus 27.830.000 ve nüfusun yıllık artış hızı %2,95 olarak belirtilmiştir. ➢ Nüfusun demografik özellikleri • Nüfusun %71,3'ü köylü, • Okur yazar oranı %40,1, • Öğrenci oranı %12, • Orta öğrenim oranı %2.52, • Nüfusun %69'u elektrikten yoksun, • Konutta oda başına nüfus 2,52 kişi olarak belirtilmiştir. ➢ Kaba ölüm oranı Binde 12,5 ve çocuk ölüm oranı Binde 165'tir. Her on bin kişiye 2,6 doktor düşmekte olup, toplamda 45 bin hastane mevcudiyeti bulunmaktadır. ➢ Kişi başı et tüketimi 15,7 kg ve işlenmiş süt tüketimi ise 6,9 kg olarak belirtilmiştir. ➢ Çalışan nüfusun dışında kalanlar için sosyal güvencenin oluşturulması, cezaevlerinden tahliye olmuş kişilerin yeniden topluma kazandırılması için politikaların oluşturulması öngörülmüştür. ➢ Kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarının oluşturulması için alt yapının hazırlanması hedeflenmiştir.

Tablo 4.4. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Sosyal	**İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde;** ➢ Nüfusun %75'i tarımda, %12'si sanayide ve %13'ü hizmet sektöründe çalışmaktadır. ➢ Nüfusun 12,5 milyonu okur yazar olup, bunların %2,8'i lise, %1,6'su ise yüksek öğrenime sahiptir. ➢ Her alanda nitelikli insan nitelikli insan açığı bulunmaktadır. ➢ Nüfus, %2,49 oranında artış gösterirken, doğum oranı %4,4 ve ölüm oranı %1,3 düzeyindedir.

Tablo 4.5. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik)

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Teknolojik	**Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde;** ➢ Çelik yapı, soğutma kuleleri, depolama tesisleri, akaryakıt tankları, dokuma, şeker, çimento ve havagazı fabrikalarının enerji santralleri (elektrik) ve eritme tesisleri gibi ağır sanayide alt yapı ihtiyaçlarını karşılayacak unsurların üretimi ülke kaynaklarından karşılayabilecek potansiyelin mevcut olduğu ancak bunun için gerekli maddi kaynağın dış yardımlara ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır. ➢ Katma değeri düşük elektronik ekipman üretimi, tarım makine ve ekipmanı üretimi ülke içinde yapılmaktadır. Küçük tonajlı gemi inşası yapılmaktadır. ➢ Demiryolu taşımacılığında kullanılan 22.194 parça ekipmanın teknik ömrünün bu plan döneminde son bulacağı ve yenileriyle değiştirilme ihtiyacı olduğu vurgulanmaktadır. Havayolu taşımacılığı malzeme, ekipman ve altyapı kısıtları nedeniyle oldukça az. Radyo haberleşmesi kısa dalga yayınlarla gerçekleştirilmektedir. **İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde;** ➢ Araştırma ve geliştirme GSMH'dan ayrılan pay %0,4 oranındadır. ➢ 1967 yılında kurulan Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu (T.B.T.A.K) ile ülkedeki bilimsel alt yapının tesis edilmesi ve temel araştırmalar için sanayinin geliştirilmesine katkı sağlamak üzere bilim adamı yetiştirilmesi hedeflenmiştir. ➢ Teknik gelişimin teminini sağlamak için milletlerarası kurumlarca sağlanan teknik yardımlardan yararlanılması, Türk mühendislik kuruluşlarının yurt dışında iş yapabilmeleri için çalışmalar yapılması öngörülmektedir. Bu uygulamalarla amaçlanan teknik açıdan kendine yetebilen bir toplum oluşturulmasıdır.

Tablo 4.6. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Hukuki ve Çevresel)

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Hukukî	➢ Her iki plan döneminde de kanunî yapının iktisadi ve idari yapıdaki güncel ihtiyaçları karşılayamamasına yönelik bir perspektif mevcuttur. Bu nedenle hukukî açıdan ilave bir değerlendirme bu dönemler için rapor kapsamında ele alınmamıştır.
Çevresel	➢ Çevresel boyut her iki planda tarım arazilerinin geliştirilmesi, sulama imkanlarının geliştirilmesi, bölgesel planlama boyutlarında ele alınmıştır. Bu nedenle çevresel açıdan ilave bir değerlendirme bu dönemler için rapor kapsamında ele alınmamıştır.

4.2. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planlarının PESTLE analizinde yer verildiği ve görüldüğü üzere iç ve dış çevrede gerçekleşen politik ve askeri etkenler nedeniyle bilim, altyapı, eğitim, üretim, ekonomi ve sosyokültürel birçok alanda çok ciddi yatırım yapılması ihtiyacı ve her alanda kalifiye insan açığı olduğu vurgulanmaktadır. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1973 – 1977) yurt içinde ve yurt dışında yaşanan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler neticesinde Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ni milenyum çağına hazırlamak üzere çok iddialı hedefler belirlendiği söylenebilir. Bunun nedeni dönemin etkili çevresel faktörlerinden olan ekonomik dar boğazlar ve ulusal ve uluslararası politik atmosferindeki kırılgan yapının varlığı belirlenen hedefleri erişilmesi nispeten güç bir noktaya taşımaktadır.

1973 – 1977 yıllarını kapsayan bu plan, modern Türkiye'nin dönüm noktasını işaret ederek, yüksek teknolojili ara ürünlerin üretilmesi hedeflenmiş ve ulaşılması arzu edilen nokta olarak 1990 yıllarda Avrupa ülkelerine denk bir konuma gelinmesi zarureti vurgulanmıştır. Öyle ki, Avrupalı devletlerin yüz yıllık bir süreçte kat ettiği yolu Türkiye'nin yirmi yıl gibi kısa bir sürede aşması gerekliliği özellikle vurgulanmaktadır.

1979 – 1983 yıllarını kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, büyümeyi desteklemek üzere üretim faaliyetlerinin ağırlıklı kısmının katma değeri yüksek alanlara kaydırılması, sanayileşme faaliyetlerinin hızlandırılarak sanayi sektörünün toplam üretim içindeki payının %45,9'a yükseltilmesi hedeflenmiştir.

1985 – 1989 yıllarını kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda dış dünyaya entegrasyon kapsamında ekonominin dışarıya açılması ve buna uygun olarak AET ile olan ilişkilerin bu doğrultuda devam ettirilmesi, sanayi sektörünün toplam üretimdeki payının plan sonunda %50 seviyesine yükseltilmesi hedeflenmiştir.

Bu planlama dönemlerinde görülmektedir ki, planlama anlayışında büyük çaplı değişimlerin temeli atılmaya başlanmıştır. Sektörlere yönelik geniş çaplı stratejik yaklaşımlar belirlenmiş, gelecekte sırasıyla özel sektöre yön gösterecek ve özel sektör oyuncusu olacak kurum/kuruluş/şirketlerin kurulması ve resmi olarak sektörlere uygun görevlerin atanmaya başladığı görülmektedir. Her ne kadar spesifik ulaşılmasına yönelik hedefler olmasa da altyapı oluşturmaya uygun ortamın hazırlanmasına yönelik süreçlerin sevk ve idaresinin uzman planlama ve koordinatörlerin kontrolüne aktarılmasına yönelik ilk çalışmalar

mevcuttur. Bu dönemde planlama okuluna yönelik geçiş adımları net hedeflerin belirlendiği, kısmî senaryo öngörüleri, operasyonların hangi kaynak ve yapılarla gerçekleştirileceğine dair bir kapsam mevcuttur.

Henri Fayol'un yönetim teorisindeki **Planlama**, **Organizasyon** ve **Kontrol** unsurları özellikle Üçüncü ve Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planlarında bir önceki planlara kıyasla daha belirgin ve gelişmiş unsurlarla yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu planlarda sektörlere yönelik hangi KİT'in sorumlu olacağı veya o alanda liderlik edeceğine yönelik **Koordinasyon** unsurunda açılımların yapıldığı gözlemlenmiştir. Ancak Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda hem kamu hem de özel sektör açısından Koordinasyon unsuruna yönelik daha somut örnekle gözlemlenmiştir (Bknz. başlık **3.7. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979 – 1983) ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985 – 1989)**, DPT'nin stratejik planlamaya yönelik koordine kurum olarak atanması).

Planlama dönemlerine ait detaylı incelemenin ve konu önermeleri desteklemek üzere PESTLE unsurlarından olan;

- Politik konular **Tablo 4.7.**, **Tablo 4.8.** ve **Tablo 4.9.**'da,
- Ekonomik konular **Tablo 4.10.** ve **Tablo 4.11.**'de,
- Sosyal konular **Tablo 4.12.** ve **Tablo 4.13.**'te,
- Teknolojik konular **Tablo 4.14.** ve **Tablo 4.15.**'te,
- Hukukî konular **Tablo 4.16.** ve **Tablo 4.17.**'de,
- Çevresel konulara **Tablo 4.18.**'de yer verilmiştir.

Tablo 4.7. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Politik	**Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ 1973 – 1977 yılları arasında Türkiye'yi etkileyen yurtiçi ve yurtdışı politik unsurlar sırasıyla bu alt başlık altında verilecektir. ➢ Uluslararası alanda; o Ortadoğu'da 1973 yılında Arap-İsrail savaşı başlamıştır. Bu savaşta A.B.D.'nin İsrail'e destek vermesi nedeniyle OPEC ülkeleri tarafından petrol ambargosu uygulaması başlamıştır. Bu olay literatüre "Petrol Krizi" olarak geçmiş ve Bretton Woods sisteminin çöküşüyle beraber küresel ekonomik kriz başlamıştır. o 1974 yılında Türkiye, Kıbrıs'ta Rumların Türklere karşı uyguladığı soykırım hareketlerine karşılık bölgeye askeri müdahalede bulunarak **Kıbrıs Barış** Harekatı'nı gerçekleştirmiştir. o NATO ve Varşova Paktı ülkeleri arasındaki gerilim tırmanmaya devam etmiştir. o A.B.D. ve S.S.C.B. bu dönemde yeni bölgelere nüfuz etme konusunda derin bir rekabete girmişlerdir. ➢ Türkiye'nin iç politik durumu ise; o Kıbrıs Barış Harekâtı ve haşhaş ekimine yönelik yaptırımlar nedeniyle Türkiye ekonomik ambargolarla mücadele etmektedir. o Milli menfaatleri gözeten inisiyatiflere karşın olası uluslararası yaptırımları engellemek üzere Türkiye, politika oluşturma süreçlerinde tek boyutlu anlayıştan çok boyutlu anlayışa geçiş süreci yaşamıştır. Soğuk Savaş'ın ideolojik etkileri iç politikada daha sert hissedilmeye başlanmıştır.

Tablo 4.8. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Politik	**Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ 1979 – 1983 yılları arasında Türkiye'yi etkileyen yurtiçi ve yurtdışı politik unsurlar sırasıyla bu alt başlık altında verilecektir. ➢ Uluslararası alanda; o 1978 yılında İran'da İran Şahı Rıza Pehlevi ve ailesine karşın başlayan ayaklanmalar neticesinde rejim değişikliği meydana gelmiştir. Bunun küresel anlamdaki en büyük etkisi literatüre 1979 Enerji Krizi olarak geçen petrol tedarik sürecindeki sıkıntılar olmuştur. İran'da iktidara gelen Ayetullah Humeyni'nin mensubu olduğu ideolojiyi komşu ülkelere ihraç etme projesi ilerleyen yıllarda Türkiye açısından irtica sorununu ortaya çıkaracaktır. o 1978 yılında Camp David Sözleşmesi doğrultusunda İsrail ve Mısır arasında barış imzalanmıştır. Arap – İsrail savaşını kısa bir süre de olsa bitirmiş bir anlaşma olup, bölgedeki siyasal istikrarsızlıkları bir süre için gidermiştir. o 1980'de İran – Irak savaşının başlaması neticesinde bölgede siyasi istikrarsızlık daha da artış göstermiştir. ➢ Türkiye'nin iç politik durumu ise; o 1 Mayıs 1977 İşçi Bayramı kutlamaları sırasında polis ve göstericiler arasında çatışma çıktı. Bu olay ülke içindeki ideolojik gerilimin en üst seviyede olduğu somut olarak ortaya koyan bir kırılma noktasıdır. o 24 Ocak 1980'de hükümetin aldığı kararlar doğrultusunda liberal ekonomik unsurların etkin uygulanmasını öngören serbestleşme hareketleri başlamıştır. Literatüre "24 Ocak Kararları" olarak geçen bu kararlar piyasa koşullarının hazırlıklı olmaması nedeniyle ekonomik açıdan büyük sorunlara yol açmıştır. o 12 Eylül 1980'de TSK tarafından hükümete karşın askeri müdahalede bulunularak, yönetime el konulmuştur. Bu olay ideoloji temelli sokak çatışmalarını bitirmiş olup, aynı zamanda Türkiye açısından uluslararası bir izolasyon sağlamış ve Soğuk Savaşın olumsuz etkilerinin ülke açısından son bulduğu bir döneme girilmesini sağlamıştır.

Tablo 4.9. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Politik	Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde; ➢ 1985 - 1989 yılları arasında Türkiye'yi etkileyen yurtiçi ve yurtdışı politik unsurlar sırasıyla bu alt başlık altında verilecektir. ➢ Uluslararası alanda; o Bu dönem Sovyetler Birliği ve A.B.D.'nin desteklediği farklı etnik, dini ve siyasi grupların dünya genelinde farklı bölgelerde çatışmalarıyla geçen bir dönemdir. o 1986 yılında Çernobil Nükleer Santralinde gerçekleşen patlama neticesinde S.S.C.B. bünyesinde yaşayan toplulukların, devlete karşın güveni sarsılmış ve S.S.C.B. için çöküş dönemi başlamıştır. o 1989 yılında Romanya, Macaristan ve Polonya S.S.C.B.'den ayrılmışlardır. o Berlin Duvarı'nın 1989'da yıkılmasıyla Soğuk Savaş süreci resmen bitmiştir. ➢ Türkiye'nin iç politik durumu ise; o Plan dönemi siyasi açıdan nispeten sakin bir dönemdir. Ancak 1984'te kurulan PKK terör örgütünün silahlı terör eylemleri özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesini etkisi altına almıştır. o 1986 yılında TSK tarafından Kuzey Irak'ta bulunan terör kamplarına operasyonlar düzenlenmiştir. o 1986 yılında Türkiye ve S.S.C.B. arasında "Batı Hattı" olarak doğalgaz boru hattının inşaatına başlanmıştır. o 1987, 1988 ve 1989 yıllarında terör olaylarında artışlar gözlemlenmiştir.

Tablo 4.10. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Ekonomik)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Ekonomik	**Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ GSYİH büyüme artışı yılda %7,6 olarak hedeflenmiştir ancak gerçekleşme %6,9 olarak gerçekleşmiştir. ➢ Gelirler içindeki en yüksek pay %29 ile hâlâ tarım sektöründedir. ➢ Plan döneminde sanayi büyüme hızı ortalama %11,4 öngörülmüş ancak gerçekleşme %9,9 olarak gerçekleşmiştir. ➢ Ara malı üretimi konusunda belirlenen hedeflere ulaşılamamıştır. ➢ Sermaye şirketi sayısı 1972 yılında 364 iken plan döneminin sonunda (1977) bu sayı 1584 olarak gerçekleşmiştir ve bu şirketlerin %60'ı imalat sanayinde çalışmaktadır. ➢ 375,3 Milyar TL tutarında teşvik belgesi almış proje demeti olup, bu dönemde uygulama safhasındadır. **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ GSMH'nın %8 artırılması ve GSYİH'nın sektörler bazında dağılımında sanayinin payının %9,9 ve hizmetler sektöründe ise %8,5 artırılması öngörülmüştür. ➢ Bir önceki planda olduğu üzere sanayide yapısal değişimin teşviki ve ara malı üretimine yönelik girişimlerin desteklenmesi öngörülmüştür. ➢ Harcamaların yatırım ve tasarruf niteliğinde olması zarureti vurgulanmaktadır. ➢ Devlet bankaları tarafından kooperatif oluşumlarını desteklemek üzere kredilendirme politikaları uygulanacağı öngörülmektedir.

Tablo 4.11. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Ekonomik)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Ekonomik	**Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ GSMH'nin plan dönemi sonunda %6,3 oranında artırılması hedeflenmiştir. ➢ 1984 yılı itibariyle %82,6 olan tüketimin %3 oranında düşürülmesi hedeflenmiştir. ➢ Yatırımların öncelikli olarak imalat sanayi, ulaştırma, konut, enerji ve tarım sektörlerine yapılması öngörülmüştür. ➢ Dış pazarda ihracat hacmini artırmak için yeni pazarlara ürünlerin tanıtılması ve ihracat potansiyeli olan ürünler için teşvik tedbirleri öngörülmüştür. ➢ Üretimde ve fiyatlarda rekabetçi politikalar öngörülmüştür.

Tablo 4.12. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Sosyal	**Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Önceki kalkınma planları dönemlerine oranla artan sanayileşme ve eğitim düzeyinin bir sonucu olarak doğurganlık nispeten azalmıştır. ➢ Köyden kente göç hareketlerinde artış olup, buna bağlı olarak kentleşme problemleri baş göstermektedir. ➢ Hizmet sektöründe çalışanlar %22, imalat sanayinde çalışanlar %16 ve tarımda çalışanlar %62 olarak gerçekleşmiştir. Tarımla uğraşan nüfusta azalış belirgin düzeyde azalma gerçekleşmiştir. ➢ Sosyal güvence kapsamında yaşanan sorunlar ilgili planlama döneminde devam etmektedir. ➢ Temel sağlık, eğitim ve barınma konularında artan nüfusa karşın aksaklıklara ilişkin hususların etkileri bu dönemde daha belirgindir. ➢ Okuma yazma oranı %62 olmasına karşın yaklaşık bir milyon çocuğun temel eğitim olanaklarından yararlanamadığı bu plan döneminde belirtilmektedir. **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Doğal nüfus artışı plan dönemi için binde 22,7 ve nüfusun ise 50 milyon olacağı öngörülmüştür. ➢ Plan dönemine kadar olan süreçte ortaöğretim ve yükseköğretime katılım oranı yaklaşık %11'dir. Plan döneminde bu oranın artırılması hedeflenmiştir. ➢ Rapor dönemi itibariyle her bin kişiye ortalama 92,9 sağlık çalışanı düşmektedir. Sağlık sektöründe iyileştirme planları yer almakta olup, plan genelinde ilaç sıkıntıları, aile planlaması, iş sağlığı ve güvenliği başlıkları yer almaktadır.

Tablo 4.13. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Sosyal	**Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Plan dönemi sonunda şehir nüfusu %25, kır nüfusu %26 ve şehirleşme oranının %49 seviyelerinde olması öngörülmüştür. ➢ Sağlık alanında her on bin kişi için 26 yatak oranına denk gelen hedef mevcut olup, önleyici ve temel sağlık hizmetlerinin tüm ülke genelinde yeter ve etkili düzeyde olması hedeflenmiştir. ➢ Bu plan döneminde okullaşma oranlarında diğer planlara oranla daha yüksek hedefler belirlenmiştir. Özellikle teknik eğitim alanında plan sonunda hedefin %20,6 oranında olması ve ara eleman yetiştirilmesine yönelik alt yapının hazırlanması için tedbirler öngörülmüştür. ➢ Sosyal güvenlik güvencesine katılımın artırılması hedeflenmiştir. Sigortalı nüfusun artışı ile sosyal sigortalar kurumunun finansman sorunun artması da risk unsuru olarak vurgulanmıştır. ➢ Kalkınmada öncelikli bölgeler arasında Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri hedeflenmiştir. Bu kalkınma hareketi sosyal açıdan bölgenin etkilenmesine ilerleyen dönemlerde neden olacaktır.

Tablo 4.14. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Teknolojik	**Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Ar-Ge için ayrılan bütçenin yeterli düzeyde olmaması bu plan döneminde de kendini göstermiştir. ➢ TÜBİTAK bu dönemde beklenen performansı sergileyememiştir. ➢ Ar-Ge ve sanayi arasında organik bağ henüz kurulamamıştır. ➢ Teknoloji transferi yoluyla teknoloji özümsemesi bu dönemde yeterli düzeyde gerçekleşmemiştir. ➢ Patent regülasyonları girişimci fikirleri korumaktan çok büyük piyasa oyuncularına yönelik koruyucu tedbirler içermektedir. ➢ Yerli uçak imalat çalışmaları için TUSAŞ, sivil ve askeri elektronik ve haberleşme çalışmalarında bulunması amacıyla ASELSAN bu plan döneminde kurulmuştur. ➢ Elektromekanik alanında çalışmaların yapılması için TEMSAN kurulmuştur. ➢ Motor ve aktarma organları üretiminin tek elden yönetilmesi maksadıyla TÜMOSAN kurulmuştur. **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Sanayi, istihdam ve yatırım politikalarının tek bir paydada değerlendirilmesi hedeflenmiştir. ➢ Ağırlıklı olarak teknoloji transferi yöntemiyle teknoloji özümlenmesine önem verilmesi bu plan kapsamında öngörülmüştür. ➢ Kalite kontrol kültürünün oluşturulması için çalışmaların yapılması öngörülmüştür. ➢ Bilgi birikimi (Know-How) eksiklerinin olduğu alanlarda dış proje ve mühendislik kuruluşlarıyla iş birliği yapılması öngörülmüştür.

Tablo 4.15. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Teknolojik	**Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Sosyal ve endüstriyel sorunları temel alan Ar-Ge çalışması anlayışının benimsenmesi öngörülmektedir. ➢ Kalite kontrol tekniklerinin uygulanması ve çağın gereklerine uygun olarak yürürlükte olan mevzuatın yenilenerek uygulanması tedbirli öngörülmüştür. ➢ Bilgi işleme sistemlerinin kamu kurum ve kuruluşları tarafından bilgisayar odaklı geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmiştir. ➢ Yazılımların hem bilgi birikimi kazandırması hem de ekonomiye olan katkısı bu plan döneminde öngörülmüş olup, bunların yurt içinde üretilmesi konusunda teşviklerin uygulanmasına yönelik tedbirler öngörülmüştür. ➢ Teknik yardım ve uluslararası iş birliği konularında uzun vadede kendini destekleyebilen ve somut sonuçları elde etme potansiyeli olan projelerin desteklenmesi öngörülmüştür.

Tablo 4.16. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Hukukî)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Hukukî	**Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Mevcut yasal düzenlemelerin çağın gereklerine uygun şekilde işlerlik kazandırılmasına yönelik hedefler belirlenmiştir. ➢ Hukuk sisteminin genelinde bir reform çalışmasının yapılmasına yönelik ivedi ihtiyaçlara dikkat çekilmektedir. **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Genel olarak yargı sisteminde etkin, ekonomik ve adil bir yargı düzenini sağlayacak bir sisteme geçiş çalışmalarının yapılması öngörülmüştür. ➢ Ceza ve hukuk usulü muhakemeleri kanunu, medeni kanun, ceza kanunu ve ceza usulü muhakemeleri kanunları çağın gereklerini karşılama konusunda yetersiz olduğu ve bu alanlarda reformların yapılarak işlevlerin artırılması hedeflenmiştir. ➢ Toprak reformuna yönelik anayasanın öngördüğü doğrultuda yasal çalışmalar yapılacağı öngörülmüştür. ➢ Gelecek dönemlere hazırlanmak üzere "sınai fikri mülkiyet hakları" yasasının çıkarılması öngörülmüştür. ➢ Tüketim mallarının üretim süreçlerini etkileyen (Tütün Tekeli Kanunu) ve teknolojik alanlarda (Telsiz Kanunu) gelişmeleri engelleyebilecek kanunların uygulanamaz veya işlevsiz kaldığı hükümleri üzerinde reformların yapılması hedeflenmiştir.

Tablo 4.17. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Hukukî)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Hukukî	**Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Adli yargı kuruluş kanunun hazırlanması, Nizasız yargılama Usulü Kanunu'nun çıkarılması, medeni kanun çalışmalarının hızlandırılması politikalar arasında yer almıştır. ➢ Yargı organlarındaki ağır iş yükünün hafifletilmesi ve yargılama görevlerinin etkin şekilde yürütülmesine yönelik politikalar benimsenmiştir. ➢ Kamu yönetimi alanında araştırma, planlama ve koordinasyon birimlerinin etkinliğinin artırılması ve kamu yönetimi alanında etkinliği sağlanması politikası vurgulanmıştır. ➢ Kalkınma hareketlerini destekleyecek tedbir ve politikalara uygun kanun tasarıları hazırlanacağı ve bunun DPT koordinasyonunda gerçekleştirileceği vurgulanmıştır. ➢ 7 Kasım 1985 tarih ve 3238 sayılı kanun ile Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi kurulmuştur.

Tablo 4.18. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Çevresel)

Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları – PESTLE Analizi	
Çevresel	**Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Bu plan kapsamında ilk kez detaylıca bir başlık altında ele alınmıştır. ➢ Çevre, hava, su ve toprak kirliliğine ek olarak ekolojik dengenin bozulması konuları ele alınmıştır. ➢ Su kaynaklarının hızlı kentleşme neticesinde kirlenmesine dikkat çekilmektedir. ➢ Hava kirliliği ülke geneli için henüz kayda değer bir unsur olarak konumlandırılmamış, ancak sanayi alanlarının yoğun olduğu büyük iller için bu sorundan bahsedilmektedir. **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Tarım ve sanayideki gelişmeler neticesinde ortaya çıkabilecek tüm sorunların, çevresel açıdan büyük bir olguya dönüşmesi beklenmeksizin çözüme kavuşturulması hedeflenmektedir. ➢ Oluşturulan planlar veya ekolojik unsurlar gözetilerek arazi kullanımı gerçekleştirilecektir. ➢ Tarihi ve arkeolojik tespit ve korunması için çalışmalar yapılacaktır. ➢ Mevcutta olan hava kirliliği ve su kirliliğine yönelik ıslah ve rehabilitasyon çalışmalarının yapılması öngörülmüştür. **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde;** ➢ Erozyon ve doğal kaynaklar neticesinde kirlenmelere dikkat çekilmektedir. ➢ Kaynakların sürdürülebilirlik anlayışıyla gelecek nesillere aktarılması hedeflenmiştir. ➢ Çevresel alanda araştırma ve geliştirme faaliyetlerine öncelik verilmesi vurgulanmıştır. ➢ Sanayi atıklarına yönelik bir denetim mekanizması tedbirler arasında yer almıştır.

Bu başlık altında ele alınan kalkınma planlarının birbiriyle etkileşim içinde bulunduğu birçok ortak faktör bulunmaktadır. Aşağıda verilen PESTLE analizini oluşturan unsurlar çerçevesinde, teknolojik altyapı açısından gelişme sürecinin devam etmesi; ekonomide sanayi gelirlerinin artırılmasına yönelik hedeflerin tutturulması için politikaların benimsenmesi; arzu edilen iktisadi dönüşüme toplumun sosyal açıdan hazırlanması için öngörülen tedbirler ve hukuki açıdan yeni mevzuatların yürürlüğe konması için öngörülen tedbirler gibi unsurlar göz önüne alındığında bu kalkınma planlarının bir başlıkta değerlendirilmesi bütünlük sağlamaktadır.

Üretim, ulaşım ve diğer birçok konuda alt yapı eksikleri bulunan önceki planlama dönemlerine kıyasla bu dönemde birçok konuda dar boğazlar aşılmaya başlanmış olup, ileri teknolojiye yönelik altyapının ülke içinde temellerinin atılmasına başlandığı gözlemlenmektedir.

Endüstriyel açıdan teknoloji kavramlarının diğer sektörlere göre hızlı değiştiği savunma sanayi alanında başlangıç düzeyinde de olsa kayda değer gelişmeler bu kalkınma planları döneminde atıldığı gözlemlenmektedir. Başlangıç düzeyi olarak tanımlanmasının temel nedeni kit statüsünde şirketlerin kurulması, kamuda savunma sanayi için ihtiyaçların belirleneceği ve sektörel gelişmelerin öncülüğünü yapmak üzere stratejilerin geliştirileceği tedarik makamının kurulması bu döneme denk gelmektedir. Her ne kadar ara eleman yetiştirilmesi, ara ürünlerin üretimi için hedefler belirlenmesi ve elektrik-elektronik alanında üretimlerin hedeflenmiş olması katma değer açısından o dönemde ekonomik gelişmelere fazla bir katkı sağlamamıştır. Ancak, kabiliyet kazanımı açısından başlangıç adımlarına temel oluşturmuştur.

Bu gelişmelerin ekonomik, teknolojik ve dolaylı olarak politik açıdan faydaları 2006 yılından sonra ülkemize kazanç olarak dönecek olup, o dönemdeki gelişmelerin uzun vadede ülkemize neler kazandırdığı gelecek başlıklarda ele alınacaktır.

4.3. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi

1980 yılında gerçekleşen askeri müdahale neticesinde Soğuk Savaş'ın ideolojik etkileri, politik gerilimler Türkiye için son bulmuştur. 1983 yılında serbest seçimlerin yapılması, sivil bir iktidarın göreve gelmesi, 1985 yılında yeni kalkınma planının oluşturulması sonrasında Türkiye her alanda alt yapı gelişiminde büyük bir yol katetmiştir. Teknoloji ve ekonomi

alanında dış dünyaya entegrasyon konusunda büyük gelişmeler yaşanmıştır. Bölgesel yatırımlar (GAP vb.) ekonomik kalkınmada en önemli adımlar olmuştur.

1990'lı yıllar Türkiye için koalisyon hükümetlerinin varlığı ve kısa süreli iktidarların mevcudiyet nedeniyle istikrarsızlıkların yaşandığı bir dönemdir.

2001 yılında hazırlanan beş yıllık kalkınma planının genelinde Türkiye'nin gelişen kapasitesi doğrultusunda rekabetçi bir ülke olmaya aday olduğuna yönelik bir izlenim söz konusudur. Bu kalkınma planında genel hedefler, potansiyel niceliğin niteliğini artırarak ihraççı bir konuma gelmeyi vurgulamaktadır.

2007 – 2013 arasında yedi yıllık süreyi kapsayacak şekilde hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı, başlık **3.8.2**'de belirtildiği üzere bir vizyon çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu vizyona uygun olarak belirlenen amaçlar rekabet ve buna bağlı güç unsurlarının artırılması, istihdamın yukarı seviyelere çekilmesi, beşerî ve sosyal hayatın güçlendirilmesi, bölgesel genişlemenin sağlanması ve kamusal hizmetlerde verimlilik artırılarak etkin hizmetin sunulması olarak belirlenmiştir.

Görsel 3.1.'de yer alan amaçların alt kategorilerinde konumlandırılan "Sanayi ve Hizmetlerde Yüksek Katma Değerli Üretim Yapısına Geçişin Sağlanması"nda yer alan hedeflerde dışa bağımlılığın azaltılmasına yönelik ilk adımların teknoloji yoğun sektörler için bahsedildiği gözlemlenmektedir. Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda, diğer planlardan farklı bir çerçeve oluşturulmaktadır. Öyle ki, kalkınma planı çatı bir politika ve tedbirler dizisi oluştururken detay planlamaların sektörel ve kurumsal strateji belgelerine dayanağın oluşturulması hedeflenmiştir (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006, s.1).

Onuncu Kalkınma Planı döneminde her sektörde teknolojik gelişmenin, yerli üretimin, toplam faktör verimliliğinin tesisi, üretimin her alanında katma değer oluşturulması, yerli tedarik ağının tesisi ve kabiliyet kazanımı gibi unsurlar vurgulanmaktadır. Gelişim boyutunun sadece büyük kuruluş veya şirketler yoluyla değil, TGB ve KSS'de yer alan KOBİ ve girişimcilerin de katılımlarıyla gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. 1980 ve 1990'lı yıllarda tesis edilen alt yapının çağın gereklerine uygun olarak geliştirilmesi hedeflenmiştir. Lojistik ve enerji üssü olma hedefleriyle projelerin yapımı ve yeni alternatif projelerin hayata geçirileceği vurgulanmıştır.

On Birinci Kalkınma Planı 2019 – 2023 yılları arasını kapsayacak olan on beş yıllık bir perspektifi yansıtacak şekilde uzun soluklu bir tablo oluşturmaktadır. Bu sürecin ilk beş

yıllık süreci için her alanda verimliliğin artırılması, ekonomik büyümenin temin edildiği, jeopolitik gerilimler nedeniyle artan belirsizliklerden kaynaklanabilecek her türlü dar boğazın yurt içi imkânlarla bertaraf edilmesi öngörülmektedir. Bu plan döneminde verimlilik başta olmak üzere gelişmiş bir toplumda gelişmelerin takip edileceği şeffaflık, hesap verilebilirlik, insan odaklılık ve kapsayıcılık gibi unsurlar üzerinde hedef, politika ve tedbirler öngörülmüştür.

On ikinci Kalkınma Planı'nda bir önceki planda tahminlerde bahsedilen çatışma alanlarının genişlemesi nedeniyle devletlerin küresel arenada konumlarını belirlemekte çektikleri güçlükler nedeniyle planlama konusunda yaşanan güçlüklerden bahsedilmektedir. Bu gelişmelerin kalkınmaya yönelik planlamalara olan ihtiyacın tekrar artışa geçtiği, 2019 – 2023 yılları arasındaki zorlu küresel gelişmeler neticesinde her alanda toparlanma için etkili bir planlamanın önemi vurgulanmaktadır. Bu plan kapsamında sürdürülebilirlik, yeşil dönüşüm, adaletli yönetişim, güçlü ekonomi ve dijital dönüşüm konuları önem kazanmakta olup, bu kapsamda hedef, politika ve tedbirler öngörülmüştür.

Özellikle 1990'lı yıllarda özel sektörde yaşanan gelişmeler ve daha rekabetçi koşulların varlığı, 2000'li yıllarda her alanda gelişme sürecinde önemli bir rol oynamıştır. Bu durum kalkınma planlarında da yer bulmuş ve uluslararası arenada daha rekabetçi ve dış dünyaya entegre bir Türkiye'ye yönelik çerçeve çizilmeye başlanmıştır. Kalkınma planlarında vurgulanan vizyon ifadeleri, rekabet koşullarına yeni oyuncuların kazandırılması ve daha etkin hukuksal çerçevelerin oluşturularak teşvikine yönelik yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Tüm bu unsurlar göz önüne alındığında, "**Konumlandırma Okulu**" eksenine doğru evrildiği gözlemlenmektedir.

Her ne kadar **2019 – 2023** ve **2024 – 2028** planları dış çevrede yaşanan gerginliklerden dolayı artan belirsizlikler ve bağımsız değişkenlerin yaratmış olduğu risk unsurlarıyla daha statükocu tedbirler (**Çevre Okulu**) öngörse de piyasadaki aktörlerin çeşitlendirilmesi, yasal açıdan sınırların uygun esneklik sağlanarak yeni girişlere uygun politikaları barındırması ve vizyon tanımlamasındaki arzu edilen durumun net ifadesi gibi unsurlar nedeniyle "**Konumlandırma Okulu**" etkileri daha ağır basmaktadır.

Sekizinci Kalkınma Planı'nın kabul edildiği tarihten (2000) itibaren ve On İkinci Kalkınma Planı'nın yürürlüğe girdiği tarihe (2024) kadar olan süreçte meydana gelen olayların özetlendiği PESTLE unsurları;

- Politik konular **Tablo 4.19.**,**Tablo 4.20.** ve **Tablo 4.21.**'de,
- Ekonomik konular **Tablo 4.22.**'de,
- Sosyal konular **Tablo 4.23.** ve **Tablo 4.24.'**te,
- Teknolojik konular **Tablo 4.25.**, **Tablo 4.26.** ve **Tablo 4.27.**'de,
- Hukuki konular **Tablo 4.28.**'de,
- Çevresel konular **Tablo 4.29.**'da yer verilmiştir.

Tablo 4.19. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Politik	➢ 2000- 2024 yılları arasında Türkiye'yi etkileyen yurtiçi ve yurtdışı politik unsurlar sırasıyla bu alt başlık altında verilecektir. ➢ Uluslararası alanda; o 11 Eylül 2001'de A.B.D.'nin terör saldırısına uğraması ve neticesinde dönemin başkanı tarafından "Teröre Karşı Savaş (War against Terrorism) ilan edilmesi, o 2001 yılında Filistin ve İsrail arasında günümüze değin sürecek olan çatışmaların (İkinci İntifada) başlaması, o 2002 yılında F-35 (Joint Strike Fighter – Müşterek Taarruz Uçağı) projesine Türkiye dahil edilmiştir. o 2003 yılında A.B.D. tarafından İkinci Körfez Savaşı neticesinde Irak işgal edilmiştir, o 2008 yılında Gürcistan'ın Osetya ve Abhazya bölgelerinde ayrılıkçı hareketler nedeniyle Gürcistan ve Rusya arasında siyasi gerilim ve askeri çatışmaların yaşanması, o 2003-2004-2005 ve 2008'de İstanbul, Madrid, Bombay ve Londra'da bir dizi bombalı terör saldırısının gerçekleştirilmesi, o 2007'de Lehman- Brothers bankasının batışı ve 2011'de Credit Rating Downgrade neticesinde finansal krizlerin ortaya çıkışı, o 2010 yılında Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerini etkisine alan ve "Arap Baharı" olarak literatüre geçen bir dizi özgürleşme hareketi nedeniyle bölgede güç boşlukları, iç savaş ve karmaşaların başlaması, o Suriye'de yaşanan iç karışıklıklar ve bölgede yaşanan yoğun hava faaliyetlerine karşın Türkiye NATO'dan "PATRIOT Hava Savunma Sistemi" talep etmiş ve güney sınırında konuşlandırma gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.20. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Politik	○ 2014'de Irak-Şam İslam Devleti (IŞİD -DEAŞ) adı verilen terör örgütünün Suriye, Türkiye, Irak ve İran topraklarında ortaya çıkması, ○ 2014'de Rusya'nın Kırım'ı ilhak etmesi, ○ 2018 yılında A.B.D. ve Çin arasında ekonomik anlaşmazlıkların neticesinde "Ticaret Savaşları"nın başlaması, ○ 2019 yılında dünyayı etkisi altına alan ve her alanda etkileri ciddi boyutlara varan Korona Virüs (Covid-19) salgınının ortaya çıkışı, ○ 2021'de Türkiye'nin F-35 Projesinden resmi olarak çıkarıldığına dair bilgilendirme gerçekleştirilmiştir. ○ 2021'de Türkiye'ye karşı CAATSA yaptırımlarını yürürlüğe koyuldu ○ 2021'de Kanada tarafından Türk İHA/SİHA platformlarında kullanılan EO/IR kameralarının ihracatına yönelik ambargo uygulamaya başlamıştır. Bu ambargo 2023'te İsveç'in NATO'ya katılımı şartıyla kaldırılmıştır. ○ 2022 yılında "DONBAS" adı verilen bölge üzerinde Rusya'nın hak iddia etmesi ve Ukrayna'nın ilhaka kalkışılması, ○ 2023 yılında Filistin tarafından İsrail'e bir dizi saldırı düzenlenmesi ve bu saldırılar neticesinde İsrail'in topyekûn bir işgal hareketine başlaması bu döneme etki eden önemli olaylardır.

Tablo 4.21. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Politik)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Politik	➢ Türkiye'nin iç politik durumu; o 2001 yılında ekonomik kriz çıkması, o 2002 yılında gerçekleştirilen genel seçimler neticesinde koalisyon hükümetleri döneminin sona ermesi, o 2003 – 2016 yılları arasında PKK terör örgütü tarafından gerçekleştirilen terör saldırılarında artışların olması, TSK tarafından terörü temizlemek üzere sınır ötesi operasyonların icra edilmesi, o 2007 yılında sivil anayasa çalışmalarının gerçekleştirilmesi, o 2011 yılında Türkiye'nin Suriye üzerinden büyük bir göç dalgası alması ve sosyal düzenin bozulması, o 2014 yılında Cumhurbaşkanı'nın halk tarafından seçilmesi, o 2016 yılında paralel devlet yapılması olarak adlandırılan Fethullahçı terör örgütü tarafından askeri müdahale girişiminde bulunulması, o 2017 yılında Suriye'nin kuzeyinde terör örgütü kümelenmesini önlemek üzere TSK tarafından sınır ötesi operasyonların başlatılması

Tablo 4.22. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Ekonomik)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Ekonomik	➢ **Dokuzuncu Kalkınma Planı;** o 10.504 A.B.D. Doları kişi başı milli gelir gerçekleşmiştir. o GSYH'nın %7,9'u tarım, %19,3'ü sanayi ve %72,7'si hizmet sektöründen gerçekleştirilmiştir. o GSYH 786 Milyar A.B.D. Doları olarak gerçekleşmiştir. ➢ **Onuncu Kalkınma Planı;** o Kişi başı milli gelir 28.205 A.B.D. Doları olarak gerçekleşmiştir. o GSYH'nın %5,8'i tarım, %22,22'si sanayi ve %61,5'i hizmet sektörü tarafından gerçekleştirilmiştir. ➢ **On Birinci Kalkınma Planı;** o Bu plan döneminde gerçekleşen Ukrayna – Rusya savaşı nedeniyle talepler Türkiye'ye kaymış ve ihracat %5,5 oranında artmıştır. Plan döneminde gerçekleşme ortalama %4,8'dir (hedeflenen değer %4,3). o Kişi başı milli gelir 37.445 A.B.D. doları olarak gerçekleşmiştir. o GSYH'nın %6,5'i tarım, %26,4'ü sanayi ve %56,6'sı hizmet sektörü tarafından gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.23. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Sosyal	➢ **Sekizinci Kalkınma Planı;** o Yaşam kalitesinin artması, eğitim ve sağlık altyapısında iyileştirme ihtiyaçları ve gelir dağılımının düzenlenmesine yönelik tedbirler öngörülmüştür. Ancak bu tedbirler belirgin bir iyileşmeye neden olsa da istenilen seviyede henüz değildir. Eğitimli insan istihdam edilebilirliği konusunda iyileştirme ihtiyaçları mevcuttur. o Demografik yapı ve doğurganlık gelişmiş ülkelerinkine benzer karakteristik yapıya gelmiştir. o Yurtdışı eğitim ve gençlik programlarına entegrasyon çalışmaları yapılmaktadır. o Yoksulluk parametrelerinde iyileşme gözlemlenmektedir. o Plan döneminde nüfusun %91'i sosyal güvenceye sahiptir. o Kadınların karar alma süreçlerine ve iş gücüne katılım oranları genel itibariyle düşük kalmaktadır. ➢ **Dokuzuncu Kalkınma Planı;** o Eğitim ve sağlık olmak üzere temel kamu hizmetlerinin daha nitelikli ve yaygın hâle gelmesi için çalışmalar yapılmaktadır. o Yoksullukla mücadele kapsamında daha kapsayıcı sosyal güvence yapısı öngörülmektedir. o Ekonomik kriz temelli istihdam sorununa yönelik reformlar yapılmış ancak fiziki ve beşerî sermayenin güçlendirilmesi, kaliteli ve etkili hizmet sunumu yapılması için çalışmaların devam etmesi gerekmektedir. o Toplumun haberleşmesi için iletişim imkanlarının yaygın ve erişilebilir olmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Tablo 4.24. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Sosyal)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Sosyal	➢ **Onuncu Kalkınma Planı;** o Çalışma ve iş ortamındaki iyileştirmesine yönelik girişimler neticesinde uluslararası sıralamalardan yükselişler yaşanmıştır. o Bu planlama döneminde afetlerden zarar gören toplumsal kesimin barınma, istihdam, desteklenme vb. konularda desteklenmesine yönelik uygulamalar gerçekleştirilmiştir. ➢ **On Birinci Kalkınma Planı;** o Küresel salgın neticesinde tedarik zinciri, üretim, istihdam ve ticaret konularında baskılar ortaya çıkmış ve sosyal hareketlilik olağan dışı nedenlerle kısıtlanmıştır. o Arz ve talep şokları yaşanmıştır. o Rusya – Ukrayna savaşı nedenli bölgesel değerler zincirinde kayıplar yaşanmıştır. o Pandemi kaynaklı yeni düzenin getirdiği dijital dönüşüm başta ticaret olmak üzere birçok alanda elektronik ortama geçişi hızlandırmıştır.

Tablo 4.25. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Teknolojik	➢ **Sekizinci Kalkınma Planı;** o Bu plan döneminden önce bilim ve teknoloji araştırması için yeterli Ar-Ge bütçesi ayrılamadığı görülmektedir. o Plan dönemi süresince biyoteknoloji, gen mühendisliği ve yazılım alanlarında Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. o AB ile teknoloji iş birliği imkanlarının değerlendirilmesi planlanmıştır. o Bilgi ekonomisi ve toplumuna geçiş hedeflenmiştir. o Bilgi teknolojilerine yönelik alt yapı çağın gerekleriyle kıyaslandığında kısıtlı olduğu gözlemlenmektedir. ➢ **Dokuzuncu Kalkınma Planı;** o Özel sektörün yenilik o Girişimciler için risk sermayesi ve benzeri araçların yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. o TGB altyapısının oluşturulması hedeflenmiştir. o Geleceğin teknolojilerinden olan nano teknoloji, biyoteknoloji, yeni nesil nükleer ekipmanlar, hidrojen yakıt pili alanlara yönelik faaliyetlilerin önceliklendirilmesine yönelik politikalar belirlenmiştir.

Tablo 4.26. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Teknolojik	➢ **Onuncu Kalkınma Planı;** o Ar-Ge ve yenilik politikalarının temeli yenilik ve teknolojiye yönelik etkinliklerin özel sektörü odağına alarak maksimum fayda elde edilmesi hedeflenmiştir. o Yenilikçi bir ekosistem oluşturulması, araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi ve teknoloji yoğun ürünlerle rekabetin artırılmasına yönelik politikalar benimsenmiştir. o Uluslararası düzeyde rekabetçi ve yüksek katma değerli yerli sektörün oluşturulmasına yönelik politikalar benimsenmiştir. o Sürdürülebilirlik kapsamında öncü bir çalışma olarak doğal kaynakların etkin kullanımı, temiz teknoloji üretimine yönelik politikalar benimsenmiştir. o Araştırma merkezleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, üniversite ve özel sektör etkileşimi için teşviklerin artırılması hedeflenmiştir. o Savunma sanayi özelinde teknoloji kazanım yol haritası oluşturulması, yerlilik oranının %54 seviyesinden %85- %90 seviyelerine çıkarılması hedeflenmiştir. o 2006 yılı itibariyle patent sayısı 1.090, 2012'de 4.543 ve 2013'te ise 5.600'dür. o 7,8 milyon kişi geniş bant internet ve 12 milyon kişi 3G mobil internet kullanıcısıdır.

Tablo 4.27. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Teknolojik)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Teknolojik	➢ **On Birinci Kalkınma Planı;** o Üniversitelerin Ar-Ge ekosisteminin yapısını güçlendirmesi, o Ar-Ge projelerinin yönetiminde etkin süreç yönetimiyle projeler arasındaki uyumun temin edilmesi hedeflenmiştir. o Dene-yap teknoloji atölyeleri, bilim atölyeleri ve gezici bilim sergilerinin yaygınlaştırılmasıyla genç nüfusun teknoloji üreten çevrelerle buluşturulmasına yönelik politikalar belirlenmiştir. o Teknoloji üretimine yönelik girişimcilere kredi, hibe ve destek sistemlerinin uygulanması için ön çalışmaların yapılması amaçlanmıştır. o Ar-Ge süreçlerinde uluslararası iş birliklerine teşviki amaçlanmıştır. ➢ **On İkinci Kalkınma Planı;** o Üniversitelerin misyon odaklı bir çalışma ile uzmanlaşma alanlarını belirlemesi hedeflenmiştir. o Araştırma süreçlerinde etkinlik ve verimlilik konu başlıklarının ön plana çıkarılması hedeflenmiştir. o İkiz dönüşüm süreçlerine yönelik araştırmaların desteklenmesi öngörülmüştür. o Girişimcilerin ana sanayi üreticilerine tedarikçi olabilmeleri için kalite, verim, kapasite artışı gibi konularda desteklenmesi hedeflenmiştir. o Alternatif finansman kaynaklarının değerlendirilmeye alınması.

Tablo 4.28. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Hukuki)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Hukuki	**Sekizinci Kalkınma Planı;** ➢ Bilgi ve iletişim alanında hukuki düzenlemeler hedeflenmiştir. ➢ Türk mevzuatlarının AB müktesebatıyla uyumlulaştırma çalışmalarının devamlılığına yönelik hedefler belirtilmiştir. ➢ Medeni kanun, aile hukuku, sosyal güvenlik mevzuatı ve telekomünikasyon alanlarında dönemin gereklerine uygun revizyonların yapılacağı vurgulanmaktadır. **Sekizinci Kalkınma Planı;** ➢ E-dönüşüm süreci ve dijital yayıncılıkla ilgili hukuki alt yapının oluşturulması hedeflenmiştir. ➢ Gelişen ihtiyaçlara uygun olarak sigortacılık, faktöring ve finansal kiralama konularını kapsayan bir hukuki alt yapının oluşturulması öngörülmüştür.

Tablo 4.29. 2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları PESTLE Analizi – (Çevresel)

2000 Sonrası Beş Yıllık Kalkınma Planları Genel Analizi	
Çevresel	➢ **Sekizinci Kalkınma Planında;** o Temiz bir çevreye ulaştırılması hedefiyle UÇEP hazırlanmıştır. o Çevre Bakanlığı tarafından belirlenen politikalar uygulanmasına karşın ÇED Yönetmeliğinin yeterli etkinlikte olmadığı belirtilmektedir. o Ülkenin tamamında çevresel duyarlılığın artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması hedeflenmiştir. o Çevresel izlemelerde veri toplama sürecinde bilgi erişim sistemlerinin oluşturulması öngörülmüştür. o Çölleşme ve erozyonla mücadele en önemli tedbir alınması gereken konuların başında geldiği gözlemlenmektedir. ➢ **Dokuzuncu, Onuncu, On Birinci ve On İkinci Kalkınma Planında;** o Plan döneminde Paris Anlaşması hedeflerine ulaşmak amacıyla emisyonların azaltılması ve iklim değişikliği ile mücadele kapsamında strateji ve eylem planlarının oluşturulacağı vurgulanmaktadır. o Tedarik, üretim, tüketim ve atık yönetiminde uluslararası standartlara uyum için çalışmaların yapılması hedeflenmiştir. o Her alanda yeşil dönüşüm hedeflenmiştir.

Yukarıdaki PESTLE analizleri, araştırmanın bir sonraki bölümünde savunma sanayinin gelişim sürecine ışık tutması hedeflenmiştir. Kalkınma planlarının üç farklı döneme ayrılarak incelenmesinin temel nedeni gelişmiş bir sanayi kolunun altyapı, eğitim, nitelikli insan kaynağı gibi unsurlardan ayrı düşünülemeyecek olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bunların yanı sıra, savunma sanayi özelinde kamu ve özel sektörde kurumsallaşmaya yönelik herhangi bir ciddi emare 1985 yılına kadar gözlemlenmemektedir.

Bu unsurların yanı sıra, politik ve ekonomik unsurlar savunma sanayi gibi gelişmiş bir sektörün oluşması için elverişli bir ortam sunmamaktadır. Uluslararasında uzun bir süre tek boyutlu stratejinin hâkim olması, dış yardımlarla eksiklerin giderilmesi ve siyasal tehditler bu alanda gelişme süreçlerini baskıladığı gözlemlenmektedir. Ekonomik ambargolar, üretim kabiliyetlerinin ve teknolojik imkânların sınırlı olması sınaî alanda temel üretim süreçlerinin desteklenmesine olanak tanımaktadır. Özellikle karma ekonomik sistemden, liberal ekonomik sisteme geçiş ile beraber serbest rekabet koşullarının piyasa koşullarında yer edinmesi neticesinde her alanda imkânların arttığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, dış dünya ile her iktisadi ve teknolojik alanda hızlı bir entegrasyon sürecine girilmesiyle beraber Türkiye, yeni bir sanayi kolu oluşturmakta çok hızlı adımlar atmış ve günümüz koşullarında dünya çapında ilgi uyandıran projelere imzalar atılmıştır.

Araştırma yazısının bir sonraki bölümünde savunma sanayinin geçmiş olduğu evreler, başta SSB'nin stratejik planları doğrultusunda incelenecektir. Daha sonra bu alanda faaliyet gösteren büyük firmaların stratejik yaklaşımları analiz edilecektir. Analizin temelinde, yukarıda yer alan PESTLE analizi kapsamında verilen unsurlar doğrultusunda PORTER'in "**Beş Güç Faktörü**" çerçevesinde dönemlere göre değerlendirmeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

4.4. PORTER Analizi

Savunma sanayi sektörünün gelişimine doğrudan etki edebilecek unsurlar yakın çevre kapsamında değerlendirilecektir. Bu değerlendirme, Michael Porter tarafından yazılmış olan "How Competitive Forces Shape Strategy" makalesinde bahsettiği üzere, strateji kurgulamanın temelinde rekabetle başa çıkma yer almaktadır (Porter,1980, s.34). Bu rekabet ortamını belirleyen beş ana unsur mevcut olup, bunların durumları o sektörün kârlılık, rekabet ve uzun vadeli başarı gibi durumların incelenmesinde önemli bir yere sahiptir. Beş unsur (five forces) şu şekilde tanımlanmaktadır;

- **Yeni Giriş Tehditi**: Ölçek ekonomisi, ürün farklılıkları, sermaye gerekleri, boyut kısıta yönelik bir neden olmaksızın finansal dezavantajları (maliyet), dağıtım kanallarına erişim ve hükümet politikaları (Porter,1980, s.34) gibi konu başlıklarının bariyer rolü oynadığı bir güç unsuru olarak ortaya atılmıştır. Tüm bunlar piyasaya yeni girecek oyuncu için hayatta kalma olasılığına yönelik bir öngörü sağlarken, piyasanın mevcut oyuncularına geleceğe yönelik durum göstergesi veya konumlandırmaya yönelik bir öngörü sunmaktadır.
- **Tedarikçilerin ve Müşterilerin Gücü**: Her iki grup için de pazarlık gücü ve değiştirilebilme potansiyelinin yüksek olması piyasa aktörlerinin kozunu güçlendirmekteyken, bu unsurlarda oluşan kısıtlar piyasa aktörleri için hassas bir dengenin oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tedarikçi ve müşterilerin rolü piyasa koşullarını şekillendiren ve bir kurumun ayakta durması konusunda belirleyici bir konumda olması açısından önem arz etmektedir.
- **İkame Ürün**: İkame ürünler, endüstrinin fiyatlarını ve karını sınırlayarak potansiyelini azaltır. Ürün kalitesini artırmadıkça, endüstri büyüme kaybedebilir. Stratejik olarak, fiyat-performans açısından gelişen ya da yüksek karlar elde eden ikame ürünler rekabet ortamını artıracağı gibi piyasada mevcut olan bir kurumun gelecekte Pazar kaybetme riskine yönelik potansiyeli artırır (Porter,1980, s.44).
- **Rekabet Ortamı (Jokeying for Position)**: Mevcut rakipler arasındaki mücadele, fiyat ve pazarlama gibi taktiklerle şekillenir. Yoğun rekabet, çok sayıda rakip, yavaş büyüme, düşük farklılaştırma, yüksek sabit maliyetler ve çıkış engelleri gibi faktörlerden kaynaklanır. Endüstri olgunlaştıkça kârlar düşer ve daralmalar yaşanır. Şirketler, stratejik değişikliklerle rekabeti azaltabilir ve kârlarını artırabilir.

Oligopol piyasa[1] özellikleri gösteren savunma sanayi sektörü için, yukarıdaki PESTLE analizleri doğrultusunda, dönemlere yönelik PORTER analizi yapılacaktır. Bu analiz, beş yıllık kalkınma planları, SSM/SSB'ye ait performans programı ve faaliyet raporu dokümanları, sektör stratejisi dokümanları ve stratejik planlara yönelik ikincil kaynak taraması yöntemiyle gerçekleştirilecektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, sektörün gelişme sürecinin neden zaman aldığına dair bir değerlendirme sunulacaktır.

[1] Savunma sanayi şirketleri, çıkarılan ürünlerin niteliği ve piyasada belirli bir uzmanlık alanıyla konumlanmaları nedenleriyle oligopol piyasa yapısına uygun konumdadırlar. Devlet veya devletler (yabancı devletler) tek alıcı konumundadır ve elde edilen çıktılar teknolojik yönden gelişmiş ürünler olması savunma sanayinde yer alan firmaların sermaye açısından yoğunlaşma yaşadıkları ve sektörde konumlanan birkaç firmanın birleşme ve/veya hisselerinin edinimi (satın alma) yoluyla tekelleşme eğilimine girdiği gözlenmektedir (Şişman, 2017, s.234)

a) 1963 – 1985 Arası Dönem

- **Müşterilerin Gücü:** Ana müşteri grubu kamu kurum/kuruluşları ve TSK'dır. Kanun koyucu otoritelerle doğrudan temas haline olmaları ile sektöre yön verme gücü mevcuttur ve yüksektir. Savunma ürünlerinin tedarik modeli hazır alım ve hibe ürünlere dayalı olması (Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1962, s. 351) nedeniyle, bu alanda yeterince etkin bir konumda değildir.
- **Tedarikçilerin Gücü:** Tedarikçi gruplar, savunma sistemleri açısından, genelde yabancı menşeili firmalardır. Ülke içinde hammadde mevcuttur ancak savunma sanayi için gerekli olan popülaritesi (sosyal kârı) yüksek ancak ekonomik geri dönüşü uzun vadeli (nakdî kârı düşük) ve zarar etme riski fazla olan (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı,1973, s.VI) yüksek teknolojili yarı mamûl üretimine yönelik ciddi bir unsur mevcut değildir. Ürünlerin tedariki için dış tedarikçilere yüksek düzeyde bağımlılık mevcuttur (Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963, s. 351). Bu nedenle yurt içinde tedarikçilere yönelik güç unsuru etkin değildir.
- **İkame Ürün Tehdidi:** Türkiye NATO üyesi bir devlet olması nedeniyle mensubu olduğu siyasal blokun üye ülkelerinin kullanmış olduğu teçhizatları kullanmaktadır. Bu nedenle batı ülkelerinin dışında herhangi bir ülkeden savunma ürünü tedariki mevcut olmayıp bu alanda ikame etkisi mevcut değildir. Büyük hacimli ve katma değeri yüksek sistemler (hava, kara ve deniz taşıtları için) yerli ikame ürünlerin tehdidi açısından bakıldığında savunma hizmetlerinin gerektirdiği araç ve gereçler yeterli ölçülerde tedarik edilecek ve millî sanayileşme çabaları ile söz konusu gereçlerin temin edilmesi arasında sistemli bir bağlantı kurulacağı (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı,1973, s.297) belirtilmiştir. Bu ifade göstermektedir ki, ithal ürünlerin hakimiyeti bir süre daha etkin olacak olup, kazanılacak tecrübelerin yerli sanayiye aktarılması hedeflenmektedir.
- **Pazara Yeni Giriş Tehdidi:** Bu alan, ikame üründe olduğu üzere müttefik ülke pazarları haricinde yeni bir pazarın oluşma ihtimali o dönemin koşullarına göre düşük bir tehdit unsurudur. Yerli üretici firmalar açısından değerlendirildiğinde, devletin büyük sermayeyi, yüksek ve ileri teknolojiyi gerektiren yeni, riskli ya da savunma ile ilgili sanayilerin geliştirilmesi teşebbüslerinde bulunmasına (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı,1973, s.998) yönelik hedefler yeni oluşmaya başlamış olup, yerli sanayi henüz kuruluş aşamasının erken safhalarındadır.

- **Rekabet Ortamı:** Dış tedarikçilerin tedarik süreçlerinde tekel konumları nedeniyle rekabet ortamı yerli unsurlar için etkin değildir. Bu dönemi kapsayan kalkınma planlarında savunma sanayine yönelik iç talep unsurundan ve yerli üretim açısından hedeflerin namevcut olmasından anlaşılacağı üzere rekabet ortamı için kayda değer bir unsur henüz mevcut değildir.

b) 1985 – 2007 Arası Dönem

- **Müşterilerin Gücü:** Bir önceki dönem ile aynı karakteristik özellikler mevcuttur. Ancak 1985'de Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın kurulmasıyla müşterilerin bu sektöre yönelik güç katsayısı artmaya başlamıştır. Bu artışın belirtileri etkin proje yönetimi, fizibilite etütleri, sözleşme tipleri ve maliyet analizi vb. alanlardaki iyileştirme çalışmalarının aktif bir şekilde başlatılmasıyla görülmektedir (2007 SSM Faaliyet Raporu, 2008, s.5).
- **Tedarikçilerin Gücü:** Gelecekte ana yüklenici konuma gelecek Türk savunma sanayi firmalarının temelleri bu dönemde atılmıştır. Bu dönemde;
  - 1987'de TSKGV[2] kurulmuş ve TUSAŞ, ASELSAN, İŞBİR, ASPİLSAN ve HAVELSAN olmak üzere günümüzde büyük üretim kapasitesine sahip firmalar vakıf bünyesinde dahil edilmiştir.
  - 1988'de Roketsan kurulmuştur.

  Henüz yabancı firmaların lisansları altında üretim, silahlı kuvvetlerin taleplerine uygun modernizasyon ve çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının yerli imkânlarla üretilebilecek ürünlere yönelik faaliyetler mevcuttur. Bu faaliyetlerin en somut örnekleri;
  - F – 16 savaş uçağı, CN-235 uçağı, Cougar helikopter üretimi, Erciyes (C–130) modernizasyon ve Meltem (ATR– 72) dönüşüm projeleri gerçekleştirilmiştir[3].
  - Elektronik ve yazılım alanlarında büyük altyapı adımları atılmış ve üretimi yapılan milli ürünlerin mevcut sistemlere entegre edilmeye başlanmış ve ilk ihracat gerçekleştirilmiştir.
  - Taktik tekerlekli zırhlı araçların ilk üretimleri ve geliştirme süreçleri bu döneme denk gelmektedir.

[2] Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı, "Tarihçemiz", *Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı*, https://www.tskgv.org.tr/tarihcemiz#

[3] Türk Havacılık ve Uzay Sanayii, "Modernizasyon", *Türk Havacılık ve Uzay Sanayii*, https://www.tusas.com/

- Füze ve roket sistemlerinde TR-107, Mızrak, ÇNRA, Kasırga ve Yıldırım gibi yerli ürünler envantere alınmaya başlanmıştır[4].
- MİLGEM ve Altay gibi projelerin tasarım aşaması bu dönemde başlanmıştır.
- 2007 yılında sözleşmeye bağlanan tedarik projelerinin model dağılımı; %59 ortak üretim, %22 yurt içi geliştirme, %19 konsorsiyum ve hazır alım şeklinde gerçekleşmiştir (SSM Faaliyet Raporu, 2007, s. 59).

- **İkame Ürün Tehdidi:** Kısıtlı üretim imkânları olması nedeniyle uluslararası rakiplere kıyasla yerli ürünler bu dönem için nispeten dezavantajlı konumdadır. Tedarik modellerinde yerli katkı oranı %40 seviyelerindedir (SSM Stratejik Planı, 2007, s. 76) ve yerli üretim yeterince etkin konumda değildir.
- **Pazara Yeni Giriş Tehdidi:** Pazara giriş tehdidi yabancı firmalara karşın belirmeye başlamıştır. Sektörde yükselmeye ve dikkatleri üzerine çekmeye başlayan Türk şirketler gelecek dönemlerde yerli pazarda etkin bir konuma yükseleceklerdir. Terörle mücadele kapsamında öncellikli olarak İsrail menşeli HERON İHA'ların tedariki bunun somut örneğidir. Ancak bu ürünler kısa süre içinde yerli İHA'larla yer değiştirecektir.
- **Rekabet Ortamı:** Yabancı firmaların teknoloji ve bilgi birikimi kaynaklı üstünlükleri nedeniyle yerli firmalara karşın baskın rekabet koşulları mevcuttur. Pazara yeni giriş tehdidi alt başlığında yer alan örnek bu durumu kanıtlar niteliktedir.

c) 2007 – Günümüz Arası Dönem

- **Müşterilerin Gücü:** Müşteriler yerli ürün tedarik etme arzusunda olması nedeniyle konumları nispeten zayıftır. Ancak, sektöre yön verme gücü bu dönemde giderek artmaktadır. Oligopol bir yapıya sahip olan sektörde ürün ve hizmetler belli başlı savunma sanayi şirketlerinden tedarik edilmesi ve diğer alternatiflerin kısıtlı olması ve özellikle özgün ürünlerin teknik isterlerinin müşteri/kullanıcı ekseninde şekilleniyor olması gibi nedenlerle müşteriler orta güçlü bir konumdadır. , özellikle temel eğitim uçağı geliştirilmesi ve MMU'na yönelik çalışmaların SSM tarafından "2011 SSM Faaliyet Raporu" dokümanında açıkça yer verilmesi, isterilerinin belirlenmesi, ATAK Taaruz Helikopterinin ortak üretim sürecinde TSK isterilerini karşılayacak yapıda olması ve mevcutta TUSAŞ

[4] ROKETSAN, "Ürünler", *ROKETSAN*, www.roketsan.com.tr/tr

tarafından geliştirme süreci devam eden ATAK-II Ağır Sınıf Taarruz Helikopteri bunun somut örnekleridir (2011 SSM Faaliyet Raporu, 2012, syf.66- 69).

- **Tedarikçilerin Gücü:** Yerli tedarikçilerle çalışmaya yönelik eğilimler, kalite ve maliyet açısından önem gibi unsurlar tedarikçilerin konumunu güçlendirmektedir. Ancak yerli üreticiler içinde alternatiflerin mevcut olması, küçük ve orta ölçekli firmalar arasında nispeten rekabetin yoğun olması ve büyük ölçekli Türk savunma firmalarının onaylı tedarikçilerinin olması gibi unsurlar tedarikçilerin genel konumunu orta güçlü bir noktada konumlandırmaktadır.
- **İkame Ürün Tehdidi:** Müşterilerin yüksek güvenlik ve performans ihtiyaç ve taleplerine karşılık üretilen özgün ürünlerin yerini alabilecek ikame ürün tehdidi oldukça düşüktür. Türk savunma sanayi firmalarının birbirini destekleyen entegre ürünlerin varlığı, bu sistemlerle uyumlu çalışma olasılığı düşük yeni ürünlerle ikame etkisi yaratabilecek farklı ürünlerle tehdit unsuru oluşturması mümkün gözükmemektedir. Bu durum için örnek oluşturan bir örnekle daha anlaşılır kılınacaktır. TSK'nın terörle mücadele sürecinde sahada operasyonel kabiliyetleri artırmak üzere İHA ihtiyacına binaen İsrail'den Heron marka İHA alınması gündeme gelmiş ve 2008 yılında ilk alımların yapılması planlanmıştır. Satın alım süreci tamamlanmış ve sahada kullanım süreçleri başlamış Heron İHA'ların bir süre sonra istihbarat ve performans açıdan güvenlik güçlerimizin ihtiyaçlarına yeterli gelmediği tespit edilmiştir. Aynı dönemde TUSAŞ tarafından günümüzde aktif olarak kullanılan ANKA İHA'ların tasarım ve geliştirme süreçleri başlamış ve bu ürünlerin TSK'nın sahadaki operasyonel ihtiyaçlarına göre istenilen şekilde konfigüre edilmesine imkân tanıyan özgün ürünler olarak ortaya çıkmıştır. 2013 yılından itibaren ANKA İHA'ların kuvvet komutanlıklarına teslimatının başlaması ile yurt dışı kaynaklı (ikame olabilecek) ürünlerin etkileri kırılmaya başlanmıştır. Özgün ürünlerin TSK tarafından operasyon sahasında kullanılması ve yerli imkanlarla geliştirilen özgün ürünler bu örnekte olduğu üzere yabancı menşeli ikame etkisini büyük ölçüde kırmaya başlamıştır.
- **Pazara Yeni Giriş Tehdidi:** Sektörde köklü firmalar, yüksek teknoloji ve uzmanlık gerektiren ürünler sunarak güçlü bir giriş bariyeri oluşturuyor. Pandemi etkileri, hammadde dalgalanmaları ve regülasyonlar da yeni girişleri zorlaştırmaktadır. Yüksek büyüme beklentisi motive edici olsa da sektörün oligopol yapısı bu etkiyi sınırlıyor. Yeni oyuncuların büyük sermaye, yüksek sabit

maliyetler ve sertifikasyon gereklilikleri gibi engellerle karşılaşması olası gözükmekte ve bu unsurlara yönelik tehdit düşük seviyededir

- **Rekabet Ortamı:** Havacılık, uzay ve savunma sektörü, geniş kaynaklara sahip büyük firmaların hâkimiyetinde, oligopol bir yapıya sahiptir. Sınırlı müşteri grupları ve benzer ürünlerin varlığı rekabeti artırırken, güçlü finansal yapı ve yüksek maliyetler sektörde ayakta kalmayı zorlaştırmaktadır. Artan askeri harcamalar ve sivil havacılık talepleri büyüme fırsatları sunsa da yoğun rekabet, bu fırsatları sınırlayabilir. Teknoloji geliştirme ve farklılaşma, oyuncuların sürdürülebilirliği için kritik önemdedir. Sektörün rekabetçi dinamikleri, benzer ürün ve yüksek maliyetlerle şekillenmektedir. Bu nedenle rekabet ortamına yönelik etkiler yüksektir.

Yukarıdaki yer alan analizlerin özeti **Tablo 4.30.'**da yer almaktadır.

Tablo 4.30. Dönemlere Göre PORTER'in Beş Güç Unsurunun Kategorizasyonu

Dönemler	Müşterilerin Gücü	Tedarikçileri Gücü	Pazara Yeni Giriş Tehdidi	Rekabet Ortamı	İkame Ürün Tehdidi
1963 – 1985	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
1985 – 2007	Düşük / Orta	Düşük / Orta	Yüksek	Düşük	Yüksek
2007 - Günümüz	Orta	Orta / Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük

Tablo 4.30. göstermektedir ki, Müşterilerin operasyonel ihtiyaçları kapsamında taleplerinin artması, yurt içinde tedarikçilerin oluşmaya başlaması ve milli ürünlerin yabancı ikame ürünlere karşın daha fonksiyonel hale gelmesi gibi unsurlar güç dinamiklerini yerli üretim ve tedarik ekosistemi lehine çevirdiği gözlemlenmektedir. Ancak, bu sektör için müşteri ve tedarikçilerin talepleri/arzları belirleyici bir unsur olmuştur. Ekonomik ve politik unsurlar başta olmak üzere, kaynak yetersizliği, dışa bağımlılık gibi teknolojik ve sosyal etkenler sektör gelişimin gecikmesine neden olduğu ancak her geçen yıl bu kısıtlara yönelik yaşanan pozitif gelişmeler sektörün gelişmesine katkı sağlamıştır. Özellikle, kamu ve özel sektör arasında iş birliği mekanizmalarını teşvik edecek kurumsal yapıların oluşması, savunma

sanayinde sektör oluşumunu ve sektör ivmelenmesini desteklemiştir. Kurumsal yapının oluşmasıyla, kullanıcı isterlerinin tek elde toplanması ve yerli ekosistemin kabiliyetlerini kategorize eden envanter çalışmalarının tek bir merkezde yürütülmesi, sektörün gelişimi ve ivmelenmesinde tetikleyici unsur olduğu **Tablo 4.30.'**da gözlemlenmektedir. Bununla ilgili analizlerin detaylandırılması için savunma sanayi sektörüne yönelik stratejik yönetim anlayışının gelişim süreci "**5. Türk Savunma Sanayi'nde Stratejik Yönetim"** başlığında incelenecektir.

5. TÜRK SAVUNMA SANAYİ'NDE STRATEJİK YÖNETİM

Türk savunma sanayi tarihi Osmanlı İmparatorluğu döneminde İstanbul'un fethi dönemine kadar detaylandırılabilecek kadar köklü bir tarihe sahiptir. Ancak bu çalışma kapsamında 29 Ekim 1923 tarihinden itibaren savunma sanayi alanında yaşanan gelişmeler ve bu alanda benimsenen stratejik yönetim evrelerine ışıl tutmak esas amaçtır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında savunma sanayi alanında özel teşebbüsler aracılığıyla emekleme adımları başlamıştır. En somut örnekler Birinci ve İkinci İnönü Denizaltı çizimleri, Nuri Demirağ uçak fabrikasında üretilen NUD-36 eğitim uçağı, NUD-38 altı kişilik yolcu uçağı olarak tarihte yer almaktadır.

İkinci Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkileri ekonomik açıdan Türkiye'yi de vurmuş ve savunma bütçelerinde kısıntılara yol açmıştır. Ordunun ihtiyaçları NATO üyesi olmasını takiben müttefik ülkelerin talep fazlası sistemlerin hibe olarak ülkeye göndermesiyle karşılanmaya başlanmıştır. Ancak 1960'lı yıllar itibariyle ortaya çıkan Kıbrıs Sorunu, hem mevcut teçhizatın olası bir harekât durumunda kullanılamamasına yönelik engeller, hem de tedarik sürecinde mutlak dışa bağımlı olma nedeniyle ambargoların doğrudan hedefi olunması gibi unsurlar milli bir savunma sanayi ihtiyacının elzemliğini kanıtlamıştır.

1985 yılında 3238 sayılı kanunla SaGeB'in kurulmuş ve 1989 yılında Müsteşarlık yapısı ile tekrar yapılandırılmıştır. Yukarıdaki bölümlerde bahsedildiği üzere, kit statüsünde kurulan TSKGV sınırlı bir etkiye sahip olup, bu alanda ihtiyaç duyulan ilk kurumsal yapılaşma adımları olsa da SSM'nin kuruluşu da kamudaki resmi tedarik makamı olarak diğer bir kurumsallaşma adımı olmuştur.

Konu kanunla uygulanan başlıca politikalar sırasıyla; Yerli sanayi altyapısından en verimli ve yüksek seviyede yararlanmak; İleri teknoloji yatırımları için sektörü yönlendirmek ve özel firmaları bu yönde teşvik etmek; Yabancı firmaların teknolojik kabiliyetlerine yönelik iş birliği ve sermaye katkısını sağlamak; Ar-Ge faaliyetlerini desteklemek suretiyle gerekli her türlü silah, araç ve gerecin mümkün olduğunca Türkiye'de üretimini sağlamak olarak belirtilmiştir. (SSM Performans Raporu, 2009, s.11). Bu yol ile geçmişe kıyasla hedeflenen özel sektöre açık, dinamik bir proje yapısı, ihracata olanak sağlayan, yeni teknolojik gelişmeleri hızlıca sektöre uygulayabilen, Türkiye'yi alıcı konumdan üretici konuma getiren bir sanayi yapısının kurulması olmuştur (SSM Performans Raporu, 2009, s.11).

Savunma sanayinde stratejik yönetim unsurları öncelikli olarak SSM/SSB tarafından yayımlanmış olan stratejik planlarda tanımlanmış misyon, vizyon, değerler, stratejik amaçlar ve hedeflerin değerlendirmeleri yapılarak ele alınacaktır. Akabinde sektörde önemli konuma sahip savunma sanayi firmalarının erişime açık dokümanlarında yer verilen misyon, vizyon, stratejik yön ve hedefleri ile bir karşılaştırma yapılacaktır.

Bu analizler çerçevesinde üst politika dokümanlarında yukarıda belirtiği üzere Fayol'un beş yönetim unsurlarından eksik kaldığı değerlendirilen hangi unsurların SSM/SSB tarafından tamamlandığına yönelik çıkarılmalara yer verilecek ve bu unsur(lar) ile yer verilen hedeflerin şirketlerin çıktıları ile uygunlukları kıyaslanarak bulgular elde edilecektir.

5.1. SSM/SSB Stratejik Planları

Kurumların beş yıllık çalışma planları oluşturulmasını ön gören yaklaşım 1984'te Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında yer almış olmasına karşın bu çalışmayı kanunî açıdan bir zarurete bağlayan unsur o dönem için bulunmamaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik plan hazırlanmasına yönelik ilk zaruriyet 10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı "Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu"nun kabul edilmesi neticesinde ortaya çıkmıştır.

SSM bu kanunda ön görülen çerçeveye uygun olarak 2007 yılından itibaren beş yıllık dönemleri kapsayacak şekilde stratejik planlarını yayımlamış olup, bu planlar kapsamında yer alan stratejik amaç ve hedefler aşağıdaki başlıklarda incelenecektir.

5.2. 2007- 2011 Stratejik Planı

2007 – 2011 yılları arasını kapsayan stratejik plan dört stratejik amaç ve on dört hedeften oluşmaktadır. Bu amaçların odak konuları tedarik yönetimi, sanayi ve teknoloji yönetimi, uluslararası iş birliği ve kurumsal yapının etkinleştirilmesi ana başlıklarında plan dahilinde konumlandırılmıştır.

Tablo 5.1. SSM Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2007 -2011)'de verildiği üzere SSM tarafından plan dahilinde bir Misyon ve Vizyon tanımlaması yapılmıştır. Misyon tanımı incelendiğinde, SSM Türk kamu düzeni içinde bir tedarik makamı olmanın ötesine geçerek güvenlik güçlerinin yanı sıra diğer kamu kurumlarının da sistemsel ihtiyaçlarını karşılayan ve savunma sanayi alanında mevcut politikaların etkili şekilde uygulanması için metotları da belirleyen bir kurum olarak kendisini konumlandırmıştır.

Bu stratejik planın neticesinde elde edilmesi arzu edilen konumlanma ise sadece tedarik eden bir kurum olmaktan öte, yeni ürünlerin tasarımına olanak sağlayan ve bu ürünlerin uluslararası alanda rekabetçi bir avantaj yaratan unsurlara dönüştüren bir kurum olma hedefi vurgulanmıştır.

Tablo 5.1. SSM Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2007 -2011)

2007 – 2011 Stratejik Plan Dönemi Misyon, Vizyon ve Değerler	
Misyon:	Ülkemizin savunma ve güvenliğine yönelik Türk Silahlı Kuvvetleri ve kamu kurumlarının sistem ihtiyaçlarını karşılamak, Savunma sanayinin geliştirilmesine yönelik strateji ve yöntemleri belirlemek ve uygulamak.
Vizyon:	Ülkemizin stratejik savunma ve güvenlik ihtiyaçlarına teknolojik gelişmeler doğrultusunda özgün yurt içi çözümler sunan, uluslararası pazara entegre ve rekabetçi bir savunma sanayiine yön veren uzman tedarik kurumu olmak
İlke ve Değerler:	**Uzman:** Savunma sanayii proje yönetiminde otorite bir kurumuz; **Liyakati Esas Alan:** Yetkin ve ekip çalışmasına uygun personele sahibiz; **Şeffaf:** Yürüttüğümüz faaliyetlerde denetim ve gözetime açığız; **Güvenilir:** Etik çalışma kültürüne sahibiz; **Yenilikçi:** Değişim ve gelişime açık dinamik bir kurumuz; **Nesnel:** Kararlarımızı objektif bulgular ve analitik yöntemlerle alırız; **Paydaş Odaklı:** Beklenti ve ihtiyaçlara uygun hizmet sunarız.

(SSM Stratejik Planı, 2007, s. 8-10)

Tablo 5.2. SSM Stratejik Planı (2007- 2011)

Stratejik Plan Dönemi	Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler
2007 – 2011 Stratejik Planı	Kullanıcı ihtiyaçlarına ve endüstriyel hedeflere uygun olarak tedarik faaliyetlerini etkinleştirmek.	*Tedarik faaliyetlerini etkinleştirmek amacıyla proje yönetim süreçleri iyileştirilecektir. *Kullanıcı memnuniyetinin sağlanması çerçevesinde Müsteşarlığın proje yönetim süreleri kısaltılacaktır. *Sözleşme Yönetimi içerisinde yer alan kalite, test ve sertifikasyon faaliyetleri performans, zaman ve maliyet açısından etkinleştirilecektir. *Proje yönetiminde kurumsal stratejiler ile uyumlu hareket edilecektir.
	Savunma sanayiini özgün yurt içi çözümler sunabilecek ve uluslararası alanda rekabet edebilecek şekilde yapılandırmak.	*TSK'nın sistem ihtiyaçlarının yurtiçi karşılanma oranı (YİKO) artırılacaktır. *Sektörde sürdürülebilirliğin sağlanması ve verimliliğin artırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir. *Savunma sanayiinde KOBİ ve yan sanayi entegrasyonu geliştirilecektir. *Ar-Ge Yol Haritası ve MÜKNET'lerin etkin olarak çalışması sağlanacaktır.
	Uluslararası iş birliğini gözeten çok taraflı sanayii, savunma ve güvenlik projelerine aktif katılım sağlamak.	*Sektörde uzmanlaşmanın teşviki ve firmalarımızın uluslararası tedarik zincirlerinde yer alması adına stratejik iş birlikleri geliştirilecektir. *NATO savunma projelerinde Türk savunma sanayii payının artırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir. *Savunma ve havacılık ihracatının artırılması teşvik edilecek ve desteklenecektir.
	Kurumsal yapıyı etkinleştirmek.	*Yüksek nitelikli personelin işe alınması, üretkenlik ortamının gerektirdiği altyapı ve eğitimlerin sağlanması ile yetişmiş personelin elde tutulması amaçlarına yönelik olarak Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımı uygulanacaktır. *Müsteşarlıkta veriler ve hedeflerle yönetim anlayışı ve stratejik yönetim sistematiği kurumsallaştırılacaktır. *Müsteşarlıkta üretilen bilginin yönetimi, paylaşımı, güvenliği etkinleştirilecektir.

(SSM Stratejik Planı, 2007, syf. 14, 18, 20, 22)

Tablo 5.2.'de tanımlanmış olan stratejik amaç ve hedef belirli odak konuları mevcuttur. Tedarik yönetimi, sanayi ve teknoloji yönetimi, uluslararası iş birliği ve kurumsal yapının etkinleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Tedarik yönetimi kapsamında çağın gereklerinden olan proje yönetimi, sanayileşme, finansman, Ar-Ge, kalite, offset, sanayi güvenliği, test ve değerlendirme bileşenlerinin tek elden kurumsal bir yapıda işletiminin sağlanması hedeflenmiştir.

TÜMAS'da belirlenen ihtiyaçlara uygun ihtiyaç belirleme, hedef planlama, tedarik programı ve tedarike yönelik bir kurgu tasarlanmıştır. Bunun için 2004 yılında başlatılan Planlama, Programlama ve Bütçe Sistemi ile Tedarik Sistemi çalışmaları stratejik öncelikler açısından önem kazanmış durumdadır (SSM Stratejik Planı, 2007, s. 12).

Sanayi ve teknoloji yönetiminde, TSK'nın modernizasyonu 1985 yılından itibaren oluşturulan alt yapıyla üretilen teknolojilerin ticarileştirilebilme kapasitesine taşınması, yeni ürün geliştirilmesi ve politikalarla desteklenerek yeni ürün geliştirilmesine odaklanılması hedeflenmiştir.

Uluslararası iş birliği kapsamında, mevcut alt yapı kullanılarak dost ve müttefik ülkelerle uygulamaya konulacak savunma sanayi projeleri doğrultusunda ortak üretim süreçlerine girilmesi ve neticesinde teknoloji transferi yapılarak yerli kabiliyetin artırılması hedeflenmiştir. Bu amaca uygun olarak 2007- 2011 yılları arasında SSM'nin faaliyet raporlarında sıkça ortak geliştirme projelerine rastlanılmaktadır.

Kurumsal yapı açısından bakıldığında, SSM'nin o dönem için ortaya koymuş iddialı gelecek hedefleri için eğitimli yeterli personeli olmadığı gözlemlenmektedir. Bununlar beraber, kullanılmakta olan ve kullanılması öngörülen yönetişim sistem ve süreçlerinde etkinliğin artırılarak projelerin hayata geçirilmesi, yürütülmesi ve devam ettirilmesi için verimliliği temeline alan modellerin kurgulanması ve mevzuatların buna göre tekrar yapılandırılması ihtiyacı rotaya çıkmaktadır. Tüm bunlarla beraber teknoloji, finans, fikrî ve sınai haklar açısından son derece hassas bilgi / verilerin korunması – saklanması, paydaşlar arasında transferi için son derece güvenlik tedbirleri içeren siber bir altyapının oluşturulması ihtiyacı mevcuttur.

5.3. 2012 – 2016 Stratejik Planı

Bir önceki stratejik plan dönemi sektör teknoloji yoğun üretim konusunda yeni bir dönemin ön çalışmaların yapıldığı ve geleceğe yönelik bir dönüşümün hazırlığını tanımlayan bir geçiş sürecinin başlangıcı olarak tanımlanabilir. Özellikle **2009 – 2016 Savunma Sanayii Sektörel Stratejik Dokümanı** incelendiğinde, 2011'den itibaren bu alanda ürün ve hizmetlerin ihracat gelirlerinin 1 Milyar Amerikan Doları hedefi (SSM Stratejik Planı, 2012, s.65) ve yurt içi karşılanma oranlarının ise %50 ve üzeri olması hedeflerine yapılan vurgular bu durumun açık göstergeleridir (SSM Stratejik Planı, 2012, s.76). Bu hedeflerle beraber sanayi için destek sunan yan sanayi firmalarının iş paylarının artırılması ve yerli tedarikçi ekosisteminin oluşturulması ve sürdürülebilirliğin temini için teşvikler programları öngörülmektedir.

Önceki stratejik planın GZFT analizinde yer aldığı üzere, 25 yıllık bilgi ve tecrübe birikiminin bir kırılma noktası olarak kritik platformlarda kabiliyet kazanımına önem verilmek üzere süreçlerin daha etkin yürütülmesine yönelik iyileştirici doğrultuda çalışmalar öngörülmüştür.

2012 – 2016 dönemini kapsayacak olan bu stratejik plan kapsamında sürdürülebilirlik, program yönetiminde tecrübe kazanımı, teknolojik yetkinlik, değer yaratan ve değer gören çalışanlar temalarıyla bir plan oluşturulmuştur. Bu plana ilişkin misyon, misyon, ilke ve değerler tanımları **Tablo 5.3.**'te, amaç ve hedefler **Tablo 5.4.** ve **Tablo 5.5.**'te yer almaktadır.

Tablo 5.3. SSM Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2012 -2016)

2012 – 2016 Stratejik Plan Dönemi Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler	
Misyon:	Ülkemizin savunma ve güvenlik yeteneklerinin gelişimini sürekli kılacak sanayileşme, teknoloji ve tedarik programları yönetmek...
Vizyon:	Savunma ve güvenlik teknolojilerinde Türkiye'yi üstün kılmak...
İlke ve Değerler:	Ulusal savunma sanayii, Katma değer yaratmak, Denge, Ekip çalışması, Sürekli gelişim, Değişimin öncüsü

(SSM Stratejik Planı, 2012, s. 10; 13)

Tablo 5.4. SSM Stratejik Planı (2012 -2016)

Stratejik Plan Dönemi	Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler
2012 – 2016 Stratejik Planı	Sürdürülebilir ve rekabetçi savunma sanayiinin mimarı olmak.	Savunma ve güvenlik sektörünün etkinliğini artırmaya yönelik tedbirler geliştirmek. İhtiyaçların yurtiçinden karşılanma oranını tabana yayılmış bir tedarik zinciri oluşturarak artırmak. Savunma sanayiinin ürün tasarımından üretim ve lojistik desteğe uzanan ömür devrinin tamamında etkin rol almasını sağlamak. Savunma ve havacılık ihracatının artırılmasını teşvik etmek ve desteklemek.
	TSK'yı geleceğin muharebe ortamına hazırlayacak savunma ve güvenlik teknolojilerinde yetkinlik kazanmak.	Teknolojik üstünlük kazandıracak platform ve sistemlerin yurtiçinde geliştirilmesine yönelik projeleri hayata geçirmek. Teknoloji kazanımı çalışmalarına sistematik bir boyut kazandırarak savunma sanayiinin ihtiyaç duyduğu teknoloji tabanın oluşturmak. Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyecek test ve sertifikasyon altyapısını planlamak ve geliştirmek.
	Paydaş memnuniyetini esas alarak program yönetiminde olgunluğa ulaşmak.	Program yönetimi yaklaşımını kurumsallaştırmak. Geleceğin savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının yönetilmesine SSM ve sanayinin katkısını artırmak. Savunma Sanayi Destekleme Fonu'nu savunma sanayi stratejilerinin sürekli finansmanı sağlayacak şekilde bütçelendirmek.

(SSM Stratejik Planı, 2012, syf. 24 – 53)

Tablo 5.5. SSM Stratejik Planı (2012 -2016)

Stratejik Plan Dönemi	Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler
2012 – 2016 Stratejik Planı	Değer yaratan ve değer gören çalışanlara sahip güçlü bir kurum olmak.	Kurumsal birikim ve yetkinlikleri geliştirmek. Müsteşarlığın kurum kimliğini ve iletişim becerilerini geliştirmek. Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik İnsan Kaynakları Politikaları geliştirmek ve bunları kurumsallaştırmak

(SSM Stratejik Planı, 2012, s. 24 – 53)

Belirtilen stratejik hedefler yurt içinden tedarik süreçlerinin sadece platform bazında değil platform, ürün ve hizmetlerin alt bileşenlerine yönelik parçaların da tedarikinin bir diğer deyişle tedarik ekosisteminin geliştirilmesi ve ürünlerin tasarım sürecinden başlayarak elden çıkarma sürecine kadar rasyonel bir tabanda proje değerlendirmesine imkân tanıyacak metotların uygulanması ve yerli sanayinin yurt dışı gelirlerini artırmaya yönelik hedefler olarak belirlenmiştir.

Gelecek nesil teknolojilerin tasarım ve üretim süreçleri için ekosistemde yer alan oyuncuların yeteneklerini kategorize etmek üzere yetenek envanterinin oluşturulması ve teknolojik açıdan hem operasyonel hem de ticari avantaj sağlayacak projelerin üzerinde çalışılması hedeflenmiştir.

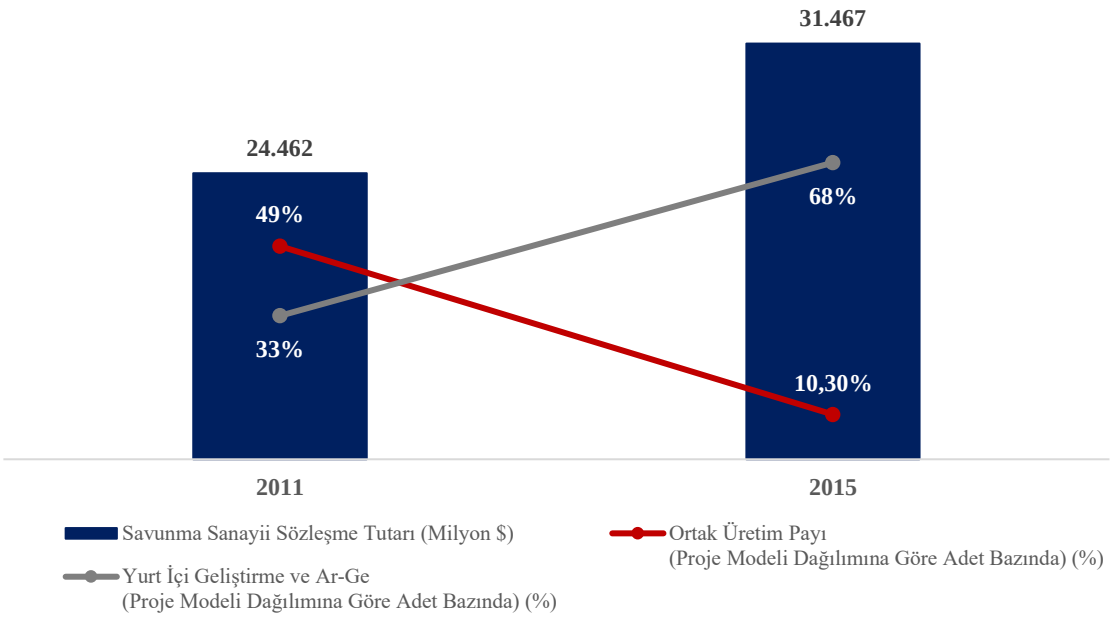
SSM bu plan kapsamında geleceğin alt yapısını oluşturulmak için sektörü doğrudan etkileme potansiyeli yüksek olan paydaşlarının tecrübeleri doğrultusunda tedarik ve proje süreçlerini iyileştirmeyi hedeflemiştir.

Bu stratejik plan genel itibariyle dikkate alındığında, ortaya çıkan ürünlerin devamlılığını teminat altına almak üzere sektörü geliştirme ve destekleme üzerine kurgulanmıştır. Bu kapsamda stratejik planda üç seviye tanımlanmış olup bu seviyeler; platform tasarımı ve sistem entegrasyonunu kapsayan 1. Seviye, Alt sistem ve tasarımcı yan sanayinin kapsadığı 2. Seviye ve bileşen, malzeme ve temel teknolojilerin kapsandığı 3. Seviye olarak kategorize edilmiştir (SSM Stratejik Planı, 2012, s. 34).

Öyle ki, ANKA İHA tasarım ve imalat süreçleri tamamlanarak test uçuşları başlamış, milli muharebe tankı ALTAY'ın kavramsal tasarım süreci tamamlanmış ve milli piyade tüfeği seri üretim sürecine girmiş ve MİLGEM projesinde yeni gemi inşası süreçleri başlamıştır. Bunlara ilave olarak HÜRKUŞ Temel Eğitim Uçağı'nın envantere alımı için hazırlıklar başlamış ve MMU için ön çalışmalar başlatılmıştır.

Bu çalışmalar neticesinde, **Grafik 5.1.**'de gözlemlendiği üzere, 2011 yılında 24.462 Milyon Amerikan Doları olan savunma sanayi sözleşme tutarının 2015 yılı itibariyle 31.467 Milyon Amerikan Dolarına çıkarak yaklaşık %29 oranında artış göstermiştir.

Grafik 5.1. Savunma Sanayi Sözleşme Tutarı (Milyon A.B.D. Doları), Yurt içi Geliştirme ve Ar-Ge (%) ve Ortak Üretim Payı (%)[5]



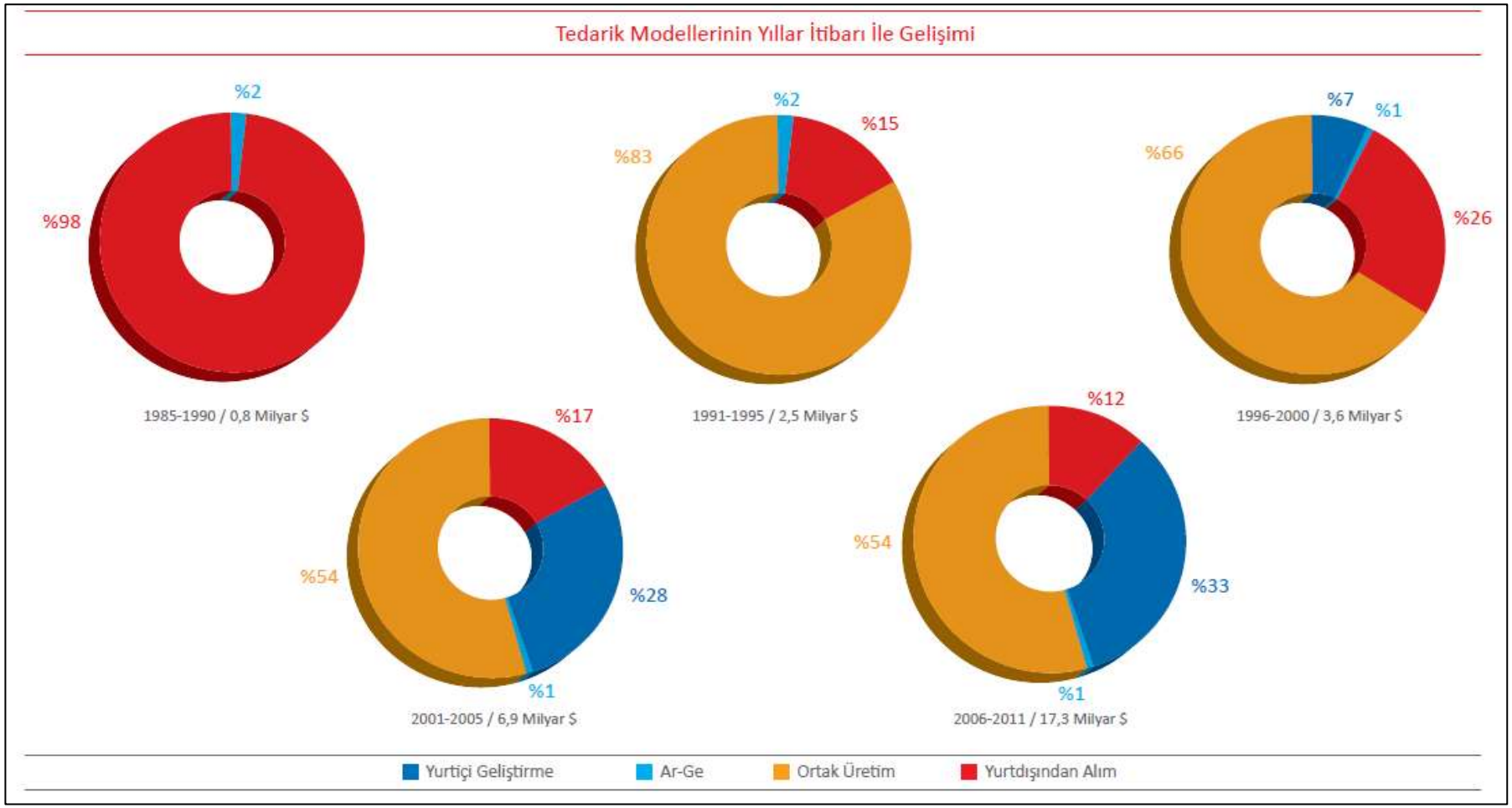
2011'de proje modeli dağılımına göre adet bazında en büyük pay ortak üretim (%49) (SSM Faaliyet Raporu,2011, s.51) iken, 2015 yılına gelindiğinde bu oranın (%10,30)'a düştüğü ve en büyük payın yurt içi geliştirme (%45,92) ve Ar-Ge'de (%22,32) olduğu gözlemlenmektedir (SSM Faaliyet Raporu, 2015, s.48).

Yukarıdaki grafik yurt içinde ürün geliştirme ve Ar-Ge faaliyetlerinin gelmiş olduğu seviyeyi göstermekteyken, **Tablo 5.6.** SSM'nin Tedarik Modeli Gelişim Süreci'nde yer aldığı üzere 1985'ten itibaren SSM tarafından yıllara göre tedarik modellerindeki değişim yer almaktadır. Bu görsel açıkça göstermektedir ki;

- 1985 yılında %98 seviyesinde olan hazır alım düzenli olarak gerilemiştir.
- 1991 – 1995 döneminde başlayarak ortak üretim süreçlerine ağırlık verilmiş ve bunun karşılığında sektöre kabiliyet kazandırıcı önemli projelerin gerçekleştirilmesi gelecek yıllarda büyük ölçekli yerli sistem üretim projelerine dönüşmesine zemin hazırlayacak alt yapı unsuru oluşturmuştur.
- 1996 – 2000 arasında %7 seviyesinde olan yurt içi geliştirme süreci düzenli bir şekilde artış göstermiş ve bu seviye 2006 – 2011 döneminde %33 seviyelerine yükselmiştir.

[5] Konu grafikteki veriler, SSM 2011 Faaliyet Raporu (s.51) ve SSM 2015 Faaliyet Raporu (s.47)'de yer alan veriler kullanılarak oluşturulmuştur. A.B.D. Doları cinsinden verilen birimler, ilgili yılların ortalamama dolar kuru kullanılarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.6. SSM'nin Tedarik Modeli Gelişim Süreci



(SSM Stratejik Planı, 2012, s.33)

5.4. 2017 – 2021 Stratejik Planı

Konu stratejik plan kapsamında dört stratejik amaç ve kırk altı hedef belirlenmiştir. Bu planda, SSM'nin diğer stratejik planlarından farklı olarak, bir öncelik sıralamasına tabi olmaksızın SSM tarafından belirlenmiş ve sekiz başlıkta sıralanmış olan (**Tablo 5.7.**) "**Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular**" bulunmaktadır.

Tablo 5.7. SSM 2017 - 2021 Stratejik Planı Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular

Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular	
Önem 1:	Ulusal savunma ve güvenlik yapılanmasında SSM'nin rolünün, sorumluluğunun ve yetkilerinin; savunma sanayiinde stratejilerin belirlenmesi, uygulamaların yönetilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu, kontrolü ve denetimi açısından güçlendirilmesi için yeniden tanımlanması
Önem 2:	İhtiyaç Makamı ve SSM'nin birlikte çalışma uyumunun iş birliği ve tam katılıma dayalı olması
Önem 3:	Sanayileşme Yönetimi, Proje Yönetimi, Teknoloji Kazanım Yönetimi, Ömür Devri Yönetimi ve Performansa Dayalı Lojistik, Kaynak Yönetimi, Tedarik Yönetimi, Zaman Yönetimi ve Program Yönetimi konularında "Kritik Başarı Faktörleri"ne ve "Riskli Alanlar"a yoğunlaşılması
Önem 4:	Savunma sanayii firmalarının, sektörün ihtiyaçlarını karşılayabilir ve rekabet edebilir konuma gelmesi amacıyla, teknoloji ve yetenek kazanımının sağlanması
Önem 5:	Savunma Sanayiinde bilimsel bilginin ürüne dönüşmesini ve sanayinin gelişmesini sağlayacak sektördeki nitelikli ve deneyimli insan kaynağının geliştirilmesi
Önem 6:	Güçlü bir savunma sanayinin oluşturulmasında önceliklendirilen alanlarda teknoloji odaklı Ar-Ge, Ür-Ge ve Bilimsel Yaratıcılık (inovasyon) stratejilerinin belirlenmesi, teknoloji projelerinin yönetilmesi
Önem 7:	Sektörün sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından uluslararası iş birliği ve ihracat imkanlarının etkili kullanımı
Önem 8:	Kurumsal yeteneklerin gelişiminin sektörde fark yaratacak şekilde yönetilmesi

(SSM Stratejik Planı, 2017, s. 78)

Bu tablo için dönemin stratejik planında; "*Kurumsal düzeyde misyon, vizyon ve temel değerler ile yeniden tanımlanan ana faaliyet alanlarına çok boyutlu bakarak, gelecekteki farklı başarılar için bugün nasıl bir zihinsel dönüşüme ve farklı olarak yapılabilecek işlere gereksinimimiz olduğunun belirlendiği çalışmalar "stratejik öneme sahip konular"ın net olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır.*" (SSM Stratejik Planı, 2017, s.26) ifadesi yer almıştır. Bu ifade ile SSM'nin ilgili döneme kadar gerçekleştirdiği tüm stratejik amaç ve hedeflere bağlı performans göstergelerinde "yeter" düzeyde işlere imza attığı ancak bu stratejik plan ve yukarıdaki tablodaki önem sıralamasında yer alan kriterlerin gerçekleştirilmesi durumunda kurum için "beklenti ötesinde" bir performansa evirileceği izlenimi çıkarılmaktadır.

Bu çerçeveye uygun olarak **Tablo 5.8.**'de yer verilen stratejik amaçlar belirlenmiştir.

Tablo 5.8. SSM Stratejik Planı (2017- 2021)

Stratejik Plan Dönemi	Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler
2017 – 2021 Stratejik Planı	Modernizasyon Projelerinde Hız, Kalite ve Maliyet Etkinlik	Savunma ve Güvenlik İhtiyaçlarının Karşılanmasında Etkin Projeler Gerçekleştirmek
	Kabiliyet Kazanımı İçin Verimlilik Yönetimi	Sektörün Yetenek Bazlı Büyümesinin Sağlanması Savunma Sanayi Sektörüne Hizmet Edecek Test ve Değerlendirme Altyapısının Geliştirilmesi İhracat ve Uluslararası İş Birliğinin Geliştirilmesi
	Teknolojik Yenilikleri Bilimsel Birikimler ve Deneyimler ile Birleştirmek	Temel ve İleri Teknolojilerin Milli İmkanlarla Kazanılmasının Sağlanması Savunma ve Güvenlik Ekosistemi içinde Yetenekli ve Deneyimli İşgücünün Oluşturulması
	Stratejik İnsan Kaynağı ve Güçlü Kurumsal Yönetim	Kurumsallaşmayı Destekleyen Yönetim Sistemlerinin Kurulması, İyileştirilmesi ve Uygulamanın Başarısının Artırılması Kurumsal Yeteneklerin Sektörde Fark Yaratacak Şekilde Geliştirilmesi

(SSM Stratejik Planı, 2017, s. 89 – 122)

Tablo 5.9. SSM Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2017- 2021)

2017 – 2021 Stratejik Plan Dönemi Misyon, Vizyon ve Değerler	
Misyon:	Ülkemizin savunma ve güvenlik alanlarındaki gücünü artıracak yeteneklerini geliştirerek savunma sanayinin, sürdürülebilirliğini sağlayacak programları bütünsel bir yaklaşımla yönetmek" olarak belirlemiştir.
Vizyon:	Özgün tasarım ve ileri teknoloji yetenekleriyle savunma ve güvenlik alanında Türkiye'yi küresel bir oyuncu haline getirmek" olarak kabul etmiştir.
İlke ve Değerler:	**Çözüm Odaklılık ve Yenilikçilik:** Gereksinimlere uygun çözümler üretirken uzmanlığını, hayal gücünü ve bağımsız iradesini kullanmak, sorunların çözümüne odaklanmak. **Bütünsel Yaklaşım:** Yüksek performansa odaklanmak ve tüm nedenlerin bir araya gelerek oluşturduğu güçten yararlanarak sistemlerini kurmak. **Şeffaflık ve Gizlilik:** Kurumsal şeffaflık ve ulusal/uluslararası gizliliği gözetmek. **Sinerji ve Senkronizasyon:** Kurum içi ve dışı paydaşlarla birlikte yapılan eş zamanlı ve uyumlu çalışmalarla elde edilen sinerjinin gücünden yararlanmak. **İlkesel Bağlılık ve Tutarlılık:** Ortak ilke ve standartlarına olumsuz koşullarda bile bağlı kalmak, sistemlerini korumak. **Eleştirel Düşünce:** Her koşulda bilimselliği ön planda tutmak, olay ve olguları olduğu gibi kabul etmek yerine, sorgulayıcı bakış açısıyla değerlendirmek

(SSM Stratejik Planı, 2017, s.35)

Stratejik amaçların kurgusunun yapıldığı vizyon ifadesi bir önceki plan döneminde "teknolojik üstünlük" iken, bu plan döneminde "küresel etkinlik ve teknolojik derinlik" olarak tanımlanmıştır. 2012 – 2016 stratejik planı incelemesinde bahsedildiği üzere, geçiş döneminin evirildiği ilk nokta bu yeni ifade doğrultusunda SSM tarafından ilan olunmuştur.

Bu ifade ve stratejik hedefler dikkate alındığında, projelerde hız, kalite ve maliyet etkin yönetim anlayışıyla tasarımdan elden çıkarma sürecine kadar verimli planlamalarla sektörde nitelikli çıktılar için kabiliyet artırımı, alt yapı geliştirmesi ve iş birliklerinin etkinleştirilmesi hedeflenmiştir.

Temel ve ileri teknoloji alanlarında ortak üretim veya teknoloji transferinin yanı sıra milli imkanlarla kabiliyet kazanımının gerçekleştirilmesi, insan kaynağında ise sürdürülebilirlik hedeflenmiştir. SSM'nin kurumsal yapısının güçlendirilmesine yönelik hedefler esas itibariyle stratejik planın gerçekleştirilebilmesi için kurum içindeki yönetim süreçlerinin daha etkin bir noktaya taşınması ve gerekli görülen alanlarda mevzuat / yol haritası gibi süreçlerle desteklenmesi hedeflenmiştir.

Aynı dönem içinde SSM tarafından yayımlanan 2018 – 2022 Savunma Sanayii Sektörel Strateji Dokümanı'na bakıldığında tedariki yapılmış ve envantere alınmış özgün ürünlere ait kritik sistemlerin milli imkânlarla üretilmesi, ileri yazılım, aviyonik donanım gibi unsurluların milli imkanlarla modernizasyonu, yeni platform üretilmesi ve uluslararası ortak üretim (F-35 Müşterek Taaruz Uçağı – Joint Strike Fighter ve A400M Nakliye Uçağı Projesi) faaliyetlerinde etkin rol alınarak iş payı ve ileri düzey üretim kabiliyetlerinin sektöre kazandırılması gibi unsurlar vurgulanmaktadır.

Özetle söz konusu stratejik plan dönemi montaj veya lisans altında üretim süreçlerinden çok teknoloji yoğun ürün tasarım ve üretim süreçleriyle iş hacminin artırılması, kabiliyetlerin yüklenici firma seviyesinden alt yüklenici ve KOBİ seviyesine yaygınlaştırılması, tedarik ekosistemin kesintisiz bir şekilde ana üretim faaliyetlerini desteklemesi hedeflenmiştir.

5.5. 2019 – 2023 Stratejik Planı

SSM yapılan düzenlemeler neticesinde kurum, SSB olarak tekrardan yapılandırılmıştır. Bu dönemin getirdiği yenilikçi bir yaklaşım çerçevesinde yapılandırılan stratejik planın misyon, vizyon, ilke ve değer tanımları **Tablo 5.10.**'da yer verilmiştir.

Tablo 5.10. SSB Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2019 -2023)

2019 – 2023 Stratejik Plan Dönemi Misyon, Vizyon ve Değerler	
Misyon:	"Ülkemizin savunma ve güvenlik alanlarındaki gücünü artıracak yeteneklerini geliştirerek savunma sanayinin sürdürülebilirliğini sağlayacak programları bütünsel bir yaklaşımla yönetmek" olarak belirlemiştir.
Vizyon:	"Özgün tasarım ve ileri teknoloji yetenekleriyle savunma ve güvenlik alanında Türkiye'yi küresel bir oyuncu haline getirmek" olarak kabul etmiştir.
Temel Değerler:	**Çözüm Odaklılık ve Yenilikçilik:** Gereksinimlere uygun çözümler üretirken uzmanlığını, hayal gücünü ve bağımsız iradesini kullanmak, sorunların çözümüne odaklanmak. **Bütünsel Yaklaşım:** Yüksek performansa odaklanmak ve tüm nedenlerin bir araya gelerek oluşturduğu güçten yararlanarak sistemlerini kurmak. **Şeffaflık ve Gizlilik:** Kurumsal şeffaflık ve ulusal/uluslararası gizliliği gözetmek. **Sinerji ve Senkronizasyon:** Kurum içi ve dışı paydaşlarla birlikte yapılan eş zamanlı ve uyumlu çalışmalarla elde edilen sinerjinin gücünden yararlanmak. **İlkesel Bağlılık ve Tutarlılık:** Ortak ilke ve standartlarına olumsuz koşullarda bile bağlı kalmak, sistemlerini korumak. **Eleştirel Düşünce:** Her koşulda bilimselliği ön planda tutmak, olay ve olguları olduğu gibi kabul etmek yerine, sorgulayıcı bakış açısıyla değerlendirmek.

(SSB Stratejik Planı, 2019, s.78-79)

Yukarıda belirtilen ifadelere uygun olarak ülkemizin "küresel güç" konumlandırmasına uygun olarak savunma sanayinin stratejik amaçları belirlenmiş olup, **Tablo 5.11.**'de yer almaktadır.

Tablo 5.11. SSB Stratejik Planı (2019- 2023)

Stratejik Plan Dönemi	Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler
2019 – 2023 Stratejik Planı	Yerli İmkân ve Milli Teknolojilerle Harekât ve Yetenek Odaklı Tedarik	Savunma ve güvenlik güçlerimizi mevcut ve geleceğin muharebe sahasına en iyi şekilde hazırlayacak yeni bir tedarik modeli oluşturmak Program Yönetimi anlayışını tedarik sürecine hâkim kılmak Savunma sanayiindeki milli kabiliyetlerimizi sürekli gelişim sürecine tabi tutarak dışa bağımlılığı sistematik olarak en aza indirmek
	Finansal ve Beşerî Kaynakların Etkin Yönetimi	Savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında finansal kaynak yönetimini Etkinleştirmek Savunma ve güvenlik ekosistemi için gerekli nitelikli insan kaynağı kapasitesini artırmak
	Savunma Sanayii Teknolojilerinde Dönüşümün Yönetilmesi	Teknoloji kazanımı çalışmalarını bütüncül bir yaklaşımla planlamak, takip etmek ve desteklemek Savunma ve güvenlik güçlerimizi sürpriz etkisi yaratacak kabiliyetleri haiz kılacak geleceğin teknolojilerine yatırım yapmak Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyen test ve sertifikasyon kabiliyetlerini haiz olmak
	Sektörel Yetkinliklerin Artırılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması	Savunma konusundaki uluslararası iş birliklerini güçlendirerek savunma sanayii ihracatını artırmak Savunma sanayiinde sürdürülebilirliği sağlayacak destek mekanizmaları geliştirmek
	Savunma Sanayii Ekosisteminde İş Birliğini Güçlendirmek ve İlgili Tüm Sektörlerin Kalkınmasına Öncülük Etmek	Paydaşlar arasındaki etkileşimi artırarak savunma sanayii ekosistemindeki bütünlük anlayışını güçlendirmek Ürünlerin sektörler arası çoklu kullanımı konusunda bütünsel bir kalkınma ve değer ağı platformu görevi üstlenmek

(SSB Stratejik Planı, 2019, s.82-104)

5.6. 2024 – 2028 Stratejik Planı

Söz konusu stratejik planın yazım süreci küresel çapta gerginliklerin oldukça arttığı, Ortadoğu'da ve Rusya – Ukrayna arasında artarak devam eden çatışma süreci devam etmekte olduğu bir dönemde hazırlanmıştır. Uluslararası arenada böylesine durum hakimken SSB stratejik planı kapsamında yapılan PESTLE analizinde bu konu detaylıca ele alınmaktadır.

Kısaca özetlenecek olursa, politik unsurlar için Dünya'daki artan güvenlik kaygısı, yakın coğrafyada artan gerilimler ve Afrika'daki gelişmeler gibi politika alanında yaşanan savunma sektörünü etkileyecek konu başlıkları; ekonomik unsurlar başlığı altında da Dünya'daki artan ekonomik sıkıntılar, küresel resesyon riski ve mevcut enflasyonist ortam; Sosyokültürel alanda yer alan ve sektörü en çok etkileyen faktörler arasında ülkemizden yurt dışına yaşanan beyin göçü ve yeni çalışma modelleri ve iş hayatı üzerindeki etkileri; teknoloji kısmında da otonom istemler, yapay zekâ alanında meydana gelen gelişmeler, bulut teknolojileri, insan-makine etkileşimi, hipersonik teknolojiler bağlığıyla değerlendirmelerde bulunulmuş ve; hukuki alan başlığı altında incelenen etmenlerde ise yeni çalışma uygulamaları, yapay zekâ ve dijital dönüşüm gibi unsurların yasal yönlerine ağırlık verilmiştir (SSB Stratejik Planı, 2024, s.44 – 45).

Yukarıdaki analize uygun olarak sektörün sürdürülebilirliğini devam ettirmeye yönelik tedbirleri ön plana çıkarırken, savunma sanayinde paydaşların temel beklenti ve taleplerine uygun bir planlama ortaya koyulması ve misyon, vizyon ve temel değerlerin bununla paralel olması beklenmektedir.

Konu plana ilişkin misyon, vizyon, ilke ve temel değerler tanımlaması **Tablo 5.12.**'de, stratejik amaç ve hedefler ise **Tablo 5.13.**'te yer almakta olup, her birisi için ayrı ayrı değerlendirmeler gerçekleştirilecektir.

Tablo 5.12. SSB Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Tanımları (2024- 2028)

2024 – 2028 Stratejik Plan Dönemi Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler	
Misyon:	Ülkemizin savunma ve güvenlik ihtiyaçlarını, teknolojik üstünlüğe ve küresel rekabet yeteneğine sahip çözümlerle karşılayarak savunma sanayiinin sürdürülebilirliğini sağlamak
Vizyon:	Yenilikçi ve rekabetçi teknolojiler ile barışa hizmet eden, küresel bir marka ve değer haline gelmiş Türk Savunma Sanayii
İlke ve Değerler:	Sürdürülebilir Değişim Uzmanlık ve Değer Odaklı Yetkinlik Yenilikçi Liderlik Milli ve Yerli Teknoloji Gelişimi Şeffaf ve Güvenilir İletişim Kapsayıcı ve Katılımcı İş birliği

(SSB Stratejik Planı, 2024, s.14)

Tablo 5.13. SSB Stratejik Planı (2024- 2028)

Stratejik Plan Dönemi	Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler
2024 – 2028 Stratejik Planı	Sektörel Gelişimde Rekabetçiliği ve Sürdürülebilirliği Sağlamak	İhracatı artırmaya yönelik stratejiler geliştirilecek ve tedbirler alınacaktır. Savunma sanayii ihracatına yönelik çok paydaşlı mekanizmalar geliştirilecektir. Çift kullanımlık alanında savunma sanayii ile sivil sektör arasında etkileşim artırılacaktır. Savunma sanayiinin finansal yapısı güçlendirilecektir.
	Geleceğe Yön Verecek Teknoloji ve Yetenekleri Milli İmkânlarla Geliştirmek	Günümüzün ve geleceğin teknolojilerine yönelik kapsayıcı ve istikrarlı gelişim sürdürülecektir. Ömür devri boyunca maliyet etkin bir şekilde desteklenebilir savunma sanayii ürünlerinin geliştirilmesi sağlanacaktır. Savunma ve güvenlik güçlerimizin kabiliyetlerini artıracak platform ve sistem Geliştirme projeleri azami ölçüde yerli ve milli imkanlar kullanılarak yürütülecektir. Tedarik Ekosistemi güçlendirilecektir.
	Kurumsal ve Sektörel Kapasiteyi Geliştirmek	Paydaşlar arası iletişim güçlendirilerek planlama programlama faaliyetlerinin etkinliği artırılacaktır. Kurumsal ve sektörel siber olgunluk/dijital güvenlik seviyesi artırılacaktır. Kurumsal ve sektörel dijital dönüşüm farkındalığı ve olgunluğu artırılacaktır. İnsan değerleri yaklaşımı geliştirilecektir. Nitelikli insan kaynağının sektöre ilgisi artırılacaktır.

(SSB Stratejik Planı, 2024, s.15)

SSB tarafından belirlenmiş olan vizyon ifadesi, savunma sanayi ve bu ekosistemde yer alan tüm unsurların günün gereklerine uygun ve geleceğin teknolojisini yakalamış ürünlerle **mutlak caydırıcılık**[6] terminolojisine uygun bir yapıya dönüştürülmesi hedefi yansıtılmıştır.

Misyon ifadesi doğrultusunda sektörün konumunu korumak ve gelecek için devamlılığının sağlanması ve bu durum gerçekleştirilirken rakiplere karşı üstün bir konum kazandıracak süreçlerin devam ettirileceği anlaşılmaktadır.

Temel değerlerde tanımlanmış olan ifadeler de vizyon ve misyon beyanatlarını destekler ve tamamlayıcı nitelikte bir yol gösterici durumda yer almaktadır.

Birinci stratejik amaç başlığı altında tanımlanan hedefler ağırlıklı olarak sektörün finansal sürdürülebilirliği temin etmek üzere yurt dışı satışların artırılması, Türkiye'nin öncülüğünde yeni savunma sanayi projelerinin geliştirilmesi üzerine kurgulanmıştır. Bununla beraber, çift kullanım konusunda tanımlanmış hedef, savunma sanayinde kazanılan tecrübe ve kabiliyetlerin sivil sektörlere de aktarılması sağlanarak imalat sektöründe genel kalitenin artırılmasıyla beraber, tedarikçi ekosisteminin geliştirilmesi öngörülmüştür (SSB Stratejik Planı, 2024, s.54). Çift kullanıma uygun nihai ürünlerin çoğaltılmasıyla savunma sanayinin ihracat potansiyelinin herhangi bir ambargo veya kısıtlamaya tabii olmaksızın gerçekleştirilmesi de hedeflenmiştir.

İkinci stratejik amaç başlığı altında yer alan kriterler savunma projelerinin uygulamaya alınmadan önce seçici bir tutumun belirlenmesi, Ar-Ge faaliyetlerine teşvik, taktik avantaj sağlayacak geleceğin teknolojilerinin üretimi temin, kesintisiz tedarik zinciri ve yerlilik oranlarıyla ilgili olup, uluslararası politik veya ekonomik bir krizden sektörün ham malzemeden nihai ürüne kadar olan sürecinin olumsuz etkilenmemesini temin üzerine kurgulandığı gözlemlenmektedir (SSB Stratejik Planı, 2024, s.55).

Üçüncü stratejik amaç başlığı daha çok SSB'nin tedarik makamı konumuyla paydaşları arasındaki etkileşimi artırmak, siber güvenli dönüşümü gerçekleştirerek sektördeki bilgi güvenliğini tesis etmek ve insan kaynağındaki niteliği artırarak devamlılığı sağlamak olduğu gözlemlenmektedir (SSB Stratejik Planı, 2024, s.55).

[6] Caydırıcılığın etkili olabilmesi için, potansiyel saldırganın misilleme tehlikenin (tehdit) ikna edici bulması gereklidir (Danilovic, 2001, s.341). Bu süreçte hem cayan hem de caydırılan taraflar, harekât tarzlarının sonuçlarını değerlendirmek için maliyet-fayda analizleri yapmalıdır (Gündoğdu, 2016, s.7). Bunun başarılabilmesi ise rasyonel kararlar alabilecek ve akılcı davranışı aynı şekilde tanımlayabilecek karar vericilerin mevcudiyetiyle ilişkilidir.

5.7. SSM / SSB Stratejik Planlarının Genel Değerlendirmesi

Kuruluşundan itibaren üç farklı dönemde, zamanın gereklerine uygun olarak teşkilatlanma süreci geçiren, savunma sanayi sektörü için oyun kurucu konumuyla SSM/SSB'nin 2007 – 2028 yılları arasını kapsayacak şekilde hazırlanmış planları incelenmiştir. Bu incelemeler neticesinde yapısal dönüşümler bu başlık altında, planlamaların neticesinde elde edilen ürünler, finansal veriler, istihdam verileri, yerlilik oranları, Ar-Ge harcamaları vb. diğer çıktılar "**5.8. SSM / SSB Stratejik Planlarının Sektöre Katkılarına Yönelik Değerlendirmeler**" başlığında yer verilecektir.

Yapılan ön incelemeler göstermektedir ki, 2007 milat olmak üzere kuruluş gününden günümüze kadar olan süreç içinde SSM/SSB savunma sanayi sektöründe ciddi bir dönüşümün öncülüğünü yaparak, farklı dönemler için ihtiyaca binaen gerekli temelleri oluşturmuştur. SSM/SSB, savunma sanayi alanında talep planlama, tedarik ve satın alma makamı konumlarının ötesinde, bir diğer ifadeyle sektörün "orkestra şefliği" görevini üstlenmiştir.

Üst politika belgeleri olan kalkınma planları devletin refah seviyesini yükseltmek ve gelişmek üzerine geleceğe yönelik detaylı bir çerçeve çizdiği gözlemlenmiştir. Ancak sektörel açıdan Organizasyon, Komuta/Kontrol, Koordinasyon ve Kontrol unsurları açısından yeterli düzeyde sektörlere etkisinin kısıtlı olduğu görülmüştür. Teorik açıdan bu önermeyi desteklemek üzere SSM/SSB Stratejik Planlarında, Sektörel Strateji Dokümanlarında, Program ve Faaliyet Raporlarındaki yer alan unsurlarla Fayol'un yönetsel açıdan beş unsur ile karşılaştırma yapılmıştır:

Tablo 5.14. Fayol'un Yönetim Unsurlarına Göre SSM/SSB Stratejik Planlarına Göre Kıyaslanması

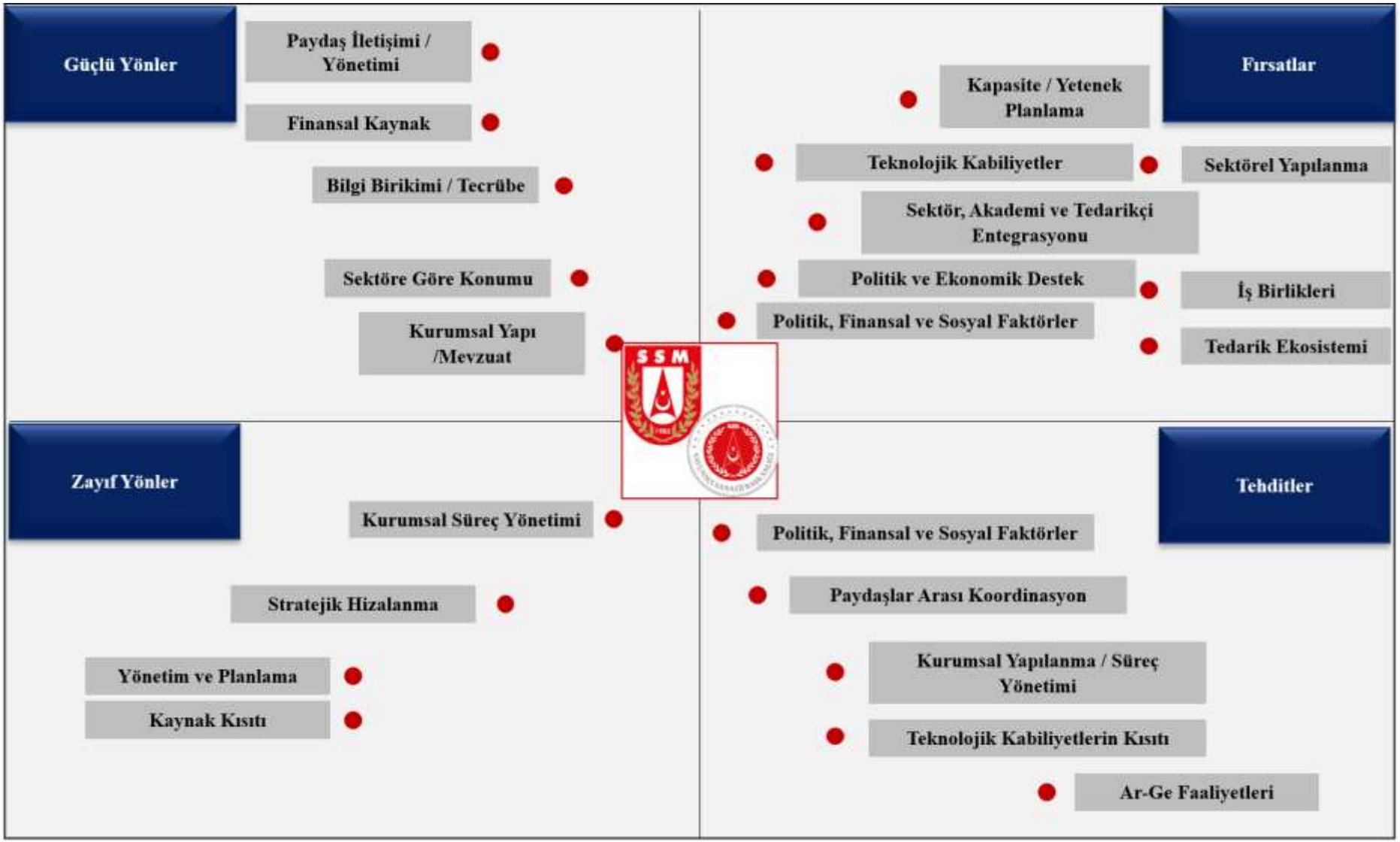
Beş Yönetsel Unsur	SSM/SSB Stratejik Planlarındaki Unsurlar
Planlama:	Üst politika belgelerinde sektöre yönelik belirlenen hedeflere ulaşmak için kuruma tanımlanmış hedeflerin analiz edilerek buna hizalı amaç ve hedeflerin belirlenmesi (SSM/SSB Stratejik Plan Dokümanları).
Organizasyon:	Kurum tarafından "Üst Politika Belgeleri Analizi" yapılarak ihtiyaç alanlarının, amaç, hedef ve bunlara yönelik kaynakların tespit edilmesi (Paydaş analizleri, GZFT analizleri, Savunma Sanayi Sektörel Strateji Dokümanları)
Komuta/Kontrol:	Kurum tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için faaliyetleri belirlemesi (yeni ihalelerin açılması, geliştirme projelerinin başlatılması, mevcut projelerin takibi vb.) ve uygulamaya koyması (Savunma Sanayi Sektörel Strateji Dokümanları, Program Yönetimi ve Faaliyet Raporları)
Koordinasyon:	Sektör içinde üretim dallarına göre kurumun farklı birimlerinin hedef ve faaliyetleri dağıtımını gerçekleştirilmesi
Kontrol:	Amaç ve hedeflerin mevcut durumlarının raporlanması (Faaliyet ve Program Yönetimi Dokümanları).

Bu süreçte SSM / SSB'nin izlediği hangi politika, tutum ve davranışlar günümüzde yakalanan başarı ivmesinin temelini oluşturulduğuna yönelik genel bir inceleme yapıldığında birkaç önemli unsur dikkat çekmektedir. Konu unsurlar maddeler halinde aşağıda yer almaktadır:

a) Paydaş Analizi: Kurum, stratejik planları incelendiğinde, strateji belirleme sürecinde paydaşların belirlenmesinde kurum faaliyetlerini etkileyenler ve kurum faaliyetlerinden etkilenenler (SSM Stratejik Planı, 2007, s. 59) olmak üzere bir ayrım yapılmıştır. SSM tarafından 2007 yılında yapılan analizler neticesinde on üç paydaş belirlenmiştir. Bu paydaşlar öncelik olarak sıralandığında yedi tanesi Genelkurmay

Başkanlığı ve kuvvet komutanlıkları (etkileyenler), dokuzuncu ve onuncu sıralarda savunma sanayi firmaları ve savunma sanayi vakıf ve dernekler (etkilenenler) olarak yer aldığı gözlemlenmiştir.

b) GZFT Analizi: 2007 – 2024 tarihleri arasında SSM/SSB tarafından yayınlanan stratejik planlara ait dokümanlarda paydaşlarca verilmiş bildirimlerin kurum tarafından dikkatlice analiz edildiği gözlemlenmektedir. Farklı yıllara ait GZFT maddeleri tek tek incelendiğinde her madde genel ana başlıklar altında kategorize edilebilmektedir ve sektörün geçiş süreçlerini yansıtan maddeler olduğum görülmektedir. Söz konusu maddelerin SSM/SSB ile ilişkisini gösteren **Görsel 5.1.**'de yer almaktadır.



Görsel 5.1. SSM / SSB'nin GZFT Konu Başlıkları Dağılımları (2007- 2024)*

*** Görsel 5.1.**'d*e yer alan başlıklar, 2007 – 2024 yılları arasında yayımlanmış SSM / SSB Stratejik Planlarında yer verilmiş olan tüm GZFT unsurlarından uyarlanarak aktarılmıştır.*
*** 2007 – 2024 yılları arasında SSM/SSB tarafından belirlenmiş GZFT Maddelerinin genel kategorizasyonu gösterir tablodur.*
**** GZFT Maddelerini kategorize eden genel maddeler, merkeze doğru yaklaştıkça farklı dönemlerde en çok gündem olmuş maddeleri temsil etmektedir.*

Yukarıdaki yer alan genel kategorize edilmiş başlıkların alt unsurları aşağıda tanımlanmaktadır;

- **Güçlü Yönlerde;**
  - Etik çalışma, devletin en üst makamına bağlı olma, sürekli gelişme, değişme ve farklı fikirlere açık olma, konusunda uzmanlık birikimi, kurum içi iletişimin güçlü olması, üst yönetime erişilebilir olunması, inisiyatif alınması unsurları "**Kurumsal Yapı/Mevzuat**",
  - Ülkeyi uluslararası arena ve projelerde temsil, hizmetlerin kritik olması, Ar-Ge ve inovasyona destek, projelerin modernleşme ve caydırıcılık unsurunu pekiştirmesi, sektörel liderlik, devlet ve kamuoyu desteği, yerli ve millî üretim konusundaki hassasiyet unsurları "**Sektöre Göre Konum**",
  - Savunma tedariki ve proje yönetimi konusunda bilgi birikimi ve tecrübe, tedarik ve proje yönetimi ve sözleşme yönetimi tecrübesi unsurları "**Bilgi Birikimi / Tecrübe**",
  - SSDF gibi güçlü bir malî kaynağın varlığı ve sürekliliği unsuru "**Finansal Kaynak**",
  - İhtiyaç sahibi firmalar ile Sanayi kesimi arasında KOBİ'lere kadar uzanan bir ağın oluşturması, üçlü bir iletişim ve iş birliğine yöneltme kabiliyet ve imkanına sahip olması unsurları ile "**Paydaş İletişimi / Yönetimi**" başlıkları olarak tanımlanmıştır.
- **Zayıf Yönlerde**;
  - Kurumsal politikalarla ilgili tutarlı ve sürekli uygulamaların olmaması nedeniyle dış etkilere açık olunması, etkin bir Ar-Ge politikasının oluşturulamaması, kurum içi birimler arası iletişim ve koordinasyonunun geliştirilme ihtiyacı, kariyer planlaması, veri yönetim ve bilişim altyapısında yaşanan aksaklıkları tarifleyen unsurlar "**Kurumsal Süreç Yönetimi**",
  - Sanayi ve üniversiteler ile etkin bir koordinasyonun olmaması, planlama ve stratejin diğer paydaşların stratejileri ile uyumunun sağlanarak verimin artırılamaması, üst strateji dokümanı eksikliği, Ar-Ge projeleri arasında uygun proje irtibatlarının eksikliği unsurlarıyla "**Stratejik Hizalanma**",
  - Ürünlerin ve alt sistemlerin yurt dışında tanıtım, fuar ve pazarlama, satışında yaşanan zorluklar, mevcut yatırım planlamalarının sivil kullanıma yönelik kısıtlı kalması (sadece askerî kullanım alanında olması) ve sivil alanların yetersizliği

nedeniyle finansal sorunların yaşanması, maliyet analizi ve proje önceliklendirme sistematiği geliştirilmesi ihtiyacı unsurları "**Yönetim ve Planlama**",

- Yürütülen projeler ve gerçekleştirilen faaliyetler dikkate alındığında hizmetlerin sınırlı sayıda personel ile gerçekleştirilmesi, bütçe yetersizliği (finansman kaynaklarının yetersizliği), proje başına düşen personel sayısının az olması, Ar-Ge faaliyetlerine yeterli bütçenin ayrılmaması unsurları "**Kaynak Kısıtı**" başlıkları olarak tanımlanmıştır.

- **Fırsatlarda;**
  - Savunma ve güvenlik sektöründe modernizasyon ve tedarik ihtiyacına yönelik sürekli arza ihtiyaç olması, genç, potansiyeli yüksek ve dinamik bir nüfusa sahip olunması, dost ve müttefik ülkelerle yakın ilişkilere sahip olunması, milli savunma sanayi farkındalığının artmış olması, coğrafi konum, ihracat potansiyeli unsurları "**Politik, Ekonomik ve Sosyal Faktörler**"
  - Türkiye'de özgün ürünler için tasarımdan başlayarak geliştirme ve üretim çalışmalarına önem verilmesi, özgün tasarımların geliştirilmesi için Ar-Ge projelerine TÜBİTAK tarafından 2005 yılından itibaren önemli bir kaynağın tahsis edilmesi unsurları "**Ar-Ge ve Ür-Ge Faaliyetleri**",
  - Ülkelerin savunma ihtiyaçlarını karşılamada uluslararası iş birliği alternatiflerini (proje seçeneklerini) artan oranda değerlendirmesi unsuru "**İş Birlikleri**",
  - Ülkelerin savunma ihtiyaçlarını karşılamada uluslararası proje seçeneklerini artan oranda değerlendirmesi, savunma sanayinin gelişimine önem veren milli politikalar ve savunma sektörünü destekleme ve güçlendirme arzusu, devletin üst politikalarında kritik bir sektör olarak konumlanması ve devlet desteğinin yüksek olması, artan kamuoyu ilgisinin halka arz, kitle fonlaması gibi yöntemlerle kaynağa dönüştürülmesi unsurları "**Politik ve Ekonomik Destek**",
  - İhtiyaç belirleme sürecinde yetenek tabanlı planlamaya geçiş konusunda yapılan çalışmalar unsuru "**Kapasite – Yetenek Planlama**",
  - Üniversite ve araştırma kuruluşları dahil, ülkedeki bilgi birikiminin projeler üzerinden savunma sanayinde kullanılma potansiyeli, savunma sanayinde, platform tasarımcısı olarak hizmet veren birinci seviye firmalar ile bunlara destek sunan çok sayıda KOBİ'nin varlığı, çift kullanım alanında oluşturulacak mekanizmalarla savunma sanayi ile sivil sektörün birlikte gelişiminin sağlanması,

yüksek teknoloji geliştiren start-up'ların ekosisteme katkısının artırılması unsurları "**Sektör, Akademi ve Tedarikçi Entegrasyonu**",

- Savunma sanayinde ana yüklenici ve KOBİ düzeyinde yeter düzeyin üzerinde kalifiye ve alanında uzman firmanın bulunması unsuru "**Tedarik Ekosistemi**",
- Geliştirilen önemli savunma ürünlerinin, uluslararası pazara sunulma yeterliliğine sahip olması, savunma sanayinde yerli alt sistem üretimi, geliştirmesi ve entegrasyonu ile ilgili alanlara odaklanılması, katma değerli ürünlerin ihracatını yapabilen bir sektörü koordine etmek ve desteklemek, sektörün teknolojik yeniliklere dönüşebilecek bir bilgi birikimi barındırması, ayrıca ürünlerin sahada deneyimlenerek geri bildirim almayı mümkün kılması, yapay zekâ ve yenilikçi teknolojilere odaklanarak mukayeseli üstünlük elde edilmesi unsurları **"Teknolojik Kabiliyetler"** olarak tanımlanmıştır.

- **Tehditlerde;**
  - Acil tedarik talepleri nedeniyle kritik sistemlerin milli olarak geliştirilmesine yeterli önemin verilememesi ve eski teknolojileri barındıran ürünlerin (konvansiyonel sistemler) sistemlerin yeni teknolojilere dönüştürülmesi sürecinin zaman alması unsurlar "**Ar-Ge Faaliyetleri**",
  - Uluslararası ilişkilerin, sektörün yurt dışı satış ve iş birliği performansını etkilemesi, SSDF'nin finansal kaynaklarının mevzuata uygun zamanda fona aktarılamaması, uluslararası ilişkilerin, sektörün ihracat ve iş birliği performansını etkilemesi, Döviz kurunda dalgalanmaların olması, dış politik gelişmelerin ihracat ve uluslararası iş birliği performansını etkilemesi, yurt dışına veya farklı sektörlere geçiş yapan insan kaynağı sonucunda kazanılmış tecrübenin kaybı, SSDF gelirlerindeki azalma, dünya genelinde yaşanan ekonomik daralma unsurları "**Politik, Finansal ve Sosyal Faktörler**",
  - Şirket yönetimlerinin profesyonel ve performans odaklı olmaması, sektörün yönetici yetiştirememesi, kullanıcı tarafından yerli ürünlere öncelik verilmemesi, SSM'nin bir aracı tedarik kurumu olarak algılanması ve fon kaynağı olarak görülmesi, yurt içi firmalar arasında rekabetin gelişmemiş olması ve tek kaynak tedarikler nedeniyle tekellerin oluşması, SSM'nin ihtiyaçların tespit sürecinde yer alamaması, üniversite sanayi iş birliğinin yetersiz olması unsurları "**Paydaş Koordinasyonu**",

- Tedarikte SSM ve MSB arasındaki görev ve sorumlulukların net olmaması, ihtiyaç sahibi makamlar tarafından gerçek ihtiyacın tam olarak yansıtılamaması, siber güvenlik riskleri, küresel iklim değişikliğine ilişkin uluslararası yükümlülüklere zamanında uyum sağlanamaması, mevzuat konusundaki güncelleme ihtiyaçlarının zamanında karşılanamaması "**Kurumsal Yapılanma / Süreç Yönetimi**",
- Bazı kritik teknolojilerde dışa bağımlılığın devam etmesi, KOBİ'lerin faaliyet alanlarında tam anlamıyla uzmanlaşamaması, siber teknolojilerdeki hızlı gelişime ayak uydurmakta zorluk çekilmesi ve çifte kullanım (dual use) imkanlarının yeterince etkin değerlendirilememesi unsurları "**Teknolojik Kabiliyet Kısıtları**" olarak tanımlanmıştır.

Tüm bu maddeler kurum içi ve kurum dışı yapılmış analizler olup, bir çeşit yakın çevre analizine girdi sağlamaktadır. Kurum tarafından stratejik planlarda öngörülen stratejilerin başarılı olma olasılığını artırmak için farklı bileşenlerden oluşan PESTLE faktörleri de analiz edilmiştir (2017 – 2021, s. 65)

c) PESTLE Analizi: Tüm bu analizler ilgili tüm kesimlerin ihtiyaçlarına hitap eden, ölçülebilir ve uygulanabilir stratejilerin ortaya koyulmasına olanak sağlamıştır. Bu stratejiler, ve **Görsel 5.3.**'te verilen dönüşüm sürecinin gerçekleştirilmesine olanak sağlamıştır.

Raporlama ve İzleme: Bu bölümde savunma sanayinin alt bileşenlerinden oluşan mühimmat füze sektörü, mühimmat kimyasalları sektörü, silah sektörü, hava savunma sektörü, uçak sektörü, helikopter sektörü, kara araçları, deniz araçları, motor ve güç aktarma sistemlerine yönelik stratejilerin belirlendiği ve beş yıllık periyotları kapsayan "**Savunma Sanayii Sektörel Strateji Dokümanı**" yayımlanmaktadır. Bununla beraber, stratejik planlar kapsamında belirlenmiş olan performans göstergeleri yıl sonunda yayımlanan "**Performans Programı**" dokümanı doğrultusuna raporlanmakta ve erişime açık kaynaklarda yayımlanmaktadır. Yıl boyunca tüm kurum kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik "**Faaliyet Raporu**" raporlanmakta ve erişime açık kaynaklarda yayımlanmaktadır.

5.8. SSM / SSB Stratejik Planlarının Sektöre Katkılarına Yönelik Değerlendirmeler

SSM / SSB tarafından yayımlanmış olan stratejik planlarda bir önceki başlıkta bahsedilmekte olan analizler sektörde gerekli altyapıların oluşturulmasıyla kalmamış aynı

zamanda büyüme odaklı ve sürdürülebilir şekilde tasarım ve üretim yapmasına ve sürdürülebilir bir sanayi kolu oluşturulmasına yönelik dönüşümüne de öncü olmuştur.

Bu dönüşüm süreci, stratejik plan dokümanlarında tanımlanan vizyon ifadelerinde açıkça ifade olunmuştur. Her bir stratejik plan dokümanının sonunda, vizyon ifadelerinin hangi yöne evirildiği açıkça belirtilmiştir. Vizyon ifadelerine uygun olarak savunma sanayinde üretim/tedarik modellerinin gelişim aşamaları **Görsel 5.2.**'de ve vizyon ifadelerin değişim sürecinin sıralaması **Görsel 5.3.**'te mevcuttur.

>1990	1990 – 2000	2000 – 2010	2010 – 2020	2020 – 2030
Hazır Alım	**Ortak Üretim**	**Kısmî Tasarım**	**Özgün Tasarım**	**Temel ve İleri Teknolojiler**
➢ Yabancı sermaye yatırımları ➢ Teknoloji transferi yoluyla yurt içinde üretim	➢ Yerli katkının artırılması ➢ Yan sanayi ve KOBİ'lerin geliştirilmesi	➢ Yerli ana yüklenici ➢ Yerli katkının artırılması ➢ Zorlu yan sanayi ve KOBİ iş payları ➢ İhracata yönelik üretim ➢ Teknolojik iş birliği		➢ Savunma sanayinde derinleşmeler ➢ Sürdürülebilirliğin sağlanması ➢ Yurt dışı bağımlılığın mümkün olan en düşük seviyede tutulması ➢ Ürün ve teknoloji sahipliği

Görsel 5.2. Savunma Sanayinin Üretim/Tedarik Modellerinin Gelişim Süreci

SSM / SSB Vizyon Vurgusu Değişim Süreci					
>2007	**2007 – 2011**	**2012 – 2016**	**2017 – 2021**	**2019 – 2023**	**2024 – 2028**
...	**Uzman Tedarik Kurumu**	**Teknolojik Üstünlük**	**Küresel Etkinlik ve Teknolojik Derinlik**	**Küresel Güç Vizyonuyla Yapılanma**	**Yenilikçi, ve Rekabetçi Küresel Marka**

Görsel 5.3. SSM/SSB'nin Vizyon Vurgusu Değişim Süreci

5.8.1. 1985 – 2007 Dönemi ve kaynak tabanlı görüş etkileri

Kaynak Tabanlı Görüş, kurum/kuruluşlar tarafından tanımlanmış olan belirli bir kaynak seti mevcut olup, fırsat ve tehditler bu kaynak setine uygun şekilde tanımlanmaktadır (French, 2009). Rekabet avantajı bu kaynaklara göre şekillendiği savunulmaktadır (Gruber, Heineman, Brettel ve Hungeling, 2010).

1985 – 2007 yılları arasında **Kaynak Tabanlı Görüş (Resource Based View - RBV)** uygun olarak sektörel faaliyetler belirlenmiştir. Bunun temel nedeni savunma sanayi teknoloji yoğun bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır. Ürünlerin test, kalifikasyon ve kullanıma yönelik uygunluklarının değerlendirme süreçlerinde yüksek standartların olması gibi nedenlerle sektörde mevcut olan bilgi birikimi (know-how) ve teknolojik kabiliyet açıklarının giderilmesi büyük ölçüde bu süreç aralığında gerçekleştirilmiştir. Lisans altında üretimlerin yapılması, çok ortaklı uluslararası projelerde yer alınması ve yapılan offset anlaşmalarıyla alınan yeni işler sektörde açığı bulunan kaynakların kazanılmasına ek olarak finansal getiri ile sektörel büyümeyi tesis etmiş ve SSDF'nin kurulması sürecine ön ayak olmuştur. Söz konusu dönem içinde sektördeki faaliyetlerin Kaynak Tabanlı Görüş bazında şekillendiğine yönelik bu görüş, **Grafik 5.2.** ve **Grafik 5.4.'**te yer alan proje sayıları ve sektör ciro verilerine bakıldığında daha iyi anlaşılmaktadır. 2007 yılı itibariyle sektörde gerçekleştirilen kazanımların getirisi bu yıldan itibaren görülmeye başlanmaktadır. 2007 yılına kadar olan süreç sektör için mevcut kaynakların geliştirilmesi ve sektörün kısıtlı imkanların geliştirilmesi üzerine kurgulanmıştır.

5.8.2. 2007 – 2024 Dönemi: paydaş teorisi ve dinamik yetkinlik teorisi etkileri

Bu dönemlerde etkin olduğu gözlemlenen iki önemli teorik unsur bulunmaktadır. İncelemelere geçmeden önce her ikisi için kısa tanımlamalara yer verilecektir.

Paydaş Teorisi, "bir kurumun amaç ve hedeflerinin başarıyla gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu başarıdan etkilenen birey ya da gruplar" olarak Freeman (1984) tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlamadan yola çıkarak, paydaş kurum içinde olabileceği gibi kurum dışından da olabileceğine yönelik bir çıkarım yapmak yanlış olmayacaktır. Bunun temel nedeni, dışarıdan proje veya sürece herhangi bir kaynak aktaran veya ayrına kurumlar veya kuruluşlar olabileceği gibi, aktarılan bu kaynakların en iyi ve en verimli şekilde ilgili organizasyonun çıkarlarına kullanacak olan kesim o kuruma bağlı çalışanlar ve yöneticiler olacaktır. Buna göre ilave bir değerlendirme daha yapıldığında, paydaş analizi yapılması neticesinde kuruluşun faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz

etkileme gücü, kuruluşun ise paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusunda verdiği öncelik gibi hususlar ortaya çıkmaktadır (Ilgar Z. ve Ilgar S,2019, s.1838). Ortaya koyulan vizyona ulaşmak için planlama sürecinde uygun planlama yapılması ve planın uygulanmasında paydaş analizi de dahil olmak üzere çeşitli yöntemler geliştirilmekte ve uygulanmaktadır (Varvasovszky ve Brugha, 2000; akt. Uygun, 2018). İlgili süre bilginin toplanması ve analiz edilmesi tamamlanmakta ve ilişkili sektör ile analizlere tabii tutulmaktadır (Uygun, 2018, s. 99). Tüm bu bahsedilen teorik durumlara uygun olarak SSM/SSB, stratejik planlarının tamamında hem iç hem de dış paydaşlarından aldığı geri bildirimleri değerlendirmiş, bu geri bildirimlere olarak GZFT analizini yaptığı gözlemlenmektedir. Kurumun stratejik planlarında, üst politika belgelerinde yer alan stratejik amaçların tedbir ve politikalarıyla paydaşların geri bildirimlerinin kesişim kümesini oluşturacak şekilde amaç ve hedeflerin belirlendiği gözlemlenmiştir. Kuruma ait farklı yıllarda ortaya çıkan GZFT analizi tablosunda yer verildiği üzere, sektörle birlikte öğrenme, deneyimleme ve tecrübe kazanma sürecinden geçildiği gözlemlenmiştir.

Dinamik Yetkinlikler Teorisi, firmaların değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme ve koruma kapasitesini açıklayan bir çerçevedir. Bu teori, firmaların iç ve dış kaynaklarını birleştirip yeniden yapılandırma yetenekleri üzerinden stratejik üstünlük kazanmalarını vurgular (Teece ve Pisano, 1994)

SSM / SSB tarafından yayımlanmış olan stratejik planlarda dönemlere göre farklı stratejik planlama anlayışlarının mevcudiyeti bu dönüşüme olanak sağladığı gözlemlenmektedir. Sektörün geliştirilmesi, derinleştirilmesi ve sürdürülebilir bir yapıya geçiş sürecinde Paydaş Teorisi ve Dinamik Yetkinlikler Teorisi'nin hâkim olduğuna yönelik önermeler için destekler özellikler ve veriler paylaşılacaktır.

2007 yılından itibaren günümüze kadar olan süreçte Paydaş Teorisi ve Dinamik Yetkinlikler Teorisine uygun olarak stratejik planların oluşturulduğu gözlemlenmektedir.

Planlar, Dinamik Yetkinlikler Teorisi perspektifinden oluşturulduğu gözlemlenmektedir. **Görsel 5.2.**'de üretim süreçlerinin hangi evrelere doğru dönüştüğünü ve bu evreler doğrultusunda **Görsel 5.3.**'te yer alan vizyon ifadelerinin nasıl şekillendiği ifade olunmuştur. Buna göre, 2007 yılı sonrasında yapılan her bir paydaş ve PESTLE analizlerine uygun olarak sektör projelerinin türlerinin değişerek kısmi tasarımdan özgün tasarıma geçiş ve sonrasında ise "yenilikçi ve rekabetçi küresel marka" dönüşümüne doğru adımlar atılmıştır. Tüm bu çalışmalar, hızla değişen dış çevre (ulusrarası ilişkiler, kısıtlamalar ve ambargolar vb.) ve iç

çevre (tedarikçi yetkinlikleri, teknoloji ve bilgi birikimi vb.) kabiliyet ve kapasitelerinin uygunluklarına göre şekillendirilmiş unsurlardır. Eisenhardt and Martin (2000) çevresel zorluklar (kompleksler) ne kadar çok artarsa dinamik yetkinlere dayalı stratejinin çökme olasılığı artar şeklinde bir görüş savunmaktadır. Rekabet koşullarının çok ağır olduğu ve yeni aktörlerin hızlıca bir sektöre girip piyasayı domine etme riskinin çok olduğu sektörler için bu sav çok olasıdır. Ancak savunma sanayinin bir oligopol piyasa yapısında olmasından, yeni aktörlerin kolayca bu alana giremeyecek olmalarından kaynaklı bu görüş savunma sanayi sektörü için bir istisna niteliğinde kalmaktadır. Bir diğer taraftan Dinamik Yetkinlikler Teorisine göre strateji, yetkinlik ve iş ortamı birlikte evrimleşmektedir (Teece,2014). **Görsel 5.2.** ve **Görsel 5.3.**'te yer aldığı üzere savunma sanayi sektörü, SSM / SSB'nin geliştirdiği stratejiler hem kurumun farklı dönemlerde tanımladığı vizyon hedeflerine ulaşmasını sağlarken sektörde de önemli gelişmelere neden olmuştur.

Paydaş Teorisi ve Dinamik Yetkinlikler Teorisi ile oluşturulan bu planların göstermiş olduğu performansa yönelik sayısal veriler sonraki bölümlerde aktarılacaktır.

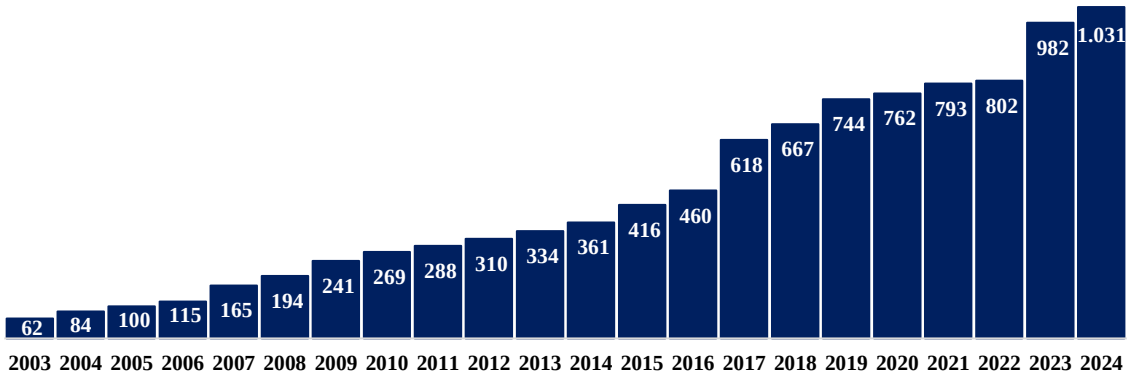
5.8.3. Savunma sanayi sektörüne yönelik sayısal veriler

Savunma sanayi sektörünün değişim ve gelişim sürecini kanıtlayabilecek ve daha somut hâle getirilecek veriler derlenmiş olup, bu başlık altında sunulacaktır. Buna göre;

- Savunma sanayinde gerçekleştirilen proje sayıları ve proje sözleşme bedellerine yönelik veriler **gerçekleştirilen gelişimin boyutunu**,
- Sektörde gerçekleşen ciro ve ihracata yönelik sayısal veriler **kazanılan değerlerin boyutunu,**
- Sektörde gerçekleştirilen Ar-Ge harcamaları ve yerlilik oranlarına yönelik veriler ise **derinlik ve sürdürülebilirlik boyutunu** desteklemek üzere girdiler sağlanacaktır.

Bu girdiler "**5.8.1. 1985 – 2007 Dönemi ve kaynak tabanlı görüş etkileri**" ve "**5.8.2. 2007 – 2024 Dönemi: paydaş teorisi ve dinamik yetkinlik teorisi etkileri**" başlıklarında yer verilen savları desteklemek üzerine yer verilecektir.

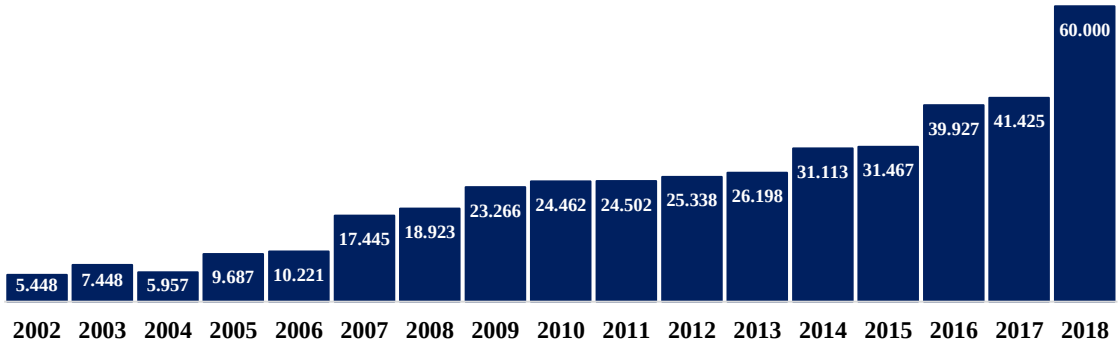
Grafik 5.2. Savunma Sanayi Proje Sayıları (2003- 2024)



(SSB 2024 -2028 Savunma Sanayii Sektörel Strateji Dokümanı, 2024, s.20)

Gerçekleştirilen projelere yönelik **Grafik 5.2.**'de verilen değerler, SSM / SSB'nin vizyon ifadelerinin değişim süreci ve hazır alım sürecinden özgün tasarım süreçlerinin ivmelenmesine paralel olarak proje sayıları her yıl düzenli bir şekilde artış gösterdiği görülmektedir. Bu artış sektörde imzalanmış sözleşme bedellerine de yansımış olup, **Grafik 5.4.**'te verildiği üzere 2018 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarihinde bir rekor ile 60 Milyar A.B.D. Doları seviyelerine gelmiştir.

Grafik 5.3. Savunma Sanayi İmzalanmış Sözleşme Tutarları (2002- 2018), (Milyon A.B.D. Doları)



(SSB 2019 – 2023 Stratejik Planı, 2019, s.37)

Bu göstergeler, gelişim süreçlerinin nasıl bir gelişim sürecinden geçtiğini göstermektedir. Bu yapılan çalışmaların sektöre ve Ülkemize olan ekonomik katkılarına yönelik sektöre ait ciro ve ihracat rakamlarıyla desteklenecektir.

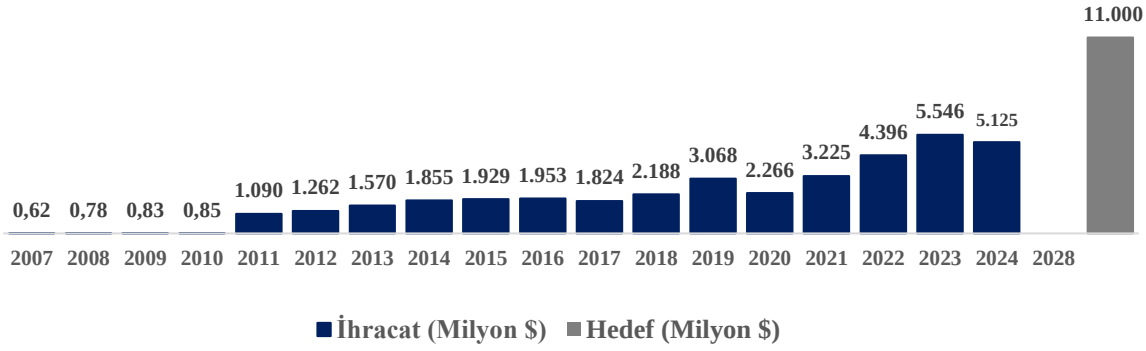
Artan proje sayıları ve imzalanan sözleşme tutarlarının doğal bir sonucu olarak sektör firmalarının cirolarında da artışlar gözlemlenmektedir.

Grafik 5.4. Savunma ve Havacılık Cirosu (2002- 2023) (Milyon A.B.D. Doları)

(SSB 2023 Faaliyet Raporu, 2024, s.31)

2023 yılında gerçekleşen ciro tutarına bakıldığında bu değerin Türkiye GSYİH'nın %1,5 oranına denk geldiği görülmektedir[7]. Bu gelişmeler sadece yurt içinde sağlanan başarılarla sınırlı kalmamaktadır. Savunma sanayi ürünlerinin başarıları sadece Türkiye özelinde değil aynı zamanda dünya çapında ilgi odağı oluşturmaktadır. Buna yönelik en somut veriler her yıl Türk savunma sanayi ürünlerine karşın artan dış talep ve gerçekleşen ihracat tutarlarıdır.

Grafik 5.5. Savunma ve Havacılık İhracat Tutarları (2007 – 2024) (Milyon A.B.D. Doları)



(2023 SSB Faaliyet Raporu, 2024, s. 31)

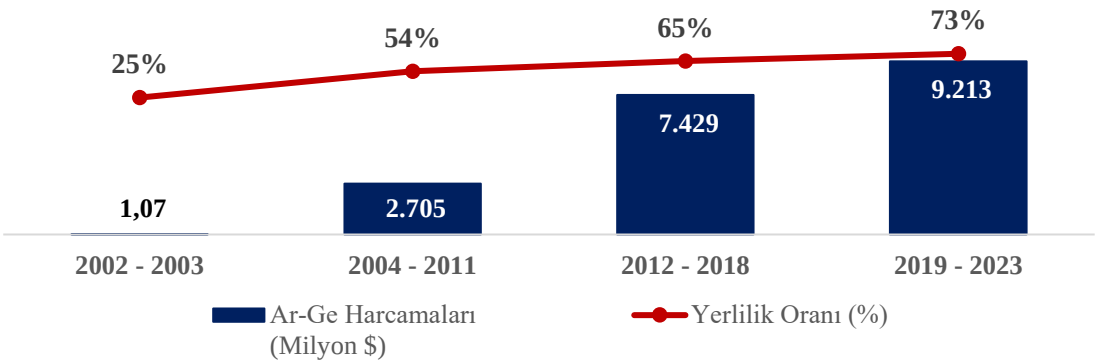
2023 yılında 5.5 Milyar A.B.D. Doları ve 2024 yılı Ekim ayına kadar olan süreçte ise 5.1 Milyar A.B.D. Doları tutarında savunma sanayi ihracatı gerçekleşmiştir. Bununla beraber Türkiye'nin toplam ihracatı içinde sektörün payı %2,5 olarak gerçekleşerek[8] bir rekor kırılmıştır. Bu başarıların gelecek yıllara taşınması konusunda Türkiye Cumhuriyeti

[7] *Stockholm International Peace Research Institute*, https://www.sipri.org/
[8] Savunma Sanayi ST, "Türk Savunma Sanayii İhracatında 2023 yılı: Rekor Tazelendi", *Savunma Sanayii ST*, https://www.savunmasanayist.com/turk-savunma-sanayii-ihracatinda-2023-yili-rekor-tazelendi/

Devleti'nin kararlı bir duruşu olduğu gözlemlenmekte olup, On İkinci Kalkınma Planı'nda yeni hedefin 11 Milyar A.B.D. Doları ihracat gerçekleştirilerek savunma sanayinin ihracat içindeki payının artırılması hedeflendiği açıkça belirtilmektedir.

Sektörün yakalamış olduğu bu ivmenin herhangi bir dış unsur (ambargo, yaptırım, ihracat kısıtı vb.) engellenmemesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması için yurt içinde üretilen ürünlerin yerlilik oranlarının artırılması önem arz etmektedir. Bu durumun temini için Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve sektöre girdi sağlayacak her ölçekte firmanın desteklenmesi gerekmektedir.

Grafik 5.6. Yerlilik Oranı Artış Göstergeleri (%) ve Ar-Ge Harcamaları (Milyon A.B.D. Doları)



Grafik 5.6.'da farklı dönemlere göre Ar-Ge harcamaları ve Yerlilik Oranlarına yönelik yer alan değerler, sektörün herhangi bir şekilde ivme kaybetmesine müsaade edilmeksizin gelecek başarıları destekleyecek şekilde yerlilik oranlarının artırılması ve ülke kaynaklarının sınırlar içinde muhafaza edilmesine işaret etmektedir. Bu durum sektörün sadece savunma alanında değil Ülkemizin teknoloji, istihdam, ekonomi ve politik prestij gibi çok çeşitli alanlarda katma değer yaratma konusunda ne kadar kritik bir noktada olduğunu göstermektedir.

Tüm bu analizler neticesinde ortaya çıkan sonuç şudur ki; SSM / SSB tarafından tanımlanmış olan vizyon hedeflerine ulaşmada kilit nokta paydaşlarının görüş ve değerlendirmelerine uygun olarak koşulların analizi başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiş ve sektöre yönelik piyasa koşulları doğru analiz edildiği, sektör oyuncularının sadece yetkinliklerine yönelik kısa süreli projeler hayata geçirilmesinin ötesinde yukarıdan tabana doğru teknoloji, bilgi birikimi ve kabiliyetin yayılmasını sağlayarak sektörde derinliğin ve sürdürülebilirliğin oluşturulması sağlanmıştır.

6. SAVUNMA SANAYİ FİRMALARININ SSB STRATEJİK PLANLARIYLA UYUMU

Savunma sanayii sektörüne yön veren dokümanlardan olan Savunma Sanayii Stratejik Planı ve Savunma Sanayi Sektörel Strateji Dokümanı ile bu alanda faaliyet gösteren firmaların vizyon ve misyon tanımlamaları arasındaki sinerjinin karşılaştırılması amacıyla internet ortamında yayımlanmış ve herkes tarafından erişebilir kaynaklar üzerinden inceleme yapılarak stratejik planların sektörde nasıl karşılık bulduğu analiz edilmiştir. Bu analiz kapsamında 2019 – 2023 SSB Stratejik Planıyla, şirketlerin 2023 yılına ait yayımlamış oldukları raporlar üzerinde bir karşılaştırma yapılmıştır. Bunun temel nedeni 2024 – 2028 SSB Stratejik planı henüz yeni yayımlanmış olup, savunma sanayi firmalarının 2024 yılına ait raporlarının henüz yayımlanmamış olmasıdır.

2019 – 2023 SSB Stratejik Planı'nda ifade edilen misyon ifadeleri içerdiği unsurlara ayrıldığında;

- Yerli ve milli üretimi desteklemek üzere "**Milli Sanayii**",
- Yurt içi tedarikte etkinliğin artırılmasını desteklemek üzere "**Sektörün Yapılandırılması**",
- Tüm bu süreçlerin denetimini gerçekleştirmek ve yönlendirmek üzere "**Sektörel Liderlik**" olarak kategorize edilebilir.

Vizyon tanımlaması ise savunma sanayini küresel bir güç unsuru haline getirmek üzere tanımlanmıştır.

Yapılan araştırmalar neticesinde savunma sanayi sektöründe belli başlı ürünler ile yoğun ilgi gören savunma sanayi firmalarından başlıcaları olan TUSAŞ, ASELSAN, ROKETSAN, HAVELSAN ve OTOKAR firmalarının stratejik odak, tema, özet vb. tanımlamaları paylaşılmış olduğu görülmüştür. Bu kaynaklar doğrultusunda yazının aşağıdaki bölümlerinde SSB'nin stratejik planı ve firmaların yer vermiş olduğu tanımlamalar mevcut bilgiler doğrultusunda eşleştirilecektir.

6.1. TUSAŞ- Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TUSAŞ)

TUSAŞ'ın yayımlamış olduğu **2021 Sürdürülebilirlik Raporu**, **2022 Sürdürülebilirlik Raporu** ve **2023 Sürdürülebilirlik Raporu**'nda yer verilen misyon ve vizyon tanımlamaları **Tablo 6.1.**'de yer almaktadır.

Tablo 6.1. TUSAŞ Misyon ve Vizyon Tanımları (2021- 2023)

Rapor Yılı	Misyon	Vizyon
2021 Sürdürülebilirlik Raporu*	Havacılık ve uzay sektöründe ulusal güvenlik ihtiyacını karşılayan çözümler üretmek ve sanayinin gelişmesine öncülük etmek.	Özgün ürünlere sahip ve küresel rekabet gücüne ulaşmış "Dünya Markası Havacılık ve Uzay Şirketi" olmak.
2022 Sürdürülebilirlik Raporu**	Ülkemizin stratejik amaçlarına hizmet edecek; savunma, havacılık ve uzay alanında, ulusal ve küresel paydaşlarımıza değer katacak, yenilikçi, sürdürülebilir ve özgün çözümler sunmak.	Özgün ürünleri olan, küresel rekabet gücüne sahip, teknolojide öncü, havacılık ve uzay alanında dünya markası olmak.
2023 Sürdürülebilirlik Raporu***	Ülkemizin stratejik amaçlarına hizmet edecek; savunma, havacılık ve uzay alanında, ulusal ve küresel paydaşlarımıza değer katacak, yenilikçi, sürdürülebilir ve özgün çözümler sunmak.	Özgün ürünleri olan, küresel rekabet gücüne sahip, teknolojide öncü, havacılık ve uzay alanında dünya markası olmak.

*(TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2021; s.10), *(TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2022, s.11), ***(TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2023, s.10)

SSB'nin milli sanayi vurgusu; bu sektörde yerlilik oranının artırılması, herhangi bir ambargo veya kısıtlamaya maruz kalmaksızın kesintisiz üretimin ve ürünlerin satışının temini, yurt içi tedarikçi ve üretici firmaların mevcudiyetinin artırılması ve devam ettirilmesi hususlarına gönderme yapmaktadır. Bu göndermeler ve TUSAŞ'ın misyon ve vizyon tanımları dikkate alındığında; ülkenin stratejik amaçlarına hizmet eden ürünler (üst politika belgeleriyle entegrasyonu esas sağlayan unsur), sunulacak ürünlerin özgün (yerli) ve sürdürülebilir olması, faaliyet gösterilen alanlarda paydaşlarına hem yurt içinde hem de yurt dışında katma değer sağlaması (SSB, kullanıcılar ve diğer kamu kuruluşları paydaşlar olarak konumlandırılmaktadır) açısından SSB'nin 2019 – 2023 stratejik planı ile örtüştüğü gözlemlenmektedir.

TUSAŞ'ın bu tanımlamaları ile gerçekleştirdiği projeler ve üretimi yapılan özgün ürünlere bakıldığında; TUSAŞ İHA alanında ANKA, AKSUNGUR ve ANKA-III platformlarıyla sektörde ciddi başarılara imza atmış olup, Anka ve Aksungur'un çeşitli ülkelere ihracatı gerçekleştirilmiştir. Özellikle Kuzey Afrika, Afrika ve Orta Asya coğrafyasında yüksek

hacimli ihracat gerçekleştirilmiştir. T129 ATAK Helikopteri, TSK'nın zorlu arazilerde gerçekleştirdiği operasyonlarda önemli ölçüde avantaj kazanmasını sağlamış ve platform muadil platformlar arasında "**en etkin taarruz helikopteri**" olma özelliği kazanmıştır. Platform aynı zamanda çeşitli ülkelere ihraç edilmiştir. HÜRKUŞ temel eğitim ve görev uçağı rolleriyle envantere girmesi sonucunda kullanıcılarına önemli avantaj sağlayacak platformlar olup, bu ürünlerin de ihracatı gerçekleştirilmiştir. HÜRJET yeni nesil hafif taarruz ve eğitim uçağı rolleriyle TSK'nın bu alandaki ihtiyaçlarını karşılaması, eğitim ve operasyon alanlarındaki kabiliyetlerini artırılması açısından önemli bir platform olarak ürün portföyünde yer almaktadır. MMU-KAAN, Türkiye'yi 5'nci nesil savaş uçağı üreten ülkeler kategorisine taşımış bir platform olması yanı sıra ülkemizin gelişmiş taarruz uçağı ihtiyacını karşılama konusunda önemli bir açığı kapatacak ve bu alanda dışa bağımlılığı minimum düzeye indirgeyeceği öngörülmektedir. Belirtilen ürünler dış basında ve kamuoyunda geniş yer bulan ürünler olması ve operasyonel açıdan büyük eksiklerin giderilmesinde kritik olduğu değerlendirilen ürünler olup, Şirketin farklı alanlarda üzerinde çalıştığı birçok proje/ürün mevcuttur. Tüm bunlar SSB'nin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerle doğrudan ilişkili olup, her iki kurumun vizyon ve misyon tanımlarıyla doğrudan örtüşmektedir.

TUSAŞ 2021 Sürdürülebilirlik Raporu, 2022 Sürdürülebilirlik Raporu ve 2023 Sürdürülebilirlik Raporu'nda, "**Stratejik Odaklarımız**" ve "**Stratejik Alan**" **(Tablo 6.2.)** başlığı ile yer verilen ve kurumun stratejik amaçlarının şekillendirildiği alt başlıklar olduğu düşünülen hususlar dikkate alındığında hem şirketin paydaşlarına yönelik hedefleri içermesi açısından SSB'nin bu dönemde yayımlanmış stratejik planı ile büyük ölçüde uyumlu olduğu ve TUSAŞ'ın şirket olarak farklı konumlandırılmasına yönelik kurumsal amaç ve hedeflerini yansıtmakta olduğu gözlemlenmiştir. SSB ile TUSAŞ'ın stratejik odaklarının kesişmekte olduğu konu başlıkları ve alt başlıklar **Tablo 6.3.**'te yer verilecektir.

Tablo 6.2. TUSAŞ Stratejik Odak Konuları (2021- 2023)

Dönem	TUSAŞ- Stratejik Odak Konuları					
2021	**Rekabetçi Yerli ve Milli Ürünler** Yerli ve Milli teknolojiler kullanarak küresel rekabet gücüne sahip özgün ürünler üretmek	**Teknolojide Öncü** Hızla değişen ve gelişen teknolojiler doğrultusunda ürünlerimizde ve ürün geliştirme teknolojilerinde öncü olmak	**Sürdürülebilir Büyüme** Yüksek Karlılık ve yüksek iş hacmine ulaşmak	**Bağlılığı Yüksek Çalışanlar** Bağlı, memnun, yetkin ve sürdürülebilir insan kaynağıyla çalışmak	**Paydaşlara Değer Katan** Yükselen marka değeri ve müşteri memnuniyeti ve tüm paydaşlarımıza karşı yüksek sorumluluk bilincine sahip olmak	-
2021	**Yerli ve Milli Ürünler ile Rekabetçi Konum**	**Teknolojide Öncü**	**İş Mükemmelliği ve Verimlilik**	**Bağlılığı Yüksek ve Yetkin Çalışanlar**	**Paydaş Memnuniyeti ve Gelecek Nesiller İçin Sürdürülebilirlik**	**Sürdürülebilir Büyüme ve Kazanç**
2023	**Yerli ve Milli Ürünler İle Rekabetçi Konum** • Küresel rekabet gücüne ve özgün ürünlere sahip olmak, • Yerli alt yükleniciler yardımıyla, yerli ve milli teknolojiler kullanarak rekabetçi ürünler geliştirmek, • Rekabet avantajı sağlayan teknolojiler	**Teknolojide Öncü** • Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına verilen desteği artırarak sürdürmek, • Altyapımızın ve iş gücümüzün potansiyelini kullanarak iş birliklerini ve ortak çalışma kültürünü geliştirmek, • Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek teknolojide öncü ürün ve çözümler üretmek	**İş Mükemmelliği ve Verimlilik** • Şirketimizde maliyet ve verimlilik bilincini en üst seviyeye çıkartmak, • İş süreçlerimizi dijitalleştirmek, dayanıklılığı yüksek ve yedekleme mekanizmasına sahip bilgi teknolojisi, yazılım ve donanım alt yapıları ile verimliliği artırmak, • Bilgi güvenliği tehditlerine cevap verebilir olmak.	**Bağlılığı Yüksek ve Yetkin Çalışanlar** • Teknolojik duyarlılığı yüksek, hızlı öğrenebilen, çok yönlü ve analitik düşünme kabiliyetine sahip, değişime açık insan gücünü sağlamak, • Kendini sürekli geliştiren, hayat boyu öğrenme prensibini benimsemiş çalışanlar ile sürdürülebilir yetkin insan kaynağına sahip olmak,	**Paydaş Memnuniyeti ve Gelecek Nesiller İçin Sürdürülebilirlik** • Çevresel sürdürülebilirliği sağlamak ve karbon ayak izimizi azaltmak, • Enerji verimliliğimizi artırmak ve sürekli iyileştirmeler ile uluslararası çevre ve enerji anlaşmaları doğrultusunda faaliyet göstermek, • Müşteri memnuniyeti odaklı olmak, • Savunma sanayi firmaları sıralamalarında üst noktalarda yer almak.	**Sürdürülebilir Büyüme ve Kazanç** • Finansal sağlığımızı korumak, • Temel iş birlikleri ve tedarikçiler ile ekosistemde sürdürülebilir değer yaratmak.

(TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2021, s.10), (TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2022, s.11), (TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2023, s.10)

Tablo 6.3. TUSAŞ Stratejik Odakları (2021- 2023) ve SSB Stratejik Planı (2019 - 2023) Karşılaştırma Matrisi

SSB Stratejik Planı (2019 – 2023) **			TUSAŞ Sürdürülebilirlik Rapor Dönemi		
			2021***	2022****	2023*****
Amaç – 1	Yerli İmkân ve Milli Teknolojilerle Harekât ve Yetenek Odaklı Tedarik	**Hedef 1.1:** Savunma ve güvenlik güçlerimizi mevcut ve geleceğin muharebe sahasına en iyi şekilde hazırlayacak yeni bir tedarik modeli oluşturmak	**Teknolojide Öncü**	**Teknolojide Öncü**	**Teknolojide Öncü**
		Hedef 1.2: Program Yönetimi anlayışını tedarik sürecine hâkim kılmak	**Yerli ve Milli Ürünler ile Rekabetçi Konum**	**Yerli ve Milli Ürünler ile Rekabetçi Konum**	**Yerli ve Milli Ürünler ile Rekabetçi Konum**
		Hedef 1.3: Savunma sanayiindeki milli kabiliyetlerimizi sürekli gelişim sürecine tabi tutarak dışa bağımlılığı sistematik olarak en aza indirmek	**Teknolojide Öncü**	**Teknolojide Öncü**	**Teknolojide Öncü**
Amaç – 2	Finansal ve Beşerî Kaynakların Etkin Yönetimi	**Hedef 2.1:** Savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında finansal kaynak yönetimini etkinleştirmek	-	**Sürdürülebilir Büyüme ve Kazanç**	**Sürdürülebilir Büyüme ve Kazanç**
		Hedef 2.2: Savunma ve güvenlik ekosistemi için gerekli nitelikli insan kaynağı kapasitesini artırmak	**Bağlılığı Yüksek ve Yetkin Çalışanlar**	**Bağlılığı Yüksek ve Yetkin Çalışanlar**	**Bağlılığı Yüksek ve Yetkin Çalışanlar**
Amaç – 3	Savunma Sanayii Teknolojilerinde Dönüşümün Yönetilmesi	**Hedef 3.1:** Teknoloji kazanımı çalışmalarını bütüncül bir yaklaşımla planlamak, takip etmek ve desteklemek	**İş Mükemmelliği ve Verimlilik & Teknolojide Öncü**	**İş Mükemmelliği ve Verimlilik & Teknolojide Öncü**	**İş Mükemmelliği ve Verimlilik & Teknolojide Öncü**
		Hedef 3.2: Savunma ve güvenlik güçlerimizi sürpriz etkisi yaratacak kabiliyetleri haiz kılacak geleceğin teknolojilerine yatırım yapmak	**Teknolojide Öncü**	**Teknolojide Öncü**	**Teknolojide Öncü**
		Hedef 3.3: Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyen test ve sertifikasyon kabiliyetlerini haiz olmak	**Teknolojide Öncü**	**Teknolojide Öncü**	**Teknolojide Öncü**
Amaç – 4	Sektörel Yetkinliklerin Artırılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması	**Hedef 4.1:** Savunma konusundaki uluslararası iş birliklerini güçlendirerek savunma sanayii ihracatını artırmak	**Yerli ve Milli Ürünler ile Rekabetçi Konum**	**Yerli ve Milli Ürünler ile Rekabetçi Konum**	**Yerli ve Milli Ürünler ile Rekabetçi Konum**
		Hedef 4.2: Savunma sanayiinde sürdürülebilirliği sağlayacak destek mekanizmaları geliştirmek	*	**Sürdürülebilir Büyüme ve Kazanç**	**Sürdürülebilir Büyüme ve Kazanç**
Amaç – 5	Savunma Sanayii Ekosisteminde İş birliğini Güçlendirmek ve İlgili Tüm Sektörlerin Kalkınmasına Öncülük Etmek	**Hedef 5.1:** Paydaşlar arasındaki etkileşimi artırarak savunma sanayii ekosistemindeki bütünlük anlayışını güçlendirmek	**Paydaşlara Değer Katan**	**Paydaş Memnuniyeti ve Gelecek Nesiller İçin Sürdürülebilirlik**	**Paydaş Memnuniyeti ve Gelecek Nesiller İçin Sürdürülebilirlik**
		Hedef 5.2: Ürünlerin sektörler arası çoklu kullanımı konusunda bütünsel bir kalkınma ve değer ağı platformu görevi üstlenmek	*	*	*

*TUSAŞ'ın stratejik odak başlıkları ile SSB'nin Stratejik Planı'ndaki amaç ve hedefler eldeki veriler ile örtüşmediği için bir açıklama girilmemiştir, **(SSB Stratejik Planı, 2019, s.82-104), ***(TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2021, s.10), ****(TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2022, s.11), *****(TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2023, s.10)

6.2. ASELSAN- Askerî Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (ASELSAN)

1975 yılında kurulmuş olan ASELSAN, TSK'nın askerî haberleşme, elektronik harp, uydu ve uzay, komuta kontrol sistemleri ve daha birçok alanda çözümler sunmak üzere kurulmuş olan bir TSKGV şirketidir. ASELSAN'ın misyon ve vizyon tanımları **Tablo 6.4.**'te yer almakta olup, bunu takiben SSB'nin misyon ve vizyon tanımamaları ile karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 6.4. ASELSAN Misyon ve Vizyon Tanımları

ASELSAN Misyon	Elektronik teknolojileri ve sistem entegrasyonu alanında; Türk Silahlı Kuvvetleri başta olmak üzere, yurt içi ve dışındaki müşterilerine katma değeri yüksek, yenilikçi ve güvenilir ürün ve çözümler sunmak ve Türkiye'nin teknolojik alanda dışa bağımlılığını azaltıp, küresel hedeflerine marka bilinirliğini artırarak ulaşan, halkına gurur veren bir savunma şirketi olmak.
ASELSAN Vizyon	Kuruluşundaki milli amacın gereklerini yerine getirerek; küresel pazarda paydaşları için yarattığı değerler ile sürdürülebilir büyümesini koruyan, rekabet gücü ile tercih edilen, güven duyulan, çevreye ve insana duyarlı bir teknoloji firması olmak.

(Kaynak: ASELSAN, 2024)

ASELSAN'ın bu misyon ve vizyon tanımı;

- Temel odak noktası yurt içinde katma değeri yüksek ürünlerle dışa bağımlılığı azaltmak hedefiyle Milli Sanayi'nin oluşturulmasını,
- Yenilikçi ve güvenilirlik ifadeleriyle Ar-Ge faaliyetleri doğrultusunda Sürdürülebilirlik ve Sektörel Dönüşümün gerçekleştirilmesini,
- Küresel marka bilinirliği artırma ifadesiyle SSB'nin vizyonunun bir alt kırılımı olarak genel amaca yönelik bir tanımlama yapılmıştır.

Bu tanımlamalar ile ASELSAN'ın elde ettiği başarılara yönelik bir inceleme yapıldığında; ASELSAN son yıllarda özellikle Uzakdoğu ülkelerine gerçekleştirdiği modernizasyon ve tedarik ihracatlarıyla önemli başarılar kaydetmiş olup, bugün geliştirme süreci devam eden MMU – KAAN, HÜRKUŞ, HÜRJET, ANKA İHA, AKSUNGUR, GÖKBEY, ATAK, ANKA-III, Altay Ana Muharebe Milli Tankı ve diğer birçok projede önemli sistemlerin tedarikçisi

konumundadır. Bunun yanı sıra, hava savunma sistemleri (KORKUT, Siper – 1, HİSAR – A, HİSAR – O, Gökdeniz), Elektro-optik çözümler (ASELFLIR 400-500-600 EO/IR Kamera, ASELPOD, CATS), Aviyonik yazılımlar, Radar, Elektronik Harp Sistemleri, Komuta Kontrol Sistemleri ve diğer birçok ürünü ile TSK'nın dışa bağımlılığını asgari düzeye indirgemekle beraber bu ürünlerin başarılarıyla yurt dışında da önemli bir başarı kaynağı oluşturmaktadır.

ASELSAN tarafından 2023 – 2027 Stratejik Plan Özeti ve 2024 – 2028 Stratejik Plan Özeti (**Tablo 6.5.)** olmak üzere iki dokümanı mevcut olup, bu dokümanların SSB'nin stratejik planlarıyla olan uyumu incelenmiştir (**Tablo 6.6.**).

Tablo 6.5. ASELSAN Stratejik Planları Özeti (2023- 2027) ve (2024- 2028)

ASELSAN 2023 – 2027 Stratejik Plan Özeti	• Pazar Odaklılık • İhracat Odaklılık • Yüksek Teknoloji Kazanımı için Ar-Ge İş Birlikleri • Milli Sanayi Ekosistemine Liderlik ve Çözüm Ortağı Portföyünün Geliştirilmesi • Verimlilik
ASELSAN 2024 – 2028 Stratejik Plan Özeti	• Pazar Odaklılık • İhracat Odaklılık • Yüksek Teknoloji Kazanımı • Milli Sanayi Ekosistemine Liderlik ve Çözüm Ortağı Portföyünün Geliştirilmesi • Verimlilik

(ASELSAN 2023 – 2027 Stratejik Plan Özeti[9], Aselsan 2024 – 2028 Stratejik Plan Özeti[10])

[9] ASELSAN, "ASELSAN 2023-2027 Stratejik Plan Özeti", *ASELSAN*, https://wwwcdn.aselsan.com/api/file/2023-2027_ASELSAN_Stratejik_Plan_Ozeti.pdf
[10] ASELSAN, "ASELSAN 2024-2028 Stratejik Plan Özeti", *ASELSAN*, https://wwwcdn.aselsan.com/api/file/2024-2028_StratejikPlanOzeti_23012024_TR.pdf

Tablo 6.6. ASELSAN Stratejik Plan Özeti (2023 – 2027) ve (2024 – 2028) ve SSB Stratejik Planı (2019- 2023) Karşılaştırma Matrisi

SSB Stratejik Planı (2019 – 2023) **			ASELSAN Stratejik Plan Özeti	
			2023 – 2027 Dönemi***	2024 – 2028 Dönemi****
Amaç – 1	Yerli İmkân ve Milli Teknolojilerle Harekât ve Yetenek Odaklı Tedarik	**Hedef 1.1:** Savunma ve güvenlik güçlerimizi mevcut ve geleceğin muharebe sahasına en iyi şekilde hazırlayacak yeni bir tedarik modeli oluşturmak	**Milli Sanayi Ekosistemine Liderlik ve Çözüm Ortağı Portföyünün Geliştirilmesi**	**Milli Sanayi Ekosistemine Liderlik ve Çözüm Ortağı Portföyünün Geliştirilmesi**
		Hedef 1.2: Program Yönetimi anlayışını tedarik sürecine hâkim kılmak	**Milli Sanayi Ekosistemine Liderlik ve Çözüm Ortağı Portföyünün Geliştirilmesi**	**Milli Sanayi Ekosistemine Liderlik ve Çözüm Ortağı Portföyünün Geliştirilmesi**
		Hedef 1.3: Savunma sanayiindeki milli kabiliyetlerimizi sürekli gelişim sürecine tabi tutarak dışa bağımlılığı sistematik olarak en aza indirmek	**Yüksek Teknoloji Kazanımı için Ar-Ge İş Birlikleri**	**Yüksek Teknoloji Kazanımı**
Amaç – 2	Finansal ve Beşerî Kaynakların Etkin Yönetimi	**Hedef 2.1:** Savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında finansal kaynak yönetimini etkinleştirmek	**İhracat Odaklılık**	**İhracat Odaklılık**
		Hedef 2.2: Savunma ve güvenlik ekosistemi için gerekli nitelikli insan kaynağı kapasitesini artırmak	**Verimlilik**	
Amaç – 3	Savunma Sanayii Teknolojilerinde Dönüşümün Yönetilmesi	**Hedef 3.1:** Teknoloji kazanımı çalışmalarını bütüncül bir yaklaşımla planlamak, takip etmek ve desteklemek	**Yüksek Teknoloji Kazanımı için Ar-Ge İş Birlikleri**	**Yüksek Teknoloji Kazanımı**
		Hedef 3.2: Savunma ve güvenlik güçlerimizi sürpriz etkisi yaratacak kabiliyetleri haiz kılacak geleceğin teknolojilerine yatırım yapmak	**Yüksek Teknoloji Kazanımı için Ar-Ge İş Birlikleri**	**Yüksek Teknoloji Kazanımı**
		Hedef 3.3: Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyen test ve sertifikasyon kabiliyetlerini haiz olmak	**Yüksek Teknoloji Kazanımı için Ar-Ge İş Birlikleri**	**Yüksek Teknoloji Kazanımı**
Amaç – 4	Sektörel Yetkinliklerin Artırılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması	**Hedef 4.1:** Savunma konusundaki uluslararası iş birliklerini güçlendirerek savunma sanayii ihracatını artırmak	**Pazar Odaklılık**	**Pazar Odaklılık**
		Hedef 4.2: Savunma sanayiinde sürdürülebilirliği sağlayacak destek mekanizmaları geliştirmek	**İhracat Odaklılık**	**İhracat Odaklılık**
Amaç – 5	Savunma Sanayii Ekosisteminde İş birliğini Güçlendirmek ve İlgili Tüm Sektörlerin Kalkınmasına Öncülük Etmek	**Hedef 5.1:** Paydaşlar arasındaki etkileşimi artırarak savunma sanayii ekosistemindeki bütünlük anlayışını güçlendirmek	**Milli Sanayi Ekosistemine Liderlik ve Çözüm Ortağı Portföyünün Geliştirilmesi**	**Milli Sanayi Ekosistemine Liderlik ve Çözüm Ortağı Portföyünün Geliştirilmesi**
		Hedef 5.2: Ürünlerin sektörler arası çoklu kullanımı konusunda bütünsel bir kalkınma ve değer ağı platformu görevi üstlenmek	*	*

ASELSAN'ın stratejik odak başlıkları ile SSB'nin Stratejik Planı'ndaki amaç ve hedefler eldeki veriler ile örtüşmediği için bir açıklama girilmemiştir, **(SSB Stratejik Planı, 2019, s.82-104), *(ASELSAN 2023 – 2027 Stratejik Plan Özeti), ****(Aselsan 2024 – 2028 Stratejik Plan Özeti)*

6.3. ROKETSAN – Roket Sanayii ve Ticaret A.Ş. (ROKETSAN)

1988'de kurulummuş olan ROKETSAN, TSK'nın kara, hava, deniz, hassas güdüm ve balistik koruma sistemleri konusundaki ihtiyaçlarını karşılayan TSKGV'ye bağlı önemli yerli bir tedarikçi olması yanı sıra, roket ve füze sistemleri gerçekleştirdiği çeşitli ihracatlar neticesinde ülkemizin bu alandaki prestijine ciddi bir katkı sağlamıştır.

ROKETSAN'ın mevcut misyon, vizyon ve özdeğer tanımlamaları incelemesi **Tablo 6.7.**'de yer verilmiştir.

Tablo 6.7. ROKETSAN Misyon, Vizyon ve Özdeğerler Tanımları

Misyon	Ülkemizin küresel güç olma hedefi doğrultusunda millî savunma çözüm-leriyle paydaşları ve çalışanları için değer yaratmak
Vizyon	Ülkemizin geleceği için özgün, güvenilir ve çığır açan roket ve füze çözümlerinin lideri olmak
Özdeğerler	• **Milli ve Yerli:** Milli ve yerli ürünlerle yurt dışı bağımlılığı en aza indirerek Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarını sürdürülebilir şekilde karşılar ve ülke ekonomisine katkı sağlar. • **Güvenilir:** Türk Silahlı Kuvvetleri ile beraber diğer tüm paydaşları için ürün ve hizmetleriyle güvenilir çözüm ortağı olmayı hedefler. • **Yenilikçi:** Yeni ve sıra dışı fikirlerle oyun değiştiren çözümler üretir, bu sayede dünya pazarında söz sahibi olmayı amaç edinir. • **Çevik:** Ülkenin ve diğer paydaşların ortaya çıkan acil ihtiyaçlarına cevap verir, uzun vadede ise geleceğin ortamını öngörerek şekillendirmeyi hedefler. • **Cesur ve Öncü:** Ülkesi için ilkleri başararak yurt savunmasına güç katar, bu yolda hiçbir sorumluluğu almaktan çekinmez. • **Çalışana Değer Veren:** Şirketi geleceğe taşıyacak en önemli değerinin çalışanları olduğu bilinci ile çalışanlarının yaratıcılıklarını ortaya koyabilmelerine imkân tanır, sürekli gelişimlerini destekler, istikrarlı ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmayı hedefler.

(Kaynak: ROKETSAN, 2024)

ROKETSAN tarafından yapılan bu tanımlamalar ile SSB'nin misyon, vizyon, amaç ve hedefleri ile karşılaştırıldığında;

➢ Milli savunma çözümlerinin paydaşları için değer yaratma aracı olması, kısıtları indirgemek üzere belirlenmiş özdeğerin mevcudiyeti "**Milli Sanayi**" ögesi ile,

- Paydaşları (TSK dışındaki diğer) için çözüm ortağı olma, paydaşların ihtiyaçlarına cevap verme ve yeni/sıra dışı fikirlerle çözüm üretme değerleri ile "**Sektörün Yapılandırılması**" ögesi,
- Ülkeyi temsilen küresel güç olma ve alanında lider olma değerleri ile "**Sektörel Liderlik**" ögesi eşleşmektedir.

ROKETSAN'ın bu tanımlamalarının tamamı SSB tarafından deklare edilmiş olan "Türkiye'nin küresel güç vizyonu doğrultusunda inşa etmek" vizyonunu taban tabana karşılamaktadır.

ROKETSAN tarafından üretilmekte olan UMTAS, L-UMTAS, Cirit, OMTAS, MAM serisi, SOM serisi, Karaok, MİDLAS ve diğer birçok ürün milli tank, MİLGEM, ATAK, ANKA/AKSUNGUR/BAYRAKTAR İHA ve diğer birçok milli platformda entegre bir şekilde kullanılabilmektedir.

6.4. HAVELSAN – Hava Elektronik Sanayii A.Ş. (HAVELSAN)

HAVELSAN, 1982 yılında Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı bünyesinde kurulan ve Türkiye'nin bu alandaki öncü kuruluşları arasında yer alan bir şirkettir. Köklü yapısı neticesinde oluşan derin tecrübesi ve alanında uzman insan kaynağıyla, yurt içinde ve dışında silahlı kuvvetler öncelikli olmak üzere, birçok kamu kesimi ve sivil sektör için yüksek teknolojiye dayalı yazılım ağırlıklı ürünler, çözümler ve hizmetler sunmaktadır. Geliştirdiği yenilikçi teknolojilerle güvenli bir gelecek inşa eden HAVELSAN, dost ve müttefik ülkelerin güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarını karşılamada stratejik bir çözüm ortağı olarak konumlanmıştır.

Şirket, sahip olduğu kabiliyetlerle savunma sektöründe Komuta, Kontrol, Simülasyon ve Eğitim, Bilgi ve İletişim, Robotik ve İnsansız Otonom Sistemler ile Siber Güvenlik alanlarında ulusal ve uluslararası pazarlarda pek çok özel projeyi başarıyla hayata geçirmiştir. Bu kapsamda, müşterilerine özgün ürün ve sistemlerden oluşan çözümler sunmaya devam etmektedir.

HAVELSAN tarafından tanımlanmış olan misyon ve vizyon ifadeleri ile stratejik amaçlar **Tablo 6.8.**'de verilmekte olup, SSB'nin 2019 – 2023 stratejik planı ile uyumu ise **Tablo 6.9.**'da yer almaktadır.

Tablo 6.8. HAVELSAN Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaç Tanımlamaları

HAVELSAN Misyon	Savunma Sanayi ve Kamu başta olmak üzere tüm müşterilerimize; Bilimsel bilgiye dayalı, özgün, yenilikçi, yüksek teknolojili "ürün, çözüm ve hizmetleri" küresel olarak sunmak. Özgün, dijital dönüşüme öncülük edecek, teknoloji, ürün ve çözümler geliştirmek.
HAVELSAN Vizyon	Savunma ve Bilgi Teknolojileri alanında dünya markası olmak.
HAVELSAN Stratejik Amaçlar	• **Tema 01:** Yüksek katma değerli, ürün ve çözümler geliştirmek, teknolojide derinleşmek ve odaklanmak. • **Tema 02:** Müşterinin proaktif stratejik iş ortağı ve teknoloji danışmanı olmak, yurt dışı ve yurt içinde büyümek, pazar payımızı artırmak. • **Tema 03:** Yetenek, faaliyet ve varlıklarımızı, rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde farklılaştırmak ve geliştirmek.

(HAVELSAN Prestij Kataloğu, 2022, s.18-19;21)

Tablo 6.9. HAVELSAN Stratejik Amaçlar (2023- 2027) ve SSB Stratejik Planı (2019 - 2023) Karşılaştırma Matrisi

SSB Stratejik Planı (2019 – 2023) *			HAVELSAN Stratejik Amaçlar 2023 – 2027 Dönemi**
Amaç – 1	Yerli İmkân ve Milli Teknolojilerle Harekât ve Yetenek Odaklı Tedarik	**Hedef 1.1:** Savunma ve güvenlik güçlerimizi mevcut ve geleceğin muharebe sahasına en iyi şekilde hazırlayacak yeni bir tedarik modeli oluşturmak	**Tema 03:** Yetenek, faaliyet ve varlıklarımızı, rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde farklılaştırmak ve geliştirmek
		Hedef 1.2: Program Yönetimi anlayışını tedarik sürecine hâkim kılmak	**Tema 03:** Yetenek, faaliyet ve varlıklarımızı, rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde farklılaştırmak ve geliştirmek
		Hedef 1.3: Savunma sanayiindeki milli kabiliyetlerimizi sürekli gelişim sürecine tabi tutarak dışa bağımlılığı sistematik olarak en aza indirmek	**Tema 03:** Yetenek, faaliyet ve varlıklarımızı, rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde farklılaştırmak ve geliştirmek
Amaç – 2	Finansal ve Beşerî Kaynakların Etkin Yönetimi	**Hedef 2.1:** Savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında finansal kaynak yönetimini etkinleştirmek	**Tema 03:** Yetenek, faaliyet ve varlıklarımızı, rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde farklılaştırmak ve geliştirmek
		Hedef 2.2: Savunma ve güvenlik ekosistemi için gerekli nitelikli insan kaynağı kapasitesini artırmak	**Tema 03:** Yetenek, faaliyet ve varlıklarımızı, rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde farklılaştırmak ve geliştirmek
Amaç – 3	Savunma Sanayii Teknolojilerinde Dönüşümün Yönetilmesi	**Hedef 3.1:** Teknoloji kazanımı çalışmalarını bütüncül bir yaklaşımla planlamak, takip etmek ve desteklemek	**Tema 01:** Yüksek katma değerli, ürün ve çözümler geliştirmek, teknolojide derinleşmek ve odaklanmak.
		Hedef 3.2: Savunma ve güvenlik güçlerimizi sürpriz etkisi yaratacak kabiliyetleri haiz kılacak geleceğin teknolojilerine yatırım yapmak	**Tema 01:** Yüksek katma değerli, ürün ve çözümler geliştirmek, teknolojide derinleşmek ve odaklanmak.
		Hedef 3.3: Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyen test ve sertifikasyon kabiliyetlerini haiz olmak	**Tema 01:** Yüksek katma değerli, ürün ve çözümler geliştirmek, teknolojide derinleşmek ve odaklanmak.
Amaç – 4	Sektörel Yetkinliklerin Artırılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması	**Hedef 4.1:** Savunma konusundaki uluslararası iş birliklerini güçlendirerek savunma sanayii ihracatını artırmak	**Tema 02:** Müşterinin proaktif stratejik iş ortağı ve teknoloji danışmanı olmak, yurt dışı ve yurt içinde büyümek, pazar payımızı artırmak.
		Hedef 4.2: Savunma sanayiinde sürdürülebilirliği sağlayacak destek mekanizmaları geliştirmek	**Tema 02:** Müşterinin proaktif stratejik iş ortağı ve teknoloji danışmanı olmak, yurt dışı ve yurt içinde büyümek, pazar payımızı artırmak.
Amaç – 5	Savunma Sanayii Ekosisteminde İş birliğini Güçlendirmek ve İlgili Tüm Sektörlerin Kalkınmasına Öncülük Etmek	**Hedef 5.1:** Paydaşlar arasındaki etkileşimi artırarak savunma sanayii ekosistemindeki bütünlük anlayışını güçlendirmek	**Tema 02:** Müşterinin proaktif stratejik iş ortağı ve teknoloji danışmanı olmak, yurt dışı ve yurt içinde büyümek, pazar payımızı artırmak.
		Hedef 5.2: Ürünlerin sektörler arası çoklu kullanımı konusunda bütünsel bir kalkınma ve değer ağı platformu görevi üstlenmek	**Tema 02:** Müşterinin proaktif stratejik iş ortağı ve teknoloji danışmanı olmak, yurt dışı ve yurt içinde büyümek, pazar payımızı artırmak.

*(SSB Stratejik Planı, 2019, s.82-104), **(HAVELSAN Prestij Kataloğu, 2022, s.21)

6.5. Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. (OTOKAR)

Türkiye'nin sanayileşme ve modernleşme hamlelerinin başladığı 1963 yılında, şehirler arası ilk otobüsleri üretmek amacıyla kurulmuştur. Faaliyetlerine sivil alanda kullanılan araçların (otobüs ve minibüs) üretimiyle başlayan şirket, 1976'da Koç Topluluğu'na katılarak toplu taşımacılığın yanı sıra farklı iş alanlarında da tecrübe ve kazanma yoluna gitmiştir. Bu kapsamda, 1987'de savunma sanayisi için platform üretimine başlayan Otokar, 1990'larda Türkiye'nin taktik tekerlekli platformunu üretmesiyle bu alanda öncü olmuştur. Günümüzde, ticari araçlar alanında otobüs ve kamyon; savunma sanayisinde ise farklı platformlar (taktik tekerlek, paletli zırhlı araç ve kule sistemleri) üretmektedir.

Kullanıcı odaklı çözümleriyle müşterilerinin ihtiyaçlarına özel tasarım ve teknolojiler sunmaktadır. Ticari araç segmentinde çeşitli ebatlarda sunulan geniş ürün yelpazesine sahip olmasına karşın savunma sanayi için üretimi gerçekleştirilen TULPAR, TULPAR S, ALPAR, ARMA II, COBRA, AKREP gibi taktik tekerlekli zırhlı araç, insansız robotik araç ve paletli zırhlı araçlar olmak üzere önemli ürünleri mevcuttur.

OTOKAR sahip olduğu ürün portföyündeki ticari ürünlerle daha çok özel sektöre yönelik bir marka gibi gözükse de şirket tarafından tanımlanmış olan misyon ve vizyon ifadeleri (**Tablo 6.10.**) hem özel hem de askerî endüstri faaliyetlerini bünyesinde bulundurarak elde edilen bilgi ve tecrübelerin artı bir değer olarak kullanıcılara yansıtılmasını hedeflediğini göstermektedir.

Tablo 6.10. OTOKAR Misyon ve Vizyon Tanımları

OTOKAR Misyon	OTOKAR Vizyon
Otokar'ın ana görevi, ticari araçlar ile çeşitli savunma sanayisi mamullerini, müşteri beklentileri doğrultusunda dünya çapında rekabet gücü olan ürünler olarak tasarlamak, üretmek ve pazarlamaktır.	Otokar, kendi teknolojisini geliştirerek ürünlerinde yerli ve milli kimlik özelliğini korumaktadır; topyekûn mükemmellik felsefesiyle müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının memnuniyetinde sürekliliği sağlamayı hedeflemektedir

(OTOKAR Sürdürülebilirlik Raporu, 2023, s. 10)

OTOKAR hedeflemiş olduğu;

- Dünya çapında rekabet gücünü elde etme göreviyle küresel alanda ürünlerin pazarda "**Sektörel Liderlik**" ögesini,
- Kendi teknolojisini üretirken benimsemiş olduğu felsefe ile "**Sektörün Yapılandırılması**" ögesini,
- Yerli ve milli üretim vurgusu ile "**Milli Sanayi**" ögesi konumlandırılmış olup, bunu sadece savunma sanayi alanında değil bünyesinde barındırmış olduğu tüm portföy kapsamında vurguladığı gözlemlenmiştir.

Yukarıdaki tanımlamaların yanı sıra, şirketin yayımlamış olduğu "**OTOKAR Sürdürülebilirlik Raporu 2023**" dokümanında yer verilen "**Sürdürülebilirlik Yönetimi**" başlığında yer verilen alt başlıklara yönelik açıklamalar incelendiğinde Otokar'ın iş stratejisini güçlendirerek; çevreye, insana ve geleceğe saygılı bir yol haritası belirlemek olduğu (Otokar Sürdürülebilirlik Raporu 2023, s.31) ifade olunmuştur. Bir diğer deyişle, **Tablo 6.11.'**de yer alan alt başlıklar, OTOKAR'ın ilgili dönem için stratejik yapısını şekillendiren üst başlıklar olarak konumlandırılmıştır. Şirket özel sektöre yönelik ticari bir ürün portföyüne sahip olmasına karşın, bu başlıkların SSB'nin stratejik planı ile birbirine yakın unsurları barındığı gözlemlenmektedir.

Tablo 6.11. OTOKAR Sürdürülebilirlik Yönetimi Maddeleri

OTOKAR Sürdürülebilirlik Yönetimi

• **Sürdürülebilir Gelişim**
  o İstikrarlı büyüme
  o Ar-Ge ve İnovasyon
  o Dijitalleşme
  o Sürüdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
  o Toplumsal Yatırımlar
• **Ürün Sorumluluğu**
  o Ürün kalitesi
  o Müşteri memnuniyeti
  o Siber güvenlik ve veri güvenliği
• **Çalışan Memnuniyeti**
  o Çalışan bağlılığı
  o Fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık
  o Sürekli gelişim ve yetenek yönetimi
  o İş sağlığı ve güvenliği
  o İnsan hakları
• **Ekolojik Çevre**
  o İklim değişikliği
  o Enerji verimliliği
  o Kaynak kullanımı ve atık yönetimi
  o Su yönetimi

(OTOKAR Sürdürülebilirlik Raporu, 2023, s. 31)

OTOKAR'ın sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında belirlemiş olduğu bu başlıkların SSB stratejik planı ile uyumunun değerlendirilmesi **Tablo 6.12.**'de yer almaktadır.

Tablo 6.12. OTOKAR Sürdürülebilirlik Yönetimi ve SSB Stratejik Planı (2019- 2023) Karşılaştırma Matrisi

SSB Stratejik Planı (2019 – 2023) **			OTOKAR Sürdürülebilirlik Yönetimi***
Amaç – 1	Yerli İmkân ve Milli Teknolojilerle Harekât ve Yetenek Odaklı Tedarik	**Hedef 1.1:** Savunma ve güvenlik güçlerimizi mevcut ve geleceğin muharebe sahasına en iyi şekilde hazırlayacak yeni bir tedarik modeli oluşturmak	**Sürdürülebilir Gelişim:** Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
		Hedef 1.2: Program Yönetimi anlayışını tedarik sürecine hâkim kılmak	**Sürdürülebilir Gelişim:** Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
		HEDEF 1.3: Savunma sanayiindeki milli kabiliyetlerimizi sürekli gelişim sürecine tabi tutarak dışa bağımlılığı sistematik olarak en aza indirmek	**Sürdürülebilir Gelişim:** Ar-Ge ve İnovasyon
Amaç – 2	Finansal ve Beşerî Kaynakların Etkin Yönetimi	**Hedef 2.1:** Savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında finansal kaynak yönetimini etkinleştirmek	**Sürdürülebilir Gelişim:** İstikrarlı Büyüme
		Hedef 2.2: Savunma ve güvenlik ekosistemi için gerekli nitelikli insan kaynağı kapasitesini artırmak	**Çalışan Yönetimi:** Fırsat Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık; Sürekli Gelişim ve Yetenek Yönetimi
Amaç – 3	Savunma Sanayii Teknolojilerinde Dönüşümün Yönetilmesi	**Hedef 3.1:** Teknoloji kazanımı çalışmalarını bütüncül bir yaklaşımla planlamak, takip etmek ve desteklemek	**Sürdürülebilir Gelişim:** Ar-Ge ve İnovasyon
		Hedef 3.2: Savunma ve güvenlik güçlerimizi sürpriz etkisi yaratacak kabiliyetleri haiz kılacak geleceğin teknolojilerine yatırım yapmak	**Sürdürülebilir Gelişim:** Ar-Ge ve İnovasyon **Ürün Sorumluluğu:** Ürün Kalitesi
		Hedef 3.3: Tasarım ve geliştirme faaliyetlerini destekleyen test ve sertifikasyon kabiliyetlerini haiz olmak	**Sürdürülebilir Gelişim:** Ar-Ge ve İnovasyon
Amaç – 4	Sektörel Yetkinliklerin Artırılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması	**Hedef 4.1:** Savunma konusundaki uluslararası iş birliklerini güçlendirerek savunma sanayii ihracatını artırmak	*
		Hedef 4.2: Savunma sanayiinde sürdürülebilirliği sağlayacak destek mekanizmaları geliştirmek	**Sürdürülebilir Gelişim, Ürün Sorumluluğu Çalışan Memnuniyeti, Ekolojik Çevre**
Amaç – 5	Savunma Sanayii Ekosisteminde İş birliğini Güçlendirmek ve İlgili Tüm Sektörlerin Kalkınmasına Öncülük Etmek	**Hedef 5.1:** Paydaşlar arasındaki etkileşimi artırarak savunma sanayii ekosistemindeki bütünlük anlayışını güçlendirmek	**Sürdürülebilir Gelişim:** Toplumsal Yatırımlar
		Hedef 5.2: Ürünlerin sektörler arası çoklu kullanımı konusunda bütünsel bir kalkınma ve değer ağı platformu görevi üstlenmek	*

*OTOKAR'ın stratejik odak başlıkları ile SSB'nin Stratejik Planı'ndaki amaç ve hedefler eldeki veriler ile örtüşmediği için bir açıklama girilmemiştir **(SSB Stratejik Planı, 2019; s.82-104), *** (OTOKAR Sürdürülebilirlik Raporu, 2023, s. 31)

6.6. Genel Değerlendirme

Yukarıdaki analizler incelendiğinde SSB'nin yayımlamış olduğu stratejik planda yer alan vizyon, misyon ve stratejik hedeflerin birbirleriyle örtüşmekte olduğu gözlemlenmektedir. SSB'nin 2019 – 2023 dönemini kapsayan stratejik planında yer alan sektörel liderlik, milli sanayi ve sektörün yapılandırılması unsurlarına örnek olarak gösterilen savunma sanayi firmalarının üst politika belgeleriyle hizalı olarak ve aynı doğrultuda hedeflerini belirlediği gözlemlenmiştir.

SSB tarafından yayımlanmış olan sektör stratejisi dokümanları incelendiğinde, proaktif bir demodelik yönetimi (azalan imalatçı kaynakları ve malzeme sıkıntısı veya bir başka ifade ile üretimden kalkma risk yönetimi) yaklaşımının benimsenmesi ve demodelik sürecini etkin bir şekilde yürütmeye yönelik hem kamu hem de özel sektör tarafında gerekli adımların atılmasının (SSB Sektör Stratejisi Dokümanı, 2018, s. 5) hedeflendiği ifade edilmektedir. Bu ifade doğrultusunda sektörün ihtiyaçlarının belirlenme ve geliştirme süreçlerinde şirketlerin kabiliyetleri doğrultusunda görece bağımsız hareket ederek kullanıcıları mevcut olmayan veya gelecekte ihtiyacı olabileceğini henüz fark etmediği kabiliyetlerin Ar-Ge süreçlerinin tasarlanması ve hayata geçirilmesi yönünde sektörün hazırlandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu destekler nitelikte olan bir diğer ifade ise ilgili dokümanda "Analizlere dayalı olarak etkinliği yüksek uzun vadeli ürün destek stratejilerinin geliştirilmesi, uygun olduğu değerlendirilen projelerde performansa dayalı lojistik uygulamaları yapılması (SSB Sektör Stratejisi Dokümanı, 2018, s. 5)" şeklinde ifade olunmuştur.

Şirketlerin amaç ve hedefleri ayrı ayrı incelendiğinde Ar-Ge, inovasyon, teknoloji kazanımı vb. unsurlara yer verilen ortak noktalar olarak gözlemlenmiştir. Bu durum, sektörde yer alan özel teşebbüslerin kamunun bugün ve gelecekteki durumlarını önceden tahmin etme ve hazırlıkların ilgili kurum/kuruluşlarla hizalı bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir.

Çalışmanın giriş bölümünde aktarılan sektöre yön veren dokümanlarla sektör oyuncularının vizyon ve misyon ifadeleri arasındaki sinerjinin aynı paydada buluştuğu gözlemlenmektedir. Bu durum sadece ilgili tanımlamalarla da sınırlı kalmayarak yukarıda örnek olarak verilen şirketlerin amaç ve hedeflerine de yansıdığı görülmüştür. Bu alanda yapılan analizden çıkarılan sonuç şudur ki, savunma sanayi firmalarının faaliyetlerini sürdürülebilmek için **a)** iç pazardaki kullanıcıların mevcut beklenti ve taleplerini karşılarken geleceğe yönelik çalışmalarla öncelikli paydaşlarının talep ve beklentilerini aşan çalışmalar da yaptıkları; **b)** dış piyasaya açılmak suretiyle ihracat faaliyetlerinde bulunmak ve alanlarındaki rakip

firmalara karşın rekabetçi bir konuma yükselmek için hedeflerini belirledikleri; **c)** sektör ekosistemini geliştirmek için yerli tedarikçi firmaları geliştirmek üzere faaliyet yaptıkları gözlemlenmiştir. Tüm bu faaliyetler EFQM modelindeki dokuz alt başlık altında yer alan unsurları barındırmakta olup, sektörün uzun vadeli başarısını teminat altına alan kriterler olarak değerlendirmek mümkündür.

Fayol'un on dört prensibi arasında yer alan iş bölümü, merkezileşme, otorite ve sorumluluk ve karar merkezi gibi unsurlar yukarıdaki başlıklarda incelendiği ve görüldüğü üzere karşılık bulmaktadır. Yukarıda adı geçen savunma sanayi şirketleri özel sektör firmaları olarak konumlanmış olsa da sektörel çıktıların ortak bir amaca yönelik olması nedeniyle stratejik odaklar/temalar açısından birbirleriyle hizalı bir yapıdadır. Özetle, SSB ve sektör firmalarının belirlemiş oldukları stratejik yön ve uygulamaların birbirleriyle hizalı olduğu açıkça gözlemlenmektedir.

Bu özellikleri neticesinde Fayol'un yönetim prensiplerinin bir sektöre nasıl uyarlandığı bu vaka çalışması aracılığıyla net bir şekilde gözlemlenmektedir. Vaka çalışması doğrultusunda elde edilen bulgular göstermektedir ki, SSM/SSB'nin sektörel bir otorite olarak kurulması, stratejik planlarını ortaya koyması ve uygulaması neticesinde savunma alanında faaliyet gösteren özel sektör firmalarının ortak hedefler doğrultusunda hizalandığı gözlemlenmiştir. Özel sektör firmaları rakip firmalara karşın üstün bir konuma geçebilmek ve sektörün zorlu koşullarına karşın hayatta kalabilmek için farklı stratejiler geliştirmektedirler. Ancak bu sektör özelinde yukarıdaki tablolarda da görüldüğü üzere her bir özel sektör firması birbirleriyle rekabet etmenin ötesinde, birbirlerinin stratejik odak ve temalarını destekleyecek şekilde alanlarına uygun stratejik hedefler belirlediği gözlemlenmiştir. Bunun temel nedeni, bu sektör özelinde ortaya koyulan ürünlerin ilk ve tabiî müşterisinin doğrudan devletin olması önemli bir unsurdur. Bu unsur özetle savunma sanayi sektörü özelinde rekabet unsuru nitelik değiştirmekte ve aynı zamanda kamu ile özel sektör arasında bir fark kalmaksızın benzeşme eğilimi oluşturduğu sonucunu vermektedir. Bu çalışma ağırlıklı olarak kamu ve özel sektör arasındaki stratejik yönetim ilişkisinin nasıl olduğuna dair sonuçları göstermekle sınırlı kalmaktadır. Sektörün mevcut çıktılarının ağırlıklı kullanıcılarının kamu olması nedeniyle stratejik yönetim ilişkisi bu eksende analiz edilmiştir. Ancak gelecekte sektörün çıktıları sivil kullanıma hitap eden bir noktaya gelmesi halinde bu sektörde faaliyet gösteren özel sektör firmalarının diğer özel sektör firmalarıyla olası stratejik yönetim ilişkilerinin hangi yönde olabileceğine dair bir öngörü barındırmamaktadır. Ancak, yukarıdaki stratejik odak başlıklarında yer aldığı üzere savunma sanayi firmalarının

çift kullanım alanında ürünlerinin gelecekte artması durumunda kamu özel sektör ilişkisi boyutuna ek olarak özel sektör firmaları açısından stratejik yönetim boyutunun da incelenmesine yönelik ilave bir çalışma yapılması gereksinimi ortaya çıkacaktır. ABu vaka çalışmasına elde edilen söz konusu bulgular savunma sanayi sektörü için geçerli olduğu gözlemlenmiş olan stratejik yönetim ilişkilerini yansıtmakta olup, farklı sektörlerde de benzer sonuçlar oluşturma eğiliminin araştırılmasına yönelik bir öneri unsuru sağlamaktadır.

7. SONUÇ

Yukarıda yapılan tüm analizler neticesinde çalışmadan elde edilen bulgular bu bölümde kısaca özetlenerek ve ortaya atılan sorular kısaca cevaplandırılmaktır. Üst politika belgeleri, beş yıllık kalkınma planları, meşru dayanağını anayasanın ilgili maddelerinden alan, devletin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasını temin etmek, bu kalkınma sürecini dengeli ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli devlet teşekküllerini oluşturmak ve yönetmek, milli tasarrufları ve üretimi artırmak amacıyla hazırlanmaktadır. Bu yönüyle, bir irade ifadesi yansıtması ve katî bir uygulama algısı olması nedeniyle kalkınma planlarına yönelik literatürde eleştiriler de yer almaktadır. Ancak, kalkınma planları, yukarıda aktarıldığı üzere, vizyon ve misyon tanımlarıyla beraber mevcut durumların analizi ve geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi gibi unsurlar nedeniyle devletin stratejik perspektifini düzenleyen dokümanlar olarak var olmaktadır. Bu yönüyle, her işletmedeki doğal refleks olan geleceğin öngörülemezliğine yönelik risk ve tehdit unsurlarını en aza indirgemek üzere bir tedbir/politika belgesi niteliğinde olduğu gözlemlenmiştir.

Analizler göstermektedir ki, bu belgeler çok geniş bir perspektif sunmakta ve her alanı özel olarak en ince detayına kadar düzenlemek veya düzenleme şekillerini tariflemekten uzaktadır. Savunma sanayi özelinde üst politika belgeleri incelendiğinde Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndan itibaren sektöre yönelik öngörüler somutlaşmaya başladığı ancak kurumsal yapının eksikliği, beşerî, teknik ve finansal kaynakların yeterli düzeyde olmaması gibi unsurlar neticesinde kayda değer gelişmelerin gerçekleşemediği gözlemlenmektedir. Kalkınma planlarının oluşturulduğu dönemlerdeki zayıf yönler ve riskler, planların oluşturulmasında büyük etki göstermiş olmakla beraber her bir plan yukarıda bölümlendirildiği üzere farklı stratejik planlama okulu etkilerini barındırdığı gözlemlenmiştir. Bu etkilerin sektörün şekillenmesinde söz sahibi olabilecek aktörlere yönelik yakın çevre analizi yapıldığında kaynakların (beşerî, finansal ve teknolojik), kurumsal yapının ve özel sektörün yoğun bir etkileşimde olduğu açıkça görülmektedir. 1985'te SaGeB'in kurulması ile sektörde hazır alım usulüyle faaliyetlerin başladığı, 1990 yıllarda yurt içi geliştirme faaliyetlerinin ve belirli ürün gruplarının yerli imkanlarla üretildiği görülmektedir. 2007'de SSM'nin stratejik plan, faaliyet raporu ve performans raporu yayımlamaya başlamasıyla birlikte sektörün ortak üretim/kısmi yerli katkıyla üretim sürecinde olduğu daha açık şekilde ifade edilmesi gelinen nokta itibariyle gelişmeye yönelik bir sıçrama noktası oluşturmuştur. Yayımlanan ilk stratejik planda yapılan paydaş, PESTLE

ve PORTER analizleri ihtiyaçların, fırsat ve risklerin belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesinde bir mihenk taşı oluşturmuştur. Eldeki imkân ve kabiliyetlerin buna göre yapılandırılmasıyla birlikte sektörde bir devinimin başladığı gözlemlenmiştir. Bu ifade, **5.8.3. Sayısal Veriler** başlığında yer alan sayısal verilerle desteklenmektedir.

1. Giriş bölümünde yer verilen önermelerden yola çıkaran, kalkınma planlarında savunma sanayi özelinde temel sorunlar, gelişim alanları ve ulaşılmak istenilen hedeflere yönelik konular belirlenmesine yönelik unsurlar mevcuttur. Ancak bunların hayata geçirilmesine yönelik uygulamanın hangi kurum veya kuruluşlarca uygulanacağına dair açık ifadeler bulunmamakla birlikte 1985'e kadar kurumsal açıdan bir eksiklik mevcuttur. SaGeB'in kurulması, SSM ve SSB olarak teşkilatlanmanın gerçekleşmesiyle beraber kamu ve özel sektör arasında bir kurumsal açıdan bir bağlantı kurulduğu ve stratejik planlamaların yapılmasıyla birlikte stratejik yönün net bir şekilde tayin edildiği gözlemlenmiştir.

Savunma sanayi sektörü açısından kamudaki kurumsal yapı özel sektör arasındaki kurumsal yapının aynı stratejik odaklara sahip olduğu gözlemlenmiş olup, bu odaklar neticesinde somut verilere dayalı başarılı bir süreçten geçildiği gözlemlenmiştir. Özellikle sürdürülebilirlik yaklaşımı temeliyle oluşturulan SSM/SSB stratejik planlarındaki karakteristiğin özel sektör firmalarında da yer aldığı görülmüştür.

Sektörün geçmiş vizyon odağının her planlama döneminde gelişmek üzerine bir dönüşüm geçirdiği sadece kâğıt üzerinde olmadığı da firmaların ürün ve hizmetlerinde yansımıştır. Bu durumla ilgili bir örnek olarak Emekli Orgeneral Ergin SAYGUN'un şu ifadeleri önemlidir: "*Kıbrıs Barış Harekatı'nda roketlerinizi başka bir ülkeden almak mecburiyetinde kalmışsanız ROKETSAN'ın şimdi yaptığı balistik füzelerin kıymetini takdir etmeyebilirsiniz. Temmuz sıcağında Kıbrıs'ta elinizde bir tek kanallı Amerikan AN/PRC-6 telsiziyle kan ter içerisinde irtibat kurmaya uğraşmadıysanız bugün ASELSAN'ın yaptığı kırk kanallı kriptolu telsizlerin de sizin için çok bir önemi olmayabilir. Her şey de böyledir; Silahlı helikopterde böyledir, insansız araçları da böyledir. Bunlar hiç tahayyül dahi edemeyeceğimiz yerlere geldi*…". Bu açıklama açıkça göstermektedir ki, Türk savunma sanayi sahip olduğu kaynakları, kabiliyetleri ve teknolojileri bulunduğu şartlar içinde en iyi şekilde değerlendirmek suretiyle TSK'nın ihtiyaçlarını karşılamak görevinin ötesine geçerek ülkemize ekonomi, istihdam, teknoloji, prestij ve itibar kazandırma konularında bayrak taşıyıcı bir sektör konumuna gelmiştir.

Vaka çalışması neticesinde elde edilen bulguların, Türkiye'de yer alan farklı sektörlere olan yansımalarının analiz edilmesi, diğer hangi sektörlerde stratejik yönetim unsurlarının özel sektör ve kamu sektörünü ortak bir paydada buluşturduğu ve buna yol açan unsurların neler olduğunu anlamak ve aradaki bağıntıyı ortaya çıkarmak adına bu çalışma bir başlangıç niteliği taşımaktadır. Savunma sanayinde özellikle SSM/SSB'nin kurulması, 2007'de ilk stratejik dokümanın yayımlanması, sektöre yönelik çeşitli analizlerin ortaya koyulması, paydaşların durumlarının belirlenmesi ve yetkinlerin ortaya koyulması Türkiye açısında savunma sanayi özelinde kritik başarıların elde edilmesinde önemli rol oynamıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren diğer sektörlerdeki benzer ilişkilerin (üst politika belgeleri, kamu kurumlarının stratejik planları, özel sektörün stratejik planları vb.) detaylı analiz edilmesi, sektörlerin kendi açık veya örtülü dinamiklerinin daha detaylı bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlarken mevcut yetkinlik ve kabiliyetlerin tasniflenmesinde ve değerlendirilmesinde önemli rol oynayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

Aksoy, E. (2021). "Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayii Üzerine Bir Çalışma.". Hacettepe Üniversitesi.

ASELSAN. (2023). 2023- 2027 – *ASELSAN Stratejik Plan Özeti*. https://wwwcdn.aselsan.com/api/file/2023-2027_ASELSAN_Stratejik_Plan_Ozeti.pdf

ASELSAN. (2024). *2024- 2028 – ASELSAN Stratejik Plan Özeti*. https://wwwcdn.aselsan.com/api/file/2024-2028_StratejikPlanOzeti_23012024_TR.pdf

Bozkurt, P. (2017). Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve politiği: Bir kamu kurumu örneğinde. *Gazi Kitabevi, Ankara*.

Çevik, H. H. (2007). Organizasyonlarda Stratejik Yönetim. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (4.basım) içinde (syf.383-396). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Danilovic, V. (2001). "The Sources of Threat Credibility in Extended Deterrence", *The Journal of Conflict Resolution*, 45(3): 341-369. doi: https://doi.org/10.1177/0022002701045003005

Devlet Planlama Teşkilatı. (1963). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Devlet Planlama Teşkilatı. (1968). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Devlet Planlama Teşkilatı. (1973). Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Devlet Planlama Teşkilatı. (1979). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Devlet Planlama Teşkilatı. (1985). Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Devlet Planlama Teşkilatı. (1990). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Devlet Planlama Teşkilatı. (1996). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Devlet Planlama Teşkilatı. (2001). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Devlet Planlama Teşkilatı. (2007). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Dinçer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (9.baskı). Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Doehring, K. (2015). Genel Devlet Kuramı (4.baskı). (A.Mumcu, Çev.). İstanbul: İnkılap Yayıncılık.

Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper&Row, New York.

Duran, L. (1975). Türkiye'de Planlamanın Hukuki Rejimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(3), 3-24. https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/8/3/1_duran.pdf

Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, *21*(10/11), 1105–1121. http://www.jstor.org/stable/3094429

Ekman, P. ve Davidson, R. (1994). The Nature of Emotion: Fundamental Questions. Oxford University Press, USA.

French, S. (2009). Re-thinking the Foundations of the Strategic Business Process. *Journal of Management Development*, 28(1), 51-76. doi:https://doi.org/10.1108/02621710910923863

Grant, R. M. (2003). Strategic Planning In a Turbulent Environment: Evidence From the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517. doi: https://doi.org/10.1002/smj.314

Grimes, A. J. (1978). Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*, *3*(4), 724-735. doi: https://doi.org/10.5465/amr.1978.4289263v

Gruber, M., Heinemann, F. Brettel, M. ve Hungeling, S. (2010). Configurations of Resources and Capabilities and Their Performance Implications: An Exploratory Study on

Technology Ventures. *Strategic Management Journal,* 31(12). doi: https://doi.org/10.1002/smj.865

Gündoğdu, E. (2016). Uluslararası İlişkilerde Caydırma Teorisi. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-22. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/222974

HAVELSAN. (2022). *HAVELSAN Prestij Kataloğu*. https://www.havelsan.com/uploads/docs/kataloglar/havelsan-prestij-katalog.pdf

Kalkınma Bakanlığı. (2014). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour. Through the Wilds of Strategic Management. Simon and Schuster, New York.

Morris, M.H., Pitt, L.F. ve Berthon, P. (1996). Enterpreneurial Activity in the Third World Informal Sector: The View from Khayelitsha. International Journal of Entrepreneurial Behaviour &Research, 2(1), 59-76. doi: https://doi.org/10.1108/13552559610110727

Ocak, M., Güler, M. ve Basım, N. (2016). Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *23*(2), 503-518. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/228135

Osland, E.G. ve Yaprak, A. (1995). Learning Through Strategic Alliances Processes and Factors That Enhance Marketing Effectiveness. *European Journal of Marketing*, 29(3), 52-66. doi: https://doi.org/10.1108/03090569510079925

OTOKAR. (2023). *OTOKAR 2023 Sürdürülebilirlik Raporu*. https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Surdurulebilirlik/Raporlar/Otokar%20S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Raporu%202023.pdf

Özer M.A. ve Dölkeleş, T. (2021). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Sürecinde Stratejik Planların Etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)*, 7(2), 295-318. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1935220

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145. https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf

Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (1988). The Strategy Process: Concepts, Contexts & Cases. Prentice Hall, New Jersey.

Saatçioğlu, A. (2004). Güç, Sınıf Çatışması ve Ayrımcı Örgütsel Biçimlerin Kurumsallaşması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 101-127. https://yad.baskent.edu.tr/files/2004_cilt_4_ekim_2.pdf

Sarvan, F., Arıcı, E.D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, T.E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 73-122. https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868899.pdf

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. (2007). Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2007 Faaliyet Raporu. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. (2007). Stratejik Plan 2007- 2011. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. (2009) Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2009 Performans Raporu. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. (2009). Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2009 Faaliyet Raporu. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. (2011). Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2011 Faaliyet Raporu. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. (2012). Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2012 -2016 Stratejik Planı. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. (2015). Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2015 Faaliyet Raporu. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. (2017). Stratejik Plan 2017 – 2021. Ankara: Savunma Sanayii Müsteşarlığı.

Schwartz, M. (2001). Management As the Spirit of the Modern Age. *Journal of Business Ethics*, *29*, 189-198. https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1006423827771.pdf

Söyler, İ; (2007). Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115. https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/ilhami_soyler.pdf

Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028). Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.

Şişman, D. (2017). Küreselleşme, kriz ve savunma sanayi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *39*(1), 223-237. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/328033

Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler (5.baskı). Pegem Yayıncılık, Ankara.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı (2024). 2024 – 2028 Stratejik Planı. Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı. (2018). 2018 – 2022 Savunma Sanayii Sektörel Strateji Dokümanı. Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı. (2020). 2019 – 2023 Stratejik Plan (Güncellenmiş Versiyon). Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı.

Taş, A., & Cevrioğlu, E. (2015). Stratejik Yönetimin Temel Sorunlarına Kurumsalcı Perspektiften Bakış: Kurumsal Temelli Görüşün Argümanları Stratejik Yönetim Disiplini İçin Ne Anlam İfade Ediyor?. *Journal of Management and Economics Research*, *13*(3), 397-415. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/203272

Teece, D. J., Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. https://www.researchgate.net/publication/235362985_The_Dynamic_Capabilities_of_Firms_An_Introduction

Teece, D.J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. http://www.jstor.org/stable/43822373

Türk Havacılık ve Uzay Sanayii. (2021). *2021 TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu*. https://www.tusas.com/content/files/uploads/3293/2021-tusas-surdurulebilirlik-raporuu.pdf

Türk Havacılık ve Uzay Sanayii. (2022). *2022 TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu*. https://www.tusas.com/content/files/uploads/3293/tusas-su-rdu-ru-lebilirlik-raporuu-2022.pdf

Türk Havacılık ve Uzay Sanayii. (2023). *2023 TUSAŞ Sürdürülebilirlik Raporu*. https://www.tusas.com/content/files/uploads/3293/TUSA%C5%9E_2023_Sustainability_Report_TR_high_compressed.pdf

Uçar, İ. (2016). İdare Hukukunda Kamu Gücü Ayrıcalığı Kavramı ve Bir Kamu Gücü Ayrıcalığı Olarak Hukuka Uygunluk Karinesi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, *20*(3), 331-373.https://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/20_3_12.pdf

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim (10.baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul.

Wyer, P., Mason, J. ve Theodorakopoulos, N. (2000). Small Business Development and The "Learning Organization". *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(4), 239-259. doi:10.1108/13552550010355136