

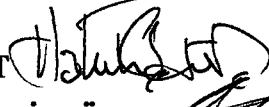
172115

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAVUNMA SANAYİİ ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE
REKABET STRATEJİLER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Uzay Müh. Ayşe ÇAMLIKAYA
(514001253)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 5 Mayıs 2002
Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Mayıs 2002**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Haluk ERKUT  18.06.2002
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Ethem TOLGA (İ.T.Ü.)  18.06.2002
Y.Doç.Dr. Cafer Erhan BOZDAĞ (İ.T.Ü.) 

MAYIS 2002

ÖNSÖZ

“Savunma Sanayii Şirket Birleşmelerinde Rekabet Stratejileri “ konulu tezimin hazırlanması aşamasında bana yön veren değerli hocam Prof. Dr. Haluk Erkut’a, bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan Dr. Hakan Çelikoğlu’na, tez konumun belirlenmesinde yardımcı olan Sayın Ergun Tuc’a ve yazım aşamasında bana destek veren annem Ferhan Çamlıkaya’ya çok teşekkür ederim.

Mayıs, 2002

Ayşe ÇAMLIKAYA



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. TÜRK SAVUNMA SANAYİİ	4
2.1 Türk Savunma Sanayii 2023 Vizyonu	5
2.1.1. Kuvvetli Yönler	8
2.1.2. Zayıf Yönler	9
2.1.3. Fırsatlar	10
2.1.4. Tehditler	11
3. SAVUNMA SANAYİİ'NİN ÖZELLİKLERİ	13
3.1 Savunma Sistemlerinin Temel Askeri Özellikleri	13
3.1.1 Gizlilik	13
3.1.2. Güvenlik ve Güvenilirlik	13
3.1.3. Yenilenebilirlik ve idame ettirilebilirlik	13
3.1.4. Standartizasyon	14
3.2 Savunma Sanayii Pazarının Özellikleri	14
3.2.1. Müşteri	14
3.2.2 Egemenlik	14
3.2.3 Çok Uluslu Programlar	14
3.2.4 Üretimin Sürkliliği	14
3.2.5 Üretim Ölçüsü (Hacmi)	15
3.2.6 İleri Teknoloji	15
3.2.7. Kaliteli İnsan Kaynağı	15
3.2.8 Finansal Kaynak ve Yatırım	15
3.2.9 İhracat Desteği	16
3.2.10 Reklam	16
3.3 Savunma Sanayii Firmalarının Özellikleri	17
3.3.1.Firma Büyüklüğü	17

3.3.2 Yabancı Tedarikçi Bağımlılığının Azaltılması	17
3.3.3 Proje Bazında Yapılanma	17
3.4 Savunma Sanayii'nin Ekonomik Yönü	18
3.4.1. Müşteri ve Talep	18
3.4.2. Ekonomik Hacim	18
4. STRATEJİLER	20
4.1. Şirket Stratejileri	20
4.1.1. Alternatif Yönler	20
4.1.2. Rekabet Stratejileri	22
4.1.3. Alternatif Yöntemler	23
4.2. Ortak Yatırım Yolu ile Sağlanan Stratejik Ortaklıklar	23
4.3. Şirket Alım Politikaları	24
4.3.1 Sinerji Değeri	25
4.4. Şirket Alımları ve Şirket Evliliklerinde İzlenen Yollar	26
5. SAVUNMA SANAYİİ ŞİRKET EVLİLİKLERİNİN SON 20 YILDAKİ ANALİZİ	28
5.1. Değişimin sebepleri ve Yeni Oluşumlar	28
5.2. Şirket Birleşmelerinde Farklı Yapılanma Seviyeleri	29
5.3. Tekelleşme	30
5.3.1. Dikey Tekelleşme	31
5.3.2. Yatay Tekelleşme	31
5.4. 1980-1989 Dönemi Şirket Birleşmeleri	
5.5 1989-2002 Dönemi Şirket Birleşmeleri	32
6. SAVUNMA SANAYİİ GELİŞMELERİNİ İNCELEYEN ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	34
6.1 Şirket Evliliğinde Risk Oluşum Profili	34
6.2 Birleşmelerde Başarıya Giden Yol	35
6.3 Bir Şirket Nasıl Küresel Olur?	35
6.4 Savunma Şirketlerinden Saldırgan Stratejiler	38
7. NORTHROP GRUMMAN - TRW BİRLEŞMESİ	40
7.1 Northrop Grumman Corporation	40
7.2. TRW	42
7.3. Northrop Grumman'nın TRW Şirketini Alma Teklifi	44
7.4. Northrop Grumman'nın TRW Şirketini Alma Sebepleri	44
7.5 TRW Şirketinin Northrop Grumman'nın Teklifini Red Etme Sebepleri	46
7.6 Teklifin Sonucunun Değerlendirilmesi	48
8. SONUÇLAR	50
KAYNAKLAR	54
EK A	56
EK B	58
EK C	66
ÖZGEÇMİŞ	68

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
ASELSAN	: Askeri Elektronik Sanayii
TUSAŞ	: Türk Uçak Sanayii A.Ş.
ASPIİSAN	: Askeri Pİl Sanayii ve Ticaret A.Ş.
HAVELSAN	: Havacılık Elektronik Sanayii
TAI	: Turkish Aerospace Industry
TEI	: Turkish Engine Industry
ROKETSAN	: Roket Sanayii ve Ticaret A.Ş.
MSB	: Milli Savunma Bakanlığı
GATT	: General Agreement on Tariffs & Trade
EADS	: European Aeronautics Defence and Space Company



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Yetenek hedefleri görev ve sorumluluk dağılımı	7
Tablo A.1. Savunma Harcamalarının Gayri Safi Milli Hasıla İçindeki Oranı (1986-1995).....	56
Tablo A.2. En Çok Savunma Harcaması Yapan Ülkeler (1990-1995).....	57
Tablo B.1. Avrupa Savunma Sanayii Şirketleri Listesi	58
Tablo B.2. Amerikan Savunma Sanayii Şirketleri Listesi.....	65



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Yetenek ve sistem hedeflerine ortak bakış	8
Şekil C.1. 1990 Yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en Büyük Savunma Sanayii Şirketleri	66
Şekil C.2. 1997 Yılında Amerika Birleşik Devlet'lerindeki en Büyük Savunma Sanayii Şirketleri.....	67



SAVUNMA SANAYİİ ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE REKABET STRATEJİLERİ

ÖZET

Savunma sektöründe dünyada 1980 yılı sonrası yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin etkisinde sektördeki şirketlerin birleşmelerinin nedenleri, var olan durumlar ve gelecek için öngörülen trendler bu çalışmamın ana temasını oluşturmaktadır.

Savunma Sanayii'nde yaşanan bu değişimlerin önemini daha net açıklamak için öncelikle Türkiye Savunma Sanayii tanıtılmış daha sonra Uluslararası Savunma Sanayii özelliklerinden mümkün olduğu kadar ayrıntılı olarak bahsedilmiştir.

Şirket birleşmelerinin sebepleri ve stratejilerinin açıklandığı bölümden önce yine kavramsal olarak şirket stratejileri, şirket birleşmeleri, ortak yatırımlar, şirket alımları gibi konular açıklanmıştır.

Savunma Sanayii'ndeki şirket birleşmeleri önce 1980'li yıllarda soğuk savaşın bittiği, silikon devriminin gerçekleştiği, gelişmiş teknoloji yatırımlarının olduğu dönemde ele alınmıştır. Bu dönemde pazarda büyüme söz konusuydu ve şirketler yeni ekonomik arayışlar içerisinde, kar marjını arttırmak amacıyla birleşmeler yaşamışlardır.

İkinci dönem şirket birleşmeleri ise 1989 yılında Berlin Duvarının yıkılması ve soğuk savaşın bittiğinin etkilerinin iyice hissedildiği dönemde incelenmiştir. 1989 yılından günümüze kadar ciddi bir pazar daralması yaşanan sektörde şirket birleşmeleri farklılaşma stratejisi altında gerçekleşmiştir.

Çalışmada ayrıca daha önce benzer konuda yapılan araştırmalardan örnekler yer almaktadır. Gündemde olan Northrop Grumman ve TRW şirket alımı incelenmiştir.

Son olarak da son 20 yılda gelişen olaylar ve şirket birleşme nedenleri analiz edilerek ileriye dönük olarak yaşanacak sektördeki gelişmeler, birleşme stratejileri hakkında öngörüler yer almaktadır.

COMPETITIVE STRATEGIES IN MERGER OF DEFENCE INDUSTRY

ABSTRACT

The main objective of this work is the developments on defence sector after 1980 and the effects of the developments on the reasons of mergers and acquisitions in this sector.

In order to understand the importance of the achievements clearly, general information on the state of the Turkish Defence Industry has been given, than the distinctive specialities of the International Defence Industry have been studied, in details available.

Before the information on the reasons and strategies on mergers and acquisitions, corporate strategies, mergers & acquisitions, joint-venture, have been explained conceptually.

Mergers & acquisitions on Defence Industry have been analysed starting from 1980 with the ending of cold war, through the silicon revolution, than the era of advanced technological investments. Through this period the growth of the market has been observed and the companies have lived through mergers in search of new ways of economic growth and revenue.

The second term of mergers and acquisitions is studied at the era starting with the fall of Berlin Wall in 1989, while the effects of the termination of the cold war were more obvious. Within the period starting from 1989, up today, the mergers&acquisitions on the sector, that has seriously shrunk, has been realised under differentiation strategy.

There also are examples of research on similar subjects, within this study. The process of the current merger of Northrop Grumman and TRW, has also been examined and included.

Finally, under analysing the developments of the last 20 years of mergers and acquisitions of the sector, the opinions on the future developments, trends on merger and acquisition strategies have been foreseen.

1. GİRİŞ

1.1 Giriş ve Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı son yirmi yılda Savunma Sanayii'nde yaşanan şirket birleşme stratejilerinin incelenmesi ve bu bilgilerden yararlanarak gelecek yıllara yönelik yeni oluşumlar ile ilgili öngöründe bulunulmasıdır.

Son derece dinamik ve hızla değişen bir pazar olan Savunma Sanayii'nde, şirketlerin devamlılıklarını sağlamak ve pazar paylarını arttırmak için dünya siyasetinde “tansiyonun” artmasını beklemeleri gerekmektedir.

Bu sektördeki şirket evlilikleri, dünyadaki pekçok ülkenin yaptıkları yatırımları ve ortak çalışmaları etkilemektedir. Son 20 senede gerçekleşen siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenen sektör çeşitli stratejiler doğrultusunda şirket evlilikleri gerçekleştirmiş ve pazarın yön bulmasını etkilemiştir. Günümüzde bu oluşumların yeni bir eğilime girdiği gözlenmektedir. Bu eğilimin anlaşılması ve tanımlanabilmesi için geçmişe yönelik bu analizin yapılması gereği açıktır.

1989 yılında Berlin duvarının yıkılması Savunma Sanayii'ni etkileyen önemli bir gelişmedir. En çok Savunma harcaması yapan ilk yirmi ülkenin istatistiği incelendiğinde, 1990 yılında Savunma Sanayii'ne en fazla yatırım yapan ülkelerin toplam harcamasının 1,168,506,000 ABD doları tutarında olduğu görülmektedir. Bu rakamın 1995 yılında 769,502,000 ABD dolarına düştüğü EK A'da yer alan Tablo A.2.'de görülmektedir. [1]

Savunma sektörüne yapılan harcamaların düştüğünü bir başka istatistiksel bilgi içeren EK A'daki Tablo A.1.'deki Savunma harcamalarının gayri safi milli hasıla içindeki oranını veren tablodan da görmekteyiz.[1] Bu tabloda yer alan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin oranlarına bakıldığında 1986-1995 yılları arasında özellikle 1989'dan sonra harcamalarda düşme olduğu açıkça görülmektedir.

Rakkamlardan da anlaşılacağı gibi Savunma harcamalarında 1990'lı yıllarda başlayan düşme 2000'li yıllara kadar devam etmiştir. Bu durumda son 15 yılda

Savunma Sektöründeki değişimin siyasal, ekonomik ve teknolojik nedenlerinin incelenmesi gerekliliği bir kez daha net olarak görülmektedir.

Bu çerçevede, gerçekleşen şirket evlilikleri incelendiğinde ilerleyen yıllarda Savunma Sanayii'ndeki birleşmelerin nasıl bir strateji izleyerek gerçekleşeceklerini belirleme imkanı olacaktır.

Sektörde yer alan uluslararası firmalar pazar paylarını arttırmak ve daha etkin olup ürün yelpazelerini geliştirmek amacıyla farklı kapasite ve uzmanlıktaki diğer şirketlerle birleşerek çoğunlukla amaçlarına ulaşmışlardır.

Günümüzde uluslararası firmaların ve hükümetlerin üzerinde en fazla durdukları konu uluslararası rekabettir. Uluslar yüzyıllardan beri ticaretle uğraşmakta olup, çok uluslu şirketler yirminci yüzyılın başından itibaren iş hayatında önemli bir yer tutmaktadırlar.[2]

Savunma Sanayii şirketleri yüksek rekabet koşulları altında hem pazar paylarını hem gelirlerini arttırmak hem de varlıklarını sürdürmek durumundalar. Sürekli değişim ve oluşum içerisinde olan Savunma Sanayii'nde şirketlerin birleşmelerini takip etmek bazen güç olabilmektedir.[3]

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra 1960-1980 arası dönemde önem kazanan Savunma Sanayii. 1980'lerde yeni bir oluşuma girmiştir. Silikon devrimi ile savunma teknolojilerinde büyük bir değişim yaşanmıştır. Savunma Sanayii'nde fazla uzun sürmeyecek bir genişleme meydana gelmiştir. Aynı yıllarda soğuk savaşın bitmesi ve Berlin duvarının yıkılmasından sonra ciddi küçülme eğilimine girilmiştir.

EK C'de yer alan Şekil C.1.'e bakıldığında. 1990'ların başında pazarın küçülmesi ile, Amerika'da Savunma Sanayiinde var olan elliye yakın şirket, ancak şirket evlilikleri ve şirket alımları ile kurtulabildiler. Bu birleşmeler sonucu 1990'lı yılların sonuna gelindiğinde, Ek C'deki Şekil C.2.'den de görüldüğü gibi Amerika'da onbeş Savunma Sanayii şirketi ticarete devam etmekteydi.[4]

Özellikle Amerikan şirketlerinin egemen olduğu pazarda bu birleşmeler Amerikan ve Avrupa şirketleri arasındaki dengeleri Amerika lehine bozmuştur.

1980'lerin özellikle ikinci yarısından sonra ülkelerin savunma bütçelerinde kısıntılar başlayınca silah üreticisi ülkeler dış ticaret açısından daha rekabetçi koşullar geliştirmek durumunda kalmışlardır.[5]

Gerçekleşen pekçok birleşme aslında beklenen kriterlere uymuş ve özellikle memnun edilmesi gereken şirket hissesi sahiplerini memnun etmeyi başarmıştır.

Burada dikkate alınması gereken bir başka konu da birleşmenin başarılı olması sadece birleşmenin gerçekleştirilmesi ile değerlendirilmemesi gerektiğidir. Birleşme sonrası uyumun sağlanması için gerekli tüm çalışmaların yapılması ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu olgular özellikle Savunma Sanayii gibi yüksek teknolojinin kullanıldığı sektörlerde önemlidir. Savunma sektörünün olduğu yerde durup şirketlerin zamanı yakalaması elbetteki beklenemez. Aksine sektörün kendisini sürekli olarak yenilemesi gerekmektedir.[6]



2. TÜRK SAVUNMA SANAYİ

Türkiye Batı Avrupa ve A.B.D. seviyesinde modern savunma sistemleri üretim sanayisine sahip olmayı sağlayacak ekonomik ve teknolojik kabiliyetleri kazanabilmek için sürekli bir gelişim içerisinde.

Cumhuriyetin ilk yıllarında Türk Hükümeti, temel piyade silahlarını, mühimmatı ve savaş uçaklarını temin edebilmek için bir takım Savunma Sanayii fabrikalarının kurulmasına kefil olmuş ve kurmuştur. İkinci Dünya Savaşından sonra Türk Hükümetinin savunma kurumlarını modern standartlara getirme çabaları tamamıyla NATO üyelerinin ve özellikle A.B.D.'nin askeri yardım ve kredilerine bağlıydı. 1950'li yıllardan itibaren dış kaynaklı askeri yardımlardan yararlanıldığından Milli Savunma Sanayimizin gelişimine yeterince önem verilmediği düşünülmekteydi.

A.B.D., İngiltere ve Almanya tarafından 1974 yılında silah ambargosu uygulanmasından sonra, ana askeri sistemlerin temininde yabancı tedarikçi bağımlılığının azaltılması için çalışmalara başlanmıştır. 1974 Kıbrıs Barış Harekatı sırasında da elde edilen tecrübelerle de ihtiyaçlar görülmüştür. Bazı vakıflar kurularak, bu vakıflara yapılan maddi yardımlarla Savunma Sanayimizin çekirdek kuruluşları hayata geçirilebilmiştir. ASELSAN, ASPILSAN, TUSAŞ, İŞBİR ve HAVELSAN gibi kuruluşlar bu vakıfaların bir ürünü olarak kurulmuştur. 1985 yılında mevcut endüstriyel kabiliyetler yeniden organize edilerek Savunma Sanayi Müsteşarlığı kurulmuştur.

Türk Savunma Sanayii'nin mevcut yapısı; devlet organizasyonları ve özel sektör kuruluşları bazındadır. Askeri fabrikalar, tersaneler, hava deastek ve bakım merkezleri ve kamuya ait silah fabrikaları bazı devlet bazlı organizasyonlardır. Milli özel sermayenin sahip olduğu firmalar ve yabancı ortak girişim firmaları/fabrikaları özel sektörün ana kuruluşlarıdır. Halen; savaş gemileri, denizaltılar, F-16 savaş uçakları, hafif zırhlı paletli araçlar, tüfekler ve çok lançerli roket sistemleri yurtiçinde imal edilmektedir.[7,8]

2.1 Türk Savunma Sanayii 2023 Vizyonu

2000 senesinde Türkiye Savunma Sanayii Müsteşarlığının organize ettiği sempozyumda Türkiye için 2023 vizyonu önerilmiştir. ASELSAN A.Ş. Planlama ve Bilgi Yönetimi Müdürü Mehmet Zaim'in yapmış olduğu çalışmada Türk Savunma Sanayii'ndeki fırsatlar ve tehditler de ele alınmaktadır.

Bilim ve teknoloji temeline dayalı olan savunma sanayiinde savunma sistemleri tedarik süreçlerinin, hem savunma ihtiyaçlarının karşılanması hem de kritik teknolojilerin edinilmesi ve ülkenin teknoloji altyapısının geliştirilmesi amacıyla kullanılması, gelişmiş ülkeler tarafından uygulanan bir bilim-teknoloji-üretim süreçleri entegrasyonu yöntemidir. Savunma sanayiinde teknoloji, yeni türev teknolojilerinin ürünlerin geliştirilebilmesini sağlayan AR-GE tasarım ve üretim teknolojilerinin tümü anlaşılmalıdır. Lisans yoluyla yapılan teknoloji transferleri, güçlü bir Ar-Ge bölümünce özümserenek yeni türev teknolojilerinin üretilmesini sağlamıyor, yeni tasarımlar gerçekleştirilemiyor, kullanılan teknolojiyle yetinilerek üretim yapıyorsa teknolojinin rekabet üstünlüğü sağladığı ya da askeri caydırıcılığı artırdığından söz edilememektedir.

Savunma Sanayii en etkin, daha kaliteli sistemler üretebilmek için gelişmekte olan yüksek teknolojileri hedeflemek durumundadır. Savunma sanayii ürünlerinin çok ileri teknolojiyle geliştirilip üretilmeleri ve bu teknolojinin sürekli yenilenme durumunda olması, Ar-Ge ve üretim altyapısında çağdaş teknoloji kullanımının yaygınlaşmasını hızlandıran ve iş gücü eğitime önem verilmesini sağlayan bir faktördür. Yüksek teknoloji bir milli savunma sanayii altyapısı oluşturma girişimlerini sadece modern savunma sistemlerinin tedariki için bir araç olarak değil, bilim ve teknoloji alanındaki etkinliğin devamı için gerekli stratejik bir hedef olarak da görmek gerekir.

Günümüzde askeri caydırıcılık, sahip olunan asker veya silah sistemlerinin sayısı ile değil, bunların etkinliği ile ölçülmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte savunma sistemlerinin etkinlik kriterleri de değişmiştir. Çap, menzil, hareket yeteneği gibi klasik kriterlere, hızlı ve güvenilir olma, göreve hazır olma, gerçek zamanla işlem gibi yenileri eklenmiştir. Bu yeni kriterler, yazılım kontrolunda çalışan yüksek teknoloji donanımlar olarak tanımlanabilen günümüz savunma sistemlerinin, hızla,

gerek duyulan yer ve zamanda, esnek ve güvenilir biçimde kullanılıp kullanılamayacağını belirler.

Bu yeni etkinlik kriterlerini, bir savunma cihaz ve sistemini oluşturan “yazılıma, donanıma ve temel teknolojilere tam hakimiyet” olarak özetleyebiliriz. Bu kriteri anlamadan ve sahip olunacak cihaz ve sistemler için vazgeçilmez bir özellik olarak tesbit etmeden oluşturulacak bir sayısal gücün, gerçek teknolojik güç karşısında çok anlam ifade edemeyeceği açıktır.

Söz edildiği anlamda teknolojik güç; “transfer edilen”, “satın alınan”, “kullanılan” teknoloji tanımlarından anlayabileceğimiz teknolojik güç değil, edinilmiş, özümsemiş, tümüyle hakim olunmuş, türev teknolojilerine, cihaz ve sistemlere dönüştürülebilecek olan bir güçtür.

Türk Savunma Sanayii’nin, ilgili teknoloji ve sistem alanlarındaki mevcut durumu ve hedefleri “rekabet edilebilirlik” ve “milli güvenlik gereklerini yerine getirebilme” olarak iki temel kriter ile değerlendirilebilir. Rekabet edebilirlik, uluslararası alandaki etkinlik ve pazar payı açısından değerlendirilir. Milli güvenlik açısından ise savunma sanayii alanında sahip olunması hedeflenecek olan teknolojiler ve sistemler dikkate alınarak değerlendirilir.

Askeri ve sivil alanlardaki hedefler koordine edilmeli, belirlenecek teknoloji/sistem ve rekabet edebilirlik yeteneklerine bir “2023 Yetenek Yol Haritası” çerçevesinde ulaşmaya çalışılmalıdır.

Bu yetenek yol haritasının ana öğeleri şunlar olabilir;

- Teknoloji hedefleri
- Sistem hedefleri
- Mühendislik yetenek hedefleri
- Rekabet edebilirlik yetenek hedefleri
- Zaman

Mühendislik yetenek hedefleri ise tedarik programlarına paralel olarak sanayi ile koordineli bir biçimde belirlenmelidir. Bu kapsamdaki yetenek hedefleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

- Bakım/ onarım yeteneği

- Platform/ platform yeteneği
- Modifikasyon yeteneği
- Üretim yeteneği
- Tasarım/ geliştirme yeteneği
- Sistem tanımlama/ tasarım yeteneği

Rekabet yetenek hedefleri ise yine Mehmet Zaim'in çalışmasına göre aşağıdaki gibi belirlenebilir;

- Hedeflenen alanlarda tercih edilen hizmet sağlayıcı olma
- Hedeflenen alanlarda tercih edilen ürün sağlayıcı olma
- Hedeflenen alanlarda özgün sistem çözümleri sunma
- Hedeflenen alanlarda tercih edilen uluslararası teknoloji ortağı olma
- Hedeflenen alanlarda tercih edilen uluslararası iş ortağı olma

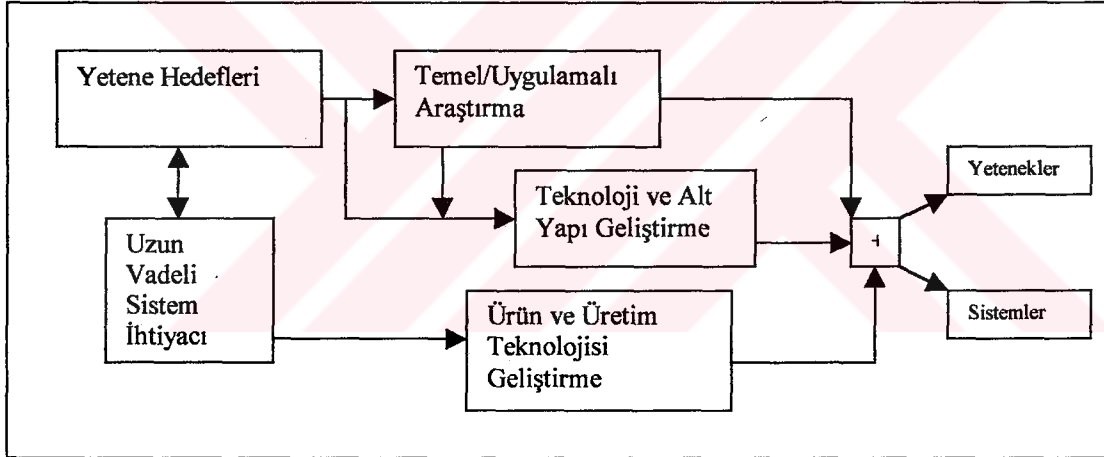
“Yetenek Yol Haritası”nda yer alacak hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken kaynakların, devletin Ar-Ge fonlarından çok, kamu ve savunma tederik bütçelerinde mevcut olduğu dikkate alınmalıdır. “Yetenek yol haritasında” yer alacak hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek proje ve harcanacak kaynaklar konusunda aşağıda yer alan Tablo 2.1 gibi bir dağılım hedeflenmelidir.[9]

Tablo 2.1 Yetenek hedefleri görev ve sorumluluk dağılımı

KONU	SORUMLU	KAYNAK
Hedef teknoloji alanları ile ilişkili temel araştırma çalışmaları	Üniversiteler ve araştırma kurumları	Üniversite ve araştırma kurumlarının faaliyet bütçeleri
Hedef sistemlere ilişkin, yetenek belirleyici ürün ve üretim teknolojileri alanında uygulamalı araştırma ve alt yapı geliştirme çalışmaları	Üniversiteler ve araştırma kurumları	Devlet Ar-Ge fonları

Hedef sistemlere ilişkin ürün ve üretim teknolojisi geliştirme çalışmaları	Araştırma kurumları ve sanayii kuruluşlar	Devlet Ar-Ge fonları ve tedarik programları
Ürün geliştirme çalışmaları	Sanayi kuruluşları	Tedarik programları

Yukarıdaki iş paylaşımı ilkeleri çerçevesinde, “Tedarik Sistemi”ne özel önem verilmeli ve tedarik programları, teknoloji ile rekabet yeteneği kazanımı amacıyla bir araç olarak kullanılmalıdır. Bu çerçevede, savunma alanındaki teknoloji ve sistem ihtiyaçlarının “Ana Sistem Tedariği” yaklaşımı içinde, uzun vadeli bir planlama çerçevesinde; ülkenin yetenek hedefleri ile birlikte ele alınması gerekmektedir. Ayrıca savunma sanayiini ilgilendiren teknoloji alanındaki sivil ve askeri faaliyetlerin koordinasyonunun, ülke kaynaklarının verimli kullanımı açısından büyük öneme sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 2.1 Yetenek ve sistem hedeflerine ortak bakış

Bu hedeflere ilerlerken, ülkemizin kuvvetli ve zayıf olduğu yönler ve karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler de Mehmet Zaim çalışmasında özetle şöyle yer almaktadır:

2.1.1. Kuvvetli Yönler

- a) Bir sistem oluşturmak için gereken unsurların varlığı:

Dinamik bir toplum ve yüksek teknoloji ürün kullanımına açık bir anlayış, gelişen bilişim ve iletişim alt yapısı, ülkenin yetenek belirleyici alanlardaki Ar-Ge

alışmaları için gereken alt yapıya sahip kurum ve kuruluşlar. (niversiteler ve Ar-Ge birimleri, TÜBİTAK, Kamu Ar-Ge kuruluşları, ve benzerleri) teknoparklar, niversite-sanayi ortak araştırma merkezleri, özgün ürün ve üretim teknolojileri geliştirme altyapısına sahip ulusal firmalar.

- b) Bilim ve teknoloji politikalarını üretecek, tartışacak ve düzeltme önerebilecek platformların varlığı:

Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, TÜBİTAK, Bilim ve Teknoloji Sanayi ve Politika alışmaları, TBA-TÜBİTAK-TTGV Bilim Teknoloji –Sanayi Tartışmaları Platformu, zel kuruluşlar, kamu kuruluşları, niversiteler, harp okulları, ve benzerleri tarafından düzenlenen seminer ve sempozyumlar, teknoloji dlleri.

- c) Bilim ve teknoloji politikalarının hayata geçirilmesi yönünde plan ve uygulama nerileri, mevzuat hazırlıkları:

Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu kararları, Ar-Ge teşvikleri Kararnamesi, 98/11173 sayılı Türk Savunma Sanayii Politikası ve Stratejisi Esaslarına Yönelik bakanlar Kurulu Kararı ve MSB’nın uygulamaları, Sanayi Bakanlığı’nın kamu alımlarının ülkenin bilim ve teknoloji alt yapısının geliştirilmesi amacıyla kullanımı için başlattığı çalışmalar rneği.

- d) Savunma ihalelerinde, Ar-Ge’ye dayalı tedarik yöntemlerinin uygulanması;

Teknoloji edinme hedefinin dikkate alınması yönünde artan irade ve uygulamada artan çabalar.

2.1.2. Zayıf Yönler

- a) Sistem Oluşturma ve İşletme

Bilim ve teknoloji politikalarının hayata geçirilmesinde, organizasyonda, kurum ve kuruluşlar arasındaki görev/sorumluluk dağılımında, uygulamada, geri besleme mekanizmalarının çalıştırılmasında ve düzeltme önlemlerinin alınmasında organize hareket edememek; faaliyetler ve kullanılan metodlar arasında kopukluk.

Mevcut mekanizmalar içinde, kullanıcı ihtiyaının belirlenmesi, tedarik yöntemine karar verilmesi, teklif alma, teklif değerlendirme ve karar, proje yürütme, test, değerlendirme ve onay, idame gibi temel süreçlerin standart bir biçimde planlanması ve işleyişi açısından zaafiyetlerin bulunması.

b) Ar-Ge'ye Dayalı Tedarik Programlarının Geliştirilmesi

Uzun vadeli ve büyük çaplı savunma programlarının, Ar-Ge'ye dayalı tedarik şeklinde gerçekleştirilebilmesi için gereken geniş çaplı hareketin başlatılmaması; koordinasyonun, organizasyon, mevzuat ve kadro açısından yetersiz kalması.

Başarısı, yeterli bir süre öncesinden, aşamalı, planlı ve bütçeli program yaklaşımı ile başlatılmalarına bağlı olan Ar-Ge'ye dayalı tedarik programlarının, geniş bir biçimde gerçekleştirilmesi için, gerek planlama ve bütçeleme, gerekse tedarik mevzuatında değişiklik ve standartlaşma ihtiyacının bulunması; ana tedarik programlarına da acil ihtiyaç kavramının çıkarılması.

c) Ar-Ge Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Fon yönetim ve destek uygulamalarının, sanayiyi, üniversite ve araştırma kuruluşlarını, yetenek belirleyici alanlardaki Ar-Ge çalışmalarına yönlendirecek yapıda olmaması. Tedarik programlarından üniversite ve araştırma kuruluşlarına kaynak aktarımının yetersizliği.

d) Kamuoyunun ve Kamuoyunu Yönlendiren Odakların Sisteme Katılımı

Kamuoyunun ve kamuoyunu yönlendiren odakların, ülkenin bilimsel ve teknolojik geleceğine ilişkin konulardaki duyarlılığını arttıracak, sisteme geri besleme verecek tartışmaların geniş bir biçimde yapılmasını sağlayacak, çalışmaları hızlandıracak baskıyı oluşturacak şekilde sisteme katılmalarının sağlanamaması.

2.1.3.Fırsatlar

a) Sürükleyici Ulusal Proje Fırsatlarının Fazlalığı

Savunma Tedarik Programları (25 yılda 150 milyar dolar), Ulusal Enformasyon ve Alt Yapı Programları (10 yılda 35 milyar dolar), ULAKBİM, Kamu-Net, Okul-Net gibi ulusal bilişim ve iletişim alt yapı programları, otomasyon programları, sanayide Ar-Ge yardımları proje destek ve teşvikleri, bağımsız ürün ve teknoloji geliştirme programları

b) Uluslararası Projeler İçin İşbirliği Fırsatları

EUREKA, WEAQG Araştırma ve Teknoloji Paneli (EUCLID, EUROFINDER, THALES, SOCRATES) sanayi kuruluşları tarafından gerçekleştirilen ortak geliştirme programları

c) Uluslararası Topluma Entegre Bir Bilim ve Teknoloji Topluluğu

Uluslararası ilişkileri kuvvetli bilim adamları, üniversiteler, yurt dışında yerleşik insangücü, bilimsel çalışmalara aktif katılım çabası, açık iletişim kanalları

d) Uluslararası Topluma Entegre bir Sanayi

Uluslararası ortaklıklar, projeler, uluslararası ilişkileri kuvvetli sanayi kuruluşları ve sanayiciler, yurt dışına açılım arzusu, aktif yatırımlar, uluslararası çalışmalara aktif katılım

2.1.4. Tehditler

a) Teknoloji mandası

21.Yüzyılda teknolojinin, gelişmiş ülkeler tarafından, bölgesel stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecinde bir araç olarak kullanılıyor olması, teknoloji ile izlenme ve yönlendirme; teknolojik ambargo tehditleri

b) Toplumdaki Duyarlılığın Yükseltilememesi

Toplumun ve toplumu yönlendiren odakların bu gerçeğe karşı duyarlılıklarının kısa vadede yükseltilememesi; yönetimde ve uygulamada baskıyı ve hızlanmayı sağlayacak geri bildirimin oluşturulamaması

c) Sistemi Oluşturan Kurum ve Kuruluşlardaki Tutuculuk

Sistemi oluşturan kurum ve kuruluşların, olması gereken görev ve sorumlulukları çerçevesinde çalışılması gerektiği görüşüne karşı çıkış. Yerel ve özel çıkarlar nedeniyle, sistemin genel işleyişi ve iyileştirilmesi yönünde objektif görüş oluşturamama zaafiyeti

d) Proje Fazlalığı ve Kaynak Zenginliği

Projelerin ve ayrılan kaynakların fazlalığının yabancı firma ve devletlerin Pazar mücadelesini arttırması; çok büyük projelerde mücadelenin ekonomik alandan, politik alana doğru sapma eğilimi

Türkiye’de 21. yüzyılda ülkenin kendi kaderini belirleyecek yeteneklere kavuşması için; konuya taraf resmi ve özel tüm kuruluşların kapsandığı bir savunma sanayii vizyonuna ve bir planına sahip olmak amacıyla Cumhuriyetin 100. yıldönümü hedeflenerek, Türk Savunma Sanayii 2023 vizyonunun tespit edilme çalışmasını başlatılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede önerilen vizyon;

Milli güvenlik gereksinimlerini karşılayan, milli olması zorunlu ve kritik sistem ve teknolojileri geliştirme yeteneğine sahip; özgün teknoloji ve sistem geliştirme yeteneği ile uluslararası alanda rekabet edebilme ve dengeli işbirliklerini gerçekleştirme gücü kazanmış; ülkenin bilim ve teknoloji alt yapısının gelişmesinde öncü bir rol oynayan; toplumsal refaha katkısı tartışılmaz olan bir milli savunma sanayii üssü oluşturmak.[9]



3. SAVUNMA SANAYİİ'NİN ÖZELLİKLERİ

Savunma Sanayii diğer sanayilerin karışımıdır. Ancak sektörde faaliyet gösteren firmaları, pazarın, ürünlerin ve askeri ihtiyaçların özellikleri yönünden diğer sektörelere farklıdır.

Savunma Sanayii'nin özelliklerini dört ana başlıkta açıklayabiliriz;

1. Savunma Sistemlerinin temel askeri özellikleri
2. Savunma Sanayii pazarının özellikleri
3. Savunma Sanayii ürünlerinin özellikleri
4. Savunma Sanayii firmalarının özellikleri

3.1 Savunma sistemlerinin Temel Askeri Özellikleri

3.1.1 Gizlilik

Askeri sistemler özellikle gizli tutulmalıdır, avantaj ve dezavantajları sadece bu askeri sistemlerin kullanıcıları bilinmelidir.

3.1.2. Güvenlik ve Güvenilirlik

Savaş bilgi ve sistemleri güvenli olmalı ve sistemler yabancı müdahalelere açık olmamalıdır. Sistemler gerekli zaman ve yerde çalışmalıdır.

3.1.3. Yenilenebilirlik ve idame ettirilebilirlik

Askeri sistemlerin geliştirilmesi yaklaşık 5 ile 10 yıllık bir zaman alır ve kullanım süreleri yaklaşık 20 yıldır. Bu yüzden askeri sistemlerin 25-30 yıl içerisinde oluşabilecek tehditlerin üstesinden gelme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca teknoloji sürekli değişmektedir. Dolayısıyla askeri sistem başlangıçta yenilenebilir şekilde tasarlanmalıdır ve teknoloji veya tehdit değiştiğinde sistem kullanım hayatı süresince modifiye edilebilmelidir.

3.1.4. Standardizasyon

Üniteler arası koordinasyonun sağlanması, eğitim ve lojistik destek aktivitelerinin kolaylıkla idare edilmesi ve bakım masraflarının azaltılması için askeri sistemler standize edilmelidir.

3.2 Savunma Sanayi Pazarının Özellikleri

3.2.1. Müşteri

Savunma Sanayii pazarında faaliyet gösteren firmaların müşterisi Silahlı Kuvvetler'dir. Silahlı Kuvvetler satın alma ile ilişkili alanlarda iyi organize ve uzman bir kuruluş olarak hareket etmek durumundadır.

3.2.2. Egemenlik

Türkiye'de Savunma Sanayii'nde milli kaynakların kullanılması, yeni teknolojilerde milli iç kaynakların oluşturulması, mevcut Mili Savunma Sanayii'nin korunması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Savunma Sanayii; Gümrük ve Ticaret Genel Anlaşması'nın (General Agreement on Tariffs & Trade – GATT), Birleşmiş Milletler ve Avrupa Birliği'nin uluslararası serbest ticaret anlaşmalarının kapsamına dahil edilmemiştir. [1]

3.2.3. Çokuluslu Programlar

Amerika Birleşik Devletleri günümüz Savunma Sanayii pazarının büyük ve önemli bir bölümüne sahiptir. NATO dahilinde, özellikle NATO'nun Batı Avrupalı üyeleri arasında çok ortaklı veya iki-oraklı anlaşmalarında “Amerika Birleşik Devletleri Savunma Pazarı'na karşı “Avrupa Savunma Pazarı”olarak anılan rekabetçi Pazar yaratmak için EK B'deki Tablo B.1'den de açıkça görülen askeri ortaklık programları oluşturulmaktadır.[3]

3.2.4. Üretimin Sürekliliği

Teknolojik kabiliyetleri korumak için, teknolojileri ileri olan ülkeler üretimin sürekliliğini destekleyen politikalar uyguluyorlar. Askeri bir ürünün üretimine son verilse bile makul bir dönem lojistik desteğin sağlanması için yedek parça üretimine devam edilmelidir.

3.2.5 Üretim Ölçüsü (Hacmi)

Askeri sistemler/ürünler için talep, çeşitlerine göre değişiklik gösterir. Mühimmat, tüfek, mermi, gibi ürünler için yüksek hacimli üretim gereklidir, fakat komuta kontrol, savaş bilgi sistemleri gibi sistemler düşük hızda üretim gerektirir.

3.2.6. İleri Teknoloji

Savunma Sanayiinin en belirgin özelliği ileri teknoloji kullanılmasıdır. Bu pazarda rekabet genelde fiyat bazında değil, o askeri sistemde / üründe kullanılan teknoloji bazındadır.

3.2.7. Kaliteli İnsan Kaynağı

Savunma Sanayii'nde çok ileri teknolojiler kullanıldığından müşteri ilişkileri, proje yönetimi, Ar&Ge, kalite, üretim, hukuk ve mali alanlarda insan kaynakları kalifiye olmalıdır ve sürekli öğrenim görmeli ve eğitilmelidirler.

3.2.8. Finansal Kaynak ve Yatırım

Teknolojik yönden gelişmiş milletler, Savunma Sanayii'nde çalışan başına ortalama 100.000 ABD Doları yatırım yaparlar [12]. Bu yüzden, savunma projeleri tüm dünyada en yüksek değerde programlardır. Savunma Projeleri, uzun sürdüklerinden ve büyük finansal hacimlere sahip olduklarından dolayı doğal olarak mali problemler yaratırlar. Finansal maliyetleri azaltmak için kimi projelerde ortak yatırıma gidiler.

Bazı projelerin maliyetleri o kadar yüksektir ki bir şirket ya da ulusu, tek başına tüm proje maliyetlerini karşılayamaz. Proje maliyetleri, projedeki katma değerlerine göre ayrı ayrı uluslara dağıtılır. Örneğin sivil uçak imalatçısı Airbus'ın Avrupa'nın ortak nakliye uçağı olan A400M'i üretmesi.

1980'li yılların sonunda C-130 ve C-160 gibi nakliye uçağının değiştirilmesi ile başlayan proje; dört motorlu bu yeni nesil nakliye uçağını sivil pazarda başarıya ulaştıran Avrupa'nın ortak havacılık şirketi Airbus liderliğinde imal edilecekti. Görüşmeler ve pazarlıklar uzun yıllar sürdü. Değişen dünya dengeleri, Amerika ve Rusya'nın A400M yerine kendi uçaklarını önermeleri projenin uzamasına neden oldu. Yaklaşık on yıl süren macera Aralık 2001 tarihinde 8 ülke tarafından imzalanan anlaşma ile yeni bir boyut kazandı.

Toplam 8 lke 196 uğağı 2018'e kadar teslim edecek. Anlaşmanın son haline göre Almanya 73, Belęika 7, Fransa 50, İngiltere 25, İspanya 27, Lüksenburg 1, Portekiz 3 ve Türkiye 10 uçak alıyor. TAI uğağın n orta gövdesini, havada dnemesini sağlayan kanatlardaki aileron ve srat kesmesini sağlayan spoiler, paraşütü ve acil çıkış kapıları, kuyruk konisi uçak sistemlerinde de su/atık su sistemi ile i aydınlatmasını tasarlayıp imal edecek.[10]

Ayrıca yine büyük projelerde farklı şirketler projenin alt yapılarına sahip olduklarından ve birbirlerini tamamladıklarından, şirketler birleşme yolunu da tercih edebilirler, yada ortak yatırımı gidebilirler. Buna rnek olarak Amreikan Lockheed Martin şirketinin geçen sene resmen kazandığı açıklanan "Joint Strike Fighter" projesidir. Türkiye bu 23 milyar dolar değerindeki projeye 2002 senesinin ilk yarısında imzalayacağı anlaşma ile 3. seviye ortak olarak katılıyor. Böylece projeye TAI ve TEI'nin de katkıları olacak. Türkiye aslında bu projeye geçen sene 2. seviye ortak olarak katılmayı düşünüyordu ancak 2001 senesinde yaşanan ekonomik kriz planlarda değişikliğe sebep oldu.

Bu projenin sonunda Türkiye teknoloji transferi ile 2010 senesinden sonra sadece modernize edilmiş F-16C/D Block 40 ve Block 50 ve JSF uçaklarını uçuracak. [11]

Türkiyede Silahlı Kuvvelter, zel fonlar, teşvikler ve yıllık ödeme planları kullanarak Savunma Sanayii'ne yapacağı yatırımları dengelemektedir.

3.2.9. İhracat Desteği

Savunma Sanyaii pazarı doğrudan devletlerin dış politikalarına bağlıdır. Savunma Sanayii pazarında ihracat klasik pazarlama yaklaşımının da ilerisindedir, tamamiyle bir politikadır. Askeri sistemlerin ihracatı, o ülke hükümetinin onayını gerektirir.

3.2.10. Reklam

Bazı durumlarda reklam, gizlilik politikasının sonucu olarak yasaktır. Bu yüzden pazarı genişletmek için diğer sektörlerde başlıca araç olan reklam, Savunma sektöründe bütün ürünler için geçerli değildir.

3.3 Savunma Sanayii Firmalarının Özellikleri

3.3.1. Firma Büyüklüğü

Savunma Sanayii projeleri, büyük kapsamlı projeler olması nedeniyle; iyi organize olmuş, büyük (güçlü) firmaların oluşmasını gerektirir. Yoğun yatırımlar yapılır, nispeten pahalı personel istihdam edilir ve Ar-Ge harcamaları yüksektir. Ancak Savunma Sanayi firmaları her seviyedeki işleri kendileri gerçekleştiremezler. Teknolojik olarak gelişmiş ülkelerde, uzmanlık alanlarına göre küçük ölçekli firmalarla yakın temas halindedirler. Bu yüzden, kablolar, elektronik, yazılım, konnektörler ve çok hassas mekanik parçalar gibi alanlarda ana Savunma Sanayii firmalarla çalışan çok sayıda küçük ölçekli firmalar vardır.

Proje boyunca ortak çalışmayı ve koordinasyonu sağlamak için, Savunma Sanayiindeki ana firmalar güçlü, finansman olarak sağlam ve güvenilir olması gerekmektedir.

3.3.2. Yabancı Tedarikçi Bağımlılığı'nın Azaltılması

Bu madde Türkiye dahil olmak üzere pek çok ülke için halen geçerliliğini korumaktadır. Ancak şirket birleşmelerini incelediğimizde önümüzdeki yıllarda artık daha fazla çok uluslu yatırımların ve projelerin olacağını gözlemlemekteyiz.

Milli firmalar, savunma projelerini tehlikeye atmamak için yabancı tedarikçi bağımlılığını azaltma eğilimindedirler. Firmalar, yabancı tedarikçi bağımlılığını azaltmak için birçok alternatif firmayla çalışabilir veya kritik işleri kendisi yapabilmek için teknoloji transferi yapabilirler ve transferi yapılan teknolojinin özümsemesi için çalışmalar gerçekleştirilebilir.

3.3.3. Proje Bazında Yapılanma

Proje bazında Savunma Sanayii yapısı ilk olarak 1940'lı yıllarda Atom Bombası geliştirilmesinde denenmiştir. Bu yapı daha sonra Nükleer Denizaltı geliştirilmesinde kullanılmıştır. Bugün proje bazlı yapılanma, Savunma Sanayiinin ana özelliklerinden biridir.

Proje bazlı yapılanma, proje yöneticisi proje yönetimi ve tek koordinasyon noktası gibi kavramları kapsadığından; Savunma Sanayii matriks organizasyon yapısına sahiptir.

3.4 Savunma Sanayiinin Ekonomik Yönü

Savunma Sanayii'ne yapılan harcamalar tüketime giden harcamalar olarak değerlendirilmektedir. Ulusal güvenlik ve barış olmadan hiçbir ekonomik ve sosyal faaliyet sağlıklı yürütülemez. Güvensiz ortamdan bütün ekonomik göstergeler olumsuz etkilenir.

3.4.1. Müşteri ve talep

Savunma Sanayii'ni diğer sanayiilerden ayıran başlıca iki özelliği bulunmaktdır; tek alıcının bulunması ve bu alıcının Silahlı Kuvvetleri olmasıdır. Tek alıcı yapısı pazarın hacmini belirler ve dolayısıyla silahlı Kuvvetlerin olağanüstü pazarlık gücü vardır.

Savunma Sanayii'nde yüksek teknoloji ve kalifiye iş gücü kullanılması sebebiyle firmalar arasındaki rekabet genelde fiyat ve diğer ekonomik faktörler bazında değil, kullanılan teknoloji seviyesi ve firmaların yeni askeri sistemler geliştirme teknoloji kabiliyetleri bazındadır.

Uluslar varoldukça savunma harcamaları sürecektir ve fiyat değişiklikleri savunma Sanayii ürünlerine olan talebi büyük oranda etkilememektedir.

3.4.2. Ekonomik Hacim

Birçok ülke milli gelirlerinin büyük bir kısmını silah sistemlerinin tedariki için harcadığından, Savunma Sanayii ekonominin lokomotifi olabilmektedir. Savunma Sanayii'nin tüm dünya ekonomisinde, özellikle gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde önemli katkı payları vardır. 1995 yılı verilerine göre; tüm dünyada gayri safi milli hasılanın %2.8'ini savunma harcamaları oluşturmaktadır. 1999 yılı verilerine göre tüm dünyada 800 milyar ABD Doları civarında yüklü bir miktar savunmaya haracanmıştır. Bu miktar eğitime ve sağlığa harcanan paranın toplamından fazladır.

Tüm dünyada kişi başına yılda 200 ABD Doları savunma harcaması bulunmaktadır. Bu değeri düşük gelirli ülkelerin kişi başına milli gelir değerleriyle (ortalama 350 ABD Doları) karşılaştırdığımızda, savunma harcamalarının tüm dünya ekonomisindeki seviyesini kolyalıkla görebiliriz.

1980'li yıllarda yüksek miktarda savunma harcaması yapıldıysada, Varşova Birliği'nin yıkılmasıyla 1990'larda harcamalarda belirgin düşme olduğu EK A'da Tablo A.2'den de görülmektedir.[1]

Gelişmiş ülkeler en yüksek savunma harcaması değerine sahiptir. Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Rusya'nın savunma harcaması belirgin olarak 355.6 milyar ABD Doları'ndan 76 milyar ABD Dolar'ına düşmüştür.

EK A'daki Tablo A.1. incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin yıllık savunma harcamalarındaki değişimin çok düşük olduğunu görebiliriz. Bu durum, halen gelişmiş ülkelerin değişken yıllık yüksek hacminde yatırımlar yapmadan silahlı kuvvetlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek teknolojik kabiliyete sahip olduklarını göstermektedir. [1,12]



4. STRATEJİLER

4.1 Şirket Stratejileri

Strateji, şirketlerin yapılarını oluşturan, amacını şekillendiren, hedeflerini belirleyen; şirket prensiplerini ortaya çıkaran ve hedeflere ulaşmak için planlamayı gerçekleştiren; şirketin varlığını sürdürmek istediği işi tanımlayan, kullanacağı ekonomik kaynakların ve insan yönetimini organize eden, şirket hisse sahiplerinin, yöneticilerin, çalışanların görev dağılımını şekillendiren bir olgudur.

Stratejilerin en büyük özelliği şirketlere has olduklarından benzerlerinin olmamasıdır. Oluşturulan her strateji kendine özeldir.

Rakabeti etkileyen üç olası strateji oluşumundan bahsedebiliriz.;

1. Fiyat Üstünlüğü (Cost Leadership)
2. Farklılaşma (Differentiation)
3. Odaklanma (Focus)

Fiyat Üstünlüğü'nde şirketler iyi kalitede sundukları ürün ve servisin yanı sıra, fiyatlandırmada da tüm üretim hattını içine alan liderliğe ve rekabet üstünlüğüne sahip olmak isterler.

Farklılaşma stratejisinde, şirketler müşterilerinin değer verdikleri ürün ve hizmetlerde rakipleri ile aralarında fark yaratmak istiyorlar. Bu stratejide fiyatlar rakipleri ile aynı değerde olduğundan farklılıktan dolayı müşterinin tercih ettiği konuma gelmek önem taşır.

Odaklanma stratejisinde, şirketler fiyat üstünlüğü elde edemediklerinde ya da geniş bir farklılaşma stratejisi uygulayamadıkları durumlarda daha dar bir alana hitap eden ve tüm gücünü bu alana konsantre eden bir strateji uygularlar. Odaklanma ile şirket ufak pazarda hem fiyat liderliği hemde ürün farklılaşması yaşayabilir. Odaklanma stratejisi ile müşterilerine daha iyi hizmet verme olanağına sahip olurlar.

Şirketler genelede kendi bünyelerinde temel olarak iki çeşit strateji şekli belirlerler; iş-bölmülerinin (yada rekabet) stratejileri ve genel (tüm şirket bünyesi) stratejiler. Rekabet stratejileri şirketin sahip olduğu tüm birimleri kapsar ve kendi içlerinde rekabet üstünlükleri sağlamaları için geliştirilir. Genel şirket stratejisi ise iki soruyula ilgilenir; şirketin hangi iş pazarında bulunması gerektiği ve bünyesindeki iş birimlerini nasıl yönetmesi gerektiği.

Şirketlerin pazar paylarını arttırmak için izleyecekleri stratejileri belirlemeden önce içinde bulundukları endüstrinin ne derece çekici olduğunu araştırmaları gerekir.

Yapılan yatırımın geri ödemesi ortalama olarak yüksek olan pazarlara giriş yapmak oldukça zordur çünkü giriş koşulları zordur, tedarikçilerin ve alıcıların müzakere gücü azdır, tamamlayıcı ürün ve servisler azdır.[13,14]

Şirketlerin temel amacı pazar paylarının arttırılmasıdır. Normal olarak pazar payının arttırılmasında bir limit söz konusudur. Şirketler bu limite geldiklerinde çeşitliğe yönelirler. Öncelikle konum olarak çeşitliliğe gidiler ve farklı bölgelerdeki pazarlara girilir sonra da üründe çeşitlilik stratejisi izlenir.

Üç çeşit stratejiden bahsedebiliriz;

- a. Alternatif Yönler
- b. Rekabet Stratejileri
- c. Alternatif Yöntemler

4.1.1 Alternatif yönler

Pazarı ve ürünü ele aldığımızda çeşitliliği seçen şirketler dört farklı yönde ilerleyebilirler. Mevcut pazarda ellerindeki ürünle devam etmek isteyen şirketler, daha fazla reklam yapmak durumunda kalabilirler yada değişikliği tercih etmiyorlarsa sonunda pazardan çekilmek durumunda kalabilirler.

Mevcut pazarda ürün farklılaşmasına giden şirketler bu sayede pazar paylarını arttırabilirler. Aynı şekilde aynı ürünle farklı pazarlara yönelmeleri gibi.

Bir başka seçenek de ileriye entegrasyon, geriye entegrasyon ve yatay entegrasyon dediğimiz stratejinin uygulanması. İleriye dönük entegrasyonda ürünün dağıtımıyla, lojistiği ve satış sonrası desteği ile ilgilenilebilir. Geri entegrasyonda ise ürünün

imal edil   şekli veya ürünü olu  şturan parçaların şirketin kendi bünyesinde   rtemine geçilebilir. Savunma Sanayii'nde   irket evliliklerinde geriye doğru entegrasyon sıkça görülebilir. Yüksek maliyetli projelerde şirketler pazar paylarını rakiplerine kaptırmamak ve de daha fazla paya sahip olmak için geriye entegrasyon stratejisi izleyerek uygun olan şirketlerle evlilik yolunu izlemişlerdir. Aynı zamanda yatay entegrasyonda tamamlayıcı ürünlerin pazar payını alabilmek için   irket evliliği gerçekleştirilebiliyor.

4.1.2. Rekabet Stratejileri

Tüm efektif stratejiler gibi, stratejiyi değişik olmak için seçilen basit kural olarak tanımlayabiliriz. Bu değişiklik anahtar stratejiler üzerine odaklanmak ve bu stratejileri geliştirip şekillendirmek için basit kurallar koymaktır. Bu işlemden ortaya çıkacak olan yapı kimi zaman uzun vadeli rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Genelde rekabet üstünlüğü kısa vadeli olmaktadır ama kimse oluşturulacak yapının kesin olarak ömrünü bilemez. Bu yüzden yöneticilerin ertesi gün gelişecek beklenmedik olasılıkları da hesaba katarak planlama yapmaları gerekmektedir. Bu özellikle kaotik ve çabuk değişen pazarlar için geçerlidir, örneğin bilişim ve internet teknolojileri ve zaman zaman savunma teknolojilerinde olduğu gibi.

Ancak daha durgun pazarlarda yöneticiler detaylar üzerine kurulu karmaşık stratejilere güvenebilirler. Ve gelecek tahminlerini bunların üzerine yaparlar. Unutulmamalıdır ki, karmaşık, hızlı gelişen Savunma Sanayii pazarında girişimciliği ön plana çıkartmanın yararı olacaktır.     karmaşık bir hal aldı  a stratejiler basitle  tirilmelidir.

Savunma Sanayi'ndeki stratejik mantık kaynakları etkilemektir. Kullanılan stratejik adımlar; bir vizyon olu  şturmak, kaynak olu  şturmak ve pazarda etkin olmak yolundadır. Sorulan stratejik soru; ne olmalıyız? Olmalıdır. Kullanılan kaynaklardaki avantaj; tek olmak, değerli olmak taklit edilemeyen olmaktır. Savunma sanayii iyi organize olmuş normal bir hızla gelişen bir pazardır. Elde edilen avantaj uzun vadeli olabilir. Buradaki ilk koşullar değiştikçe yeni bir yapılanmaya gitmek zaman alabilir. Ancak bu pazarda amaçlanan uzun vadeli hüküm sürmektir.

Şirket evlilikleri genelde pazar payını yükseltmek, kendi bünyesi dahilinde olmayan ürünleri bünyesine alarak ürün yelpazesini geliştirmek için yapılır. [15,16]

Savunma Sanayii yatırımı, ürünü ve hizmeti pahalı bir sektördür. Bu yüzden odaklanma stratejileri tercih edilir. Olgunlaşmış pazarlarda pekçok amaca hizmet edecek ürünleri müşterilere sunmak gerekmektedir. Lockheed Martin'in yürütmekte olduğu "Joint Strike Fighter" projesi buna örnek gösterilebilir. Üretimde olan bu özel kullanım amaçlı uçaklar, ürün farklılaşması stratejisi izlemiş olmanın ve pazarın ihtiyacına odaklanmanın bir sonucu olarak ortaya konmuştur. Büyük yatırımın sonunda elde edilecek gelir da büyük olacaktır.

4.1.3 Alternatif Yöntemler

Bu bölümde sözü edilen alternatif yöntemler, ortak şirket yatırımları, şirket alımları ve şirket evlilikleridir. Savunma Sanayii'ndeki şirketler sırasıyla basit komponentler için tedarikçi temini, proje bazında ortaklık, ortak yatırım, şirket evliliği, şirket alımı stratejileri izlerler. Pahalı proje maliyetleri ve şirketlerin farklı konulardaki uzmanlıkları ortak bir amaç uğruna ortak yatırım yapmalarını getirmiştir. Böylece daha önce de bahsettiğimiz gibi maliyet paylaşımı da söz konusudur. [14]

4.2.Ortak Yatırım Yolu ile Sağlanan Stratejik Ortaklıklar

21. yüzyılda ortak yatırımlar farklı ülkelerin uluslararası şirketleri için çok önemli potansiyeller ve yatırımlar sağlamaktadır. Savunma Sanayii'nde yüksek fiyatlar, Ar-Ge, üretim maliyetleri, finansman ve pazarın zorluğu şirket yöneticilerini projelerin altından tek başlarına kalkamayacaklarına inandırmıştır. Bu denli yüksek riskli şirketler tek başlarına almak istemiyorlar.

Özellikle Savunma gibi rekabetin yüksek olduğu bir sektörde, yüksek teknoloji kullanımı, bilgi gizliliği ve özel ürünlerin ve pazarlama tekniklerinin oluşu; sektörde ortak yatırımları yürütürken sanayi casusluğu riskini arttırabilmektedir. Ortak yatırım iki şekilde yapılabilir. Şirketler birbirlerinin tamamlayıcı unsurlarını kullanırlar ve üretim yaparlar. Örneğin Airbus ve Rolls-Royce şirketlerinin uçak modellerinde olduğu gibi. Rolls-Royce firmasının, Airbus A330 serisi uçaklarında kullanılmak üzere Trent 700 modeli motorunu imal etmektedir.

Diğer bir yöntem ise yeni teknoloji üreticisi bir şirketin farklı bölgelerdeki pazara girmek için değişik dağıtım kanallarını kullanmasıdır. Bu, özellikle Japon firmalarının tercih ettiği bir yapıdır. İlk yönetimde, yapılanmada her iki taraf da

yaptıkları işte iyidirler. Diğer taraftan ikinci yöntemde ise taraflar zayıf noktalarını gidermek için ortaklığı girerler.[17]

4.3 Şirket Alım Politikaları

Şirket alımları, yeni pazarlara ulaşabilmek için en hızlı yöntem olarak kabul edilmektedir. Sadece yeni pazarlarada var olmak değil, aynı zamanda yeni kapasiteler geliştirme imkanı da sağlanmaktadır. Gitgide Savunma Sanayii'nde ki şirketler pek çok ticari şirketlerde olduğu gibi şirket evliliklerini ve alımlarını büyüme stratejisi için en önemli yöntem olarak görmektedir.

Şirket alımı iki türlü olabilir. Peşin para ile alım yada şirketin hisse senetleri ile alım. Hisse senedi ile alım yapan şirketler hisse senedi sahipleri ile hem birleşmenin değerini hem de riskini paylaşırlar. Hisse değerlerine bakıldığında şirketin mevcut durumdaki hisse değerleri ile nominal yani kurulduğu gündeki hisse değeri arasındaki değişim göz önüne alınır.

Genelde şirket alımı açıklandığı an alıcı firmanın hisselerinde ani bir düşme gözlenir. Bunun sebebi hisse sahiplerinin birleşmeye şüpheyile yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Şirketin süregelen başarısını birleşme ile birlikte sürdürüp sürdüremeyeceği merak edilir. Bazen şirket alımları başarısız olabilir çünkü birleşmenin getirdiği avantajlar rakipleri tarafından kolay taklit edilebilir yapıda olabilir. Bu yüzden şirket alımı rekabet üstünlüğü getirecek nitelikte olmalıdır.

Şirket alımını gerçekleştirmeden önce yönetim kurulunun kendine sorması gereken üç önemli soru vardır; alınacak olan şirketin hisseleri değerinin altında mı, değerinde mi yada değerinin üstünde mi? Gerekli sinerjinin oluşturulamama riski nedir? Bu iki sorunun cevabı alımın nakit ile mi yoksa hisses senedi ile mi olacağını belirler. Son soru ise alıcı firmanın hisse değerinin düşme olasılığı ne kadar yüksek olduğunu sormaktadır. Bu sorunun cevabı, değerine göre ödeme yada hissesine göre ödeme konusunda yol göstermektedir. [18]

Hedeflenen şirket alımları bazen olumsuzlukla sonuçlanabilir. Bunun sebepleri arasında; şirket alımı sırasında geliştirilen stratejinin öneminin abartılması, şirket alımının önmini abartmak ve bazen de değerinden fazla değer biçip ödeme yapmayı gösterebiliriz.

Alıcı konumundaki şirketin yönetiminde söz sahibi olan kişiler satın alma heyecanına kendilerini kaptırdıklarından mantıklı düşünme sınırlarının dışına çıkarak alacakları şirketlere değerinden çok daha fazla değer biçerler.

Şirket alımının başarılı olabilmesi için gerçekten alınacak olan şirkete hak ettiği değeri biçebilmek ve en uygun şekilde ödemeyi yapabilmektir. Değer biçilmesi sırasında göz önünde tutulması gereken farklı değer kriterleri vardır;

4.3.1 Sinerji Değeri

Alıcı şirketler hesaplanmalarını genel olarak beş çeşit hesaplama üzerine yaparlar; maliyet azaltma, kar artımı, işlem geliştirilmesi, finansal mühendislik ve vergi yararları.

a) Maliyet düşürme (Cost saving):

Genelde iş sayısını azaltma, iş yerlerinin kapatılması ve bunlara bağlı olarak harcamaların kısılması ile gerçekleştirilir. Bir başka yöntemde ise, satın almadaki stratejinin değiştirilmesi ile maliyet azaltma yoluna gidilebilir.

b) Kar Artımı (Revenue enhancement):

Bazen şirketlerin birleşmesi ile daha yüksek oranda ve hızlı büyüme gerçekleştirilebilir. Kar düzeyinin tahmin edilmesi dış faktörlere de bağlı olduğundan zor olabilir.

c) Süreç Geliştirilmesi (Process improvement):

Maliyetin azaltılması dublikasyonları yok ederek ya da satın alma hacmini düşürerek elde edilebilir. Kar artımı farklı imkanları birleştirerek organizasyon iyileştirilmesi ile elde edilir. Süreç geliştirilmesi ise bunların tam tersine yönetimin şirketeler için en iyi olan işlem ve yönetim şeklini birbirlerine aktarması ile gerçekleştirilir.

d) Finansal Mühendislik:

Alım sırasında yaşanacak olan etkileşim sayesinde hedef şirketin borçlarını tekrar düzenleme imkanı verilebilir.

e) Vergi İmkanları:

Vergi yapısındaki değişiklik genelde anlaşmaları zor duruma sokabilir ancak vergi mühendisliği dediğimiz ve bu kapsamda yapılan ayarlamalar ile birleşmeden oluşan şirketin vergi oranının birleşmeden önceki oranla eşit ya da daha düşük olması

sağlanır. Vergi yapılanmasının amacı bir defada ortaya çıkacak olan vergi maliyetlerini en aza indirmektir.

Yine de vergi mühendisliği sayesinde her ne kadar şirketler için oldukça yararlı koşullar sağlansa da, vergi açısından, şirket evlilikleri ya da alımları sadece vergi açısından oluşacak olan yararlar için yapılmamalıdır. Asıl amaç pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak olmalıdır. [19]

4.4. Şirket Alımları ve Şirket Evliliklerinde İzlenen Yollar

Başarılı şirket alımları ve evlilikleri beş adımdan geçer. Bunlar;

- Potansiyel anlaşmaları taramak
- Başlangıç anlaşmasına varabilmek
- Disiplinli çalışma prensibi oluşturmak
- Son aşamadaki anlaşmaları oluşturmak
- Sonuca bağlamak

Şirket alımı olasılıkları birden oluşabilir ve genelde çabuk değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden potansiyel anlaşmaları değerlendirmek için strateji geliştirmeyi ve iyimser bir şekilde tepki göstermeyi iyi dengelemek gerekmektedir.

Pazardaki olası anlaşma potansiyellerini tararken hangi olasılıkların hangi fiyatlarda olduğunu iyice araştırmak gerekir ve her potansiyeli öncelikle kendi başına değerlendirmekte fayda vardır. Oluşturulacak stratejide şirket alımının büyüme stratejisinin bir parçası olmasına dikkat edilir.

a) Potansiyel anlaşmaları taramak:

Mevcut pazardaki tüm olasılıklar değerlendirmelidir sadece üzerinde çalışılan olasılıklar değil. İyi bir fırsat olduğunu düşünülen bir anlaşma için stratejiyi ikinci plana atılmamalıdır.

b) Başlangıç anlaşmasına varabilmek:

Bu aşamada fiyata odaklanmamak gerekir. Anlaşmanın başarısı için ayrıntılara gereken önemi vermek gerekir. Daha önceki anlaşmalardan da yararlanarak karşılıklı güven geliştirmek gerekir.

c) Disiplinli çalışma prensibi oluşturmak :

Detaylarda orataya çıkacak pürüzleri, sorunları iyice araştırmak gerekir. Hedefteki yöneticileri iyice tanımaya odaklanmak gerekebilir.

d) Son aşamadaki anlaşmaları oluşturmak:

Yöneticilerle zamanında müzakere etmeli, olası anlaşma için alternatiflerin olmasına dikkat edilmelidir.

e) Sonuca bağlamak:

Hisse sahiplerini ikna ettikten sonra anlaşmaya varılması ve imzalar atıldıktan sonra vakit kaybetmeden anlaşmanın bir an önce yürürlüğe girmesi.

Eğer bir şirket alımı başarılı olamadıysa şu sorulara cevap aramak gerekir:

- Bu alımı gerçekleştirememek şirketiniz için başarı mı başarısızlık mı olmuştur?
- Eğer bir kayıpsa, neyi daha farklı yapmalıydınız?
- Eğer başarı ise şirketi bu anlaşmadan dışlayan ne yaptık?
- Sinyaller önceden nasıl fark edilebilirdi?

Eğer başarılı bir anlaşma gerçekleştirildiyse aşağıdaki soruları cevaplamak faydalı olabilir;

- Süreç sırasında başarılı gerçekleştirilen neydi?
- Hangi problemler, ne zaman ıskalandı?
- Bu problemleri önceden görebilmek için hangi aşamaları iyileştirmek gerekecek?
- Alınan şirket ile alındığı düşünülen şirket arasında nasıl bir fark söz konusu?[20]

5. SAVUNMA SANAYİİ'NDE ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN SON 20 YILDAKİ DEĞİŞİM ANALİZİ

5.1 Değişimin Sebepleri ve Yeni Oluşumlar

1980'li yıllarda Soğuk Savaşın bitmesi, silikon devrimi, “Yıldız Savaşları” fenomeni sektördeki şirket birleşmelerinin temelini oluşturmaktadır. Şirket birleşmeleri iki bölümde ele alınabilir. 80'li yıllarda gerçekleşen birleşmeler ve 90'lı yıllarda gerçekleşen birleşmeler ve stratejik nedenleri.

Önceki bölümlerde kavramsal olarak Savunma Sanayii pazarının özellikleri, bu pazardaki ulusal ve uluslararası şirketlerin özellikleri, sanayiinin ekonomik yönü, şirket stratejileri, ortak yatırımlar, evlilikleri, şirket alımları, hakkında ayrıntılı olarak yapılan açıklamalardan da yararlanarak son 20 yılda gerçekleşen gelişmeler bu bölümde incelenmiştir.

1989 yılında Berlin duvarının çöküşü ve Soğuk Savaşın bitmesinin etkileri iyice hissedildiği yıllarda pek çok ülke savunma harcamalarına ayırdıkları bütçelerini kısıtlar. Pek çok endüstri için birkaç yüzdelik pazar kaybı büyük sorunlar getirirken Savunma Sanayii'ndeki şirketler kimi zaman yüzde 50'lere varan kayıplar yaşamışlardır.

1980'li yıllarda Savunma Sanayii'nin pazar özelliklerine baktığımızda öncelikli olarak ;

1. Pazarda daralma
2. Pazarın tek müşterisi hükümetler
3. Pazar uzun vadeli

olduğunu görmekteyiz.

1980'lerde başlayan bu sektörel değişimi iki bölümde incelemek de fayda var. Öncelikle silikon devrimi ile birlikte sektörde bir patlamanın olduğunu altını çizmek gerekir. Şirketler yeni teknoloji ile kendilerine geliştirmeye ve farklı ürünler

sunmaya başladılar. Bu ortamdaki şirket birleşmeleri incelendiğinde yeni ekonomik arayışlar öne çıkmaktadır. Şirket yatırımları artmakta, pazar büyümekte, yeni ürünlere talep artmaktadır. Ancak artan talebe şirketler yetişmemekte yada projelerin altından tek başlarına kalkamamaktadırlar. Bu sebepten teknoloji ortaklıkları baz alınan şirket birleşmeleri yaşanmaya başlanmıştır.

80'lerin başında büyük savunma harcamaları yapan ülkelerin başında ABD, SSCB, Fransa, Almanya, İngiltere, Arjantin, Hindistan yer almaktaydı. Özellikle Amerikan firmaları sektördeki değişimi ilk fark edenler olarak kendi aralarında farklı boyutlardaki birleşmeleri başlattılar.

Savunma Sanayii'nde 1989'dan sonar, ikinci dönem olarak adlandırabileceğimiz şirket birleşmeleri başlamıştır. Artık pazar küçülmeye başlamıştır. Sadece ABD'de 1990 senesinde 15 Savunma Sanayii şirketi varken, EK C'de yer alan Şekil C.1 ve Şekil C.2.'de görüldüğü gibi, 1997 senesinde büyük şirket sayısı 4'e inmiştir. Bu dönemde başlayan birleşmelerin sebepleri daha çok ürün farklılaşmasını baz alarak yapılan, satranç oyununun andıran birleşmelerdir. Günümüzde bu tarz birleşmeler halen devam etmektedir.

5.2 Şirket Birleşmelerinde Farklı Yapılanma Seviyeleri

Savunma sektöründeki ortaklıklar ve birleşmeler sektör, şirket ve proje matrisindeki etkileşimleri ile incelenmelidir.

Şirketler farklı zamanlarda ortam koşullarının gerektirdiği ölçüde farklı seviyedeki ortaklıkları gerçekleştirmektedirler. Sektörel, şirket ve proje bazında yapılan bu ortak çalışmalar incelendiğinde en alt seviye ortaklık olarak tedarikçiler (suppliers) kabul edilmektedir. Şirketin üstlendiği projeler bazında gerçekleşir. Proje uzun vadeli olduğunda standart ürünlerin (on the shelf item) üretilmesi farklı ufak tedarikçi firmalara verilebilir.

İkinci aşama ise yine proje dahilinde gerçekleşen ortaklıklardır (partnership). Bu tür ortaklıklar projenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmesi için geliştirilecek özel ürünlerin üretilmesi için gerçekleştirilir.

Üçüncü aşama sektörel olarak gerçekleşen büyük ortaklık yatırımlarıdır (Joint venture). Sektör için geliştirilen yeni bir ürün söz konusu olduğunda farklı şirketlerin katılımıyla gerçekleşir. Buna örnek olarak Boeing şirketi ve Honeywell şirketinin

B737 yeni jenerasyon uçaklarının üretimini alabiliriz. Bu yeni uçak modelinde kullanılmak üzere tasarımı yapıp imal edilen avyonik sistemler bu ortak yatırımın bir sonucudur.

Bir başka örnek de Lockheed Martin firmasının geçen sene kazandığı onaylanan Joint Stike Fighter projesidir. Oldukça yüksek maliyetli bir projedir. Bu yüzden proje bir ortak yatırım niteliği taşımaktadır. BAE System ve Northrop Grumman uçağın yapısında çalışırken, Rolls-Royce firması motorun tedarikinden sorumlu, Hollandalı Fokker firması iç kablo donanımından, Airbus Endüstrisi lojistik desteğinden, İsrail Elbit firması kask tedarikinden ve yine Hollanda Ulusal Hava-Uzay Labaratuarları testlerden sorumlu olarak projeyi yürütmektedir.[21]

Son aşamada ise sırasıyla şirket evlilikleri ve şirket alımları gelmektedir. Bu birleşmeler şirketlerin tümünün alınmasıyla gerçekleşeceği gibi, şirketin bazı altı iş birimlerinin alınması ile de oluşabilir. Bu aşamalar her ne kadar şirket bazlı gözükse de aslında tekel önleme kanunları açısından sektörel de kabul edilebilir.

5.3 Tekelleşme

Özellikle şirket evlilikleri ve alımlarında hassas bir konu olan tekelleşmeyi iki gruba ayırabiliriz.

5.3.1 Dikey Tekelleşme

Bu yapıyı açıklamak için bir örnek kullanmak daha doğru olacaktır. 1930'lu yıllarda United Airlines-Boeing-Pratt&Whitney firmaları tek bir şirketti. Eğer tekelleşme yasası sayesinde ayrılmasalardı aynı dönemdeki pek çok firmanın akıbetine uğrayıp yok olacaktı. Bunun sebebi ise çok açık; bu tek dev şirket uçak üretiminin imal hattı için önemli olan iki unsuru bünyesinde bulundurmaktaydı. Hem gövde üretimi hem de motor üretimi. Sonuçta United Airlines hava yolu şirketi sadece kendi bünyesinde üretmiş olduğu uçak modellerini ve bu model için geliştirilen ve yine kendisinin ürettiği motor tipini kullanmak zorunda kalacaktı. Bu hem havayolu şirketi olarak rakiplerinin avantajlarından yararlanmasını engelleyecek hem de üretici firma olarak ihtiyacı karşılamak üzere sürekli aynı üretimi yaparak rakiplerinin gelişmelerini takip etmesini zorlaştıracaktı.

Şirketlerin ayrılmasından sonra, bu durumdan en fazla yararlanan kuşkusuz günümüzde dünyanın bir numaralı Savunma Sanayii şirketi olmayı başaran Boeing şirketi olmuştur.

5.3.2 Yatay Tekelleşme

Pazarda bir şirketin pazar payını arttırmak için rakip şirketin de ürünlerini bünyesine katması yapay tekelleşmeye örnek gösterilmektedir. Buna örnek olarak General Electric firmasının Honeywell'i alma girişimini gösterebiliriz. Her iki firmada da aynı amaca yönelik motor serisi üretimi söz konusuydu. Bu şirketlerin birleşmesi oluşacak ortak şirketin, pazarın büyük bir kısmına hakim olmasını sağlayacaktı. Bunun üzerine Avrupa tekelleşmeyi engelleme komisyonu bu yeni oluşuma karşılık General Electric'ten şirket bünyesinde olan uçak leasing firmasını elinden çıkartmasını istedi. Bu örnek aynı zamanda 1989'dan sonra oluşan şirket birleşmeleri için de bir örnektir. General Electric oldukça kazançlı olan bu leasing biriminden vaz geçmek istemedi ve anlaşma gerçekleşmedi.

Burada akla gelen soru Amerika'nın birleşmeye kendi tekelleşme yasası açısından nasıl yaklaştığı olabilir. Amerika, aslında tekelleşme yasası çerçevesinde uygunsuz olan bu birleşmeye kendi ülke çıkarları açısından onay verdi. Bu şekilde Avrupa'da güçlenmeye başlayan Savunma Sanayii ortaklıklarına karşı büyük bir üstünlük sağlamış olacaktı.

5.4 1980-1989 Dönemi Şirket Birleşmeleri

1980'li yıllarda başlayan silikon devrimi teknolojik pek çok gelişmeyi hızlandırmıştır. Teknoloji ile etkileşimi göz ardı edilemeyecek boyutta olan Savunma Sektörü bu değişimle birlikte yeni projeler üretmeye başlamıştır. Bu projeler oldukça yüksek maliyetli ve geniş kapsamlı projelerdi. O dönemde var olan savuna şirketleri yüksek teknoloji gerektiren bu projelerin altından tek başlarına kalkamayacaklarını anladılar. Bu dönem pazar koşulu için “pazarın çekmesi” (market pull) kavramını kullanabiliriz. Büyük projeler şirketleri birleşmeye çekiyordu.

Şirketler hızlı değişime uğrayan koşullara ayak uydurmak, rekabet üstünlüğü sağlamak için yüksek teknolojiyi biran önce kendi bünyelerine katmak istiyorlardı. Böylece projelerin maliyetlerini düşürmüş olacaklardı.

Söz konusu olan dönemde pazar aslında halen büyümeye devam etmekteydi. Bu büyük pazarda şirketler projelerin altından tek başlarına kalkamadıklarından şirket birleşmeleri gerçekleştirildi.

Sonunda şirketler daha önce sahip olmadıkları teknolojilere ulaştılar ve farklı kapasitelere sahip olarak çıkılan ihalelerde daha ayrıntılı ve isteğe uygun bütünlükte bir paket sunarak rekabet üstünlüğü elde etmiş oldular.

5.5 1989-2002 Dönemi Şirket Birleşmeleri

Bu dönemi bir önceki dönemden ayıran en önemli fark pazarın küçülen bir pazar olmasıdır. Artık şirketler daralan pazar koşullarında teknoloji transferi sağlayacak birleşmelerden çok ürün farklılaşması getirecek birleşmeleri gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler. Bu ortamda ise itici pazar (market push) koşullarının, proje azlığından dolayı şirketleri farklı pazarlara ilgilenmelerine itmiştir.

Savunma sektöründeki şirketler, sektörün daralması ve yapılan harcamaların da azalmasıyla sivil sektöre yönelik yatırımlarına para akışlarını kaydırmışlardır. Ekonominin inişte olduğu bu dönemde Savunma Sanayii devleri diğer şirketler ile ortaklığa giderek hem rekabet edilebilirliklerini hem de verimliliklerini arttırdılar. Böylece farklı pazarlara nüfus etme imkânını elde ettiler.

1980'li yıllardan beri devam eden birleşmelerin neticesinde artık savunma şirketleri pek çok farklı alt birimden oluşmaktadır. Bu birimleri farklı sektörlerle hitab eden ürünler üreten olabilir. Son yıllarda yaşanan şirket birleşmeleri, şirketlerin topluca alınmasında çok bu alt birimlerinin alınması şeklinde gerçekleşmiştir.

Tüm şirket alımına örnek gösterebileceğimiz son yıllarda yaşanan en güzel örnek 1999 yılında gerçekleşen Allied Signal firmasının Honeywell firmasını aldıktan sonra "Honeywell International" adı verilen yeni şirketin oluşmasıdır.

1989'dan sonra gerçekleşen bu alımlar sektörün sürekli değişmesini ve sektörde yer alan şirketlerin sıralamasının da değişmesini etkilemektedir.

Örnek olarak McDonnell Douglas firması ve Boeing örneğini verebiliriz. McDonnell Douglas şirketinin yeni jenerasyon savaş uçakları anlaşmasını kaybetmeleri onların Boeing tarafından alınmalarını doğurmuştur. İlk olarak şirketleri oluşturan iş birimlerine bakılmıştır. Boeing şirketi ve McDonnell Douglas şirketinin sivil

helikopter alanındaki üretimleri birbirlerine rakip ürün olarak uyuşmaktaydı. Boeing şirketi bu pazarı almanın karlı olacağını düşündüğünden ilk aşamada bu birimden vazgeçmek istemedi. Bunun üzerine Boeing kendi bünyesindeki birimleri tek tek gözden geçirerek uzun vadede hangi iş biriminin nasıl bir kazanç getireceği analizini yapmıştır. Nükleer denizaltı üretiminde kullanılan pompaların pazardaki doygunluk sonucu 20 yıl boyunca satışı olmayacağından bu biriminden vazgeçmiştir. Amerikan hükümetinden alınan izinle belli bir süre içerisinde bu birimini yeni alacağı birim karşılığında satacağı tahvütünü vermiştir.

Bu şekilde sürekli olarak savunma sektöründeki firmaların farklı birimleri el değiştirmektedir. Farklı kapasiteye sahip olan firmaların sıralamaları gerek iş birimleri bazında gerekse şirketin bütünü ele alınarak değişmektedir.

Şirketler stratejik planlamalarını yaparken şirketin 5,10, 20 sene sonraki geleceklerini düşünerek karar vermektedirler. Böylece rakip şirketlerin hangi birimlerini almalarının onlara rekabet üstünlüğü sağlayacağını uzun vadeli daha net görebilmektedirler. [22]

6. SAVUNMA SANAYİİ'DEKİ GELİŞMELERİ İNCELEYEN ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Savunma sektörü ile ilgili bu güne kadar pek çok makale yazılmıştır. Savunma Sanayii'nde şirket birleşmelerinde rekabet stratejileri konusunda doğrudan ilgili bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak sektördeki stratejiler, gelişmeler ve birleşmeler ile ilgili pek çok makale ve araştırma çalışması mevcut.

Bu makale ve araştırmalardan seçilen bir kaç örnek sunulmuştur.

6.1 Şirket Evliliğinde Risk Oluşum Profili

Şirket evliliklerinin potansiyel çıkarlar açısından popüler olduğu bir süreç yaşandı. Şirket evlilikleri temelde şirketler arasında yalnız başarımları mümkün olmayan yönlerde, onları rekabet edebilir kılan firmalar arası ortaklıklardır. Bu yöntem şirketlere, rekabetçi konumlarını güçlendirmede yaşamsal önemi olan; kaynaklara, beceri ve pazarlara erişim olanağı sağlar.

Kurumlar yeni iç kabiliyetlerini ya da varolan rekabet güçlerini daha etkin ve yaygın kullanabilmek amacıyla evlenebilirler. Bir şirket, sıfırdan başlamak yerine yeni rekabet koşullarını yakalamış bir diğeriyle evlilik gerçekleştirmenin daha ucuz ve hızlı sonuç sağladığından bunu yapabilir.

Bu şirket evlilikleri çok riskli de olabilir. Taraflar arasında bir birleşme kararı ardından konfigürasyonlara geçildiğinde, her iki taraf için birleşme ardından en üst verimliliğe erişebilmek önemli riskler de taşıyabilir.

Şirket evlilikleri; farklı yorumlara açık, akışkan, sürekli evrim gözetken, ve çok yüzlü ve de yan etkilerden arınmamış bir rekabetçi seçenektir. İşte AT&T nin CEO su nun 1995 de NCR ile başarısızlıkla sonuçlanan birleşme girişim ardından söylediği; “Bu değişik işlerin karmaşıklığı, birleşme avantajlarının önüne geçti.” cümlesinde bu gerçek yatar. [23]

6.2 Birleşmelerde Başarıya Giden Yol

Bir birleşmede başarı için ne gerekir sorusunun yanıtı önce başarının tanımında gizlidir. Burada başarı; bir birleşme niyetinde olan tarafların öngördüğü potansiyelin, gerçekleşmesi olarak özetlenebilir. Bunu da temelde iki noktayı vurgulayarak açabiliriz; efektif bir stratejik kararlılık, efektif bir kurumsal müttefiklik.

Stratejik kararlılık öncelikli olarak performansla ilgilidir ve şirketler arasında değer yaratma ve artı değer katma potansiyelinin merkezidir. Bu da birleşmedeki potansiyel tarafların bir diğerinin stratejilerini nasıl geliştirebilecek ve bütünleyecek oldukları böylelikle de birleşmiş şirketin finansal ya da finans dışı hedeflerine sağlayacakları farkedilebilir katkılar olarak tanımlanmaktadır. Stratejik kararlılığı gerçekleştirmek; değer yaratmanın temelini oluşturan kritik beceri ve kaynakların başarıyla paylaşımı ya da değiş tokuşunu gerektirmektedir.

Değer yaratmanın bağlı olduğu temel konular arasında da öncelikli olarak; kurumsal kimliklerinde, üst yönetim tarzlarında, idare sistemlerinde ve karar-oluşturma uygulamalarında, belirlenmiş olduğu şekildeki benzerlikler yer alır.

Organizasyonel rekabetçilik genelde; birleşmenin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilecek çatışma ve kesinti gibi olasılıklarını en aza indirmeyeyle doğrudan ilişkili olduğundan, arzu edilir olarak ele alınmalıdır. Bu arada ilişkide tansiyon da; bir ölçüde, grup-düşünselliği engelleyerek, yaratıcı düşünsellikle sonuçlanacağından değerdindirilebilirse de, bu yararları elde edebilmek için, dikkatle yönetilmelidir.[24]

6.3 Bir Şirket Nasıl Küresel Olur?

Dünya çapında varolan ekonomik kriz, ekonominin nasıl küreselleştiğini dramatik bir biçimde ortaya koymaktadır. Birkaç gelişmekte olan ülkede para hareketleri olarak görülmeye başlayan olgu, Asya'da; Batı'yı da yutmak üzere tehdit eden, bir reaksiyon patlamasına dönüştü. Finansal ve üretim piyasaları benzeri görülmemiş şekilde içiçe geçmiş durumda.

20inci yüzyılın başlarında bile, gelecekteki bir küreselleşme kıyameti öngörüsü üzerine sadece birkaç ülke kur ve mallarının çoğunun ticaretiyle başdebiliyordu. Yeni yüzyıla başlangıç sürecinde ise, hemen bütün ülkelerin tek bir ekonomi denizine rota çizdiklerini söylemekle haksızlık etmiş olunmaz.

Dünya pazarlarının birleştiği söylenebilir. Ama küresel pazarların küresel-zihniyetli şirketler yarattığını da söylenebilir mi? Kendi ülke koşullarına bağlı olarak değil de, sadece pazar fırsatlarıyla oluşturulmuş köksüz şirketlerin ortaya çıktığını mı görmekteyiz? Yöneticiler kendi yerel bölgeleri dışında büyüme olanakları ararken, davranış biçiminde sözde küresel ideal yöntemi çıkarına geleneksel işleyiş kurallarını askıya mı alıyorlar? Şirket uygulamaları küreselleşme kandırmacasıyla örtüşüyor mu? Siyaset arenasında, küresel şirketler, ulusların kendi ayırd edici özelliklerini koruma çabalarının üstüne mi çıkıyor?

The Myth of the Global Corporations (Küresel Şirketler Miti) adlı kitabın yazarlarına göre bu soruların yanıtı; hayır'dır. Onlar çokuluslu şirketler arasında, ülkelerinin kendine özgü siyasal ve ekonomik özelliklerinin temeli yönünden bakıldığında büyük farklılıklar gözlemlemektedirler. Kurumsal davranışlara bakıldığında ise yazarların ulusun bir kader olduğu görüşleri yeterince ikna edicidir.

Yazarların görüşü ; “Davo ya da Aspen de buluştuklarında aynı ağızdan türkü söyleseler de, dünyanın en büyük iş girişimcileri temel stratejik davranış ve hedefleri yönünden farklılık göstermeyi sürdürmekte”ler”, yolundadır.

Ar-Ge çalışmalarına yapılan yatırımlar da ulusal temellerde değişiklik göstermektedir. Amerikan şirketleri daha çok bilimsel-temelli endüstrilerde önemli gelişmeleri amaç edinirken, Japon ya da Alman şirketleri daha çok “orta –teknolojide dar ölçekli, üretim-temeline dayalı otomotiv sektörü gibi endüstrileri tercih etmektedir.

Dahası, Amerikan yöneticileri Ar-Ge yi kendi şirketlerinde belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kullanırlar. Almanya’da Ar-Ge ise şirketler arasında paylaşıma açıktır ve yenilikçiliğin tüm ekonomiye yaygın dağılımına yöneliktir. Japon Şirketler de yaygın paylaşıma eğilimlidir ancak ulusal hükümet çoğu kez, farklı endüstrilerde yenilikçilik alanında belirgin hedeflerin seçimini güdümlenmek üzere müdahalede bulunur.

Yetenekli işgücüne fırsat veren ülkelerin daha çok uzmanlaşmaya yöneldiği bilinmektedir. Amerikan şirketleri bu gerçekten büyük ölçüde yararlanmışlardır. İnsanlar Amerika Birleşik Devletlerine çalışmaya geldiklerinde, kendi ülkeleriyle olan kişisel ve profesyonel bağlantılarını sürdürürken, genellikle Birleşik Devletler kurumlarına da uyum sağlamaktadırlar. Bunun sonucunda da Birleşik Devletler

şirketleri kendi kurumsal temellerini değiştirmeden küresel işgücü pazarlarından yararlanmaktadır.

Bilginin küresel dağılımının en iyi bilgisayar endüstrisinde işlediğini açıkça görebiliriz. Her yıl binlerce iyi eğitim görmüş mühendisin Hindistan'ın teknoloji enstitülerinden mezun olduktan sonra; bir bölümünün Silikon Vadisi'ne göçtüğünü, bazılarının Hindistan'ın yüksek teknoloji merkezi Bangalore'ye gittiklerini, diğerlerinin ise ikisi arasında gidip geldiğini görürüz. Silikon Vadisine göç edebilenlerin, kendi ülkesinde kalanlara göre önemli ölçüde farklı koşullarda çalıştıkları açıktır. Mühendisler düzenli olarak şirketler arasında harekettedir ve ücretleri de bu dinamik ve akışkan işgücü piyasasına bağlıdır.

Bilgi hem şirketler bünyesinde hem de şirketlerarası özgürce hareket halindedir, üstelik görev tanımları ve diğer etiketlerin pek anlam taşımadığı gözlenmektedir. Yeni şirketlerin kurulması ya da varolanların kapatılması işten bile değildir. Bu durumda ise eğer şirket düşüş trendine girmişse, anamal olan insan gücü hemen kapının dışındadır. Yine de ayrılan çalışanlar ve onların bilgisi, bölgede kalmaktadır. Bu esnek düzenlemeler de çok yenilikçi bir çalışma ortamını güdümler.

Ama küreselleşmede her zaman herşey yolunda gitmez, elbette. Bir şirketin amacı, kolaylıkla uyum gösteremeyen katı ulusal kurumların, üzerindeyse, zorluklar başlar. Büyük Alman elektronik grubu Siemens örneğini ele alalım. Küresel rekabetçilikle yüz yüze kaldığında kendisini daha da yenilikçiliğe adadı. Siemens Silikon Vadisi'nin düz iç örgütlenmesine uymalı mıydı? Hükümet değişime izin verdiyse de, bu feci bir hata olabilirdi. Alman işgücü piyasası işçilerin, karşılığında şirket bünyesinde ödemelerin artışına yol açacak şekilde becerilerini geliştirdikleri öngörüsüne dayanmaktadır.

Beceri ve ödüllendirilme arasındaki bu garantilenmiş bağlantı olmaksızın, ülke, iş gücü, otomotiv gibi ağır hareket eden endüstrilerde ülkeye rekabet avantajı getiren yetileri kaybedebilir. Alman şirketleri, eğer ülkelerinin iş pazarı bu çabaları desteklemezse, organizasyonlarını ve rekabetçiliklerini tek başlarına değiştiremez. Yüksek-teknolojide dünya çapındaki rekabet yoğunlaştıkça, Alman Şirketleri Ar-Ge çalışmalarını daha esnek alanlara kaydırmadan, bununla başedemez.

Buradaki mesaj açıktır; yöneticilerin stratejik olarak yapabilecekleri, nerede yer aldıklarıyla doğrudan bağlantılıdır.

Siemens gibi şirketler bazı işlevlerini yenilikçiliğe daha açık çevrelere kaydırmaya karar verdiğinde, en kolay yol şirket evlilikleridir. Ancak, bunun getirileri yanısıra sorunları da elbette vardır. Küreselleşme üzerine ulusal tartışmalar, Fransa sokaklarından Endonezyanın köylerine kadar yayılmaya başladığı gözardı edilmemelidir.

Bu tartışmaların temel kaygısı, ulusal kültürlerin yaşayabilmesi üzerine endişeler ve hızlı değişimdeki adaletsizlik değil, aynı zamanda ulusun yarar ve çıkarlarının kaynağı üzerine, karmaşık sorgulamalardır. Küreselleşme sadece etkin siyasal ve ekonomik çıkar gruplarının, ulusal kurumlara karşı öfkeleri nedeniyle savaş çıgıkları başlatmış olmaları nedeniyle yetkin bir güç değildir. Küreselleşme, çoğunun konsepti tehlike alarmı olarak görmelerine rağmen, dünyanın her köşesindeki iddialı bireylerin hayal gücüne sızabilmiş etkili bir fikir olması nedeniyle de güçlüdür.

Rekabetçilik konusunda engel oluşturan ulusal politikalarla, küresel anlamda duyarlı dünya vatandaşlığının esinleri arasındaki doğru dengeyi oluşturma çabaları, yöneticiler ve şirketleri için en önemli bir meydan okuyuştur.[6]

6.4 Savunma Şirketlerinden Saldırgan Stratejiler

Çalışmada ürün farklılaşması stratejisi uygulayan şirketlerin karşılaştıkları problemleri anlatmaktadır. Farklılaşma stratejisi şirket büyüme stratejilerinin en riskli seçimidir. Bunu sebebi olarak öncelikle şirketlerin genelde nüfus ettikleri yeni pazarlara ilgili fazla deneyime sahip olmamaları gösterilmektedir. İkinci bir neden ise şirketlerin farklılaşma stratejilerini mevcut pazarlarında bir sorun çıktığı zaman tercih ettiklerinden dolayı yeterli değerlendirme yapılamadığı açıklamasıdır.

Çalışmada pazar payını artırma stratejilerinde konsolidasyon stratejisinden bahsedilmektedir. Örnek olarak Northrop şirketinin Grummanı alması ve Martin-Marietta'nın başarısız olması gösterilmekte. Bu örnekte, Northrop'un Grumman'ı almadaki başarısı şirketin ABD hükümetini destekleyen bir savunma şirketi olması ve askeri uçaklar, elektronik sistemler ve destek servisleri konusunda uzman olması ve ayrıca Grumman'la birbirlerini tamamlamaları olarak açıklanmaktadır.

Konsolidasyon stratejisine diğer bir örnek olarak ise Lockheed ve Martin-Marietta birleşmesi verilmektedir. Bu birleşme Amerika'nın en büyük ikinci şirketini oluşturmaktadır.

Araştırmada incelenen ikinci strateji ise elden çıkarma stratejisi. Pazar daralma yaşarken, zor durumda olan bazı şirketler ucuz fiyatlara satışa çıkarılmışlardır. İyi durumda olan şirketler bu satıştaki şirketleri alırlar. Sonunda alınan bu şirketlerin yatırımları ve tüm değerleri kullanılamayacak hale gelene kadar tüketilir. Şirket artık tamamiyle kullanılmış ve tükenmiştir. Loral firması, Ford, Goodyear ve LTV firmalarının savunma ve havacılık birimlerini satın aldığında bu tarz bir strateji izlemiştir.

Üçüncü strateji olarak şirketin az da olsa deneyiminin bulunduğu, Ar-Ge çalışmasını yaptığı, üretim, pazarlama tecrübesinin olduğu pazarlara girmesi olarak makalede ele alınmıştır. [25-26]

Savunma ile ilgili bir başka çalışmada; EADS firmasının oluşumu hakkındaki bilgi verilmektedir. Bu makalede üzerinde durulan konu, artan küreselleşmenin etkisinde, yeni ve karlı bir büyüme için EADS birleşmesinin önemli bir adım olarak yorumlanmasıdır. Bu amaca ulaşmak için havacılık-savunma sektöründe günden güne daha çok know-how ların satın alınmasından bahsedilmektedir. Böylece daha pekçok teknoloji yönetimi elde edilmiş olunacaktır. Bu yeni şirket %33 DASA (Almanya), %21 Alenia Spa (İtalya), %13 Construcion Aeronauticas SA (İspanya) firmalarının birleşmesinden doğmuştur.[27]

7. NORTHROP GRUMMAN – TRW BİRLEŞMESİ

22 Şubat 2002 tarihinde Amerikan şirketi Northrop Grumman'ın yapmış olduğu basın açıklaması, Uluslararası Savunma Sanayii pazarında yeni bir hareketlenme başlattı. Northrop Grumman, yine bir Amerikan şirketi olan ve Savunma Sanayii'nde önemli projelere imza atan TRW şirketini almayı teklif etmişti. TRW şirketi özellikle son iki aydır Amerikan Savunma Bakanlığının açtığı pek çok ihaleyi kanmış bir şirkettir. Bu tezin hazırlanma aşamasında görüşmelerin halen devam ettiğini vurgulamak gerekir.

Öncelikle bu iki şirketin etkin oldukları pazarları ve bu birleşme teklifinin sebepleri incelenecektir. İkinci aşamada ise birleşme gerçekleşirse bu iki şirkete olan etkisi, pazara olan etkisi yorumlanacaktır. Son olarak ise birleşme gerçekleşmediği takdirde pazardaki olası gelişmeler üzerinde yorum yapılacaktır.

7.1 Northrop Grumman Corporation

1990'lı yıllarda soğuk savaşın sona ermesiyle inişe geçen ve yeni bir şekillenme yaşayan Savunma Sanayii içinde Northrop Grumman şirketi kendine yeni bir iş planı geliştirmiştir. Böylece değişen pazar koşullarına daha rahat uyum sağlamıştır. Öncelikli işi, askeri uçak üretmek olan Northrop, savunmada kullanılan elektronik ve entegrasyon sistemleri üreticisi konumuna gelmiştir. Ancak aynı zamanda askeri uçak sistemlerinin modifikasyonları, bilgi teknolojileri ve servisi, donanma ve deniz aşırı sistemler konusunda kapasitesini geliştirmiştir. Bu büyüme stratejisini özellikle elektronik savunma sistemleri ve bilgi teknolojisi pazarındaki şirket alımlarına öncelik vererek gerçekleştirmiştir.

1994 senesinin başlarında, Northrop şirketi elektronik entegrasyon sistemleri pazarında büyük pay sahibi olan Grumman Corporation şirketini alarak bu pazara nüfus etmiştir.

1996 senesinde Northrop Grumman şirketi Westinghous'un Elektronik sistemler grubunu olarak kendini pek çok yeni kapasiteyi katmıştır. Artık radar sistemleri,

hava-uzay yönetimi ve donanma, uzay sistemleri konularında pazarda söz sahibi olan bir şirket olmuştur.

1997 senesinde Northrop Grumman, Logicon Incorporation'ı satın almıştır. Bu şirket savunmada bilgi teknolojileri konusunda lider bir şirketti. Bu yeni alımla birlikte Northrop Grumman şirketi kurtarma, saldırı ve savaş yönetimi sistemleri pazarına da girmiştir.

Anlaşılabacağı gibi şirket 1990'lı yılların başından itibaren kendini sistematik olarak askeri savaş uçakları üreticisi konumundan, elektronik savunma sistemleri entegrasyonu, gemi üretimi, hükümete bilgi teknolojileri yapılandırması sunan lider bir şirket haline dönüştürmüştür. Özellikle elektronik savunma sistemleri ve bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar dikkat çekicidir.

2001 senesinde Northrop Grumman'ın Litton Endüstrileri şirketini alması, şirketin mevcut alandaki pazarını daha da sağlamlaştırdığı gibi, Amerikan hükümetinin en büyük bilgi teknolojisi tedarikçisi konumuna getirmiştir. Aynı zamanda Newport News gemi üreticisinin de alımıyla Amerikan donanmasının en büyük nükleer ve nükleer olmayan gemi üreticisi konumuna getirmiştir.

Yakın gelecekte bilgi teknolojilerinin daha da fazla önem kazanacağı bir pazarda, Savunma Sanayii'nde gemilerden, uydulara, bir ağın kurulmasının ön görüldüğü bir aşamada Northrop Grumman şirketi kendini bu pazara hazırlamaktadır.

Northrop şirketinin müşterileri askeriye, ve Amerika'nın ulusal güvenliğini oluşturmak üzere gerekli yapıyı kurmasını isteyen Amerikan hükümetidir.

Northrop şirketi 25 ülkede ve 44 şehirde faaliyetlerini sürdürmekte olup 2001 senesindeki geliri 18 milyar dolar tutarındadır. Şirket genel olarak altı sektörde çalışmaktadır;

- a) Elektronik Sektörü
- b) Bilgi Teknolojileri
- c) Entegrasyon sistemleri
- d) Newport News Gemi Üretimi
- e) Gemi Sistemleri
- f) Komponent Teknolojisi

7.2 TRW

1901 yılında Cleveland’da kurulan şirketin ilk işi “kapak vida” ve çeşitli “conta” üretimidir. Kendisinde olan vida teknolojisini geliştiren araba endüstrisinde kullanılmak üzere motor vanaları üretimine adapte etmiştir. Böylece kalite ile fiyatta rekabet üstünlüğü elde etmiştir. 1915 ‘de birinci dünya savaşında kullanılan savaş uçaklarının motorlarındaki vana üreticisi olduğunda bu sektördeki lider konumuna gelmiştir. TRW şirketinin geliştirmiş olduğu sodyum soğutmalı vana 1927 senesinde Lindbergh’in tarihi uçuşunu yapmasına yardımcı olmuştur. Şirket vana teknolojisini geliştirmeye devam etmiştir ve 1940’lı yıllarda yüksek irtifada güvenli uçuşu sağlayacak motor vanaları ve yakıt pompalarını üretmiştir. Böylece şirket deniz aşırı yatırımlarına başlamış, otomotiv ve uçak işlerini çeşitlendirmiştir.

1958 senesinde Thompson Ürünleri, Ramo-Wooldrige şirketi ile birleşerek büyümekte olan elektronik ve savunma pazarına girmiştir. Bu birleşme Thompson Ramo Wooldrige isimiyle bugünkü TRW şirketini oluşturmuştur.

TRW şirketi insansız uzay aracı tasarımı ve üretiminde ulusal bir değer oluşturmuştur ve günümüze kadar 200’e yakın uzay aracı imal etmiştir.

TRW şirketinin 1960 ve 1980 yılları arasındaki stratejisi uzun vadede büyüme stratejisini destekleyecek alımları gerçekleştirmek yönündeydi. Ancak 1986 senesinde dünyadaki değişimden etkilenerek otomotiv, uzay ve savunma, bilgi sistemleri işine konstantre oldu. 1989 senesinde TRW’nun ticari elektronik ve enerji sektörü ile ilgili işleri ve bazı ufak otomotiv ürünleri ile ilgili işleri satılmıştı.

1991 yılında yeni yapılanma içerisine giren TRW, stratejik olmayan ve değer kaybeden mallarını elden çıkartmıştır. Bu stratejik programda malların satışından 457 milyon dolar gelir elde edilmiştir. Bu gelir ile borçların ödenmesi yapılmıştır. Alınan önlemlerle 90 milyon dolarlık maliyet kazancı olmuştur. 1996 yılında bilgi servileri işi 1.1 milyar dolara satıldı. Aynı sene Magna International şirketi ile ortaklık ilan etti. Bu birleşme ile araç güvenliği konusunda tasarım, geliştirme ve üretim yapıldı. Böylece ortak bir teknoloji geliştirme merkezi oluşturuldu. Geliştirilen yeni teknolojiler sayesinde TRW şirketi kapasitesini ve becerilerini daha da arttırarak Pazar payını ciddi bir oranda arttırdı. Aradan kısa bir zaman geçtikten sonra TRW şirketi Magna International şirketini sonunda satın aldı.

1997 senesinde bilgi teknolojileri entegrasyonu ve teknoloji servisi konularında lider olan BDM International firmasını 1 milyar dolar karşılığında satın aldı. Bu yeni birleşme ile TRW şirketinin uzay ve savunma pazarındaki ürün yelpazası daha da artmış oldu.

Son olarak Mayıs 1999 tarihinde 7 milyar dolar karşılığında LucasVarity plc. şirketini aldı. Otomotiv pazarında bu alımlar TRW'yu entegre araç kontrol sistemleri ve modülleri konusunda bir lider yaptı. Aynı zamanda şirketin güvenlik sistemleri pazarını da sağlamlaştırdı. LucasVarity nin de alınmasıyla hava-uzay sektöründeki kapasitesini arttırmış oldu.

Yeni yüzyılın başlarında TRW şirketi teknoloji bankası olma stratejisini başarı ile uygulamaya başladı. Teknolojisinin ticari uygulamalarının dışında yeni kurulan teknolojik şirketlere destek vererek dengeli bir teknoloji yönetimi elde etti.

TRW şirketi otomotiv, hava-uzay sektörü, bilgi teknolojileri pazarındaki müşterilerine üstün ürünler ve servis sağlamaya odaklanmıştır. Misyonları bu pazarlardaki müşterilerine yenilikçi yollarla en iyi şekilde ihtiyaçlarını karşılamaktır. İşlerinde en iyisi olarak, kısa dönem ve uzun dönem performanslarını dengeleyip hisse sahiplerine değer kazandırmaktır.

11 Eylül 2001 senesinde gelişen olay sonucunda inişe geçen havacılık sektörüne rağmen TRW şirketinin cirosu 16.4 milyar dolardı. Ancak sektördeki yavaş, olumsuz değişim yüzünden yaklaşık 10,000 çalışanı işten çıkartmak durumunda kaldılar.

Şirket %21 oranında harcamalarını kısıtı. 1999 senesinde LucasVarity şirketinin alımından sonra 2001 senesinde toplam borçları 3.9 milyar dolar azaldı. 2001 senesinde 1 milyar dolar değerinde borç ödediler.

Şirket yönetim kadrosunda bazı değişikliklere gitti; CEO David Cote şirketten ayrılarak Honeywell firmasının yeni CEO'su olarak göreve başladı.

Otomotiv sektörü 1.8 milyar dolar kazandı. Elektrik güç araçları, araç stabilite kontrolü, havayastığı şişiricisi gibi yeni programlara başlandı. Otomotiv bölümündeki beş birim tek bir birim altında toplanarak konsolide edildi.

Sistem birimleri, 2001 senesinde 4.0 milyar dolarlık rekor bir satış ile seneyi kapattılar. Aynı şekilde uzay ve elektronik sistemleri birimleri 4 milyar dolarlık ciro

ile seneyi kapattılar. Yüksek frekans uydu programları ve Joint Strike Fighter projesinin avyonik modülü iki uluslararası ödül aldı. Havacılık bölümünün 2001 toplam cirosu ise 7 milyar dolardı.

7.3 Northrop Grumman'ın TRW Şirketini Alma Teklifi

Northrop Grumman 22 Şubat 2002 günü TRW'ya yazmış olduğu bir mektupla, şirketi alma talebini açıkça ifade etmişti. TRW nun herbir hissesine karşılık Northrop borsadaki hisselerini 47 USD lık değerden vererek ödeme yapmayı tahüt etmişti. Bu geçiş TRW hisse sahiplerine vergiden muhaf olarak yapılacaktı. Önerilen 47 USD 21 şubat tarihindeki borsa kapanış fiyatının %18 üstünde bir değer olup geçmiş 6 ayın %22 , geçmiş 12 ayın en yüksek kapanış değerinin %4 üstündedir. Şirket alımdan sonra TRW nun sahip olduğu otomotiv sektörünü elden çıkartacağını ve amacının 2002 üçüncü çeyreğine kadar bu anlaşmayı bitirmek olduğunu belirtmişti.

7.4 Northrop Grumman'ın TRW şirketini alma sebepleri

Northrop Grumman'ın sahip olduğu elektronik sistemler konusundaki kabiliyetleri ve 18 milyar dolarlık değeri ve TRW şirketinin uzay ve uydu sistemleri konusundaki kapasitesi ve 16.4 milyar dolarlık değeri göz önüne alındığında birleşmeden ortaya çıkacak olan şirket öncelikli olarak her iki şirketin hissedarlarına büyük kazanç getirecektir.

Bu birleşme Northrop Grumman şirketinin pek çok diğer birleşmelerde sebep teşkil eden ürün yelpazesinin gelişmesi ve güçlenmesini sağlayacaktır. Farklı konulardaki gelişmiş teknolojiyi ve insan gücünü bünyesine katarak daha verimli üretime geçebilecektir.

Uluslararası savunma sektöründe Boeing, Lockheed Martin'den sonra en güçlü üçüncü şirket olacaktır. Birleşmeden sonra oluşacak 26-27 milyar dolarlık 2003 satış tahminleri ile Lockheed Martin ile aynı sıralamada güçlü bir rekabet yaşayacaklar.

1994 yılında Northrop, Grumman şirketini satın alarak özellikle askeri işlerini genişletmeye başladı. 1998 senesinde Amerikan hükümeti Lockheed Martin ile yapmayı düşündüğü birleşmeyi engelleyince işler değişti. İki sene sonra Northrop Grumman havacılık endüstrisi ile ilgili birimlerini satarak sadece savunma, elektronik ve bilgi teknolojilerine konsantre oldu. 2001 senesinde Littonu alarak

elektronik ve bilgi teknolojilerindeki, kabiliyetlerini daha da geliştirdi. Savaş gemisi üreticisi Newport News ile nükleer gemi üretimi işine başladı. Northrop şirketi 2002 senesine geldiğinde 1993 dekinin 3 katı daha büyük bir şirket olmuştu. Diğeri yandan TRW şirketinin Luvas Varity ile birleşmesi şirketi iki katına çıkartmıştı ancak aynı zamanda oldukça yüklü bir borcun altına da soktu.

Northrop zaten hali hazırda askeri uçaklar, insansız araçlar, savaş gemileri konusunda ana yüklenici bir şirket konumundadır. TRW ile birleşirse bu kapasitesine uydu ve uzay sistemleri pazarında büyük saha verecektir. Aynı zamanda Amerika'nın son başkanlık seçimlerinde kazanan George W. Bush hükümetinin yeniden önem verdiğı "Yıldız Savaşları" projesi içinde önemli bir rol üstlenmesini sağlayacaktır. Northrop Grumman şirketinin son on senelik gelişimi ve birleşme stratejisine bakıldığında şirketin kendini yeni bir Savunma Sanayii oluşumuna hazırladığı söylenebilir.

Bu birleşmeyi engelleyecek bazı riskleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Şirketin iç stratejisindeki performansının derecesi
- Hükümet müşterilerinin bütçe kısıtlamaları
- Kısa vade ve uzun vade de gerçekteşecek olan müşteri değışimi
- Savunma ve ticari pazardaki ulusal ve uluslararası rekabet
- Ürün performansı
- Yeni ürünlerin sürekli gelişimi ve kabulü
- Önemli tedarikçilerdeki performans
- Hükümetin ithalat ve ihracat politikalarındaki değışim
- Hükümetten kaynaklanan politik riskler
- Tekelleşme yasasına ugunsuzluk

TRW, yapılan teklife ilk verdiğı cevapta teklifi reddetmiştir. Bunun sebebi olarak TRW'nun sahip olduğı eşsiz pazarın ve yeni iş imkanlarının değışlendirilmesi yeterli bulunmamışlardır. Kendilerine yapılanı bir haksızlık olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Northrop Grumman verdiğı fiyatla önceki hisse karşılaştırmalarına

bakarak makul bir fiyat verdiğini savunsa da teklifin yapıldığı tarihe dikkat etmekte yarar var.

Teklif verildiği dönemde TRW şirketinin CEO'su David Cote şirketten ayrılmış ve Honeywell firmasının başına geçmiştir. Bu ani değişimden dolayı TRW şirketinin borsadaki hisse değerlerinde ani bir düşüş gerçekleşmiştir. Bu düşüş sırasında bundan faydalanmak isteyen Northrop Grumman alım teklifini yapmıştır.

Northrop Grumman şirketi tekliflerinin red edilmesi üzerine teklifini biraz daha iyileştirmiştir. Borsadaki her bir TRW hissesi Northrop Grumman hissesi ile değiştirilecektir. Kesin değer borsada birbirini takip eden beş günün ortalaması alınarak yapılacaktır. Bu beş gün teklif süresinin dolmasından önceki, beş günü içine alacaktır. Ancak hesaplanacak değer en fazla 0.4563 (47\$/\$103) en az ise 0.4159 (47\$/113\$) olacaktır. Yapılan bu ikinci teklif 29 Mart 2002 tarihine kadar geçerli olacaktır.

Ancak yapılan bu ikinci teklif de TRW tarafından olumlu karşılanmadı. Şirketin 1 Mart 2002 tarihinde borsa kapanış değeri 50.03 USD ile Northrop'un yapmış olduğu teklifin 3 puan üstündeydi. Bu yükselişin sebebi olarak aslında TRW' ya yapılan teklif ile şirketin bir anda gündeme oturması ve değer kazanması olarak yorumlanabilir. TRW gibi gelecek teknolojilerine odaklanmış bir şirket, büyüme eğiliminde olan hava uzay sektöründe kontrol sistemleri ve ürünleri konusunda lider başka şirketlerin de TRW ile ilgilenmeye başlamasına sebep olmuştur.

TRW şirketi bu alımla ilgili olarak hisse sahipleri ile 26 Nisan 2002 tarihinde toplantı kararlaştırmıştır. Bu arada Northrop Grumman zaman kaybetmemek açısından Amerikan federal ticaret komisyonuna tekelleşme yasasına uygunluk için başvurmuştur.

7.5 TRW'nun Northrop Grumman Teklifini Red Etme Sebepleri

1. Özellikle planlanan savunma ve uzay çalışmalarında yapılacak olan yatırımlar göz önüne alındığında bu yatırımlarda TRW şirketinin uzay ve elektronik sistemler konusundaki liderliği daha da önem kazanmaktadır. Bu çerçevede Northrop Grumman'ın teklifi TRW'nun değerinin çok altındadır.

2. Bağımsız olarak Goldman, Sach & Co ve Credit Suiss first Boston finansal danışman firmalarının fikirlerine göre yapılan teklif TRW hisse sahipleri için yeterli bir değer içermemektedir.
3. Teklif edilen fiyat TRW'nun teklif tarihindeki değerinin altında kalmaktadır.12 Mart 2002 tarihinde TRW nun kapanış hisse değeri 50.28 USD olmuştur.
4. TRW değerini arttırma amacıyla stratejik plan geliştirmiştir. Amaçları 2002 senesinde 1,6 ile 2 milyar dolarlık borç ödemesi gerçekleştirmek. Bu çerçevede borçlarını ödeme programını hızlandırmak için verimli bir vergi ödeme sistemi geliştirecek şekilde otomotiv sektörünü ayırmayı düşünmekte. Aynı zamanda bazı mülkiyetlerini satarak alternatif kaynak yaratılması söz konusu olabilir. Şirket daha önceki açıklamalarında otomotiv sektörünü ana şirketten ayırmayı planladığını ve bu çalışmanın 6-9 ay süreceğini belirtmişti.
5. Bu arada Northrop Grumman'ın teklifinden sonra yukarıda da belirttiğimiz gibi diğer şirketler de TRW ile ilgilenmeye başladılar ve şirketin değeri arttı. Özellikle hava-uzay sistemleri biriminin olası satışı için ön görüşmelerini gerçekleştirdiği ismi açıklanmayan şirketler söz konusu.
6. Diğer yandan otomotiv, hava-uzay sektörü ve savunma sektöründe gelişen trendleri TRW şirketi karşılayacak durumda. Otomotivde beklenen Kuzey Amerika, 2002 hafif araç satışlarında; 15,0 ile 15,3 milyon dolarlık üretim ile 15,7 ile 15,9 milyon dolar değerinde satış gerçekleştirmiştir. TRW bu pazarda birinci yada ikinci sırada yer almaktadır. Savunma sektöründe ise yapılan tahminlerde 2006 senesinde kadar %7,2 lik bir artış beklenmekte. Özellikle Amerikan hükümetinin son yıllarda önem verdiği bilgi teknolojileri, bilgi alışverişinde öncelik hakkı, güdümlü füze savunması, ülke savunması konularındaki projelerini TRW, sistemleriyle karşılama potansiyeline sahip. Bu yüzden de şirket daha da değerlendiriliyor.
7. Özellikle bütçe kısımları, üretim artışı ve müşteri ile iyileştirilen ilişkiler göz önüne alındığında şirket saldırgan bir politika izlemektedir. Ayrıca yeni bir CEO aramaktadır.

Ancak bütün bu red etme sebepleri TRW şirketinin öngörüleridir. Bunların gerçekleşmesinin garantisi yoktur. Hükümetin savunmaya ayırdığı bütçenin azalması, yürürlükteki hükümetle olan savunma anlaşmalarının bitmesi, müşterilerden

fiyatlandırma konusunda baskı, otomobil üretiminde olası düşüş, faiz oranlarında aşırı yükselme, pazara yeni girecek olan rakip teknolojiler ve ürünler, ekonomik, kanuni ulusal ve uluslararası politik koşullardaki değişim, 11 Eylül 2001'den sonra başka terör olaylarının oluşması TRW'nun büyüme stratejisini oluştururken göz önünde tutması gereken risklerdir.

Yapılan teklifin daha da iyileştirilmesi için Northrop Grumman şirketinin daha ayrıntılı çalışma yapması gerekmektedir. Bunun için de TRW'nun bazı bilgilerine ulaşılmalıdır. Halka açık bilgilerden yararlanarak yapılan değerlendirme sonucunda Northrop Grumman bu fiyatı vermiştir. Şirket özellikle Eylül 2001 tarihinden itibaren TRW hisselerinin değerinin 45,5 USD geçmediğini iddia etmektedir.

26 Nisan 2002 tarihinde yapılan hisse sahipleri toplantısında oylanam kararı sonucunda Northrop Grumman'ın, TRW şirketinin özel bilgilerine ulaşmasına izin çıkmıştır. Yine de TRW yöneticileri bu karardan hoşnut olmadıklarını ve Northrop'un bu bilgilere ulaşmasını istemediklerini çeşitli şekillerde ifade etmişlerdir.

7.6 Teklifin sonucunun değerlendirilmesi

Northrop Grumman-TRW birleşmesi olduğu takdirde iki savunma devi Boeing ve Lockheed Martin ikilisine bir üçüncüsü eklenecektir. Bu yöndeki bir oluşum gelecekteki uluslararası projeleri kuşkusuz etkileyecek ve yön verecektir. Üç oyuncuyla pazar hem daha dinamik bir hal alacak hem de daha yaratıcı olanaklar müşterilere sunulacaktır.

TRW'nun sahip olduğu toplam borç 1996 senesinde 9 milyar dolardı. Halen 5,5 milyar dolarlık borcu bulunmakta. Yapılan analizlere göre bu borcun Northrop Grumman'a eklenip geçen sene Littonla birleşmesinden olan 7,7 milyar dolarlık borcu katlamasını söz konusu olabilir.

Sonuçta Boeing şirketinden TRW'ya teklif gelmesi beklenmiyor. Tekelleşme yasası bu tarz bir birleşmeye izin vermeyecektir. BAE SYSTEMS'ın teklif vermesine ise Bush yönetimi İngiliz firması olduğundan sıcak bakmayacaktır. Diğer taraftan General Dynamics ve Honeywell henüz halka açık bir teklifte bulunmadılar. Ancak Nisan 2002 sonu itibariyle savunma ve havacılık sektörüne ait haber kaynaklarından alınan bilgilere göre, Lockheed Martin'in TRW şirketi için bir teklif hazırlamayı düşündüğü, Honeywell şirketinin ise yine sessiz bir şekilde TRW yöneticileri ile

görüşmelerini sürdürdüğü yazılmaktadır. Bu çalışmanın tamamlandığı tarihte henüz Northrop Grumman-TRW görüşmelerinin kesin bir sonuca ulaşmadığını belirtmek gerekir.[28-32]



8. SONUÇLAR

Bu çalışmada 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren önemli ölçüde artan ve kendine has bir yapı oluşturan Savunma Sanayindeki şirket birleşmelerini stratejik açıdan derlendi ve irdelendi. Bu çalışmanın sonuçlarını 3 ana grup altında toplayabiliriz.:

1. Pazar şartlarına bağlı olarak oluşan birleşmeler ve bölünmeler
 - Daralan savunma pazarında ekonomik önlemler ve başka sektörlerle yönelmek
 - Gelişen savunma pazarında daha etkin bir konuma erişmek.
2. İç dinamiklerden kaynaklanan yapısal değişiklikler
3. Serbest piyasa ekonomisinde işlem gören şirketlerin hisse senetlerine bağlı olarak oluşan şirket evlilikleri.

Bu çalışma kapsamında elimizdeki bilgilerin sağlanması açısından soğuk savaş döneminde 3'e bölünmüş olan dünyanın Batı Ülkelerini kapsayan savunma şirketleri ele alındı. Bu kapsamda dünyanın en büyük silah üreticisi Sovyetler Birliği ve aynı blokta olan Varşova Paktı ülkeleri ile önemli silah ihracatçısı olan Arjantin, Güney Afrika Cumhuriyeti, Çin, Hindistan Bağlısızlar ve Üçüncü Dünya Ülkeleri çalışma kapsamına alınmamıştır.

Savunma Sanayii'nde Soğuk Savaşın sona ermesi ile 1980'lerde başlayan değişim, 1989 yılında Berlin Duvarının yıkılması ile dönüm noktasına gelmiştir. Teknolojik gelişimde devrim yaratan elektronikte silikon kullanımı savunma pazarında büyük değişikliklere sebep olmuştur. Savunma Sanayii müşterisi olan devletler daha geniş kapsamlı yüksek teknoloji içeren büyük projelere yönelmişlerdir. "Yıldız Savaşları" projesi bunun en belirgin örneğidir.

1980'lerin başında teknolojik yenilenme ile gelişen pazar koşullarına uyum sağlamak isteyen şirketler, yüksek teknolojileri biran önce kendi bünyelerine katmak, maliyeti düşürmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek ve savunma sektöründeki teknoloji

transferi sorunlarını aşmak için şirket birleşmelerine başlamışlardır. Bu şekilde elde ettikleri teknoloji transferleri ile rakiplerinin önlerine geçmeyi başarmışlardır.

Bu dönemde yaşanan şirket birleşmesine örnek olarak hızla büyüyen uluslararası harp uçağı pazarında 80'li yıllarda Lockheed Martin şirketinin General Dynamics şirketinin savunma teknolojileri birimini almasını gösterebiliriz. Böylece Lockheed Martin, F-16 savaş uçakları gibi yeni jenerasyon savaş uçakları teknolojisinde büyük bir rekabet üstünlüğü elde etmiştir. Buradan sağladığı avantajı, ileri yıllarda kazanacağı yeni nesil savaş uçağı projesi olan “Joint Strike Fighter” projesinde kullanmıştır. Aynı amaçla Mc Donnell Firması ile ekonomik sebeplerden birleşen Douglas 60'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nin tartışmasız en büyük harp uçağı üreticisi iken, değişen pazar şartlarına uyum sağlayamayınca 1996 yılında Boeing tarafından gelmiş geçmiş en büyük uçak projesi olan JSF için satın alınmış ama Lockheed Martin karşısında ihaleyi kaybetmiştir. Bu durum 1989'dan sonra belirginleşen dönüm noktasından sonra daralmaya başlayan Savunma Sanayii pazarında yaşanan şirket evlilikleri için ürün çeşitliliği amacıyla yapılmış bir örnektir. Boeing, Mc Donnell Douglas'ı satın alarak bir yandan kendisini Savunma Sanayinde ön sıralara çıkartırken diğer yandan da sivil havacılıkta bir rakibini elemiş ve uzay sektöründe de yerini perçinlemiştir.[22]

Günümüzde, var olan sistemin devamı için bazı savunma harcamaları yapılmaya devam edilecektir. Ancak yeni politik gelişmeler doğrultusunda gitgide aşırı değerlerin daha fazla kabul görmeye başladığı bir dönemde, yeni silahlanma politikaları oluşturulacaktır. Bu durumda Savunma Sanayii'ndeki şirketler yeni bir birleşme stratejisi geliştirmeye başlayacaklardır. Artık sadece Amerikan firmalarının kendi aralarında gerçekleştirdiği, ya da Avrupa firmalarının kendi aralarında geliştirdiği birleşmeler değil, uluslararası birleşmeler oluşturulmaya başlanacaktır.

Son dönemdeki şirket birleşme stratejilerine bakıldığında, şirketlerin yavaş yavaş belli bir alanda kendilerini uzmanlık kazandırmak doğrultusunda hareket ettikleri gözlemlenmektedir. Bir önceki bölümde incelenen iki şirket ele alındığında Northrop Grumman özellikle bilgi teknolojileri ve elektronik harp sistemleri konusunda kendini tamamlamaya yönelik alımlar gerçekleştirmektedir. TRW şirketi ise daha çok uzay ve uydu teknolojileri konusuna donanımına sahip bir şirket konumundadır. Northrop Grumman'ın TRW şirketini alma sebepleri arasında da gösterilen “Yıldız Savaşları” projesine hazırlanma çalışması sadece bu teklifle de sınırlı değildir.

Son yıllarda L3 şirketi Raytheon şirketinin E-Systems birimini alarak uydu iletişim, elektronik harp konularındaki eksik teknolojilerini tamamlama doğrultusundadır. Amerikan Raytheon ile İsrailli Elta firmaları arka arkaya hem Avustralya'da hem de Türkiye'deki Havadan Erken İhbar Uçağı projelerini kaybedince elinde görünür bir Pazar kalmayan Raytheon bu tip uçaklara yönelik E-System firmasını sektöre hızla ilerleyen L3 firmasını sattı. Bu ve bunun gibi birleşmeler savunma pazarının büyüme eğilimine geçtiği sinyalini verdiği kabul edilebilir.

Günümüzde savunma sistemleri üreten firmalar arasında en hızlı yeni oluşumlar yine 4 temel yapı üzerine kurulmuştur:

1. Amerikan firmaları arasında devam eden projelere yönelik birleşmeler/satın almalar (Ekonomik ve Borsa hareketlerine bağlı olarak)
 - a. Northrop Grummam - TRW (askıda)
 - b. L3 - Raytheon E System (gerçekleşti)
2. Transatlantic ilişkiler (Pazar genişlemesi sağlamak için)
 - a. BAE Systems (İngiliz) - Lockheed Martin (Amerikan)
 - b. Raytheon (Amerika) - Thales (Avrupa)
3. Avrupa içi birleşmeler
 - a. Astrium
 - b. Thales
 - c. EADS
4. Savunma sistemleri üreten firmalar ile alan ülkelerin firmaları arasında arasında Offset birleşmeleri
 - a. Lockheed Martin (ABD) - Tusaş (Türkiye)
 - b. Lockheed Martin (ABD) - Mikes (Türkiye)
 - c. Thales Netherland (Hollanda) - Signaal Türkiye
 - d. Boeing (ABD)- Aero Vodochody (Çek Cumhuriyeti)

Şirket birleşmelerinin uluslararası pazar savaşı, iç dinamikler ve ekonomik sebeplerle az sayıda belirlenmiş alıcı ve çok sayıda karşılaştırılmaz teknoloji üreten firmalara bağlı olarak geliştiği düşünülürse gelecekte de ayrışma ve birleşme hareketi uzun

vadeli planlara bağılı olarak devam edecektir.[3,5] Özellikle teknoloji üretmekte zorlanan ülkeler teknoloji üreten ülkelerin firmalarıyla pazar evlilikleri yaparken elindeki ihaleyi kaybeden firmaların da teknolojileri bayatlamadan bu sefer ilgili birimlerini ihale kazanan firmalara satacaklardır.

Özellikle daralan pazar şartlarında Boeing gibi bazı firmaların sivil pazarlarda rekabet gücünü askeri projelerden elde ettiği ARGE gelirleriyle sağlarken Avrupa şirketlerinin de dev Amerikan şirketlerine karşı devlet zoruyla birleşmesinin devam edeceği beklenmektedir. Özellikle savunma bütçelerini düşüren Avrupa Birliği ülkeleri İtalya ve Fransa'da olduğu gibi bu şirketleri özelleştirmeye ve özel şirketlerle uluslararası evliliklere doğru yönlendirmeleri beklenmektedir.

Sonuçta savunma sistemleri üreten firmalar bir magma gibi ayrılıp birleşerek kendileri için en uygun şekli zaman içinde almaya yönelik kıvamlı bir dinamik içindedirler.



KAYNAKLAR

- [1] **Dr. Çağlayan N. ve Durgun M.**, 2000, *Savunma Sanayii Stratejileri, Savunma Sanayii Sempozyumu Türk Sanayii'nin Dünü, Bugünü, Yarını*, Ankara, s.46-47
- [2] **Porter M.E.**, 1981. *Competition in Global Industries*, Havard Business School Press, Boston, Massachusetts, s.1-11
- [3] *Defence Systems Daily*, <http://defence-data.com/current/pagerip2.htm>
- [4] **Augustine N. R.**, 1997, *Reshaping an Industry: Lockheed Martin's Survival Story*, HBR, Mayıs-Haziran
- [5] (www.cer.org.uk/nr_01/deindustries.html)
- [6] **Kogut B.**, 1999. *What Makes a Company Global*, BHRE, Ocak-Şubat sayısı, pp 165-170
- [7] *Savunma ve Havacılık Dergisi*, Cilt:13, No:6, Sayı:76, Yıl:1999,
- [8] *Savunma ve Havacılık Dergisi*, Cilt:13, No:5, Sayı:75, Yıl:1999, s. 5,6
- [9] **Zaim M.**, 2000, *Türk Savunma Sanayii 2023 Vizyonu, Savunma Sanayii Sempozyumu 2000 Türk Sanayii'nin Dünü, Bugünü, Yarını*, Ankara, s. 18-25
- [10] **Özbek T.**, *Hürriyet Pazar*, 30 Aralık 2001, s. 11
- [11] *Flight International*, 2002, 26 Mart-1 Nisan, s. 24
- [12] **Dr. Çağlayan N. ve Durgun M.**, 2000, *Savunma Sanayii Sempozyumu Türk Sanayii'nin Dünü, Bugünü, Yarını*, Ankara, s.34-44
- [13] **Porter M.E.**,1987. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, HBR, Mayıs-Haziran sayısı, pp. 85-92
- [14] **Christensen C.R., Andrews K.R., Bower J.L., Hamermesh R. G., Porter M.E.**, 1982. *Business Policy*, Homewood, Illinois, s. 93-11
- [15] **Eisenhard K.M.ve Sull D. N.**, 2001. *Strategy as Simple Rules*, HBR, Ocak sayısı, pp 73-85
- [16] **Clife S.**, 1999. *Can This Merger be Saved?*, HBR, Ocak-Şubat sayısı, pp. 91-113
- [17] **Lei D.**, *Long Range Planning*, 1989. 22, no:1, Pregamon Press, Şubat sayısı, pp 102-109

- [18] **Rappaport A. ve Sirower M.L.**, 1999, *Stock or Cash ?*, HBR, Kasım-Aralık sayısı, pp 147-158
- [19] **Robert G. Eccles, Kersten L. Lanes, Thomas, C. Wilson**, 1999. *Are you Paying too Much for the Acquisition?*, HBR, Temmuz-Ağustos, pp. 63-78
- [20] **Aiello R.J. ve Watkins M.D.**, 2000, *Fine Art of Friendly Acquisition*, Kasım-Aralık sayısı, HBR, pp 101-107
- [21] **Cole J.**,1994, *Merger of Lockheed and Martin-Marietta Pushes Industry Trend*, Wall Street Journal, Ağustos 30, pp A1,A4
- [22] Dr. Hakan Çelikoğlu, 2002, Kişisel görüşme.
- [23] **Pablo A.I. ve Javidan M.**, 2002, *Organizational Dynamics*, vol.00, No71, Elsevier Science Inc., pp1-18,
- [24] **Doremus P.N, Keller W.W, Pauly L.W ve Princeton S.R.**,1998. *Books in Review; The Myth of the Global Corporation*, N.J.: Princeton University Press
- [25] **Shankin W.L.**, 1995, *Offensive Strategies for Defensive Companies*, Business Horizons, Temmuz-Ağustos sayısı, pp. 53-60
- [26] **Pare T.**, 1994, *The New Merger Boom*, Fortune, Eylül sayısı 28, pp 98
- [27] **Hertrich R.**, 2000. EADS firması CEO su ile röportaj, *A New Giant is Born-EADS*, Air&Space Europe, Vol 2, No 1
- [28] http://www.irconnect.com/noc/pages/news_releases.mhtml
- [29] <http://www.trw.com/whoweare/main/>
- [30] *Flight International*, 2002, 5-11 Mart, s. 3
- [31] *Flight International*,2002, 19-25 Mart, s. 23
- [32] *Flight International*, 2002, 22-26 Nisan, s.10

EK A**Tablo A.1 Savunma Harcamalarının Gayri Safi Milli Hasıla İçindeki Oranı
(1986-1995)**

	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
DÜNYA	5,2	5,0	4,8	4,5	4,3	3,9	3,6	3,3	3,0	2,8
Gelişmiş Ülkeler	5,2	5,1	4,8	4,6	4,3	3,8	3,6	3,3	3,0	2,8
Diğer Ülkeler	5,3	4,9	4,4	4,1	4,4	4,2	3,6	2,9	2,8	2,8
BÖLGESEL										
Doğu Avrupa	11,7	11,8	11,5	10,5	9,7	9,1	11,0	9,1	7,9	6,7
Batı Avrupa	3,2	3,2	3,0	2,9	2,9	2,8	2,6	2,6	2,4	2,3
Kuzey Amerika	5,9	5,7	5,4	5,2	4,9	4,4	4,5	4,2	3,9	3,6
Güney Amerika	2,1	1,9	1,9	1,9	1,9	1,7	1,6	1,7	1,6	1,8
Ortadoğu	17,4	15,6	14,4	12,4	16,0	17,0	14,2	8,9	8,3	7,9
Doğu Asya	2,3	2,1	2,0	2,0	2,0	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Güney Asya	3,9	4,0	3,9	3,7	3,5	3,3	3,2	3,3	3,3	3,0

Tablo A.2. En Çok Savunma Harcaması Yapan Ülkeler (1990-1995)

(*1000)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1990-95 Toplam
ABD	351.900	309.700	358.200	312.000	295.300	277.800	1.904.900
SSCB	335.600	287.300	171.200	131.000	95.330	76.000	1.096.430
Çin	55.660	53.270	55.390	56.390	58.470	63.510	342.690
Fransa	51.480	51.910	50.300	49.680	50.190	47.770	301.330
Japonya	46.820	48.430	49.510	40.070	50.540	50.240	285.610
Almanya	55.790	51.480	49.260	44.820	42.050	41.160	284.560
İngiltere	42.630	43.780	39.340	37.790	36.330	33.400	233.270
Suudi Arabistan	26.620	39.240	37.650	21.470	17.630	17.210	159.820
İtalya	22.010	22.030	21.530	21.670	21.220	19.380	127.840
Güney Kore	12.390	11.950	12.740	13.050	14.280	14.410	78.820
Tayvan	10.270	10.630	11.080	12.500	11.770	13.140	69.390
Kuveyt	15.130	17.620	20.430	3.759	3.146	3.488	63.573
Kanada	10.560	9.797	9.871	9.895	9.644	9.077	58.844
İspnaya	9.633	9.234	8.474	9.232	8.361	8.652	53.586
Hollanda	9.343	9.122	9.127	8.468	8.235	8.142	124.437
Brezilya	9.832	7.758	6.674	8.296	7.365	10.900	50.825
İsrail	8.237	6.233	8.320	7.812	8.376	8.734	47.712
Avustralya	6.741	7.425	7.599	8.381	8.567	8.401	47.114
Hindistan	7.626	7.061	6.991	7.872	8.502	7.831	45.883
İran	9.307	8.654	5.410	6.333	5.586	4.191	39.481
Türkiye	4.968	5.388	5.849	6.406	6.322	6.606	35.539
İsveç	5.905	6.051	5.601	5.947	5.978	6.042	35.524
Kuzey Kore	6.827	5.525	5.916	5.556	5.638	6.000	35.462
Polonya	10.060	8.135	3.839	3.707	4.760	4.887	35.388
İsviçre	6.357	5.510	5.408	4.876	5.019	5.034	32.204
Belçika	6.255	6.099	4.908	4.640	4.611	4.449	30.962
Yunanistan	4.806	4.625	4.882	4.845	4.932	5.056	29.146
Irak	16.210	9.698					25.908
Arjantin	3.949	3.060	4.841	4.489	4.842	4.684	25.865
Norveç	3.600	3.530	3.958	3.738	3.907	3.508	22.241
	1.168.506			769.702			

EK B**Tablo B.1. Avrupa Savunma Sanyii Şirketleri Listesi**

ŞİRKET İSMİ	OLUŞUMU
Avrupa Ortaklığı	
MBD	% 37,5 Bae Systems (İngiltere), % 37,5 EADS(Fransa), % 25 Finmeccania (İtalya)
Astrium	% 75 EADS(Fransa, Almanya, İspanya), % 25 Bae Systems (İngiltere)
European Aeronautics Defence and Space (EADS) Şirketi	Aerospatiale Matra, Dasa, ve CASA şirketlerinden oluşmaktadır. Avrupa'nın en büyük savunma Sanayii şirketi olmuştur
Howaldtswerke Deutsche Wert (HDW)	% 50 Babcock Borsig, % 30 Preussag
Fransa	
Thompson SA	% 100 Fransız
Thales	% 28 Thompson SA, % 20 Alcatel, % 5,8 Dassault Aviaiton, geri kalan borsada
Legardere SCA	% 2,5 GEC (İngiltere), % 2,5 DASA (Almanya), % 37 EADS
Dassault Industries SA	% 50 Dassault Svunma Grubu, % 50 Dassault Falcon iş jeti grubu
Groupe Industriel Marcel Dassault	11/99 tarihinde Dassault Industries SA ve Finaniere et Immobiliere Marcel Dassault(FIMD) evliliğinden oluşmuştur.
Alcatel SA -	% 100 Alcatel Space
SNECMA Gruop	% 97,2 Fransız hükümeti
Groupe SNPE	% 99,7 Fransız hükümeti

Direction des Constructions Navales	% 100 Fransız hükümeti
GIAT Industries	% 100 Fransız hükümeti
CMN	% 100 Fransız hükümeti
Panhard et Lavassor SA	% 100 Fransız hükümeti
Renault V.I	% 100 Fransız hükümeti
SAGEM	% 100 Fransız hükümeti
CNIM	% 100 Fransız hükümeti
CAC Systems	% 55 EADS kalan Fransız hükümeti
İngiltere	
BAE Systems	% 100 İngiliz hükümeti
Alvis plc	İngiliz
GKN plc	İngiliz
Vosper Thornycroft plc	İngiliz
Rolls-Royce plc	% 100 İngiliz hükümeti
INSYS Ltd	İngiliz
Bombardier Inc	Kanada
Britten Norman Group	İngiliz
Zawawai B-N Group	Oman
Antonov Airlines	İngiliz
Cobham plc	İngiliz
Almanya	
DaimlerChrysler Group	Almanya-ABD
Reihnmetall DeTec AG	Almanya
Thyssen Industries Ag	Almanya
Babcock Bosig AG	Almanya
Pressag AG	% 30 Almanya , % 70 İsveç
Vodafone Airtouch	Almanya
Dynamit Nobel Gmbh	Almanya
Zeiss Optronik Gmbh	Almanya
Diehl Stiftung & Co	Almanya
Wegmann & Co Gmbh	Almanya

Eisenwerke Kaiserslautern	Almanya
Frederich Luerksen Werft	Almanya
Abeking & Rasmussen	Almanya
BMW	% 10 Rollc-Royce, % 90 Almanya
General Dynamics Land Systems	ABD
Indra sistemas	İspanya-Fransa
Industria de Turbo Propulsores SA	İspanya
İtalya	
Finmeccaniaca	% 35 İtalyan hükümeti, % 65 borsada
Fincantieri SpA	İtalyan
FIAR SpA	İtalya
Di Mase, Buituni, Ferrari Family Consortium	İtalya
Fiat Spa	İtalya
Aeronautica Macchi Group	İtalya
İsveç	
Bofors Defence AB	% 100 ABD
Ericsson Microwave Systems AB-	İsveç
Hagglunds Vehicle AB	% 100 Alvis (İngiltere)
Kockums AB	% 100 Howaldswerke Deutsche Werft AG (Almanya)
Nammo Sweden AB	% 100 Nammo A.S.(Norveç)
NEXPLO Industries AB	% 60 Saab AB, % 40 Patria Industries Oyj (Finlandya)
Saab AB	% 36 İsveç, % 35 Bae Systems (İngiltere), % 29 diğer
Volvo Aero Corporation	% 100 VolvoAB
Dockstavaret AB	% 100 Docksta Aludesign
Peltor AB	% 100 vAero Corporation (ABD)

SAS Flight Academy AB	% 100 SAS
Akers Krutburk Protection AB	% 100 Jan Lindberg
<i>Diğer Batı Avrupa Ülkeleri</i>	
Empresa Portuguesa de Defesa	% 100 Portekiz hükümeti
Terma A/S	Danimarka, % 90 Thomas B. Thrige Vakfı
Kongsberg Gruppen ASA	% 51 Norveç hükümeti, % 49 Norveç firmaları
Patria Industries	% 73,2 Finlandiya hükümeti, % 26,8 EADS
RDM Holding	Hollanda
Steyr-Daimler	Puch Spezialfarzeug- Avusturya, % 25 General Dynamics(ABD)
Hinterberger AG	Avusturya
General Motors, Diesel Division	İsviçre
SIG Arms International AG	İsviçre
RUAG	İsviçre
T&T Technology Ltd	İsviçre
Stork Holding	Hollanda, % 42 SABCA (Belçika)
IHAG Holdings, Hoffman	La Roche,Hilmar Hilmarsson Consortium- İsviçre
<i>Doğu Avrupa Ülkeleri</i>	
Aero Vodochody	% 65 Çek hükümeti, % 35 Boieng Ceska
Caliber Praha	% 100 Çek hükümeti
Omnipol SA	% 100 Çek hükümeti
Poliske Strjinry	% 100 Çek hükümeti
PSP Bohemia	% 100 Çek hükümeti
Ramet Kunovice	% 100 Çek hükümeti
Synthesia Pardubica	% 100 Çek hükümeti

Vojensky Opravarensky Zavod 025 Novy SP	% 100 Çek hükümeti
Tatra Koprivince	% 8 Çek hükümeti, % 92 SDC International (ABD)
PZL Swdnik	% 60 Polonya hükümeti, % 15 çalışan hissesi, % 25 özel bankalar
WSK-PLZ Mielec	% 100 Polonya hükümeti
Tarnow AS	Polonya
PLZ Warsawa-Okecie	% 34 Polonya hükümeti, % 51 EADS-CASA, % 15 çalışan hissesi
HSW SA-Polonya	% 100 Polonya hükümeti
ZM Bumar-Labedy SA	% 100 Plonya hükümeti
FLT Krasnik	% 100 Polonya hükümeti
CNPEP Radwar SA	% 100 Polonya hükümeti
ZM Mesko SA	% 100 Polonya hükümeti
ZST Erg-Bierun SA	% 100 Polonya hükümeti
ZST Gamrat SA	% 100 Polonya hükümeti
ZTS Nitron SA	% 100 Polonya hükümeti
GZE Unimor	% 100 Polonya hükümeti
ZM PZL-Wola	% 100 Polonya hükümeti
Balkanlar	
STO Ravne	Slovenya
Alpimex	Slovenya
MPP VOZILA	% 100 Slovenya hükümeti
RH-Alan	% 100 Hırvatistan hükümeti

Arsenal Corp	% 100 Bulgaristan hükümeti
Avionne SA	% 100 Romanya hükümeti
IAR-Brasov	% 100 romanya hükümeti
Electromechanical Factory Ploiesti	% 100 Romanya hükümeti
Romtehnica	% 100 Romanya hükümeti
PYRKAL	% 100 Yunan hükümeti
ELBO	% 100 Yunan hükümeti
Hellenic Aerospace Industry	% 100 Yunan hükümeti
Elefsis Shipyards SA	Yunan özel sektörü
Hellenic Shipyards	% 51 Yunan hükümeti, % 49 çalışan hissesi
Mytilneos Holding SA- MKEK	Yunan % 100 Türk hükümeti (patlayıcı üretimi)
ASELSAN	% 83 Türk hükümeti (İletişim sistemleri)
FNESS	% 50 United Defence (ABD), % 50 Nurol Makina ve Endüstri şirketleri (Türkiye)
Otokar	% 100 Türk özel sektör
TUSAŞ	% 55 Türk hükümeti, mod programları (uçak, helikopter üretimi)
TAI	% 49 TUSAŞ, % 42 Lockheed Martin (F-16 Savaş uçakları projesi)
TEI	% 50,52 TUSAŞ, % 46,22 General Electric (uçak motorları)
Roketsan	% 15 Türk hükümeti
Aspilsan	% 95 Türk hükümeti Türk Hava Kuvvetleri- Uçak bakım, onarımı, gemi onarımı ve imalatı tesisleri

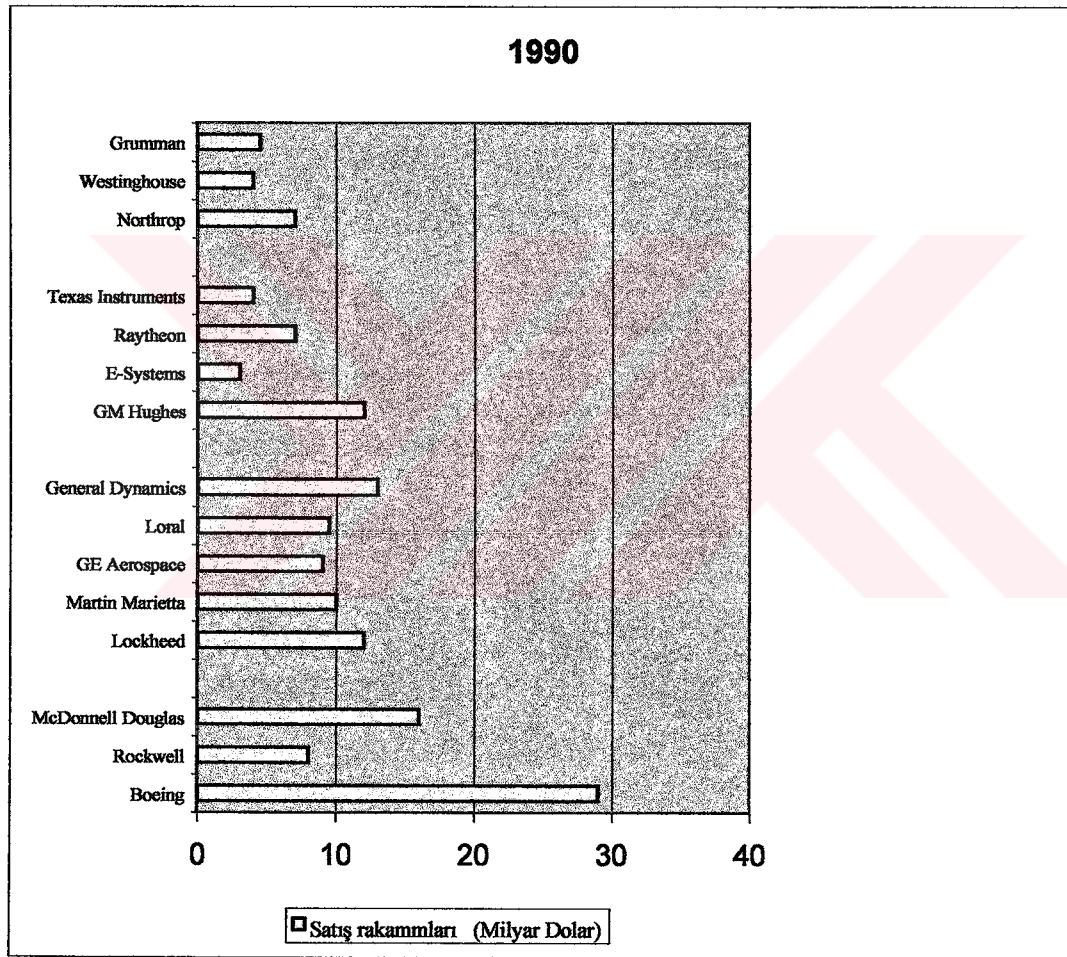
Çok Uluslu Projeler	
Eurofighter Savaş Uçağı: Eurofighter Jaddgzeugflug GmbH	% 33 Bae Systems (İngiltere) % 67 EADS (% 33 DASA (Almanya), % 21 Alenia Spa (İtalya), % 13 Construcion aeronauticas SA (İspanya))
Euofighter Motorları: Eurojet Turbo GmbH	% 33 Rolls-Royce (İngiltere) % 33 Motoren Turbinen Union GmbH (Almanya) % 21 Fiat Avio Spa (İtalya) % 13 Industria de Turbo Propulsores SA (İspanya)
A400M: Airbus Military Corporation	Bae Systems (İngiltere) % 73 EADS/EMAC (%33 DASA (Almanya), %21 Alenia Spa (İtalya), %13 Construcion aeronauticas SA (İspanya)) TUSAŞ (Türkiye) Industria Aeronautica de Portugal (Portekiz) Panavia GmbH % 57,5 EADS (%33 DASA (Almanya), %21 Alenia Spa (İtalya), %13 Construcion aeronauticas SA (İspanya)) % 42,5 Bae Systems (İngiltere)
Tiger Taaruz Helikopteri: Eurocopter-Tiger GmbH	EADS (% 33 DASA (Almanya), %21 Alenia Spa (İtalya), %13 Construcion Aeronauticas SA (İspanya))
NH-90 Maritime ve Transport Helikopteri: NH Industries	EADS (%33 DASA (Almanya), %21 Alenia Spa (İtalya), %13 Construcion Aeronauticas SA (İspanya)) % 5 Fokker Aerostructures NV (Hollanda) % 32 Agusta Westland (İngiltere/ İtalya)
Özel Ortaklıklar	
Airbus Airliner: Airbus Industries GIE	% 20 Bae Systems (İngiltere) % 80 EADS (%33 DASA (Almanya), %21 Alenia Spa (İtalya), %13 Construcion aeronauticas SA (İspanya))

Tablo B.2. Amerikan Savunma Sanayii Şirketleri Listesi

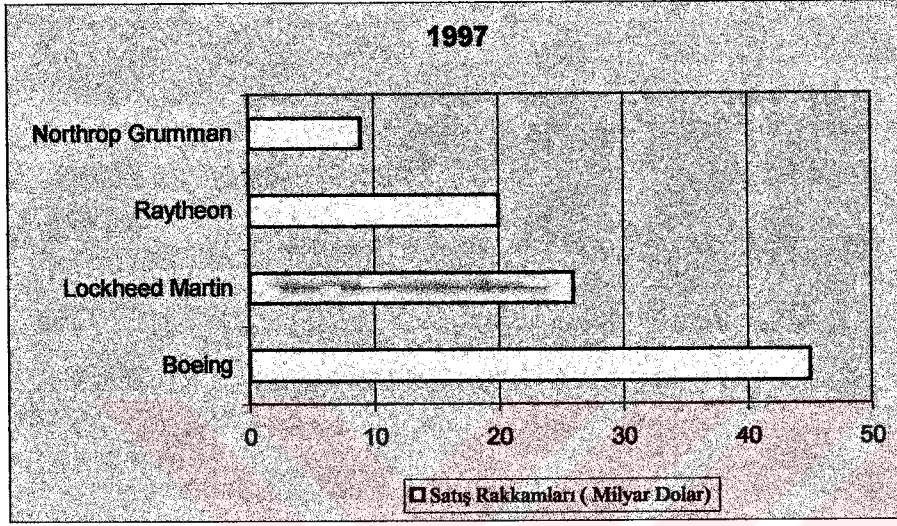
1	Boeing
2	Lockheed Martin
3	Raytheon
4	Northrop Grumman
5	United Technologies-Sikorsky
6	Bell Textron
7	United Defence LP
8	General Dynamics
9	General Motor Defence
10	Kaiser Industries
11	General Atomic Aeronautics
12	Halliburton Brown&Root
13	Alliant Tch systems
14	SDC International

EK C

Şekil C.1. 1990 Yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki En Büyük Savunma Sanayii Şirketleri



Şekil C.2. 1997 Yılında Amerika Birleşik Devlet’lerindeki En Büyük Savunma Sanayii Şirketleri



ÖZGEÇMİŞ

Ayşe Çamlıkaya, 1976 yılında doğdu. İlk öğrenimine İsviçre’de başlayıp 5. sınıfı İstanbul’da tamamlamıştır. Ortaokul ve lise sınıflarına İSTEK Belde Lisesi’nde devam etmiştir. 1994 yılında liseden mezun olduktan sonra, İTÜ Uzay Mühendisliği bölümünden kaydını dondurup bir seneliğine AFS öğrenci değişim programı ile Belçika’ya gitmiştir. 2000 yılında Uzay Mühendisliğinden mezun olup, İTÜ Savunma Teknolojileri, Strateji Geliştirme bölümünde yüksek lisansa başlamıştır. Çok iyi derecede İngilizce, Almanca ve Flamanca bilmektedir.

