

Bir Konuk Bir Söyleşi

Sn. Murad BAYAR

Savunma Sanayii Müsteşarı



Sn. Müsteşarım, son dönemde savunma sanayimizde dikkate değer bir gelişim süreci gözlemlemekteyiz. Dergimizin bu sayısında, bu gelişimin arkasında payı bulunan kamu politikalarını ve gelecek döneme ilişkin hedef ve stratejileri okuyucularımıza aktarmayı arzuluyoruz. Öncelikle, SSM'nin 2007-2011 Stratejik Planını ve hedeflerin gerçekleşme durumunu değerlendirebilir misiniz?

Bilindiği üzere kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesine yönelik çalışmalar 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde bir yükümlülük olarak gündeme gelmiştir. Devamında, Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca pilot kamu idareleri belirlenerek stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır.

Müsteşarlığımız bu süreçte gönüllü olarak pilot kurumlar arasına girmiş ve 2007-2011 Stratejik Planı'nı hazırlamıştır.

Sektördeki gelişim ve dönüşümün bir benzeri de Müsteşarlığımız içerisinde yaşanmaktadır ki bunun itici gücü stratejik yönetim uygulamaları olmuştur. Stratejik planlama çalışmaları sayesinde resmin bütünü görülmeye başlanmış; içinde bulunduğumuz durum hakkında ciddi bir farkındalık oluşmuş ve geleceğe yönelik sistematik bir yaklaşım ortaya konmuştur. SSM için ilk planlama dönemini, süreci içselleştirme adımı olarak görmekteyim. Bu dönemde kurumsal standartların oluşması sağlandı. Stratejik Plan ve buradaki hedefler, sektörle derli toplu bir iletişim aracı olarak hizmet vererek, planlı çalışma kavramını gündeme getirdi. Bu, sektörde de kullanıcı tarafında da yürütülen

faaliyetlere zemin olmuş ve Müsteşarlığımıza etkinlik kazandırmıştır.

2007-2011 planımızı geriye doğru yorumlarsak; mevcut yapı içerisinde, yani yapısal bir düzeltme olmaksızın neler yapılabilir düşüncesi içinde olduk ve koyduğumuz hedefleri önemli ölçüde başardığımızı görebiliyoruz. Bu değerlendirmeyi biraz daha detaylandırırsak; planımızdaki hedefleri iki ana çatı altında ele alabiliriz. Birinci grup, Müsteşarlık çatısı altında yürütülen faaliyetlerin iyileştirilmesi ve iyi uygulamaların kurumsallaştırılması adına oluşturulan hedefleri; ikinci grup ise sanayi için konulan zorlayıcı hedefleri kapsamaktadır.

Kurumsal gelişimimize yönelik hedefler çerçevesinde:

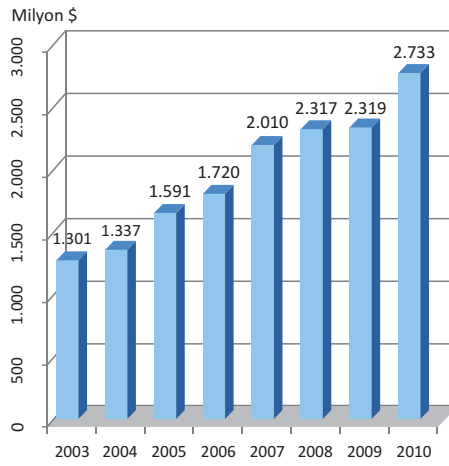
- TSK ihtiyaçlarının karşılanmasında üstlendiğimiz sorumluluklar artırılmış; yürüttüğümüz proje sayısı 60'dan 260'a çıkmış,
- Teşkilatımız etkin bir yapıya kavuşturulmuş; 4 Müsteşar Yardımcılığı ve 16 Daire Başkanlığı altında uzmanlık grup müdürlükleri kurulmuş,
- Birimlerin ve pozisyonların iş tanımları oluşturulmuş,
- Etkin bir İç Kontrol sistemi kurulmuş,
- Yönetim Sistem Dokümanları (iç yönerge) bütünsel yaklaşımla yeniden yapılandırılmış,
- Sözleşme standartları oluşturulmuş,
- Proje Beratı ve Proje Yönetim Planı uygulamaları başlatılmış,
- Maliyet Artı sözleşme tipi için pilot uygulamalar hayata geçirilmiş,
- Elektronik imza ve kağıtsız ofis için EDASYS sistemi devreye alınmış,
- Her kademede çalışanlarımız için eğitim planları oluşturulmuş,
- Yüksek nitelikli personel istihdamı (kamuda talep edilen en yüksek KPSS ve KPDS kriterleri) sağlanmış,
- Stratejik yönetim sürecinin rutinleri kurumsallaştırılmıştır.

Buna karşın proje yönetim sürelerinin kısaltılması alanında hedeflenen iyileşme sağlanamamıştır. Sanayinin gelişimine esas hedefler kapsamında:

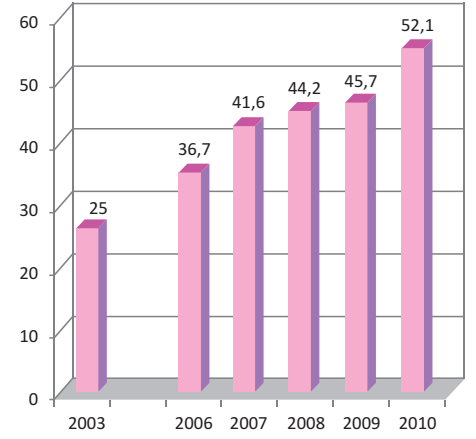
- TSK ihtiyaçlarının yurtiçinden karşılanma oranı (YİKO) %50'nin üzerine çıkarılmış,

- Savunma ve havacılık ürünleri ihracatı 1 milyar \$ seviyelerine ulaşmış,
- Yerli yan sanayiye %20 iş payı verme zorunluluğu getirilmiş,
- Sektörel Stratejiler, Yan Sanayi Bütünleştirme Prosedürü, İhracat Stratejisi, Teknoloji Yönetim Stratejisi gibi tamamlayıcı strateji ve politika unsurları yazılı hale getirilmiş,
- NATO Ajansları ihalelerinde kazanım/harcama dengesinde 1'in üzerine çıkılmış,
- Firmalarımızın uluslararası tedarik zincirlerinde yer almasını teminen 9 adet işbirliği anlaşması ve 20 adet temel sipariş anlaşması imzalanmış,
- TOBB Savunma Sanayii Sektör Meclisi ve Savunma Sanayii İhracatçılar Birliği kurularak sektörün kurumsallaşması yönünde önemli adımlar atılmıştır.

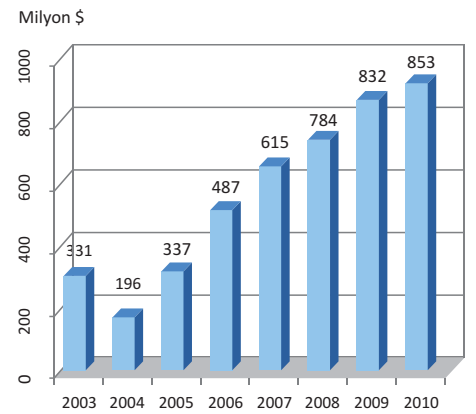
Buna karşın sektörde kişi başı ciro rakamının 250.000 \$'a ulaşması, bir adet çok uluslu projeye sanayimizin liderlik etmesi hedeflerine ulaşamamıştır.



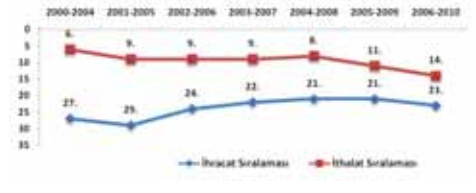
Grafik 1: Savunma Sanayii dolaysız Sektör Cirosu



Grafik 2: TSK İhtiyaçlarının Yurtiçinden Karşılama Oranı %

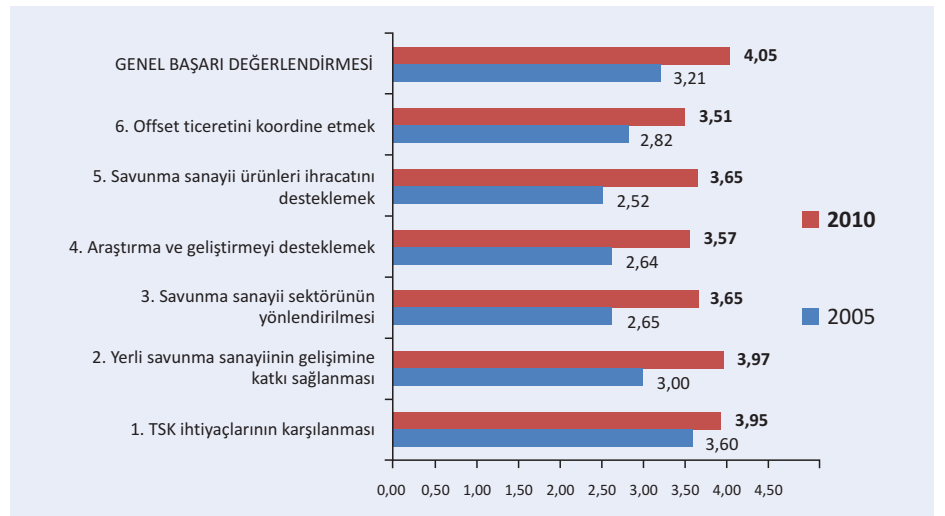


Grafik 3: Savunma ve Havacılık İhracatı



Grafik 4: İthalat - İhracat Sıralaması

Özetle, "savunma sanayiine yön veren uzman tedarik kurumu" olma hedefi çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ne derecede



sonuç verdiğini görmek en doğrudan yolu paydaşların değerlendirmelerine başvurmaktır. Biz de, geçmiş beş yıldaki çalışmaların dışarıda nasıl bir algı yarattığını ölçmek ve Müsteşarlığımızdan beklentileri almak amacıyla 100 kişiyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirdik ve performansımızı 5 puan üzerinden değerlendirmelerini istedik. 2005 yılına göre tüm sorumluluk alanlarımızda ilerleme kaydettiğimizi tespit ettik.



Savunma sanayimizin bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bugün özgün ürünleri, ihracatı, ana yüklenicileri, alt yüklenicileri, KOBİ'leri ile ülkemizde, olgunlaşmış bir savunma sanayi sektörünün varlığından söz edebiliriz. Türk savunma sanayii; MKEK, TSKGV ve SSM bağlı şirketler, askeri fabrikalar, TÜBİTAK Enstitüleri ve özel sermayeli firmalardan oluşan karma bir yapı sergilemektedir. Sektörde, yaklaşık 50.000 kişi istihdam edilmekte; dolaylı ve dolaysız toplam 3,5 milyar \$ ciro yapılmakta ve 850 milyon \$ ihracat gerçekleştirilmektedir.

Savunma sanayimiz hacim olarak hala küçük bir sektör olmakla birlikte; son yıllarda yüksek teknolojiyi haiz silah sistemlerinin yurtdışında geliştirilmesine başlanmıştır. Bunlara, ALTAY ana muharebe tankı, ANKA insansız hava araçları, MİLGEM korveti, piyade tüfekleri, roket ve füzeler ve daha pek çok örnek verebiliriz. Geline noktanın, bundan sonrası için cesaret verici olduğunu söyleyebilirim. Ancak, dünya ölçeğindeki örnekleri de dikkate aldığımızda henüz yolun başlarında olduğumuzu hep aklımızda bulundurmalıyız.

Burada belirli kısıtlar altında bir mücadele verildiğini söyleyebilirim. Şöyle ki; savunma sanayisi gelişmiş ülkelere baktığımızda, bu ülkelerin sanayilerinin de gelişmiş olduğunu

görüyoruz. Oysa ülkemizde teknoloji geliştirme tecrübesine sahip bir sanayiden bahsedemeyiz. Dolayısıyla platform geliştiricisi ve alt sistem tasarımcısı firmaların oluşması, bu kültürün yerleşmesi zaman almaktadır. Sanayinin teknoloji geliştirme arayışında olmadığı bir ortamda araştırma kuruluşları ve üniversitelerimizden de yeterince katkı alabildiğimizi söyleyemeyiz. Diğer taraftan firmalarımızın belirli alanlara odaklanması ve ihtisaslaşma-

sında sıkıntı görülmektedir. Bu da uluslararası pazarda marka yaratmamızı zorlaştırmaktadır.

Geçtiğimiz dönemde eksik kaldığını veya gerçekleştirilemediğini değerlendirdiğiniz hedef veya bir çalışma var mı?

Bu konuya stratejik plan bağlamında söyleşimizin ilk bölümünde biraz değinmiştim. Zaten "tüm hedeflerimize ulaştık" değerlendirmesi fazlaca iyimserlik olur. Ulaşılan her hedefi, bir sonraki aşamanın ilk adımı olarak almak gerekir.

Bugün savunma sanayimizde, ana yüklenici yani platform tasarımcısı olarak hizmet veren birinci seviye firmalar ve bunlara destek sunan çok sayıda KOBİ oluşmuş durumdadır. Ancak, sağlıklı bir sanayi yapısından bahsedeceksek bu ikisi arasında yer alacak alt sistem geliştirebilen, tasarım bazlı iş paketi sorumluluğu alabilen firmaların oluşmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yolla, hem alt sistem düzeyinde bağımlılıklar azaltılabilir hem de envanterde ağırlığı artmaya başlayan yerli sistemlerin bakım idamesinde kendi sanayimizin daha fazla sorumluluk üstlenmesi sağlanabilir. Halen kullanımda olan savunma ürünlerinin lojistik desteğinde önemli hacimde bir kaynak yurtdışına kaçmaktadır.

TÜBİTAK Enstitülerinin ileri teknolojiler geliştirme anlamında önemli bir kaynak olduğu;

buna karşın bu potansiyelden yeterince yararlanılmadığını düşünmekteyim. Enstitülerin sistem geliştirme alanında sanayiye rakip değil; sanayinin teknoloji geliştirme faaliyetlerine destek olması sağlanmalıdır.

Diğer taraftan, firmalarımızın ürün portföylerini geliştirmelerine destek olacak, Ar-Ge faaliyetlerinin daha sistematik bir yapıda yürütülmesini sağlayacak ve ihracatı teşvik edecek kaynak yaratma mekanizmalarını oluşturmak durumundayız. Bahsettiğim tüm bu eksiklikler önümüzdeki dönemin hedeflerinin ipuçlarını vermektedir.

Bu yıl, yeni Stratejik Plan yürürlüğe giriyor. Hazırlık çalışmalarına büyük çaba harcadığınızı biliyoruz. Planlama sürecine kısaca değinebilir misiniz?

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2012-2016 Stratejik Planı bir buçuk yıl süren planlı faaliyetler dizisinin ürünü olarak orta-ya çıkarılmıştır. Çalışmanın bilimsel altyapısını Dengeli Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) tekniğini esas alarak oluşturduk. Planlama sürecini bir proje olarak ele alıyoruz. İlk olarak dengeli bir kurumsal temsil sağlayan planlama ekibi oluşturduk ve proje takvimini belirledik. Mart 2010'da gerçekleştirdiğimiz başlama toplantısı ile yaklaşık bir yıl sürececek çalışmalara ilk adımı attık. Planlama Ekibi aksatmaksızın haftada bir kez salı toplantılarında bir araya geldi. Durum analizine büyük önem verildi ve analizler yaklaşık altı ay sürdü.

Bu dönemde, çözüm üretme telaşına kapılmaksızın araştırmalar sürdürüldü. İç ve dış çevrenin kapsamlı analizi için Paydaş Analizi, İç Tarama Anketi, Kurum İçi Çalıştaylar, Daire Başkanları Çalıştayı, GZFT Analizi, PEST Analizi

Bugün özgün ürünleri, ihracatı, ana yüklenicileri, alt yüklenicileri, KOBİ'leri ile ülkemizde, olgunlaşmış bir savunma sanayi sektörünün varlığından söz edebiliriz.

ile kullanıcı ve sanayi temsilcileriyle Vizyon Paylaşım toplantıları gerçekleştirildi. Burada paydaş analizi kapsamında gerçekleştirilen mülakatlara tekrar değinmek istiyorum; çünkü sektöre etki eden herkesin düşüncelerini önemsiyoruz. Kurumumuzun geçmiş beş yıldaki çalışmalarının dışarıda nasıl bir algı yarattığını ölçmek ve Müsteşarlığımızdan beklentileri anlamak amacıyla; çeşitli kademelerden 30 TSK, 48 sanayi, 22 üniversite, basın ve STK temsilcisi ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirildi.

Tüm bu çalışmalar neticesinde ortaya çıkarılan bilgi, tespit ve öneriler yorumlanarak Durum Analizi Raporu'nda kâğıda döküldü. Strateji geliştirme çalıştaylarında bu rapor, fikir oluşturma sürecinin zemini olarak kullanıldı.



Her bir strateji geliştirme çalıştayının ardından ortaya çıkan tablo Üst Yönetimin değerlendirmelerine sunulurken, alınan geri beslemelerle bir sonraki aşamaya geçildi. Dolayısıyla planımızın, yukarıdan dikte edilen stratejilerden değil tüm paydaşların fikirlerinden



esinlenerek hazırlandığını; sürecin ciddiyetle yürütüldüğünü ve katılımı yüksek bir süreç yaşandığını gönül rahatlığıyla söyleyebilirim.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2012-2016 Stratejik Planında hedef ve stratejiler hangi temel tespitler üzerine kuruldu? Planın ana çerçevesini ve fark yaratmasını beklediğiniz unsurlarını paylaşabilir misiniz?

Genel eğilimlere baktığımızda Türkiye'nin bölgesel ve hatta küresel öneminin arttığını görüyoruz. Bu husus sektörün ihracat performansına da olumlu yansıyor. Buna karşın uluslararası rekabet artıyor. İhracatın söz konusu olduğu pek çok alıcı ülke, kendi sanayilerine yatırım talep etmekte. Diğer taraftan, tehditlerde çeşitlenme paralelinde iç güvenlik ihtiyacı da artıyor. Otonom sistemler, nanoteknoloji, alternatif enerjiler, enerji depolama, uzay, insansız araçlar, siber harp, ileri malzemeler, uzaktan algılama, siber istihbarat gibi ileri teknoloji alanları ve bunların savunma uygulamaları öne çıkıyor. Doğal olarak Ar-Ge çalışmalarına olan ihtiyaç her

zamankinden fazla hissediliyor. Kullanıcılarda beşikten mezara çözüm beklentisi oluşuyor; bu da bir sistemin tasarımından envanterden çıkarıldığı ana kadar tüm süreçte sanayi, tedarikçi ve kullanıcı işbirliğini gerekli kılıyor. Bu süreçte hareket ihtiyaçlarının teknik istelere dönüştürülmesinden, teslim edilen sistemlerin lojistik desteğinin sağlanmasına kadar pek çok alanda sanayinin üstlendiği rol geliyor. Gün geçtikçe karmaşıklaşan rekabet ortamında nitelikli insan kaynağı yetiştirmek en önemli konulardan biri haline geliyor.

Bu tespitler ve birinci planlama döneminden edindiğimiz birikimin üzerine koyarak hazırladığımız 2012-2016 stratejik planımız; sanayide ve teknolojiye derinleşme, program yönetimine geçiş, stratejiler ile kaynak ilişkisinin daha iyi kurulması, lojistik ihtiyaçlara çözüm üretmek gibi oldukça zorlu hedefler içeriyor.

2007-2011 Savunma sanayiine yön veren uzman tedarik kurumu olmak...

I. ETKİN TEDARİK

- Proje sürelerini kısaltma: %10
- Kalite ve Sanayi Güvenliği Uyum Sertifikası
- Proje yönetiminde kurumsal stratejiler ile uyum

II. ÖZGÜN ÇÖZÜM ÜRETEBİLİR SANAYİ

- %50 YİKO
- 250.000 \$/kişi
- %20 KOBİ
- Ar-Ge ve Müknet'ler için kaynak

III. ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ

- 1 Milyar \$ ihracat
- NATO ihalelerinden daha fazla pay

IV. ETKİN KURUMSAL YAPI

- Eğitim
- Bilgi Yönetimi
- Stratejik yönetim

2012-2016 Savunma ve güvenlik teknolojilerinde Türkiye'yi üstün kılmak...

I. PROGRAM YÖNETİMİ

- Program yönetiminde olgunluk
- İhtiyaç yönetimine sanayi katkısı
- Strateji ve kaynak ilişkisi

II. SÜRDÜRÜLEBİLİR SANAYİ

- Etkin, verimli sektör
- Sektör derinliği, tasarımcı yan sanayi (%70 SK/O; %30 KOBİ)
- Lojistik sözleşmeleri
- İhracat hedefi: 2 Milyar \$
- Ciro hedefi: 8 Milyar \$

III. TEKNOLOJİK YETKİNLİK

- Özgün geliştirme projeleri
- Teknoloji derinliği
- Test merkezleri

IV. DEĞER YARATAN-DEĞER GÖREN ÇALIŞMALAR

- Kurumsal yetkinlik ve birikim
- Kurum kimliği ve iletişimin geliştirilmesi
- Çalışan motivasyonu

Yeni planda hedeflerimiz kurumsal gelişimden ziyade içinde bulunduğumuz sistemin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Vizyonumuz "Savunma ve güvenlik teknolojilerinde ülkemizi üstün kılmak" olarak ifade buluyor. Projelerimizi, program yönetimi yaklaşımıyla ele almayı; savunma ürünlerinin lojistik destek sürecinde sanayinin daha fazla rol almasını; sanayi ve teknoloji tabanının derinleştirilmesini hedefliyoruz. Dolayısıyla yeni planımız kontrolü tek başına Müsteşarlığımızda olmayan, vadesi orta-uzun, etki derecesi yüksek pek çok hedef ve proje içermektedir. Doğal olarak ikinci dönemde hedeflere ulaşma noktasında Müsteşarlığımızı görece zor bir süreç beklemektedir.

2012-2016 Planımızda önceliklerimizi dört başlık altında ele alıyoruz:

- 1- Savunma sanayimizin rekabetçiliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak,
- 2- Projelerimizi bütünsel program yönetimi yaklaşımıyla ele almak,
- 3- Teknolojik yetkinliklerimizi geliştirmek,
- 4- Değer yaratan ve değer gören çalışanlara sahip olmak.

Savunma sanayimiz bugün çok sayıda geliştirme projesinin sorumluluğunu üstlenmiş olmakla birlikte çıktılar yeni yeni görülmeye başladı. Bu sürecin başarıya ulaşmasını ve sanayimizde birikmiş olan güncel bilgi ve teknoloji, ürün portföyü, insan kaynağı, motivasyon ve diğer her türlü yetkinliğin önümüzdeki on yıllara taşınabilmesini başlı başına bir stratejik konu olarak değerlendiriyoruz.

Bunun yanı sıra, uzun zamandır gündemde olanlar dahil, TSK savunma sistem ihtiyaçlarının büyük çoğunluğu son dönemde sözleşmeye bağlanarak sektöre iş hacmi olarak yansıdı. Önümüzdeki dönemde, proje hacminin aynı şekilde sürmesi beklenmemelidir. Buradan hareketle 2015 yılından itibaren yaşanabilecek sıkıntıların aşılabilmesi için bir takım tedbirler öngörmeliyiz. İlk stratejik amacımız olan sürdürülebilirlik ve rekabetçilik başlığı altında firmalarımızın tedarik zincirlerinin geliştirilmesi; sanayinin ürün ömür devrinin tamamında etkin rol alması; ihracatın teşvik edilmesi ve sektörde rasyonelleşmenin sağlanması adına faaliyetler yürütmeyi planlamaktayız.

Son dönemde, insansız hava araçları, yüzücü köprüler, zırhlı araçlar gibi elle tutulur olmaya başlayan özgün ürünlerimiz için ciddi bir kaynak tahsisi gerçekleştirdik; ancak bunu ciddi bir Ar-Ge ile aşağıdan besleyebildiğimizi söyleyemeyiz. Gelişmiş ülkelere baktığımızda, savunma bütçelerinin %5-15'i arasında bir oranını Ar-Ge'ye ayırdıklarını görüyoruz. Ülkemiz için %5 oranını bile esas alsak, yıllık 500 milyon \$'ın üzerinde bir kaynak ihtiyacı ortaya çıkar. Tedarik projelerine paralel olarak ayrılması gereken bu rakam teknoloji tabanını ve hatta geleceği beslemek anlamına gelir. Bugün sanayimiz gemi, tank, kara araçları geliştiriyor; ancak bu programlarda sistem mühendisliği, ürün geliştirme yapılmakta; ciddi bir teknoloji geliştirme yapılmamaktadır. Dolayısıyla alt kırılımlarda kritik malzemeleri hala ithal ediyoruz. Bu noktada, Silahlı

Kuvvetlerimizi geleceğin muharebe ortamına hazırlayacak teknolojilerde yetkinlik geliştirmeyi kritik önemde değerlendiriyoruz ve bu hususu ikinci bir stratejik amaç olarak ele alıyoruz. Yeni planımız ihtiyaç duyulan bu teknolojik yetkinliği besleyecek bir Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesine; tasarım için elzem olan "test merkezi" ihtiyaçlarının projelendirilmesine ve özgün geliştirme projelerinin sürdürülmesine vurgu yapmaktadır.

Üçüncü başlığımız proje yönetiminde edindiğimiz tecrübeyi program yönetimi yaklaşımı ile bir üst düzeye çıkarmaya ilişkin hedeflerimizi kapsamaktadır. Bu itibarla, ülkemizin kültür ve şartlarına özgü bir program yönetimi yaklaşımının geliştirilmesi, savunma ihtiyaçlarının yönetilmesine sanayinin, bilim adamlarının ve Müsteşarlığımızın katkısının artırılması, stratejilerimiz ile kaynaklarımızın daha iyi şekilde ilişkilendirilmesi yönünde çalışmalar planlamaktayız.

Diğer taraftan Müsteşarlığımız, özellikle son dönemde büyük bir iş yükü ve sorumluluk altına girmiştir. Uluslararası örneklerde proje başına 5-7 çalışan öngörülürken; Müsteşarlığımızda proje başına personel sayısı yıllar itibarı ile 1,3'e kadar düşmüştür. Üstlenilen sorumluluğun başarı ile yerine getirilebilmesi için çalışanların yaratacağı değer büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle nitelikli personel istihdam etmek, bu personelin üretkenliğini artıracak eğitim ve altyapı imkânlarını sağlamak, yetmiş işgücünü elde tutabilmek hedefleri çerçevesinde üç aylık bir insan kaynakları stratejisini esas almaktayız.

Tüm bu anlattıklarım yeni stratejik planımızın ana eksenlerini özetle ortaya koymaktadır. Özetin özeti olarak ifade etmek gerekirse, 2023 yılı için hedefimiz, savunma sanayimizin ilk 10 ülke arasına girmesini sağlamaktır. Bu yolda, 2016 yılı savunma ve havacılık ihracatının 2 Milyar \$; sektör cirosunun 8 Milyar \$'a ulaşmasını öngörüyoruz. Tüm kara ve deniz araçları ile helikopter ve insansız hava

Program yönetimini, ilişkili tüm faaliyetleri bir program hedefi çerçevesinde örgütleyen bir yaklaşım olarak özetleyebiliriz

araçlarının yurtiçinde geliştirilmesi için çaba sarfediyoruz.

Hazır siz de değinmişken, dergimizin teması olarak tespit edilen "program yönetimi" başlığı için ayrı bir paragraf açmak isteriz. Program Yönetimi yaklaşımına geçiş ile tam olarak neyi vurgulamak istiyorsunuz? Biraz açabilir misiniz?

Kuruluşundan bugüne geçen 26 yılda, Müsteşarlığımızda proje yönetimi konusunda ciddi bir tecrübe biriktirdik. Bugün itibarıyla toplamda 27 milyar \$ bedelli, 280'in üzerinde proje yürütüyoruz. Bu hacim, büyük bir sorumluluk ve aynı zamanda etkili şekilde kullanılması gereken bir kaynak. Bunları bütünsel ve uzun vadeli bir bakış açısıyla ele almak ve bunun sistematiğini oluşturmak büyük önem taşıyor. Aksi halde mevcut yapı, kişileri sorumlu olduğu projelerde ürünü bir an evvel envantere sokma hedefi çerçevesinde faaliyetlerini yürütmeye zorluyor, maalesef. Bu da bazen büyük resmin gözden kaçmasına sebep olabilmektedir.

Program yönetimini, ilişkili tüm faaliyetleri bir program hedefi çerçevesinde örgütleyen bir yaklaşım olarak özetleyebiliriz. Bir programın hedefi; silahlı kuvvetlerin yetenek ihtiyacı ile sanayiden beklenen yetkinlik düzeyi esas alınarak oluşturulan, takvim ve bütçe kısıtları çerçevesinde nihayetlendirilen bir optimizasyondur.



Silahlı Kuvvetlerin yetenek ihtiyacı çerçevesinde sanayinin sahip olduğu yetkinlik açığı göz önüne alınarak, sistem ve teknoloji geliştirme ihtiyaçlarının projelendi-

rilmesi yapılabilecektir. Teknik anlamda projelendirmenin paralelinde finansman, altyapı, lojistik, insan kaynağı ve uluslararası işbirliği geliştirme boyutları da dahil edilerek bir programın ana çatısı oluşturulmuş olacaktır.

Burada dikkat çekmek istediğim bir diğer konu da, program hedefinin ürünün ömür devrini esas almasıdır. Mevcut sistemimizde ihtiyacın tanımlanması, tedarik süreci ve ürünün envantere alındıktan sonraki bakım-idame lojistiği üç bağımsız süreç olarak yürütülmektedir. Oysa bu işlerin tamamı bir bütünün parçalarıdır. Üç süreç de birbirinden aşırı derecede etkilenmektedir.

Sonuç olarak, program yönetimi yaklaşımını iki boyutta ele alıyoruz. Birincisi, ilişkili tüm projelerin bütünsel bir hedef çerçevesinde ele alınmasıdır. İkincisi ise projeye konu sistemin ihtiyaç tanımından envanterden çıkarılmasına kadarki ömür devrinin bütünsel olarak ele alınmasıdır.

Bahsettiğiniz hedeflere ulaşılması ancak birlikte çaba sarf edildiğinde mümkün görülmüyor. Bu kapsamda SSM'nin paydaşlarından beklentileri nelerdir?

Bugüne kadar yaşanan olumlu gelişmelerde, hem siyasi hem de askeri iradenin en üst düzeyde temsil edildiği Savunma Sanayii İcra Komitesi'nin, sanayimize duydukları güven ve



bize sağlamış oldukları hareket alanının kritik önemde olduğunu ifade etmeliyim.

Bugün %70'i Ar-Ge ve yurtiçi geliştirme modeliyle olmak üzere 170'ten fazla projeyi sözleşmeye bağlamış durumdayız. Sorumluluk artık sanayimize geçti. Kabul etmek gerekir ki burada önemli bir risk alındı. Daha önce de belirttiğim üzere tasarım altyapısı ve kültürü yeterince gelişmemiş bir sanayi üzerine savunma sanayii inşa etmeye çalışan ülkeyiz. Kolay olmayacaktır; özgün ürünler somutlaştıkça yaşanacak sıkıntılar da artacaktır. Bu noktada hepimiz sabırlı olmalıyız. Bu alana büyük bir yatırım yaptık ve girdiğimiz yolun dönüşü yok. Aldığımız kararların ve koyduğumuz hedeflerin arkasında hep birlikte durmalıyız.

Mevcut yapının ülkemizi taşıyabileceği performansın sınırlarına yaklaşıldığını düşünüyoruz. Bundan sonra performansta sıçrama yaratabilmek adına ortak vizyon doğrultusunda hareket etmeliyiz. Bu noktada tüm paydaşlarımızın kendilerine düşen yapısal dönüşümü cesaretle gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Bu vesileyle bugüne kadarki çalışmalarımızda gördüğümüz destekten ötürü başta TSK ve sanayimiz olmak üzere şükranlarımı sunmak isterim.

Sn. Müsteşarım, Müsteşarlığın hedeflerini ve düşüncelerinizi bizlerle paylaştığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.