KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID-19 PANDEMİSİNİN SAVUNMA SANAYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇOKLU ÖRNEK OLAY ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdulsamet ÜÇÜNCÜ

OCAK 2022

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID-19 PANDEMİSİNİN SAVUNMA SANAYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇOKLU ÖRNEK OLAY ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdulsamet ÜÇÜNCÜ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kader ŞAHİN

OCAK 2022

TRABZON

ONAY

Abdulsamet ÜÇÜNCÜ tarafından hazırlanan "Covid-19 Pandemisinin Savunma Sanayi Üzerindeki Etkisi: Çoklu Örnek Olay Analizi" adlı bu çalışma 20.01.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı'nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		**Karar**		**İmza**
Unvanı - Adı ve Soyadı	**Görevi**	**Kabul**	**Ret**	
Prof. Dr. Kader ŞAHİN	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Yeter DEMİR USLU	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Abdulsamet ÜÇÜNCÜ
03.01.2022

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda, 2020 yılında dünyanın en güçlü ekonomisine sahip ülkeler başta olmak üzere bu sektörde rekabetteki öncü ülkelerin ve şirketlerin hem ülke düzeyindeki hem de şirket düzeyindeki davranışları incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini 11 ülke (ABD, İngiltere, Çin, Fransa, Güney Kore, Rusya, Türkiye, Almanya, Hindistan, İtalya ve İspanya) ve bu ülkelerin ilk 100'de yer alan 85 savunma şirketi oluşturmaktadır.

Bu çalışma, "Covid-19 Sonrası Yeni Dünya Düzeni, Ülkeler Arası Dengeler ve Savunma ve Havacılık Sanayine Yansımaları" adlı ve **2020-ÜSİ-U0210-02** numaralı proje kapsamında **Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ) Ar-Ge İş Birliği Bilimsel Araştırmalar Programı** tarafından desteklenmiştir.

Bu çalışmanın tasarlanmasından yayınlanmasına kadar her aşamasında desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Kader ŞAHİN'e çok teşekkür ederim. Ayrıca, bu çalışmayı destekleyen Türk Havacılık ve Uzay Sanayii'ne de çok teşekkür ederim.

Ocak, 2022 Abdulsamet ÜÇÜNCÜ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ IV
İÇİNDEKİLER V
ÖZET VII
ABSTRACT VIII
TABLOLAR LİSTESİ IX
ŞEKİLLER LİSTESİ XIII
GRAFİKLER LİSTESİ XIV
KISALTMALAR LİSTESİ XVI

GİRİŞ **1-4**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SAVUNMA SANAYİ VE COVID-19 PANDEMİSİ **5-30**
1.1. Dünyada Savunma Sanayinin Seyri 5
1.1.1. Dünyada Savunma Sanayinin Ticari Yapısı 14
1.1.2. İlk 100'de Yer Alan Savunma Şirketleri 17
1.2. Türkiye'de Savunma Sanayi 23
1.3. Covid-19 Pandemisinin Ekonomilere ve Savunma Sanayine Etkileri 27

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE: COVID-19 PANDEMİSİNİN SAVUNMA SANAYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ **31-45**
2.1. M. Porter'ın Elmas Modeli 31
2.1.1. Faktör Koşulları 32
2.1.2. Talep Koşulları 33
2.1.3. İlişkili Destekleyici Endüstriler 33
2.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Durumu 34
2.1.5. Devlet Faktörü 34
2.1.6. Şans Faktörü 35
2.2. Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı 35
2.2.1. Dağınık İş Sistemleri 38

2.2.2. Koordineli Endüstriyel Bölgeli İş Sistemleri 39
2.2.3. Parçalı İş Sistemleri....39
2.2.4. İş birliğine Dayalı İş Sistemleri....39
2.2.5. Devlete Bağımlı İş Sitemleri 39
2.2.6. Devlet Tarafından Yönlendirilen İş Sistemleri....40
2.3. Elmas Modeli ve Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımları Açısından Savunma Sanayinin Değerlendirilmesi....40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM.... 46-316
3.1. Araştırmanın Yaklaşımı 46
3.2. Araştırmanın Örneklemi....47
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Süreci ve Vaka Açıklamaları 57
3.4. Elde Edilen Verilerin Kodlama ve Analizi....58
3.5. Araştırmanın İnanırlık ve Tutarlılık Analizleri 62
3.6. Araştırmaların Bulguları 62
3.6.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ekonomilerin İncelenmesi....62
3.6.2. Vakaların İncelenmesi....65
3.6.3. Bulgularının İncelenmesi 276
3.6.3.1. Ülke Boyutunda Elde Edilen Bulgular....276
3.6.3.1.1. Sayısal Bulgular 276
3.6.3.1.2. Sayısal Olmayan Bulgular....281
3.6.3.2. Şirket Boyutunda Elde Edilen Bulgular 288
3.6.3.2.1. Sayısal Bulgular 288
3.6.3.2.2. Sayısal Olmayan Bulgular....308

SONUÇ VE ÖNERİLER....317
KAYNAKÇA 340
ÖZGEÇMİŞ....351

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda, 2020 yılında dünyanın en güçlü ekonomisine sahip ülkeler başta olmak üzere, bu sektörde rekabetteki öncü ülkelerin ve şirketlerin hem ülke düzeyindeki hem de şirket düzeyindeki davranışları incelenmiştir. OECD'nin Ocak 2021 raporu şimdilik Covid-19 sürecinin dünya ekonomisini kısa süreli bir dönem için etkileyeceğini göstermektedir. Savunma sanayi açısından değerlendirdiğimizde, GSYH'deki düşüşün ülkelerin savunma harcamaları ve savunma yüklerini doğrusal bir yönde etkilemediği görülmektedir. Tüm bu ilişkilerin Covid-19 süreciyle birlikte, savunma sektöründe rekabetteki öncü ülkelerin ayrı birer vaka (case) olarak incelenmesini gerektirmektedir. Çünkü savunma sanayinde rekabetteki öncü şirketlerin başarısı modern stratejik bakış açısından (Porter Elmas Modeli) ulusların başarısına yol açmaktadır. Ulusların başarısının kendi makro-kurumsal bağlamının ve bu şirketlerin içerisinde bulundukları iş sisteminin bir sonucu olduğu görülmektedir. Bu bağlam ile çalışmada nitel bir araştırma dizaynı olan çoklu vaka analizi (Multiple-case study) tercih edilerek, rekabette öncü olan 11 ülke ve bu ülkelerin DefenseNews'in ilk 100 şirket sıralamasında yer alan 85 şirketi incelenmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde her vaka için toplanan sayısal nitelikte olmayan bilgilere keşfedici bir yaklaşımla içerik analizi uygulanmıştır.

Bu çalışmanın özgün değeri ve yenilikçiliği, savunma sanayinde rekabette öncü olan ülke ve şirketler açısından Covid-19 sürecinin tek bir faktöre indirgenerek doğrusal bir şekilde açıklanamayacağının ve her ülkenin makro-kurumsal bağlamının ayrı birer vaka olarak incelenmesi gerektiğini göstermesidir. Bu kapsamda makro-kurumsal teori ve modern stratejik bakış açısının kuramsal açıdan birlikte kullanıldığı bir çalışma önerilmektedir. Böylece bu çalışma, modern stratejik yönetime ve makro-kurumsal teoriye kuramsal bir katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte TUSAŞ'a sağlayacağı katkı, bu ilişkiler düzeninin savunma sanayinde yaratacağı etkiler ile Covid-19 süreci ve sonrasındaki dönemi anlamak ve yorumlayabilmek açısından önerilerin geliştirilmesi olacaktır. Bu kıyaslamalar hem bütünü hem de farklılıkları görmemizi sağlamaktadır. Çalışmanın TUSAŞ'a sağlayacağı bir diğer katkı ise, Covid-19'un yarattığı çevresel unsurlardaki değişimlere adapte olmaya çalışan ülkelerin iş sistemlerinin ve bu anlamda şirketlerin ne tür stratejiler ortaya koyduğunun tespit edilmesidir. Bu noktadan hareketle bu çalışma TUSAŞ'ın şirket stratejisi ve politikalarının geliştirilmesine katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Savunma Sanayi, Covid-19, Ulusal İş Sistemi, Elmas Modeli.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of the international relations order formed during the Covid-19 process on the defense industry. In this context, the behavior of leading countries and companies in competition in this sector, both at the country level and at the company level, in 2020, especially the countries with the strongest economies in the world, were examined. The OECD's January 2021 report shows that for now, the Covid-19 process will affect the world economy for a short time. When evaluated in terms of the Defense Industry, it is seen that the decrease in GDP does not affect the defense expenditures and defense burdens of the countries in a linear direction. All these relations, together with the Covid-19 process, require that the leading countries in the competition in the defense sector be examined as a separate case. Because the success of the leading companies in the competition in the Defense Industry leads to the success of the nations from the modern strategic point of view (Porter Diamond Model). It seems that the success of nations is a result of their macro-institutional context and the business system in which these companies operate. In this context, in this study, a qualitative research design, Multiple-case study, was preferred, and 11 countries that are leading in competition and 85 companies of these countries that are in the top 100 companies of DefenseNews were examined. In the analysis of the data obtained, content analysis was applied with an exploratory approach to the non-numerical information collected for each case.

The original value and innovation of this study is that it shows that the Covid-19 process cannot be explained linearly by reducing it to a single factor in terms of countries and companies that are pioneers in competition in the defense industry, and that the macro-institutional context of each country should be examined as a separate case. In this context, macro-institutional theory and modern strategic perspective are used together from a theoretical perspective. Thus, this study creates a theoretical contribution to modern strategic management and macro-institutional theory. Another contribution of the study to TAI is to determine the business systems of the countries trying to adapt to the changes in the environmental factors created by Covid-19 and what kind of strategies the companies put forward in this sense. From this point of view, this study will contribute to the development of company strategy and policies of TAI.

Keywords: Defense Industry, Covid-19, National Business System, Diamond Model.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Bölgesel Savunma Harcamaları	7
2	Asya ve Okyanusya Ülkelerindeki Savunma Harcamalarının Artış Sebepleri	9
3	Ülkelerin 2019 Yılı Savunma Verileri	11
4	Savunma Sanayinin İhracat Boyutu (2015 - 2019)	14
5	Savunma Sanayinin İthalat Boyutu (2015 - 2019)	16
6	2019 Yılı İlk 100'de Yer Alan Savunma Şirketleri	18
7	Türkiye'nin Savunma Ürünleri İhracat Yapısı	25
8	Türkiye'nin Savunma Ürünleri İthalat Yapısı	25
9	Türkiye'nin İlk 100'de Yer Alan Şirketleri	27
10	İş Sistemlerinin Doğası	36
11	Ulusal İş Sistemlerinin Kategorize Edilmesi	37
12	Savunma Sanayi Alanında Elmas Modeli'nin Kullanıldığı Çalışmalar	43
13	Savunma Sanayi Alanında Yapılan Çeşitli Çalışmalar	44
14	Örneklemdeki Şirketlerin Temel Bilgileri	48
15	Veri Kodlama Prosedürü	58
16	Ülke Boyutu Kodlama Tablosu	60
17	Şirket Boyutu Kodlama Tablosu	61
18	Covid-19'un ABD'deki Makro Ekonomiye Etkileri	66
19	Covid-19'un ABD Savunma Sanayisine Etkileri	71
20	ABD'nin Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke	74
21	Lockeed Martin	77
22	Raytheon Technologies	80
23	Boeing	81
24	Northrop Grumman	83
25	General Dynamics	85
26	L3 Harris Technologies	86
27	Huntington Ingalls Industries	88
28	Leidos	90
29	Honeywell	92
30	Booz Allen Hamilton	94
31	General Electric	95

32 CACI International 97
33 Textron....98
34 SAIC 100
35 KBR 102
36 Jacobs....104
37 Oshkosh Corporation 105
38 TransDigm 106
39 ManTech 107
40 Parsons Corporation....108
41 BWX Technologies 110
42 Ball Corporation 112
43 Aerojet Rocketdyne Holdings....113
44 Vectrus....114
45 Curtiss-Wright Corporation 115
46 Moog....116
47 Viasat 117
48 Maxar Technologies 118
49 Howmet Aerospace....119
50 PAE....120
51 Fluor Corporation 121
52 AAR Corporation....122
53 HEICO 123
54 Mercury Systems 124
55 FLIR Systems 125
56 Woodward....126
57 Lumen Technologies....127
58 Kratos....128
59 Cubic Corporation 130
60 Spirit AeroSystems 132
61 Amentum 133
62 Alion Science and Technology 135
63 Sierra Nevada Corporation 136
64 Bechtel 137
65 Mitre 138
66 Peraton 139
67 Battelle....140
68 Day & Zimmermann....141
69 Covid-19'un İngiltere'deki Makro Ekonomiye Etkileri 142
70 Covid-19'un İngiltere Savunma Sanayisine Etkileri....146

71 İngiltere'nin Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 151
72 BAE Systems 153
73 Rolls-Royce 155
74 Serco 157
75 Melrose Industries 158
76 QinetiQ 159
77 Meggitt 160
78 Ultra Electronics 161
79 Covid-19'un Almanya'daki Makro Ekonomiye Etkileri 162
80 Covid-19'un Almanya Savunma Sanayisine Etkileri 166
81 Almanya'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 169
82 Rheinmtall 171
83 Hensoldt 173
84 Covid-19'un Fransa'daki Makro Ekonomiye Etkileri 175
85 Covid-19'un Fransa Savunma Sanayisine Etkileri 179
86 Fransa'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 182
87 Airbus 184
88 Thales 186
89 Safran 188
90 Naval Group 189
91 Dassault 190
92 Covid-19'un İspanya'daki Makro Ekonomiye Etkileri 191
93 Covid-19'un İspanya'nın Savunma Sanayisine Etkileri 195
94 İspanya'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 197
95 Indra 199
96 Covid-19'un İtalya'daki Makro Ekonomiye Etkileri 201
97 Covid-19'un İtalya Savunma Sanayisine Etkileri 205
98 İtalya'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 207
99 Leonardo 209
100 Fincantieri 211
101 Covid-19'un Rusya'daki Makro Ekonomiye Etkileri 213
102 Covid-19'un Rusya'da Savunma Sanayisine Etkileri 217
103 Rusya'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 222
104 Covid-19'un Çin'deki Makro Ekonomiye Etkileri 224
105 Covid-19'un Çin Savunma Sanayisine Etkileri 228
106 Çin'in Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 233
107 Aviation Industry Corporation of China 235
108 China Aerospace Science and Industry Corporation 236
109 Covid-19'un Hindistan'daki Makro Ekonomiye Etkileri 238

110 Covid-19'un Hindistan Savunma Sanayisine Etkileri 242
111 Hindistan'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 246
112 Bharat Electronics Limited 248
113 Covid-19'un Güney Kore'deki Makro Ekonomiye Etkileri 250
114 Covid-19'un Güney Kore Savunma Sanayisine Etkileri 254
115 Güney Kore'nin Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 257
116 Covid-19'un Türkiye'deki Makro Ekonomiye Etkileri 259
117 Covid-19'un Türkiye Savunma Sanayisine Etkileri 263
118 Türkiye'nin Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke 269
119 Aselsan 272
120 Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ) 274
121 Covid-19 Sürecinde Ülkelerin Makro Ekonomik Göstergeleri ve Kısıtlama Dereceleri 277
122 Ülkelerin Savunma Harcamalarındaki Değişim 280
123 Ülke Boyutunda Sayısal Olmayan Bulgular 283
124 Savunma Şirketlerinin 18 Aylık (2020 Ocak-2021 Haziran) Çeyrek Dilimlerdeki Değişimi 290
125 Savunma Şirketlerinin 2020 Yılı Bulguları 300
126 Şirket Boyutunda Sayısal Olmayan Bulgular 310
127 İş Sistemleri ve Ülkelerin Birbirine Yakınsama/Iraksaması 322

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr. **Şekil Adı** **Şekil Nr.**

1 Porter'ın Elmas Modeli 32

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	Dünya Savunma Harcamalarının Seyri	6
2	Bölgesel Savunma Harcamaları Oranı	8
3	Bölgesel Savunma Yükü	10
4	Ülkelerin Dünya Savunma Harcamalarındaki Pay Oranı	12
5	Ülkelerin Savunma Yükleri	13
6	Türkiye'nin Savunma Harcamalarındaki Trend	23
7	Türkiye'nin Savunma Yükündeki Trend	24
8	2020 Yılı Ekonomilerdeki Covid-19 Vaka Seyri	28
9	Ekonomilerdeki GSYH Beklentileri	28
10	2020 - 2021 Ekonomik Büyüme Tahmini	29
11	Covid-19'un Dünya, Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Seyri	63
12	Ekonomilerdeki Vaka ve Aşı Dozu Kıyaslaması	64
13	Covid-19'un Ekonomiler Üzerindeki Etkisi	64
14	ABD'nin Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	68
15	ABD'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	70
16	İngiltere'nin Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	144
17	İngiltere'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	145
18	Almanya'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	164
19	Almanya'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	165
20	Fransa'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	177
21	Fransa'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	178
22	İspanya'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	193
23	İspanya'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	194
24	İtalya'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	203
25	İtalya'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	204
26	Rusya'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	215
27	Rusya'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	216
28	Çin'in Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	226
29	Çin'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	227
30	Hindistan'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi	240
31	Hindistan'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü	241

32 Güney Kore'nin Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi.....252
33 Güney Kore'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü.....253
34 Türkiye'nin Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi.....261
35 Türkiye'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü 262

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	:	Araştırma-Geliştirme
CEO	:	Chief Executive Officer
DSÖ	:	Dünya Sağlık Örgütü
FED	:	Federal Reserve
GSYH	:	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
NATO	:	North Atlantic Treaty Organization
OECD	:	Organisation for Economic Co-operation and Development
SIPRI	:	Stockholm International Peace Research Instıtute
TUSAŞ	:	Türk Havacılık ve Uzay Sanayii

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda, 2020 yılında dünyanın en güçlü ekonomisine sahip ülkeler başta olmak üzere, bu sektörde rekabetteki öncü ülkelerin ve şirketlerin hem ülke düzeyindeki hem de şirket düzeyindeki davranışları incelenmiştir. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)'nin Eylül 2020 ve Ocak 2021'de yayınladığı Ekonomik Görünüm Raporu'nda Covid-19'la birlikte 2020 yılında Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)'nın Çin dışında tüm ülkelerde azalacağı tahmin edilmesine rağmen, 2021 yılında artacağı beklenmektedir. Bu beklentiler şimdilik Covid-19 sürecinin dünya ekonomisini kısa süreli bir dönem için etkileyeceğini göstermektedir. Savunma sanayi açısından değerlendirdiğimizde, GSYH'deki düşüşün ülkelerin savunma harcamaları ve savunma yüklerini doğrusal bir yönde etkilemediği görülmektedir. Ülke düzeyinde baktığımızda, 2020 yılındaki GSYH'nin tüm dünyada azalmasına rağmen, 2021 yılında ABD, Fransa, Almanya, Güney Kore ve İngiltere gibi ülkelerde savunma harcamalarının artacağı, özellikle Rusya'da ise yaşanan ekonomik daralmayla birlikte Savunma Bakanlığı'nın yaptığı açıklamada savunma harcamalarının azalacağı belirtilmektedir (DefenseNews 2020, https://www.defensenews.com/). Bu doğrusal olmayan ilişkilerin, ülkelerin içerisinde bulundukları bölgelerin tehdit algılarından kaynaklandığı görülmektedir (Orta Doğu Bölgesi gibi). Diğer yandan bu ilişkide bölgesel tehdidin az olduğu bazı ülkelerde farklı motivasyonlardan (modernizasyon yatırımları, North Atlantic Treaty Organizastion (NATO)'nun savunma yükü hedefi veya Çin'in yüzüncü kuruluş yıl dönümü olan 2049'da Birinci Sınıf Ordu yaratma ülküsü vb.) kaynaklandığı görülmektedir. Tüm bu ilişkilerin Covid-19 süreciyle birlikte, savunma sektöründe rekabetteki öncü ülkelerin ayrı birer vaka (case) olarak incelenmesini gerektirmektedir. Çünkü her ülke bağlamı kurumsal açıdan birbirinden farklıdır.

Benzer şekilde bu ülkelerin başarısını sağlayan sektördeki şirketlerin de ülke örneklemleriyle birlikte incelenmesi gerekmektedir. Şirketlerin başarısı aynı zamanda stratejik açıdan Porter'ın Elmas Modeli'nde (Porter, 1990) olduğu gibi ulusların da başarısı ve rekabette öncü olmasını sağlayan temel motivasyondur. Dolayısıyla, savunma sanayinde rekabetteki öncü şirketlerin başarısı modern stratejik bakış açısından (Porter Elmas Modeli) ulusların başarısına yol açmaktadır. Ulusların başarısı da kendi makro-kurumsal bağlamının (devlet desteği, finansal sistem, kurumsal yönetim mekanizması, rekabet gücü v.b.) ve dolayısıyla bu şirketlerin içerisinde bulundukları iş sisteminin bir sonucudur.

Savunma harcamaları bakımından 2020 yılı referans alınarak ilk 100 şirket incelendiğinde, 50 şirketin ABD, 7 şirketin İngiltere, 7 şirketin Çin, 5 şirketin Fransa, 4 şirketin Güney Kore, 2 şirketin Türkiye, 2 şirketin Almanya, 2 şirketin Rusya, 2 şirketin Hindistan, 2 şirketin İtalya ve 2 şirketin İspanya menşeli olduğu görülmektedir (DefenseNews 2020, http://people.defensenews.com/top-100/). Bu şirketlerin Covid-19 sürecinden nasıl etkilendiklerini incelemek amacıyla 2020 yılında açıklanan çeyrek faaliyet raporlarına bakıldığında Çin hariç diğer ülkelerin GSYH'deki azalışa rağmen, satış gelirlerinin arttığı görülmekte ve bu artışın devam edeceği şirketler tarafından tahmin edilmektedir. Ancak bu tespit Çin ve Rusya gibi kurumsal yönetim açısından şeffaf olmayan ülkelerin şirketlerinin faaliyet raporlarına erişilemediğinden herhangi bir değerlendirme yapılamamaktadır. Diğer yandan verisine ulaşılamayan bu şirketlerin bir kısmının kamu işletmesi / iştiraki olduğu görülmektedir. Bu açıklanmayan verilere 2021 yılı itibariyle bağımsız araştırma kurumları olan Stockholm International Peace Research Instıtute (SIPRI) ve DefenseNews raporlarındaki verilere bakılarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak Covid-19 süreci, dünyada GSYH'de belirgin azalışlar tahmin edilmesine rağmen, rekabette öncü ülkeler açısından bu ilişkinin tek bir faktöre indirgenerek doğrusal bir şekilde açıklanamayacağına ilişkin bir sorunsalı göstermektedir.

Savunma sanayi alanında literatürde özellikle sosyal bilimlerden iktisat, maliye gibi bölümlerde finansal göstergelerden hareketle, finansal performans analizleri, makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiler, ekonomiye ve ekonomik büyümeye etkileri incelenmiştir (Sevinç, 2020; Çakır, 2019; Bayraktar, 2019; Salman, 2019; Koca, 2018; Baran, 2018; Doğdu, 2018). Ayrıca, Kaplan (2021) iş gücü talebinin niteliklerini, Şen (2021) askeri lojistikte dış kaynak kullanımını, Aksoy (2021) örgütlerde stratejik yönetim olgunluğu gibi çeşitli boyutlarda ele alınarak incelemiştir. İşletme ve uluslararası ilişkiler alanında ise savunma sanayini ülke boyutunda ele alınarak rekabet yapısı, karşılaştırmalı analizler, istihdam ile ilişkileri, dış kaynak kullanımları gibi çalışmalar yapılmıştır (Budak, 2018; Oksay, 1988; Yılmaz, 1996; Hima, 1997; Toydemir, 2017; Koç, 2004). Son yıllarda özellikle işletme anabilim dalında yürütülmüş olan savunma sanayine ilişkin tezlerin de sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yalnız (2021) çalışmasında Türk savunma sanayinde aviyonik sistemlerin yerli ve milli üretilmesinde sanayiye ve ihracata olan etkileri araştırmıştır. Yaslıkaya (2019) çalışmasında savunma sanayinin gelişmesinde üniversite ve teknokentlerin katkıları araştırılarak bir model önermiştir. Altundaş (2017) savunma sanayi alanında patent analizi ile teknoloji ağlarının oluşturulmasını araştırmıştır.

Ancak hem sosyal bilimler hem de diğer bilimlerde Covid-19 süreci ve bu sürecin savunma sanayine etkileri incelenmemiştir. Diğer yandan ülke örneklemi ve şirket düzeyinin bir bütün olarak incelendiği bir çalışmaya da rastlanamamıştır. Bu çalışma ile Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini incelenerek, alanda sınırlı sayıda ele alınan stratejik yönetim bakış açısını hem ülke hem de şirket düzeyinde analiz ederek bütünleştirmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda, Porter'ın Elmas Modeli ve Makro-Kurumsal teori ülke ve şirket düzeyindeki ilişkiyi anlayabilmek açısından birlikte kullanılacaktır. Makro-Kurumsal teoriye göre ulusların, kapitalizm ve küreselleşme ile birlikte tek tip bir modele doğru benzeşmeyeceği aksine toplumlara özgü özelliklerin örgütlenme biçimleri üzerinde önemli etkileri olacağı ve ülkeler arasında farklılıklar gösteren kurumsal etkilerin sonucu olarak değişik örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkacağı yönündedir (Orru vd. 1991; Whitley, 1992). Her ülkenin politik–ekonomik geçmişi, tarihi, kültürü ve gelenekleri gibi unsurların, oluşturdukları örüntülerle o topluma özgü, benzeri olmayan bir dinamik yaratmaktadır (Dirlik, 2016: 8). Bu kurama önemli katkılar sunan Whitley'in (1999) geliştirdiği ulusal iş sistemi yaklaşımının temel savı, kapitalizmin tüm dünyada tek bir biçimi olmadığı ve ülkeden ülkeye farklılaşan iş sistemlerinin olduğudur. İş sistemleri yaklaşımı ile yapılan analizler yalnızca farklı kurumsal bağlamlarda ortaya çıkan farklı kurumsal yapıları açıklamakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin içinde bulundukları kurumsal bağlamdaki akıbetlerinin ve ömürlerinin ne olacağı konusunda da bizlere ipuçları verir (Whitley, 1991).

Diğer yandan M. Porter'ın Elmas Modeli'ne (1990) göre, bir ülkenin veya işletmenin uluslararası ekonomik faaliyetlerindeki rekabet gücünün, birbiri ile bağımlı, bağlantılı ve etkileşimli dört önemli faktöre bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Teoride, uluslararası üstünlük ve başarı sağlamanın bu önemli ülke ve işletmeye özgü faktörlerin (İşletme Stratejisi, Faktör Koşulları, Talep Koşulları, İlişkili ve Destekleyici Sanayiler) bileşimi; ayrıca resmi makamların bu konuda destekleyici kararları ile bir oranda da şans faktörüne bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Tüm bu faktörlerin olumlu bileşimi ve çalışmaları ile ülke ve faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi, yaratıcı ve gelişmiş yetkinlikler elde edecektir. Unutmamak gerekir ki sınır ötesi ticari faaliyetleri gerçekleştiren ülkeler değil, şirketlerdir. Yani şirketlerin başarısı hem ulusların başarısı hem de rekabette öncü olmasını sağlayan temel motivasyondur (Mirze, 2018: 66). Dolayısıyla, savunma sanayinde rekabetteki öncü şirketlerin başarısı modern stratejik bakış açısından (Porter Elmas Modeli) ulusların başarısına yol açmaktadır. Ulusların başarısı da kendi makro-kurumsal bağlamının (devlet desteği, finansal sistem, kurumsal yönetim mekanizması, rekabet gücü v.b.) ve dolayısıyla bu şirketlerin içerisinde bulundukları iş sisteminin bir sonucudur.

Bu çalışmada yöntem olarak nitel bir araştırma dizaynı olan çoklu vaka analizi (Multiple-case study) tercih edilmiştir. Çünkü rekabette öncü ülke ve şirketlerin ayrı bir vaka olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, mevcut ve ilgili bir fenomeni, meydana geldiği ortamlarda incelememize izin vermiştir. Bununla birlikte, çoklu vakalar, tek bir vakadan daha bütünsel, karşılaştırmalı ve sağlam bulgulara ulaşmamıza olanak sağlamıştır (Creswell, 2007). Keşif amaçlı çoklu vaka çalışması için, çeşitli ikincil veri kaynaklarından veri toplama biçimi seçilmiştir. Çoklu vaka çalışması, araştırmamızın temel önermesine uygun olarak ülke düzeyinde, basına yansıyan ülkelerin savunma politikaları, uluslararası ilişkileri, bölgedeki terör ve çatışma algısı gibi ve şirket düzeyinde şirket web sayfalarındaki haberler ve

üst düzey yöneticilerin açıklamaları (Chief Executive Officer-CEO) gibi nitel verilerden toplanmaya çalışılmıştır. Nitel düzeyde elde edilen bu verilere içerik analizi uygulanmıştır. Veri kaynaklarını çeşitlemek veya üçgenlemek (triangulate) için şirket web siteleri, yıllık raporlar ve çeşitli yayınlar gibi ikincil veri kaynaklarının bir kombinasyonu kullanılmıştır.

Bu çalışmanın özgün değeri ve yenilikçiliği, savunma sanayinde rekabette öncü olan ülke ve şirketler açısından Covid-19 sürecinin tek bir faktöre indirgenerek doğrusal bir şekilde açıklanamayacağının ve her ülkenin makro-kurumsal bağlamının ayrı birer vaka olarak incelenmesi gerektiğini göstermesidir. Bu kapsamda makro-kurumsal teori ve modern stratejik bakış açısının kuramsal açıdan birlikte kullanıldığı bir çalışma önerilmektedir. Böylece bu çalışma, modern stratejik yönetime ve makro-kurumsal teoriye kuramsal bir katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın Covid-19 sürecinde savunma sanayinde rekabetteki öncü ülkeler ve şirketler düzeyinde sağlayacağı veri, bakış açısı ve öneriler, Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ)'nin özellikle uluslararası alanda yapacağı yatırımlar ve şirket düzeyindeki politikaların belirlenmesi noktasında stratejik yönetim çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Çalışmanın hedefi bir üst düzey stratejik yönetim bakış açısıdır.

Bununla birlikte TUSAŞ'a sağlayacağı katkı bu ilişkiler düzeninin savunma sanayinde yaratacağı etkiler ile Covid-19 süreci ve sonrasındaki dönemi anlamak ve yorumlayabilmek açısından önerilerin geliştirilmesi olacaktır. Bu kıyaslamalar hem bütünü hem de farklılıkları görmemizi sağlamaktadır. Çalışmanın TUSAŞ'a sağlayacağı bir diğer katkı ise, Covid-19'un yarattığı çevresel unsurlardaki değişimlere adapte olmaya çalışan ülkelerin iş sistemlerinin ve bu anlamda şirketlerin ne tür stratejiler ortaya koyduğunun tespit edilmesidir. Bu noktadan hareketle, bu çalışma TUSAŞ'ın şirket stratejisi ve politikalarının geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümünde* savunma sanayinin Covid-19 öncesindeki durumunu dünya, bölge, ülke ve şirket boyutunda detaylı olarak yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde Covid-19 pandemisinin ekonomilere ve savunma sanayine etkileri açıklanmaktadır. *İkinci bölümünde* M. Porter'ın Elmas Modeli ve Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı açıklanarak kuramsal çerçeve sunulmaktadır. *Üçüncü bölümünde* ise, araştırma yöntemi ile ilgili detaylı bilgiler verilerek gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin incelenmesi, vakaların incelenmesi ve bulguların incelenmesi olarak çalışmanın bulguları değerlendirilmektedir. Son olarak, araştırmanın bulguları kıyaslamalı olarak aktarıldıktan sonra çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SAVUNMA SANAYİ VE COVID-19 PANDEMİSİ

Savunma sanayi, silahlı kuvvetlerin ihtiyaç duyduğu savunma sistemleri ile askeri teçhizat ve donanımları tasarlayan, üreten, geliştiren ve modernize eden kamu kuruluşlarının mülkiyetinde bulunan şirketler, yarı özel ve tam özel şirketler topluluğudur. Savunma şirketleri ürünlerini sürekli modernize etmekte ve ürünlerini yeni pazarlarda satarak diğer savunma şirketleri ile rekabet etmektedir. Savunma şirketlerinin müşteri portföyünün tamamı devletler oluşturmaktadır. Devletlerin en temel görevlerinden bazıları ulus bütünlüğünün korunması, can ve mal güvenliğinin sağlanmasıdır. Bu amaçla devletler her yıl savunma bütçesi oluşturarak ihtiyacı duyduğu savunma ürününü ya üreterek ya da ithal ederek elde etmektedir.

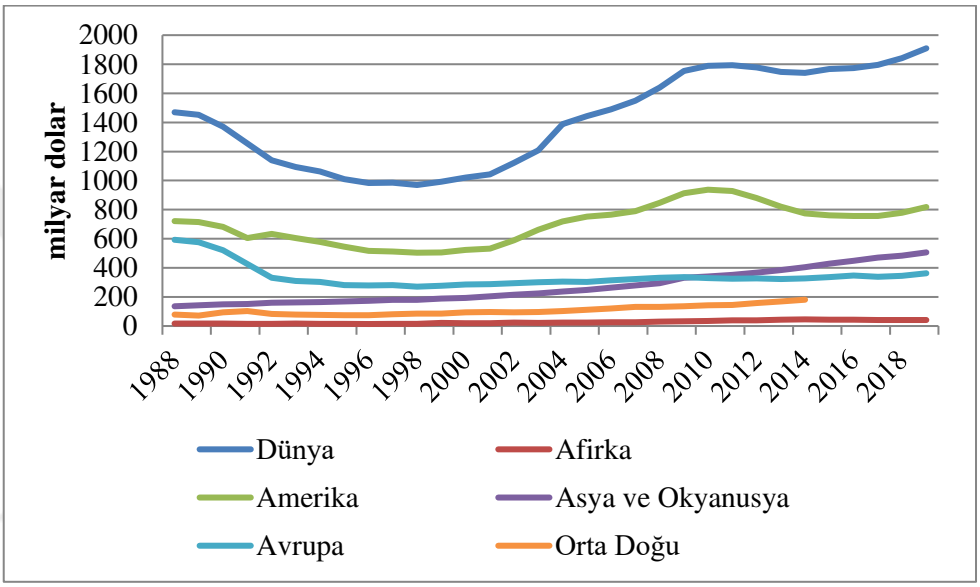
Aralık 2019'un sonlarında Çin'in Wuhan kentinde ağır zatürre hastalarında artış yaşanarak ölümler meydana gelmeye başlamıştır. Bu durumun ardından Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) 12 Ocak 2020 tarihinde bu ölümlerin sebebini *yeni koronavirüs* olduğunu bildirilerek 11 Şubat 2020 tarihinde bu salgına *Covid-19* adı verilmiştir. 11 Mart 2020 tarihinde DSÖ, Covid-19 virüsünün bir halk sağlığı sorunu olduğu belirterek, *pandemi* ilan edilmiştir (DSÖ 2021, https://covid19.who.int/). Covid-19 kısa bir süre içerisinde tüm dünyaya yayılmıştır. Ekonomik krizlerde, doğal afetlerde, terör olaylarında belli başlı ülkeler etkilenirken, pandemi tüm dünyayı etkilemektedir. Ulusların güvenliği ve dolayısıyla toplumların can ve mal güvenliği için bu kadar hayati öneme sahip olan savunma sanayi ile bu tehditlere yeni bir tehdit ekleyen Covid-19 pandemisiyle, devletlerin ve savunma şirketleri üzerindeki etkisi bu çalışmada aktarılacaktır.

1.1. Dünyada Savunma Sanayinin Seyri

Savunma şirketlerinin teknolojik gelişmelerle birlikte ürünlerini sürekli modernize etmektedir. Geliştirilen bu yeni ürünlere sahip olan ülkeler doğrudan savunma alanında güç elde etmektedirler. Oluşan bu güç diğer daha az güçlü daha geleneksel savunma ürünlerine sahip ülkelere tehdit oluşturmaktadır. Öte taraftan, bölgesel çatışmalar, terörizm, aşırıcılık ve ülkelerin jeopolitik konumlarının getirdiği tehditler ile yine daha az güçlü olan ülkeler tehdit hissetmektedir (Baran, 2018: 58). Diğer taraftan, savunma sanayi ve savunma gücü bakımından zengin olan ülkelerde onları diğer ülkelerin geçebilme olasılığını göz önünde bulundurarak savunma harcamaları yapmaktadır.

Bu algılanan tehditlerin yanı sıra bazı ülkeler ise savunma şirketleri kurmak için de savunma harcamaları yapmaktadır. Devletlerin yukarıdaki sebeplerden biri ya da birçoğuna sahip olmasıyla savunma harcamalarının tutarını belirlemektedir. Dolayısıyla bu harcamalar her ülkede farklı tutarlardadır. Örneğin, Soğuk savaş dönemi öncesinde Suudi Arabistan ve Irak GSYH'nin %20'sini savunma harcamalarına ayırırken, aynı dönemde Japonya GSYH'nin %1 oranında tutarı ayırmıştır (Sezgin ve Sezgin, 2018: 2). Grafik 1'de küresel ve bölgesel savunma harcamalarının seyri ve yıllar itibariyle birbirleriyle farklılaştığı veya benzeştiği dönemler gösterilmiştir.

Grafik 1: Dünya Savunma Harcamalarının Seyri



Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 1'de 1947 ile 1989 yılları arasını kapsayan Soğuk Savaş döneminde Batı bloğunun lideri ABD ve Doğu bloğunun lideri Sovyetler Birliği'nin arasındaki gerilim ile küresel savunma harcamaları 1,5 trilyon dolar seviyelerine ulaştığı görülmektedir. 1989 sonrasında Sovyetler Birliği'nin dağılmasının yarattığı olumlu hava ile savunma harcamaları negatif yönlü trendle devam ederek 1999 - 2000 yıllarına kadar 1 trilyon dolar bandına gerilediği görülmektedir (Erdem ve Sezgin, 2018: 96; STM ThinkTech, 2020a: 4). Fakat küresel savunma harcamaları düşerken Asya ve Okyanusya ülkelerindeki savunma harcamaları artmaktadır. Çünkü 1990 yılından sonra Asya ekonomisinde özellikle Çin, Japonya ve Hindistan ekonomilerinin güçlenmesi ile savunma harcamaları da artmıştır (Bekmez ve Destek, 2015:132). 2000 - 2001'li yıllarda terörizm tırmanışa geçmesi ve Eylül 2001'de ABD' deki ikiz kulelere yapılan terör saldırısı ile 2002 yılında 2001' e göre küresel savunma harcamaları %6,7 oranında artış göstermiştir.

2008 yılındaki mali krize rağmen savunma harcamalarındaki bu artış trendi devam ederek 1,6 trilyon dolar seviyesine ulaşarak, uzun yılların en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2008 ile 2012 yılları arasındaki savunma harcamalarındaki artışın sebebi Arap Baharı ve Arap coğrafyasındaki iç karışıklıklardan dolayı oluşmuştur (Bekmez ve Destek, 2015: 96; STM ThinkTechb, 2020: 4). Grafik 1'de dünya savunma harcamaları, mali ve ekonomik krizden sonra 2011'den 2014' e negatif yönlü bir trend oluştursa da o yıldan itibaren günümüze kadar sürekli bir artış trendi izleyerek 2019 yılında dünya savunma harcamaları 1.917 milyar dolar seviyelerine ulaşarak 1988 yılından bugüne kadar olan süreçte en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bölgesel düzeyde farklılaşan savunma harcamaları ve bir önceki yıla göre değişim yüzdeleri aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Bölgesel Savunma Harcamaları

	Afrika	**Amerika**	**Asya ve Okyanusya**	**Avrupa**	**Orta Doğu**
Savunma Harcaması (milyar dolar)	41,2	815	523	356	181,8
Savunma Harcamasındaki Değişim (%)	1,5	4,7	4,8	5,0	-

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

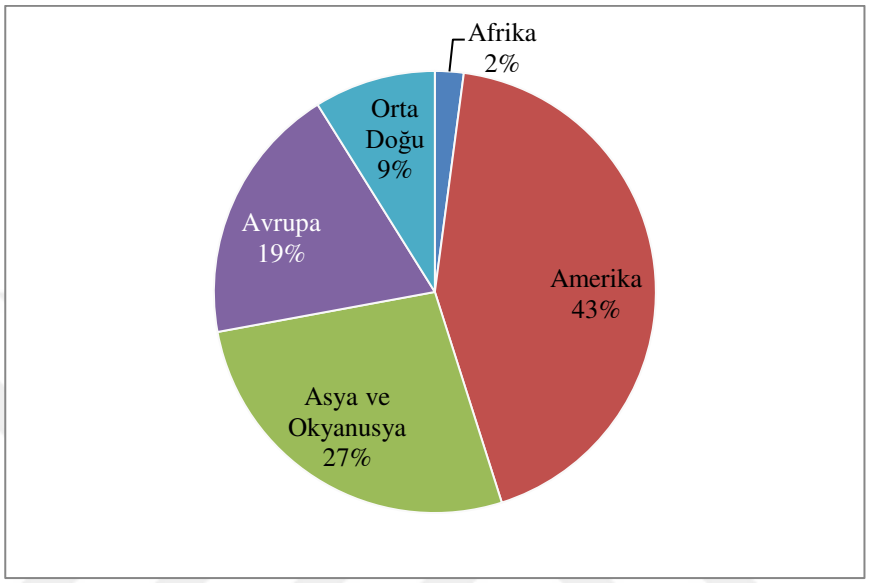
Tablo 1'den de görüldüğü üzere bölgesel boyutta en çok savunma harcaması yapan Amerika bölgesidir. 2019 yılında yaptığı 815 milyar dolarlık savunma harcaması neredeyse Asya ve Okyanusya bölgesinin dışında kalan bölgelerin yaptığı savunma harcamalarının tamamı kadardır. Asya ve Okyanusya bölgesi de 523 milyar dolarlık savunma harcaması ile ikinci büyük savunma harcaması yapan bölge konumundadır. Onu 356 milyar dolarlık savunma harcaması ile Avrupa, 181 milyar dolarlık savunma harcaması ile Orta Doğu ve 41 milyar dolarlık savunma harcaması ile Afrika bölgesi takip etmektedir.

Bölgesel boyutta savunma harcamalarındaki değişim incelendiğinde artan oranlı bir değişim olduğu Tablo 1'den görülmektedir. Savunma harcamalarındaki bu değişim yüzdeleri bakımından incelendiğinde Avrupa, Asya ve Okyanusya ve Amerika bölgelerinin %5'e yakın olduğu Afrika bölgesinin %1,5 seviyelerinde olduğu görülmektedir. Orta Doğu bölgesinde bazı ülkelerin savunma harcamalarını kamuoyu ile paylaşmaması sebebiyle tahmin edilememektedir.

Savunma gücünün bir diğer göstergesi olan savunma boyutu açısından bölgeler ele alındığında dünya savunma harcamalarındaki oranları büyükten küçüğe doğru sırasıyla

sıralandığında bölgeler; %43 Amerika, %27 Asya ve Okyanusya, %19 Avrupa, %9 Orta Doğu ve %2 Afrika'dır. Bölgesel savunma harcamalarının küresel savunma harcamalarındaki oranı aşağıdaki Grafik 2'de verilmiştir. Grafik 2'den de anlaşıldığı üzere en büyük savunma yüküne sahip olan bölge Amerika'dır.

Grafik 2: Bölgesel Savunma Harcamaları Oranı



Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Amerika bölgesinde 2019 yılında 815 milyar dolar savunma harcaması yapılmıştır. Özellikle ABD ve Kanada'nın yaptığı yüksek savunma harcamaları, personel maaşlarına yapılan zam ile artan personel maliyetleri, Kolombiya'daki iç karışıklıklar, Meksika'nın uyuşturucu kartelleriyle mücadelesi ve bölgede yaşanan kitlesel huzursuzluklar, protestolar, ekonominin yavaş büyümesinden de kaynaklanan baskılar, eşitsizlikler, yolsuzluklar gibi nedenlerden dolayı da bölgede savunma harcamalarının artışına sebep olduğu düşünülmektedir (Tain vd. 2019: 3; Clements vd. 2019: 7; Smith, 2020: 5).

Asya ve Okyanusya bölgesinde yapılan savunma harcamaları 1989'dan beri sürekli artan oranda bir seyir izlemektedir. 2019 yılında 2018 yılına göre savunma harcamaları %4,8 oranında arttırarak 523 milyar dolar seviyelerine taşımıştır. Savunma harcamalarındaki artış sebepleri ise Avustralya, Singapur, Endonezya, Tayland gibi ülkelerin bölgesel tehditlerde özellikle Çin'in savunma sanayi alanında atılgan ruhu ve Güney Çin Denizi'ndeki anlaşmazlıkların yarattığı tehditler sebebiyle bölgedeki ülkeler savunma harcamalarını arttırmaya devam etmektedir. Meydan (2015) çalışmasında bu bölgedeki savunma harcamalarını tetikleyen faktörler sınıflandırılmaya tabii tutulmuştur. Bu sınıflandırma Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Asya ve Okyanusya Ülkelerindeki Savunma Harcamalarının Artış Sebepleri

Ülke	Çatışmanın Yoğunluğu		Çatışma Boyutu	
	Düşük	Yüksek	Yerel	Uluslararası
Afganistan		X		X
Hindistan		X	X	X
Pakistan		X	X	X
Endonezya	X		X	
Myanmar		X	X	
Filipinler		X	X	
Tayland	X		X	

Kaynak: Meydan, 2015'ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 2'ye göre Asya ve Okyanusya bölgesinde genelde çatışma yoğunluğunun yüksek ve çatışma boyutunun yerel olduğu görülmektedir.

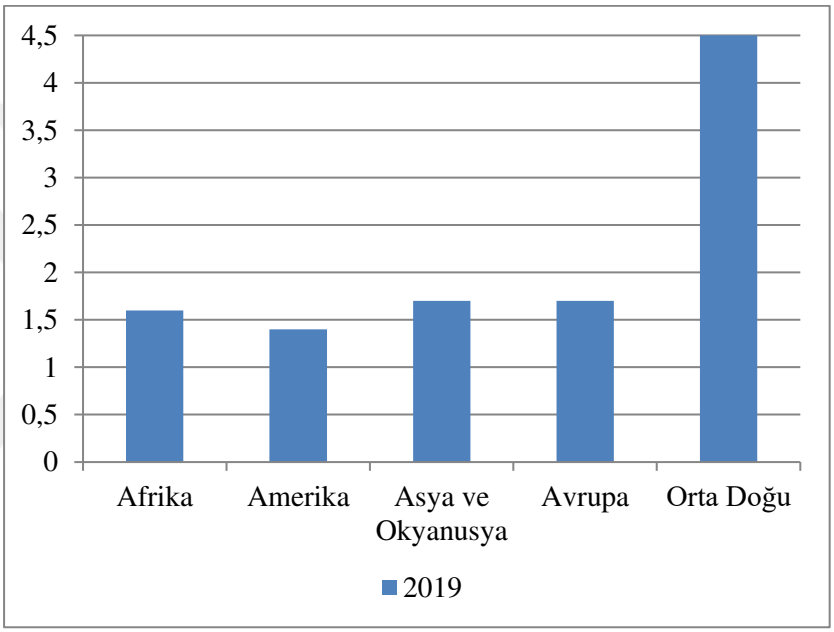
Avrupa bölgesinde 2019 yılında savunma harcamaları 2018 yılına göre %5 oranında artarak 356 milyar dolar seviyelerine yükselmiştir. Bu harcama ile en çok savunma harcaması yapan bölgeler arasında üçüncü sıraya yükselmiştir. Ayrıca, dünyada en çok savunma harcaması yapan beş ülke bu bölgede yer almaktadır. İngiltere, Almanya, Fransa'nın temelde NATO'nun savunma yükü hedefine ulaşma arzusu ve AB'ne olan desteğini arttırmak amacıyla savunma harcamalarını arttırırken, Macaristan da askeri yetenekleri geliştirme eskiyen Sovyet kaynaklı teçhizatın değiştirilmesi için savunma harcamaları yapmaktadır. Diğer taraftan, Azerbaycan Dağlık Karabağ bölgesindeki ihtilaftan dolayı savunma harcamalarını arttırmaktadır. Dolayısıyla bu ülkelerin harcamaları ile Avrupa bölgesinin de küresel savunma harcamalarındaki oranını yükseltmektedir.

Afrika bölgesinde 2019 yılında yapılan savunma harcamaları 41,2 milyar dolar seviyelerindedir. Bölgedeki savunma harcamasındaki artış son beş yılın ilk artışı olmuştur. Fas ile Cezayir arasındaki gerginlikler, Libya'da devam eden iç savaş, Sahra altı Afrika'nın değişen doğası ve Uganda'da başlatılan isyanların bastırılması için de savunma harcamaları arttırılmıştır. Fakat, aynı bölgede bazı ülkeler petrol fiyatlarındaki düşüşten kaynaklı savunma harcamalarını düşürmek durumunda kalmaktadır.

Son bölge olan Orta Doğu'da SIPRI verilerine göre birçok ülkenin (Katar, Birleşik Arap Emirlikleri ve Yemen) savunma harcaması verilerini kamuoyu ile paylaşmamasından dolayı tam olarak tahmin edilemediği, yayınlayan ülkeler bazında bir veri paylaştığı ifade edilmektedir. Bu verilere göre bölgede petrol fiyatlarındaki aşırı düşüş ve ABD'nin ekonomik yaptırımları gibi çeşitli faktörlerle bazı ülkelerde savunma harcamaları düşürülürken, Mısır, İsrail ve Umman başta olmak üzere bazı ülkeler savunma harcamalarını arttırmıştır. Türkiye'de de savunma harcamaları artmıştır ancak bu artış oranı daha eski yıllara göre daha düşük oranda kalmıştır. (Silva vd., 2021: 5-11).

Savunma gücünü sadece savunma harcamaları göstermemektedir. Diğer bir gösterge savunma yüküdür. Savunma yükü, bölgenin ya da ülkenin savunma harcamasının GSYH'ye oranlanması ile bulunur. Bu veri savunmanın dünya, bölge ve ülke üzerindeki göreli ekonomik yükünü ifade etmektedir. Dünya savunma yükü genelde düşüş eğilimi göstermektedir. Son on yıl boyunca her bölgenin ortalama askeri yüklerinde ciddi farklılıklar olmuştur. Afrika ve Amerika bölgelerinde savunma yükleri artarken, Avrupa ve Orta Doğu'da düşmektedir. Ancak, Asya ve Okyanusya bölgesinde sabit kalmıştır. Grafik 3'te bölgelerin 2019 yılındaki savunma yükleri gösterilmiştir.

Grafik 3: Bölgesel Savunma Yükü



Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 3'te savunma yükü bakımından, Afrika, Amerika, Asya ve Okyanusya ile Avrupa bölgelerinde %2'nin altında kaldığı Orta Doğu bölgesinde %5'lere yaklaştığı görülmektedir. Bu farklılaşmaların sebebi algılanan tehditler ile ülkelerin GSYH'deki farklılıklardır. Diğer taraftan, Soğuk savaş döneminde küresel savunma yükü %3,6 iken günümüzde %1,9 seviyelerine gerilemiştir (Clements vd. 2019: 5). Savunma harcamalarının Soğuk Savaş döneminden günümüze kadar olan süreçte en yüksek seviyelere ulaştığına göre bu savunma yüklerindeki gerilemenin sebebi ülkelerin GSYH'deki artış oranına göre savunma harcamalarındaki oranının daha fazla artmasından kaynaklanmaktadır.

Savunma harcamalarını ülke boyutunda değerlendirdiğimizde 2019 yılında 732 milyar dolarlık harcama yapan ABD birinci sırada yer almaktadır. Ardından 261 milyar dolar ile Çin, 71,1 milyar dolar ile Hindistan gelmektedir.

Dördüncü sırada 65 milyar dolar ile Rusya ve beşinci sırada ise 62 milyar dolar ile Suudi Arabistan gelmektedir. Daha detaylı bilgi için Tablo 3 oluşturulmuştur. Tablo 3'te 2019 yılında savunma harcamaları bakımından ilk 20'de yer alan ülkelerin savunma harcamaları, savunma harcamaları bakımından sıralaması, savunma harcamalarındaki değişim, dünya savunma harcamalarındaki pay oranları, savunma yükleri ve ilk 100'e giren şirket sayıları verilmiştir.

Tablo 3: Ülkelerin 2019 Yılı Savunma Verileri

Sıra	Ülke	Savunma Harcaması (milyar dolar)	Savunma Harcamasındaki Değişim (%)	Savunma Yükü (%)	Dünya Savunma Harcamasındaki Payı (%)	İlk 100'deki Şirket Sayısı
1	**ABD**	732	5.3	3,4	38	41
2	**Çin**	261	5.1	1,9	14	8
3	**Hindistan**	71.1	6.8	2,4	3.7	2
4	**Rusya**	65.1	4.5	3,9	3.4	2
5	**Suudi Arabistan**	61.9	-16	8,0	3.2	0
6	**Fransa**	50.1	1.6	1,9	2.6	3
7	**Almanya**	49.3	10	1,3	2.6	3
8	**İngiltere**	48.7	0.0	1,7	2.5	10
9	**Japonya**	47.6	-0.1	0,9	2.5	1
10	**Güney Kore**	43.9	7.5	2,7	2.3	4
11	**Brezilya**	26.9	-0.5	1,5	1.4	1
12	**İtalya**	26.8	0.8	1,4	1.4	2
13	**Avustralya**	25.9	2.1	1,9	1.4	1
14	**Kanada**	22.2	-2.0	1,3	1.2	1
15	**İsrail**	20.5	1.7	5,3	1.1	3
16	**Türkiye**	20.4	5.8	2,7	1.1	7
17	**İspanya**	17.2	0.9	1,2	0.9	1
18	**İran**	12.6	-15	2,3	0.7	0
19	**Hollanda**	12.1	12	1,3	0.6	2
20	**Polonya**	11.9	2.5	2,0	0.6	0

Kaynak: SIPRI, 2020; DefenseNews, 2020'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

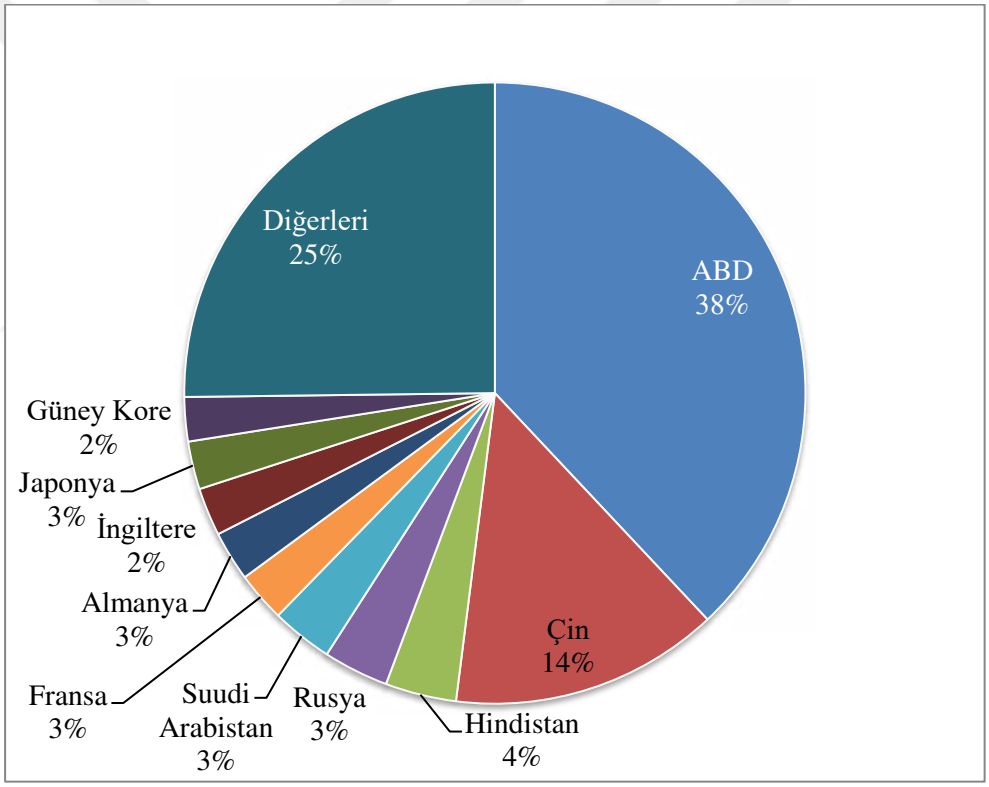
Tablo 3'ten de görüldüğü üzere savunma harcamaları bakımından ülkeler sıralandığında ilk beş ülkenin dünya savunma harcamalarının %62'sini, ilk on ülkenin %75'ini, İlk on beş ülke ise %81'ini oluşturmaktadır. 2019 yılında ilk yirmi ülke arasında Suudi Arabistan, İran, Kanada,

Brezilya ve Japonya savunma harcamalarını bir önceki yıla göre azaltmıştır. Geriye kalan ülkeler arasından İngiltere savunma harcamalarını sabit tutarken diğerleri arttırmıştır.

Savunma harcamalarının dünya savunma harcamalarındaki pay oranlarına bakıldığında ABD'nin %38'lik bir paya sahip olduğu ve bu doğrultuda da savunma şirketleri bakımından ilk 100'e giren şirketlerin 41 tanesine sahip olduğu görülmektedir. Savunma yükü bakımından Suudi Arabistan ve İsrail'in %5'in üstünde bir orana sahip olduğu Tablo 3'te görülmektedir.

SIPRI verilerine göre, savunma harcamaları bakımından son 5 yılda ilk 10'a giren ülkeler değişmemiştir. Bu verilerden hareketle aşağıda Grafik 4 oluşturulmuştur. Bu Grafik'te ülkelerin savunma harcamalarındaki pay oranları gösterilmektedir.

Grafik 4: Ülkelerin Dünya Savunma Harcamalarındaki Pay Oranı

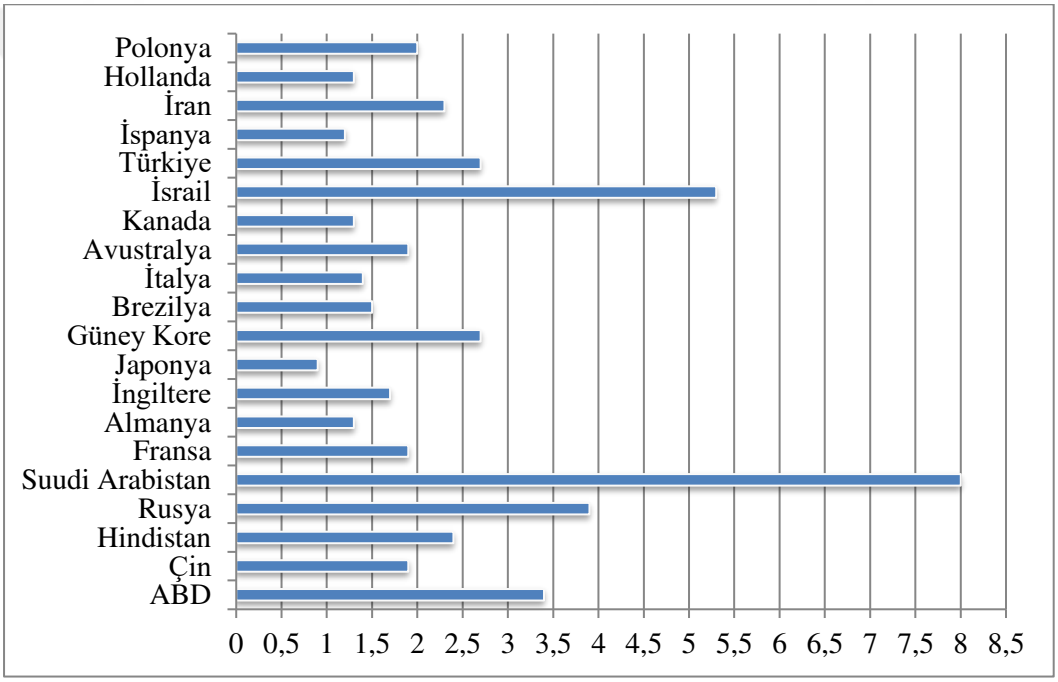


Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 4'e göre küresel savunma harcamalarındaki ülkelerin oranları büyükten küçüğe doğru sırasıyla ABD, Çin, Hindistan, Rusya, İngiltere, Suudi Arabistan, Almanya, Fransa, Japonya ve Güney Kore'dir. Bu 10 ülkenin küresel savunma harcamalarındaki toplam pay oranı %75'tir. Geriye kalan ülkeler de %25'ini oluşturmaktadır. Özellikle ABD'nin bu paydaki oranı %40 seviyelerindedir. İlk 10'da yer almayan Türkiye ise son 5 yıldır ilk 20 içerisinde yer almakta ve küresel savunma harcamalarındaki pay oranı yaklaşık %1 seviyelerindedir. Ülkelerin yaptığı bu savunma harcamaları yukarıda açıklanan çeşitli faktörlerden dolayı gerçekleşmektedir.

Örneğin Hindistan, Çin ve Pakistan arasındaki anlaşmazlıklar, Afganistan ile Kuzey Kore arasındaki barış sürecinin askıya alınması, ABD'li yetkililer ile Taliban arasındaki görüşmelerin olumsuz sonuçları, Kıbrıs ve Doğu Akdeniz'de keşfedilen doğal gaz ve mavi vatan anlaşmazlıkları gibi tehditlerden dolayı savunma harcamaları arttırılmaktadır. Diğer taraftan, NATO üyesi ülkelerin savunma yükü hedefine ulaşma, Bulgaristan'ın modern savunma araçları satın alması, Çin'in büyük ordu kurma hayali gibi çeşitli faktörlerden de dolayı ülkeler savunma harcamalarını arttırmaktadır (Tain vd. 2019: 4; Smith, 2020: 7). Son yıllarda yükselen etnik ve dini gerilimler, zayıf devletler ve eşitsizlikler gibi faktörler de bu artışa neden olmaktadır. Savunma gücünü gösteren diğer bir gösterge olan savunma yükü bakımından bu ülkelerin savunma yükünü gösteren Grafik 5 oluşturulmuştur.

Grafik 5: Ülkelerin Savunma Yükleri



Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 5'e göre Suudi Arabistan diğer ülkelere göre en yüksek savunma yüküne sahipken, Japonya en düşük savunma yüküne sahip ülkedir. Küresel savunma yükü %2,4 seviyelerindedir. Bu orana göre Suudi Arabistan, Rusya ve ABD daha fazla savunma yüküne sahiptir. İlk 10'da yer almayan Türkiye ise %2,8 seviyelerinde savunma yüküne sahiptir.

1.1.1. Dünyada Savunma Sanayinin Ticari Yapısı

2015 ile 2019 yılları arasındaki uluslararası savunma ürünleri ticaretinin hacmi, 2010 ile 2014'ten %5,5 ve 2005 ile 2009'dan %20 daha yüksek olarak gerçekleşmiştir. 2015 ile 20119'da en büyük beş ihracatçı ABD, Rusya, Fransa, Almanya ve Çin'dir. Bu beş büyük ihracatçı dünya savunma ürünleri ihracatının yaklaşık %76'sını oluşturmaktadır. Bu dönemdeki savunma ürünleri ihracatının yapısı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Savunma Sanayinin İhracat Boyutu (2015 - 2019)

İhracat Sıralaması	İhracat Yapan Ülke	İhracattaki Payı (%)	İhracat Yapılan Ülkeler	
			1	2
1	ABD	36	Suudi Arabistan	Avustralya
2	Rusya	21	Hindistan	Çin
3	Fransa	7,9	Mısır	Katar
4	Almanya	5,8	Güney Kore	Yunanistan
5	Çin	5,5	Pakistan	Bangladeş
6	İngiltere	3,7	Suudi Arabistan	Umman
7	İspanya	3,1	Avustralya	Singapur
8	İsrail	3,0	Hindistan	Azerbaycan
9	İtalya	2,1	Türkiye	Pakistan
10	Güney Kore	2,1	İngiltere	Irak
11	Hollanda	1,9	Endonezya	ABD
12	Ukrayna	1,0	Çin	Rusya
13	İsviçre	0,9	Avustralya	Çin
14	Türkiye	0,8	Türkmenistan	Umman
15	İsveç	0,6	ABD	Cezayir
16	Kanada	0,6	Suudi Arabistan	Hindistan
17	Norveç	0,4	Umman	ABD
18	Birleşik Arap Emirlikleri	0,4	Mısır	Cezayir
19	Avustralya	0,3	ABD	Endonezya
20	Belarus	0,3	Vietnam	Sudan

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 4'ten de görüldüğü üzere ABD 2015 ile 2019 yılları arasında en büyük savunma ürünleri ihracatçısıdır ve 96 ülkeye büyük silah sevkiyatı yapmıştır. ABD savunma ürünleri ihracatı 2010–14 ve 2015–19 arasında yüzde 23 arttı ve ABD'nin dünya savunma ürünleri ihracatındaki payı %31'den %36'ya yükselmiştir. ABD ile ikinci en büyük ihracatçı olan Rusya arasındaki toplam savunma ürünleri ihracatındaki fark hızla büyüyerek 2015 ile 2019 yılları arasında %76 oranına ulaşmıştır. Orta Doğu, 2015 ile 2019 yıllarında ABD'nin toplam savunma ürünleri ihracatının %51'ini oluşturmaktadır. Suudi Arabistan, 2015 ile 2019'da ABD savunma ürünlerinin en büyük alıcısıdır ve ABD'nin savunma ürünleri ihracatının %25'ini oluşturmaktadır. ABD Kongresi 2019'da Suudi Arabistan'a silah ihracatına bazı kısıtlamalar getirme olasılığını tartışsa da teslimatlar (2011'de sipariş edilen 154 savaş uçağından 30'unun teslimatı da dâhil olmak üzere) 2019 boyunca devam etmiştir. Asya ve Okyanusya'ya yapılan savunma ürünlerinin ihracatı, 2015 ile 2019 yılları arasında ABD'nin toplam savunma ürünleri ihracatının %30'unu oluşturmuştur. Avrupa'ya savunma ürünleri ihracatı, 2015 ile 2019 yılları arasında ABD silah ihracatının %13'ünü oluşturmuştur.

Tablo 4'e göre, Rusya'nın savunma ürünleri ihracatı, 2015 ile 2019 yılları arasında dünya savunma ürünleri ihracatının %21'ini oluşturmaktadır. Rusya 47 ülkeye büyük silahlar teslim etmiştir. Bu teslimatın %55'ini Hindistan, Çin ve Cezayir oluşturmuştur. Bölgesel düzeyde, Asya ve Okyanusya'daki devletler 2015 ile 2019 yıllarında Rusya'nın silah ihracatının yüzde 57'sini, Orta Doğu %19'unu, Afrika %17'sini, Avrupa %5,7'sini ve Amerika kıtası %0,8'ini oluşturmuştur. Mısır ve Irak, Rusya'nın Ortadoğu'ya yaptığı savunma ürünleri ihracatının başlıca alıcılarıydı ve bölgeye yapılan Rus savunma ürünleri ihracatının sırasıyla %49 ve %29'unu oluşturmuştur. Rus kuvvetleri 2015'ten beri Suriye'deki çatışmada Suriye Hükümeti'ni destekliyor olsa da Rusya'nın Suriye'ye silah teslimatı 2015 ile 2019 yılları arasında %87 oranında düşmüştür.

Tablo 4'e göre, Batı Avrupa'nın en büyük beş savunma ürünleri ihracatçısı Fransa, Almanya, İngiltere, İspanya ve İtalya 2015 ile 2019 yılları arasında dünya savunma ürünleri ihracatının %23'ünü oluşturmaktadır. Fransa, 2015 ile 2019 yılları arasında 75 ülkeye savunma ürünleri teslim etmiştir. Almanya'nın savunma ürünleri ihracatı, 2015 ile 2019 yılları arasında dünya savunma ürünleri ihracatının %5,8'ini oluşturmaktadır. 2015 ile 2019 yılları arasında Almanya, Güney Kore'ye dört, Mısır ve Yunanistan'a üç, Kolombiya ve İtalya'ya iki ve İsrail'e birer denizaltı teslim etmiştir. İngiltere, 2015 ile 2019 yılları arasında dünyanın altıncı en büyük savunma ürünleri ihracatçısıydı ve dünya savunma ürünleri ihracatının %3,7'sini oluşturmuştur.

Tablo 4'e göre Çin, 2015 ile 2019 yılları arasında dünyanın en büyük beşinci savunma ürünleri ihracatçısıdır ve dünya savunma ürünleri ihracatının %5,5'ini oluşturmaktadır. Pakistan, 1991'den bu yana ana alıcısıdır. İsrail, 2015 ile 2019 yılları arasında dünyanın en büyük sekizinci silah ihracatçısıdır ve dünya savunma ürünleri ihracatının %3'ünü oluşturmaktadır.

Güney Kore, 2015 ile 2019 yılları arasında dünya savunma ürünleri ihracatının %2,1'lik payıyla en büyük onuncu savunma ürünleri ihracatçısıdır. Güney Kore'nin savunma ürünleri ihracatının yarısından fazlasının Türkiye'ye gittiği önceki iki beş yıllık dönemin aksine, 2015 - 2019'da Güney Kore savunma ürünleri ihracatının dağılımı çok daha geniş bir alana yayılmıştır.

SIPRI, 2015 ile 2019 yıllarında 160 ülkeyi büyük savunma ürünleri ithalatçısı olarak belirlemiştir. İlk beş savunma ürünleri ithalatçısı Suudi Arabistan, Hindistan, Mısır, Avustralya ve Çin'dir. Bu dönem aralığında bu beş ülke dünya savunma ürünleri ithalatının %36'sını oluşturmaktadır. Bu dönemdeki savunma ürünleri ithalatının yapısı Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Savunma Sanayinin İthalat Boyutu (2015 - 2019)

İthalat Sıralaması	İthalat Yapan Ülke	İthalattaki Payı (%)	İthalat Edilen Ülkeler	
			1	2
1	Suudi Arabistan	12	ABD	İngiltere
2	Hindistan	9,2	Rusya	İsrail
3	Mısır	5,8	Fransa	Rusya
4	Avustralya	4,9	ABD	İspanya
5	Çin	4,3	Rusya	Fransa
6	Cezayir	4,2	Rusya	Çin
7	Güney Kore	3,4	ABD	Almanya
8	Birleşik Arap Emirlikleri	3,4	ABD	Fransa
9	Irak	3,4	ABD	Rusya
10	Katar	3,4	ABD	Fransa
11	Pakistan	2,6	Çin	Rusya
12	Vietnam	2,2	Rusya	İsrail
13	ABD	2,0	Almanya	İngiltere
14	İsrail	2,0	ABD	Almanya
15	Türkiye	1,8	ABD	İtalya
16	Japonya	1,8	ABD	İngiltere
17	Endonezya	1,8	ABD	Hollanda

Tablo 5: (Devamı)

İthalat Sıralaması	İthalat Yapan Ülke	İthalattaki Payı (%)	İthalat Edilen Ülkeler	
			1	2
18	İngiltere	1,7	ABD	Güney Kore
19	Singapur	1,7	ABD	İspanya
20	Bangladeş	1,6	Çin	Rusya

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuşttur.

Tablo 5'e göre, 2015 ile 2019 yılları arasında dünyanın en çok savunma ürünü ithal eden 10 ülkesinden beşi Orta Doğu'da bulunmaktadır. Bu ülkeler Suudi Arabistan, Mısır, Birleşik Arap Emirlikleri, Irak ve Katar'dır. Orta Doğu'ya yapılan silah transferinin %53'ünü ABD, %12'sini Fransa ve %11'ini ise Rusya sağlamaktadır (Wezeman vd., 2021: 8).

Suudi Arabistan'ın savunma ürünleri ithalatı bakımından 2015 ile 2019 yılları arasında dünyanın en büyük savunma ürünleri ithalatçısı konumundadır. Suudi Arabistan, 2019 yılında ABD'den 30 savaş uçağı, çok sayıda füze ve güdümlü bomba, Kanada'dan zırhlı araçlar, Fransa'dan zırhlı araçlar, devriye botları, füze ve eğitim uçakları dahil olmak üzere savunma ürünleri ithal etmiştir. Çin, 2014'ten beri Suudi Arabistan'a silahlı insansız hava araçları tedarik etmektedir. 2019'da Rusya, Suudi Arabistan'a ilk kez bir grup roketatar ihraç etmiştir (Wezeman vd., 2021: 7).

Suudi Arabistan'dan hemen sonra %9,2'lik paya sahip olan Hindistan gelmektedir. Tablo 5'e göre, Hindistan ithal ettiği savunma ürünlerinin çoğunu Rusya'dan almaktadır. En büyük üçüncü ithalatçı ülke ise Mısırdır. Fransa, Rusya ve ABD'den oldukça yoğun bir şekilde savunma ürünleri ithal etmektedir. İthalatçı dördüncü ülke Avustralya'dır. Bu ülkenin ithal ettiği ürünler genelde ABD menşelidir. Bu durum aslında Tablo 5'ten de görüldüğü üzere yaygındır. Yani, ABD'nin doğal olarak savunma ürünleri ihracatçısıdır.

1.1.2. İlk 100'de Yer Alan Savunma Şirketleri

Savunma sistemleri tasarlayan, üreten, geliştiren, satan ve satış sonrası hizmetler sunan kamu kuruluşları ya da özel şirketlerin yıllık savunma gelirlerine göre DefenseNews tarafından sıralamalar yapılmaktadır. Bu kaynak şirketler ve devletler tarafından kullanılmakla birlikte literatürde oldukça sık kullanılmaktadır.

DefenseNews verilerine göre ilk 100'e giren şirketlerin menşe incelendiğinde 41 tanesinin ABD menşeli olduğu görülmektedir. Geriye kalan şirketlerin ise çoğunlukla İngiltere, Çin, Fransa, Güney Kore, Türkiye, Rusya, Hindistan ve Almanya gibi savunma harcamalarının ve

savunma ürünleri ihracatı bakımından önce gelen ülkeler olduğu görülmektedir (DefenseNews 2020, https://www.defensenews.com/top-100/). Detaylı olarak şirket sayıları ele alındığında, 41 şirketin ABD, 10 şirketin İngiltere, 8 şirketin Çin, 7 şirketin Türkiye, 5 şirketin Fransa, 4 şirketin Güney Kore, 3 şirketin Almanya, 2 şirketin Rusya, 2 şirketin Hindistan, 2 şirketin İtalya ve 1 şirketin İspanya menşeli olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, bazı ülkeler (Suudi Arabistan) savunma ürünü ithal ederken bazı ülkeler (Hindistan) ise bu ithalata katma değerler yükleyerek ihracata dönüştürmektedir. DefenseNews verilerinden hareketle 2019 yılında ilk 100'e giren savunma şirketleri aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: 2019 Yılı İlk 100'de Yer Alan Savunma Şirketleri

Sıra No	Adı	Menşe	Satış Geliri (milyar dolar)	Savunma Geliri (milyar dolar)	Savunma Gelirindeki Değişim (%)	Savunma Geliri Oranı (%)
1	Lockheed Martin	ABD	59.812	56.606	12	95
2	Boeing	ABD	76.559	34.300	1	45
3	General Dynamics	ABD	39.350	29.512	7	75
4	Northrop Grumman	ABD	33.841	28.600	13	85
5	Raytheon Company	ABD	29.200	27.448	9	94
6	Aviation Industry Corporation of China	Çin	66.858	25.075	1	38
7	BAE Systems	İngiltere	23.370	21.033	-6	90
8	China North Industries Group Corporation Limited	Çin	68.074	14.771	0	22
9	L3Harris Technologies	ABD	18.074	13.916	13	77
10	United Technologies Corporation	ABD	77.000	13.090	41	17
11	China Aerospace Science and Industry Corporation	Çin	37.610	12.035	-1	32
12	Airbus	Fransa	78.916	11.266	-14	14
13	Leonardo	İtalya	15.429	11.109	13	72
14	China Shipbuilding Industry Corporation	Çin	55.097	11.019	12	20

Tablo 6: (Devamı)

Sıra No	Adı	Menşe	Satış Geliri (milyar dolar)	Savunma Geliri (milyar dolar)	Savunma Gelirindeki Değişim (%)	Savunma Geliri Oranı (%)
15	China Electronics Technology Group	Çin	32.951	10.148	-1	31
16	Thales	Fransa	20.596	9.251	-3	45
17	Almaz-Antey	Rusya	9.651	9.191	-5	95
18	China South Industries Group Corporation	Çin	28.550	8.845	-26	31
19	Huntington Ingalls Industries	ABD	8.899	8.119	5	91
20	China Aerospace Science and Technology Corporation	Çin	36.223	7.745	-5	21
21	Mitsubishi Heavy Industries	Japonya	37.670	6.570		17
22	Dassault	Fransa	8.171	5.708	95	70
23	Leidos	ABD	11.094	5.364	0	48
24	China State Shipbuilding Corporation	Çin	33.495	5.356	8	16
25	Honeywell	ABD	36.709	5.326	14	15
26	Booz Allen Hamilton	ABD	7.463	5.182	10	69
27	Rolls-Royce	İngiltere	19.725	4.712	1	24
28	Safran	Fransa	27.581	4.413	170	16
29	GE Aviation	ABD	32.875	4.400	7	13
30	Naval Group	Fransa	4.155	4.155	-2	100
31	Elbit Systems	İsrail	4.508	4.056	22	90
32	Hanwha	Güney Kore	42.900	3.976	-7	9
33	Rheinmetall	Almanya	7.001	3.942	4	56
34	CACI International	ABD	4.986	3.489	15	70
35	Tactical Missiles Corporation	Rusya	3.546	3.474	-3	98

Tablo 6: (Devamı)

Sıra No	Adı	Menşe	Satış Geliri (milyar dolar)	Savunma Geliri (milyar dolar)	Savunma Gelirindeki Değişim (%)	Savunma Geliri Oranı (%)
36	SAIC	ABD	6.379	3.317	19	52
37	Perspecta	ABD	4.504	3.300	17	73
38	Textron	ABD	13.630	3.271	-2	24
39	Babcock International	İngiltere	6.220	3.233	11	52
40	Saab AB	İsveç	3.747	3.185	-2	85
41	Israel Aerospace Industries	İsrail	4.108	3.006	14	73
42	KBR	ABD	5.639	2.852	18	51
43	KNDS	Hollanda	2.798	2.798	8	100
44	Rafael Advanced Defense Systems Ltd.	İsrail	2.746	2.746	6	100
45	Hindustan Aeronautics	Hindistan	3.010	2.710	-2	90
46	Amentum	ABD	4.100	2.700	23	66
47	Bechtel	ABD	21.800	2.303	-39	11
48	Aselsan A.S.	Türkiye	2.290	2.172	21	95
49	Jacobs	ABD		2.115	35	
50	Oshkosh Defense	ABD	8.382	2.032	11	24
51	Aerojet Rocketdyne Holdings	ABD	1.982	1.982	5	100
52	TransDigm	ABD	5.223	1.932	45	37
53	Turkish Aerospace Industries	Türkiye	2.266	1.858	42	82
54	Cobham	İngiltere	2.628	1.787	13	68
55	Korea Aerospace Industries	Güney Kore	2.667	1.740	3	65
56	DynCorp International	ABD		1.730	-4	
57	ST Engineering	Singapur	5.790	1.685	8	29
58	Fincantieri	İtalya	6.547	1.682	-1	26
59	Sierra Nevada	ABD	1.989	1.591	6	80

Tablo 6: (Devamı)

Sıra No	Adı	Menşe	Satış Geliri (milyar dolar)	Savunma Geliri (milyar dolar)	Savunma Gelirindeki Değişim (%)	Savunma Geliri Oranı (%)
60	Serco	İngiltere	4.146	1.493	18	36
61	Bharat Electronics	Hindistan	1.780	1.390	21	78
62	Melrose Industries	İngiltere	14.799	1.376	1	9
63	Vectrus	ABD	1.382	1.367	11	99
64	Austal	Avustralya	1.324	1.289	22	97
65	QinetiQ	İngiltere	1.369	1.274	14	93
66	Ball Corporation	ABD	11.500	1.256	3	11
67	Hensoldt	Almanya	1.247	1.247	-5	100
68	LIG Nex1	Güney Kore	1.246	1.246	-7	100
69	Viasat	ABD	2.300	1.138	19	49
70	PAE	ABD	2.764	1.082	10	39
71	Moog Inc.	ABD	2.904	1.081	17	37
72	Curtiss-Wright Corporation	ABD	2.487	1.079	12	43
73	Meggitt	İngiltere	2.905	1.052	8	36
74	CAE	Kanada	2.724	1.001	1	37
75	Ultra Electronics	İngiltere	1.053	906	2	86
76	Ruag	İsviçre	2.015	886	-1	44
77	Kongsberg	Norveç	2.736	823	10	30
78	Day & Zimmermann	ABD	2.457	821	6	33
79	Embraer	Brezilya	5.463	775	6	14
80	Teledyne Technologies	ABD	3.163	759	16	24
81	AAR Corporation	ABD	2.051	739	50	36
82	Cubic Corporation	ABD	1.496	646	22	43
83	Indra	İspanya	3.586	633	-13	18
84	Peraton	ABD	1.029	631	-1	61
85	Mercury Systems	ABD	654	622	32	95
86	Diehl Group	Almanya	4.062	577	5	14
87	Battelle	ABD	8.200	560	27	7
88	John Cockerill Defense	Belçika	548,16	548	-8	100

Tablo 6: (Devamı)

Sıra No	Adı	Menşe	Satış Geliri (milyar dolar)	Savunma Geliri (milyar dolar)	Savunma Gelirindeki Değişim (%)	Savunma Geliri Oranı (%)
89	BMC Otomotiv Sanayi ve Ticaret	Türkiye	676	533	-4	79
90	Patria	Finlandiya	568	522	0	92
91	Roketsan	Türkiye	515	515	-1	100
92	STM Savunma Teknolojileri	Türkiye	503	485	-14	96
93	DLT Solutions	ABD	1.241	468	7	38
94	Nammo	Norveç	576	461	-5	80
95	Hyundai Rotem Company	Güney Kore	2.040	449	-2	22
96	Chemring	İngiltere	427	385	14	90
97	Allegheny Technologies	ABD	4.122	377	3	9
98	FNSS Savunma Sistemleri	Türkiye	374	374	2	100
99	Havelsan	Türkiye	342	295	6	86
100	Telephonics Corporation	ABD	2.209	295	3	13

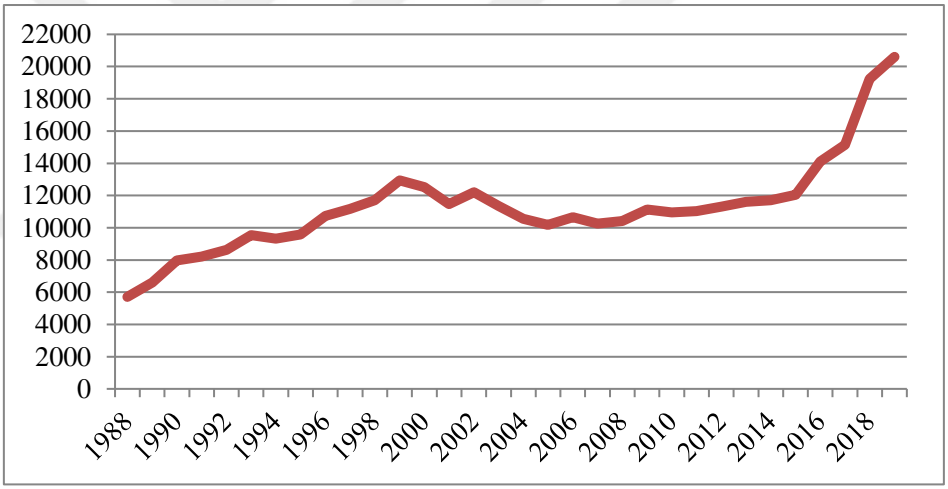
Kaynak: DefenseNews, 2020'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 6'dan da görüldüğü üzere ilk 100'de yer alan şirketlerin 41 tanesi ABD, 10 tanesi İngiltere, 8 tanesi Çin, 7 Tanesi Türkiye, 5 tanesi Fransa, 4 Tanesi Güney Kore, 3 tanesi Almanya olduğu geriye kalanların ise birer ya da ikişer tane olarak farklı ülkelere ait olduğu görülmektedir. Savunma harcamaları bakımından yukarıda Tablo 6'dan da görüldüğü üzere en çok savunma harcaması yapan ülkelerin hem savunma ürünleri ihracatındaki payı hem de rekabette öncü olan şirketlere sahip olma oranları doğru orantılıdır. Ayrıca satış gelirlerinin tamamını savunma ürünlerinden elde ederek bu sıralamaya giren şirketler ile satış gelirinin yarısından daha az bir kısmını savunma ürünlerinden elde edilen gelirle bu sıralamaya giren şirketlerin rekabet güçleri de yadsınamaz derecede yüksektir.

1.2. Türkiye'de Savunma Sanayi

Türkiye'de Cumhuriyet öncesi dönemde savunma sanayi alanında çalışmalar yapılmış olsa da asıl gelişim 1923'ten sonra başlamıştır. Gerekli organizasyonlar kurularak, tamir ve bakım atölyeleri ile fişek fabrikası açılmıştır. 1940 ve 1950'li yıllarda uçak üretimi başlamıştır. Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu kurulmuştur. Elbette bu süreç kolay ilerleyen bir serüvene sahip değildir. Birçok başarısızlıklar da yaşanmıştır. Kıbrıs Barış Harekâtı ile Türkiye'ye uygulanan ambargolar ülkede yerli ve milli üretim fikrine ivme kazandırmıştır. Başka uluslardan alınan lisanslar ile savunma ürünleri üretilmeye başlanılmıştır. Ayrıca bu dönemde, ASELSAN, HAVELSAN, ASPİLSAN gibi devlet sermayesi ile kuruluşlar kurulmuştur. Bu çabalar ve dünyada yaşanılan ekonomik krizler, bölgesel tehditler, NATO'nun savunma yükü hedefine ulaşma arzusu, ambargolar, ulusal güvenlik meseleleri gibi çeşitli tehditlerle Türkiye'de savunma harcamalarının trendi değişmektedir. Bu trend Grafik 6'da gösterilmiştir.

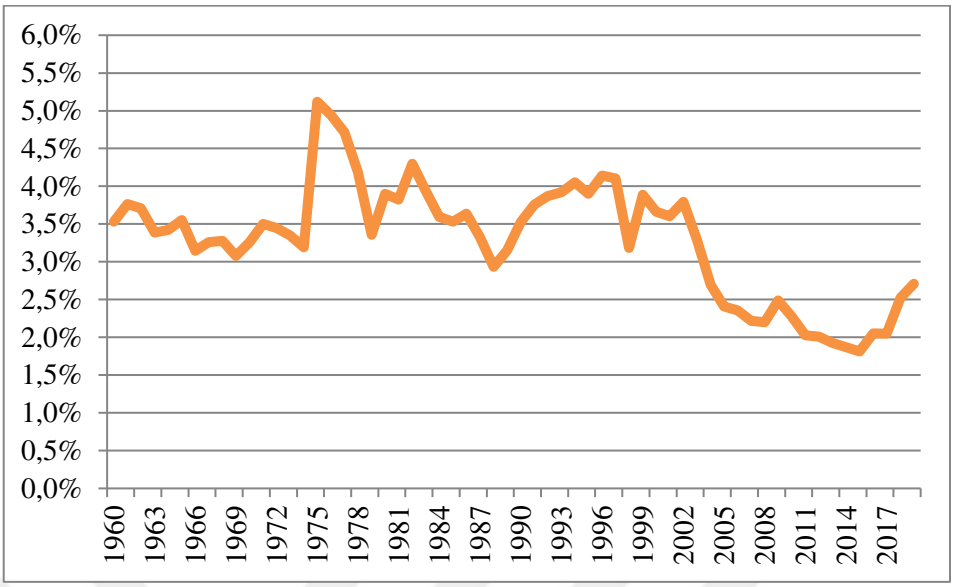
Grafik 6: Türkiye'nin Savunma Harcamalarındaki Trend



Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

SIPRI verilerine göre 1988 yılından 2000'li yıllarında başlarına kadar Türkiye'de savunma harcamaları artmaktadır. Türkiye'nin o dönemde yaşadığı siyasi istikrarsızlıkların da beraberinde getirdiği tehditler ile savunma harcamalarına hız kazandırmıştır. 2000'li yılların başından 2014 yılına kadar savunma harcamaları bazı dönemlerinde durumu koruduğu bazı dönemlerde ise azalış yönünde bir trend izlediği Tablo 6'da görülmektedir. Son 7- 8 yıldır özellikle yerli ve milli üretim hamlesi ile savunma sanayine büyük bütçeler ayrılarak savunma ürünleri üreten ve satan bir ülke konumuna ulaşmıştır. Ülkelerin savunma gücünü gösteren diğer bir kriter ise savunma yükleridir. Bu kapsamda Türkiye'nin yıllar itibariyle savunma yükündeki seyri Grafik 7'de gösterilmiştir.

Grafik 7: Türkiye'nin Savunma Yükündeki Trend



Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 7'ye göre, Türkiye'nin savunma yükü 1960'lı yıllarda %3,5 seviyelerindeyken 1975'li yıllarda %5'i geçmiştir. Yukarıda da ifade dildiği gibi o dönemde ülkeye uygulanan silah ambargoları sebebiyle yerli ve milli üretim çalışmaları ağırlık kazanması sebebiyle ülkede savunma harcamaları yükselmiştir. Dolayısıyla savunma yükü de yükselmiştir. O dönemden 2000'li yıllara kadar dalgalı bir seyir izleyen savunma yükü, 2000'li yılların başından itibaren 2014 yılına kadar düşüş trendi sergilemiştir. Türkiye'nin savunma sanayindeki politikaları uygulayamaması, sekteye uğraması ve ambargoların devam etmesi, ekonomik krizlerin şiddetli bir şekilde ülke ekonomisini etkilemesi gibi nedenlerden dolayı savunma harcamaları ve dolayısıyla savunma yükleri düşmüştür. 2014 yılı itibariyle savunma yükü artış trendine girerek 2019 yılında %2,5 seviyelerinin üstüne çıkmıştır.

Türkiye'nin 2019 yılında savunma ürünleri ihraç ettiği ilk beş ülke sırasıyla Umman, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Malezya ve Libya'dır. Umman ve Birleşik Arap Emirlikleri'nin aldığı savunma ürünlerinin toplamı Türkiye'nin savunma ürünleri ihracatının yaklaşık %52'sini oluşturmaktadır. Tablo 7'de diğer ülkelerin verileri eklenmiştir.

Tablo 7: Türkiye'nin Savunma Ürünleri İhracat Yapısı

İhracat Yapılan Ülkeler	İhracattaki Payı (%)
Umman	33
Birleşik Arap Emirlikleri	19
Katar	18
Malezya	1
Libya	1
Bahreyn	0,3
Ukrayna	0,3
Azerbaycan	0,2

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Türkiye'nin savunma ürünleri ithal ettiği ilk beş ülke sırasıyla Rusya, İspanya, İtalya, ABD ve Almanya'dır. Özellikle Rusya savunma ürünleri ithalatının %37'sini oluşturmaktadır. İlk dört ülke ise yaklaşık %91'ini oluşturmaktadır. Türkiye'nin savunma ürünleri ithalatının yapısı Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Türkiye'nin Savunma Ürünleri İthalat Yapısı

İthalat Yapılan Ülkeler	İthalattaki Payı (%)
Rusya	37
İspanya	19
İtalya	18
ABD	17
Almanya	0,3

Tablo 8: (Devamı)

İthalat Yapılan Ülkeler	İthalattaki Payı (%)
Hollanda	0,2
İspanya	0,19

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

1995 ile 1999 yılları arasında Türkiye dünyanın üçüncü büyük savunma ürünleri ithalatçısıyken, 2005-2009'da en büyük dokuzuncu ve 2015 ile 2019'da 15'inci sırada yer almaktadır. 2015 ile 2019 yılları arasında Türkiye'nin savunma ürünleri ithalatı, ordusu terör örgütleriyle mücadelesine ve Libya ve Suriye'deki çatışmalara dâhil olmasına rağmen, 2010 ile 2014 yılları arasındaki ithalatından %48 oranında daha düşük olarak gerçekleşmiştir. Düşüş, kısmen 2015 ile 2019 yılları arasındaki teslim edilmesi planlanan Almanya'dan gelen denizaltılardaki üretim gecikmelerinden kaynaklanmıştır.

Türkiye geçmişte savaş gemilerinin ve zırhlı araçlarının çoğunu ithal ederken, 2015 ile 2019 yılları arasında bu savunma ürünlerini ağırlıklı olarak kendi sanayisinden tedarik etmektedir. 2019'da ABD, Türkiye'ye önümüzdeki beş yıl içinde silah ithalatının artmasıyla sonuçlanacak olan 100 F-35 savaş uçağının Türkiye'ye satışını engellemiştir. ABD, 2019'da Türkiye'nin Rusya'dan S-400 hava savunma sistemleri ithal etmesi üzerine anlaşmayı durdurmuştur. Ayrıca, bazı Avrupa devletleri, Suriye'deki kendi ulusal güvenliğini tehdit eden unsurlar ile mücadelesi nedeniyle 2019'da Türkiye'ye silah satışlarını kısıtlamıştır. Bu çeşitli sebepler nedeniyle Türkiye son yıllarda savunma ürünleri ithalatındaki payını düşürme eğilimindedir. Türkiye artık yerli ve milli olarak savunma ürünleri tasarlamakta, üretmekte, geliştirmekte, satmakta ve satış sonrası hizmetler vermektedir. Bu kapsamda Türkiye İlk 100'de yer alan şirketler arasında 7 şirket tarafından temsil edilmektedir. Tablo 9'dan da görüldüğü üzere bu şirketler ASELSAN, TUSAŞ, BMC, ROKETSAN, STM, FNSS Savunma ve HAVELSAN'dır. Bu şirket ve kuruluşların savunma gelirleri ve 2018 ile 2019 sıralamaları karşılaştırmalı olarak aşağıdaki Tablo 9'da verilmiştir. Bu tabloya göre ASELSAN ve TUSAŞ 2019 yılındaki savunma geliri ile 2018 yılına göre sıralamada yukarıya doğru çıkarken, BMC, ROKETSAN ve STM geri sıralara düşmüştür. Geriye kalan iki şirket ise ilk 100 sıralamasına yeni girmiştir.

Tablo 9: Türkiye'nin İlk 100'de Yer Alan Şirketleri

2018	2019	Adı	Savunma Geliri (milyar dolar)
52	48	ASELSAN	2.172
69	53	TUSAŞ	1.858
85	89	BMC	533
89	91	ROKETSAN	515
85	92	STM	485
-	98	FNSS Savunma	374
-	99	HAVELSAN	295

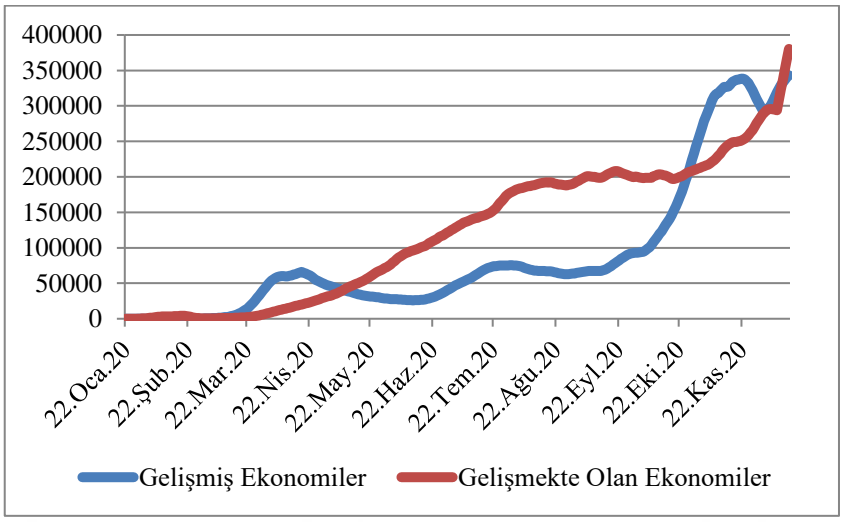
Kaynak: DefenseNews, 2020'den yararalanılarak hazırlanmıştır.

1.3. Covid-19 Pandemisinin Ekonomilere ve Savunma Sanayine Etkileri

Dünya Ekonomik Forumu (2020) tarafından yayınlanan risk raporlarında yayınlanmış anket sonuçlarında o yıl için oluşabilecek riskler yer almaktadır. Son yıllarda ilk sırada ekstrem hava olayları, iklim değişikliği, biyo-çeşitliliğin azalması gibi riskler tahmin edilmektedir. Bu tahminler sebebiyle de ülkeler savunma harcamalarına şekil vermekte ve son zamanlardaki risklerin artmasından dolayı harcamaları arttırmaktadırlar. 2020 Küresel Risk Raporunda, 2020 yılı için bulaşıcı hastalıkların en düşük etki ve riske sahip olacağını bildirmiştir. Fakat Aralık 2019'un sonlarında Çin'in Wuhan kentinde ağır zatürre hastalarında artış yaşanarak ölümler meydana gelmeye başlamıştır. Bu durumun ardından Dünya Sağlık Örgütü 12 Ocak 2020 tarihinde bu ölümlerin sebebini yeni koronavirüs olduğunu bildirmiştir. 11 Şubat 2020'de bu salgına Covid-19 adı verilmiştir. 11 Mart 2020 tarihinde DSÖ, Covid-19 virüsünün bir halk sağlığı sorunu olduğu belirterek, pandemi ilan etmiştir. Ülkeler Covid-19'a karşı çeşitli kısıtlama önlemleri almıştır. Yurtiçi ve yurtdışı seyahatlerin askıya alınması, okulların tatil edilmesi ve daha sonra uzaktan eğitim ile eğitimlerin sürdürülmesi, özel ve kamu işletmelerinin ise esnek mesaiye ve uzaktan çalışma programlarına geçilmesi, belli yaş gruplarının sokağa çıkmasına izin verilmemesi, alışveriş merkezlerinin kapatılması, maske zorunluluklarının getirilmesi gibi çeşitli kısıtlama önlemleri alınmıştır.

Kısıtlama önlemlerinin şiddetine göre her ülkede Covid-19'un seyri değişmiştir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde Covid-19'un gelişmiş ekonomilere göre daha geç bir dönemde katlanarak yükseldiği görülürken Covid-19'un tüm ülkelerde yaygınlaşması ve bazı ülkelerin kısıtlama şiddetlerini ekonomik nedenlerden dolayı arttıramaması gibi nedenlerden dolayı bir süre sonra seyrin yönü değişmiştir. Aşağıdaki Grafik 8'de gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerdeki Covid-19 seyri gösterilmiştir.

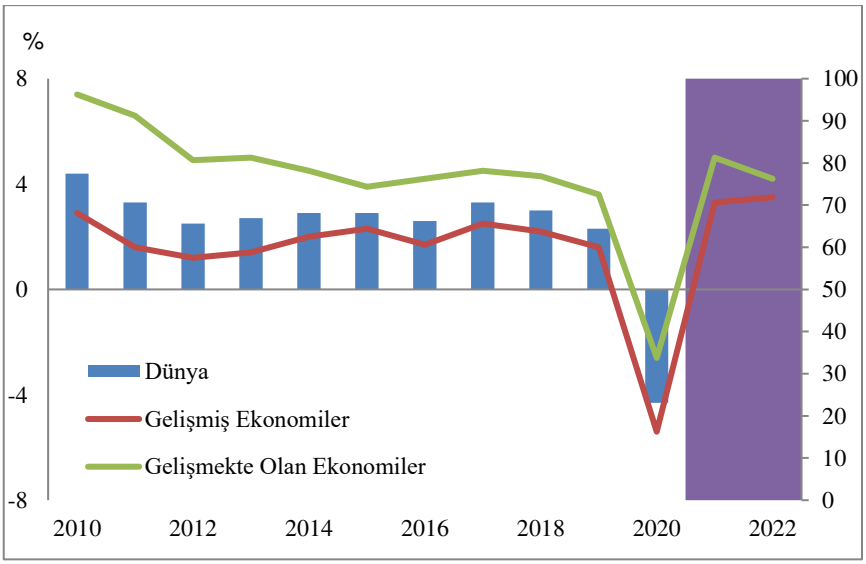
Grafik 8: 2020 Yılı Ekonomilerdeki Covid-19 Vaka Seyri



Kaynak: Dünya Bankası, 2020'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 8'e göre Covid-19'un seyri gelişmiş ekonomilerde üç dalganın olduğu ve üçüncü dalganın devam ettiği, gelişmekte olan ekonomilerde ise ikinci dalganın yaşanmakta olduğu açıkca görülmekle beraber vaka sayılarının neredeyse sürekli olarak arttığı görülmektedir. Yıllar itibariyle oluşan ekonomik krizler, savaşlar, salgınlar kısmi etkiler yaparken, Covid-19 pandemisi tüm Dünyayı olumsuz yönde etkilemiştir. Covid-19 pandemisi ile uygulanan kısıtlamalar sonucunda hayatın adeta durma noktasına gelmesiyle ekonomiler büyük bir dar boğaza sıkışmıştır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin 2020, 2021 ve 2022 yılları için GSYH beklentileri aşağıdaki Grafik 9'da verilmiştir. Covid-19'dan en çok etkilenen gelişmiş ekonomiler olacağı görülmektedir.

Grafik 9: Ekonomilerdeki GSYH Beklentileri

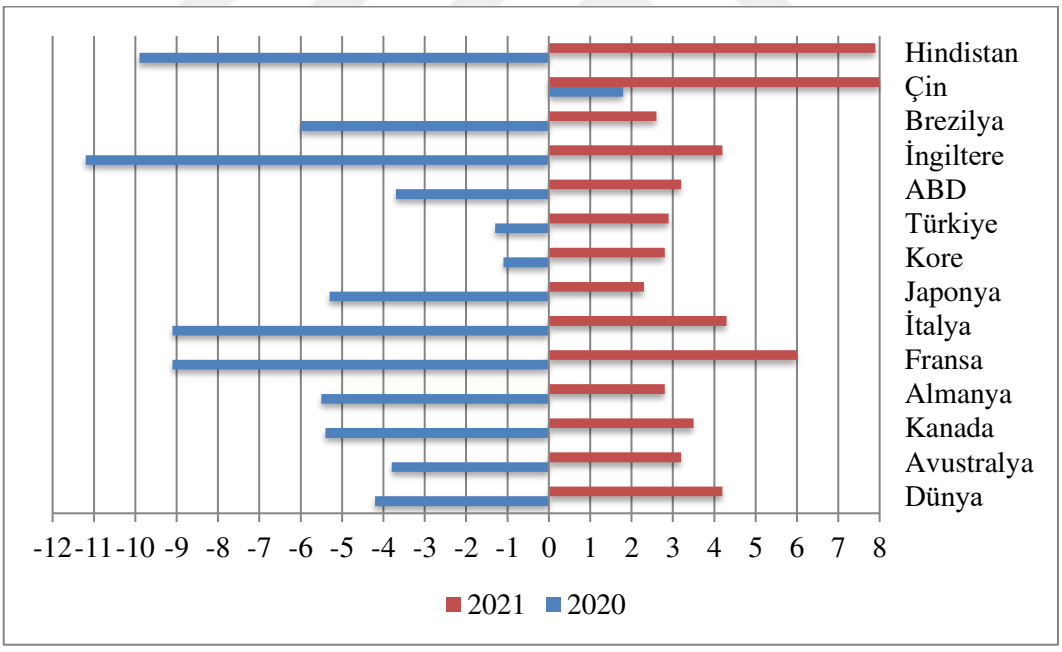


Kaynak: Dünya Bankası, 2020'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 9'a göre, pandeminin seyri her iki ekonomide de farklı olmasından dolayı büyüme oranları farklılaşmaktadır. Dünya Bankası Küresel Ekonomik Görünüm Raporu'na (2020) göre, Covid-19 pandemisi ile 2020 yılının küresel ekonomi beklentileri de değişerek %4,2 küçüleceği tahmin edilmiştir. Bu oran Haziran tahminlerine göre %0,9 daha iyimserdir. Başarılı pandemi kontrolü ve daha hızlı bir aşılama süreci ile küresel ekonomik büyüme 2021 yılında %5 oranında artacağı tahmin edilmiştir. Enfeksiyonların artmaya devam ettiği, mutasyona uğramış virüsün yayıldığı ve aşının piyasaya sürülmesinin geciktiği olumsuz bir senaryoda, küresel ekonomik büyüme 2021'de %1,6 ile sınırlayabileceği tahmin edilmiştir.

Ülke boyutundaki GSYH beklentileri aşağıdaki Grafik 10'da verilmiştir. Grafik 10'a göre 2020 yılında Covid-19'dan en az etkilenen ülkelerin Çin, Güney Kore ve Türkiye olduğu, en çok etkilenen ülkelerin ise İngiltere, Hindistan, Fransa ve İtalya olduğu görülmektedir. Ancak, tüm ülkelerin GSYH'nin 2021 yılından itibaren artmaya başlayacağı Grafik 10'da görülmektedir. OECD'nin 2020 yılı raporuna göre Covid-19 sürecinin dünya ekonomisini kısa süreli bir dönem için etkileyeceğini anlaşılmaktadır.

Grafik 10: 2020 - 2021 Ekonomik Büyüme Tahmini



Kaynak: OECD, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Savunma sanayi açısından değerlendirildiğinde ise, GSYH'deki düşüşün ülkelerin savunma harcamalarını doğrusal bir yönde etkilemeyeceği düşünülmektedir. Çünkü ülke düzeyinde 2020 yılındaki GSYH'nin tüm dünyada azalmasına rağmen, 2021 yılında ABD, Fransa, Almanya ve Güney Kore gibi ülkelerde savunma harcamalarının artacağı, özellikle Rusya'da ise yaşanan ekonomik daralmayla birlikte,

Savunma Bakanlığı'nın yaptığı açıklamada savunma harcamalarının azaltılabileceği belirtilmektedir (DefenseNews 2020, https://www.defensenews.com/). Bu doğrusal olmayan ilişkilerin ülkelerin kendi motivasyonlarından kaynaklandığı görülmektedir.

Savunma şirketleri açısından değerlendirildiğinde ise şirketlerin ürün portföylerinin çeşitli olmasından kaynaklanan satış gelirlerinde bir düşüş olduğu ancak savunma ürünlerini oluşturan segmentin ülkeler için hayati bir öneme sahip olmasından dolayı talebin yüksek olduğu ve satışlara yansıdığı ifade edilmektedir. Ayrıca, savunma segmentinden elde edilen gelirin diğer segmentteki olumsuz etkiyi amorte ettiği de ifade edilmektedir (Looked Martin 2020, https://www.lockheedmartin.com/).

Savunma şirketlerinin Covid-19'a karşı aldığı tedbirler ve süreç yönetimi genel olarak birbirine benzemektedir. Bu tedbirler (Looked Martin 2020, https://www.lockheedmartin.com/);

1. Çalışanlarını korumak,
2. Çalışanlarının Covid-19 tedavi masraflarını karşılamak,
3. Uzaktan veya vardiyalı çalışma sistemlerini geliştirmek,
4. Müşteri önceliklilerini karşılamak,
5. Topluluklarını desteklemek,
6. Maske, siperlik ve solunum cihaz üretimine destek olmak,
7. Tedarik zinciri kesintilerini en aza indirmek,
8. Tedarik zincirindeki küçük işletmelere ödemeleri daha erken dönemde yapmak,
9. Ürün portföylerini çeşitlendirmektir.

Şirketler bu tür tedbirler ile Covid-19 sürecini yönetmektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE: COVID-19 PANDEMİSİNİN SAVUNMA SANAYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

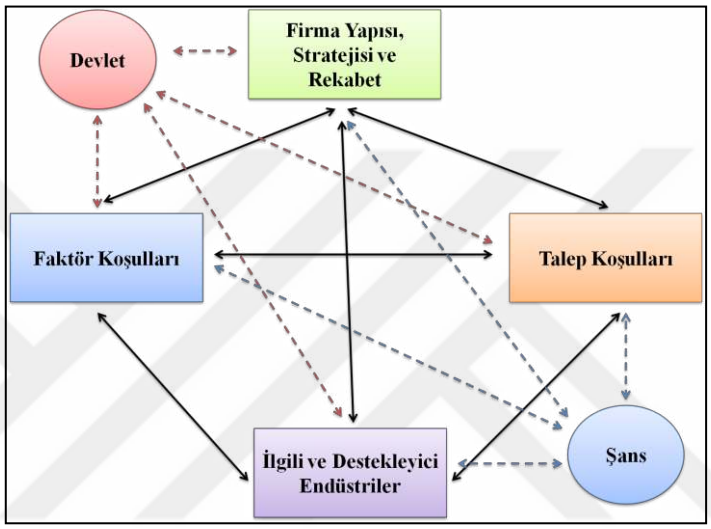
Bu çalışmanın amacı, Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda, 2020 yılında dünyanın en güçlü ekonomisine sahip ülkeler başta olmak üzere, bu sektörde rekabetteki öncü ülkelerin ve şirketlerin hem ülke düzeyindeki hem de şirket düzeyindeki davranışları incelenecektir. Tüm bu ilişkilerin Covid-19 süreciyle birlikte, savunma sektöründe rekabetteki öncü ülkelerin ayrı birer vaka (case) olarak incelenmesini gerektirmektedir. Çünkü her ülke bağlamı kurumsal açıdan birbirinden farklıdır. Benzer şekilde bu ülkelerin başarısını sağlayan sektördeki şirketlerinde ülke örneklemleriyle birlikte incelenmesi gerekmektedir. Şirketlerin başarısı aynı zamanda stratejik açıdan Porter'ın Elmas Modeli'nde (Porter, 1990) olduğu gibi ulusların da başarısı ve rekabette öncü olmasını sağlayan temel motivasyondur. Dolayısıyla, savunma sanayinde rekabetteki öncü şirketlerin başarısı modern stratejik bakış açısından (Porter Elmas Modeli) ulusların başarısına yol açmaktadır. Ulusların başarısı da kendi makro-kurumsal bağlamının (devlet desteği, finansal sistem, kurumsal yönetim mekanizması, rekabet gücü v.b.) ve dolayısıyla bu şirketlerin içerisinde bulundukları iş sisteminin bir sonucudur. Bu çerçeve dâhilinde bu bölümde Porter'ın (1990) Elmas Modeli ve Whitley'in ulusal iş sistemleri yaklaşımı hakkında temel bilgiler aktarılacaktır. Ardından hem bu iki yaklaşım ile savunma sanayinde yürütülmüş çalışmalar ele alınarak çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulacaktır.

2.1. M. Porter'ın Elmas Modeli

M. Porter (1990) Ulusal Rekabet Üstünlüğü teorisi ile uluslararası ekonomik faaliyetleri ve bu faaliyetlerde yer alan çeşitli ülkelerin nasıl rekabet üstünlüğünü sağlayacağını açıklamıştır. Bu teori ülkeye özgü üstünlükler ile işletmeye özgü üstünlükleri bağdaştıran bir içeriğe sahiptir. Bir ulusun rekabet gücünün, şirketlerin bulundukları yerden başarabilecekleri bir üretkenlik düzeyine bağlı olduğunu belirtmektedir (Kharub ve Sharma, 2017). M. Porter (1990), herhangi bir ülkenin ve işletmelerin uluslararası ekonomik faaliyetlerdeki rekabet gücünün dört önemli faktöre bağlı olduğunu öne sürerek bu faktörlerin birbirleriyle, bağımlı, bağlantılı ve etkileşimli olduğunu ileri sürmüştür. Bir ülkenin rekabetçi endüstrileri için üretim faktörleri bakımından gerekli olan girdileri ifade eden *faktör girdileri*, sektörün sunduğu ürünlere olan talep çeşitliliğini ifade eden *talep koşulları*, sektörü etkileyen ve sektöre olan dolaylı katkı sağlayan diğer kurum ve

kuruluşların varlığını ifade eden *ilgili ve destekleyici endüstriler*, ülkedeki işletmelerin nasıl kurulduğu, organize edildiğini, yönetildiğini ifade eden *firma yapısı, stratejileri ve rekabeti*, firma ve devlet müdahalesi dışında kalan olaylar olarak ifade edilen şans faktörü ve sektörün gelişmesi, rekabet düzeyinin oluşması ile sektördeki fırsat ve tehditleri düzenleyebilmek amacıyla hükümetin aldığı kararlar ile uyguladığı politikaları ifade eden devlet faktörü şeklinde belirlenmiştir. Faktörlerin bir elmasın köşelerini anımsatması ve birbirleriyle bağımlı, bağlantılı ve etkileşimli olması sebebiyle *Elmas Modeli* olarak adlandırılmaktadır. Bu model Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Porter'ın Elmas Modeli



Kaynak: (Porter, 1990).

Tüm bu faktörlerin olumlu bileşimi ve çalışmalarla ülke ve faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi, yaratıcı ve gelişmiş yetkinlikler elde edebilecektir. Model, endekslerin belirlenmesinde birçok uygulanabilir sonuç sağladığından ve ulusların rekabet gücünü etkilediğinden kilit bir araçtır (Chung, 2016). Kısacası, ülkelerin belirli mal ve hizmetlerde uluslararası rekabet gücü kazanabilmesi için bu dört faktörü göz önüne alarak sektörel gelişim çalışmaları yapmaları; işletmelerin de yine bu faktörleri göz önüne alarak seçecekleri rekabet üstünlüğüne sahip ülkelerdeki uygun sektörlerde faaliyet göstererek uluslararası rekabet güçlerini arttırmaları bu teorinin temelidir.

2.1.1. Faktör Koşulları

Porter'ın (1990) Elmas Modeli, herhangi bir ülkenin doğal kaynakları, işgücü ve sermayesi gibi üretim faktörlerine sahip olması veya olmamasının firmaların stratejilerini ve yenilik oranını doğrudan etkileyerek rekabet avantajlarını doğrudan etkilemektedir. Ülkelerin sahip olduğu bu üretim faktörleri sayesinde uluslararası ekonomik faaliyetlerde rekabet edebilmektedir. Bu faktör donanımları doğal kaynaklar, insan kaynakları, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve

altyapı gibi geniş kategoriler olarak sınıflandırılmaktadır (Jin ve Moon, 2006; Kharub ve Sharma, 2017). Porter (1990), geleneksel sınıflandırma yöntemlerinden farklı olarak bu faktörleri temel, gelişmiş, genelleştirilmiş ve özelleşmiş faktörlerin de öneminin altını çizmektedir. Benzer şekilde, genel faktörlere kıyasla gelişmiş ve özelleştirilmiş faktörlerin daha az erişilebilir nitelikte olması sebebiyle rekabet avantajını yükseltmektedir. Çünkü temel faktör donanımları ile firmalara başlangıçta ekonomik rekabette bir güç sağlasa da bu faktörlerin uzun dönemde yeterli olmayacağını vurgulanmaktadır. Bu nedenle gelişmiş faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Fen ve sosyal bilimlerden mezun kaliteli bir iş gücü, değişik disiplinlerde çalışmalar yürüten üniversite araştırma enstitüleri gibi bir donanımın yanı sıra bilgi temelli inovasyon ve yenilikçi bir yaklaşıma sahip iş gücü gibi faktörlere sahip olunması durumunda yerel ve uluslararası ekonomik faaliyetlerde rekabet avantajları elde edebilmektedir (Porter, 1990: 77; Kincaid, 2005: 15).

2.1.2. Talep Koşulları

Elmas Modeline göre ulusal rekabet avantajı için olmazsa olmaz diğer bir faktörü talep koşullarıdır. Porter'a (1990) göre, bilinçli ve yenilikçi tüketici ve müşteriler ürünlerini satın aldıkları firmaların ürün ve süreçlerinde yenilikler ve teknolojik açılımlar yapmasına yol açmaktadırlar. Ulusal pazarda faaliyet gösteren bir firma ve bilinçli tüketici beklentilerini karşılayabilmek için her zaman yenilikler ve açılımlar yapmaya hazır olmasını zorlamaktadır. Dolayısıyla, bu firmalar uluslararası pazarlarda daha rahat rekabet edebilmektedirler. Ulusal pazarlardaki bu tür gelişmiş talep koşulları ile yeni açılımlar yapabilen ülke ve işletmeler, uluslararası arenada rekabet gücünü arttırmasına neden olmaktadır. Yeni açılımlar yapabilen işletmeler de uluslararası ticarette üstünlük sağlayabilmektedir

2.1.3. İlişkili ve Destekleyici Endüstriler

Elmas Modeline göre ulusal rekabet avantajı için olmazsa olmaz diğer bir faktörü ilişkili ve destekleyici endüstrilerdir. İlgili şirketlerin ve faaliyet gösteren endüstrilerin yakınlığı, firmaları rekabet etmeye teşvik edebilir. Destekleyen endüstriler, bileşenlerin, malzemelerin ve süreçlerin iyileştirilmesi için yenilikler ve motivasyonlar sunar (Brosnan vd., 2016: 513). Ortak şirketlerin etkin desteğinin varlığı, rekabet gücünün kazanılmasında önemli bir faktördür. Bu faaliyetler, şirketler ve işletmeler arasında pazarlama, dağıtım ve etkileşim olarak kabul edilebilir. (Esen ve Uyar, 2012: 623). Porter'a göre (1998), ev tabanlı ilgili ve destekleyici endüstrilerin yenilik ve yükseltmede sağladığı avantajı' açıklar; diğer bir deyişle, ortaklar arasında hızlı iletişim ve bilgi akışı, fikir ve yenilik alışverişi ile sonuçlanan yakın çalışma ilişkileri, rekabet gücü açısından şirketlere çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Şirketler, tedarikçilerinin teknik çabalarını teşvik ederek ve onlarla bilgi paylaşarak uzun vadeli başarılarını hızlandırmada fayda sağlayabilirler (Porter, 1990; Bridwell ve Kuo, 2005: 118). Tedarikçilerle olan yakın ilişki,

şirketler faaliyetlerini koordine edip paylaştıklarından değer zinciri faaliyetlerini geliştirir. Bu endüstriler, belirli bir sektördeki firmalarla güçlü ileri ve geri bağlantılara sahip olabilir. (Ay ve diğerleri, 1998)

2.1.4. Firma Stratejisi Yapısı ve Rekabet Durumu

Elmas Modeline göre ulusal rekabet avantajı için olmazsa olmaz son faktörü firma stratejisi, yapısı ve rekabet durumudur. Ulusal pazardaki güçlü rakipler, firmaları uluslararası pazarda rekabet avantajı yaratılması için güçlü bir itici faktördür (Porter, 1998: 179). Ulusal boyutta bir endüstride faaliyette bulunulan sektördeki rekabet yapısı doğrudan uluslararası rekabetteki gücü belirlemektedir. Ulusal pazarlardaki firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama üstü getiri elde etme amaçlarını gerçekleştirebilme ölçüsünde firmaların uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin stratejik yönetim yeteneğine sahip yöneticiler tarafından yönetilmesi ve rekabetin yüksek olduğu sektörlerde faaliyette bulunarak deneyim sahibi olmaları rekabet gücünü olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir. Ulusal pazarlar ve sınır ötesindeki uluslararası pazarların rekabet koşulları aynı değildir. Dolayısıyla, ulusal pazarda rekabet üstünlüğüne sahip bir işletme uluslararası pazarda aynı başarıyı gösteremeyebilmektedir. Böyle bir durumda işletmeler farklı pazar koşullarında stratejik yönetim yeteneklerini kullanarak gerçekçi analizler yapmak uygun stratejileri uygulaması gerekmektedir (Mirze, 2018: 69).

2.1.5. Devlet Faktörü

Elmas Modeline göre ulusal rekabet avantajı için dışsal bir boyut olan devlet faktörüdür. Devlet, ülke firmalarının uluslararası rekabette avantaj elde etmeleri için Elmas Modelinde yer alan dört temel faktörün oluşmasında ve geliştirilmesinde önemli bir rol almaktadır. Modelde yer alan faktörler çerçevesinde sektörleri yasal düzenlemeler ve politikalar ile desteklemesi gerekmektedir (Porter, 1990).

Özellikle üretim faktörlerini (eğitim ve öğretim, altyapı, sermaye, sübvansiyon gibi) geliştirmek, talep koşullarını (ileri düzey taleplerin teşvik edilmesi, standartların geliştirilmesi gibi) düzenlemek, ilgili destekleyici endüstriler bakımından (bölgesel ve kümelenme oluşumu gibi) destekleyici politikaları uygulamak ve firma yapısı, stratejisi ve rekabeti için (ticaret politikaları ve doğrudan yabancı yatırım programları, vergi politikaları) ulusal rekabetin iyileştirmek gibi önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Devletlerin uyguladığı vergi, kota, tarife, sübvansiyon, kambiyo rejimi, ambargo gibi politikaların da modelde yer alan dört temel faktörü destekler nitelikte olması gerekmektedir (Porter, 1979; Olcay, 2011: 144).

2.1.6. Şans Faktörü

Şans faktörü, elmas modelindeki diğer faktörlerden ayrılmaktadır. Çünkü öngörülemeyen bir durumdur. Porter (1990), şans faktörünün ulus koşullarıyla çok az ilişkisinin olduğu, çoğunlukla firma ya da devletlerin gücünün dışında kalan bir unsur olarak tanımlamaktadır. Doğal afetler, ekonomik krizler, döviz kurları, yabancı ülkelerin politik kararları, petrol krizleri gibi olaylar bu faktöre örnek olarak verilebilir.

2.2. Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı

Örgütler (işletmeler) arasındaki farklılıkları açıklayabilmek amacıyla piyasa yapısı, büyüklük ve teknoloji gibi değişkenlerin geçerli ve yeterli olup olmadığı sorgulanmaya başlamıştır (Morgan, 2007: 128). 1970'lerde sosyal etki yaklaşımı, 1980'lerde otorite yaklaşımı ve 1990'larda ulusal iş sistemleri olarak literatürde makro-kurumsal kuram olarak yer almaktadır. Otorite ve sosyal etki yaklaşımlarının temel argümanlarını kabul eden ulusal iş sistemleri yaklaşımı, daha çok ulusal bağlam içerisinde örgüte ve yönetime odaklanmasından dolayı diğer iki yaklaşımdan farklılaşmaktadır (Morgan, 2007: 131). Dolayısıyla, ulusal iş sistemleri yaklaşımı diğer iki yaklaşıma göre daha kapsamlı, detaylı ve sistematiktir. Richard Whitley, yaklaşımın böyle bir metodolojik bir çerçeve kazanmasında önemli bir role sahiptir.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımı diğer iki yaklaşıma paralel olarak, kurumsal çevrenin doğrudan örgütsel formu şekillendirdiği ve dolayısıyla örgütlerin ülke içinde benzerlikler gösterirken ülkeler arasında farklılıklar gösterebileceğini ileri sürmektedir (Whitley, 1990: 69). Piyasa ekonomisi dahilinde herhangi bir ülkede başarılı bir biçimde faaliyette bulunan örgütsel formun diğer ülkelerde aynı başarıyı gösteremeyebileceğini ileri sürmektedir (Whitley, 1991). Her ülkeye ait iş sistemi kendine özgü bir ekonomik aktör oluşturur (Whitley 1990). Literatürde bu ekonomik aktörler, işletme grupları olarak tanımlanmakta ve bu aktörler bulundukları ulusun kültürü ile şekillenmekte ve Türkiye'de *"Holding*", Hindistan'da *"Business Houses"*, Çin'de *"Qiye Jituan"*, İspanya'da *"Grupo"*, Rusya'da *"Svyazi"*, Güney Kore'de *"Chaebol"* ve Japonya'da *"Keiretsu"* olarak adlandırılmaktadır.

Whitley (1999) kapitalizmin dünyada tek bir biçiminin olmadığı aksine ülkeden ülkeye farklılaşan iş sistemlerinin olduğunu ileri sürmektedir. Kapitalizm, devletlerin ekonomik örgütlenmelerini farklılaştırmaktadır (Şahin vd., 2011: 60). Almanya'da iş birliğine dayalı yöntesel kapitalizm varken İngiltere'de bireyci kapitalizm vardır. Baskın sosyal kurumların mevcut özellikleri ve toplumsal gelişmelerdeki tarih ve kültür gibi örüntülerle ilişkilendirmek gerekmektedir (Whitley, 1999:6). İngiltereli şirketleri anlamak için İngiltere'deki finansal kurumları anlamak gerekirken, başka bir ülkedeki endüstrileşmeyi anlamak için endüstrileşme öncesi dönemi anlamak gerekmektedir.

Dolayısıyla, her ülkenin kendi bağlamını anlamakta kurumlar ya da kurumsal aktörler kilit konumdadırlar. O ülkedeki ekonomik örgütsel faaliyetleri anlayabilmek için iş sistemlerini bilmek önemlidir. Çünkü iş sistemleri yaklaşımı sadece farklı kurumsal bağlamlarda ortaya çıkan farklılaşan kurumsal yapıları açıklamak ile kalmaz, şirketlerin içinde bulundukları kurumsal bağlamdaki akıbetlerinin ve ömürlerinin ne olacağı hakkında da bizlere ipuçları vermektedir (Whitley, 1991: 7).

Whitley (1999) ulusal iş sistemleri yaklaşımıyla iş sistemlerinin temel özellikleri ile onları şekillendiren kurumsal alt yapıları belirlemiştir. İş sistemlerinin temel özellikleri sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon ve istihdam ilişkileri ve iş yönetimidir. İş sistemlerini şekillendiren kurumsal yapılar ise devlet, finansal sistem, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri ve güven ve yetki ilişkileridir. Bu temel özellikler ve kurumsal yapılar Tablo 10'da detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 10: İş Sistemlerinin Doğası

İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri	**Sahiplik Koordinasyonu**	Sahip Kontrolünün Yapısı (Doğrudan, Bağlaşık Ve Piyasa)
		Tedarik Zincirlerindeki Sahiplik Bütünleşmesinin Kapsamı
		Farklı Sektörlerdeki Bütünleşmesinin Kapsamı
	Sahiplik Dışı Koordinasyon	Bir Üretim Zincirinin Üyeleri Arasındaki İş birliğinin Kapsamı
		Rekabet Edenler Arasındaki İş birliğinin Kapsamı
		Farklı Sektörlerdeki Firmalar Arasındaki İş birliğinin Kapsamı
	İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi	İşçi ve İşverenin Karşılıklı Bağımlılığı
		İşçilerin Yetkilendirilmesi ve İşçilere Duyulan Güven
İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar	**Devlet**	Devletin Gücü ve Riski Özel Sektörlerle Paylaşma Arzusu
		İsteği Devletin Ara Kurumlara Karşı Tutumu
		Piyasayı Düzenleme Derecesinin Kapsamı
	Finansal Sistem	Sermaye Piyasası Temelli Sistem
		Kredi Temelli Sistem
	Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri	Kamusal Eğitim Sisteminin ve Devlet-Çalışan-Birlik İş birliğinin Gücü
		Bağımsız Sendikaların Gücü

Tablo 10: (Devamı)

İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar	**Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri**	Uzmanlığa Dayalı Olarak İşgücünün Örgütlenmesinin Kapsamı
		Pazarlığın Merkezi Olma Durumu
	Güven ve Yetki İlişkileri	Güven İlişkilerini Yöneten Formel Kurumların Güvenilirliği
		Paternalist Yetki İlişkilerinin Baskınlığı
		Yetki İlişkilerini Yöneten Toplumsal Normların Önemi

Kaynak: Whitley, 1999'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

İş sistemlerinin temel özellikleri ve onları şekillendiren kurumsal yapılara dağınık (fragmented), parçalı (compartmentalized), koordineli endüstriyel bölgeli (coordinated-industrial district), iş birliğine dayalı (collaborative), devlet tarafından yönlendirilen (higly coordinated), devlete bağımlı (state organized) olmak üzere altı tür iş sisteminin tanımlanabileceği belirtilmektedir (Whitley, 1999: 41). Bu iş sistemlerinin temel özelliklerinden hareketle Tablo 11 oluşturulmuştur. Tablo 11'de iş sistemlerinin sahiplik ve sahiplik dışı koordinasyonları ile istihdam ilişkileri ve iş yönetimi bakımından kategorize edilmiştir. Ayrıca, aşağıda ulusal iş sistemlerinin çeşitleri detaylı olarak aktarılacaktır.

Tablo 11: Ulusal İş Sistemlerinin Kategorize Edilmesi

İş Sisteminin Temel Özellikleri / İş Sisteminin Türleri		**Dağınık**	**Parçalı**	**Koordineli Endüstriyel Bölgeli**	**İş birliğine Dayalı**	**Devlet Tarafından Yönlendirilen**	**Devlete Bağımlı**
Sahiplik Koordinasyonu	**Sahip Kontrolünün Yapısı**	Doğrudan	Piyasa	Doğrudan	Ortaklaşa	Ortaklaşa	Doğrudan
	Tedarik Zincirlerindeki Sahiplik Bütünleşmesinin Kapsamı	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Farklı Sektörlerdeki Bütünleşmesinin Kapsamı	Düşük	Yüksek	Düşük	Sınırlı	Sınırlı	Orta-Yüksek

Tablo 11: (Devamı)

İş Sisteminin Temel Özellikleri / İş Sisteminin Türleri		Dağınık	Parçalı	Koordineli Endüstriyel Bölgeli	İş birliğine Dayalı	Devlet Tarafından Yönlendirilen	Devlete Bağımlı
Sahiplik Dışı Koordinasyon	Bir Üretim Zincirinin Üyeleri Arasındaki İş birliğinin Kapsamı	Düşük	Düşük	Sınırlı	Sınırlı	Yüksek	Düşük
	Rekabet Edenler Arasındaki İş birliğinin Kapsamı	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Düşük
	Farklı Sektörlerdeki Firmalar Arasındaki İş birliğinin Kapsamı	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Düşük
İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi	İşçi ve İşverenin Karşılıklı Bağımlılığı	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
	İşçilerin Yetkilendirilmesi ve İşçilere Duyulan Güven	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yükseğe Yakın	Düşük

Kaynak: Withley, 1999'dan yarralanılarak oluşturulmuştur.

2.2.1. Dağınık İş Sistemleri

Örgüt yapısında yaygın olarak firma sahipleri tarafından kontrol edilen küçük firmaların olduğu iş sistemleridir. Yani, sahiplik ve sahiplik dışı koordinasyon düşüktür. Yoğun bir rekabete sahip olan dağınık iş sisteminde rakipleriyle düşmanca bir rekabet içerisindedirler. Dolayısıyla, kısa süreli piyasa ilişkileri oluşmaktadır. Finansal kaynaklar belirsizdir ve iş ortamı genelde uzun süreli sermaye taahhütlerini desteklememektedir. Finansal kontroller kendi birimleri içlerinde yapılmakta ve iş ortakları arasında risk paylaşımı düşüktür. Bu durum devlet içinde geçerlidir. Ayrıca devletin piyasa düzenleme eğilimi oldukça düşüktür. İstihdam ilişkileri kısa dönemlidir. Aracı kurumlar etkin değillerdir (Whitley, 2000: 589-8620). Bu iş sistemine Tayvan, Çin, Hong Kong örnek olarak gösterilebilir (Şahin vd., 2011: 60).

2.2.2. Koordineli Endüstriyel Bölgeli İş Sistemleri

Nispi olarak sahiplik koordinasyonunun düşük olduğu, firma sahipleri tarafından kontrol edilen küçük firmalardan oluşmaktadır. Firma iflasları oldukça düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Sistemde firmalar arası yüksek düzeyde iş birliği ve entegrasyona sahiptir. Bu iş birliği daha çok sektör bazlıdır. Şirketler arası ilişkileri yerel kurumlar ve şirketler destek sağlamaktadır. Piyasaya giriş çıkış engelleri ekonomik koordinasyonlar tarafından arttırılmaktadır. Bu tür iş sistemlerine İtalyan endüstriyel bölgeleri, Japonya ve benzer Avrupa ülkeleri örnek verilebilir (Whitley, 2000: 860-861).

2.2.3. Parçalı İş Sistemleri

Yaygın olarak büyük firmaların yer aldığı bu sistemde firmalar ve ortaklar arası iş birlikleri düşük düzeyde seyretmektedir. Devlet ya da bankaların risk paylaşımında istekli olmadığı bir sistemdir. Ancak, şirketler arasındaki ilişkileri düzenleyen güçlü kurumlar bulunmaktadır. Sahiplik kontrolü finansal piyasa koşullarına uygun olarak piyasa tarafından yürütülmektedir. Ortaklar şirketi finansal göstergeler vasıtasıyla gözlem altında tutmaktadır. Bu iş sisteminde yetki devrinin yüksek olmasının dolaylı bir sonucu olarak yatay ve dikey bütünleşme faaliyetleri oldukça yüksektir. Fakat, işveren ve işçi arasında ilişki ve bağlılık düzeyi düşük seviyelerdedir. Bu iş sistemine örnek olarak Almanya ve çoğu Anglo-Sakson ekonomiler verilebilir (Şahin vd., 2011: 60).

2.2.4. İş birliğine Dayalı İş Sistemleri

İş birliğine dayalı iş sistemlerinde hem firmalar arasında hem de sektörler arasında yüksek düzeyde iş birlikleri yapılmaktadır. Sektörler arasında yaygın olarak yatay çeşitlenme yüksek düzeydedir. Bu iş sisteminin temel özelliklerinden biri ortaklar arasında risk paylaşımı, eğitim ve teknik alanlarında rakiplerle iş birlikleridir. Piyasada riskler yerel yönetimler, bankalar gibi kurumlar tarafından paylaşılmaktadır. Her ne kadar şirketler iş birliği içinde olsa da kurumlar etkin rol almaktadır. Ancak, bu kurumlar devletten ziyade bankalar ve diğer önemli kurumlardır (Whitley, 1994; Sargut ve Özen, 2007: 355-356). Almanya, Danimarka, İsveç başta olmak üzere birçok Kıta Avrupası ülkeleri bu iş sistemine sahiptir (Şahin vd., 2011: 61).

2.2.5. Devlete Bağımlı İş Sistemleri

Devlete bağımlı iş sistemlerinde benzer formlarda büyük firmalar yüksek düzeyde hem yatay hem de dikey çeşitlenmektedir. Bu tür iş sistemlerinde devlet desteği ile aile ve ortaklar firmalar üzerindeki kontrollerini sürdürerek söz haklarını korurlar. Yönetimdeki kişiler devlet kaynaklarına kolayca erişebilmek için firmalar arasında rekabet oluşmaktadır.

Fakat bu rekabet şirketler arasındaki ilişkileri zayıflatmaktadır (Sargut ve Özen, 2007: 357). Diğer taraftan, politik idareciler ve devlet elitleri firmaların özellikle yatırım stratejilerini belirlemede etkin rol oynamaktadır. İşveren ve çalışanların ilişkileri ve çalışanlarına güven düzeyi düşüktür (Whitley, 1994). Bu iş sistemine örnek olarak Güney Kore ve Türkiye verilebilir (Şahin vd., 2011: 61).

2.2.6. Devlet Tarafından Yönlendirilen İş Sistemleri

Devlet tarafından yönlendirilen iş sistemlerinde devlet ekonominin düzenleyicileri arasındadır. Bu sistemde devlet ile şirket sahipleri arasında güçlü ilişkiler geliştirilmektedir. Diğer firmalar ve bankalar yatay ilişki içerisindedir. Devlet risk paylaşımında isteklidir ancak ekonomik faaliyetlere doğrudan müdahale etmez. Firmalar belli düzeylerde bir özerkliğe sahiptir. Bu özerklik sebebiyle profesyonelleşme ve faaliyetlerde çeşitlilik kısıtlı kalmaktadır. Bu iş sistemlerine örnek olarak savaş sonrası Japon iş sistemi gösterilebilir (Whitley, 1992, 1994, 1999; Sargut ve Özen, 2007, Şahin vd., 2011).

2.3 Elmas Modeli ve Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımları Açısından Savunma Sanayinin Değerlendirilmesi

Savunma sanayi alanında literatürde özellikle sosyal bilimlerden iktisat, maliye gibi alanlarda finansal göstergelerden hareketle, finansal performans analizleri, makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiler, ekonomiye ve ekonomik büyümeye etkileri incelenmiştir (Sevinç, 2020; Çakır, 2019; Bayraktar, 2019; Salman, 2019; Koca, 2018; Baran, 2018; Doğdu, 2018). Ayrıca, Kaplan (2021) iş gücü talebinin niteliklerini, Şen (2021) askeri lojistikte dış kaynak kullanımını, Aksoy (2021) örgütlerde stratejik yönetim olgunluğu gibi çeşitli boyutlarda ele alınarak incelenmiştir. İşletme ve uluslararası ilişkiler alanında ise savunma sanayini ülke boyutunda ele alarak rekabet yapısı, karşılaştırmalı analizler, istihdam ile ilişkileri, dış kaynak kullanımları gibi çalışmalar yapılmıştır (Budak, 2018; Oksay, 1988; Yılmaz, 1996; Hima, 1997; Toydemir, 2017; Koç, 2004). Son yıllarda özellikle işletme anabilim dalında yürütülmüş olan tezlerinde sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yalnız (2021) çalışmasında Türk savunma sanayinde aviyonik sistemlerin yerli ve milli üretilmesinde sanayiye ve ihracata olan etkileri araştırmıştır. Yaslıkaya (2019) çalışmasında savunma sanayinin gelişmesinde üniversite ve teknokentlerin katkıları araştırılarak bir model önerilmiştir. Altundaş (2017) çalışmasında patent analizi ile teknoloji ağlarının oluşturulmasını savunma sanayi alanında yürütmüştür. Yürütülmüş olan çalışmaların ülke boyutunda ve genelde Türkiye örneklemi ele alınmıştır. Çalışmalarda ülke ve şirket boyutunda detaylı bir incelemeye rastlanılamamıştır.

Literatürde birçok ulusal ve uluslararası çalışmalarda Porter (1990)'ın Elmas modelinin yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Uluslararası çalışmalarda Elmas Modeli enerji endüstrisi (Zhao, 2011; Luke, 2017), yüksek öğrenim kurumları (Curran vd., 2001), lojistik sektörü (Chung, 2016), tekstil sektörü (Guan, 2018) ngibi kurum ve sektörlerde rekabet gücü analizleri için kullanılmıştır. Ülkemizde de uluslararası alanda yürütülen çalışmalar gibi oldukça farklı sektörlerde kullanılmıştır. Gıda (Bulu vd., 2007), sivil havacılık (Yazgan ve Yiğit, 2013), turizm (Özer, 2012) gibi sektörlerde rekabet gücü analizleri yürütülmüştür.

Porter'ın Elmas modeli savunma sanayinde de oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Uluslararası çalışmalarda bulunan Ragland (2013) Çin örneklemini ülke boyutunda ele alarak birincil ve ikincil verilerden yararlanarak savunma elektroniği ve bilgi teknolojileri alanında çalışma yürütmüştür. Jeong ve Shin (2019) çalışmasında Kore örneklemini ülke boyutunda ele alarak birincil verilerden yararlanarak Kore savunma sanayinin ihracatta rekabet edebilirliği incelenmiştir. Bu çalışmalarda da yine ülke boyutu ve bir ülke ile sınırlı kalmıştır.

Ülkemizde bu alanda ve bu modelle yürütülmüş çalışmalarda genelde Türkiye örneklimi ele alınarak ikincil verilerden yararlanılmıştır. Bilgen (2010) çalışmasını 1990 ile 2010 yılları arasında yatırım planları ve dış ticaret göstergelerinden hareketle Elmas modeli ile analizler yapmıştır. Erenel vd. (2015) çalışmasında 2010-2015 yılları arasında savunma kümeleri üzerine çalışmalar yürütmüştür. Topal (2019) çalışmasında savunma sanayi alanında kamu ve özel sektör yatırımları ile KOBİ'lerin durumları değerlendirilmiştir. Yüksel (2018) çalışmasında Türk savunma sanayinin uzay ve haberleşme teknolojilerinin 2040 yılı öngörüleri çalışılmıştır. Bilgen ve Varoğlu (2016) çalışmasında 1998-2010 yılları arasında Türk savunma sanayinin rekabet gücü araştırılmıştır. Oner vd. (2001) çalışmasında Türk savunma sanayinin mevcut durumu değerlendirilmiştir. Korkmaz ve Topçu (2021) çalışmasında Türk savunma sanayinin rekabet gücü değerlendirilmiştir. Suci (2015) çalışmasında 1947 sonrası talep koşullarının Türk savunma sanayine etkisini araştırmıştır. Bigen (2013) çalışmasında 1998-2010 yılları arasında rekabet gücü araştırmaları ve modellemeleri üzerine araştırmalar yapmıştır.

Ülkemizde yürütülmüş olan çalışmaların bazılarında örnek itibariyle farklılaşmalar bulunmaktadır. Toydemir (2017) çalışmasında Türkiye, ABD, Rusya ve Güney Kore örneklemini ele alarak hem ülke hem de şirket boyutunda ulusal rekabet gücü hakkında bir değerlendirme yapmıştır. Ancak, çalışmada şirketler hakkında detaylı bir çalışma yürütülmemiştir. Bacak (2015) çalışmasında Fransa, Almanya ve Kanada'da bulunan kümelenmelerden birer örnek alarak havacılık ve savunma sanayinin hem değer zincirini hem de kümelenme modelini değerlendirmiştir.

Ülkemizde savunma sanayi alanında yürütülmüş olan çalışmalarda Porter (1990)'ın Elmas Modelinin kullanıldığı çalışmalar detaylı bir biçimde Tablo 12'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre Elmas modelinin savunma sanayinde oldukça yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir.

Ayrıca, yürütülen çalışmalarının çoğunun ikincil verilerden hareket edildiği görülmektedir. Çünkü savunma sanayi ülkelerin güvenliği için kritik öneme sahiptir.

Dolayısıyla, birincil verilere erişim ve bu verilerin analiz edilerek ulusal ve uluslararası yayınlara dönüştürmek ülkeler için bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, örneklemlerinin genelde Türkiye ile sınırlı kaldığı ve ülke boyutundaki verilerden hareket edildiği görülmektedir.

Tablo 12: Savunma Sanayi Alanında Elmas Modeli'nin Kullanıldığı Çalışmalar

Yazar	Yılı	Veri türü	Örneklem Kapsamı	Konusu
Topçu ve Korkmaz	2021	İkincil	Türkiye	Türk savunma sanayinin rekabet gücünün değerlendirilmesi
Topal	2019	İkincil	Türkiye	Savunma sanayi alanında kamu ve özel sektör yatırımları ile KOBİ'lerin durumunun değerlendirilmesi
Jeong ve Shin	2019	Birincil	Kore	Kore savunma sanayisinin ihracatta rekabet edebilirliği sağlamak için hangi yöne doğru ilerlemesi gerektiğininin belirlenmesi
Yüksel	2018	İkincil	Türkiye	Türk Savunma Sanayinde uzay ve hava haberleşme teknolojilerinin 2040 yılı öngörü tahmini
Toydemir	2017	İkincil	Türkiye, ABD, Rusya ve Güney Kore	Ülke ve şirket boyutunda verilerden hareketle ulusal rekabet gücü hakkında bir değerlendirme
Bilgen ve Varoğlu	2016	İkincil	Türkiye	1998-2010 yılları arasında Türk savunma sanayinin rekabet gücü
Erenel vd.	2015	İkincil	Türkiye	2010-2015 yılları arasındaki savunma kümeleri hakkında bir değerlendirme
Bacak	2015	İkincil	Touluse, Hamburg ve Montreal kümeleri	Bu makale, havacılık ve savunma sanayinin hem değer zincirini hem de kümelenme modelini değerlendirme
Suci	2015	İkincil	Türkiye	1947 sonrası, talep koşullarının Türk Savunma Sanayi'ne etkisi ve önemi
Ragland vd.	2013	Birincil	Çin	Savunma Elektroniği ve Bilgi teknolojileri
Bilgen	2013	İkincil	Türkiye	1998-2010 yılları için rekabetçiliğin anlaşılmasına katkı sağlayan bir modelin geliştirilmesi
Bilgen	2010	İkincil	Türkiye	1990-2010 yılları arasındaki yatırım planları ve dış ticaret bakımından değerlendirilmesi
Oner vd.	2001	İkincil	Türkiye	Mevcut sanayi tabanının değerlendirilmesi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Savunma sanayi alanında yürütülmüş olan çalışmalar incelendiğinde ulusal iş sistemi ile ilgili bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Diğer taraftan, literatürde savunma sanayi ile ilgili olarak son iki yılda yürütülmüş olan çalışmalar incelendiğinde ise Covid-19 ile ilgili bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Özellikle bu dönemde savunma sanayi alanında yürütülmüş olan çalışmalar Tablo 13'te detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 13: Savunma Sanayi Alanında Yapılan Çeşitli Çalışmalar

Yazar	Yılı	Veri Türü	Örneklemi	Konusu
Çağlar	2021	İkincil	Türkiye	Kamu kaynağının daha etkili ve verimli kullanılması.
Unutulmaz	2021	İkincil	Türkiye	Savunma sanayi sektöründe kalite belgelerinin etkisinin araştırılması.
Bilici	2021	İkincil	Türkiye	Savunma sanayi harcamalarının Türk ekonomisine etkilerinin incelenmesi.
Aktaş	2021	İkincil	Türkiye	Vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi.
Birol	2021	İkincil	Türkiye	Takım çalışması esaslı montaj hattı tasarımı: Savunma sanayi alanında bir uygulama.
Yiğit	2021	İkincil	Türkiye	Türkiye'de savunma sanayisinde Ar-Ge çalışmalarının tespiti.
Erdinçler	2021	İkincil	Türkiye	Türkiye'de ulusal güvenlik politikaları ve savunma sanayi yönetimi ilişkisi.
Aydoğan	2021	İkincil	Türkiye	Savunma sanayi politika ve stratejilerinin savunma sanayinin yapısına ve gelişimine etkisi.
Çetin	2020	İkincil	Türkiye	Türkiye'de bölgesel tehditler bağlamında savunma sanayinin analizi: Savunma harcamalarının ekonomik büyüme üzerine etkisi.
Eksilmez	2020	İkincil	Türkiye	Bir referans çerçevesi olarak 'Yerli ve milli' ve milli savunma sanayi sektörüne yansımaları.
Yaşar	2020	İkincil	İsrail, Hindistan ve Türkiye	9/11 sonrası yerli ve milli savunma politikalarındaki dönüşüm.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Hem sosyal bilimler hem de diğer bilimlerde Covid-19 süreci ve bu sürecin savunma sanayine etkileri incelenmemiştir. Diğer yandan ülke örneklemi ve şirket düzeyinin bir bütün olarak incelendiği bir çalışmaya da rastlanamamıştır. Bu çalışma ile Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini inceleyerek, alanda sınırlı sayıda ele alınan stratejik yönetim bakış açısını hem ülke hem de şirket düzeyinde analiz ederek bütünleştirmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda, Porter'ın Elmas Modeli ve Makro-Kurumsal teori ülke ve şirket düzeyindeki ilişkiyi anlayabilmek açısından birlikte kullanılacaktır.

Makro-Kurumsal teoriye göre ulusların, kapitalizm ve küreselleşme ile birlikte tek tip bir modele doğru benzeşmeyeceği aksine toplumlara özgü özelliklerin örgütlenme biçimleri üzerinde önemli etkileri olacağı ve ülkeler arasında farklılıklar gösteren kurumsal etkilerin sonucu olarak değişik örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkacağı yönündedir (Orru vd., 1991; Whitley, 1992). Her ülkenin politik–ekonomik geçmişi, tarihi, kültürü ve gelenekleri gibi unsurların, oluşturdukları örüntülerle o topluma özgü, benzeri olmayan bir dinamik yaratmaktadır (Dirlik, 2016: 8). Bu kurama önemli katkılar sunan Whitley'in (1999) geliştirdiği ulusal iş sistemi yaklaşımının temel savı, kapitalizmin tüm dünyada tek bir biçimi olmadığı ve ülkeden ülkeye farklılaşan iş sistemlerinin olduğudur. İş sistemleri yaklaşımı ile yapılan analizler yalnızca farklı kurumsal bağlamlarda ortaya çıkan farklı kurumsal yapıları açıklamakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin içinde bulundukları kurumsal bağlamdaki akıbetlerinin ve ömürlerinin ne olacağı konusunda da bizlere ipuçları verir (Whitley, 1991).

Diğer yandan Porter'ın (1990) Elmas Modeline göre bir ülkenin veya işletmenin uluslararası ekonomik faaliyetlerindeki rekabet gücünün, birbiri ile bağımlı, bağlantılı ve etkileşimli dört önemli faktöre bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Teoride, uluslararası üstünlük ve başarı sağlamanın bu önemli ülke ve işletmeye özgü faktörlerin (İşletme Stratejisi, Faktör Koşulları, Talep Koşulları, İlişkili ve Destekleyici Sanayiler) bileşimi; ayrıca resmi makamların bu konuda destekleyici kararları ile bir oranda da şans faktörüne bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Tüm bu faktörlerin olumlu bileşimi ve çalışmaları ile, ülke ve faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi, yaratıcı ve gelişmiş yetkinlikler elde edecektir. Unutmamak gerekir ki sınır ötesi ticari faaliyetleri gerçekleştiren ülkeler değil, şirketlerdir. Yani Şirketlerin başarısı hem ulusların başarısı hem de rekabette öncü olmasını sağlayan temel motivasyondur (Mirze, 2018: 66). Dolayısıyla, savunma sanayinde rekabetteki öncü şirketlerin başarısı modern stratejik bakış açısından (Porter Elmas Modeli) ulusların başarısına yol açmaktadır. Ulusların başarısı da kendi makro-kurumsal bağlamının (*devlet desteği, finansal sistem, kurumsal yönetim mekanizması, rekabet gücü* v.b.) ve dolayısıyla bu şirketlerin içerisinde bulundukları iş sisteminin bir sonucudur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yaklaşımı

Çalışmamız, Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini araştırmak için tasarlanmıştır. Bu kapsamda, 2020 yılında dünyanın en güçlü ekonomisine sahip ülkeler başta olmak üzere, bu sektörde rekabetteki öncü ülkelerin ve şirketlerin hem ülke düzeyindeki hem de şirket düzeyindeki davranışları incelenmiştir. Bu çalışmada yöntem olarak nitel bir araştırma dizaynı olan çoklu vaka analizi (Multiple-case study) tercih edilmiştir. Çünkü rekabette öncü ülke ve şirketlerin ayrı bir vaka olarak incelenmesi gerekmektedir. Nitel araştırma olarak, araştırma soruları için uygun olan keşfedici çoklu vaka çalışması gerçekleştirilmiştir (Yin, 2014). Bu yaklaşım, mevcut ve ilgili bir fenomeni, meydana geldiği ortamlarda incelememize izin vermiştir. Bununla birlikte, çoklu vakalar, tek bir vakadan daha bütünsel, karşılaştırmalı ve sağlam bulgulara ulaşmamıza olanak sağlamıştır (Creswell, 2007). Keşif amaçlı çoklu vaka çalışması için, çeşitli ikincil veri kaynaklarından veri toplama biçimi seçilmiştir. Çoklu vaka çalışması, araştırmamızın temel önermesine uygun olarak ülke düzeyinde, basına yansıyan ülkelerin savunma politikaları, uluslararası ilişkileri, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları gibi ve şirket düzeyinde şirket web sayfalarındaki haberler ve üst düzey yöneticilerin açıklamaları (Chief Executive Officer-CEO) gibi nitel verilerden toplanmaya çalışılmıştır.

Nitel düzeyde elde edilen bu verilere içerik analizi uygulanmıştır. Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini ve süreç yönetimini görebilmek amacıyla ilgili kelimelerin, temaların veya kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini ortaya çıkarmak için zengin metin tabanlı nitel verilerin mevcudiyetinden yararlanılmak istenilmiştir.

Veri kaynaklarını çeşitlemek veya üçgenlemek (triangulate) için şirket web siteleri, yıllık raporlar ve çeşitli yayınlar gibi ikincil veri kaynaklarının bir kombinasyonu kullanılmıştır. Bu bölümde, çalışmamızdaki içerik analizinin dört aşaması açıklanmaktadır. Bu bölümler sırasıyla örneklem, veri toplama, veri kodlama, veri analizi ve kodlanmış içeriğin yorumlanmasıdır (Gaur ve Kumar, 2018).

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmada yöntem olarak benimsenen çoklu vaka analizine uygun olarak, örneklem seçiminde en güncel ve güvenilir olarak kabul edilen DefenseNews'in 2020 yılını temsil eden *Top 100 for 2021*'deki ilk 100 şirketi tercih edilmiştir. Ülke örneklemi, ilk 100'de şirketi olması, savunma harcaması, savunma yükü ve dünyadaki savunma harcamasındaki pay oranı ve bölgesellik kriterlerine göre seçilmiştir. Bu kriterlere göre ülke örneklemi ABD, İngiltere, Çin, Güney Kore, Rusya, Türkiye, Almanya, Fransa, Hindistan, İtalya ve İspanya'dır. Bu ülkeleri referans aldığımızda 50 şirketin ABD, 7 şirketin İngiltere, 7 şirketin Çin, 5 şirketin Fransa, 4 şirketin Güney Kore, 2 şirketin Rusya, 2 şirketin Türkiye, 2 şirketin Almanya, 2 şirketin Hindistan, 2 şirketin İtalya ve 2 şirketin İspanya menşeli olmak üzere şirket düzeyindeki örneklem sayısı 85 şirkettir. Çalışmanın örneklemi aşağıdaki Tablo 14'te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 14: Örneklemdeki Şirketlerin Temel Bilgileri

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
1	1	Lockheed Martin	James D. Taiclet	ABD	96	Özel	Lockheed Martin, dünya çapında yaklaşık 114.000 kişiyi istihdam eden ve temel olarak ileri teknoloji sistemleri, ürünleri ve hizmetlerinin araştırılması, tasarımı, geliştirilmesi, üretimi, entegrasyonu ve sürdürülmesi ile uğraşan küresel bir güvenlik ve havacılık şirketidir. Ana odak alanları savunma, uzay, istihbarat, iç güvenlik ve siber güvenlik dahil bilgi teknolojisidir. Savunma, sivil ve ticari uygulamaları olan ürün ve hizmetlerle hem ABD'deki hem de uluslararası müşterilerine hizmet vermektedir.
2	Yeni	Raytheon Technologies	Greg Hayes	ABD	65	Özel	Raytheon Technologies, dünya çapındaki ticari, askeri ve devlet müşterileri için gelişmiş sistemler ve hizmetler sağlayan bir havacılık ve savunma şirketidir. Şirket, 2020 yılında Raytheon Company ve United Technologies Corporation havacılık işletmelerinin bir araya gelmesiyle kurulmuştur. Faaliyetleri dört ana iş segmentinde sınıflandırılmıştır; Collins Aerospace Systems, Pratt & Whitney, Raytheon Intelligence ve uzay ve raytheon füzeleri ve savunması, her segment benzer operasyon gruplarından oluşmuştur.
3	2	Boeing	David Calhoun	ABD	56	Özel	Boeing, dünyanın en büyük havacılık ve uzay şirketi ve önde gelen ticari jet uçakları, savunma, uzay ve güvenlik sistemleri üreticisi ve satış sonrası destek hizmet sağlayıcısıdır. Amerika'nın en büyük imalat ihracatçısı olan şirket, 150'den fazla ülkede havayollarını, ABD ve müttefik hükümet müşterilerini desteklemektedir. Boeing ürünleri ve özel hizmetler arasında ticari ve askeri uçaklar, uydular, silahlar, elektronik ve savunma sistemleri, fırlatma sistemleri, gelişmiş bilgi ve iletişim sistemleri ve performansa dayalı lojistik ve eğitim yer alır.
4	4	Northrop Grumman	Kathy J. Warden	ABD	85	Özel	Northrop Grumman, dünya çapındaki müşterilerimizin sürekli gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için uzay, havacılık, savunma ve siber uzaydaki en zorlu sorunları çözmektedir. 90.000 çalışanımız, gelişmiş sistemler, ürünler ve hizmetler oluşturmak ve sunmak için her gün bilim, teknoloji ve mühendisliği kullanarak olasılığı tanımlamaktadır.
5	3	General Dynamics	Phebe Novakovic	ABD	79	Özel	General Dynamics, küresel bir havacılık ve savunma şirketidir. Dört iş grubuna ayrılmıştır: Havacılık, Deniz Sistemleri, Savaş Sistemleri ve Teknolojileri. General Dynamics, 45'ten fazla ülkedeki lokasyonları ile dünya çapında binlerce kişiyi istihdam etmektedir.
6	6	Aviation Industry Corporation of China	Tan Ruisong	Çin	38	Kamu	İş birimleri savunma, nakliye uçakları, helikopterler, aviyonik ve sistemler, genel havacılık, araştırma ve geliştirme, uçuş testleri, ticaret ve lojistik, varlık yönetimi, finans hizmetleri, mühendislik ve inşaat, otomobiller ve daha fazlasını kapsamaktadır. 100'den fazla yan kuruluşumuz, 24 borsada işlem gören şirketimiz ve 400.000'den fazla çalışanımız var.
7	7	BAE Systems	Charles Woodburn	İngiltere	95	Özel	40'tan fazla ülkede 89.600 kişilik kalifiye bir işgücü istihdam ediyoruz. Müşteriler ve yerel ortaklarla birlikte çalışarak, askeri kapasite sağlamak, ulusal güvenliği ve insanları korumak ve kritik bilgi ve altyapıyı güvende tutmak için ürünler ve sistemler geliştiriyor, tasarlıyor, üretiyor ve destekliyoruz.

Tablo 14: (Devamı)

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
8	8	China North Industries Group Corporation Limited	Jiao Kaihe	Çin	22	Kamu	North Industries Group Corporation Limited, PLA için mekanize, sayısallaştırılmış ve entelektüelleştirilmiş ekipman geliştirmekten sorumlu ana platformdur, PLA için yıkıcı saldırı cihazları geliştirmede temel bir rol oynar ve Ar-Ge ve modernize edilmiş ürünlerin üretiminde önemli bir taşıyıcı olarak hareket eder.
9	9	L3Harris Technologies	Bill Brown	ABD	82	Özel	L3Harris Technologies, müşterilerin kritik misyon ihtiyaçlarını karşılayan uçtan uca çözümler sunan, çevik bir küresel havacılık ve savunma teknolojisi yenilikçisidir. Şirket hava, kara, deniz, uzay ve siber alanlarda gelişmiş savunma ve ticari teknolojiler sağlar. L3Harris'in 100'den fazla ülkede müşterisi ve 48.000 çalışanı var.
10	Yeni	China State Shipbuilding Corporation Limited	Lei Fanpei	Çin	20	Kamu	Çin'in en büyük gemi inşa ve onarım üssüne ve gemiler ve destekleyici ürünler için en eksiksiz araştırma ve geliştirme yeteneklerine sahiptir.
11	11	China Aerospace Science and Industry Corporation	Yuan Jie	Çin	32	Kamu	Havacılık, savunma ve güvenliğin üç destekleyici rolüne tam oyun vermek ve sürekli olarak avantajlar toplamak savunma teçhizatı, havacılık sanayii, bilgi teknolojisi, teçhizat imalatı, modern hizmet sanayii ve diğer endüstriyel alanlarda temel yetenekler oluşturulmaktadır.
12	12	Airbus	Guillaume Faury	Fransa	21	Özel	Küresel havacılık sektöründe kendini kanıtlamış bir lider olan Airbus, daha iyi bağlantılı, daha güvenli ve daha müreffeh bir dünya yaratmak amacıyla yenilikçi çözümler tasarlar, üretir ve sunar. Ticari uçak, helikopter, savunma, güvenlik ve uzay segmentlerini kapsayan bu son teknoloji ürün ve hizmetler, geniş kapsamlı uzmanlığımızdan ve inovasyona sürekli vurgumuzdan yararlanır.
13	13	Leonardo	Alessandro Profumo	İtalya	73	Kamu ve özel	Uluslararası bir yan kuruluşlar ve ortak girişimler ağı ile beş bölümde (hava, kara, deniz, siber ve uzay) faaliyet göstermektedir. Ürünlerimiz ve çözümlerimiz dünya çapında 150'den fazla ülkede kullanılmaktadır.
14	18	China South Industries Group Corporation	Xu Xianping	Çin	31	Kamu	Çin devletine ait bir otomobil , motosiklet , ateşli silah üreticisidir.
15	15	China Electronics Technology Group	Xiong Qunli	Çin	31	Kamu	2002 yılında kurulmuş bir kamu şirketidir. İletişim ekipmanları, bilgisayarlar, elektronik ekipman, yazılım geliştirme, araştırma hizmetleri vermektedir.

Tablo 14: (Devamı)

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
16	16	Thales	Patrice Caine	Fransa	48	Özel	Daha güvenli bir dünya yaratmaya yardımcı olmak için beş temel sektöre hizmet veriyoruz: havacılık, uzay, kara taşımacılığı, dijital kimlik, savunma ve güvenlik.
17	19	Huntington Ingalls Industries	Mike Petters	ABD	92	Özel	Huntington Ingalls Industries, Amerika'nın en büyük askeri gemi inşa şirketi ve hükümet ve endüstrideki ortaklara profesyonel hizmetler sağlayıcısıdır. Merkezi Newport News, Virginia'da bulunan HII, hem yurtiçinde hem de uluslararası alanda faaliyet gösteren yaklaşık 44.000 kişiyi istihdam etmektedir.
18	20	China Aerospace Science and Technology Corporation	Wu Yansheng	Çin	21	Kamu	Çin'in uzay endüstrisinin önde gelen gücü ve Çin'in ilk yenilikçi girişimlerinden biri olan CASC, 8 büyük Ar-Ge ve üretim kompleksine, 11 uzman şirkete, 13 borsaya kayıtlı şirkete ve bir dizi doğrudan bağlı birime sahiptir. CASC, temel olarak fırlatma aracı, uydu, insanlı uzay gemisi, kargo uzay gemisi, derin uzay gezgini ve uzay istasyonu gibi uzay ürünlerinin yanı sıra stratejik ve taktik füze sistemlerinin araştırılması, tasarımı, üretimi, test edilmesi ve piyasaya sürülmesi ile uğraşmaktadır.
19	23	Leidos	Roger Krone	ABD	60	Özel	Leidos, bilimsel, mühendislik, sistem entegrasyonu ve teknik hizmetler sunan bir Amerikan savunma, havacılık, bilgi teknolojisi ve biyomedikal araştırma şirketidir. Sivil, savunma, havacılık, sağlık, zeka, dynetik ve inovasyon merkezi ile çeşitli segmentlerde faaliyette bulunmaktadır. 30 ülkede 400'den fazla lokasyon ile varlığımızı genişletmeye ve uluslararası ilişkilerimizi güçlendirmeye devam ediyoruz.
20	17	Almaz-Antey	Yan Novikov	Rusya	92	Kamu	2002 yılında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve Rusya Federasyonu Hükümet Kararnamesi uyarınca kurulan Almaz-Antey Corporation, küçük, orta ve uzun menzilli uçaksavar füze sistemlerinin ve ana tip uçaksavar füze sistemlerinin geliştirilmesi ve üretimi ile uğraşan düzinelerce işletmeyi birleştirdi. Fabrikalar, araştırma ve üretim birlikleri, tasarım büroları ve araştırma enstitüleri dahil olmak üzere radar keşif ve otomatik kontrol sistemleri alanlarında faaliyet yürütmektedir. Daha sonra 2007 yılında şirket genişlemeye gitmiş ve bugüne kadar ülkenin on sekiz bölgesinden altmıştan fazla işletme bünyesinde konsolide edilmiştir.
21	25	Honeywell	Darius Adamczyk	ABD	18	Özel	Havacılık, yapı teknolojileri, performans malzemeleri ve teknolojileri ve güvenlik ve verimlilik çözümleri alanlarında faaliyette bulunmaktadır.
22	26	Booz Allen Hamilton	Horacio D. Rozanski	ABD	70	Özel	Danışmanlık, analitik, dijital çözümler, mühendislik ve siber ve savunmadan sağlığa, enerjiden uluslararası kalkınmaya kadar geniş bir portföy sunmaktadır.
23	46	Amentum	John Vollmer	ABD	76	Özel	Her yerde ve her zaman kritik ihtiyaçları desteklemek için eksiksiz bir lojistik/havacılık hizmetleri ve çözümleri paketi de dahil olmak üzere gelişmiş yetenekler sunmaktadır.
25	27	Rolls-Royce	Warren East	İngiltere	32	Özel	Rolls-Royce, üç temel işletme işine sıkı sıkıya odaklandı: Sivil Havacılık, Power Systems ve Savunma.
26	28	Safran	Olivier Andries	Fransa	25		Safran, havacılık, savunma ve uzay pazarlarında faaliyet gösteren uluslararası bir yüksek teknoloji grubudur.

Tablo 14: (Devamı)

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
27	29	General Electric	H. Lawrence Culp	ABD	6	Özel	GE, Güç, Yenilenebilir Enerji, Havacılık ve Sağlık Hizmetlerinde uzun süredir liderdir. Bugün GE, Eklemeli Üretim, malzeme bilimi ve veri analitiği genelinde çözümler sunmada da liderdir.
28	32	Hanwha	Seung Youn Kim	Güney Kore	62	Özel	Hanwha'nın işletmeleri kimyasallar ve malzemeler, havacılık ve mekatronik, güneş enerjisi, finans, eğlence ve yaşam tarzı ve inşaatı kapsar.
29	33	Rheinmetall	Armin Papperger	Almanya	63	Özel	Rheinmetall AG, güçlü, uluslararası alanda başarılı bir şirkettir ve halka arz edilmiştir. Entegre bir teknoloji grubu olarak Rheinmetall, çevre dostu mobilite ve tehditlere uygun güvenlik teknolojisi alanlarında pazar lideridir.
31	34	CACI International	John Mengucci	ABD	70	Özel	CACI, misyonu ve kurumsal teknolojisi ve uzmanlığı, ulusal güvenliğimizde hayati bir rol oynayan, birliklerimizi koruyan ve hükümetimizin tüm Amerikalılar için uygun maliyetli ve yüksek kaliteli destek sunmasını sağlayan 6 milyar dolarlık bir şirkettir. Dijital Çözümler, C4ISR, Siber ve Uzay, Mühendislik Hizmetleri, Kurumsal BT ve Görev Destek Sistemleri alanlarında faaliyetini sürdürmektedir.
33	30	Naval Group	Pierre Eric Pommellet	Fransa	100	Özel	Olağanüstü teknik bilgi ve endüstriyel kaynaklar sayesinde, denizaltılar ve su üstü gemileri için tasarlar, inşa eder, entegre eder, parçalarına ayırır ve yapılarını bozar ve ömür boyu destek sağlar. Grup sayesinde Fransa, Gemi Alt-Yüzey Balistik Nükleer denizaltıları üretebilen seçkin uluslar çemberinin bir üyesidir.
34	22	Dassault	Eric Trappier	Fransa	59	Özel	Dassault Aviation, askeri uçaklar, iş jetleri ve uzay sistemleri tasarlayıp inşa ederek geleceği şekillendiren bir Fransız havacılık şirketidir.
35	38	Textron	Scott C. Donnelly	ABD	30	Özel	Textron, çığır açan teknolojilerin ve endüstride sayısız ilklerin kaynağı olmuştur. Ürün geliştirme laboratuarlarında uçak, rotorlu araç, zırhlı araçlar, elektrikli araçlar ve otomotiv sistemlerinin evriminde birçok önemli adım ortaya çıkmıştır.
38	36	SAIC	Nazzic Keene	ABD	47	Özel	SAIC, ABD'nin dijital dönüşümünü yönlendiren önde gelen bir Fortune 500 teknoloji entegratörüdür. Savunma, uzay, sivil ve istihbarat pazarlarındaki güçlü teklif portföyü, mühendislik, BT modernizasyonu ve görev çözümlerinde güvenli üst düzey çözümleri içermektedir.
39	37	Perspecta	Mac Curtis	ABD	69	Özel	Peraton bu şirketi satın aldı.
40	47	Bechtel	Brendan Bechtel	ABD	18	Özel	Bechtel, müşterilerimizin kalıcı bir pozitif miras yaratan amaca yönelik projeler sunmalarına yardımcı olur. Savunma ve nükleer güvenlik, çevre temizliği, enerji, altyapı, madencilik ve metaller, kimyasallar pazarında uzmanlaşmıştır.
41	45	Hindustan Aeronautics Limited	Rajagopalan Madhavan	Hindistan	93	Kamu	Hindustan Aeronautics Limited, Hindistan merkezli bir havacılık ve savunma şirketidir.

Tablo 14: (Devamı)

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
42	35	Tactical Missiles Corporation	Boris Obnosov	Rusya	98	Kamu	Askeri, sivil ve teknolojiler ve hizmetler alanında faaliyette bulunmaktadır.
45	42	KBR	Stuart Bradie	ABD	48	Özel	KBR'de, verimlilik ve güvenliğe vurgu yaparak amaca yönelik ve kapsamlı çözümler sağlamak için hükümet ve endüstri müşterileri ile ortaklık yapmaktadır. Ticari güvenlik, savunma sistemleri, danışmanlık, mühendislik, modelleme, simülasyon ve eğitim, program yönetimi ve yapı alanlarında faaliyet yürütmektedir.
46	49	Jacobs	Steve Demetriou	ABD	18	Özel	Jacobs Engineering Group bir Amerikan uluslararası teknik profesyonel hizmetler firmasıdır. Güç, Siber Güvenlik, Silah Sistemleri ve Görev Çözümleri, Sağlık, Yapılı Çevre ve Toplu Taşıma gibi alanlarda faaliyet yürütmektedir.
47	50	Oshkosh Corporation	John Pfeifer	ABD	33	Özel	Oshkosh Corporation'da endüstrinin en zorlu özel kamyonlarından ve erişim ekipmanlarından bazılarını üretmektedir. Bugün, 14.000'den fazla Oshkosh ekip üyesi, dünyanın dört bir yanındaki topluluklara hizmet vermek, bunları geliştirmek ve birbirine bağlamak için 850'den fazla aktif patentli teknolojiyi kullanmaktadır.
48	48	Aselsan	Haluk Gorgun	Türkiye	96	Kamu ve özel	ASELSAN'da ürün geliştirme faaliyetlerinde en son elektronik, elektro-optik ve mekanik teknolojiler bilgisayar destekli geliştirme ve üretim altyapısı ile birlikte uygulanmaktadır
49	58	Fincantieri	Giuseppe Bono	İtalya	33	Özel	Fincantieri, dünyanın en büyük gemi inşa gruplarından biri, yolcu gemisi tasarımında küresel İtalyan lideri, denizden açık deniz gemilerine, yüksek karmaşıklıktaki feribotlardan mega yatlara kadar tüm yüksek teknoloji gemi inşa endüstrisi sektörlerinde referans oyuncu ve aynı zamanda sistem üreticisidir.
50	52	TransDigm	Kevin Stein, President	ABD	43	Özel	TransDigm Group Incorporated, TransDigm dahil olmak üzere tamamına sahip olduğu yan kuruluşları aracılığıyla, bugün hizmette olan neredeyse tüm ticari ve askeri uçaklarda kullanım için yüksek mühendislik ürünü uçak bileşenleri, sistemleri ve alt sistemlerinin önde gelen küresel tasarımcısı, üreticisi ve tedarikçisidir.
52	Yeni	ManTech	Kevin M. Phillips	ABD	78	Özel	Siber, veri toplama ve analitik, kurumsal BT veya sistem ve yazılım mühendisliğinde faaliyet göstermektedir.
53	59	Sierra Nevada Corporation	Eren Özmen ve Fatih Özmen	ABD	80	Özel	Uzayda dünyanın en yenilikçi şirketleri arasında tanınan SNC, uzay araştırmaları ve uydular, uçak entegrasyonları, navigasyon ve rehberlik sistemleri, tehdit algılama ve güvenlik, bilimsel araştırma ve altyapı koruma uygulamalarıyla devlet ve ticari müşterilere özel çözümler sunar.

Tablo 14: (Devamı)

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
54	Yeni	Parsons Corporation	Carey Smith	ABD	49	Özel	Parsons Corporation savunma, istihbarat ve kritik altyapı pazarlarına odaklanmıştır. Siber/birleşik güvenlik, teknoloji tabanlı fikri mülkiyet ve diğer yenilikçi hizmetleri federal, bölgesel ve yerel devlet kurumlarının yanı sıra dünya çapındaki özel endüstriyel müşterilere sunmak için benzersiz niteliklere sahiptir.
56	60	Serco	Rupert Soames	İngiltere	35	Özel	Serco, İngiltere ve Avrupa, Kuzey Amerika, Asya Pasifik ve Orta Doğu olmak üzere dört bölgemizde savunma, ulaşım, adalet, göçmenlik, sağlık ve diğer vatandaş hizmetlerinde çalışan 50.000'den fazla kişiyle temel kamu hizmetlerinin sunumunda uzmandır.
57	55	Korea Aerospace Industries	Ahn Hyun-ho	Güney Kore	72	Kamu ve özel	Havacılık alanında toplam çözüm sağlayıcısı olarak KAI, KT-1 Temel Eğitmen, T-50 Gelişmiş Jet Eğitimi, FA-50 Hafif Muharebe Uçağı, KUH-1 Genel Maksat Helikopteri ve KUH-1 Genel Maksat Helikopteri'ni başarıyla geliştirerek ulusal havacılık endüstrisinde ve güvenlikte öncü rol üstlenmektedir. Uçak, uzay ve satış sonrası hizmetler vermektedir.
58	Yeni	BWX Technologies	Rex D. Geveden	ABD	77	Özel	BWX Technologies, Inc. ABD hükümetinin önde gelen nükleer bileşen ve yakıt tedarikçisidi. Hükümetleri karmaşık tesislerin işletilmesinde ve çevresel iyileştirme faaliyetlerinde desteklemek için teknik, yönetim ve saha hizmetleri sağlar ve ticari nükleer enerji endüstrisi için hassas üretilmiş bileşenler, hizmetler ve CANDU yakıtı sağlar.
59	66	Ball Corporation	John A. Hayes	ABD	13	Özel	Ball Corporation, ticari ve resmi müşterilere içecek, yiyecek ve ev ürünleri için metal ambalaj ve havacılık ve diğer teknolojiler ve hizmetler sağlayıcısıdır. 1880 yılında kurulan şirket, dünya çapında 21.500 kişiyi istihdam etmektedir. Ball Corporation hissesi New York Menkul Kıymetler Borsası'nda BLL sembolü ile işlem görmektedir.
60	51	Aerojet Rocketdyne Holdings	Eileen Drake	ABD	71	Özel	Bu şirketi Lockheed Martin satın aldı.
61	61	Bharat Electronics Limited	M V Gowtama	Hindistan	75	Kamu ve özel	Radarlar, Deniz Sistemleri, C4I Sistemleri, Silah Sistemleri, İç Güvenlik, Telekom ve Yayın Sistemleri, Elektronik Harp, Tank Elektroniği, Elektro Optik, Profesyonel Elektronik Bileşenler ve Güneş Fotovoltaik Sistemleri, BEL anahtar teslim sistem çözümleri de sunmaktadır. BEL'in sivil ürünleri arasında Elektronik Oylama Makineleri, Tablet PC, güneş enerjili trafik sinyal sistemleri ve Erişim Kontrol Sistemleri bulunmaktadır.
62	62	Melrose Industries	Simon Peckham	İngiltere	12	Özel	Melrose, satın almalarını düşük bir kaldıraç seviyesi kullanarak finanse ediyor, önemli yatırım ve değişen yönetim odağının bir karışımıyla işletmeleri iyileştiriyor, bunları satıyor ve gelirleri hissedarlara iade ediyor.
63	63	Vectrus	Charles Prow	ABD	99	Özel	Vectrus, hizmet pazarında 70 yılı aşkın bir geçmişe sahip lider bir küresel hizmet çözümleri sağlayıcısıdır. Şirket öncelikle dünya çapındaki ABD hükümeti müşterilerine tesis ve üs operasyonları, tedarik zinciri ve lojistik hizmetler, bilgi teknolojisi misyon desteği ve mühendislik ve dijital teknoloji hizmetleri sağlar.

Tablo 14: (Devamı)

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
64	67	Hensoldt	Thomas Mueller	Almanya	100	Kamu ve özel	Bir teknoloji lideri olarak Hensoldt, siber portföyünü sürekli olarak genişletiyor ve veri yönetimi, robotik ve siber güvenlik konularında yenilikçi yaklaşımlara dayalı olarak çok çeşitli tehditlerle mücadele etmek için yeni ürünler geliştiriyor.
65	68	LIG Nex1	Kim Ji-Chan	Güney Kore	100	Kamu	Hassas güdümlü füze, gözetim, komuta/kontrol ve haberleşme, aviyonik, elektronik harp, insansız sistemler ve lojistik hizmetleri alanlarında faaliyet yürütmektedir.
66	65	QinetiQ	Steve Wadey	İngiltere	76	Özel	Çok çeşitli küresel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler ve ürünler sağlamak için bilimsel ve teknolojik bilgimizi, kanıtlanmış araştırma yeteneklerini ve amaca yönelik tesislerini kullanıyor. Öncelikle savunma, güvenlik ve kritik ulusal altyapı pazarlarında faaliyet gösteriyor.
67	72	Curtiss-Wright Corporation	Lynn M. Bamford	ABD	53	Özel	Yüksek mühendislik ürünü, teknolojik olarak gelişmiş ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilmiş, çok uluslu bir sağlayıcısıdır. Dünyanın en büyük ve en hayati sektörlerinden birkaçını destekleyen havacılık ve sanayi, savunma elektroniği ve deniz ve enerji olmak üzere üç segmentin genelinde elde edilen gelirlerle dengeli ve çeşitlendirilmiş bir iş portföyü sürdürmektedir.
68	53	Turkish Aerospace Industries	Temel Kotil	Türkiye	84	Kamu ve özel	Türk Havacılık ve Uzay Sanayii havacılık ve uzay sanayi sistemlerinin geliştirilmesi, modernizasyonu, üretimi, sistem entegrasyonu ve yaşam döngüsü destek süreçlerinde Türkiye'nin teknoloji merkezidir. Yapısal grubu, uçak grubu, helikopter grubu, insansız hava aracı sistemleri grubu, uzay sistemleri grubu, milli muharip uçak grubu olmak üzere altı stratejik iş merkezi bünyesinde örgütlenmiştir.
70	71	Moog	John R. Scannell	ABD	43	Özel	Mühendisleri, kuvvet, ivme ve sıvı akışının hassas kontrolünün kritik olduğu uygulamalar olan havacılık, savunma, endüstriyel ve tıbbi uygulamalar için en gelişmiş hareket kontrol ürünlerini tasarlama ve üretme yeteneğini geliştirdi. Uçak, yapı, savunma, endüstriyel makineler, deniz, tıbbi oem, güç üretimi, uzay, simülasyon gibi birçok alanda faaliyet yürütmektedir.
71	69	Viasat	Richard Baldridge	ABD	47	Özel	Kablo ve fiberin gidemediği veya gitmediği alanlar da dahil olmak üzere temel ev ve iş interneti sağlamak, interneti ilk kez tüm topluluklara getirmek, görev başarısı elde edebilmeleri için askerlerimizi ve kadınlarımızı esnek, güvenli iletişimle güçlendirmek, yolcuların ve mürettebatın her zaman bağlantılı beklentilerini karşılamak için seyahat endüstrisini dönüştürmek, ev interneti, ticari, savunma, uzay inovasyonu alanlarında faaliyet yürütmektedir.
73	Yeni	Maxar Technologies	Dan Jablonsky	ABD	62	Özel	Maxar, lider bir uzay teknolojisi ve istihbarat şirketidir. Maxar, küresel değişimi izlemek, geniş bantlı iletişim sağlamak ve Uzay Altyapısı ve Dünya İstihbaratı yetenekleriyle uzay operasyonlarını ilerletmek için yenilikçi işletmeler ve 50'den fazla hükümetle ortaklık kuruyor.
74	Yeni	Alion Science and Technology	Steve Schorer	ABD	95	Özel	Washington, DC, metro alanında bulunan Alion Bilim ve Teknoloji, altı temel yetenek alanımızda Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı için çözümler üretmektedir.
75	Yeni	Aerospace Corporation	Steven J. Isakowitz	ABD	69	Kamu ve özel	Sadece uzay girişimine adanmış, federal olarak finanse edilen tek araştırma ve geliştirme merkezini işletmektedir.

Tablo 14: (Devamı)

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
76	Yeni	Navantia	Ricardo Domínguez	İspanya	80	Kamu	Yüksek teknolojili askeri gemilerin ve sivil gemilerin tasarımı ve yapımında lider bir İspanyol kamu şirketi Navantia, ürünün yaşam döngüsü boyunca müşteriye eşlik eder ve her zaman ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş çözümler sunar.
77	Yeni	Howmet Aerospace	John C. Plant	ABD	19	Özel	Savunma, uzay ve ticari taşımacılık alanlarında faaliyet yürütmektedir.
78	73	Meggitt	Tony Wood	İngiltere	46	Özel	Müşterilerle yakın bir şekilde çalışarak, havacılık, savunma ve seçilmiş enerji pazarlarında yüksek sertifika gerekliliklerine sahip teknolojik olarak farklılaştırılmış sistemler ve ürünler sunmaktadır. Havacılık, savunma ve enerji alanlarında faaliyet yürütmektedir.
79	Yeni	Mitre	Jason Providakes	ABD	55	Kamu ve özel	Sistem mühendisi, siber güvenlik, ileri teknolojiler gibi alanlarda faaliyet yürütmektedir.
80	70	PAE	Charles Peiffer	ABD	42	Özel	PAE, teknolojiyi gelişmiş iş uygulamalarıyla birleştirerek daha hızlı, daha akıllı ve daha verimli yönetilen hizmetler sunar. İş süreci çözümleri, karşı tehdit çözümleri, altyapı ve lojistik, istihbarat çözümleri gibi alanlarda faaliyet yürütmektedir.
82	Yeni	Fluor Corporation	David Constable	ABD	6	Özel	Fluor, Fortune 500 şirketleri arasında 196. sırada yer alıyor. Fluor, Mühendislik tasarımı, tedarik, imalat, yapı ve bakım onarım hizmetleri vermektedir. Ayrıca, enerji, kent ve görev çözümleri alanlarında faaliyet yürütmektedir.
83	75	Ultra Electronics	Simon Pryce	İngiltere	75	Özel	Ultra, kritik görev ve akıllı sistemlerin temel unsurlarında uygulama mühendisliği çözümleri sunar. Yenilikçi problem çözme, sürdürülebilir yetenekler ve gelişen teknolojileri kullanarak, müşterilerimizin savunma, güvenlik, kritik algılama ve kontrol ortamlarındaki en karmaşık sorunlarına olağanüstü çözümler sunuyor.
84	81	AAR Corporation	John M. Holmes	ABD	38	Özel	AAR, dünya çapındaki ticari ve devlet müşterilerine bağımsız bir havacılık hizmetleri sağlayıcısıdır. Satış sonrası uzmanlığı, müşterilerin yüksek kalite, hizmet ve güvenlik seviyelerini korurken verimliliği artırmalarına ve maliyetleri düşürmelerine yardımcı olur. MRO hizmetleri, parça temini, entegre çözümler ve mobilite sistemleri alanlarında faaliyet yürütmektedir.
86	Yeni	HEICO	Laurans A. Mendelson	ABD	44	Özel	HEICO Corporation, başarılı ve büyüyen teknoloji odaklı bir havacılık, sanayi, savunma ve elektronik şirketidir. HEICO'nun ürünleri büyük ticari uçaklarda, bölgesel, ticari ve askeri uçaklarda ve ayrıca çok çeşitli endüstriyel türbinlerde, hedefleme sistemlerinde, füzelerde ve elektro-optik cihazlarda bulunur.
87	85	Mercury Systems	Mark Aslett	ABD	97	Özel	Mercury Systems, yüksek teknoloji ve savunmanın kesiştiği noktada konumlanmış, havacılık ve savunma sanayine hizmet veren lider bir teknoloji şirketidir.
88	Yeni	FLIR Systems	James J. Cannon	ABD	40	Özel	Teledyne FLIR, hükümet ve savunma, endüstriyel ve ticari pazarlarda bir dizi uygulamaya hizmet eden çeşitlendirilmiş bir portföy sunar. Termal görüntüleme, görünür ışık görüntüleme, video analitiği, ölçüm ve tanılama ve gelişmiş tehdit algılama sistemleri aracılığıyla yenilikçi algılama çözümlerini günlük yaşama getirir.

Tablo 14: (Devamı)

İlk 100'deki Sıra No		Şirket Adı	CEO	Menşe	Savunma Gelirinin Toplam Gelirdeki Oranı (%)	Sahiplik Yapısı	Şirket Bilgisi
2020	2019						
89	Yeni	Woodward	Thomas A. Gendron	ABD	31	Özel	Woodward, havacılık ve endüstriyel pazarlar için enerji kontrolü ve optimizasyon çözümlerinin bağımsız bir tasarımcısı, üreticisi ve hizmet sağlayıcısıdır.
90	78	Day & Zimmermann	Hal Yoh	ABD	31	Özel	Amerikan fabrikalarının modernize edilmesine yardımcı olan iyileştirme raporlarına sahip bir aile şirketidir.
91	Yeni	Lumen Technologies	Jeff Storey	ABD	4	Özel	Lumen, şirketlerin gelişmekte olan uygulamalardan yararlanmalarını ve 4. Sanayi Devrimi'ni güçlendirmelerini sağlayan çok uluslu bir teknoloji şirketidir. Ağ varlıklarını, bulut bağlantısını, güvenlik çözümlerini ve ses ve iş birliği araçlarını, işletmelerin verilerinden yararlanmalarını ve yeni nesil teknolojileri benimsemelerini sağlayan tek bir platformda entegre ediyor.
92	87	Battelle	Lewis Von Thaer	ABD	8	Özel	İster çok uluslu bir şirket ister küçük bir start-up kuruluşu veya bir devlet kurumu olsun, araştırma ve geliştirme yürütüyor, laboratuvarları yönetiyor, ürünler tasarlıyor ve üretiyor ve müşteriler için kritik hizmetler sunuyor.
93	95	Hyundai Rotem Company	Yong-Bae Lee	Güney Kore	30	Özel	Tükenmez bir tutku ve inovasyonla, demiryolundan savunma, tesis ve makine ve çevreye kadar çok çeşitli iş sektörlerinde küresel bir toplam ağır sanayi şirketi olarak konumunu sağlamlaştırarak yeni olanaklar yaratmaktadır.
94	Yeni	Kratos	Eric DeMarco	ABD	92	Özel	Kratos insansız sistemler, uydu iletişimi, siber güvenlik/savaş, mikrodalga elektroniği, füze savunması, hipersonik sistemler, eğitim ve savaş sistemlerinde uzmanlaşmıştır.
96	84	Peraton	Stu Shea, Chairman	ABD	63	Özel	Uzay, zeka, siber savunma, milli güvenlik, sivil ve sağlık segmentlerinde faaliyet yürütmektedir.
98	82	Cubic Corporation	Bradley H. Feldmann	ABD	43	Özel	Cubic, üstün durumsal anlayış yoluyla tıkanıklığı azaltan ve operasyonel etkinliği ve hazırlığı artıran yenilikçi, kritik öneme sahip çözümlerin teknoloji odaklı, pazar lideri küresel bir sağlayıcısıdır.
99	Yeni	Spirit AeroSystems	Tom Gentile	ABD	18	Özel	Spirit AeroSystems, ticari uçaklar, savunma platformları ve ticari/bölgesel jetler için dünyanın en büyük hava yapısı üreticilerinden biridir. Alüminyum ve gelişmiş kompozit üretim çözümlerinde uzmanlığa sahip olan şirketin temel ürünleri arasında gövdeler, entegre kanatlar ve kanat bileşenleri, direkler ve motor kaportaları yer alıyor. Ayrıca Spirit, ticari ve ticari/bölgesel jetler için satış sonrası pazarına hizmet vermektedir.
100	83	Indra	Ignacio Mataix	İspanya	17	Kamu ve özel	Indra, önde gelen küresel teknoloji ve danışmanlık şirketlerinden biridir ve dünya çapındaki müşterilerinin temel iş operasyonları için teknolojik ortaktır.

Kaynak: Şirketlerin wep sayfalarından alınan bilgiler ve DefenseNews, 2021 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Weber'e (1990) göre, tüm popülâsyona erişiminiz yoksa araştırmacılar bilgi kaynaklarını seçebilir, proje belgelerinin türünü tanımlayabilir ve bu belgelerdeki belirli metinleri seçebilirler. Bu kararlar araştırmanın amacına, metodolojik yaklaşıma ve bilginin mevcudiyetine bağlıdır. Savunma sanayi ülkelerin güvenliği için kritik öneme sahip olması, verilerin doğrudan kamuoyu ile paylaşılmasının bir tehdit yaratabileceği olasılığına sahip olması sebebiyle birincil verilere erişim neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle, ikincil veriler kullanılmıştır. Veriler 2020 Ocak ayı ile 2021 Haziran ayını kapsayacak şekilde toplanmıştır. Ayrıca, veri kaynaklarını çeşitlendirerek (şirketlerin web sitelerinden, yıllık raporlarından ve çeşitli yayınlarından) verilerin geçerliliği sağlanmıştır. Böylece birden fazla kaynağı kullanmak, bütünsel bir yaklaşım sağlayarak geçerliliği artırmıştır (Yin, 2014).

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Süreci ve Vaka Açıklamaları

Veri toplama sürecinde ülke düzeyindeki sayısal veriler için DSÖ, OECD, SIPRI, gibi bağımsız kuruluşların verilerinden ve ülkelerin çeşitli bakanlıklarının web sayfalarındaki haber ve raporlardaki verilerden yararlanılmıştır. Sayısal olmayan veriler ise ülkelerin Cumhurbaşkanlığı, Başbakanlık ve diğer Bakanlık sayfalarındaki internet haberleri ve raporlarındaki söylemlerden ve ulusal istatistik kurumlarındaki verilerden elde edilmiştir. Şirket boyutunda ise şirketlerin web sayfalarında yer alan haberler, çeyrek finansal raporlar, yıllık raporlar ve DefenseNews'in ilk 100 şirket sırlama raporundan yararlanılmıştır.

Ülke düzeyinde, ülkelerin savunma harcamaları, savunma yükü, küresel savunma harcamasındaki payı, ithalat/ihracat dengesi, bölgesel savunma yükü gibi sayısal ekonomik ikincil verilerin yanında, sayısal olmayan ve basına yansıyan, ülkenin savunma politikası, uluslararası ilişkiler, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları gibi unsurlar açısından araştırılmış ve Microsoft Office Word ve Excell programında dosyalanmıştır. Ayrıca, verilerin silinme riskine karşı ikinci bir diskte dosyalar kayıt altına alınmıştır.

Şirket düzeyindeki veriler, çeyrek finansal raporları ve yıllık raporlarında görülen satış gelirleri, savunma gelirleri, çeşitlenme stratejileri, Araştırme-Geliştirme (Ar-Ge) yatırımları, CEO'nun açıklamaları ve hedefleri ile birlikte devlet ile olan ilişki ve sözleşmeleri, istihdam sayısı, risk faktörleri gibi unsurlar açısından araştırılarak ülke boyutunda olduğu gibi elektronik ortamda kaydedilmiştir.

Veri toplama süreci öncelikle şirket sayısı bakımından çoğunluğu elde bulunduran ve örneklem içerisinde en çok savunma harcaması yapması nedeniyle ABD vakasından başlanılmıştır. Daha sonra sahip olduğu şirket sayısına göre vakaların veri toplama süreci devam ettirilmiştir.

3.4. Elde Edilen Verilerin Kodlama ve Analizi

Elde edilen verilerin içeriğini analiz etmek için Weber'in (1990) protokolü benimsenmiştir. Bu protokol, literatürde en çok başvurulan nitel veri analizi yaklaşımlarından biridir (Duriau vd., 2007; Gaur ve Kumar, 2018). Weber (1990), içerik analizinde bireyler arasındaki önyargı hakkındaki endişelerin üstesinden gelmek için metin kodlama şemasını oluşturmak, test etmek ve uygulamak için sekiz aşamalı bir protokol önermiştir. Bu noktada, kodlama şemasının geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve uygulanması, metin analizinin kalitesinin merkezinde yer almaktadır.

Weber (1990), geçerlilik ve güvenirliği sağlamanın çeşitli yollarını önermiş ve kodlayıcıların güvenirliğinin iki aşamada ölçülebileceğini ileri sürmüştür (Duriau ve diğerleri, 2007). Güvenilirlik, öncelikle birden çok kodlayıcının kullanılmasıyla karşılanmaktadır ve güvenilirlikleri genellikle rapor edilmektedir. Son zamanlarda, bilgisayar tabanlı kodlama sistemleri, zaman kazanmak ve kodlayıcılar arası güvenilirlik sorununu ortadan kaldırmak için yoğun metin analizinde kullanılmaktadır. Araştırmamızda içerik analizinde güvenirlik ihtiyacını karşılamak için çoklu kodlayıcı (iki kodlayıcı) kullanılmış ve elle (manuel) bilgisayar ortamında kodlamanın yapılması sağlanmıştır. Weber'in (1990) protokolü ve aşamaları Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15: Veri Kodlama Prosedürü

Weber'in Protokolü	Veri Kodlama
1. Kayıt birimlerinin tanımlanması	Elde edilen veriler araştırmacılar tarafından Türkçeye Çevrilmiştir. Bu aşamada 11 ülke ve 85 şirketin verileri sınıflandırılarak Microsoft Word dosyasına kaydedilmiştir.
2. Kodlama kategorilerinin tanımlanması	Microsoft Word dosyasına kaydedilen veriler detaylı bir şekilde incelenerek kritik noktalar belirlenmiştir. Ardından kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra bu kodlar alt ve ana kategorilere ayrılmıştır.
3. Örnek bir metin üzerinde kodlama testinin yapılması	İki farklı kodlayıcı tarafından örnek bir metin üzerinde kodlamayı test etmek için Microsoft Word ve Excel sayfalarındaki 4 ülke ve 56 şirket için ayrı ayrı kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Bu süreç 45 günde tamamlanmıştır. Kodlamalar elle yapılmıştır.

Tablo 15: (Devamı)

Weber'in Protokolü	Veri Kodlama
4. Örnek kodlamanın doğruluğunun ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi	Kodlama tamamlandıktan sonra kodlayıcılar bir araya gelerek kodlama tabloları karşılaştırılmıştır. Son derece doğrulanmış karşılaştırmalardan sonra, kodlayıcılar kodlama kuralları üzerinde de yüksek düzeyde bir anlaşmaya varmışlardır. Üzerinde anlaşmaya varılamayan iki kod yeniden ele alınmıştır. Bu ikinci görüşmeden sonra kodlayıcılar tarafından anlaşılamayacak bir sorun kalmamıştır. Bu aşamada kodlama manuel olarak yapılıyorsa ikinci güvenirliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Weber, 1990). Kodlayıcılar arası güvenilirlik genellikle kabul edilen standart korelasyon katsayısının 0,7 ve üzeri, Cohen Kappa'nın 0,8 ve üzeri ve Krippendorf's Alpha'nın 0,8 ve üzeri olmasıdır (Weber, 1990). Ancak, Ancak Cohen'in Kappa katsayısı klinik psikolojik yargılara göre tasarlanmıştır (Ilhan Nas vd., 2011). Uzun bir fikir alışverişinden sonra, kodlayıcılar Poindexter ve McCombs'un güvenilirlik katsayısının (2000) çalışmanın güvenilirliğini ölçmek için daha uygun olduğuna karar vermişlerdir. Bu nedenle Poindexter ve McCombs'un (2000: 209) güvenirlik katsayısı genel işlemlere ulaşmak için uygun bir indeks olarak kullanılmıştır. Katsayı formülü şu şekildedir: *Poindexter ve McCombs'un güvenirlik katsayısı: 2 x (Mutabık kalınan kod sayısı) / (birinci kodlayıcı tarafından yapılan kodlama sayısı + ikinci kodlayıcı tarafından yapılan kodlama sayısı)*. Kodlayıcıların kodlama güvenliği iki düzeyde ölçülmüştür. Ülke ve şirket boyutunda yapılan kodlamaların güvenilirliği için ölçümler yapılmıştır. Ülke boyutunda 13 madde üzerinde nihai bir anlaşmaya varılmıştır. Her iki kodlayıcıda 4 ülkenin verisini incelemiştir. Poindexter ve McCombs'un ülke boyutu için güvenirlik katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Şirket boyutunda ise 10 madde de anlaşmaya varılmıştır. Her iki kodlayıcı 56 şirketin verisini incelemiştir. Poindexter ve McCombs'un şirket boyutu için güvenirlik katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ölçüm sonucunda kodlamanın kabul edilebilir güvenirliğe sahip olduğu belirlenmiş ve kodlamaya devam edilmiştir.
5. Kodlama kurallarının revize edilmesi	Kodlama kuralları bir kez daha gözden geçirilerek ülke boyutunda savunma politikaları, uluslararası ilişkiler, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları şirket boyutunda ise CEO açıklamaları, çeşitlenme stratejileri, devlet ile olan ilişkiler ve sözleşmeler ve risk faktörleri bakımından ayrı ayrı Microsoft Word ve Excel dosyasında toplanmıştır. Bu noktada kodlayıcıların üzerinde uzlaşamadığı bir konu olmamıştır.
6. Yeterli düzeyde güvenilirlik elde edilene kadar 3. adıma geri dönülmesi	Tüm örnek metinler, her bir ülke ve şirket için ayrı ayrı açılan kodlama alanlarına da giriş yapan iki kodlayıcının mutabık kaldığı şekilde kodlanmıştır.

Tablo 15: (Devamı)

Weber'in Protokolü	Veri Kodlama
7. Metnin tamamının kodlanması	Bu aşamadan itibaren iki ayrı kodlayıcı 11 ülke ve 85 şirket için kodlamaları yapmıştır. Bu kapsamda ikincil verilerin kodlama ve kodlama kategorilerinin belirlenmesi için çift kodlayıcı tarafından manuel yapılmıştır (Duriau vd., 2007; Gaur ve Kumar, 2018). Daha sonra kodların bir araya getirildiği alt kategoriler ve ana kategoriler belirlenmiştir. İki ayrı kodlayıcının tüm metin kodlamalarının sonuçları; ana kategoriler, alt kategoriler olarak Tablo 16 ve 17'de gösterilmiştir. Alt kategoriler ayrıca kod olarak kabul edilmiştir.
8. Elde edilen güvenirliliğin veya doğruluğun değerlendirilmesi	Bir araya gelen kodlayıcılar, metinler üzerinde yüksek geçerlilik ve güvenirlik sağlamıştır.11 ülke ve 85 şirket düzeyinde tüm kodlamalar tamamlandıktan sonra kodlamanın güvenilirliği ölçülmüştür. Ülke ve şirket boyutunda yapılan kodlamaların güvenilirliği için ölçümler yapılmıştır. Ülke boyutunda 26 kod üzerinde nihai bir anlaşmaya varılmıştır. Her iki kodlayıcıda 11 ülkenin verisini incelemiştir. Poindexter ve McCombs'un ülke boyutu için güvenirlik katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ardından her iki kodlayıcı 85 şirketin verisini incelemiştir. Şirket boyutunda ise 14 kodda anlaşmaya varılmıştır. Poindexter ve McCombs'un şirket boyutu için güvenirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

Kaynak: Weber, 1990'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 16'da ülke boyutundaki kodlama tablosu, Tablo 17'de şirket boyutundaki kodlama tabloları verilmiştir. Ülke boyutunda haber sayısı o kodun kaç tane haberde geçtiğini gösterirken, alıntı sayısı ise o kodla ilgili olarak haberlerde kaç tane alıntı yapıldığını göstermektedir.

Tablo 16: Ülke Boyutu Kodlama Tablosu

Ana Kategoriler	Alt Kategori	Haber Sayısı	Alıntı Sayısı
Savunma Politikaları	Uzay Stratejileri	34	44
	Tehditlerdeki Değişim	25	51
	İş Birliği	24	31
	Yerli ve Milli Üretim	20	27
	Ulusal Savunma Gücü	19	23
	Siber Güvenlik	18	32
	Yapay Zeka	16	21
	Donanma Yeteneği	14	20
	İklim Değişikliği	9	21
	Eğitim ve Donanım	8	15
	Barışçıl Politika	5	11

Tablo 16: (Devamı)

Ana Kategoriler	Alt Kategori	Haber Sayısı	Alıntı Sayısı
Savunma Politikaları	Özelleştirme	3	5
	Hava Araçları	3	5
	Nükleer Yetenekler	1	1
	Yeni Satış Politikaları	1	1
Uluslararası İlişkiler	İkili Anlaşmalar	135	156
	Ortak Çalışmalar	55	61
Terörizm ve Çatışma Algısı	Bölgesel Çatışmalar	39	62
	Silahlanma Yarışı	23	30
	Uzay Tehditleri	8	13
	Abartılı Söylemler	8	9
	Siber Tehditler	4	6
	Nükleer Tehditler	5	7
	Terörizm	4	5
Modernizasyon Yatırımları	Dijital Modernizasyon	40	47
	Sürdürülebilirlik	1	3

- *Alt kategorileri ayrıca kod olarak kabul edilmiştir.

Tablo 17: Şirket Boyutu Kodlama Tablosu

Ana Kategori	Alt Kategoriler	Alt Kategorinin Tanımı	Haber Sayısı
CEO Açıklamaları	Proaktif Yönetim	A1	67
	Maliyet Liderliği	A2	39
	Çalışanını ve Tedarik Zincirini Koruma	A3	36
	Yetenekleri Geliştirme	A4	162
Çeşitlenme Stratejisi	İş Birliği	B1	162
	Ortak Girişim	B2	94
	Stratejik Satın Alma	B3	88
	Yeni Ürün / Tesis	B4	68
	Elden Çıkarma	B5	16
Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler	Ordu	C1	288
	Donanma	C2	136
	Hava	C3	124
	Uzay	C4	26
Risk Faktörü	Covid-19	D1	48

- *Alt kategorileri ayrıca kod olarak kabul edilmiştir.

3.5. Araştırmanın İnanırlık ve Tutarlılık Analizleri

Nitel çalışmalar için inanırlılık ve tutarlılık analizleri yapılmaktadır. Bu iki analiz nicel çalışmalarda geçerlilik ve gücenilirlik olarak tanımlanmaktadır (Merriam, 2009). Bu analizlerin nihai amacı ulaşılan verilerin tekrar üretilip üretilemeyeceğinin tespiti ve gerçekle örtüşüp örtüşmediğini analiz ederek çalışmaların alt yapılarını güçlendirmektedir. Araştırmanın inanırlılığının sağlanması için çoklu veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Tutarlılığın sağlanabilmesi içinde iki kodlayıcı tarafından aynı metinler kodlanmıştır. Bütün prosedürler yukarıdaki Tablo 15'te detaylı olarak ele alınmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

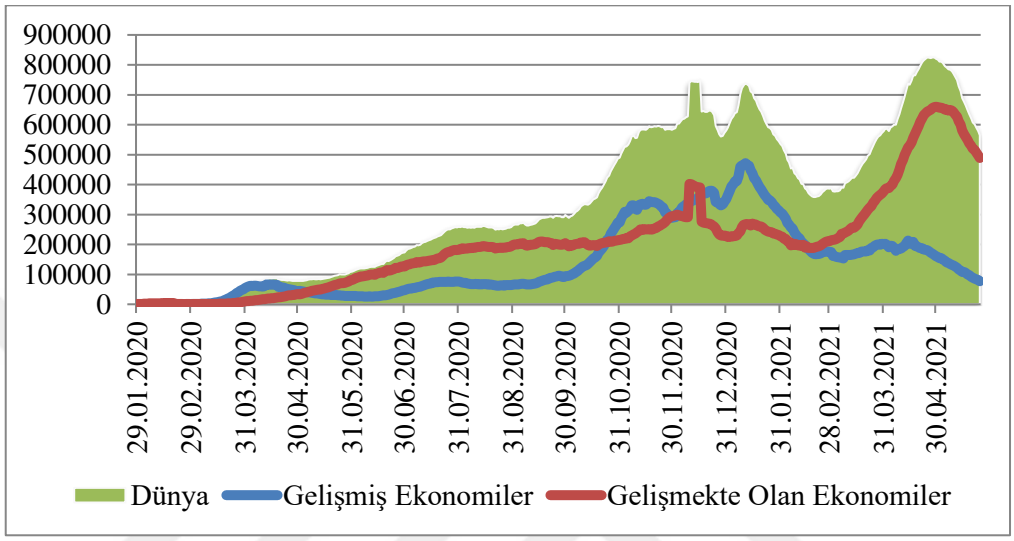
Çalışmanın bu bölümünde öncelikle Covid-19'un gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler üzerindeki durum tespiti daha sonra vakaların ayrı ayrı incelendiği detaylı tablolar ve ardından içerik analizi bulguları ülke ve şirket düzeyi olmak üzere iki aşamada sınıflandırılarak ortaya konulmuştur. Daha sonra ülke düzeyindeki bulgular da sayısal ve sayısal olmayan bulgular olmak üzere iki ayrı kategoride ele alınmıştır. Sayısal kategorideki bulgular kendi içerisinde makro-ekonomik göstergelerden hareketle ekonomik etkiler ve savunma harcamaları, savunma yükü, bölgesel savunma yükü, dünya savunma harcamasındaki pay oranı ve savunma ürünlerinin ticari yapısını oluşturan savunma sanayi bulguları olmak üzere iki ayrı grupta ele alınmıştır. Şirket düzeyindeki bulgular da kendi içerisinde sayısal ve sayısal olmayan bulgular olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Sayısal veriler şirketlerin satış gelirleri, savunma gelirleri, Ar-Ge yatırımları ve istihdam sayılarından oluşmaktadır. Sayısal olmayan bulgular ise CEO açıklamaları, çeşitlenme stratejileri, devlet ile olan ilişkiler ve sözleşmeler ve risk faktörlerinden oluşmaktadır. Tüm bu bulgular araştırma yönteminde anlatıldığı üzere ikincil verilerden ele edilmiştir.

3.6.1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ekonomilerin İncelenmesi

Covid-19'un tüm dünyaya hızla yayılmasıyla birlikte DSÖ tarafından ilan edilen Covid-19 pandemisi nedeniyle Haziran 2021 tarihibe kadar 266.504.411 vaka tespit edilmiştir. Bu vakalardan 5.268.849 kişi vefat etmiştir (DSÖ 2021, https://covid19.who.int/). Fakat Dünya bankası verilerine göre, pandeminin ilanının hemen ardından tüm dünyada çeşitli kısıtlamalara gidilmiş olsa da Haziran 2021tarihine kadar dünyada 6 pik yaşanmıştır. Pandeminin ilk pikinde tüm dünya da ciddi kısıtlamalar yapılmıştır. Yurtiçi ve yurtdışı seyahatlerin durdurulması, eğitim ve öğretimin önce durdurulması daha sonra uzaktan eğitime geçilmesi, işletmelerin faaliyetlerinin durdurulması, ekonomi ve yaşam için zorunlu olan sektördeki işletme ve kurumların devamlılığı için belli yaş grupları tercih edilerek uzaktan ya da vardiyalı bir sistemle çalışmanın sürdürülmesi, maske zorunluluğunun getirilmesi gibi oldukça kapsamlı bir kısıtlama dönemi gerçekleştirilmiştir.

Covid-19'un ülkelerdeki tespit edilme tarihleri birbirinden farklılaşmaktadır. Ayrıca, ülkelerinde uyguladığı kısıtlama derecelerinin birbirinden farklı olması sebebiyle Coivd-19'un seyride farklılaşmaktadır. Aşağıda Grafik 11'de hem Dünya'daki hem de gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerdeki Covid-19 pandemisinin seyri gösterilmiştir.

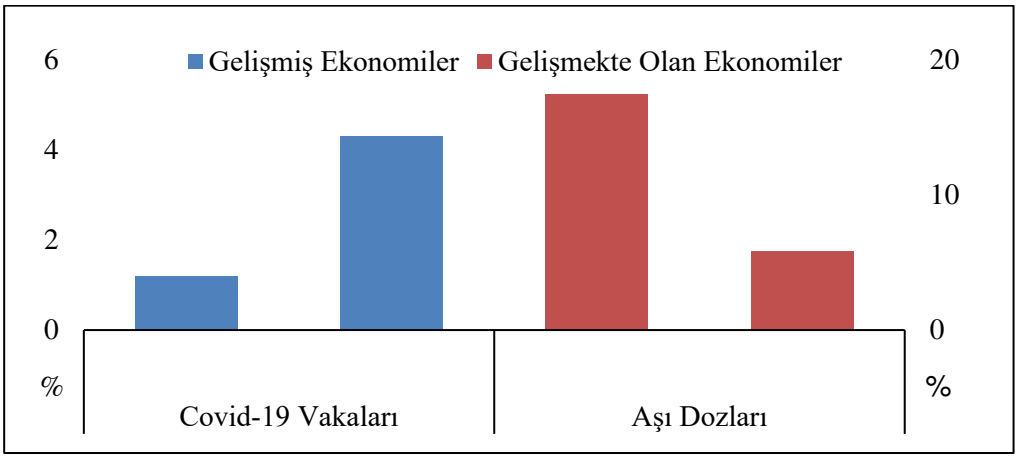
Grafik 11: Covid-19'un Dünya, Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Seyri



Kaynak: Dünya Bankası, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 11'e göre Covid-19'un seyri dünyada 6, gelişmiş ekonomilerde 5, gelişmekte olan ekonomiler de ise 4 pik dönemi olarak yaşanmıştır. İlk pik döneminin gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde farklılaşmasının ana sebebi yeni Koronavirüsün ülkelerdeki tespitidir. Her ülke aynı anda bu virüs ile tanışmamıştır. Daha sonraki dönemlerde ise virüsün mutasyona uğraması ile yine günlük yeni vakalarda farklılaşmalar meydana gelmektedir. 2020 yılının son günleri ile aşının öncelikle sağlık çalışanlarına uygulanması ile başlayan aşılama çalışmaları ile Covid-19'un seyri, aşıya sahip olan ülkelerde düşüş şeklinde gerçekleşirken, aşıya erişemeyen ülkelerde ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Grafik 12, ekonomilerin aşıya erişimini göstermektedir.

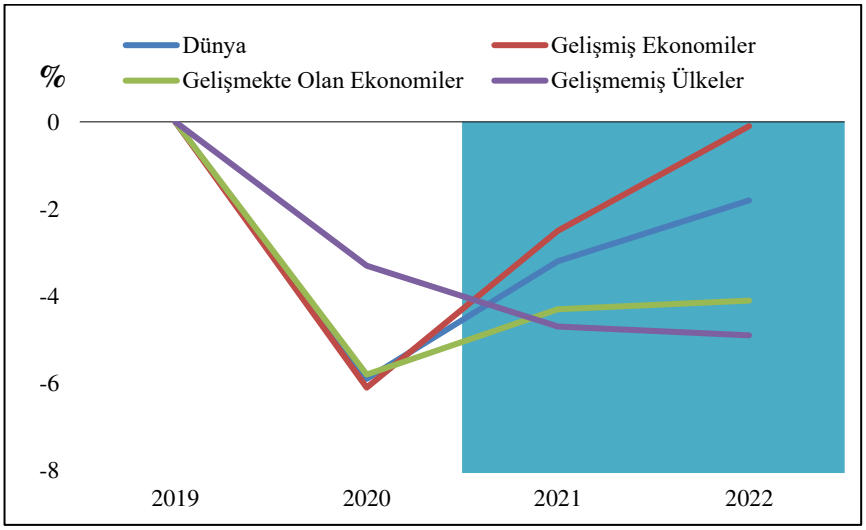
Grafik 12: Ekonomilerdeki Vaka ve Aşı Dozu Kıyaslaması



Kaynak: Dünya Bankası, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 12'den de görüldüğü üzere gelişmiş ekonomilerin aşıya erişimi ile gelişmekte olan ekonomilerin aşıya erişimi arasında 2 kat daha fazla fark bulunmaktadır. Bu nedenle gelişmiş ekonomilerdeki Covid-19'un seyri 2021 yılının son çeyreğinden günümüze doğru düşüş trendi izlemektedir. Bu durum Grafik 12'de görülmektedir. Yıllar itibariyle oluşan ekonomik krizler, savaşlar, salgınlar kısmi etkiler yaparken, Covid-19 pandemisi tüm Dünya'yı olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak, bu etkilenme ekonomilerde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma aşağıdaki Grafik 13'te gösterilmiştir.

Grafik 13: Covid-19'un Ekonomiler Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Dünya Bankası, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 13'e göre, Covid-19'un özellikle 2020 yılında ekonomiler üzerindeki etkisinin gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde daha fazla iken gelişmemiş ekonomilerde ise daha az olduğu görülmektedir. Ancak, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin güçlü ekonomik altyapıları ve

aşıya erişebilme potansiyellerinin fazla olması sebebiyle çok kısa sürede ekonomilerini toparlarken, güçsüz ekonomiye sahip olan ve aşıya erişemeyen gelişmemiş ekonomilerin ekonomik toparlanmalarının uzun zaman alacağı ve beraberinde belirsizlikleri de getireceği tahmin edilmektedir.

3.6.2. Vakaların İncelenmesi

Çalışmanın bu kısımında örneklemdeki vakaların hem ülke boyutu hem de şirket boyutunda ayrı ayrı incelenmesi yapılmıştır. Bu inceleme sırasıyla *ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, İspanya, İtalya, Rusya, Çin, Hindistan, Güney Kore ve Türkiye'dir.* Her ülkenin ülke düzeyinde öncelikle makro-ekonomik göstergeler açısından değerlendirmesi yapılmıştır. Ardından savunma sanayi açısından bir değerlendirme yapılarak ayrıca ülkelerin ticari yapısı incelenmiştir. Son olarak incelemesi yapılan ülkenin ilk 100'de yer alan ve örneklemimizi oluşturan savunma şirketlerinin ayrı ayrı incelemesi yapılmıştır.

Tablo 18: Covid-19'un ABD'deki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	-5,0	3,5	2,4	-1	-2	0	• Federal Rezerv, bu zorlu zamanda ABD ekonomisini desteklemek ve böylece maksimum istihdam ve fiyat istikrarı hedeflerini desteklemek için tüm araçlarını kullanmaya kararlıdır. Devam eden halk sağlığı krizi, kısa vadede ekonomik aktivite, istihdam ve enflasyon üzerinde ağırlık yaratacak ve orta vadede ekonomik görünüm için önemli riskler oluşturacaktır. Bu gelişmeler ışığında Komite, federal fon oranı hedef aralığını %0-0,25 arasında tutmaya karar verilmiştir.	• Federal hükümet, küçük işletmelere kredi ve yardımlar, gıda, konut, faturalar için mali yardımlar, işsizlik ödemeleri, teşvikler ve ekonomik etki ödemleri gibi birçok başlıkta destek sunmuştur.
		2020/2		3,5	2,3	-1	-4	5,5		
		2020/3		-4,4	1,5	-13	-11	45,7		
		2020/4	-31,4	14,8	0,3	-28	-22	72,6		
		2020/5		13,3	0,2	-32	-24	72,6		
		2020/6		11,1	0,7	-24	-19	70,8		
	İkinci Dalga	2020/7	33,4	10,2	1,0	-19	-11	68,2	• Destek süreleri be federal rezerv bilançoları genişletildi.	• Genel mali koşullar, kısmen ekonomiyi ve ABD'deki hane halklarına ve işletmelerine kredi akışını desteklemeye yönelik politika önlemlerini yansıtarak son aylarda iyileşti.
		2020/8		8,4	1,3	-17	-8	67,1		
		2020/9		7,8	1,4	-15	-6	64,1		
	Üçüncü Dalga	2020/10	4,3	6,9	1,2	-13	-3	64,0	• Ekonominin izlediği yol, büyük ölçüde virüsün gidişatına bağlı olacaktır. Covid-19 pandemsi kısa vadede ekonomik aktivite, istihdam ve enflasyon üzerinde baskı oluşturmaya devam edecek ve orta vadede ekonomik görünüm için önemli riskler oluşturacaktır.	• Mali yardımlar kısmen genişletildi.
		2020/11		6,7	1,1	-12	0,5	69,6		
		2020/12		6,7	1,3	-10	-0.0	71,8		
	2020 Yılı		-3,5	8,1	1,8	-15	-6	61,7	• Para ve maliye politikaları ile piyasa desteklenmiştir.	

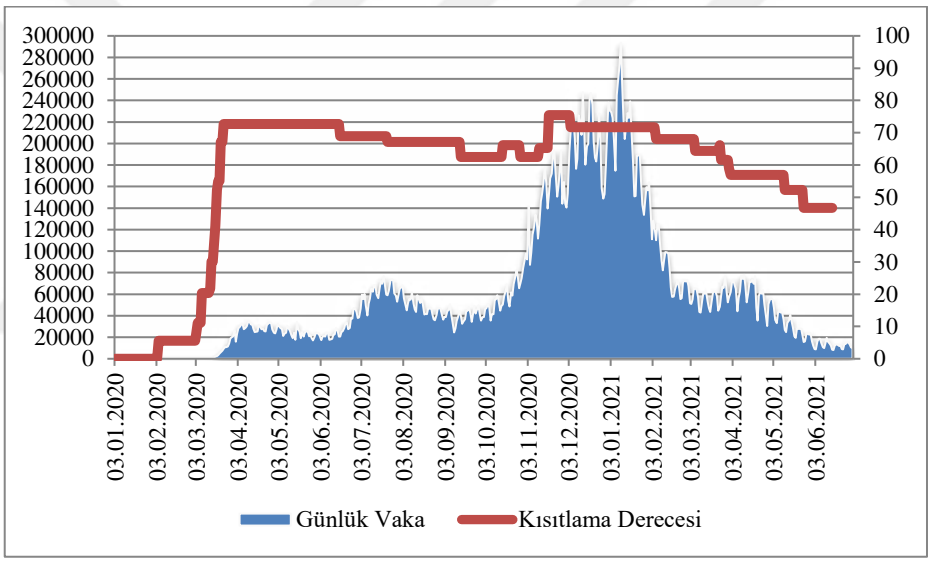
Tablo 18: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Üçüncü Dalganın Devamı	2021/1	6,7	6,3	1,4	-5,2	3,8	71,7	• Para ve finansal piyasa politikası da ekonomiye önemli ölçüde destek sağlamaya devam etmektedir. Federal Rezerv, işgücü piyasası maksimum istihdama dönene ve enflasyon %2'nin üzerinde olana ve bir süre için bunu orta derecede aşma yolunda olana kadar federal fon oranını %0-0,25 hedef aralığında tutmayı bekliyor. Buna paralel olarak, Federal Rezerv bilançosunu genişletmeye devam etmiştir.	• Maliye politikası, aktiviteyi güçlü bir şekilde artırdı. Ek işsizlik yardımları Eylül 2021'e kadar uzatıldı ve uygun ailelere Mart ortasından itibaren yeni bir teşvik ödemesi yapılmıştır. Yeniden açılmaya çalışan yerel hükümetleri ve okulları desteklemek için mali yardım sağlanmaktadır. Ayrıca, sağlık sigortası kapsamını genişletmeye ve düşük gelirli hanelere Çocuk Vergi Kredisi ve Kazanılan Gelir Vergisi Kredisi gibi destek sağlamaya yönelik geçici hükümler dahil edilmiştir.
		2021/2		6,2	1,7	-7,0	4,9	68,1		
		2021/3		6,0	2,6	9,3	18,1	64,3		
		2021/4	6,3	6,1	4,2	38,3	34,8	61,6		
		2021/5		5,8	5,0	43,4	38,1	52,3		
		2021/6		5,9	5,4	32,6	35,3	45,7		

Kaynak: OECD, 2020; OECD,2021; ABD Ticaret Bakanlığı, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

ABD'nin 2020 yılının Ocak ayı ile başlayan ve 2021 yılının Haziran ayını da içeren 18 aylık dönemde Covid-19 pandemisinin makro ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar Tablo 18'de gösterilmiştir. Tablo 18'den de görüldüğü üzere ABD'de Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde üç ayrı dalga oluşturmuştur. DSÖ verilerine göre, ülkede ilk vakanın 21 Ocak 2020'de tespit edilmesi ile hızla yayılmaya başlayan Covid-19 virüsü Ocak ile Haziran ayları arasında birinci dalgayı, Temmuz ile Eylül ayları arasında ikinci dalgayı ve Ekim ile 2021 Şubat ayları arasında üçüncü dalgayı meydana getirmiş ve 2021 Mart ile 2021 Haziran aylarında bu dalganın devamı olarak nitelendirilebilecek bir dönem oluşturmuştur. ABD, Covid-19 virüsünün tespit edildiği ilk ülkeler arasında olmasından dolayı kısıtlayıcı politikaları da uygulayan ilk ülkeler arasında yer almaktadır. Grafik 14'te ABD'de yaşanan pandeminin seyri ve ABD hükümetin uyguladığı kısıtlamaların derecesi gösterilmiştir.

Grafik 14: ABD'nin Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



Kaynak: DSÖ, 2021 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Grafil 14 ve Tablo 18'den de görüldüğü üzere, ABD hükümetin pandemiye karşı oldukça sert kısıtlayıcı önlemler almıştır. Özellikle, birinci dalgada pandeminin yarattığı korku, endişe ve virüsün tedavisinin bulunmamış olması sebebiyle sert kısıtlamalar uygulanırken ikinci dalgada virüs ve bulaş yollarının öğrenilmesi ile kısıtlamalar düşük oranda kaldırılmıştır. Ancak, üçüncü dalgada kısıtlama derecesi artmıştır. Bu kısıtlamalar, eyaletler ve ülkeler arası giriş ve çıkışların kapatılması, işletmelerin faaliyetlerinin durdurulması, eğitime ara verilmesi, gerekli olmadıkça evlerden çıkılmaması vs. şeklinde olmuştur. Ayrıca, iş yapış şekillerini değişerek ülke için kritik öneme sahip işletmeler, esnek ve uzaktan çalışma şekline dönüştürülmüştür. Covid-19'un birinci dalgasında, Tablo 18 ve Grafik 14'te de görüldüğü üzere, kısıtlama derecesinin şiddetli bir şekilde yaşanması ile ABD tarihinde kaydedilen en uzun ekonomik genişlemeyi kırılgan bir noktaya taşıyarak ülke ekonomisi ilk çeyrekte %5, ikinci çeyrekte ise yaklaşık %30 kadar daralmıştır.

Uygulanan kısıtlamalar sebebiyle bir ayda 20 milyondan fazla kişi işsiz kalmıştır. 2008 mali krizinden ve hatta Büyük Buhran'dan çok daha hızlı bir şekilde işsizlik oranları %15 seviyelerine kadar yükselmiş, enflasyon verileri (Federal Rezerv Kurulu) FED'in hedefi olan %2'den gerileyerek %0.22'lere kadar düşmüştür. Ülkenin ticari dengesinde ihracatta %30'a varan ithalatta ise %25'lere varan daralmalar yaşanmıştır.

Bu kısıtlamalardan hane halklarını ve işletmeleri korumak için para ve maliye politikaları üretilmiştir. ABD Federal Rezerv Sistemi'nin yaptığı açıklamada pandeminin kısa vadede ekonomik aktivite üzerinde ağırlık ve ekonomik görünüm için risk oluşturacağını ifade ederek, bir dizi koruyucu ve destekleyici önlemler almıştır. Öncelikle FED, ABD doları likiditesinin sağlanmasını artırmak için eşgüdümlü merkez bankası (Kanada Bankası, İngiltere Bankası, Japonya Bankası, Avrupa Merkez Bankası, Federal Rezerv ve İsviçre Ulusal Bankası) eylemini duyurmuştur (FED 2020, https://www.federalreserve.gov/).

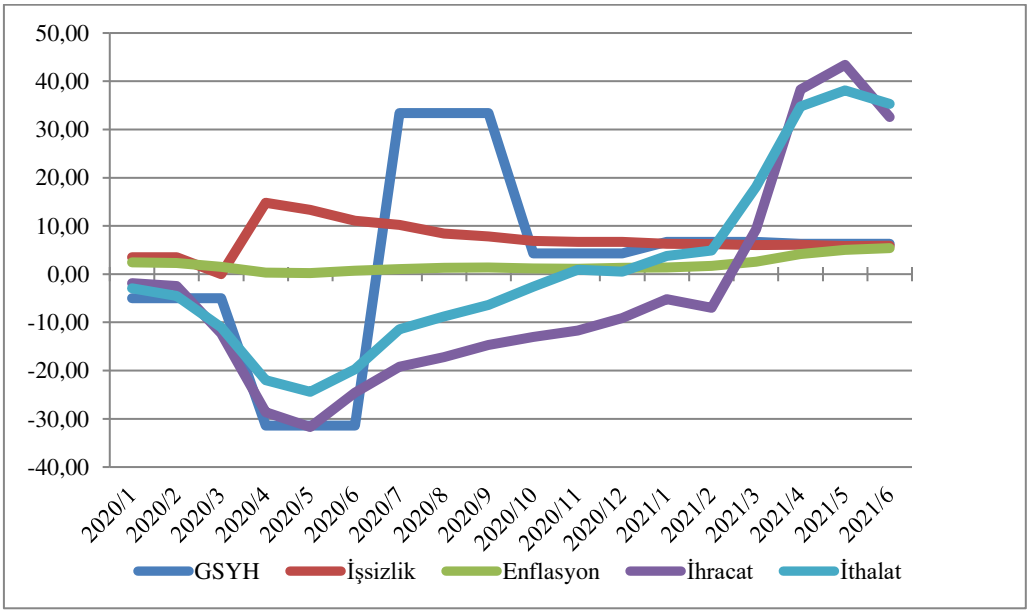
FED, hanelere ve işletmelere kredi akışını desteklemek için bir Ticari Kâğıt Fonlama Tesisi kurulduğunu duyurmuştur. Hanelerin ve işletmelerin kredi ihtiyaçlarını desteklemek için bir Piyasa Yapıcı Kredi Tesisi kurulduğunu duyurmuştur. Para Piyasası Yatırım Fonu Likidite Kolaylığı kurarak hanelere ve işletmelere kredi akışına yönelik destek programını genişletmiştir. Bir para piyasası yoluyla Boston Federal Rezerv Bankası, mali kuruluş tarafından para piyasası yatırım fonlarından satın alınan yüksek kaliteli varlıklarla güvence altına alınan uygun mali kuruluşlara kredi sağlayacaktır. Tüketicilere ve işletmelere kredi akışını desteklemek için üçüncü bir tesisin, Vadeli Varlığa Dayalı Menkul Kıymet Kredisi Kolaylığı kurulmuştur. TALF, öğrenci kredileri, otomobil kredileri, kredi kartı kredileri, Küçük İşletme İdaresi tarafından garanti edilen krediler ve diğer bazı varlıklar tarafından desteklenen varlığa dayalı menkul kıymetlerin ihracını sağlayacaktır.

Öte yandan FED'in faiz oranlarını %0 ile %0,25 düşürmesi ve büyük ölçekli varlık alımlarının yeniden başladığını duyurması ile bilanço büyümüştür. Yapılan açıklamalar ile piyasalara ileriye yönelik rehberlik sağlamıştır. Maliye politikaları Covid-19'a sert tepki vermiştir. İlk politika hamleleri nispeten küçük ve esas olarak tıbbi müdahaleye yönelik olsa da ardından Covid-19'un ekonomi üzerindeki etkileri netleştikçe Tablo 18'de görüldüğü üzere işletmeleri ve hane halklarını korumak için bir dizi yasalar çıkararak destekler sunmuştur. OECD Haziran 2020 raporuna göre, uygulanan bu büyük parasal ve mali politika tepkileri haneleri ve işletmeleri korumuş ancak çok sayıda iflas ve işgücü piyasasından çıkışlar gibi kalıcı etkileri azaltmak için daha fazla desteğe ihtiyaç duyulacaktır. Tablo 18'e göre Covid-19'un ikinci dalgasında incelenen kriterlerde bir iyileşme görülmektedir. Covid-19'un ilk yarısında GSYH'deki keskin düşüşün ve işsizlik oranındaki çarpıcı artışın ardından ekonomi toparlanmaya başlamıştır. Covid-19 virüsünün bulaş yolları, kullanılanabilecek ilaçlar ve halkın bilinçlenmesi gibi etkilerin yanı sıra ABD hükümetinin uyguladığı maliye politikaları, FED'in uyguladığı para politikaları ve kısıtlanan işletmelerin faaliyetlerine devam etmesiyle ekonomide iyileşmeler başlamıştır.

Bu dönemde birinci dalgadaki GSYH'deki şiddetli azalışın aksine %33,4'lük bir artış olmuştur. İşsizlik %8 seviyelerine gerilemiş ve ihracat ile ithalatta da iyileşmeler olmuştur. Özellikle ihracatta otomotiv parçaları, motor ve parçaları ile sermaye mallarındaki satışlar ile iyileşmeler sağlanmıştır. İşletmelerin kurumsal karları hükümetin maaş koruma programı ile artışa geçmiştir. Toplumun bilinçlenmesi, Covid-19'un bulaş yollarını önleyen politikaların izlenmesi ile halk birinci dalgada olduğu gibi evlerde kalmamış, bu dönemde kurallara uyarak yaşamayı öğrenmiştir. Birçok işletme sosyal mesafe ve maske gibi kuralları benimseyerek işletmelerinde faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır.

Öte yandan Tablo 18'e göre enflasyonun %2'ye yükselene kadar politika faizlerinin artmayacağı duyurulmuştur. Covid-19'un üçüncü dalgası, diğer iki dalganın aksine 2 - 2,5 kat daha fazla vakanın olduğu ve dolayısıyla daha sert kapanmaların yaşandığı bir dönemdir. Ancak, diğer dönemlerde yaşanan olumsuz atmosferin aksine bu dönemde GSYH %4,3 oranında artmış, işsizlik %6,7 seviyelerine gerilemiş, enflasyon bu dönemde %1,19 ile %1,30 bandında seyretmiş ve ticari dengede ihracat ve ithalat oranları diğer dönemlere göre daha iyi seviyelerde gerçekleşmiştir. 2021'in ilk 6 ayında da devam eden üçüncü dalgaya rağmen GSYH ilk çeyrekte %6,7 ikinci çeyrekte ise %6,3 oranında artmıştır. İşsizlik oranları giderek düşerken, enflasyon ciddi anlamda yükselmiştir. 2021 yılının ilk altı yaında ticari boyutta mayıs ayında toparlanmanın olduğu ancak haziran ayında pozitif yönde olmasına rağmen bir düşüş olduğu görülmektedir. Covid-19'un ABD'de savunma sanayine etkilerini göstermek için Grafik 15 oluşturulmuştur.

Grafik 15: ABD'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD,2021; ABD Ticaret Bakanlığı, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 19: Covid-19'un ABD Savunma Sanayisine Etkileri

Dönem	İncelenen Kriter		Açıklamalar											
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Kriterler		Savunma Harcaması (milyar dolar)	Değişim %	Savunma Yükü	Değişim %	Bölgesel Savunma Payı	Değişim %	Küresel Harcamadaki Payı	Değişim %	İhracattaki Payı	Değişim %	İthalattaki Payı	Değişim %
			778	4,4	3,7	8,8	90,2	0,4	39	2,6	41,0	3,0	3,0	-6,2
	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Savunma Bakan yardımcısı, ABD ordusunun son beş yılda hazırlık, ekipman, süreçler ve personel açısından muazzam ilerleme kaydettiğini ve ABD'nin Rusya ve Çin'i caydırmak için bu yolda devam etmesi gerekiğini söyledi. • NASA ve Savunma Bakanlığı, Uzay'da daha yakın iş birliğini kabul etti. • Savunma Bakanlığı Uzay Stratejisi belgesini yayınladı. • Savunma Güvenliği Direktörü, yeni bir satış süresinin ABD'ye yabancı askeri satışlar konusunda yaklaşmak isteyen daha fazla ülkeye kapı açtığını ve bunun ABD'yi ortaklık arayışında daha rekabetçi hale getirdiğini söyledi. • Esper, yapay zekanın savaş alanını değiştireceğini söyledi. • Batı yarımküre müttefikleri istikrarı sağlamak için birlikte çalışıyor. • Teknoloji Yetkilisi, yapay zekanın yeni petrol olduğunu ve en iyi veri kümelerini elde eden hükümetlerin veya ülkelerin tartışmasız en iyi yapay zekayı geliştireceğini söyledi. • Savunma Bakanı Esper, yapay zekanın savaş alanını değiştireceğini söylemiştir. • Savunma Bakan Yardımcısı, ABD Özel Harekât Komutanlığı'nın, Savunma Bakanlığı'nın gelecekte Rusya ve Çin gibi ülkelerden karşı karşıya kalabileceği düzensiz savaşın zorluklarını karşılamaya hazırlandığını söyledi. • Norquist bize zarar vermek isteyenler hata yapmasın. Bu hastalığın kıyılarımıza getirdiği zorluklara rağmen, Savunma Bakanlığı her türlü tehdide karşı koymaya ve ulusumuzu savunmaya hazır" şeklinde bir açıklama yapmıştır. • Goldfein, hava kuvvetlerinin dünyada halen öncelikli küresel görevleri yürüttüğünü ve Amerikalıları güvende tutmak için savaşçıların, bombardıman uçaklarının, koruyucuların faaliyetlerine devam ettiğini ve küresel uzay operasyonlarının yürütüldüğünü ifade etmiştir • Savunma Bakanı Esper, Covid-19 durumu geliştikçe Savunma Bakanlığı'nın esnek ve duyarlı kalması gerektiğini ifade etmiştir • Raymond, bizi bir araya getiren şey, büyük ölçüde tehdit ve çoğunlukla Rusya ve Çin'den geliyor ifadeleri kullanmıştır. • Siber uzaydaki ortaklıkları güçlendirme çabalarının bir parçası olarak, ABD ve Avustralya, sürekli olarak sanal bir siber eğitim yelpazesi geliştirmeye yönelik ilk anlaşmayı başlatmıştır • Savunma Uzay Stratejisi, ABD uzay üstünlüğünü sağlamak ve ulusumuzun uzaydaki hayati çıkarlarını güvence altına almak için politikalar, doktrin, yetenekler, operasyonlar ve ortaklıklarda departman çapında değişiklikler için stratejik bir yön sağlıyor. • 2020 Haziran ayında, Savunma Bakanlığı Uzay Stratejisi belgesini yayınlamıştır. Bu belge, departmanın önümüzdeki on yıl ve sonrasında uzayda yapılması gereken işler için dört sütunlu stratejisini ortaya koymaktadır. • Savunma Bakan Vekili, Başkan Biden'ın geçici Ulusal Güvenlik Stratejik Rehberliği ve Savunma Bakanı Austin'in önceliklerinin Savunma Bakanlığı'nın bulut, yazılım ağı modernizasyonu, siber güvenlik çalışması, işgücü, komuta ve kontrol iletişimi ve verileri üzerindeki kilit alanları yönlendirdiğini söyledi. • Rakipler siber uzay operasyonlarına ve yeteneklerine büyük yatırımlar yaptılar. ABD Siber Komutanlığı komutanı, bu nedenle siber operasyonlar, siber güvenlik ve bilgi operasyonlarının ortak kuvvet için giderek daha önemli hale geldiğini söyledi. • Savunma bakan yardımcısı, Savunma Bakanlığı'nın büyük ve küçük ortak müteahhitlerine kendi siber güvenlik çabalarında daha iyi olmalarına yardımcı olmak istediğini söyledi.											

Tablo 19: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• İklim değişikliğinin Savunma Bakanlığı'nın yaptıklarının çoğunu etkilediğini ve planlamacıların kuraklık, orman yangınları, deniz seviyesinin yükselmesi ve yıkıcı fırtınaları ileriye dönük olarak dikkate alması gerektiğini söyledi. İklim değişikliği aynı zamanda dünyanın karşı karşıya olduğu birçok sorunu daha da şiddetlendiriyor ve başlı başına varoluşsal bir sorun. Savunma politikasının, iklim değişikliğinin ordu üzerindeki etkilerini anlaması ve askeri yetkililerin iklim değişikliğinin kendisiyle mücadele etmesine yardımcı olurken, aynı zamanda artan fırtına şiddetinden yükselen deniz seviyelerine, Kuzey Kutbu'nun açılmasına ve çok daha fazlasına kadar sorunun etkileriyle uğraşması gerekiyor. • Savunma bakan yardımcısı, özellikle iklim değişikliği ve ulusal güvenlik üzerindeki olumsuz etkileri ışığında, enerjide daha yenilikçi ve dirençli olmanın Savunma Bakanlığı'nın bir önceliği olduğunu söyledi. • Hem çevresel değişiklikler hem de siber saldırılar ABD askeri enerji ve su güvenliği için bir tehdittir. Operasyonları sürdürmek için, Savunma Bakanlığı her iki tehdide karşı da direnç oluşturmalıdır • 11 Eylül 2001 saldırılarından yirmi yıl sonra, ulusa yönelik büyük tehdit siber uzaya dönüştü siber aktörlerin güçlerini artırabileceği, başkalarının gücünü azaltabileceği ve stratejik bir avantaj elde edebileceği yeni bir stratejik ortam. • Savunma Bakanı Yardımcısı, bu hafta Austin, orduyu modernleştirmenin Savunma Bakanlığı'nın ulusu savunmasının önemli bir bileşeni olduğu konusunda net olduğunu söyledi. • Savunma Bakan Yardımcısı, Savunma Bakanlığı'nın ulusal güvenliği etkileyen büyüyen bir iklim kriziyle karşı karşıya olduğunu ve hazır olmayı sağlamak ve ulusu savunmak için iddialı ve acil eylemde bulunması gerektiğini söyledi. • ABD Uzay Komutanı, uzay alanının rekabetçi, sıkışık ve çekişmeli olduğunu ve ABD'nin oradaki çıkarlarını korumak ve savunmak için proaktif olarak devreye girmesi gerektiğini söyledi.
		Uluslararası İlişkiler	• ABD Siber Komutanlığı, Estonya Savunma Kuvvetleri'nin EDF ağları üzerindeki siber komutanlığı ile 23 Eylül-Kasım tarihleri arasında ortak bir siber savunma operasyonu gerçekleştirdi. • Bahreyn, Hindistan, Güney Kore, Romanya, Bulgaristan, Malta, Tunus, Cezayir, Fas, Meksika ve Japonya ile görüşerek birtakım anlaşmalar yapıldı. (AYRI AYRI). • Savunma Müsteşarı Lord Covid-19 nedeniyle tedarik sağlanan farklı ülkelerde endüstriyel işletmelerin kapanması nedeniyle özellikle havacılık tedarik zincirinde, gemi inşasında ve küçük uzay lansmanında gecikmeler yaşandığını ve sürecin yürütülmesi için Meksika hükümetiyle birlikte çalışmaya başlanıldığı ifade etmiştir. • Savunma Bakanı Lloyd, Alman Savunma Bakanı Karrenbauer'i Pentagon'da karşıladı ve barışı ve uluslararası düzeni korumak için ABD ve Alman servis üyelerinin birlikte çalışmasının birçok yolunu tartıştı. • Afgan Liderler Beyaz Saray ve Pentagon'u Ziyaret Edecek. • Genelkurmay Başkanı Milley İsrailli mevkidaşı Kohavi ile bir araya gelerek ABD ile İsrail arasındaki ilişkilerin durumunu görüştü. • ABD Merkez Komutanlığı strateji, plan ve politika müdür yardımcısı, ekonomik zorluklara rağmen Lübnan Silahlı Kuvvetlerinin ABD için birinci sınıf bir güvenlik ortağı olmaya devam ettiğini söyledi. • ABD Güney Komutanlığı Komutanı Deniz Kuvvetleri Komutanı Craig S. Faller, DOD ve Southcom'un yarım küremizde ve küresel olarak ortaklıkları genişlettiğini söyledi. • Genelkurmay Başkan Yardımcısı, Rusya ve Çin'in ABD'nin uzaya erişimini ve kabiliyetini reddetme tehditlerinin Uzay Kuvvetlerini ulusal güvenlik için kritik hale getirdiğini söyledi. • Savunma Bakanı Lloyd J. Austin III, Seul'deki Güney Kore-ABD Dışişleri ve Savunma Bakanları Toplantısı sonrasında yaptığı açıklamada, Amerika'nın ABD-Kore Cumhuriyeti Antlaşması'na olan bağlılığının katı olmaya devam ettiğini söyledi.

Tablo 19: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Terörizm ve Çatışma algısı	• Savunma Bakanı, Çin kadar hızlı yükselen veya Rusya kadar iddialı ve saldırganlaşan ülkeleri gerçekten caydıracaksak, arkadaşlara ihtiyacımız olacak dedi. Ayrıca hem Rusya hem de Çin'de kötü niyetli siber faaliyetlerde bir artış görüyoruz • Savunma Bakanı Esper, stratejik rakiplerimiz Çin ve Rusya, otoriter etkilerini bu kıta da dahil olmak üzere dünya çapında genişletirken komşularını korkutmaya ve zorlamaya devam ediyor dedi. • Genelkurmay Başkanı yaptığı açıklamada, "Çin ve Rusya ile büyük güç rekabeti bugün stratejik ortamda ana faktördür" dedi. • ABD Merkez Komutanı "İran'ın bölgesel güvenlik ve istikrar için en büyük tehdit oluşturduğunu" ifade etmiştir. • Savunma Bakanı, su kıtlığı gibi konuların üç nükleer silahlı devleti (Pakistan, Hindistan ve Çin) içeren bir çatışmaya yol açması kesinlikle akıl almaz değil dedi. • Bakan yardımcısı, füze teknolojisi potansiyel düşmanlar Çin, Rusya, Kuzey Kore ve İran arasında çoğaldıkça tehdidin arttığını söyledi. • Savunma Bakan Yardımcısı, uzay temelli yeteneklerin Rusya'dan kaynaklanan istikrarsızlaştırıcı zorluklar ve Çin ile inkâr edilemez stratejik rekabet çağında ABD ulusal güvenliği için hayati önem taşıdığını söyledi. • ABD uzaya erişime ve uzayda manevra özgürlüğüne sahip bir uzay ulusu olsa da ABD Uzay Kuvvetleri uzay operasyonları şefi, uzayda her Amerikalı'nın yaşamını etkileyebilecek bir çatışma potansiyeli olduğunu söyledi. • ABD Savunma Bakan Yardımcı, ABD'nin iki nükleer yetenekli (Rusya ve Çin) stratejik rakiple karşı karşıya olduğunu söyledi. • Savunma Bakan Yardımcısı, Rusya'nın Akdeniz ve Orta Doğu çevresindeki uluslara nüfuzu ve müdahalesinin istikrarsızlaştırıcı ve fırsatçı olarak nitelendirildiğini ve bölgesel güvenlik ve istikrar için endişeler oluşturduğunu söyledi. • ABD Merkez Komutanlığı Orta Doğu, büyük güç rekabetinin dünyanın zaten riskli ve belirsiz bir bölgesine bir risk ve belirsizlik kattığını söyledi. • Savunma Bakanlığı'nın çatışma sırasında uzaya dayalı yetenekleri başarılı bir şekilde kullanması nedeniyle, birçok uzman Desert Storm'un ilk uzay savaşı olduğunu düşünüyor. • Savunma Bakanı Çin'in Hint-Pasifik bölgesindeki refahın temelini tehdit ettiğini ve benzer düşünen ulusların bir araya gelmesi gerektiğini söyledi. • Bugün, stratejik rakiplerimiz Çin ve Rusya, otoriter etkilerini bu kıta da dahil olmak üzere dünya çapında genişletirken komşularını korkutmaya ve zorlamaya devam ediyor. Aynı zamanda, şiddet yanlısı aşırılık yanlıları yalnızca bölgesel istikrar için değil, aynı zamanda anavatanımız için de bir tehdit oluşturmaya devam ediyor. Amerika Birleşik Devletleri'nin, Kuzey Afrika da dahil olmak üzere benzer düşünen ülkelerle kalıcı ortaklığı, bu zorlukların üstesinden gelmenin anahtarıdır. • Savunma Bakanlığı yetkilisi, hipersoniklerin Savunma Bakanlığı'nın modernizasyon faaliyetinin önemli bir unsuru olduğunu ve savaş alanında yüksek öncelikli hedefleri ortadan kaldırabilecek yüksek hızlı, uzun menzilli ölümcül etkiler sağladığını söyledi.
		Modernizasyon Yatırımları	• Savunma Bakanlığı'nın koronavirüse tepkisi hakkında biraz bilgi verdi ve dijital modernizasyon uygulamasıyla ileriye giden yolu çizdi. • Savunma Bakanı Esper, Romanya Savunma Bakanı Ciuca'yı Pentagon'da ulusların ortak stratejik hedeflerini ve savunma modernizasyonu ve Karadeniz bölgesi güvenliği gibi ortak çıkarlarını kapsayan savunma iş birliği için 10 yıllık bir yol haritası imzaladılar.

Kaynak: ABD Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 19'a göre, ABD 2020 yılında 778 milyar dolar savunma harcaması yapmıştır. Bu harcama ile bölgesel ölçekte yapılan savunma harcamasının %90,2'sini, küresel ölçekte ise %39'unu oluşturmuştur. Ayrıca, ülkenin savunma yükü %3,7 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran NATO'nun savunma yükü hedefinin (%2) üstündedir. Covid-19 pandemisinin ekonomi üzerindeki derin etkisine rağmen, ABD bu yılda küresel ölçekteki ihracatın %41'ini oluşturmuştur. 2020 yılında yaptığı bu ticaretin detayları Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20: ABD'nin Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Suudi Arabistan	22.95	-24.95	İngiltere	25.9	-52.65
Avustralya	12.08	12.75	İspanya	20.81	741
Güney Kore	9.78	8.14	Hollanda	11.21	0
Japonya	7.73	-16.40	Fransa	9.23	100
İngiltere	7.65	287.57	İsveç	9.17	-38.83
Hollanda	6.49	22.83	İsrail	8.88	
İsrail	4.71	-14.04	Almanya	7.71	-56.91
Hindistan	4.18	-47.59	Avustralya	4.37	0
Norveç	3.52	-0.90	Norveç	0.73	-66.67
Katar	3.20	-55.29			

Kaynak: SIPRI, 2020'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 20'ye göre ABD 2020 yılında, savunma alanında yaptığı ihracatın yaklaşık %23'ünü Suudi Arabistan, %12'sini Avustralya ve %10'unu Güney Kore oluşturmaktadır. İthalatta ise %25'lik orana sahip İngiltere, %20'lik orana sahip İspanya ve %11'lik oran ile Hollanda gelmektedir. ABD 2020 yılında sadece Tablo 20'de gösterilen 9 ülkeden ithalat gerçekleştirmiştir. ABD'nin 2020 yılında savunma alanındaki ticaret yaptığı ilk on ülke arasına giremeyen Türkiye ise ABD ihracatının %0.07'sini oluşturmaktadır. 2019 yılına göre yaklaşık %95 daha az ürün ülkemize satılmıştır. Öte yandan, Türkiye'den ithalat yapmamaktadır. SIPRI (2020) verilerine göre, küresel boyutta savunma sanayi alanında 2020 yılında yapılan ihracat yaklaşık %16 oranında azalmasına rağmen, ABD savunma sanayi alanında 2020 yılında yaptığı ihracat yaklaşık %13 oranında azalmıştır. Ancak, ABD 2019 yılında küresel silah ihracatındaki %39,5'lik payını 2020 yılında %41'e yükseltmiştir.

Covid-19 vakalarının en çok görüldüğü ülke olan ABD, savunma sanayi alanındaki faaliyetlerini aksatmadan devam ettirmiştir. Savunma Bakan Yardımcısı Norquist "Bize zarar vermek isteyenler hata yapmasın. Bu hastalığın kıyılarımıza getirdiği zorluklara rağmen, Savunma

Bakanlığı her türlü tehdide karşı koymaya ve ulusumuzu savunmaya hazır" şeklinde bir açıklama yapmıştır (ABD Savunma Bakanlığı 2021, https://www.defense.gov/). Hava Kuvvetlerinin 21. Genelkurmay Başkanı Goldfein'in yaptığı açıklamada ise, hava kuvvetlerinin dünyada halen öncelikli küresel görevleri yürüttüğünü ve Amerikalıları güvende tutmak için savaşçıların, bombardıman uçaklarının, koruyucuların faaliyetlerine devam ettiğini ve küresel uzay operasyonlarının yürütüldüğünü ifade etmiştir (ABD savunma Bakanlığı 2021, https://www.defense.gov/). Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere ABD, savunma politikalarını güçlü bir şekilde yürütmeye devam etmiştir. Fakat, Covid-19 nedeniyle bazı işletmeler faaliyetlerine devam edememiştir. Savunma Müsteşarı Lord Covid-19 nedeniyle tedarik sağlanan farklı ülkelerde endüstriyel işletmelerin kapanması nedeniyle özellikle havacılık tedarik zincirinde, gemi inşasında ve küçük uzay lansmanında gecikmeler yaşandığını ve sürecin yürütülmesi için Meksika hükümetiyle birlikte çalışmaya başlanıldığı ifade etmiştir (ABD Savunma Bakanlığı 2021, https://www.defense.gov/).

Bu şirketler özellikle uçakların gövdelerinin üretilmesi için önemlidir. Savunma Bakanı Esper, Covid-19 durumu geliştikçe Savunma Bakanlığı'nın esnek ve duyarlı kalması gerektiğini ifade etmiştir (ABD Savunma Bakanlığı 2021, https://www.defense.gov/). Savunma Bakan yardımcısı ise çeşitli araçlarla tele-çalışma uygulamasına geçildiğini ve bu uygulamanın genişletileceğini duyurmuştur. Dışişleri Bakan yardımcısı Sherman'ın, Covid-19 hakkında yaptığı açıklamada Covid-19, Savunma Bakanlığı'nı hızlı hareket etmeye ve yenilik yapmaya zorladığını söylemiştir. Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, ABD Savunma Bakanlığı iş yapış şekillerini Covid-19'a göre uyarlayarak kritik öneme sahip olan politikalarına devam etmiştir. Çünkü ülkenin algıladığı bir dizi tehdit bulunmaktadır. Bu dönemde ABD Merkez Komutanlarının yaptığı açıklamada "İran'ın bölgesel güvenlik ve istikrar için en büyük tehdit oluşturduğunu" ifade etmişlerdir (ABD Svunma Bakanlığı 2021, https://www.defense.gov/). ABD Uzay Komutanlığı komutanı Uzay Orgenerali Raymond, Uzay Kuvvetleri bir stratejiyi, bir operasyon merkezini ve hatta programları paylaşıyor, "Bizi bir araya getiren şey, büyük ölçüde tehdit ve çoğunlukla Rusya ve Çin'den geliyor" diyerek eklemiştir. Öte yandan, Savunma Bakanı Esper'in ülkenin karşı karşıya kaldığı tehditleri üzerine yaptığı bir açıklamada şu ifadeleri kullanmıştır (ABD Savunma Bakanlığı 2021, https://www.defense.gov/):

> Bugün, stratejik rakiplerimiz Çin ve Rusya, otoriter etkilerini bu kıta da dahil olmak üzere dünya çapında genişletirken komşularını korkutmaya ve zorlamaya devam ediyor. Aynı zamanda, şiddet yanlısı aşırılık yanlıları yalnızca bölgesel istikrar için değil, aynı zamanda anavatanımız için de bir tehdit oluşturmaya devam ediyor. Amerika Birleşik Devletleri'nin, Kuzey Afrika da dahil olmak üzere benzer düşünen ülkelerle kalıcı ortaklığı, bu zorlukların üstesinden gelmenin anahtarıdır.

Tablo 19'a göre, ABD Savunma Bakanlığı'nın üst düzey bir yetkilisi, ABD ordusunun son beş yılda hazırlık, ekipman, süreçler ve personel açısından muazzam ilerleme kaydettiğini ve ABD'nin Rusya ve Çin'i caydırmak için bu yolda devam etmesi gerektiğini söylemiştir. ABD hem bölgesel

hem de küresel düzeyde oluşabilecek tehditlere karşılık savunma sanayinde hem müşteri hem de ortaklıkları arttırabilmek için Savunma Bakanlığı'nın yaptığı açıklamalara göre Bahreyn, Hindistan, Güney Kore, Romanya, Bulgaristan, Malta, Tunus, Cezayir, Fas, Meksika ve Japonya ile görüşerek birtakım anlaşmalar yapmıştır. Savunma Bakan Vekili Miller, Amerika Kıtası Savunma Bakanları sanal konferansı sırasında Batı Yarımküre'deki ortaklıkları güçlendirme gereğini vurgulamıştır. Savunma Bakanlığı'nın öldürücülüğü keskinleştirme, iş uygulamalarında reform yapma ve siber uzaydaki ortaklıkları güçlendirme çabalarının bir parçası olarak, ABD ve Avustralya, sürekli olarak sanal bir siber eğitim yelpazesi geliştirmeye yönelik ilk anlaşmayı başlatmıştır. Öte yandan 2020 yılında Savunma Politikalarından biri olarak yapay zeka için, Ortak Yapay Zeka Merkezi'nin baş teknoloji yetkilisi yaptığı açıklamada, yapay zekanın yeni petrol olduğunu ve en iyi veri kümelerini elde eden hükümetlerin veya ülkelerin tartışmasız en iyi yapay zekayı geliştireceğini söylemiştir. Tablo 19'a göre Savunma Bakanı Esper ise, yapay zekanın savaş alanını değiştireceğini söylemiştir. Savunma Bakanlığı Uzay Stratejisi belgesini yayınlamıştır. Kitay, gazetecilere verdiği demeçte şu ifadeleri kullanmıştır (ABD Savunma Bakanlığı 2021, https://www.defense.gov/)

> Savunma Uzay Stratejisi, ABD uzay üstünlüğünü sağlamak ve ulusumuzun uzaydaki hayati çıkarlarını güvence altına almak için politikalar, doktrin, yetenekler, operasyonlar ve ortaklıklarda departman çapında değişiklikler için stratejik bir yön sağlıyor.

ABD Savunma Bakanlığının politikalarının, bu açıklamalardan da hareketle yapay zeka ve uzay stratejileri üzerinde gelişmekte olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan Çin ve Rusya'nın hem ülkenin güvenliği hem bölgelerin istikrarı için bir tehdit olduğu söylenmektedir. Ayrıca, Çin ve Rusya'nın savunma sanayinde attığı adımların önüne geçebilmek içinde yeni savunma politikaları ürettikleri anlaşılmaktadır. Tablo 19'a göre haziran ayında, Savunma Bakanlığı Uzay Stratejisi belgesini yayınlamıştır. Bu belge, departmanın önümüzdeki on yıl ve sonrasında uzayda yapılması gereken işler için dört sütunlu stratejisini ortaya koymaktadır. Orgeneral Raymond, uzayın modern dünya için öneminin küçümsenemez olduğunu belirterek, ABD Uzay Kuvvetlerinin nihai yüksek zemininin savunmanın anahtarı olacağını ifade etmiştir.

Tablo 21: Lockeed Martin

İncelenen Kriterler	Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	9,2	12,4	8,7	7,3	3,9	5,0	65.398	9,33
Savunma Geliri	10,3	13,6	9,9	8,4	6,2	6,1	62.782	10,49
Ar-Ge Yatırımı	0	0	0	0	0	0	1.300	0,00
İstihdam Sayısı	0	0	0	3,6	0	0	114.000	3,63
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Birinci çeyrekte, küresel pandeminin getirdiği zorluklarla yüzleşirken, şirketimiz, çalışanlarımız için güvenli ve sağlıklı bir ortam sağlarken, müşterilerimiz için hayati ulusal güvenlik çözümleri sağlamaya odaklanmaya devam ediyor. • Bu küresel salgın sırasında çalışanlarımızın refahını koruma, tedarik zincirimizi güçlü tutma ve müşterilerimiz için mükemmel performans göstermeye odaklanmaya devam ederken, bu çeyrekte devam eden güçlü operasyonel ve finansal sonuçları görmekten memnuniyet duyuyorum. • İkinci çeyrekte, kendini işine adamış Lockheed Martin ekibimiz ve destekleyici hükümet eylemleriyle birleşen güçlü portföyümüz, bizi ülkemiz ve uluslararası ortaklarımız için hayati öneme sahip ulusal güvenlik çözümleri ve hissedarlarımız için uzun vadeli değer sunmak üzere konumlandırdı. • Üçüncü çeyrekte, temel finansal ölçütlerimizde güçlü sonuçlar elde ettik ve yılın geri kalanında bu başarıyı artırmayı umuyoruz. 2021'e baktığımızda, müşterilerimize ve hissedarlarımıza daha fazla fayda sağlamak için inovasyonu teşvik etmeye ve varlıklarımızı ve yeteneklerimizi büyütmeye odaklanmaya devam ediyoruz. • 2020 boyunca Lockheed Martin'in kadın ve erkekleri, Covid-19 pandemisinin neden olduğu halk sağlığı, operasyonel ve tedarik zinciri zorluklarının üstesinden geldi ve ABD ve müttefiklerinin ulusal savunması için gerekli olan platformları, sistemleri ve hizmetleri sunmaya devam etti. Esnek operasyonel performansımızla uyumlu olarak KKD üretimi, küçük ve orta ölçekli işletmelere ödemeleri hızlandırarak ve bir dizi önemli yerel ve ulusal desteği desteklemek için hayırsever katkıları artırarak topluluklarımıza katkıda bulunduk. • Güçlü finansal sonuçlarımız, bizi bugün mevcut platformlarımıza ve hizmetlerimize bağımlı olan müşteriler için güvenilir bir ortak olarak kalırken, geleceğin tehditlerini caydıracak 21. Yüzyıl yeniliklerini geliştirmeye devam etme konusunda konumlandırıyor. • Lockheed Martin'in erkek ve kadınları, operasyonları güvenli bir şekilde sürdürmek için Covid-19'un zorluklarını yönetti. Yeni ve daha iyi bir normale doğru ilerlerken, iş gücümüz büyümeye odaklanmış durumda ve temelimizi geleceğe doğru güçlendirmeye hazır. Daha önce açıklandığı gibi, işten çıkarma ve yeniden yapılandırma ücretleri, Rotary ve Görev Sistemleri iş segmentindeki belirli tesisleri kapatmak ve birleştirmek ve toplam işgücünü azaltmak içindir. Faaliyetlerinin verimliliğini ve ürün ve hizmetlerinin satın alınabilirliğini artırmak için Rotary ve Görev Sistemleri organizasyonunu ve maliyet yapısını daha iyi hizalamak için önlemler alınmaktadır. • 114.000 ekip üyemize, müşterilerimize, ulusumuza ve müttefiklerimize destek olarak pandeminin zorluklarının üstesinden gelmek için gösterdiği olağanüstü kararlılıktan gurur duyuyorum. Bu, sağlam satışlarımıza yansıyor. Bu çeyrekte her bir iş alanında büyüme kaydettiğini söyledi.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Sikorsky, bugün sınıfının en iyisi S-92 helikopteri olan S-92A ve S-92B helikopterlerinin yükseltilmesi için konum anlaşmalarını kabul ettiğini duyurdu. • Lockheed Martin ve Oriden LLC, GridStar Flow'u kullanan gelecekteki enerji depolama projeleri için bir ekip çalışması anlaşması duyurdu. • Lockheed Martin ve Guardtime Federal, Lockheed Martin Aeronautics'in yazılım tedarik zincirindeki siber tehditleri azaltmak için birlikte çalışıyor. • Dünyanın en gelişmiş füze savunma uydusu, yakın zamanda ve yaklaşık iki aylık zorlu simüle edilmiş uzay çevre testlerinden başarıyla çıktı. • Derco, F100-PW-220/229 motor sistemini desteklemek için Pratt & Whitney'in tek ve münhasır üçüncü taraf distribütörü olma anlaşmasını duyurdu. • Integration Innovation Inc.'in bir kısmını satın almak için kesin bir anlaşmanın imzalandığını duyurdu. • OpFires ekibine üç sektör ortağı ekledi. • Füze Savunma Ajansı Interceptor sözleşmesi için rekabet etme teklifinde Aerojet Rocketdyne ile birlikte çalıştı.							

Tablo 21: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• Lockheed Martin, I3 Hipersonik portföyünün satın alımını tamamladı. • Lockheed Martin, NEC'in Sistem Değişmeyen Analiz Teknolojisini kullanarak ortaklıklarını genişletmek için ortak bir iş birliği anlaşması imzaladılar. • LLC ve Lockheed Martin, uzaydan ortaklaşa gelişen 5G kapasitesini keşfetmek için stratejik bir çıkar anlaşması imzaladılar. • Lockheed Martin, General Motors Ekibi, NASA Artemis Astronotlarının Ay'ı Keşfetmesi İçin Yeni Nesil Lunar Rover'ı geliştirecek. • Lockheed Martin Corporation, Aerojet Rocketdyne Holdings Inc.'i satın aldı.
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• F-35 Ortak Program Ofisi, küresel F-35 filosunun operasyonlarını ve sürdürülmesini desteklemek için 1,9 milyar dolarlık bir sözleşme verdi. • ABD hükümeti tarafından kesinleşen bir C-130J Multiyear III ödülü aracılığıyla ABD hükümetine 50 C-130J Süper Herkül teslim edecek. • E-2D Advanced Hawkeye'nin Elektronik Destek Önlemleri sistemine yükseltmek için ABD donanmasından 43 milyon dolarlık bir sözleşme değişikliği aldı. • Lockheed Martin ve Fincantieri Marinette Marine, Littoral Savaş Gemisi 19'u ABD donanması'na teslim etti. • ABD ordusu LONGBOW Limited Liability Company'yi ödüllendirdi. • ABD donanması ile yapılan bir sözleşme kapsamında altı adet üretim VH-92A Başkanlık Helikopteri inşa edecek. • ABD Hava Kuvvetleri Lockheed Martin Precision Attack Sniper Entegre Ürün ekibine 2019 Performansa Dayalı Lojistik Alt Sistem Seviyesi Ödülü'nü verdi. • ABD Hava Kuvvetleri tarafından 12 ek HH-60W Muharebe Kurtarma Helikopteri sözleşmesi aldı. • Lockheed Martin 500'üncü F-35'i teslim etti. • ABD Uzay Kuvvetleri yeni Korumalı Taktik SATCOM sistemi için Lockheed Martin'e 240 milyon dolarlık bir sözleşme verdi. • Uzun Menzilli Ayrımcılık Radarı programı, sistemin iki radar anten dizisinden ilkini oluşturacak ilk on anten panelinin Clear, Alaska'ya teslimatını tamamladı. • Lockheed Martin, ordunun Hassas Saldırı Füzesi programı için tasarlanan yeni nesil uzun menzilli füzesini White Sands Missile Range, NM'de başarıyla test etti. • ABD Uzay Kuvvetleri için ilk ulusal güvenlik lansmanı ve korumalı iletişim takımyıldızını inşa etmek için son uydu fırlatıldı. • ABD Hava Kuvvetleri Rezervinin ilk HC-130J Combat King II'sini mürettebata teslim etti. • Lockheed Martin kısa süre önce GaN ile donatılmış ABD ordusuna ilk Q-53 sistemini teslim etti. • Ordunun Hassas Saldırı Füzesi programı için tasarlanan yeni nesil uzun menzilli füzesini New Mexico'daki White Sands Füze Menzilinde başarıyla test etti. • Patriot Advanced Capability-3 Füze Segmenti Geliştirme önleyicileri ve ilgili ekipmanların üretimi için ABD ordusundan 6,07 milyar dolarlık bir sözleşme aldı. • Lockheed Martin kısa süre önce Deniz Hava Yakıt İkmalcisi Nakliye Filosu 452'ye atanan ilk KC-130J Süper Hercules tankerini teslim etti. • LONGBOW Limited Liability Company, kısa süre önce AH-64 Apache helikopteri için 500'üncü APG-78 LONGBOW Ateş Kontrol Radarını teslim etti. • Lockheed Martin, 44 adet Çoklu Fırlatma Roket Sistemi M270 fırlatıcısını yeniden sermayelendirmek için ABD ordusundan 226 milyon dolarlık bir sözleşme aldı. • ABD Hava Kuvvetleri ve Lockheed Martin, AGM-183A Havadan Fırlatmalı Hızlı Müdahale Silahını uçuş testini başarıyla gerçekleştirdi. • Lockheed Martin liderliğindeki endüstri ekibi tarafından inşa edilen Freedom varyantı LCS gelecek yılın başlarında donanmaya teslim edilmesi planlanmaktadır. • ABD ordusu, Lockheed Martin'e Yüksek Hareketli Topçu Roket Sistemi fırlatıcıları ve ilgili donanımları üretmesi için 183 milyon dolarlık bir sözleşme verdi. • Uzay Geliştirme Ajansı, Lockheed Martin'e Uzay Taşıma Katmanı Dilim sözleşmesi verdi • ABD Uzay Kuvvetleri Füze Uyarısını Gelecekteki Operasyonel Olarak Esnek Yer Evrimi yoluyla Kurumsal Yer Hizmetleri sistemine entegre etme sözleşmesi verdi. • ABD donanması Büyük İnsansız Yüzey Gemisi Çalışması Sunmak İçin Lockheed Martin'i Seçti • ABD donanması için yeni bir sözleşme kapsamında altı adet ek üretim CH-53K King Stallion helikopteri inşa edecek. • Altı adet daha ağır nakliye helikopteri CH-53K için üretim siparişi verildi. • ABD Deniz piyadeleri için, Lockheed Martin CH-53K King Stallion cihazları eğitime hazır.

Tablo 21: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• ABD Hava Kuvvetleri, F-16 uçakları için idame desteği ve depo taşma hizmetleri sağlamak için Lockheed Martin'e 900 milyon dolarlık bir sözleşme verdi. • Sikorsky ve Boeing, ABD Ordusunun gelecekteki uzun menzilli saldırı uçağı programında defiant X'i ilerlemeye devam edeceklerine ilişkin açıklama yapıldı. • Lockheed Martin Skunk Works'ün Hydra Projesi, etki alanları arasında 5. nesilden 5. nesil iletişime geçiyor. • Lockheed Martin, ABD Stratejik Komutanlığını destekleyerek Rogue Blue yazılım fabrikası için görev yeteneği sağlıyor. • Lockheed Martin'in ilk modernize edilmiş SBIRS Füze Uyarı Uydusu ABD Uzay Kuvvetleri kontrolüne geçirildi. • Sniper Advanced Targeting Pod, Kuveyt F-18 Super Hornet ile başarıyla bütünleşti. • Lockheed Martin ve Northrop Grumman ekibi, ABD Donanması'nın Konvansiyonel Hızlı Saldırı ve ABD ordusu'nun Uzun Menzilli Hipersonik Silah programlarını desteklemek için önemli bir canlı ateş hipersonik saldırı sistemi testini başarıyla gerçekleştirdi. • Lockheed Martin, hava muharebesi yönetim yeteneklerini ABD hava kuvvetleri yazılım fabrikası ortamına entegre ediyor. • ABD donanması, Connecticut'ta dokuz daha fazla CH-53K ağır kaldırma helikopteri inşa etmek için Sikorsky sözleşmesini ödüllendirdi. • Lockheed Martin, tüm hava koşullarına uygun hassas ateşleme roketi için 1 milyar dolarlık sözleşme verdi. • Lockheed Martin, kilit füze savunma misyonunu modernize etmek için 3,7 milyar dolar ödül verdi. • Lockheed Martin, depo sürdürme programı için İlk F-16'yı aldı. • Lockheed Martin, uzun menzilli gemisavar füzeler için dördüncü ve beşinci üretim lotlarını ödüllendirdi. • ABD ordusu, savaş aracı koruma sistemini entegre etmek ve test etmek için Lockheed Martin'i seçti. • Lockheed Martin, ABD Savunma Bakanlığı'nın Platform One DevSecOps Yazılım Girişimi'ne katıldı. • Sikorsky-Boeing Ekibi, ABD ordusunun yeteneklerinde devrim yaratmak için tasarlanan gelişmiş taarruz helikopterini açıkladı. • Lockheed Martin, ABD donanması'na HELIOS lazer silah sistemi sunuyor. • Pentagon ve Lockheed Martin, 1,28 milyar dolarlık F-35 idame sözleşmesini anlaştı.
Risk Faktörleri	• Covid-19 ve diğer olası halk sağlığı krizleri, salgın hastalıklar, pandemiler veya benzeri olayların işimiz, faaliyet sonuçlarımız ve nakit akışlarımız üzerindeki etkileri belirsizdir.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Looked Martin 2021, https://www.lockheedmartin.com/).

Tablo 22: Raytheon Technologies

İncelenen Kriterler	Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	-	24,1	29,7	-	34,2	12,9	56.587	24,7
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	42.000	–
Ar-Ge Yatırımı	-	14,9	8,4	-	10,1	-5,5	6.693	41,3
İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	0	181.000	0,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Raytheon ile UTC'nin havacılık ve uzay işletmeleri Collins Aerospace ve Pratt & Whitney'in birleşimi bize yetenek, ölçek ve finansal kaynak sağladı. 2020 boyunca, 180.000'den fazla çalışanımızın sağlığı ve güvenliği ilk önceliğimiz oldu. Pandeminin zorluklarını ele almak için maliyet ve nakit eylemleri uyguladık, 2 milyar dolarlık maliyet düşüşü sağladık ve 4,7 milyar dolarlık nakit tasarrufu sağlayan önlemler aldık. Fabrika zemininden yüksek güvenlikli laboratuvarlara kadar tesislerimizde çalışmaya devam etmek zorunda kalan çalışanlarımızın ihtiyaçlarına odaklandık. 2021'de oyunun kurallarını değiştiren olanaklara sahip çok yıllı bir dijital dönüşüm projesine başlıyoruz. • UTC, tek bir günde Carrier ve Otis işletmelerini bağımsız halka açık şirketler olarak ayırdı ve Raytheon ile eşitleri birleştirerek havacılık ve savunma endüstrisinde bir pazar lideri yarattı. Devam eden müşteri ihtiyaçlarını karşılarken üretim hatlarının çalışmaya devam etmesini sağlamak için işletmeler ve konumlar arasında kaynakları ve projeleri değiştirdik. Aynı zamanda, işletmelerimiz genelinde savunma pazarında güçlü başarılara ve satışlara tanık olduk. • 2020'deki aksaklıklar zorlu olsa da, Raytheon Technologies'in ve birleşmemizin altında yatan güçlü yönleri de vurguladılar. İstihbarat ve bağlantıdan siber ve tahrike kadar dönüşümsel teknolojilerden oluşan portföyümüz, farklılaştırılmış değer sağlayan ürünler ve hizmetler sunmamıza olanak sağlayacak ve bizi önümüzdeki on yıllar boyunca rakiplerin önünde tutacaktır. Hem havacılık hem de savunma pazarlarının döngüsel doğası, bir pazardaki zorlukların genellikle diğerindeki güçlü yönlerle dengelendiği anlamına gelir. Güçlü bilançomuz, gelecekteki büyüme için yatırım yapmamızı sağlıyor ve bize stratejik satın almalar yapma esnekliği veriyor. Aralık ayında Blue Canyon Technologies'i satın almamız bize küçük uydu pazarına girmemizi sağlayacak ve hızla büyüyen düşük Dünya yörüngeli uydular pazarında rekabet etmemize olanak sağlayacak.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Raytheon Technologies, bir kurumsal sorumluluk girişimi olan Connect Up'ı duyurdu. • Boom Supersonic ile bir iş birliği anlaşması imzaladı. • Blue Canyon Technologies'i satın almak için kesin bir anlaşma imzaladı. • Francisco Partners'ın, Raytheon Technologies'den Forcepoint'i satın almak için kesin bir anlaşma imzaladı. • Collins Aerospace Systems, havalimanı check-in ve bagaj teslimi sırasında kiosk ekranlarına fiziksel olarak dokunma ihtiyacını ortadan kaldırıyor. • Raytheon Missiles & Defense ve RAFAEL Advanced Defence Systems Ltd. ortak bir girişim imzaladı. • Raytheon Missiles & Defense, bir F/A-18E/F Super Hornet'ten bir StormBreaker akıllı silahının ilk güdümlü sürümünü tamamladı.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• 495 milyon dolarlık bir sözleşme kapsamında tüm ABD Deniz Piyadeleri yer ekipmanı için lojistik ve onarım hizmetleri sağlayacak. • ABD Hava Kuvvetleri'nin Dağıtılmış Ortak Yer Sistemi için sinyal istihbaratı saha hizmetleri sağlayacak. • ABD donanmasını güncel tutmak için çevik DevSecOps deneyiminden yararlanıyor. • Terminal Yüksek İrtifa Alan Savunma sisteminin ABD Füze Savunma Ajansı'nın üretim sözleşmesi aldı. • ABD Hava Kuvvetleri, Raytheon Missiles & Defense ile Uzun Menzilli Uzak Durma Silahının geliştirilmesine devam etme planlarını duyurdu.							
Risk Faktörleri	• Covıd-19 işimizi, tedarik zincirlerimizi, operasyonlarımızı ve faaliyet gösterdiğimiz sektörleri etkiledi ve etkilemeye devam edecek.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Raytheon Technologies 2021, https://www.rtx.com/).

Tablo 23: Boeing

İncelenen Kriterler	Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	-26,2	-25,0	-29,2	-14,5	-10,0	44	58.158	–24,0
Savunma Geliri	-8,3	0,1	-2,2	14,4	19	4,4	26.257	0,6
Ar-Ge Yatırımı	-22,4	-24,3	-26,2	-19,2	-25,7	-23,2	2.476	–23,1
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	141.000	–12,4
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Covid-19 salgını, havayolu müşteri talebi, üretim sürekliliği ve tedarik zinciri istikrarı dahil olmak üzere işimizin her yönünü etkiliyor. Bu benzeri görülmemiş sağlık krizini yönetmek ve değişen pazara uyum sağlamak için zorlu ancak gerekli adımları atarken, birincil odak noktamız insanlarımızın ve topluluklarımızın sağlığı ve güvenliğidir. İşi yeni pazar gerçekliğine uyumlu hale getirmek için Boeing, ticari uçak üretim oranlarını düşürmeyi de içeren çeşitli önlemler alıyor. Şirket ayrıca, rolleri ve sorumlulukları düzene sokmak için bir liderlik ve organizasyonel yeniden yapılanmayı duyurdu ve gönüllü bir işten çıkarma programı ve gerektiğinde ek işgücü eylemleri ile genel personel seviyelerini düşürmeyi planlıyor. Savunma müşterilerimizi kritik ulusal güvenlik görevlerinde desteklemeye devam ediyoruz. • Covid-19 pandemisinin benzeri görülmemiş ticari piyasa etkilerini yönetmek için proaktif olarak harekete geçerken, çalışanlarımızın ve topluluklarımızın sağlığına odaklanmaya devam ettik. Zorluklara rağmen Boeing, önemli ticari, savunma, uzay ve hizmet programlarını sunmaya devam etti. Dengeli portföyümüzün ve hükümet hizmetlerimizin, savunma ve uzay programlarımızın çeşitliliği, yeni pazar gerçeklerine uyum sağlamak için zorlu ancak gerekli adımları attığımız için kısa vadede bizim için kritik bir istikrar sağlıyor. Hava yolculuğunun her zaman dirençli olduğu kanıtlanmıştır. • Hizmetlerimiz, savunma ve uzay programlarımız dahil olmak üzere çeşitli portföyümüz, pandeminin diğer tarafına uyum sağlayıp yeniden inşa ederken bizim için bir miktar istikrar sağlamaya devam ediyor. Çalışanlarımızın ve topluluklarının sağlığına ve güvenliğine odaklanmaya devam ediyoruz. Kısa vadeli ters rüzgarlara rağmen, uzun vadeli geleceğimize güveniyoruz ve işimizde kritik yatırımları sürdürmeye ve güvenlik kültürümüzü güçlendirmek, şeffaflığı artırmak ve güveni yeniden inşa etmek için attığımız anlamlı eylemlere odaklanıyoruz. • Covid-19'un piyasa etkilerine uyum sağlamak ve şirketi gelecek için konumlandırmak için Boeing, altyapı ayak izi, genel gider ve organizasyon yapısı, portföy ve yatırım karışımı, tedarik zinciri sağlığı ve operasyonel mükemmellik dahil olmak üzere beş temel alanda iş dönüşümünü sürdürdü. Şirket, operasyonlarını piyasa gerçekleriyle uyumlu hale getirmek için yeniden boyutlandırırken, Boeing, doğal yıpranmanın yanı sıra gönüllü ve gönülsüz işgücü azaltımları yoluyla genel personel seviyelerini düşürmeye devam etmeyi umuyor ve üçüncü çeyrekte ek kıdem tazminatı maliyetleri kaydetti.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Boeing, General Atomics, Aerojet Rocketdyne ile anavatan füze savunma teklifinde ortak oldu • Boeing ve Salt River Projesi şirketi, Boeing'in Mesa sahasına yenilenebilir güneş enerjisi ile güç sağlamak için çok yıllı bir anlaşma imzaladı. • Boeing, Southern University ve A&M College, NASA Mentor-Protégé anlaşması imzaladı. • Boeing, Honeywell Aerospace ve Rolls-Royce Deutschland Ltd., Schwerer Transporthubschrauber gereksinimi sağlamak için bir anlaşmaya vardı. • Boeing ve Allen Üniversitesi ortaklık kurdu. • Boeing, Kosta Rika merkezli bir bakım, onarım ve revizyon sağlayıcısı ile yeni bir ortaklık duyurdu. • Boeing ve Alaska Airlines ortaklık kurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Boeing ve ABD donanması F/A-18 Super Hornet uçurdu. • Boeing ve ABD donanması, EA-18G Growler'ı insansız hava sistemleri olarak başarıyla uçurdu. • Boeing, Hizmet Ömrü Modifikasyonu kapsamında ilk Super Hornet'i ABD donanmasına teslim etti. • Boeing, ABD donanmasının denizdeki uçak gemilerine personel ve kargo taşımak için kullanacağı V-22 çeşidi olan ilk CMV-22B Osprey'i teslim etti.							

Tablo 23: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Boeing, ABD Hava Kuvvetleri ile beş yıllık bir yeniden rekabet sözleşmesi imzaladığını duyurdu. • ABD donanması, Boeing'e sonraki 18 P-8A Poseidon uçağı için 1,5 milyar dolarlık bir üretim sözleşmesi verdi. • ABD donanması, Boeing'e üç ilave MQ-25 insansız hava yakıt ikmali uçağı için bir sözleşme verdi. • ABD donanması, Boeing'e 3,1 milyar dolarlık sözleşme verdi. • ABD donanması, 100'üncü P-8A uçağını Boeing'den aldı. • Boeing, ABD donanması'nın Blue Angel uçuş gösteri filosu için ilk Super Hornet test uçağını teslim etti. • Boeing, ilk iki F/A-18 Block III Super Hornets'i uçuş testleri için ABD Donanması'na teslim etti. • Boeing kısa süre önce ABD Ordusu için bir E-model Apache olan 2.500'üncü AH-64 Apache helikopterini şirketin Arizona, Mesa'daki üretim hattından teslim etti. • ABD Hava Kuvvetleri, F-15EX gelişmiş savaş uçağının ilk partisini inşa etmek için Boeing'e yaklaşık 1,2 milyar dolarlık bir sözleşme verdi. • Boeing ABD Ordusu Özel Operasyonlar Havacılık Komutanlığı için MH-47G Block II Chinook helikopteri için 265 milyon dolarlık bir sözleşme imzaladı. • Boeing, 20. F/A-18 Super Hornet'ini, ABD Donanması'nın göreve uygun uçaklar için hazır olma ihtiyaçlarını destekleyen Hizmet Ömrü Modifikasyonuna dahil etti. • Boeing, SOCOM'un İlk Yeni Nesil Chinook Helikopterini Teslim Etti. ABD Özel Harekât Komutanlığı ilk MH-47G Block II Chinook'u zamanında teslim aldı • Boeing, ABD Uzay Kuvvetleri'nin Evolved Strategic SATCOM sözleşmesi aldı. • ABD Donanması kısa süre önce Boeing'e 109 milyon dolar değerinde bir yabancı askeri satış sözleşmesi verdi. • ABD Hava Kuvvetleri, Boeing'e 12 KC-46A tanker uçağı için 1,7 milyar dolarlık bir sözleşme verdi.
Risk Faktörleri	• Covid-19 virüsünün yayılması ve küresel pandemiyi çevreleyen gelişmelerle ilgili önemli risklerle karşı karşıyayız ve işimiz, finansal durumumuz, faaliyet sonuçlarımız ve nakit akışlarımız üzerinde önemli etkileri oldu ve olmaya devam edecek.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Boeing 2021, https://www.boeing.com/).

Tablo 24: Northrop Grumman

İncelenen Kriterler	Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	5,3	5,1	7,2	17,1	6,2	3,0	36.799	8,7
Savunma Geliri	5,3	5,1	7,2	17,1	6,2	3,0	31,400	10,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	1.073	12,5
İstihdam Sayısı	0	0	0	7,7	0	-7,7	90.000	0,00
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Küresel salgına yanıt verirken, birinci önceliğimiz müşterilerimize misyonumuzu temel alan ürün ve hizmetleri sunmaya devam ederken çalışanlarımızın sağlığını, güvenliğini ve esenliğini korumaktır. Ayrıca tedarik zincirimizi ve çalıştığımız toplulukları desteklemeye odaklandık. • Northrop Grumman işgücümüzün, müşterilerimizin ve tedarikçilerimizin esnekliğini ve bağlılığını yansıtan güçlü bir ikinci çeyrek geçirdi. Birlikte, yeni süreçler ve güvenlik önlemleriyle zorlu koşullara hızla uyum sağladık. Northrop Grumman ekibi, çalışanlarımızın güvenliğini ve esenliğini koruma, ulusal güvenliği destekleme ve hissedarlarımıza uzun vadeli değer sağlama konusunda kararlılığını korudu. • Büyüme stratejimizi yürütmeye, sağlam program performansı sunmaya ve çalışanlarımızın refahına odaklanmaya devam ederken güçlü bir üçüncü çeyrek geçirdi. Hem üçüncü çeyrekte hem de bugüne kadarki sonuçlarımızda daha yüksek satışlar, kazançlar ve nakit elde ederken, güçlü yeni iş ödülleri ve rekor bir birikimle geleceğe yönelik temelimizi güçlendirdik. • Ekibimiz, küresel bir pandeminin ortasında stratejimizi uygulamamıza, müşterilerimize sunmamıza ve çalışanlarımızı ve topluluklarımızı desteklememize olanak tanıyan esneklik ve çeviklik göstermeye devam ediyor. • Ekibimiz rekabetçi yeni ödüller aldı ve daha yüksek satışlar, kazançlar ve nakit elde etti. Portföy şekillendirme ile birlikte bu güçlü operasyonel sonuçlar, hissedarlarımız için değer yaratan sermaye dağıtımı sağladı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Ülke çapındaki Yere Dayalı Stratejik Caydırıcı ekibine Bechtel ve Kratos Savunma ve Güvenlik Çözümlerini ekledi. • Northrop Grumman Corporation ve Raytheon Missiles & Defense, ABD Füze Savunma Ajansı sözleşmesini yürütmek üzere ortaklık kuruyor. • Veritas Capital, Northrop Grumman'ın federal BT ve görev destek hizmetleri işini 3,4 milyar dolar nakit karşılığında satın aldı. • Deepwave Digital ile iş birliği yapmaya ve yatırım yapmaya başlayacak. • Boeing Defence Australia ve Northrop Grumman Australia ortaklık kurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• ABD Hava Kuvvetleri envanter hedeflerini desteklemek üzere FMU-139D/B genel amaçlı bomba fünyeleri için sipariş aldığını duyurdu. • ABD Hava Kuvvetleri, FMU-167/B için 110 milyon dolarlık bir üretim siparişi verdi. • ABD donanması, AGM-88E Gelişmiş Anti-Radyasyon Güdümlü Füzesinin Lot 9 tam oranlı üretimi için Northrop Grumman Corporation'a 165 milyon dolar verdi. • Amerika Birleşik Devletleri Uzay Kuvvetleri'nden 2,37 milyar doları aşmayan bir tanımlanmamış sözleşme değişikliği ile ödüllendirildi. • Büyük Uçak Kızılötesi Karşı Tedbir sistemleri sağlama ve ABD Hava Kuvvetleri'ne destek sağlama emri aldı. • ABD Hava Kuvvetleri, Northrop Grumman Corporation'ın tam renkli dijital video özelliğine ve izleme özelliğine sahip LITENING siparişi verdi. • İleri Saha Hava Savunma Komuta ve Kontrol sistemi, ABD Savunma Bakanlığı tarafından geçici komuta ve kontrol sistemi olarak seçildi. • ABD Ordusu'nun yeni nesil hava patlaması kartuşunu geliştirmek üzere bir sözleşme ödülü aldı. • Taktik İstihbarat Hedefleme Erişim Düğümü sistemi için Savunma İnovasyon Birimi ve ABD ordusu Ulusal Yeteneklerin Taktiksel Sömürü ofisi tarafından seçildi. • ABD Savunma İstihbarat Teşkilatı tarafından karar üstünlüğünü artırmasına yardımcı olmak için bir görev emri sözleşmesi ile ödüllendirildi. • ABD donanması tarafından AN/SLQ-32(V)7 SEWIP Blok 3 sistemleri için üretim takip sözleşmesiyle ödüllendirildi. • AN/APR-39D(V)2 dijital radar uyarı alıcılarının ek üretimi için 91 milyon dolarlık bir sözleşme aldı.							

Tablo 24: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• ABD ordusunun Katı Yakıtlı Ramjet taktik motor konfigürasyonu üzerinde çok sayıda testi başarıyla tamamladı. • ABD Ordusundan XM813 Bushmaster Zincirli Silahlar için bir sözleşme aldı. • ABD Hava Kuvvetleri, F-16 savaş uçağı filosu için Northrop Grumman Corporation'ın seçimini azalttı. • Birleşik Gözetim Hedef Saldırı Radar Sisteminin sürekli desteği için ABD Hava Kuvvetleri'nden 325 milyon dolarlık bir sözleşme aldı. • ABD Hava Kuvvetleri temel sipariş sözleşmesi kapsamında görev siparişleri için yarışan çok sayıda şirketten biri olarak seçti. • ABD Ordusunun Taktik Havacılık ve Kara Mühimmatının güdümsüz Hydra-70 Roket programı için aydınlatıcı işaret fişekleri üretecek. • ABD Hava Kuvvetleri tarafından 287 milyon dolarlık bir temel sözleşme ile ödüllendirildi. • AN/SLQ-32(V)7 Yüzey Elektronik Harp İyileştirme Programı Blok 3 Mühendislik ve Geliştirme Modelini karada testler için ABD Donanması'na teslim etti. • ABD Uzay Kuvvetleri için Taktiksel Duyarlı Fırlatma-2 yükünü yörüngeye başarıyla fırlattı.
Risk Faktörleri	• Covid-19 riski bulunmamaktadır.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Northrop Grumman 2021, https://www.northropgrumman.com/).

Tablo 25: General Dynamics

İncelenen Kriterler	Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	5,5	-3,0	-3,4	-2,7	7,3	-0,5	37.925	-3,6
Savunma Geliri	5,2	-1,7	2,6	2,5	7,7	2,4	29,800	1,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	374	-19,7
İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	0	100.000	-2,8
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Covid-19 krizinin başlangıcından bu yana, devlet müşterilerimizi destekledik ve çalışanlarımızı mümkün olduğunca güvende tutmak için çok sayıda güvenlik önlemi uyguladık. Covid-19 seyahat kısıtlamalarının Gulfstream üzerindeki etkisine yanıt veriyoruz ve işletmemiz genelinde maliyetlerimizi yönetiyoruz. Covid-19 salgını boyunca müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılarken, çalışanlarımızı da mümkün olduğunca güvende tutarak çalışmaya devam ettik. Bu dönemi yönetirken erken ve agresif maliyet yönetimi, performans ve nakit dönüşümünün temellerine odaklandık. Bu zorlu dönemi yönetirken, bu çeyrekte güçlü işletme marjımız ve satış getirisi ile kanıtlandığı gibi, özellikle nakit dönüşümü ve erken ve agresif maliyet yönetimi olmak üzere işletme performansının temellerine odaklanmaya devam ediyoruz. Ayrıca, borcu azaltmaya ve gelecekteki büyüme için şirkete yatırım yapmaya devam ediyoruz. • Kritik bir ulusal altyapı şirketi olarak açık ve tam olarak faaliyete devam ettik. • Havacılık ve Uzay segmenti, pandeminin endüstri üzerindeki yıkıcı etkisine rağmen sağlam finansal sonuçlar üreterek 2020'de dikkate değer bir performans elde etti. 2020'de, önümüzdeki yıllarda 50 milyar dolarlık rekor birikimimizi gerçekleştirmek için kapasite oluştururken mevcut sözleşmelerimizi yerine getirmeye odaklandık. • Pandemiden devam eden toparlanma, faaliyet performansımıza odaklanmamızla birleştiğinde, dört iş segmentimizin tamamında artan gelirin yönlendirdiği yıldan yıla kazanç artışıyla birlikte güçlü bir çeyrek sağladı. • Pandemiden yola çıkarak, işletme disiplinine ve sermayenin akıllıca konuşlandırılmasına odaklanmaya devam ediyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Yapılmamıştır.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• General Dynamics, Kurumsal Görev Bilgi Teknolojisi Hizmetleri için 695 milyon dolarlık ABD Ordusu Avrupa Sözleşmesini Kazandı • General Dynamics, 3,3 milyar dolarlık ABD Dışişleri Bakanlığı Küresel Destek Stratejisi 2.0 IDIQ'da Ana Yüklenici Belirlenmesi Ödülünü Aldı • Gulfstream, ABD Hava Kuvvetleri özel görevlerine destek için 696 milyon dolarlık sözleşme imzaladı • ABD ordusu için M1A2 SEPV3 Abrams ana muharebe tankları üretmek üzere 4,6 milyar dolarlık bir sözleşme imzaladı. • ABD donanmasından tasarım ve mühendislik desteğinin yanı sıra 9.474 milyar dolarlık bir sözleşme değişikliği seçeneği ile ödüllendirildi • Savunma Bakanlığı genel hizmetler idaresi tarafından savunma kurumsal ofis çözümleri ihalesini kazandığını duyurdu. • ABD ordusu siber modernizasyonu için 761 milyon dolarlık sözleşme imzaladı. • 100 milyon dolarlık Savunma İstihbarat Teşkilatı kurumsal BT sözleşmesini imzaladı. • STRYKER IM-SHORAD araçları için 1,2 milyar dolarlık ABD ordusu sözleşmesini imzaladı. • General Dynamics'in bir iş birimi olan General Dynamics Electric Boat, bu hafta toplam değeri 251 milyon dolar olan iki ABD Donanması sözleşmesi aldı. • Florida'daki Ordu Müteahhitlik Komutanlığından Ordu Konsolide Ürün Hattı Yönetimi Artı Programı için bir sözleşme kazandığını duyurdu. • ABD Dışişleri Bakanlığı ile uluslararası narkotik ve kanun uygulama işleri bürosu tarafından batı yarımküre desteklemek için yeni bir sözleşme imzaladı.							
Risk Faktörleri	• İşletmemiz, Covid-19 pandemisi veya diğer benzer salgınlardan olumsuz etkilenmeye devam edebilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (General Dynamics 2021, https://www.gd.com/).

Tablo 26: L3 Harris Technologies

İncelenen Kriterler	Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	168	138	0,8	-3,5	-1,3	5,0	18.194	2,9
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	14.936	2,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	684	4,0
İstihdam Sayısı	0,0	–4,0	0	0	0	–2,1	48.000	–4,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• 2020 için sağlam bir başlangıç yapıyor olsak da pandeminin neden olduğu belirsiz ortamın bir sonucu olarak rehberlik konusunda daha ölçülü bir yaklaşım izliyoruz. Likiditemiz ve yeteneğimiz nakit yaratmayı sürdürmek için güçlü kalmaya devam ediyoruz ve birleşme entegrasyonu ve geleceğe yatırım dahil olmak üzere stratejik önceliklerimize karşı iyi bir şekilde yürütmeye devam ediyoruz. • Çalışanlarımızın sıkı çalışması sayesinde, birleşmenin faydalarını sağlamaya devam ettik ve küresel pandemi nedeniyle olumsuz rüzgarların üstesinden gelirken marjlar, EPS ve serbest nakit akışı için ilk 2020 hedefimizi aşarak yılı sağlam bir performansla kapattık. • Yüksek performanslı, teknoloji odaklı bir işletme şirketi kurma ve L3Harris'i eksiksiz bir uçtan uca görev çözümleri olarak konumlandırma konusunda açıkça ilerleme kaydediyoruz. Yatırımlarımız, eski şirketlerin yeteneklerini birleştiren yeni çözümleri içeren gelir sinerjisi fırsatlarını finanse etmeyi içeriyordu. • 2021'e girerken, benzer tehditlere karşı koymak için müşterilerimizin bütçeleri ve ulusal savunma öncelikleriyle uyumlu güçlü bir organizasyon ve teknolojilerle iyi bir konumdayız. Üst sırayı büyütmeye, entegrasyonu tamamlamaya, kusursuz uygulama ve sürekli iyileştirme yoluyla marjları genişletmeye, portföyümüzü yeniden şekillendirmeye ve sermaye getirilerini desteklemek için nakit akışını en üst düzeye çıkarmaya odaklanarak stratejik önceliklerimizi uygulamaya devam edeceğiz. • İlk çeyrek sonuçlarımız, pandemiye rağmen L3Harris ekibi tarafından devam eden güçlü performansı gösteriyor ve bu da bize yıl için artan rehberliğimizi sunma konusunda güven veriyor. Yatırımcı Brifingimizde vurgulanan farklı yeteneklerle birlikte olağanüstü performans gösterme yeteneğimiz, uzun vadede tüm paydaşlar için değer yaratmaya devam etmemizi sağlıyor. • Şu anda L3Harris için 2 yıllık işaretteyiz ve ikinci çeyrek sonuçlarımız birleşmenin değer yaratma ve işletme momentumunu gösteriyor. Bugüne kadar elde ettiğimiz başarılarımız ve yürütmeye odaklanmaya devam etmemiz, bu yıl için rehberliği artırma konusunda bize güven veriyor. İleriye dönük olarak, farklılaştırılmış yeteneklerimizle birlikte stratejik önceliklerimize bağlılığımız, uzun vadede daha fazla değer yaratmak için bizi konumlandırıyor.							
Çeşitlenme Stratejisi	• L3Harris askeri eğitim ve muharebe tahrik sistemleri işletmelerini 1,45 milyar dolara satmak için kesin anlaşmalar imzaladı • L3Harris Technologies, faaliyetlerine 1,5 milyon dolar yatırım yaparak Ashaway'de genişleme planlarını duyurdu. • L3Harris technologies Covid-19 hastalarını desteklemek için kendin yap ventilatör tasarımı geliştiriyor. • L3Harris, ilk uzay tabanlı yerçekimi dalgası gözlemevinin temelini attı • L3Harris Technologies, daha önce duyurulan EOTech işinin Koucar Management'ın bir iştiraki olan American Holoptics'e satışını tamamladı. • L3Harris Technologies, daha önce duyurulan havalimanı güvenlik ve otomasyon işinin Leidos'a 1 milyar dolara satışını bugün tamamladı • L3Harris, Stratagem Group ile ortaklık kurdu. • Harris Technologies, L3Harris'in havaalanı güvenlik ve otomasyon işini 1 milyar dolar nakit karşılığında satın alacağı kesin bir anlaşmanın imzalandığını duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• ABD uzay kuvvetleri uydu iletişimi için anten teknolojisini tanıtıyor. • ABD ordusuna yeni nesil kadro atış kontrol çözümü sunuyor. • ABD Hava Kuvvetleri, C-130 uçak filosunu korumak için sözleşme verdi • Hipersonik ve Balistik İzlemeli Uzay Sensörü programına uzay uçuşu donanımı inşa etmek üzere ABD Füze Savunma Ajansı sözleşmesine layık görüldü.							

Tablo 26: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• ABD donanması fırkateyn programı için sistem entegrasyon sözleşmesini kazandı. • Uzaydaki nesneleri izlemek için altyapıyı korumaya ve modernize etmeye devam etmek için ABD Uzay Kuvvetleri ve ABD Uzay Komutanlığı sözleşme verdi. • ABD Deniz Kuvvetleri ile yeni nesil Jammer düşük bant taktik karıştırma sistemi sözleşmesi imzaladı. • ABD ordusu ile iki kanallı lider telsiz sözleşmesi imzaladı. • ABD donanması ile insansız hava sistemleri için sözleşme imzaladı. • ABD Hava Kuvvetlerini destekleyen L3Harris Technologies'e 1.000 Falcon IV AN/PRC-163 iki kanallı el tipi taktik telsiz siparişi verdi. • ABD ordusundan küçük taktik optik tüfeğe monte mikro lazer mesafe bulucu STORM 2 için yaptığı multi-milyon dolarlık sözleşmenin ilk siparişini aldı. • ABD Deniz Piyadeleri, L3Harris Technologies'i küçük, hafif bir uydu terminali için beş yıllık, 88 milyon dolarlık tavan, tek ödüllü bir sözleşmesi verdi. • ABD Özel Harekat Komutanlığı yeni Falcon IV AN/PRC-167 çok kanallı manpack telsizi için 82 milyon dolarlık tam oranlı üretim siparişi verdi. • ABD Savunma Bakanlığı'nın yapay zeka ve makine öğrenimi sistemleri geliştirmesine yardımcı olacak. • ABD ordusu, durumsal farkındalığı geliştirmek ve asker hareketliliğini ve korumasını artırmak için L3Harris Technologies'in ENVG-B seçti. • ABD Sahil Güvenlik'in Offshore Patrol Cutter için entegre iletişim sistemi sağlamak üzere bir sözleşme aldı. • ABD Hava Kuvvetleri'nin son derece yetenekli hava ekipleri geliştirmeye yardımcı olmak için sözleşme imzaladı. • ABD donanması, elektronik harp sisteminin bir sonraki üretim lotunu tedarik etmek için L3Harris Technologies'e 104 milyon dolarlık bir müteakip sözleşme verdi. • ABD ordusuna 1.000'den fazla savaşa hazır ENVG sisteminin teslimatını tamamladı. • KC-130 uçağında planlı depo düzeyinde bakım sağlamak için ABD Donanması görev emri verildiğini duyurdu. • B-1B Bombardıman Uçağının Elektronik Karşı Tedbirleri sisteminin sürdürülmesi için ABD Hava Kuvvetleri tarafından beş yıllık bir sözleşme ile ödüllendirildi. • ABD ordusunun ilk birimini gelişmiş gece görüş gözlüğü ile donatıyor. • ABD donanmasına WESCAM MX serisi görüntüleme sisteminin teslimatını tamamladı. • ABD Uzay Kuvvetleri L3Harris Technologies'e beş yıllık, 500 milyon dolarlık tavan, süresiz teslimat, belirsiz miktar sözleşmesi verdi. • Yeni Nesil Kadro Silah Ateş Kontrolü hedefleme çözümü için 115 üretim prototipi teslim etmek üzere ABD ordusundan milyonlarca dolarlık bir sözleşme aldı. • Ordunun uzaydaki faaliyetleri ve nesneleri takip etmek için kullandığı kritik uzay altyapısını modernize etmek ve sürdürmek için 23 milyon dolarlık bir sözleşme aldı. • 3.000'inci STORM-SLX hassas telemetreyi ABD Ordusuna teslim etti. • Hava Kuvvetleri Yaşam Döngüsü Yönetim Merkezi yapay zekayı kullanmasını kolaylaştıracak bir yazılım platformu geliştirmesi için sözleşme verdi. • ABD deniz piyadeleri'nin yeni MUX İnsansız Hava Sistemi elektronik harp yükünü tasarlayacak • ABD Donanması, L3Harris Technologies'den 40 WESCAM MX elektro-optik, kızılötesi sensör paketi için ilk üretim siparişi verdi. • ABD Özel Harekat Komutanlığı, L3Harris Technologies'e 100 milyon dolarlık opsiyonlu beş yıllık bir sözleşme verdi. • L3Harris Technologies, ABD ordusu tarafından 95 milyon dolar değerinde üçüncü bir düşük oranlı ilk üretim siparişi aldı. • ABD savunma ileri araştırma projeleri ajansı için uzun süre dayanıklı otonom yüzey gemisi konsepti tasarlayacak • ABDordusu, en yeni abrams tank sistemi geliştirme paketi için sözleşme verdi. • L3Harris teknolojileri geleceğin ABD hava durumu uydu görüntüleyici tasarım aşaması çalışması için seçildi • ABD HAVA KUVVETLERİ için gelişmiş savaş yönetim sistemini etkinleştirmek için ardışık FALCON IV telsiz siparişleri aldı
Risk Faktörleri	• Covid-19 ve yayılmasını kontrol altına almaya ve azaltmaya yönelik devam eden girişimler, ticari faaliyetlerimiz, finansal durumumuz, faaliyet sonuçlarımız, nakit akışlarımız ve öz sermayemiz üzerinde önemli olumsuz etkilere neden olabilir.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (L3 Harris Technologies 2021, https://www.l3harris.com/).

Tablo 27: Huntington Ingalls Industries

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	8,79	-7,35	4,28	14,30	0,66	10,06	9.361	5,19
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	8.654	6,59
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	31	34,78
İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	-2,3	42.000	0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Salgınla mücadelemizi agresif bir şekilde yönetiyoruz. • Çalışanlarımıza güvenli ve sağlıklı kalmaları için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamak için elimizden gelenin en iyisini yaptık ve aynı zamanda bu benzeri görülmemiş durumda müşterilerimizi, tedarikçilerimizi ve topluluklarımızı desteklemeye devam ettik. • Virüsün dinamik doğası, değişen koşullara uyum sağlamak için politikalarımızı iyileştirmeye devam etmemizi zorlayacaktır. • 2021'e pozitif ivmeye sahip daha güçlü ve daha çevik bir şirket olarak giriyoruz ve önümüzde uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratımı için 46 milyar dolarlık birikimden yararlanmak için muazzam bir fırsata sahibiz. • Müşterilerimize yüksek kaliteli, son derece yetenekli ve uygun fiyatlı ürün ve hizmetler sunmaya devam etmek için iyi bir konumda olmamızın nedeni, sıkı çalışmaları ve performansa odaklanmalarıdır. • Bu kriz döneminde savunma sanayi üssünün ulusal güvenlik ile ekonomik toparlanma arasındaki dönüm noktasında olduğu anlaşıldı. • 2021'de, Covid-19'un getirdiği kalan tüm zorlukları ele almak ve üstesinden gelmek için dönüşüm ve yenilik kültürümüzden yararlanmaya devam edeceğiz. • Elimizde benzeri görülmemiş bir birikim düzeyi ve Covid-19'un getirdiği zorluklarla çalışırken daha yetenekli hale gelen bir işgücü ile uzun vadeli değer yaratmayı yönlendirmek için iyi bir konumdayız.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Yakın zamanda, teknoloji odaklı savunma çözümleri alanındaki yeteneklerimizi mükemmel bir şekilde tamamladığına inandığımız Alion Bilim ve Teknolojisini satın alma anlaşmasını duyurduk. • Savunmaya yönelik gelişmiş deniz robotiklerinin önde gelen sağlayıcısı Hydroid Inc.'in daha önce duyurulan satın alımını kapattığını duyurdu. • Siber Güvenlik Eğitimi için Ulusal CyberWatch Merkezi ile iş birliği yapıyor. • Virginialıların İşe Geri Dönmesine Yardımcı Olmak İçin Virginia Ready Initiative ile ortaklık yapıyor • Önceki Filo Destek grubu ve Görev Odaklı Yenilikçi Çözümler grubu, Savunma ve Federal Çözümler grubunu oluşturmak için birleştirildi. • Teknik Çözümler bölümü bugün, Boston merkezli Sea Machines Robotics, Inc.'e stratejik öz sermaye yatırımını tamamladığını duyurdu. • Hydroid'i Satın Alacak ve Kongsberg Maritime ile stratejik ittifak kuracak. • Huntington Ingalls Industries bugün Spatial Integrated Systems Inc.'in özerklik işini satın aldığını duyurdu (2021)							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Newport News Gemi İnşa bölümünün General Dynamics Electric Boat'tan gemide inşaatı desteklemek için bir sözleşme değişikliği aldığını duyurdu. • Ingalls Gemi İnşa bölümü, bugün ABD Donanması'na amfibi saldırı gemisi Tripoli'yi (LHA 7) teslim etti. • ABD Donanması tarafından, su üstü gemileri ve denizaltılara kurulu gövde, mekanik ve elektrik sistemleri için entegre lojistik destek sağlamak üzere seçildi. • LPD 31 inşaatı için 1,50 milyar dolarlık sözleşme verdi. • 22 milyon dolarlık ABD Özel Harekat Komutanlığı siber sözleşmesini kazandı • Gemi İnşa bölümü kısa süre önce ABD donanmasının en yeni San Antonio sınıfı amfibi nakliye iskelesi Harrisburg'un imalatına başladı.							

Tablo 27: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Güdümlü Füze Destroyeri Delbert D. Black'i ABD donanmasına teslim etti • Amfibi Hücum Gemisi LHA 9 için 187 milyon dolarlık Ön Tedarik Sözleşmesi Verdi • Huntington Ingalls Industries bugün yaptığı açıklamada, Ingalls Gemi İnşa bölümünün, amfibi hücum gemisi LHA 9 için uzun süreli malzeme ve ileri tedarik faaliyetleri sağlamak için ABD Donanması'ndan 145 milyon $ karşılığında üçüncü bir sözleşme değişikliği aldığını duyurdu. • Donanma Destroyerini İnşa Etmek İçin 936 milyon dolarlık Sözleşme Verdi • ABD Donanması tarafından Deniz Seferi Lojistiğine lojistik destek ürünleri ve hizmetleri sağlamaya devam etmesi için bir sözleşme imzaladı • Huntington Ingalls Industries, uçak gemisi John F. Kennedy'nin teslimat stratejisini iki aşamalı bir teslimattan tek bir aşamaya kaydırmak için ABD Donanması'ndan belirsiz bir sözleşme ödülü aldı. • ABD Sahil Güvenliğine Ulusal Güvenlik Kesme Taşı teslim etti • US GSA FEDSIM Tarafından 954 Milyon dolarlık İstihbarat, Gözetleme ve Keşif Sözleşmesi verdi. • Huntington Ingalls Industries bugün ABD Donanması'nın iki adet REMUS 300 insansız sualtı aracı siparişi verdiğini duyurdu (2021). • Huntington Ingalls Industries'in Teknik Çözümler bölümü, ABD Donanması uçak gemilerine bakım, eğitim ve planlama desteği sağlamak için geçen hafta bir sözleşme imzaladı 2021). • Huntington Ingalls Industries'in Ingalls Gemi İnşa bölümü bugün resmi olarak Arleigh Burke sınıfı muhrip Jeremiah Denton'ın üretimine başladı (2021).
Risk Faktörleri	• İşimiz, doğal afetler, çevresel afetler ve finansal durumumuz, faaliyet sonuçlarımız veya nakit akışlarımız üzerinde önemli ölçüde olumsuz etki yaratabilecek diğer olaylardan kaynaklanan aksamalara tabidir. • Sağlık salgınları, pandemiler ve benzeri salgınlarla ilgili olarak işimizi, finansal durumumuzu, faaliyet sonuçlarımızı ve/veya nakit akışlarımızı önemli ölçüde olumsuz etkileyebilecek çeşitli risklerle karşı karşıyayız.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Huntington Ingalls Industries 2021, https://huntingtoningalls.com/).

Tablo 28: Leidos

İncelenen Kriterler	Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	12,1	6,8	14,3	10,1	14,7	18,3	12,297	10,8
Savunma Geliri	14,3	12,6	22,4	16,5	14,8	14,0	7,341	16,5
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	73	48,9
İstihdam Sayısı	0	0	2,7	0	2,6	2,6	38.000	2,7
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• 2020 ilk çeyrek sonuçları, tüm iş segmentlerinde güçlü proforma organik gelir artışı, önemli rezervasyonlar ve yeni bir rekor birikme pozisyonu ile kanıtlandığı gibi, işimizin esnekliğini gösterdi. • 2020 ikinci çeyreğe güçlü bir iş yakalama kazanma oranı, rekor kıran birikim, esnek nakit pozisyonu ve iyileştirilmiş sermaye yapısı ile çıktık. • 2020 dördüncü çeyrek sonuçları, marj genişlemesi ve daha fazla bilanço optimizasyonu ile birlikte yeni rekor düzeyde gelir ve biriktirme ile büyüyen portföyümüzün direncini yansıtıyor. Müşterilerimizin gelişen ihtiyaçları için teknolojik olarak yenilikçi ve güvenli çözümler üretmeye ve sunmaya devam eden yetenekli ve çeşitli işgücü. • 2021 ilk çeyrek sonuçları, çalışanlarımızın ve iş ortaklarımızın azim, odaklanma ve muazzam performansını yansıtıyor. • 2021 ikinci çeyrekteki sonuçlarımız, devlet teknolojisi pazarındaki liderlik konumumuzu yansıtıyor. Covid-19 vakalarındaki son artışa karşı tetikte olmaya devam ederken, Leidos, sektör lideri organik büyümemizle tutarlı olarak üç ayda bir rekor düzeyde gelir ve birikim ile her zamankinden daha güçlü.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Leidos ve Clarify Health, sağlık hizmetleri ortaklarına yenilikçi analitik çözümler sunmak için stratejik iş birliğini duyurdu. • Dynetics'i satın alacak, savunma, istihbarat ve sivil pazarlardaki yenilikçiliğini ve liderlik konumunu güçlendirecek • Takımın özel forma sponsoru olarak DC United ile olan Sunum Ortağı sözleşmesini 2021 sezonu boyunca uzattığını duyurdu. • Leidos, L3Harris Technologies'in Güvenlik Algılama ve Otomasyon İşletmelerini satın almayı tamamladı. • Orgenesis ve Leidos, Covid-19 için potansiyel tedavi konusunda iş birliği yapıyor. • 1901 Group'u satın alarak bulut ve dijital modernizasyon yeteneklerini geliştiriyor. • Leidos, bugün Gibbs & Cox, Inc.'in yaklaşık 380 milyon $ nakit karşılığında satın alındığını duyurdu (2021)							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Federal Havacılık İdaresi, güvenlik sistemini modernize etmek için Leidos'u seçti. • ABD Donanması, Leidos yeni nesil kurumsal ağ sözleşmesini imzaladı. • Hava Kuvvetleri Ulusal Başkent Bölgesi için kritik BT ağ desteği sağlayacak. • İç Gelir Servisi tarafından geliştirme, yükseltme ve bakımını yapma konusunda yeni bir görev emri aldı. • ABD Ordusunun İnsansız Uçak Yer Kontrol Sistemini ilerletmek için sözleşme imzaladı. • Adalet Bakanlığı, Leidos'a devam eden yönetilen BT hizmeti sözleşmesi verdi. • Savunma İstihbarat Teşkilatına bilgi teknolojisi operasyonları ve bakım destek hizmetleri sağlamak için yeni bir ana sözleşme ile ödüllendirildi. • ABD Gümrük ve Sınır Koruması tarafından yeni bir Battaniye Satın Alma Anlaşması ile ödüllendirildi. • ABD Ordusu, IEW&S sistem ve yazılım desteği sağlamak için Leidos görev emri verdi. • ABD Gümrük ve Sınır Koruması, Leidos'a yüksek enerjili demiryolu denetim sözleşmesi verdi. • Hava İstihbaratı için SOCOM Taktik Havadan Çok Sensörlü Platformlar takip operasyonel ve destek sözleşmesini imzaladı. • NORAD ve USNORTHCOM ağ operasyonları ve bakım hizmetleri sağlamak için sözleşme imzaladı.							

Tablo 28: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Federal Havacılık İdaresi tarafından ajansın Mode S İşaret Sistemlerini değiştirmek için ana sözleşme ile ödüllendirildi. • Federal Havacılık İdaresi tarafından gerçek zamanlı bilgi sağlamak için bir sistem tasarlamak ve geliştirmek için bir ana sözleşme ile ödüllendirildi. • ABD Hava Kuvvetleri Kurulum Sözleşme Ajansı tarafından bir görev emriyle ödüllendirildi. • Saturn Arch uçak operasyonlarını, bakımını ve entegrasyonunu desteklemek için sözleşme imzaladı. • Personel ve hazırlık için savunma müsteşarlığı ofisini destekleme sözleşmesi verdi. • Donanma Tıbbi Lojistik Komutanlığı, savaş uçağının operasyonel hazırlığına ilişkin kritik araştırmalar için Leidos'u seçti. • Leidos, kara ve deniz limanlarındaki ticari araçların müdahalesiz denetimi için Çoklu Enerji Portalı sistemleri sağlamak için ABD Gümrük ve Sınır Koruması tarafından ana sözleşme ile ödüllendirildi (2021). • Leidos, bugün Seahawk olarak bilinen ABD Donanması'na son teknoloji otonom bir geminin teslimatını tamamladığını duyurdu (2021). • Leidos bugün, geniş bir havacılık gereksinimleri yelpazesi için çözümler sağlamak üzere ABD Hava Kuvvetleri tarafından ana sözleşme ile ödüllendirildiğini duyurdu (2021). • Leidos tüm ABD askeri yedek bileşen kuvvetlerine ticari sağlık hizmetleri sağlamak için ABD Ordusu Sözleşme Komutanlığı-New Jersey tarafından yeni bir ana sözleşme ile ödüllendirildi (2021).
Risk Faktörleri	• İşimizin Covid-19 veya diğer sağlık salgınları, pandemileri ve benzeri salgınlardan ne ölçüde olumsuz etkileneceği oldukça belirsizdir ve tahmin edilemez.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Leidos 2021, https://www.leidos.com/).

Tablo 29: Honeywell

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-4,8	-19,0	-14,0	-6,3	-0,1	17,8	32.637	-11,1
Savunma Geliri	7,0	6,5	12,3	11,3	-	-	5.826	9,4
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	1,334	-14
İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	0	103.000	0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Covid-19 salgını hızla tırmanırken ve küresel ekonomi kötüleşirken, tedarik zincirimizdeki hızlı değişiklikler, müşteri sahalarındaki kısıtlamalar ve ticari havacılık ve petrol ve gaz son pazarları üzerindeki önemli etkiler dahil olmak üzere işletmelerimizde ters rüzgarlarla karşılaştık. • İkinci çeyrek zorlu bir dönemdi. Ancak bu gerilemenin üstesinden gelmemizi sağlayacak üç şeyi hayata geçirdik: agresif bir şekilde maliyetleri yönetmek, talebin güçlü olduğu yerlerde satışları artırmak ve müşteriye özen göstererek heyecan verici yeni teknolojilere yatırım yapmak. • Savunma ve uzay, depo otomasyonu ve kişisel koruyucu ekipman da dahil olmak üzere mevcut krizden etkilenmeyen ve her biri organik olarak yıldan yıla çift haneli büyüyen alanlarda satış büyümesini artırmaya odaklanmaya devam ettik. • Farklı çözümler sunmaya odaklanmamız, üst üste ikinci çeyrekte savunma ve uzay, depo otomasyonu, kişisel koruyucu ekipman ve yinelenen bağlantılı yazılım işlerimizde çift haneli organik satış büyümesi sağladı. Büyümeye ve yeni pazarlara ve teknolojilere yatırım yapmaya odaklanmaya devam ettik. • Bazı pazarlarımızda hızlı bir toparlanmanın umut verici işaretleri görüyoruz ve ortaya çıktıkça yeni iş fırsatlarından yararlanmaya hazırız. • Ayrıca Honeywell hisselerinde 0,8 milyar dolarlık geri satın aldık ve Honeywell Ventures aracılığıyla beş stratejik yatırım yaptık. • İkinci çeyrekteki güçlü performansımız, toparlanmaya çalışan ancak zorlu bir küresel ortamda gerçekleşti. Dünya çapında ortaya çıktıkça gelişen koşullardan yararlanmak ve depo otomasyonu, üretkenlik, yapı ürünleri ve gelişmiş malzeme pazarları dahil olmak üzere portföyümüzde kısa vadeli büyüme fırsatlarından yararlanmak için iyi bir konumdayız.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Amerika Birleşik Devletleri'nde N95 solunum maskeleri için iki yeni üretim tesisi duyurduk. • El dezenfektanı üretmek ve devlet kurumlarına bağışlamak için iki tesisteki üretim operasyonlarını değiştiriyoruz. • Kişisel koruyucu ekipman, Intelligrated ve diğer büyüme alanlarındaki yatırımlarımızı hızlandırmak için yeni projeler için daha önce tahsis ettiğimiz bütçeye kıyasla yaklaşık 250 milyon dolarlık kademeli büyüme sermaye harcaması taahhüt ettik. • Cama daha dayanıklı, daha hafif ve hasara daha az duyarlı bir alternatif sunan Aclar Edge adlı bir ambalaj alternatifi geliştirdik. • Honeywell, Sparta Sistemlerini satın alarak yaşam bilimleri ve yazılım yeteneklerini genişletiyor. • Bağlantılı binalarda dünya lideri Honeywell ve aydınlatmada dünya lideri Signify, bugün stratejik bir iş birliği duyurdu. • Honeywell, Honeywell Forge teklifleri için mobil bir platform oluşturmak ve bağlantılı bina çözümlerini geliştirmek için Sine Group'u satın aldı. • Honeywell ve Nozomi Networks ile uçtan uca siber güvenlik sağlamak amacıyla bugün bir siber güvenlik ortaklığı duyurdu. • Honeywell bütünsel Sağlıklı Binalar Hava Kalitesi teklifini, Honeywell UV özellikli Elektronik Hava Temizleyicileri ile genişletti • Honeywell, Hindistan'da Trinity Mobility Private Limited'e stratejik bir yatırım yaptığını duyurdu. • Honeywell, endüstriyel işyerini yeniden şekillendirmek için Microsoft ile iş birliği yapıyor. • Honeywell, Ballard İnsansız Sistemlerini satın aldı • Honeywell'i insansız hava sistemleri ve daha geniş havacılık uygulamaları için hidrojen yakıt hücreleri pazarına giriyor. • Honeywell ve wolters kluwer, çalışanların güvenli bir şekilde iş yerine dönmelerine yardımcı olmak için bir araya geldi.							

Tablo 29: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• Honeywell, güç ve termal yönetimde teknoloji lideri Rocky Research'ü satın aldı. • Honeywell ve Kuwait Integrated Petroleum Industries Company stratejik iş birliklerini genişletti. • İki kuantum bilişim yazılımı sağlayıcısına stratejik yatırımları ve finansal uygulamalar için JPMorgan Chase ile stratejik bir iş birliğini duyurdu. • Honeywell ve Leonardo, AW139'u sentetik görüş destekli sektörde ilk navigasyon sistemiyle yükseltti. • Honeywell ve Nexceris, lityum iyon pil güvenliğini ele almak için stratejik ittifak oluşturuyor. • Honeywell ve Lockheed Martin, NASA'nın orion uzay aracı için kritik bileşenler sağlayacak. • Honeywell, Rebellion Photonics'i satın aldı. • Honeywell bugün şirketin, devam eden pandemiyi ele almak için ülkede Tıbbi Oksijen Tesislerinin kurulumunu hızlandırmak için moleküler elek adsorbanları tedarik etmek üzere Savunma Araştırma Geliştirme Organizasyonu ve Hindistan Hükümeti Bilimsel ve Endüstriyel Araştırma Konseyi ile ortaklık kurduğunu duyurdu (2021). • Honeywell bugün, dünyanın önde gelen iki kuantum bilişim ve kuantum teknolojisi işletmesi olan Honeywell Quantum Solutions (HQS) ve Cambridge Quantum Computing'in dünyanın en büyük, en gelişmiş bağımsız kuantum bilişim şirketini oluşturmak için birleşeceğini duyurdu. • Honeywell, Syracuse Üniversitesi ile bir araştırma ortaklığı kurduğunu duyurdu. • Bağlantılı binalarda dünya lideri Honeywell ve Artırılmış Kimlikte dünya lideri IDEMIA, bugün hem operatörler hem de bina sakinleri için daha sorunsuz ve gelişmiş bir deneyim sağlayan akıllı bir bina ekosistemi oluşturmak ve geliştirmek için stratejik bir ittifak duyurdu. • Honeywell, performans ve yaşam tarzı ayakkabı işini, önde gelen birinci sınıf ayakkabı ve giyim üreticisi Rocky Brands'e yaklaşık 230 milyon $'a satmak için bir anlaşma imzaladığını duyurdu. • Pittsburgh Uluslararası Havalimanı bugün, havalimanının yeni açılan inovasyon merkezi xBridge'de hava kalitesi iyileştirme teknolojisini test etmek için Honeywell ile bir ortaklık kurduğunu duyurdu.
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Honeywell, ABD Ordusu Chinook filosu için onarım ve revizyon sözleşmesini güvence altına aldı • Sözleşme, T55 motorları için tam bir revizyon ve onarım sağlayarak, ağır kaldırma helikopterleri ve Ordu savaş uçakları için göreve hazır olmasını sağlayacak. • Honeywell liderliğindeki bir ekip, Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı'nın bir parçası olan Savunma İleri Araştırma Projeleri Ajansı tarafından çevredeki havadan içme suyu çeken taşınabilir bir cihaz geliştirmek için bir sözleşme imzaladı.2021 • Honeywell, ABD Ordusunun CH-47 Chinook helikopterlerine güç sağlayan yeni üretim ve yedek T55-GA-714A motorları için 4 yıllık sözleşmesini kazandı.
Risk Faktörleri	• Küresel Covid-19 koronavirüs pandemisi ve ilgili etkiler işimizi, finansal durumumuzu, faaliyet sonuçlarımızı, likiditemizi ve nakit akışımızı olumsuz etkileyebilir.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Honeywell 2021, https://aerospace.honeywell.com/).

Tablo 30: Booz Allen Hamilton

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	10,6	7,2	11,0	3,0	0,5	1,9	7.858	5,3
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	5.470	6,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	0,0	0,7	0,7	0,0	0,4	3,2	27.700	7,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Firmamızın olağanüstü çalışanları ve finansal performansı, Covid-19 pandemisinin benzeri görülmemiş zorluklarına hızla yanıt vermemizi sağladı. Odak noktamız, insanlarımızın sağlık ve güvenliğini, müşterilerimizin etkinliğini ve kurumumuzun gücünü en üst düzeye çıkarmak olmuştur ve olmaya devam edecektir. • Tüm pazarlarda yüksek kaliteli işler sunarken, çalışanlarımızın ve müşterilerimizin sağlığını ve güvenliğini en üst düzeye çıkarmaya odaklanmaya devam ediyoruz. Hizmetlerimize ve çözümlerimize olan talep güçlü olmaya devam ediyor ve ileri teknolojileri kritik görevlere ölçeklendiren hükümetle ortak olmaktan gurur duyuyoruz. • Başarı için yeni standartlar belirleyerek daha da yükseğe ulaşmaya devam ediyorlar. • Bu çeyrekte beklenenden daha yavaş gelir artışı elde etmemize rağmen, kâr marjlarımız ve nakit akışımız mükemmeldi ve beklentilerin üzerindeydi. • Mali performans, devam eden önemli gelir artışını ve güçlü marjları ve hizmetler ve çözümlere yönelik güçlü talebin ve personel sayısında yıllık yüzde 4,2'lik bir artışın yönlendirdiği kârlılık performansını içeriyordu.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Booz Allen Hamilton, Google Cloud Partner Advantage programına katıldığını duyurdu. • Booz Allen Hamilton bugün, Tracepoint'e stratejik bir yatırım yaptığını duyurdu (2021). • System High Corporation, Booz Allen Hamilton'ın Teknik, Mühendislik, Danışmanlık ve Yönetim Desteği işini satın aldığını duyurdu (2021). • Booz Allen Hamilton, Liberty IT Solutions, LLC'yi 725 milyon dolara satın almak için kesin bir anlaşmaya girdiğini duyurdu (2021). • Booz Allen Hamilton, Databricks ile ortaklık kurduğunu duyurdu (2021). • Booz Allen Hamilton, Liberty IT Solutions, LLC'yi 725 milyon dolara satın aldığını duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Booz Allen Hamilton, Birleşik Devletler Deniz Piyadeleri'ne yeni nesil iletişim çözümleri sunması için bir OTP ile ödüllendirildi. • 1 Temmuz'da ABD Hava Kuvvetleri, Booz Allen Hamilton'ı Advanced belirsiz miktar sözleşmesinde çeşitli pozisyonlardan birini ödüllendirdi. • ABD Donanması Deniz Bilgi Harp Merkezi, ABD Hava Kuvvetleri Uzay ve Füze Sistemleri Merkezi ile ortaklaşa 178 milyon dolarlık bir sözleşme verdi. • Savunma Bakanlığı, Booz Allen Hamilton'ı, beş ABD askeri bölgesinde 5G deneyi ve testi için 600 milyon dolarlık ödülü yerine getirmek üzere seçti. • Booz Allen Hamilton, Ordu Vadeli İşlemler Komutanlığı Komuta Rainmaker çözümünün ana geliştiricisi olarak hizmet etmek üzere seçildiğini duyurdu. • Booz Allen Hamilton, Savunma Bakanlığı'nın Advana 5 yıllık 674 milyon dolarlık bir sözleşme ile ödüllendirildi.							
Risk Faktörleri	• Covid-19 gibi bir pandemi veya yaygın sağlık salgınının etkileri, işimiz ve faaliyet sonuçlarımız üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olabilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Booz Allen Hamilton 2021, https://www.boozallen.com/).

Tablo 31: General Electric

İncelenen Kriterler	Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	-7,6	-24,2	-16,9	-16,4	-12,2	8,8	79.619	-16,4
Savunma Geliri	-10,6	-27,7	0,0	-0,6	2,8	5,4	4,386	0,3
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	3.820	-8,3
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	174.000	-12,4
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Covid-19'un etkisi, özellikle virüsün mart ayında küresel olarak yayılmasıyla ticari havacılıkta dramatik bir düşüş gördüğümüz havacılıkta, ilk çeyrek sonuçlarımıza maddi olarak meydan okudu. • GE'yi daha güçlü hale getirmek ve uzun vadeli, karlı büyüme sağlamak için dönüşümümüzü hızlandırıyoruz. • Hala zor bir Covid-19 ortamında çalışıyoruz ve toparlanmanın gidişatını tahmin etmek için henüz çok erken ticari havacılığın, önceki faaliyet seviyelerine uzun süreli bir dönüş için plan yapmaya devam ediyoruz. • Siparişler daha geniş anlamda baskı altında kalsa da Havacılık hariç her segmentte organik marj artışıyla kar ve nakit performansımızı iyileştiriyoruz. • Covid-19 salgını dünyayı değiştirdi, yaşama ve çalışma şeklimizi alt üst etti ve korkunç insani maliyetler getirdi. GE'nin işletmelerinde, hava yolculuğundaki hızlı düşüş ve küresel tedarik zincirlerinin bozulması sert vurdu. • Enerji geçişi, hassas sağlık ve uçuşun geleceğindeki fırsatları yakalamak için lider konumlardayız. • Dönüşümümüze devam ederken, GE'yi güçlendirmeye ve uzun vadede değer sunmaya odaklanmaya devam ediyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• GE, Vietnam'daki en büyük elektrik santrallerinin verimliliğini artırmak ve eğitimi desteklemek için power generation anonim şirketi 3 ile anlaşma imzaladı. • Uniper ve General Electric, iklim dostu doğal gaz varlıkları için bir iş birliği anlaşması imzaladı. • Statkraft ve GE, GB şebekesi için yenilenebilir enerji büyümesini artıran ve yeşil toparlanmayı destekleyen yeni istikrar sözleşmesi üzerinde güçlerini birleştirdi. • GE, aydınlatma işinin Savant Systems, Inc.'e satışını tamamladığını ve bir Savant şirketi olan GE Lighting'i oluşturduğunu duyurdu. • GE Healthcare GenesisCare, stratejik bir ortaklık duyurdu. • GE ile iş birliği içinde Albany Uluslararası Havalimanı, yeni teknolojileri göstermeyi amaçlayan ilk dijital odaklı havalimanını hizmete açtı. • GE Healthcare, Orange Healthcare ve TheraPanacea, Assistance Publique-Hôpitaux de Paris ve Société d'Imagerie Thoracique ile iş birliği yapıyor. • GE, Danaher'e BioPharma Satışının tamamlandığını açıkladı. • GEH SMR Technologies Canada, Ltd.'nin kurulduğunu duyurdu (2021). • GE Healthcare, Zionexa'yı satın aldığını duyurdu. • GE Yenilenebilir Enerji ve Toshiba Energy Systems and Solutions Corporation, GE'nin Haliade-X stratejik bir ortaklık anlaşması imzaladıklarını duyurdu. • GE Healthcare, Amerikan Kardiyoloji Koleji ile iş birliği yapıyor. • GE-Prolec Transformers kendi şirketini satın almak için kesin bir anlaşma imzaladığını duyurdu. • GE Yenilenebilir Enerji ve LafargeHolcim bir iş birliği duyurdu. • GE Digital, Varon Vehicles Corporation iş birliği duyurdu. • GE Yenilenebilir Enerji, LM Wind Power ve TNO'dan oluşan bir konsorsiyum TIADE projesinde iş birliği yapıyor.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• GE Healthcare, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şimdiye kadarki en büyük ultrason anlaşmasını duyurdu. • GE, ABD Denizcilik İdaresi Ulusal Güvenlik çok görevli gemisine güç ve sevk sistemleri sağlayacak. • GE Araştırma Robotik Ekibi ABD ordusu ile bir proje kazandı.							

Tablo 31: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• GE, ABD Donanmasının 1. tam elektrikli güç ve sevk gemisine güç verdi. • GE Research, ABD Savunma Bakanlığı'nın bir parçası olarak resmi olarak iki proje başlattı (2021).
Risk Faktörleri	• Küresel Covid-19 pandemisinin, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki birçok müşteri ve tedarikçinin operasyonları ve finansal performansının yanı sıra operasyonlarımız ve finansal performansımız üzerinde önemli bir olumsuz etkisi oldu ve olmaya devam etmesi bekleniyor.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (General Electric 2021, https://www.ge.com/).

Tablo 32: CACI International

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	15,9	8,9	7,0	5,2	5,9	4,6	5.720	14,7
Savunma Geliri	16,9	8,9	7,1	2,3	3,5	5,8	3.999	14,8
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	-4,3	23.000	0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Finansal sonuçlarımız, güçlü gelir artışı, güçlü kârlılık, sağlıklı nakit akışı ve yüksek düzeyde sözleşme ödülleri ile güçlüydü. Büyük bir pazarda iyi bir konumdayız ve uzun vadeli sözleşmeler kapsamında kalıcı ulusal güvenlik öncelikleriyle istikrarlı hükümet müşterilerine hizmet veriyoruz. • Organik büyüme, marj genişletme ve kalıcı hissedar değeri yaratma taahhütlerimizi yerine getirme konusunda kendimize güveniyoruz • Bu güçlü performans, şirketimizin esnekliğinin ve çalışanlarımızın bağlılığının bir kanıtıdır. • Sağlam bir organik büyüme sağladık ve teslimat ve operasyonel mükemmelliğe odaklanmamız, Covid-19'un zorluklarını ele almak için, güçlü karlılık ve sağlam nakit akışı sağladı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• CACI, Ascent Vision Technologies'i satın aldı, • CACI, SteelBox uygulamasını RigNet Ortaklığı ile güvenli mobil iletişim bağlantısını genişletiyor.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• CACI, savaş yaralı bakım programı için tıbbi iletişimi desteklemek için ABD Ordusu Tarafından 96 milyon dolarlık görev emri verdi (2021). • CACI, ABD ordusuna siber ve kara elektronik harp uzmanlığı ve teknolojisi sağlamak için 82 milyon dolarlık sözleşme verdi (2021). • CACI, ABD Özel Harekat Komutanlığına Jeo-uzaysal İstihbarat Uzmanlığı sağlamak için 373 milyon dolarlık sözleşme verdi (2021). • CACI, Ulusal Jeo-uzaysal İstihbarat Ajansı tarafından 376 milyon dolarlık sözleşme aldı (2021). • CACI, ABD Hava Kuvvetleri Merkez Komutanlığının Ağ Operasyonlarını sesteklemek için 160 milyon dolarlık görev emri verdi. • CACI, İç Güvenlik Bakanlığına Veri ve Analitik Destek Hizmetleri sağlamak için 86,5 milyon dolarlık görev emri verdi. • CACI, Savunma Bakanlığı Müsteşarlığına Görev Sistemleri Desteği sağlamak için 59 milyon dolarlık görev emri verdi. • CACI, ABD İç Güvenlik Bakanlığı'na Masaüstü Destek Hizmetleri sağlamak için 450 milyon dolarlık battaniye satın alma anlaşması verdi. • CACI, VA'nın Mali Yönetim Sisteminin Modernizasyonunu desteklemek için 152 milyon dolarlık sözleşme verdi. • CACI, ABD Ordusu için Hassas Hedefleme ve Görsel Büyütme Sistemlerini desteklemek için 128 milyon dolarlık görev emri verdi. • CACI, Gelişmiş Savaş Yönetim Sistemi Geliştirmek için Çok Ödüllü ABD Hava Kuvvetleri sözleşmesi verdi. • CACI, Ulusal Jeo-uzaysal İstihbarat Teşkilatına Ulaştırma ve Siber Güvenlik hizmetleri sağlamak için 1,5 milyar dolarlık sözleşme verdi. • CACI, ABD Ordusu C5ISR Görevlerine Uzmanlık sağlamak için 465 Milyon dolarlık görev emri verdi. • CACI, Pasifik Cephesindeki Ordu Altyapısını yükseltmek için 63 milyon dolarlık görev emri verdi. • CACI, Teknik Araştırma ve Geliştirme Desteği sağlamak için ABD Ordusu tarafından 112 milyon dolarlık görev emri verdi. • CACI, ABD Donanması Uydu Sistemlerini ve Özel Harekat Ağlarını desteklemek için 199 milyon dolarlık sözleşme verdi. • CACI, 249 milyon dolarlık çok ödüllü deniz deniz sistemleri mühendisliği ve satın alma sözleşmesinde birincil konumla ödüllendirildi. • CACI, Portsmouth Donanma Tersanesini desteklemek için 83 milyon dolarlık görev emri verdi.							
Risk Faktörleri	• Sağlık salgınları, pandemiler ve benzeri salgınların etkileri işimiz, finansal durumumuz, faaliyet sonuçlarımız ve/veya nakit akışlarımız üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratabilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (CACI International 2021, https://www.caci.com/).

Tablo 33: Textron

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-10,7	-23,4	-16,1	-9,1	3,7	29,1	11.651	-14,5
Savunma Geliri	8,7	-4,1	5,0	13,7	15,3	27,2	3.449	4,7
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	549	-14,8
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	33.000	-5,9
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Ticari işletmelerimizin çoğunda geçici tesis kapatmaları ve çalışanların izinleri de dahil olmak üzere, maliyeti azaltmak ve nakit tasarrufu sağlamak için önlemler aldık. • Covid-19'un son pazarlarımızın çoğu üzerindeki etkileri olumsuz olsa da Bell ve Textron Systems, askeri işlerinde çeyrek için daha yüksek gelir ve güçlü marj performansı sağladı. • Savunma işletmelerimiz, çeyrekte hem gelir artışı hem de güçlü işletme performansı ile son derece iyi performans gösterirken, ticari işletmelerimiz maliyetleri düşürmek ve geçici tesis kapanışlarının etkilerini azaltmak için özenle çalıştı. • Ekiplerimizin olağanüstü çabaları, çeyrekte güçlü nakit performansı ve pozitif düzeltilmiş kazançlar sağladı. • Operasyonel olarak, Bell and Systems'daki sağlam marj performansıyla savunma işlerimizde yürütmemizde devam eden gücü gördük. • Ticari tarafta, güçlü faaliyet sonuçları ve marj iyileşmesi ile Industrial'da toparlanmanın devam ettiğini gördük. • Havacılıkta, satış ekiplerimiz sahada müşterilerle yeniden bağlantı kurarken, bu çeyrekte uçak siparişlerinin akışı bizi cesaretlendirdi. • 2020, Covid-19 pandemisinin etkileri üzerinde çalıştığımız için şirketimiz için zorlu bir yıldı. Operasyonlarımız, pandemiyi çevreleyen benzeri görülmemiş koşullar nedeniyle çeşitli derecelerde kesintiler yaşadı ve yaşamaya devam ediyor. • Savunma işlerimizde, ekiplerimizin sıkı çalışması sayesinde operasyonlarımızı sürdürebildik, müşteri taahhütlerimizi yerine getirebildik ve güçlü sonuçlar elde ettik. • Ticari işletmelerimizde, ilk çeyrekte ve ikinci çeyreğin ikinci yarısında belirli ürünlere olan talebin azalması nedeniyle bazı üretim tesislerimizi geçici olarak kapattık. Yılın ikinci yarısında, ticari işletmelerimiz, 2020'nin ilk yarısına kıyasla genel olarak müşteri talebinde bir artış yaşadı. Bu ivmeye dayanarak, güçlü dördüncü çeyrek sonuçları elde ettik ve bunu 2021'e taşımayı hedefliyoruz. • Gelirler, esas olarak Industrial ve Bell'deki yüksek hacimler ve tüm segmentlerimizde sağlam marj performansı nedeniyle daha yüksekti. Ayrıca, çeyrekte hem Aviation hem de Bell'de ticari uçak talebinin arttığını gördük.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Bell, ilerleyen Yakıt Hücresi Teknolojisinin peşinde Coventry, RI Tabanlı Müdahale Teknolojilerini satın aldı. • Textron Inc. TRU Simulation + Training Inc.'in ABD dışındaki bazı işletmelerini CAE Inc.'e satmak için kesin bir anlaşmaya vardığını duyurdu. • Textron Aviation Defence LLC bugün, Kamphaeng Saen hava üssündeki Royal Thai Air Force Flying Training School'daki operasyonları destekledi. • Thai Air Force ile Entegre Eğitim Sistemi için bir sözleşme imzaladığını duyurdu. • Bir Textron şirketi olan Bell Textron, bugün Avrupa'daki ilk Yetkili Bakım Merkezini duyurdu. • Bell Textron, bugün Elektroniksystem- und Logistik-GmbH ile Görev Yönetim Sistemini bir Bell'e kurmak için bir iş birliği anlaşması yaptığını duyurdu. • Bell, Hava Hareketliliğini Keşfetmek için Sumitomo Corporation ve Japan Airlines ile iş birliği yapıyor. • Bell Textron, Teksas'taki 140.000 metrekarelik yeni Üretim Teknolojisi Merkezini tanıttı. • Textron Systems ve Shıeld Aı, askeri çok alanlı özerklik teknolojileri üzerinde iş birliği yapacak. • TRU Simulation ve Training, Cessna Citation M2 hafif jet Seviye D Tam Uçuş Simülatörü (FFS) inşa etmek ve kurmak için Çin Sivil Havacılık Uçuş Üniversitesi ile bir anlaşma imzaladığını duyurdu.							

Tablo 33: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Bir Textron, mevcut Shadow'un güçlendirilmesi ile birlikte sözleşmeli lojistik desteği, saha hizmetleri ve mühendislik desteği sağlamak için ABD Ordusu'ndan 607 milyon dolara kadar bir sözleşme aldığını duyurdu (2021). • Bir Textron şirketi olan Bell Textron ve ABD Ordusu, Gelecek için Mart 2020'de verilen Rekabetçi Gösteri ve Risk Azaltma (CD&RR) sözleşmesinin ikinci aşamasının yürütülmesine ilişkin şartları kabul etti (2021). • Textron Aviation Özel Görevleri, hava araştırması ve acil müdahale görevlerine yardımcı olmak için Beechcraft King Air 350CER uçaklarını teslim ediyor. • ABD Gümrük ve Sınır Koruması, filosunu iki Özel Görev Beechcraft King Air 350CER ile genişletiyor. • Textron Aviation, ABD Gümrük ve Sınır Koruması için iki Beechcraft King Air 350CER uçağı için sözleşme imzaladı. • Textron Aviation Defence, 70,2 milyon ABD doları ABD Hava Kuvvetleri sözleşme ödülünü duyurdu. • Textron Aviation Inc., ABD Sivil Hava Devriyesi (CAP) tarafından 17 adet Cessna pistonlu motorlu uçak satışı için bir sözleşme imzaladı. • Textron Systems, ABD Ordusu İçin 36 Yeni SHADOW uçağı inşa etme sözleşmesini kazandı. • Airborne Tactical Advantage Company, ABD Donanmasına 441 milyon dolara kadar sözleşmeli hava hizmeti sağlayacak. • Textron Systems'ın İkinci Gemisinden Shore Connector'ı ABD Donanmasına teslim edildi. • Airborne Tactical Advantage Company, ABD Hava Kuvvetlerine Sözleşmeli Hava Hizmetlerinde 240 milyon dolar sağlayacak. • Textron Systems'ın İlk Yeni Nesil Gemiden Kıyıya Konnektörü teslim edildi.
Risk Faktörleri	• İşimiz, koronavirüs (Covid-19) pandemisinden olumsuz etkileniyor ve olumsuz etkilenmeye devam etmesi bekleniyor

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Textron 2021, https://www.textron.com/).

Tablo 34: SAIC

İncelenen Kriterler	Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar							
	2020/1 Değişim (%)	2020/2 Değişim (%)	2020/3 Değişim (%)	2020/4 Değişim (%)	2021/1 Değişim (%)	2021/2 Değişim (%)	2020 Yıllık	
							Tutar (milyar dolar)	Değişim (%)
Satış Geliri	8,8	10,1	11,5	11,5	6,9	4,1	7.056	10,6
Savunma Geliri	-0,6	-1,5	-0,3	-2,2	7,1	8,0	3.292	-0,8
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	8,3	0	0	0	0	0	26.000	8,3
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• SAIC, Covid-19 salgını boyunca esnek bir pazarda önemli bir işletme olarak faaliyet göstermeye devam ediyor. • SAIC, yedi yıllık tarihimizde esnek ve istikrarlı bir gelir tabanı, gelişmiş kârlılık, güçlü nakit üretimi ve en yüksek fatura ve biriktirme iş yükünü sunmaya devam ediyor. • Etkili bir şekilde yol aldığımız pandemi ile ilgili zorluklara rağmen, uzun vadeli stratejimizin uygulanmasına odaklanmayı sürdürdük, kilit pazarlardaki konumumuzu geliştirdik ve güçlü program performansı sağladık. • Son zamanlarda SAIC'in uzun vadeli başarısının temelini oluşturan stratejik, organizasyonel ve liderlik adımlarını da attık. • SAIC'i gelecek için üç kritik sütun aracılığıyla konumlandırıyoruz: büyümeyi genişletmek için iş stratejisini geliştirmek, organizasyonu hizalamak ve sınıfının en iyisi bir ekip oluşturmak ve çeşitli, amaca yönelik bir organizasyonun temelini atmak. • İçeriye bakarken, portföyümüzü genişletmek ve büyümeyi hızlandırmak için en iyi dijital dönüşüm hizmetleri sağlayıcısı Unisys Federal'i satın almak için dışarıdan da baktık.							
Çeşitlenme Stratejisi	• SAIC, Huntsville, Alabama'da yeni inovasyon fabrika merkezini ekliyor. • SAIC, Unisys Federal'in satın alımını tamamladı. • Goodyear Tire & Rubber Company ile ortak bir pilot program duyurdu. • SAIC, Massachusetts Üniversitesi'ni dahil etmek için inovasyon fabrikasının varlığını genişletiyor.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• SAIC, ABD Ordusu Ulusal Muhafız İstihbarat ve Güvenlik Müdürlüğünü desteklemek için 750 milyon dolarlık görev emri kazandı. • SAIC, 325 milyon dolarlık İç Güvenlik Bakanlığı seta çoklu ödüllüsözleşmesi verdi. • SAIC, 185 milyon dolarlık ABDordusu karar destek birimi entegre hava, füze ve ağ savunma ve uzay destek sözleşmesini kazandı. • SAIC, Kraliyet Suudi Deniz Kuvvetleri c4ısr yükseltme ve yenileme için 49,5 milyon dolarlık abd donanması sözleşmesini kazandı. • SAIC, 78 milyon dolarlık ABD donanması hareketlilik platformu entegrasyon sözleşmesini kazandı. • SAIC, ABD Ordusuna Bt desteği ve c4ı hizmetleri için 89 milyon dolarlık sözleşme verdi. • SAIC, Hava Kuvvetlerinin kritik altyapısını doğru, zamanında hava raporları için modernize etmek için 630 milyon dolarlık sözleşme kazandı. • SAIC, 2,9 milyar dolarlık ABD ordusu sözleşmesini kazandı. • SAIC, ABD donanması için ağır ve hafif torpido test hizmetleri sözleşmesini kazandı. • SAIC, Savunma Bakanlığı için 727 milyon dolarlık uygulama modernizasyon sözleşmesi kazandı. • SAIC, hızlı, bilgiye dayalı askeri karar vermeyi sağlamak için teknoloji entegrasyon hizmetleri için 42 milyon dolarlık ABD ordusu görev emri kazandı. • SAIC, 653 milyon dolarlık faa kontrolör eğitim çözümleri sözleşmesini kazandı. • SAIC, 655 milyon dolarlık Abd Hava Kuvvetleri mühendislik geliştirme entegrasyonunu sürdürme sözleşmesini kazandı.							

Tablo 34: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• SAIC, teksas bilgi kaynakları departmanından güvenlik operasyonları sözleşmesi verdi. • Fsa Federal, 1,3 milyar dolarlık federal yasa uygulama destek hizmetleri sözleşmesini güvenceye aldı. • 950 milyon dolarlık Savunma Lojistik Ajansı Fsg-80 sözleşmesini kazandı. • Deniz Kuvvetleri ve Deniz Piyadeleri için Taktik Harp Eğitim Programını desteklemek için devam ödülünü kazandı. • Pension Benefit Guaranty Corporation'a desteği sürdürmek için Bt Hizmetleri sözleşmesini kazandı. • ABD'yi desteklemek için 126 milyon dolarlık sipariş aldı (2021). • 800 milyon ABD Doları kazandı modelleme ve simülasyon sistemleri mühendisliği için ordu sözleşmesi (2021). • ABD ı torpido yakıt tankları için donanma sözleşmesi (2021). • 830 milyon ABD Doları kazandı havacılık sistemleri mühendislik hizmetleri için ordu sözleşmesi (2021). • ABD muharip komutlarını desteklemek için hava kuvvetleri sözleşmesi (2021).
Risk Faktörleri	

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (SAIC 2021, https://www.saic.com/).

Tablo 35: KBR

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	14,7	-2,6	-3,2	0,4	-4,9	10,9	5.767	2,3
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	2.739	-3,6
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	0	0	32,1	3,6	0	0	29.000	-21,6
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Portföyümüzün %85'inden fazlasının kritik hükümet hizmetlerini desteklemesi ve tescilli teknoloji çözümleri sunması ile işimiz, Covid-19 salgını ve enerji piyasasındaki gerilemenin ortasında dirençli olmaya devam ediyor. • İşletme modelimizin dönüşümü, işimizi büyük ölçüde basitleştiriyor ve riski daha da azaltmamıza ve stratejik odağımızı daraltmamıza olanak tanıyor. • Bu dönüşüm, yüksek riskli ve metalaşmış pazarlardan daha çevik, teknoloji odaklı, bilgi tabanlı dağıtıma doğru yıllarca süren bir kaymanın doruk noktasıdır. • Üst düzey teklifleri genişletmek için üst düzey pazarı geliştirme stratejimiz, uzay, teknoloji, bilim ve sistem mühendisliği işlerimizde gerçekleşen büyüme ve rezervasyon ivmesinde açıkça görülmekte ve iş modelimizin ve iş modelimizin esnekliğinin altını çizmektedir. • Birinci sınıf proses teknolojileri ve katalizörlerine ek olarak, yeni Teknoloji Çözümleri işi, özellikle enerji geçişi, enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik ile ilgili olarak şirketin danışmanlık/danışmanlık uygulamasına yapılan yatırımla geliştirilecek ve artırılacaktır. • Centauri'nin satın alınmasıyla cazip pazarlara doğru büyümeyi hızlandırdık, ticari portföyümüzü stratejik olarak temiz, sürdürülebilir çözümlere odakladık ve kurumsal ESG ve sürdürülebilirlik stratejimizi önemli ölçüde geliştirdik, 2030'a kadar net sıfır karbon emisyonu taahhüdü ve 2019'da karbon nötrlüğü elde ettik. • KBR portföy incelemesini tamamladı ve mevcut üç segmentli iş modelinden Devlet Çözümleri ve Teknoloji Çözümlerini içeren iki segmentli bir modele geçerek iş dönüşümünü ilerletiyor							
Çeşitlenme Stratejisi	• KBR'nin SCORE Teknolojisi Sinochem Quanzhou petrokimya fabrikasında başarıyla devreye alındı. • KBR ve Johnson Matthey, yenilikçi Amonyak-Metanol ortak üretim proses teknolojisini lisanslamak için ittifak anlaşması imzaladı. • KBR, Centauri'yi satın aldı ve ayrıca askeri uzay ve istihbarat yeteneklerini güçlendirdi. • KBR ve NIPIneftegas JSC, Kazakistan'da yeni mühendislik ortak girişimini duyurdu. • KBR, rafineri ve petrokimya projeleri için L&T Hidrokarbon Mühendisliği ile iş birliği imzaladı.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• KBR, ABD Hava Kuvvetleri için 194.3 Milyon dolarlık Sözleşme imzaladı (2021). • KBR, 91,8 milyon dolarlık görev emriyle ABD Hava Kuvvetlerine üst düzey mühendislik sağlayacak • KBR, 49,5 Milyon dolarlık Sözleşmeyle ABD Savunma Lojistik Ajansı için çalışacak. • KBR, Optoelektronik Teknoloji Araştırması için ABD Hava Kuvvetleri görev emri 48,5 milyon dolar kazandı (2021). • KBR, 539 Milyon dolarlık Mühendislik görev emriyle ABD Hava Kuvvetleri için gelişmiş geliştirme yeteneklerini genişletecek (2021). • KBR, ABD Donanmasının karşı insansız hava sistemlerini güçlendirmek, ulusal savunmayı güçlendirmek için 92,6 milyon dolarlık sözleşme kazandı (2021). • 49 milyon dolarlık görev emriyle Ordunun CH-47 Chinook helikopterlerinin güvenilirliğini ve kullanılabilirliğini artıracak. • 300 milyon dolarlık sözleşmeyle Yeni Nesil Arazi Veri Ürünlerinde ABD Bilim Merkezi ile çalışıyor. • ABD Donanması'nın F/A-18 ve EA-18G Program Ofisine (PMA-265) yabancı askeri satışlarla yardımcı olmak için 47 milyon dolarlık bir yeniden rekabet sağladı . • 88 milyon dolarlık görev emri ile USAF F-16 fighting falcon'da sürdürme mühendisliği yapacak.							

Tablo 35: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• 974 milyon dolarlık sözleşmeyi imzaladı, temel operasyon hizmetlerini ABD Hava Kuvvetlerine genişletti. • 93,6 milyon dolarlık hava kuvvetleri görev emri ile ABD ordusuna hizmet veriyor. • Cibuti'deki donanma üslerini geliştirmek için 75 milyon dolarlık sözleşme kazandı. • 42,5 milyon dolarlık görev emri ile donanma teknik eğitim ürünleri geliştirecek. • ABD hava kuvvetleri için aviyonik ürün ve yaşam döngüsü analizi sağlamak için 33,5 milyon dolarlık ödül aldı. • ABD donanması için mühendislik ve hızlı prototipleme çabaları için 140 milyon dolarlık görev emri aldı. • ABD warfighter için savunma bakanlığı test ve eğitim yeteneklerini genişletmeye yönelik 64 milyon dolarlık yeniden rekabet kazandı. • Küresel acil durum ve insani destek için 6,4 milyar dolarlık hava kuvvetleri sözleşmesine yer verdi. • 128 milyon dolarlık noaa sözleşmesi ile hava durumuna hazır bir ülke sağlamaya yardımcı oluyor. • ABD hava kuvvetleri silah sistemlerinin siber güvenliğini güçlendiriyor. • Savunma bakanlığı genelinde lider bt çözümlerini dağıtmak için 276 milyon dolarlık navaır görev emrini sağladı.
Risk Faktörleri	• Hizmetlerimize ve teknolojilerimize olan talep, müşterilerin hedef pazarlarındaki talebe ve sermaye harcamalarına bağlıdır, bunların çoğu döngüseldir, düşen emtia fiyatları ışığında azalmıştır ve Covid-19'dan önemli ölçüde etkilenmiştir.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (KBR 2021, https://www.kbr.com/en/).

Tablo 36: Jacobs

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	10,9	2,8	2,9	3,5	3,5	9,6	13.566	6,5
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	2.498	18,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	55.000	5,8
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Sürdürülebilir yüksek büyüme pazarlarına uyumlu bir şirket kurmak için geliştirdiğimiz 3 yıllık büyüme stratejisi, tarihin en şiddetli ekonomik şoklarından biri sırasında dayanıklılığını kanıtladı. • Sektörümüzde türünün en büyüğü olan CH2M'nin satın alınmasının kapanışından bu yana üçüncü yılı kutlarken, gelir sinerjilerimizin uyumu başarımızın anahtarıydı ve devam eden portföy dönüşümümüz, KeyW ve Wood Nuclear gibi başarılı takip entegrasyonları için bir model oluşturdu. • Bu zorlu zamanlardaki dayanıklılığımız aynı zamanda son pazarlarımızın çeşitliliği ve altyapı, siber, ulusal güvenlik, su, çevre, sağlık, ilaç ve uzay araştırmaları gibi yüksek değerli sektörlere uyumumuzdan da kaynaklandı. • Ayrıca her iki iş kolunda da ölçek ekonomilerinden yararlandık, bu da talepteki küresel değişikliklere hızla uyum sağlamamıza ve maliyet yapımızın ihtiyatlı yönetimine olanak sağladı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Jacobs, Wood Nuclear Business'ın Satın Alımını tamamladı • Jacobs, Siber ve İstihbarat Lideri The Buffalo Group'u Satın Aldı • Jacobs ve Aurecon Ortak Girişimi Milestone, Kentsel Tesisler için Kanalizasyon Arıtma Planlamasını destekliyor • Jacobs, Stratejik SVP Kiralama ile Siber Ekibi güçlendiriyor • Jacobs lider bir inovasyon ve dönüşüm danışmanlığı firması olan PA Consulting'in %65 hissesini aldı (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Federal Havacılık İdaresi sözleşmesini kazandı • West Valley Gösteri projesinde Jacobs-Led LLC, DOE'den sözleşme uzatması aldı • Ulusal Güvenlik için çok önemli kritik ağların BT Destek Hizmetleri için ABD ordusu görev emrini kazandı • ABD Hava Kuvvetleri tarafından kritik görev sistemlerinin operasyonu, bakımı ve sürdürülmesi için seçildi • Amerika Birleşik Devletleri Patent ve Ticari Marka Ofisi tarafından siber güvenlik destek sözleşmesi verdi • Savunma Bakanlığı donanım çözümleri bölümünü destekleyecek • ABD Hava Kuvvetleri araştırma laboratuvarı, Batı Havacılık ve Uzay Sistemleri Müdürlüğü tarafından Roket Tahrik Laboratuvarı Ar-Ge desteği için seçildi • ABD ordusu mühendisler birliği için kore hava operasyonları ve istihbarat merkezini tasarlayacak • Jacobs, ABD donanması'nın kings bay üssü operasyon desteğini ödüllendirdi ı akıllı varlık yönetimi sözleşmesi (2021).							
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Jacobs 2021, http://www.jacobs.com/).

Tablo 37: Oshkosh Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-9,7	-33,9	-7,0	-16,9	5,2	39,7	6.856	-18,2
Savunma Geliri	26,5	7,0	10,0	13,0	-2,7	26,5	2.262	11,3
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	103	4,9
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	14.400	-6,5
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Oshkosh hem savunma hem de yeniden acil durum segmentlerimizde büyük müşteri birikimleri var ve bu işletmeler için 2021'e kadar iyi bir görünürlük sağlıyor. • Üretim seviyelerini düşürerek ve ölçeğin ikinci yarısında 80 milyon ila 100 milyon dolar arasında tasarruf hedefleyen şirket çapında bir maliyet azaltma planı uygulayarak hızla yanıt verdik. • Access Equipment segmentimizde Romanya'daki tesisimizi kapatıyoruz ve bu üretimi Pennsylvania, Meksika ve Çin'deki fabrikalara taşıyoruz. Ticari segmentimizde, Dodge Center, Minnesota'daki beton mikseri üretimini yeniden konumlandırıyor ve bu segmentteki tüm mal üretimini basitleştirmek için diğer Kuzey Amerika tesislerimizdeki üretimi konsolide ediyoruz. • Bu, yüksek düzeyde devamsızlığa neden oldu ve tedarik zinciri ortaklarımızın çoğu için zorluklar getirdi. Buna karşılık, Oshkosh ekip üyeleri maliyetleri başarılı bir şekilde kontrol ederek, operasyonlarımızı yöneterek ve etkileyici sonuçlar vererek güçlü bir uygulama sergilediler. • Savunma segmentimiz için sağlam bir görünürlük ile güçlü bir temel sağlıyor. • Şirket genelinde yeni ürün sunumlarını desteklemek için birçok güçlü yönleri arasında elektrikle ilgili, otonom ve bağlantılı sistemlerin yanı sıra hız, çeviklik ve uzmanlıklarından yararlanmayı umuyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Oshkosh Corporation, Pratt Miller'ı satın almak için kesin bir anlaşmaya girdiğini duyurdu. • Oshkosh Corporation, Pratt Miller satın alımının tamamlandığını duyurdu (2021). • Oshkosh Corporation, Microvast'a planlanmış bir yatırımı duyurdu. (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Oshkosh Defence, ABD ordusu stryker piyade taşıyıcı araçlarını güncellemek için 942,9 milyon dolarlık sözleşme verdi (2021) • ABD Ordusu Müteahhitlik Komutanlığı, Oshkosh Corporation'ın tamamına sahip olduğu bir yan kuruluşu olan Oshkosh Defence'yi, 30MM Orta Kalibre Silah Sistemini entegre etmek için 942,9 milyon dolarlık bir sözleşme ile verdiğini duyurdu.							
Risk Faktörleri	• Covid-19 pandemisi işimizi, iş gücümüzü, tedarik zincirimizi, faaliyet sonuçlarımızı, finansal durumu ve/veya nakit akışlarımızı daha da olumsuz etkileyebilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Oshkosh Corporation 2021, https://www.oshkoshcorp.com/).

Tablo 38: TransDigm

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	47,5	23,5	-32,8	-23,8	-24,4	-17,2	5.103	-2,3
Savunma Geliri	8,0	0	-12,0	7,0	1,0	8,0	2.180	13,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	130,9	12,1
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	14.200	-22,4
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Mevcut koşulların gerektirdiği, geniş maliyet indirimlerinden izinlere ve çalışan tabanının doğru boyutlandırılmasına kadar uzanan eylemlerin uygulanması zor olacaktır. Çeyrek boyunca küresel filonun çoğu yere indirildi ve Covid-19 salgını ve ardından gelen yaygın karantinalar nedeniyle hem yolcu talebinde hem de hava trafiğinde önemli bir azalma oldu. • Pandeminin süresi ve iyileşme hızı hakkında çok fazla belirsizlik olduğu için ayrıntıların yönetimine odaklanmış ve gayretli olmaya devam edeceğiz. • Covid-19 salgını nedeniyle hem yolcu talebi hem de hava trafiği durgun kaldı. • Bazı pazarlar yeniden açılırken, diğerleri, özellikle uluslararası pazarlar kapalı kaldı veya uzun süreli karantinalar uyguluyor. • Cobham Aero Connectivity'nin satın alımını yakın zamanda tamamladığımız için heyecanlıyız. Cobham Aero Connectivity, çok çeşitli yeni ve mevcut uçak platformlarında pozisyonlar oluşturdu ve iş, uzun süredir devam eden stratejimizle iyi uyum sağlıyor. • Satışlardaki düşüş, öncelikle ticari satış sonrası satışlardaki düşüş, ticari OEM satışlarındaki düşüş ile ilgilidir. Savunma satışlarındaki artışla kısmen dengelendi. • Ticari satış sonrası ve ticari pazarlarındaki düşüşler, Covid-19 pandemisinin dünya çapındaki hava yolculuğu talebi üzerindeki etkisi nedeniyle Mart 2020'den itibaren müşteri talebi üzerindeki olumsuz etkisine bağlanabilir. Ticari OEM satışları da 737 MAX üretimindeki yavaşlamadan olumsuz etkilendi. Savunma satışlarındaki artış, öncelikle Güç ve Kontrol segmentindeki satış büyümesine bağlanabilir.							
Çeşitlenme Stratejisi	• TransDigm Group Incorporated, Cobham Aero Connectivity'yi vergi avantajları da dahil olmak üzere yaklaşık 965 milyon $ nakit karşılığında satın almak için kesin bir anlaşmaya girdiğini duyurdu. Ek olarak, TransDigm, Esterline satın alımının bir parçası olarak satın alınan belirli sayıda savunma odaklı operasyon birimini potansiyel olarak elden çıkarmaya yönelik önceden duyurulan planlarına ilişkin bir güncelleme sağladı.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri	• Mevcut Covid-19 salgını ve diğer sağlık pandemileri, salgın hastalıklar ve salgınlarla ilgili risklerle karşı karşıyayız.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (TransDigm 2021, https://www.transdigm.com/).

Tablo 39: ManTech

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	21,7	17,7	9,8	5,7	3,8	2,5	2.518	13,3
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.964	-
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	9.400	17,5
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Sonuçlarımız, ManTech'in farklılaştırılmış hizmetleri ve çözümleri için müşteri talebinin dayanıklılığını göstermektedir. • ManTech'in çevikliği ve dayanıklılığı, finansal performansımızla kanıtlanmaya devam ediyor. • Bu sonuçlar, siber, analitik ve akıllı sistem mühendisliğindeki farklılaştırılmış yeteneklerimize yönelik geniş tabanlı ve istikrarlı müşteri talebini yansıtıyor. • Müşterilerimize sürekli olarak yenilik ve kritik görev çözümleri sunma becerimiz, başarımızın temeli olmaya devam ediyor. • Dördüncü ve mali yıl 2020 sonuçlarımız beklentileri aştı ve işimizin devam eden esnekliğini ve gücünü gösteriyor. • Ulusumuz ve topluluklarımız 2020'de benzeri görülmemiş zorluklarla karşı karşıya olmasına rağmen, ManTech'in kadınları ve erkekleri, müşterilerimizin başarısına ve kritik görevlerine odaklanmaya devam etti. • İleriye baktığımızda, ManTech'in olağanüstü çalışanları, yenilikçi ve farklılaştırılmış çözümleri, stratejik odak noktamızla birleşen finansal gücü, tüm paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratma konusunda bizi iyi konumlandırıyor: müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar. • Sonuç olarak, ManTech 2020'den şirketimiz ve hissedarlarımız için mükemmel finansal ve operasyonel sonuçlarla çıktı ve yeteneklerimizi geliştiren teknolojilere yatırım yaparak kanıtlanmış güçlü yönlerimizi geliştirdik.							
Çeşitlenme Stratejisi	• ManTech International Corporation, önde gelen gelişmiş siber çözümler sağlayıcısı olan Tapestry Technologies'in satın alımını tamamladı. • ManTech International Corporation, gelişmiş siber çözümlerin lider sağlayıcısı Minerva Engineering'in satın alımını tamamladı. • ManTech, Google Cloud ile bir ortaklık yaptığını duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• ManTech, Savunma Bakanlığı kurumunu desteklemek için 265 milyon dolarlık bir sözleşme kazandığını duyurdu. • ManTech, İç Güvenlik Bakanlığı ile beş yıllık 273 milyon dolarlık bir sözleşme kazandı. • ManTech, ABD Deniz Kuvvetleri ile beş yıllık 85 milyon dolarlık bir sözleşme duyurdu. • ManTech, Savunma Bakanlığı Bilgi Analizi Merkezi'nin çok ödüllü sözleşme aracı kapsamında verilen dört yıllık 260 milyon dolarlık bir görev emrini duyurdu. • ManTech, Deniz Deniz Sistemleri Komutanlığından beş yıllık 87 milyon dolarlık bir görev emri aldığını duyurdu. • Deniz Yüzey Harp Merkezi Dahlgren bölümü bir ana sözleşme verdi. • ABD ordusunu, istihbarat topluluğunu ve ticari uzay varlıklarını şiddetli siber saldırılardan korumaya yardımcı olmak için Space Range'i piyasaya sürüyor. • Yüzey Harp Merkezi beş yıllık 920 milyon dolarlık bir ana görev emri verildiğini duyurdu. • ManTech, Deniz Piyadeleri Sistemler Komutanlığı'na bilimsel ve teknik bilgi desteği sağlamak üzere beş yıllık 67 milyon dolarlık bir görev emri aldığını duyurdu. • Red Hat hibrit bulut ve açık kaynak teknoloji çözümlerinden yararlanan En İyi Savunma Bakanlığı çözümü için Red Hat Partner ödülünü kazandığını duyurdu (2021) • ManTech bugün, Savunma Bakanlığı ile 61 milyon dolarlık bir sözleşme imzalandığını duyurdu. • ManTech bugün, ABD Donanması için beş yıllık 110 milyon dolarlık bir sözleşme duyurdu.							
Risk Faktörleri	• İşimiz, Covid-19 pandemisinden veya diğer benzer küresel sağlık pandemilerinden, salgınlardan ve/veya diğer hastalık salgınlarından olumsuz etkilenebilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (ManTech 2021, https://www.mantech.com/).

Tablo 40: Parsons Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	7,4	-1,1	-1,9	-7,0	-9,8	-10,2	3.919	-0,9
Savunma Geliri	13,0	3,3	2,5	-9,4	-5,2	-8,3	1.920	1,2
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	1,8	0
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	15.500	-3,1
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Federal çözümler pazarımızda üst düzey işler kazanmaya ve kritik altyapı segmentimizde gelir artışı sağlamaya devam ediyoruz. • Güçlü bilançomuz, düşük kaldıracımız, 400 milyon dolardan fazla çekilmemiş revolver kapasitemiz ve derin birikimimiz bizi Covid-19 belirsizliklerini atlatmak için iyi konumlandırıyor • İnovasyona, çevikliğe ve iş birliğine yönelik uzun geçmişimiz, Parsons'ı farklılaştırmaya devam ediyor ve daha fazla teknoloji ve işlemsel çözüm sunmak için geçişimizi hızlandırıyor. • Güçlü operasyonel performansımız, yüksek öncelikli ulusal güvenlik pazarlarında büyük yeni sözleşmeler kazanmamızı sağladı. • İnsanlarımıza, teknolojimize ve birleşme ve satın almalarımıza yatırım yaparak büyümeyi ve farklılaşmayı sağlamak için güçlü bilançomuzu ve nakit akışımızı oluşturmaya ve güçlendirmeye devam edeceğiz. Bakış açımızdan heyecan duyuyoruz ve stratejimizin ve portföyümüzün Biden İdaresi'nin ulusal savunma, altyapı ve çevresel öncelikleriyle yakından uyumlu olduğuna inanıyoruz. • İç beklentilerimize ve tarihsel mevsimsel kalıplarımıza uygun sonuçlarla güçlü rezervasyonlar ve önemli marj genişlemesi sağladık. Yaklaşık 1 milyar dolarlık ödülle ikinci çeyreğe güçlü bir başlangıç yapıyoruz ve her iki segmentte de büyüyen ve kalıcı pazarlardaki konumumuzdan heyecan duyuyoruz. • Ayrıca, hedeflenen birleşme ve satın alma stratejimiz doğrultusunda güçlü bilançomuzdan artan satın almalar için yararlanmaya devam edeceğiz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Parsons Corporation ve Adaptive Launch Solutions stratejik bir ortaklık kurdu. • Parsons Corporation bugün, daha önce duyurulan Braxton Science & Technology Group, LLC ve yan kuruluşlarını 300 milyon $ değerinde bir anlaşmayla satın aldığını duyurdu. • Bugün Gaziler Günü'nde, ülkenin en büyük LGBTQ askeri ve kıdemli kar amacı gütmeyen kuruluşu olan Modern Military Association of America, savunma, istihbarat ve kritik altyapı pazarlarında küresel bir teknoloji lideri olan Parsons Corporation ile önemli bir yeni ortaklık duyurdu. • Parsons Corporation bugün, BlackHorse Solutions, Inc.'i 203 milyon dolar değerinde birikerek artan bir anlaşmayla satın almak için kesin bir anlaşmaya girdiğini duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Parsons Corporation, ABD Hava Kuvvetleri tarafından Ordnanc sistemleri tarafından Reddedilen 13 Hava Üssünün Toparlanmasının üretimi, entegrasyonu ve sürdürülmesi için 50,6 milyon dolarlık altı yıllık bir sözleşme ile ödüllendirildi. • Parsons Corporation, şirketin Hava Kuvvetleri Araştırma Laboratuvarı ile yaptığı Küresel Uygulama Araştırma, Geliştirme, Mühendislik ve Bakım belirsiz teslimat/belirsiz miktar sözleşmesi kapsamında toplam 69 milyon dolarlık üç görev siparişi için seçildi. • Parsons Corporation, Intelligence Community tarafından 178 milyon dolarlık, beş yıllık belirsiz teslimat/belirsiz miktar sözleşmesine layık görüldü. • Parsons Corporation, Ortak Tüm Etki Alanı Komuta ve Kontrolünü etkinleştirmek için açık sistem tasarımından, modern yazılımdan ve algoritma geliştirmesinden yararlanarak, platformlar ve etki alanları arasında yeteneklerin olgunlaşması, gösterilmesi ve çoğaltılması için 950.000.000 $'lık bir sınırsız teslimat/belirsiz miktar tavan sözleşmesi ile ödüllendirildi.							

Tablo 40: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Parsons Corporation, Intelligence Community tarafından 32 milyon dolarlık iki yıllık bir sözleşmeyle ödüllendirildi. • Parsons Corporation, ABD Ordusu Mühendisler Birliği Mühendislik ve Destek Merkezi aracılığıyla yapılan bir kamu hizmeti izleme ve kontrol sistemleri sözleşmesinde bir koltuk için seçildi. • Parsons Corporation, Genel Hizmetler İdaresi tarafından, silah sistemlerinin geliştirilmesi ve dayanıklılığı için güvenli ve esnek mimari geliştirme, sistem mühendisliği ve entegrasyon, güvenli iletişim ve siber risk ve tehdit değerlendirmesi sağlamak için bir görev emriyle ödüllendirildi. • Parsons Corporation, Hava Kuvvetleri Araştırma Laboratuvarı'ndan 427 milyon $'lık çoklu ödül, belirsiz teslimat/belirsiz miktarda Küresel Uygulama Araştırma, Geliştirme, Mühendislik ve Bakım sözleşmesinde bir pozisyon ve ilk görev emri kazandı. • PARsons Corporation, dünya çapında tasarım, inşaat yönetimi ve Hava Kuvvetleri Üslerinin restorasyonu ve modernizasyonu dahil olmak üzere mimari mühendislik yetenekleri için ABD Hava Kuvvetleri İnşaat Mühendisi Merkezi tarafından belirsiz teslimat, belirsiz miktar çoklu ödül görev emri sözleşmesine layık görüldü. 2021 • Parsons Corporation, ABD Ordusu Savaş Yeteneklerini Geliştirme Komutanlığı Ordu Araştırma Laboratuvarı tarafından, Ordunun gelecek vizyonunun bir parçası olarak Amerika Birleşik Devletleri savaşçılarına teknolojik üstünlük sağlayacak keşifsel, yıkıcı teknoloji geliştirmek için beş yıllık 69 milyon dolarlık bir sözleşme ile ödüllendirildi. • Parsons Corporation, Savunma İstihbarat Teşkilatı tarafından Bilgi Teknolojileri Kurumsal III Çözümleri için belirsiz teslimat, belirsiz miktarda çoklu ödül görev emri sözleşmesi ile ödüllendirildi. • Parsons Corporation, İstihbarat Topluluğunun C5ISR, egzersiz, operasyonlar ve bilgi hizmetleri için küresel siber ve istihbarat teknolojilerini geliştiren profesyonel hizmetler için ABD Genel Hizmetler İdaresi tarafından 618 milyon dolarlık bir görev emri aldı. • Parsons Corporation, Durumsal Farkındalık için Entegre Çözümler için Uzay ve Füze Sistemleri Merkezi Özel Programlar Müdürlüğü tarafından potansiyel olarak 185 milyon $'a varan bir değere sahip bir görev emri sözleşmesi ile ödüllendirildi.
Risk Faktörleri	• İşimiz, faaliyet sonuçlarımız, finansal durumumuz, nakit akışlarımız ve hisse senedi fiyatımız pandemilerden, salgın hastalıklardan veya mevcut küresel Covid-19 pandemisi ve pandemi sonrası etkiler gibi diğer halk sağlığı acil durumlarından olumsuz etkilenebilir.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Parsons Corporation 2021, https://www.parsons.com/).

Tablo 41: BWX Technologies

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	30,2	7,0	2,6	11,0	-2,6	0,2	2.124	12,1
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.635	11,0
Ar-Ge Yatırımı	-11,0	-24,4	-42,7	28,6	0	-13,0	14	-20,0
İstihdam Sayısı	0	0,7	0,7	0	0	0	6.700	1,5
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Deniz nükleer üretim işimizdeki büyümenin öncülüğünde rekor gelirler ve kazançlar ile oldukça güçlü bir 2020 ilk çeyreği geçirdik. • Öncelikle Nükleer Enerji Grubu müşterilerinden Covid-19 ile ilgili bazı ticari etkiler görüyor olsak da maliyet azaltma girişimleriyle birlikte ilk çeyrek performansı, 2020 kazanç kılavuzumuzu yinelememize neden oldu. • Nükleer Operasyonlar Grubu, görev açısından kritik nükleer bileşenler için sürekli müşteri desteği ile Şirketin 2020 performansının temel taşı olmaya devam ediyor. • Nükleer Enerji Grubu hem ticari nükleer enerji hem de nükleer tıp işlerinde olumlu bir seyir izliyor ve ayrıca pandeminin yarattığı olumsuz mali baskıyı dengelemek için tasarlanan Kanada Covid-19 Ekonomik Müdahale Planı kapsamında fon sağlamayı başardı. • 2020, pandemi nedeniyle işletmeye bazı olağanüstü baskılar getirse de iş gücümüzü ve işimizi korumak için sıkı prosedürler, uygulamalar ve politika ile ısrar ettik. • Enerji Bakanlığı saha yönetimi ve çevresel iyileştirme portföyünün yeniden inşasına devam etmek ve güçlü bir varlık geliştirmek dahil olmak üzere önemli uzun vadeli fırsatlara karşı ilerlememizin aşamalı olarak doğrulanmasını sağlamasını bekliyoruz. • Sağlam ilk çeyrek sonuçları, mikroreaktör programlarında yeni kazanımlar, yeni anlaşmalar ve tıbbi izotoplardaki ilerleme ve Deniz Reaktörleri ile çok yıllı fiyatlandırma anlaşmasının tamamlanması ve rezervasyonu dâhil olmak üzere birçok önemli dönüm noktasının elde edilmesiyle tamamlandı • Bu kilometre taşları, iş yükünü rekor seviyelere çıkarmakla kalmıyor, aynı zamanda stratejik olarak şirketi yürütmek ve büyümeye devam etmek için konumlandırıyor.							
Çeşitlenme Stratejisi	• BWX Technologies, Laker Energy Products Inc.'i satın aldığını duyurdu. • BWXT Medical Ltd. ve Global Medical Solutions, Ltd., Asya-Pasifik'te radyoizotoplar ve radyofarmasötikler üretmek ve dağıtmak için bir ortak girişime girdi. • İşlem, BWXT'nin küresel müşteri tabanı için kritik CANDU bileşenleri portföyünü genişletiyor • BWX Technologies, Amerika Birleşik Devletleri merkezli ticari nükleer hizmetler işletmesini Framatome'a devretme sürecini tamamladığını duyurdu. Bu stratejik elden çıkarma, çekirdek hükümet nükleer üretim ve saha operasyonları işlerimize daha keskin bir odaklanma anlamına geliyor. • BWXT Medical Ltd. ve Global Medical Solutions, Ltd., Asya-Pasifik'te radyoizotoplar ve radyofarmasötikler üretmek ve dağıtmak için bir ortak girişime girdi (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• BWX Technologies, bağlı kuruluşu BWXT Nükleer Operasyonlar Grubu'nun TRISO nükleer yakıt hattı yeniden başlatma projesini tamamladığını ve Lynchburg tesisinde aktif olarak yakıt ürettiğini duyurdu. • BWX Technologies, bağlı kuruluşu olan BWXT Nükleer Operasyonlar Grubu'nun iki ayrı program kapsamında toplam 35 milyon $'lık sözleşme kazandığını duyurdu. • BWX Technologies, yaptığı açıklamada, yan kuruluşu Nuclear Fuel Services, gelecekteki yüksek oranda zenginleştirilmiş uranyum dönüştürme ve arıtma hizmetlerine hazırlanmak için Ulusal Nükleer Güvenlik İdaresi'nden 57,5 milyon dolarlık bir sözleşme aldığını duyurdu. • BWX Technologies, bir nükleer tıp şirketi olan bağlı kuruluşu BWXT ITG Canada, Inc.'in şirketin ürünleri, müşteri tabanı ve stratejisi ile daha iyi uyum sağlamak için BWXT Medical Ltd. olarak yeniden adlandırıldığını duyurdu.							

Tablo 41: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• BWX Technologies, ABD Enerji Bakanlığı tarafından 106,6 milyon dolarlık bir mikroreaktör geliştirme projesine liderlik etmek üzere seçildiğini duyurdu. • Ontario Power Generation Kanada Nükleer Sürdürülebilirlik Merkezi, Laurentis Energy Partners ve BWXT Canada Ltd. arasında OPG'nin nükleer tesislerinde ağır suyun geri dönüşümüne yardımcı olacak teknoloji geliştirmek için yenilikçi bir iş birliği anlaşması yaptığını duyurdu. • LEP ve BWXT arasındaki proje, OPG'nin Pickering ve Darlington Nükleer Üretim İstasyonları gibi Kanada basınçlı ağır su reaktörlerini soğutmak için kullanılan ağır suyu geri dönüştürmek için yeni teknolojiler geliştirecek. Ağır su geri dönüştürüldüğünde, farmasötikler, tıbbi teşhisler ve fiber optik dahil yeni nesil elektronikler dahil olmak üzere artan sayıda nükleer olmayan uygulamada kullanılacaktır. • BWX Technologies'in bir yan kuruluşu tarafından yönetilen bir ekip, ABD Enerji Bakanlığı'nın Hanford Sitesinde Tank Kapatma Sözleşmesi ile ödüllendirildi. • BWX Technologies, ABD Enerji Bakanlığı'nın, CH2M Hill BWXT West Valley, LLC'nin New York Eyaletindeki West Valley Gösteri Projesi'ndeki temizleme sözleşmesini 39 ay daha Haziran 2023'e kadar uzattığını duyurdu. • BWX Technologies, ABD Deniz Kuvvetleri Nükleer Tahrik Programının 2020 yılının ilk çeyreğinde BWXT'nin yan kuruluşu Nuclear Fuel Services, Inc. ile ülkenin nükleer denizaltılarını ve uçak gemilerini desteklemek için yakıt üretim çalışmaları için yaklaşık 128 milyon dolarlık sözleşme opsiyonlarını kullandığını duyurdu. • BWX Technologies, yan kuruluşu BWXT Advanced Technologies tarafından yönetilen bir ekibe, bir mobil nükleer reaktör tasarım projesi için Savunma Bakanlığı, Stratejik Yetenekler Ofisi tarafından 14 milyon dolarlık bir sözleşme verildiğini duyurdu. • BWX Technologies, bugün, BWXT Nuclear Operations Group, Inc.'in bağlı kuruluşuna, Energy Department's Oak Ridge Ulusal Laboratuvarı tarafından Dönüşümsel Zorluk Reaktörünün sürekli gelişimini desteklemek için TRISO nükleer yakıtı üretmek üzere bir sözleşme verildiğini duyurdu. • BWX Technologies, ABD Deniz Kuvvetleri Nükleer Tahrik Programının, deniz nükleer reaktör bileşenlerinin üretimi için toplam yaklaşık 1 milyar dolarlık opsiyonlu yeni sözleşmeler olan BWXT Nükleer Operasyonlar Grubu'na yan kuruluş verdiğini duyurdu. • BWX Technologies, ABD Enerji Bakanlığı Ulusal Nükleer Güvenlik İdaresi'nin, uranyum-molibden alaşımlı High Assay Low Enriched Uranium yakıt üreticisi olarak bağlı kuruluşu BWXT Nuclear Operations Group ile ilk olarak 3,6 milyon dolarlık bir sözleşme imzaladığını duyurdu. Mevcut yüksek zenginleştirilmiş uranyum kullanımından elde edilen yüksek performanslı ABD araştırma reaktörleri. • BWX Technologies, donanma nükleer reaktör bileşenleri ve yakıt üretimi için gelecek yıl seçenekleri de dahil olmak üzere toplam yaklaşık 2,2 milyar dolarlık ABD Deniz Kuvvetleri Nükleer Tahrik Programı sözleşmelerinin verildiğini duyurdu (2021). • WX Technologies, Portsmouth Gaz Difüzyon Tesisi'ndeki çevre yönetimi çalışmaları için ABD Enerji Bakanlığı'ndan opsiyonlar dahil 690 milyon $'a varan bir sözleşme uzatmasını duyurdu (2021). • BWX Technologies, Savunma Bakanlığı'nın Stratejik Yetenekler Ofisi'nden (SCO) ikinci aşaması kapsamında taşınabilir bir mikroreaktör prototipinin nihai tasarımı için 28 milyon $'lık 12 aylık bir sözleşme imzaladığını duyurdu (2021). • BWX Technologies, Nuclear Fuel Services gelecekteki yüksek oranda zenginleştirilmiş uranyum dönüşümüne hazırlanmak için Ulusal Nükleer Güvenlik İdaresi'nden 57.5 milyon dolarlık bir sözleşme aldığını duyurdu (2021).
Risk Faktörleri	• Yakın zamanda ortaya çıkan Covid-19 hastalığı gibi fiili veya tehdit altındaki halk sağlığı salgınları veya salgınları, işimiz ve faaliyet sonuçlarımız üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olabilir.

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (BWX Technologies 2021, https://www.bwxt.com/).

Tablo 42: Ball Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	0	-7,1	4,7	14,1	12,2	23,5	11.781	2,7
Savunma Geliri	31,7	15,6	20,6	5,5	-1,8	4,8	1.495	18,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	47	6,8
İstihdam Sayısı	0	0	0	17,5	0	0	21.500	17,5
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Alüminyum ambalaj çözümlerine yönelik müşteri ve tüketici talebi, Kuzey Amerika'daki arzı geride bırakmaya devam ederken ve ABD hükümeti için kritik misyonları destekleyen havacılık ve uzay işimizle, daha önce duyurulan büyüme projelerimiz, 2020 ve sonrasında çok ihtiyaç duyulan kapasiteyi ekleme yolunda büyük ölçüde ilerliyor. • Küresel içecek, aerosol ve havacılık işletmelerimiz, küresel pandeminin ilk etkisinin ardından hızla toparlandı ve tümü, ikinci yarıda ve sonrasında iyileştirilmiş performans için bu çeyrekten ivmeyle çıkıyor. • Şirketimiz mevcut ortamda iyi bir konumdadır ve odak noktamız, çalışanlarımızın güvenliği ve müşterilerimizin başarısının yanı sıra hissedarlarımıza önemli bir değer sağlamak için çeşitli sermaye projelerimizin verimli ve etkin bir şekilde başlatılmasına devam etmektedir. • Alüminyum ambalaj ürünlerimiz ve havacılık teknolojilerimiz için önemli talep artışı devam ediyor. • Georgia, Roma'daki alüminyum kap üretim tesisinin dördüncü çeyrekte başarılı bir şekilde devreye alınması, 2021'in ilk yarısında yeni alüminyum bardağın Kuzey Amerika'daki perakende lansmanını destekleyecek. • Ekibimizin uyum sağlama ve birlikte güvenli bir şekilde çalışma yeteneği sayesinde yüksek bir seviyeye ulaşmaya devam ediyoruz. Drive for 10 vizyonumuz ve kalıcı kültürümüz, kısa vadeli zorlukları başarıyla aşmamıza ve sürdürülebilir alüminyum ambalaj ve havacılık teknolojileri için büyümeyi sağlamak için uzun vadeli fırsatlara yatırım yapmamıza olanak tanıyor. • Rekor birikme iş yükü elde etmek için yeni havacılık ve uzay sözleşmeleri imzaladı. • Yüksek düzeyde yürütülen küresel operasyonlara ek olarak, şirket yeni Pittston, Pennsylvania, içecek kutusu üretim tesisini faaliyete geçirdi, daha fazla küresel kapasite yatırımına başladı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde perakende satışta The Aluminium Cup'ı başarıyla başlattı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Ball Corporation ve Kroenke Sports & Entertainment, iyileştirilmiş geri dönüşüm programları ve tüketici eğitimi yoluyla spor ve eğlencede sürdürülebilirliği geliştirmek için küresel ortaklık açıkladı • Ball, Brezilya'daki Tubex Alüminyum Aerosol paketleme işini satın alma işlemini tamamladı • Ball, Ball Aluminium Cup'ın perakende ve tesis içi lansmanı için acosta ile ulusal ortaklığını duyurdu							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Ball Corporation 2021, https://www.ball.com/).

Tablo 43: Aerojet Rocketdyne Holdings

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-3,2	5,6	9,5	6,4	4,2	8,6	2.073	4,6
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.472	-25,7
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	55,8	-14,3
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	4.969	3,2
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Satışlar, 2019'un ilk çeyreğinde meydana gelen son AJ-60 katı roket motorunun sevkiyatı ve iptal edilen RKV programından kaynaklanan rüzgarlar nedeniyle yıldan yıla %3 düştü. • Covid-19 pandemisinin Aerojet Rocketdyne üzerindeki tam etkileri henüz bilinmemekle birlikte, çalışanlarımızın esnek olmalarından, disiplini sürdürmelerinden ve ulusumuzu savunmak ve daha fazla uzay araştırmaları için gerekli ürünleri sunmaya devam etmelerinden çok memnunum. • Çeyrekteki satışlar, öncelikle GMLRS ve MRBM dahil olmak üzere savunma programlarındaki büyümenin etkisiyle yıldan yıla %6 arttı. • Büyüme, savunma işinde GMLRS ve MRBM programları ve uzay işinde RS-25 programı tarafından yönlendirildi. • 2020'de küresel Covid-19 pandemisi ile karşılaşılan zorluklara rağmen, çalışanlarımız ve tedarikçilerimiz müşterilerimizin beklentilerini karşılama ve aşma konusunda ortak bir taahhüt sergilediler. • Aralık ayında Lockheed Martin tarafından toplam özsermaye değeri 5 milyar $ olan tamamı nakit bir işlemle satın alınacak bir anlaşmayı duyurduk. • 2021 yılına güçlü bir ilk çeyrekle başlıyoruz. • Ekip, yeni geliştirme programlarımızı uygularken harika bir iş çıkarıyor ve 2021'in geri kalanını başarılı bir şekilde geçirmeyi dört gözle bekliyoruz. • Aerojet Rocketdyne Holdings, Inc. CEO'su ve Başkanı Eileen P. Drake, Aerojet Rocketdyne'ın güçlü bir büyüme ve sağlam kar marjları ile harika bir ikinci çeyrek geçirdiğini söyledi. • GBSD de dahil olmak üzere yeni geliştirme programlarından beklenen satış artışının yanı sıra eski program portföyümüzdeki sürekli büyümeyi görüyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi								
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Aerojet Rocketdyne'nin özel metal tedarikçisi Aerojet Ordnance Tennessee bugün, sekiz milyonuncu M67 el bombası gövdesini son montaj ve ABD Ordusuna teslimat için Day & Zimmermann'a teslim ederek önemli bir üretim dönüm noktasına ulaştığını duyurdu (2021). • Aerojet Rocketdyne, MK 54 MOD 2 Gelişmiş Hafif Torpido için gelişmiş bir tahrik sistemi geliştirmek üzere ABD Donanması tarafından 63,2 milyon dolarlık Diğer İşlem Otoritesi ile ödüllendirildi (2021).							
Risk Faktörleri	• Faaliyet sonuçlarımız ve finansal durumumuz, Covid-19 pandemisi ve bunun sonucunda ortaya çıkan ekonomik aksamalardan olumsuz etkilenebilir. Sözleşmelerimizde maliyet aşımları yaşarsak, finansal sonuçlarımızı ve yeni sözleşmeler kazanma yeteneğimizi olumsuz yönde etkileyebilecek fazla maliyetleri üstlenmek zorunda kalırız.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Aerojet Rocketdyne Holdings 2021, https://aerojetrocketdyne.com/).

Tablo 44: Vectrus

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	8,0	1,5	-1,9	-2,5	23,6	39,9	1.395	0,9
Savunma Geliri	8,0	1,5	-1,9	-2,5	23,6	39,9	1,383	0,9
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	0	0	-1,4	0	29,6	0	7.100	-1,4
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• ABD hükümetiyle uzun vadeli sözleşmelerden oluşan birikmiş iş yığınımızla bir araya gelen bu temel yetkinlik, iş modelimizin temelini oluşturan öngörülebilir serbest nakit akışıyla işletim ve finansal esneklik yaratıyor. • Özellikle gelir akışlarımızı çeşitlendirme ve birleşik altyapı pazarındaki liderlik konumumuzu ilerletme ile ilgili olarak, büyüme stratejimizi tüm cephelerde iyi bir şekilde uygulamaya devam ettik. • Boyut olarak mütevazı olsa da bu ana sözleşme, geleneksel altyapı ve entegre dijital hizmetlerin kesişim noktasında yeteneklerimizi genişletmeye yönelik bilinçli, stratejik ve dönüşümsel yatırımımızın sonucudur. • Aralık ayında Vectrus, Ordu Haberleşme Operasyonları, Bakımı ve Savunması yarışmasının galibi olarak resmen ilan edildi. • Son olarak, 31 Aralık 2020'de Vectrus, birleşik altyapı stratejimizi hızlandıran ve müşterilerimize küresel olarak daha entegre ve kapsamlı bir çözüm paketi sunmamızı sağlayan iki şirket Zenetex ve HHB'yi satın aldı. • Zenetex, mühendislik ve dijital entegrasyon tekliflerimizi genişletirken, hayati savunma havacılık programları için üst düzey lojistik, entegre güvenlik, kritik görev hazırlık hizmetleri gibi yeni yetenekler getiriyor. Önemli olan, satın alma, yeni istihbarat ve yabancı askeri müşterilere benzersiz erişim sağlayarak gelecekteki büyüme için kilit kanallar sağlıyor. • Büyümeyi hızlandırmak ve iş için daha büyük fırsatlar sağlamak için birleşik yeteneklerimizi kullanmayı dört gözle bekliyoruz. • Vectrus'un birleşik altyapı pazarını desteklemek için daha entegre ve kapsamlı bir çözüm paketi sunmak için yetenekleri nasıl geliştirdiğini ve teknolojiyi nasıl yerleştirdiğini gösteriyor.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Vectrus, Zenetex'i satın almak için kesin bir anlaşma imzaladığını duyurdu. • Vectrus, Herndon's Zenetex LLC'yi 112 milyon dolarlık bir anlaşmayla satın aldı. • Colorado Springs savunucusu, Virginia şirketini satın alarak genişliyor. • Vectrus, Inc. HHB Systems'i satın aldığını duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• ABD Ordusu tarafından 882.485.046 $ maliyet artı sabit ücretli bir sözleşme verildiğini duyurdu. • Vectrus, ABD Donanması'ndan196 milyon dolarlık bir firma-sabit-fiyat sözleşmesi kazandığını duyurdu. • 8 Ekim'de Pentagon, ülke çapındaki askeri tesislerde beşinci nesil kablosuz ağların kullanımını test edecek birkaç şirkete 600 milyon dolarlık sözleşme verdi. • Vectrus, Bahreyn'deki Isa Hava Üssü ve tesisin dış destek tesislerine operasyon desteği sağlamak için ABD Donanması'ndan sekiz yıllık, 210 milyon dolarlık potansiyel bir sözleşme kazandı. • Vectrus Hava Kuvvetleri Sözleşme Geliştirme Programında veya 6,4 milyar dolarlık IDIQ sözleşmeli aracı AFCAP V'de bir pozisyon aldı.							
Risk Faktörleri	• Başta Covid-19 olmak üzere sağlık salgınları, pandemiler ve benzeri salgınlarla ilgili, işimizi, finansal durumumuzu, faaliyet sonuçlarımızı ve/veya nakit akışlarımızı önemli ölçüde olumsuz etkileyebilecek çeşitli risklerle karşı karşıyayız.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Vectrus 2021, https://www.vectrus.com/).

Tablo 45: Curtiss-Wright Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	4,0	-14,0	-7,0	2,0	-1,0	13,0	2.391	-4,0
Savunma Geliri	26,0	5,0	11,0	27,0	30,0	16,0	1.263	17,0
Ar-Ge Yatırımı	6,0	-3,0	-4,0	15,0	19,4	26,9	74,5	3,0
İstihdam Sayısı	0	-2,0	-7,0	-1,0	0	0	8.200	-10,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Savunma pazarlarımızdaki sağlam satış büyümesini, devam eden maliyet sınırlama girişimlerimizin faydalarını ve çeyrekte %247'lik sağlam bir serbest nakit akışı dönüşümü sağlayan güçlü serbest nakit akışını yansıtıyor. • 2020'nin geri kalanına baktığımızda, Covid-19 pandemisinden kaynaklanan düşük ikinci çeyrek talebinden yavaş yavaş toparlanırken, ticari pazarlarımızda sıralı iyileşme ile birlikte güçlü kalmaya devam eden savunma pazarlarımızda genel büyümenin devam etmesini bekliyoruz. • Ticari nihai pazarlarımızdaki zorlu koşulların hafifletilmesine yönelik zor, ancak temel yeniden yapılandırma eylemlerini artırıyor ve hızlandırıyoruz. • Savunma pazarlarımızda beklenenden daha güçlü satış büyümesinin öncülüğünde, üçüncü çeyrekte 1.85 $'lık düzeltilmiş seyreltilmiş hisse başına kazanç elde ettik. • Buna ek olarak, her üç segment de satışlarda, faaliyet gelirinde ve faaliyet marjında üç ayda bir art arda iyileşme gösterdi ve ayrıca devam eden maliyet sınırlama ve yeniden yapılandırma girişimlerimizin sağladığı tasarruflardan faydalandı. • Ayrıca, güçlü finansal performansımız, yeniden yapılandırma faaliyetlerimizden kaynaklanan tasarrufları ve fırsatçı hisse geri alım faaliyetimizin faydasını yansıtmaktadır. • Ek olarak, bugün işimizi temel stratejilerimize ve sektördeki itici güçlerimize daha iyi uyum sağlamak ve aynı zamanda portföyümüzü yatırımcılar için basitleştirmeye yardımcı olmak için yeni segment ve nihai pazar yapılarını duyuruyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Curtiss-Wright Corporation, Pacific Star Communications, Inc.'i 400 milyon $ nakit karşılığında satın aldığını duyurdu. • Curtiss-Wright Corporation, Dyna-Flo Control Valve Services Ltd.'nin hisselerini 81 milyon CAD nakit karşılığında satın almak için bir anlaşma yaptığını duyurdu. • Curtiss-Wright Corporation, 901D Holdings, LLC'yi 132 milyon dolar nakit karşılığında satın aldığını duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Curtiss-Wright Corporation bugün, ABD Donanması'nın Virginia sınıfı nükleer enerjili saldırı denizaltısı Columbia sınıfı için sevk valfleri, pompalar ve gelişmiş enstrümantasyon ve kontrol sistemleri sağlamak üzere 220 milyon doları aşan değerde sözleşmeler kazandığını duyurdu.							
Risk Faktörleri	• Covid-19 salgını, işimizi olumsuz etkiledi ve doğası ve kapsamı son derece belirsiz ve öngörülemeyen riskler oluşturuyor.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Curtiss-Wright Corporation 2021, https://curtisswright.com/).

Tablo 46: Moog

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	6,4	-11,3	-7,6	11,0	-3,8	7,6	2.884	-0,7
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.240	15,0
Ar-Ge Yatırımı	-13,9	-12,9	-10,9	-11,3	14,1	22,2	110,8	-12,0
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	12.623	16,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Çeyrek çok güçlüydü ve pandeminin etkisi operasyonlarımızı ancak çeyreğin sonlarında etkilemeye başladı. • İleriye baktığımızda, pazarlardaki çeşitliliğimiz ve güçlü bilançomuz kısa vadeli zorlukların üstesinden gelmenin anahtarı olurken, franchise'ımızın gücü ve temel iş yaklaşımımız uzun vadeli başarımızın temelidir. • Sonuçlarımız, pazarlardaki çeşitliliğimizin önemini yansıtıyor. Bu çeşitlilik ve güçlü bilançomuz, günümüzün zorluklarını aşmanın anahtarıdır. • Son üç ayda harcamaları azaltmak ve işletmemizi yeniden boyutlandırmak için harekete geçtik. • Küresel Covid-19 pandemisinin etkileri ticari uçak programlarımızı ve endüstriyel otomasyon ürünlerimizi olumsuz etkilediğinden 2020'de net satışlar 2019'a göre azaldı. Bu düşüşler, askeri uçak programlarımıza, uzay ve savunma programlarımıza ve tıbbi ürünlerimize yönelik artan taleple kısmen dengelendi. • Tüm uygulamalarımızda savunma satışları güçlüydü. • Pazar çeşitliliği ve finansal sağduyu, son 12 ayda bize rehberlik etti ve ileriye dönük işimizin özü olmaya devam edecek.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Moog bugün, Genesys Aerosystems Group'u yaklaşık 77,7 milyon dolarlık bir satın alma fiyatı karşılığında satın aldığını duyurdu. • Moog, bugün, Radford, Virginia'da bulunan Pentair'in bir yan kuruluşu olan Aspen Motion Technologies'i satın aldığını duyurdu. • Moog, bugün Animatics Corporation'ı satın aldığını duyurdu. • Moog, bugün Tritech International Limited'i satın aldığını duyurdu. • Moog, yeni Melbourne tesisinin genişletilmesi için resmi olarak ilk adımı attı. • Moog, bölgesel bir destek merkezinin açılışıyla Huntsville, Alabama'daki genişlemesini duyurmaktan mutluluk duyar. • Moog, Tewkesbury, Gloucestershire, Birleşik Krallık'ta 184.000 metrekarelik yeni bir üretim tesisi için 35 yıllık kiralamayı kabul etti. Son teknoloji havacılık üretim tesisi, mühendislik ve yönetim ofislerini bünyesinde barındıracak ve 2023'te faaliyete geçmesi bekleniyor. • Moog, Voith Group, 29 Nisan 2020'de Rutesheim merkezli HMS – Hybrid Motion Solutions GmbH ortak girişimini oluşturmak için sözleşmeler imzaladı. • Moog, bugün, şirketin Navigation Aids işinin varlıklarını Thales'e satmak için kesin bir anlaşmaya girdiğini duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Moog, bugün, Uzay ve Savunma Segmentinin Leonardo DRS tarafından ABD Ordusunun Manevra Kısa Menzilli Hava Savunma Artışı 1 programı için 28 Yeniden Yapılandırılabilir Entegre Silah Platformu kulesi tedarik etmek üzere seçildiğini duyurdu (2021).							
Risk Faktörleri	• Faaliyetlerimiz, finansal durumumuz, nakit akışlarımız ve müşterilerimiz ile tedarikçilerimiz üzerinde önemli olumsuz sonuçları olabilecek küresel Covid-19 salgını gibi sağlık pandemileriyle ilgili çeşitli risklerle karşı karşıyayız.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Moog Inc 2021, https://www.moog.com/).

Tablo 47: Viasat

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	6,2	-1,3	-6,4	-2,2	0,7	25,5	2.256	-2,0
Savunma Geliri	4,4	0,0	-13,0	-9,2	-2,1	4,2	1.066	-6,0
Ar-Ge Yatırımı	-2,0	-17,6	-19,0	-10,6	4,6	24,6	115	-11,5
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	5.800	-1,7
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Viasat, entegre bir dizi yatay pazarda çeşitli ürün ve hizmet portföyü sunmak için dikey entegrasyonu kullanma stratejisi ile inşa edilmiştir. • İyi bir iş karışımına sahip olmak geçmiş krizlerde bizi korudu ve bugün önemli bir güç kaynağı. • Hükümet Sistemleri segmentimizde, biriktirme listesine dahil olmayan, ancak taktik veri bağlantıları ve bir dizi ek ürün ve hizmet için sözleşme yolları sağlayan iki büyük Belirsiz Teslimat/Belirsiz miktar sözleşmesi aldık. • Stratejimiz ve ilgili finansal performansımız, pandeminin bazı son pazarlarımızda daha yüksek riskli, daha az çeşitli ve finansal olarak daha az istikrarlı rakiplere ciddi zorluklar getirdiği bir zamanda agresif bir duruş sürdürmemize izin veriyor. • Belirsizlik ve oynaklıkla birlikte fırsat geliyor ve pazar lideri konumlarımızı genişletmeyi umuyoruz. • Pazarlar arasında dönme yeteneğimiz, çeşitli iş segmenti yaklaşımımızın, dikey entegrasyon stratejimizin ve esnek ağ mimarimizin değerini vurgular. • Uydu Hizmetleri segmenti görünümümüz sağlamdır ve IFC ve kurumsal pazarlardan daha büyük katkılar beklenmektedir. • Devam eden gelir artışı beklememize rağmen, marjlar muhtemelen yeni pazara giriş maliyetleri ve mali yılın ilerleyen saatlerinde ViaSat-3 (Amerika) lansmanı ile ilişkili altyapı giderleri tarafından bir şekilde baskılanacak. • Geçen mali yılın büyük bölümünde Covid-19'un olumsuz etkilerine rağmen, segmentlerimizin her biri için 2022 Mali Yılı'na giden ivmeyi oluşturmak için gerekli ayarlamaları yaptık. • FY2022 için Uydu Hizmetleri segmenti görünümü güçlü kalmaya devam ediyor.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Global bir iletişim şirketi olan Viasat, bugün, ultra güvenli, akıllı ağ çözümleri ve özel uygulamalar konusunda lider bir sağlayıcı olan RigNet'i satın almak için kesin bir anlaşmaya girdiğini duyurdu. • Viasat bugün, dünya çapında ticari müşterilere, hükümetlere ve Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı ve daha geniş savunma kullanıcılarına özel olarak güvenli ses ve veri yetenekleri sağlamak için birinci sınıf siber çözüm sağlayıcısı Cyber1st ile iş birliği yapmak için bir anlaşma yaptığını duyurdu. • Küresel bir iletişim şirketi olan Viasat Inc ve Brezilya'nın en büyük ödemeli uydu TV operatörü olan SKY Brasil ile bir ortaklık duyurdu (2021). • Küresel bir iletişim şirketi olan Viasat, bugün, Blacktree Technology, Pty Ltd ile bir Stratejik İttifak Anlaşması imzaladığını duyurdu. • Ticari ve devlet operatörlerine, MRO'lara ve OEM'lere havacılık hizmetleri sağlayan lider bir sağlayıcı olan AAR, Viasat'ın uçuş içi bağlantı ürünleri için lojistik, onarım ve satış sonrası yönetim hizmetleri sağlamak üzere küresel bir iletişim şirketi olan Viasat ile anlaşmasını genişletti.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri	• Covid-19 Pandemisi işimiz, mali durumumuz ve faaliyet sonuçlarımız üzerinde maddi olumsuz etkilere sahip olabilir							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Viasat 2021, https://www.viasat.com/)

Tablo 48: Maxar Technologies

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-11,6	6,5	5,6	13,9	2,9	7,7	1.723	3,4
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.062	13,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	15	50,0
İstihdam Sayısı	0	0	0	7,5	2,3	0	4.300	7,5
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Müşterilerden gelen sağlam talep ve çeşitlendirme stratejimizin devam eden başarısını göstererek, Earth Intelligence'da sağlam gelir artışı ve çeyrekten çeyreğe konsolide birikim büyümesi sağladık. • Space Infrastructure hem sivil hem de ticari müşterilerden gelen son çeşitlendirilmiş rezervasyonların hemen ardından büyümeye geri dönerken, Earth Intelligence'da bir çeyrek daha sağlam gelir artışı sağladık. Ayrıca, Dünya İstihbarat ve Uzay Altyapısı segmentlerimizde hem hükümet hem de ticari müşterilerle çeşitlendirilmiş bir dizi ödülde önemli birikmiş iş yükü artışının keyfini çıkardık. • Dünya İstihbaratında, ticari ve uluslararası hükümet müşterileriyle birkaç yenileme imzaladık ve eğitim, taktik ve istihbarat görevlerini desteklemek için ABD Ordusu ve Ulusal Jeo-uzaysal İstihbarat Teşkilatı ile ödüller aldık. Uzay Altyapısında önemli kazanımlar arasında NASA ile bir sözleşme değişikliği ve ulusal güvenlik görevlerini destekleyen çeşitli çalışma sözleşmeleri yer aldı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Maxar Technologies, daha önce duyurulan 3D veri ve analitik firması Vricon, Inc.'i yaklaşık 140 milyon dolar veya kapanışta yaklaşık 115 milyon dolarlık tahmini nakit karşılığında satın aldığını duyurdu. • Maxar Technologies, bugün uydu operatörü Intelsat için dört coğrafi sabit iletişim uydusu kuracağını duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Maxar Technologies, doğrudan aşağı bağlantı taktik yer sistemi sunmak için ABD Ordusu Jeo-uzamsal Merkezi tarafından seçildiğini duyurdu. . • Maxar Technologies, uluslararası savunma ve istihbarat müşterileriyle kesintisiz erişim için dört sözleşmeyi yenilediğini ve 2020'nin ikinci çeyreğinde beşinci bir sözleşmeyi genişlettiğini duyurdu. • Maxar Technologies, ABD Ulusal Jeo-Uzaysal İstihbarat Ajansı ile 20 milyon dolarlık sözleşme imzaladığını duyurdu. • Maxar Technologies, ABD İç Güvenlik Bakanlığı tarafından, birden fazla alandaki araçların davranışlarını geniş ölçekte ve yakın mesafede karakterize etmek ve izlemek için bir analitik sistemi geliştirmek üzere seçildiğini duyurdu. • Dünya İstihbaratı ve Uzay Altyapısında güvenilir bir ortak ve yenilikçi olan Maxar Technologies, bugün NASA tarafından hafif bir robotik kol kullanarak uzayda montaj gösterisi yapmak üzere seçildiğini duyurdu. • Maxar Technologies jeo-uzaysal istihbaratta destek hizmetleri için 48,3 milyon ABD doları değerinde bir ABD Ordusu sözleşmesi kazandığını duyurdu (2021)							
Risk Faktörleri	• Covid-19 pandemisinin ticari faaliyetlerimizi, finansal performansımızı, faaliyet sonuçlarımızı ve hisse senedi fiyatlarımızı ne ölçüde olumsuz etkileyebileceğini tahmin edemiyoruz.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Maxar Technologies 2021, https://www.maxar.com/).

Tablo 49: Howmet Aerospace

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-6,7	-31,1	-36,8	9,2	-26,0	-4,6	5.259	-25,9
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	999	-
Ar-Ge Yatırımı	-55,5	-42,8	-16,6	-33,3	25,0	13,0	17	-39,3
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	19.700	-52,7
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• İlk çeyrek, mart ayında Covid-19 nedeniyle hem Howmet Aerospace hem de Arconic Corporation tesislerinde yaşanan kesintilere rağmen, yıldan yıla ve sırayla daha fazla performans ilerlemesi gösterdi. • Şirket bu olumsuzluklarla karşı karşıya kalırken, sermaye harcamalarının azaltılması ve geçici temettülerin askıya alınmasıyla birlikte diğer nakit tasarrufu eylemleri uygulanmaktadır. • 1 Nisan 2020'de Arconic, işinin iki bağımsız, halka açık şirkete ayrılmasını tamamladı. • Howmet Aerospace bugün 2020'nin ikinci çeyreği sonuçlarını bildirdi ve Şirket, esas olarak Covid-19 ve 737 MAX üretim düşüşlerinden kaynaklanan 1,25 milyar dolarlık gelir bildirdi ve savunma ve endüstriyel gaz türbini pazarlarındaki büyümeyle bir şekilde dengelendi. • 1 Nisan 2020'de Arconic, işinin iki bağımsız, halka açık şirkete ayrılmasını tamamladı. • Howmet Aerospace, Arconic Corporation'ı ayırıp dağıttıktan sonra 1 Nisan 2020'de piyasaya sürüldü. • 2021 için bir platform olarak hizmet etmek üzere 2020 dördüncü çeyrek marj çıkış oranımıza yoğun bir şekilde odaklanarak maliyetleri azaltmak için hızlı ve kararlı bir şekilde hareket ettik. • Savunma havacılık, ticari ulaşım ve endüstriyel gaz türbini pazarlarının sağlıklı ve büyümeye devam etmesini bekliyoruz. Bu faktörlerin yerine getirilmesiyle, Howmet Aerospace'i pandemiden çıkacak ve pazardaki toparlanmadan yararlanmak için güçlü bir konumda olacak şekilde konumlandırdık.							
Çeşitlenme Stratejisi	• 1 Nisan 2020'de Arconic, işinin iki bağımsız, halka açık şirkete ayrılmasını tamamladı.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri	• İşimiz, faaliyet sonuçlarımız, finansal durumumuz ve/veya nakit akışlarımız, Covid-19 pandemisinin etkilerinden önemli ölçüde olumsuz etkilenmeye devam etti ve olmaya devam edebilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Howmet Aerospace 2021, https://www.howmet.com/).

Tablo 50: PAE

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-8,3	-7,5	-4,4	12,9	21,2	16,2	2.715	-1,8
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.140	5,4
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	20.000	0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• İlk çeyrek geliri beklentilerimizin altında gelse de büyük ölçüde zamanlamayla ilgili faktörlerden kaynaklanıyor ve sonuç olarak 2020 mali kılavuzumuzu yineliyoruz. • Covid-19'un etkileri hariç gelir, beklentilerimizle uyumlu ve kârlılık ve nakit akışı beklentileri aştı. • Çeyrek kapanıştan sonra ek ve olumlu not, başarılı borç refinansmanımızı tamamladık ve CENTRA Technology, Inc ile imzalanan satın alma anlaşmasını duyurduk. • Özetle, stratejimiz doğrultusunda güçlü finansal sonuçlar elde ediyor, büyüme, kârlılık ve sermaye yapısı girişimlerimizi gerçekleştiriyoruz. • 2020'de pandeminin sunduğu zorluklara rağmen, kâr marjlarını artırma, borç maliyetimizi düşürme ve stratejik, artan satın almaları tamamlama hedeflerimizi başarıyla gerçekleştirdik. • İşi daha yüksek marjlı sözleşme fırsatlarına doğru genişletme stratejimiz olumlu sonuçlar veriyor. Stratejimizi uygulamaya ve bu güçlü ivmenin üzerine inşa etmeye devam edeceğiz							
Çeşitlenme Stratejisi								
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• PAE, ABD Savunma Bakanlığı tarafından Narkotik ve Küresel Tehditlerle Mücadele sözleşmesi kapsamında 28 milyon dolarlık Karşı İlaç Gözetim Sistemleri görev emriyle ödüllendirildi (2021).							
Risk Faktörleri	• PAE'nin işini aksatabilecek ve gelir kaybına veya daha yüksek harcamalara neden olabilecek Covid-19 gibi halk sağlığı krizleriyle ilgili çeşitli risklerle karşı karşıyayız.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (PAE 2021, https://www.pae.com/).

Tablo 51: Fluor Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-0,4	-1,3	-17,8	-17,1	-20,5	-13,3	15.668	-9,5
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	864	33,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	71	26,7
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	44.000	-12,3
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Pandeminin genel olarak dünya ekonomilerini ve özelde petrol ve gaz endüstrisini, öngörülemeyen siyasi ve sosyal olaylar, sürekli değişen teknolojiler ve piyasada gelişen yaklaşımlarla birlikte kesintiye uğratması, belirsizliği kesin olan tek şey haline getirdi. • Pozisyonumuzu aldıktan kısa bir süre sonra, Carlos ve ben stratejik bir inceleme başlattık ve önemli proje kayıplarıyla karşı karşıya olduğumuzu çabucak fark ettik. • Sonuç olarak, çalışmalarımız ağırlıklı olarak iki noktaya odaklandı: nakit yaratma ve portföyümüzdeki riski azaltma. • Covid-19'un ek belirsizlikleriyle birlikte bu süreçten geçme talihsizliğine sahip olsak da genel giderleri azaltmak ve AMECO ekipman işini elden çıkarma sürecini sürdürmek de dahil olmak üzere önemli ilerleme kaydettik. • 2020 boyunca, sözleşme takibi kriterlerimize ek titizlik ekledik, riski daha iyi dağıtabildiğimiz yerlere odaklandık ve günümüz dünyasının gerçekliğini ele almak için organizasyon içindeki değişimin hızını hızlandırdık. • 2019'daki kayıpların ardından, 2020'nin çoğunu, bizi ilk etapta bu zor pozisyona sokan işlemsel zihniyeti yeniden şekillendirmek için harcadık. • Bu çeyrekte eski bir altyapı projesi için ücret alınmasına rağmen, portföyümüzde kalan sabit fiyatlı projelerde kaydettiğimiz ilerlemeden memnunum.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Fluor Corporation bugün, şirketin Kuzey Amerika'da yeni NuScale Power küçük modüler nükleer reaktör tesislerinin yürütülmesi için ortak pazarlama ve tasarım hizmetleriyle iş birliği yapmak üzere Sargent & Lundy ile bir anlaşmaya vardığını duyurdu. • Fluor Corporation, Fluor'un Çeşitlendirilmiş Hizmetler segmentinin bir parçası olan Stork'un, Stork'un Avrupa'daki profesyonel ekipman kiralama işi olan EQIN'i satmak için VE Partners ile anlaşmaya vardığını duyurdu. • Fluor Corporation bugün, şirketin AMECO Caribbean, Inc.'in tüm varlıklarını önemli ölçüde Jamaika'daki Stewart's Automotive Group'a sattığını duyurdu. • Fluor Corporation Kuzey Amerika ekipman ve filo hizmetleri işletmesi AMECO'nun 73 milyon $ karşılığında One Equity Partners'a devredildiğini duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Fluor Corporation, ABD Genel Hizmetler İdaresi'nin beş yıllık bir pozisyon verdiğini duyurdu. • Fluor, ABD Ordusu Avrupa'nın 7. Ordu Eğitim Komutanlığına lojistik destek hizmetleri sağlayacak. • Fluor Corporation bugün, Hava Kuvvetleri Kurulum Sözleşme Ajansının, Fluor AMEC II, LLC kuruluşu aracılığıyla, Ascension Adası Yardımcı Havaalanı pistini onarmak için görev emri sözleşmesini şirkete verdiğini duyurdu. • Fluor Corporation, Ordu Müteahhitlik Komutanlığı Rock Island'ın, Ordu LOGCAP V'ye geçişi uygulamaya devam ederken Fluor'un mevcut Lojistik Sivil Geliştirme Programı IV sözleşmesini uzattığını duyurdu. • Fluor Corporation, Hava Kuvvetleri Kurulum Sözleşme Merkezi'nin şirkete Mayıs 2020'den başlayarak sekiz yıl boyunca Hava Kuvvetleri sözleşme geliştirme programı V'de bir pozisyon verdiğini duyurdu.							
Risk Faktörleri	• Covid-19, ticari faaliyetlerimiz, faaliyet sonuçlarımız ve finansal durumumuz üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olmuştur ve olmaya devam edebilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Fluor Corporation 2021, https://www.fluor.com/).

Tablo 52: AAR Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	4,5	2,3	-26,1	-31,0	-26,8	20,9	2.072	1.0
Savunma Geliri	12,8	14,8	9,8	13,2	4,4	9,2	812.7	10,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	5.000	-16,6
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• Dünya çapında ticari havayolları ve hükümetler için önde gelen havacılık hizmetleri sağlayıcısı olan AAR ve önde gelen bir Japon ticaret şirketi olan Sumitomo Corporation, bir ortak girişim başlatıyor. Chicago merkezli bu ortak girişim, uçak parçalarını dağıtacak ve Japon savunma pazarına havacılık lojistiği yönetimi çözümleri sunacak. Ek olarak, ortaklık, Japonya merkezli OEM'lerin parçalarını küresel havacılık yenileme pazarına dağıtacak. • Önde gelen havacılık hizmetleri sağlayıcısı AAR ve Fortress Transportation and Infrastructure Investors, özel bir yedi yıllık CFM56 kullanılan servis edilebilir malzeme ortaklığı olan Servis Verilebilir Motor Ürünleri oluşturmak için bir anlaşma yaptığını duyurdu. Ortaklık, CFM56-7B ve CFM56-5B motorlarının modüler onarımı ve yenilenmesine odaklanan özel bir ticari bakım merkezi olan The Module Factory™'de küresel havacılık satış sonrası pazarı ve FTAI'nin kendi tüketimi için USM envanteri oluşturacak. • Dünya çapında ticari ve devlet operatörlerine havacılık hizmetleri sağlayan lider bir sağlayıcı olan AAR CORP., bu yılın başlarında başlayan bir satış sürecini yürüttükten sonra havacılık kompozit üretim işini elden çıkarmak için kesin bir anlaşmaya girdiğini duyurdu. • Dünya çapında ticari ve devlet operatörlerine havacılık hizmetleri sağlayan lider bir sağlayıcı olan AAR, havacılık bakım teknisyenlerinin yetenek havuzunu büyütmek ve çeşitlendirmek ve gelecekteki işgücü eksikliklerini azaltmak için Corporation for Skilled Workforce ile yeni bir ortaklık kurduğunu duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• AAR, havacılık teknisyeni gelişimini ilerletmeye devam ediyor ABD Çalışma Bakanlığı'nın takdirini kazandı ve Amerikan Liman İdaresi Birliği'nin ACCELerate Çıraklık Programı ile iş birliği anlaşması imzaladı (2021). • Ticari ve devlet operatörleri, MRO'lar ve OEM'lere havacılık hizmetlerinin lider sağlayıcısı olan AAR, Viasat'ın uçuş içi bağlantı ürünleri için lojistik, onarım ve satış sonrası yönetim hizmetleri sağlamak üzere küresel bir iletişim şirketi olan Viasat ile anlaşmasını genişletti. • Ticari ve devlet operatörleri, MRO'lar ve OEM'lere havacılık hizmetlerinin önde gelen sağlayıcısı olan AAR, Donanma Hava Sistemleri Komutanlığı ile 148.357.084 $'lık sabit fiyatlı, belirsiz teslimat/belirsiz miktar takip sözleşmesi aldı. • AAR Integrated Technologies, AN/MSN-7 İletişim Merkezi Sistemi için yüklenici lojistik desteği sağlamak üzere ABD Hava Kuvvetleri'nden 5,1 milyon dolarlık sabit fiyatlı bir sözleşme imzaladı. • AAR Mobility Systems, 463L Kargo Paletleri üretmek ve onarmak için ABD Hava Kuvvetleri'nden 125 milyon $'lık tek kaynaklı firma sabit fiyatlı bir sözleşme imzaladı. • AAR Mobility Systems, Hafif Çok Amaçlı Sığınaklar üretmek için ABD Ordusu Müteahhitlik Komutanlığı, Detroit Arsenal, Michigan ile 11,9 milyon $'lık tek kaynaklı firma-sabit fiyatlı sözleşme imzaladı. • AAR, Kore Havacılık ve Uzay Mühendisliği ve Bakım Hizmetleri ile F-16 bileşen bakım danışmanlığı için iş birliği anlaşması imzaladı.							
Risk Faktörleri	• Koronavirüs pandemisi, Şirketin işleri, faaliyet sonuçları, finansal durumu ve likiditesi üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olabilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (AAR Corporation 2021, https://www.aarcorp.com/).

Tablo 53: HEICO

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	8,58	-9,1	-27,4	-17,6	-0,4	22,0	1.787	-13,0
Savunma Geliri	17,3	7,2	3,7	7,1	6,2	2,6	786	9,0
Ar-Ge Yatırımı	13,3	-0,6	-9,2	-5,4	12,5	13,3	65	-1,6
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	5.200	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• HEICO Corporation, Electronic Technologies Group'un Connect Tech Inc.'in %89,99'unu kapanışta nakit ve ayrıca belirli kapanış sonrası kazanç seviyelerine ulaşılırsa ödenecek olası ek nakit bedeli karşılığında aldığını duyurdu. Connect Tech, müşterileri arasında tamamen bu müşterilerin ihtiyaçlarına adanmış olarak bilinir ve mükemmel mühendislik, kalite ve yanıt süreleri ile bizi şirkete çeken tüm özelliklerle ünlüdür. Dave Worthen özel bir ekip kurdu ve yönetiyor ve sektörün en iyileriyle ortak olmaktan mutluluk duyuyoruz. • HEICO Corporation, Electronic Technologies Group'un Intelligent Devices, Transformational Security, LLC'yi kurucu-sahip-yöneticilerinden kapanışta nakit ve ayrıca belirli kapanış sonrası kazanç seviyelerine ulaşılırsa ödenecek olası ek nakit bedeli karşılığında satın aldığını duyurdu. • HEICO Corporation, Uçuş Destek Grubunun, deniz hidrolik sistemleri uzmanı Rocky Mountain Hydrostatics, LLC'nin %70'ini tamamen nakit bir işlemle satın aldığını duyurdu. HEICO, satın almanın kapanışı takip eden ilk yıl içinde kazançlarını artırmasını bekliyor. • HEICO Corporation, Radiant Power yan kuruluşunun tamamı nakit bir işlemle Spectralux Corporation'ın İnsan-Makine Arayüzü ürün serisinin iş ve varlıklarının %100'ünü satın aldığını duyurdu. Radiant Power, HEICO'nun Elektronik Teknolojileri Grubunun bir parçasıdır. • HEICO Corporation bugün, Uçuş Destek Grubunun Camtronics LLC'nin işletme varlıklarının %80,1'ini kapanışta nakit olarak satın aldığını duyurdu (2021). • HEICO Corporation bugün, Electronic Technologies Group'un son derece başarılı Pyramid Semiconductor LLC'nin işini, varlıklarını ve belirli yükümlülüklerini satın aldığını duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (HEICO 2021, https://www.heico.com/).

Tablo 54: Mercury Systems

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	19,5	23,0	16,4	8,8	23,1	15,2	843	16,6
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	776,1	25,0
Ar-Ge Yatırımı	30,0	35,0	23,0	11,9	21,0	2,7	112	33,3
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	1.947	17,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Covid-19 küresel salgını birçok ülkenin ekonomilerini ve finansal piyasalarını bozmaya devam ederken nihai etkisini tahmin edemiyoruz. • Çalışanlarımız ve işimiz, Covid-19 pandemisi ışığında dirençli kaldı. • Çalışanlarımızın güvenliğini ve geçim kaynaklarını korurken, müşterilerimizi ve ulusumuzun süregelen güvenliğini desteklemek için yaptığımız kritik görevlere odaklanmaya devam edeceğiz. • Çeyrek boyunca, yerinde hızlı testler de dahil olmak üzere ihtiyati Covid-19 önlemlerine yatırım yapmaya devam ettik. • Çeyrekteki sağlam finansal performans, çalışanlarımızın ve işimizin devam eden esnekliğinin bir kanıtıdır. • Gelir, art arda yedinci çeyrek için rezervasyonlar 200 milyon doları aşarken, rehberliği aştı. Küresel aviyonik işimizi iki katından fazla artıran ve platform ve görev yönetimi pazarındaki ortak ayak izimizi genişleten Physical Optics Corporation'ın satın alımını tamamladık. • Physical Optics Corporation'ın satın alınmasıyla birlikte, rehberliğimizi önemli ölçüde artırıyoruz. • İlerlememiz aynı zamanda Mercury'nin bir teknoloji lideri olarak devam eden stratejik evrimini de yansıtıyor; bu, genişleyen pazar ve ürün kapasitemiz ile kanıtlanıyor ve yakın zamanda açıkladığımız marka yenilememiz ile işaretleniyor. • Şirket dördüncü çeyrekte sağlam bir finansal performans sergiledi ve 2021 mali yılını güçlü finansal sonuçlarla tamamladı. Ayrıca, çekirdek radar, elektronik savaş ve sinyal istihbaratı alanındaki penetrasyonumuzu derinleştiren Pentek'in satın alımını tamamladık.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Havacılık ve savunma için güvenilir, güvenli, kritik görev teknolojilerinde lider olan Mercury Systems, bugün Physical Optics Corporation'ı satın alma işleminin tamamlandığını duyurdu. Satın alma, stratejimizle doğrudan uyumludur ve müşterilerimize daha eksiksiz, önceden entegre edilmiş aviyonik alt sistemleri sunmamızı sağlayacaktır. • Havacılık ve savunma için güvenilir, güvenli kritik görev teknolojilerinde lider olan Mercury Systems, bugün Pentek Technologies, LLC ve Pentek Systems, Inc.'i satın aldığını duyurdu.2021 • Havacılık ve savunma için güvenilir, güvenli, kritik görev teknolojilerinde lider olan Airbus Defence and Space ve Mercury Systems, bugün otonom ve uçuş kontrol bilgisayar programları alanında iş birliği yapacaklarını duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Havacılık ve savunma için güvenilir, güvenli, kritik görev teknolojilerinde lider olan Mercury Systems, çok modlu bir taktik radar uygulamasında konuşlandırılmak üzere dijital sinyal işleme modülleri için önde gelen bir savunma ana yüklenicisinden 14 milyon dolarlık sipariş aldığını duyurdu. • Havacılık ve savunma için güvenilir, güvenli, kritik görev teknolojilerinde lider olan Mercury Systems, gelişmiş Dijital RF Bellek bozucularını teslim etmek için daha önce duyurduğu 152 milyon dolarlık 5 yıllık tek kaynaklı temel sipariş anlaşmasına karşılık 11,7 milyon dolar ABD Donanmasından sipariş aldığını duyurdu.							
Risk Faktörleri	• Sağlık salgınları, pandemiler ve benzeri salgınlarla ilgili olarak işimizi, finansal durumumuzu, faaliyet sonuçlarımızı ve/veya nakit akışlarımızı önemli ölçüde olumsuz etkileyebilecek çeşitli risklerle karşı karşıyayız.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Mercury Systems 2021, https://www.mrcy.com/).

Tablo 55: FLIR Systems

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	1,1	0,2	10,3	7,2	-	-	1.923	1,9
Savunma Geliri	-7,6	0	-13,5	7,6	-	-	767	-3,0
Ar-Ge Yatırımı	10,4	7,7	-3,9	-1,8	-	-	210	3,4
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Ayrıca, maliyetleri düşürürken kaynakları daha yüksek büyüme fırsatlarıyla daha iyi hizalamayı amaçlayan Project Be Ready'nin başarılı bir şekilde yürütülmesinden kaynaklanan maliyet tasarruflarını gerçekleştirmeye başlıyoruz. • Gelir artışı, öncelikle insansız sistemler için artan hacimlere atfedilebilir. • Yıl boyunca, yeni program kazanımları sunarak, müşterilerimiz için yeni, yenilikçi ürünler sunarak ve Project Be Ready'den maliyet tasarrufu gerçekleştirerek stratejimizi uygulamaya devam ettik. • Adanmışlıkları ve sıkı çalışmaları, pandeminin konsolide finansal performansımız üzerinde önemli bir etkisi olmamasını sağladı ve en önemlisi, bu zorlu yıl boyunca müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamamıza izin verdi. • 2021'e güçlü bir ivme ile giriyoruz ve Teledyne ile olan kombinasyonumuzun daha da güçlü bir organizasyon yaratacağından eminiz. Şirketlerimizin birleşmesi, sanayi ve savunma müşterilerimizin gelişen ihtiyaçlarını karşılamak, hissedar değerini artırmak ve çalışanlarımız için yeni fırsatlar yaratmak için büyüme ve yenilik için daha geniş bir sıçrama tahtası sağlayacaktır.							
Çeşitlenme Stratejisi	• FLIR Systems, savunma ve kamu güvenliği müşterileri için küçük insansız hava sistemlerinin özel bir üreticisi olan Altavian, Inc.'i satın aldığını duyurdu. Altavian'ın uçak gövdeleri, kullanıcılara karar desteği ve istihbarat, gözetleme ve keşif yeteneği sağlamak için FLIR termal teknolojisi de dahil olmak üzere birden fazla sensörü entegre ediyor.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• FLIR Systems, Birleşik Devletler Ordusu, Hava Kuvvetleri ve Donanmasının toplu olarak toplam değeri 32 milyon dolar olan 250'den fazla FLIR Centau insansız kara aracı sipariş ettiğini duyurdu. • FLIR Systems, ABD Ordusu için Nükleer, Biyolojik ve Kimyasal Keşif Aracı Sensör Paketi Yükseltme programını desteklemek için 26 milyon dolarlık bir sözleşme değişikliği kazandığını duyurdu. • FLIR Systems, Birleşik Devletler Ordusu ve Donanmasının, şirketin Centaur™ insansız kara araçlarının yanı sıra ilgili yedek parça ve aksesuarlarından toplam 160'tan fazlasını sipariş ettiğini duyurdu. • ARL FLIR Systems, EST™ tarama sistemini Washington DC'deki Pentagon Ziyaretçi Merkezi'ne kurduğunu duyurdu. • FLIR Systems, Amerika Birleşik Devletleri Ordusu ile belirsiz teslimat/belirsiz miktarlı bir sözleşme ile 21,8 milyon dolar değerinde tam oranlı bir üretim seçeneği kazandığını duyurdu. • FLIR Systems, FLIR Black Hornet® 3 Kişisel Keşif Sistemlerini teslim etmek için ABD Ordusundan 20,6 milyon dolarlık ek bir sözleşme kazandığını duyurdu. • FLIR Systems, ABD Deniz Piyadeleri'nin şirketin Centaur insansız kara araçlarının yanı sıra yedek parçalarından 140'tan fazlasını sipariş ettiğini duyurdu. • FLIR Systems, Birleşik Devletler Hava Kuvvetleri'nin 180'den fazla Centaur insansız kara aracı ve yedek parça siparişi verdiğini duyurdu.							
Risk Faktörleri	•							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (FLIR Systems 2021, https://www.flir.com/).

Tablo 56: Woodward

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-5,1	-30,3	-27,8	-25,0	-19,3	6,3	2.495	-13,9
Savunma Geliri							764	-
Ar-Ge Yatırımı	-20,0	-15,0	-25,0	-13,5	-20,3	-13,8	133	-16,3
İstihdam Sayısı							7.600	-15,5
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Küresel çalışan tabanımızın sağlık ve güvenliğini korumak, finansal gücümüzü ve esnekliğimizi korumak, nakit akışımızı sıkı bir şekilde yönetmek ve Havacılık ve Sanayi pazarlarındaki uzun vadeli büyüme konumumuzu korumak için şimdiden önemli adımlar attık. • Geçmişteki gerilemelerde olduğu gibi, bu zorlu zamanlarda teknolojiye yatırım yapmaya ve operasyonel mükemmellik girişimlerini yönlendirmeye kararlıyız. • Havacılık ve uzay, yolcu trafiğindeki ve uçak üretim oranlarındaki hızlı düşüşün önemli etkisini yumuşatan güçlü bir savunma pazarından yararlanmaya devam ediyor. • Endüstriyel sonuçlar ekonomik yavaşlamadan da etkilenirken, yenilenebilir enerji portföyümüzün tamamlanan elden çıkarılması, segmentin kârlılığını artırdı. • Pazarlarımızı, müşterilerimizi ve tedarikçilerimizi izlemeye devam ederken, yakın ve uzun vadeli müşteri taleplerini karşılamak için iyi bir konumda kaldığımızdan emin olmak için esnekliği koruyoruz. • Havacılık ve Uzay segmentimiz, küresel yolcu trafiğindeki düşüşten etkilendi ve kısmen güçlü bir savunma pazarıyla dengelendi. • Endüstriyel segmentimiz, petrol fiyatlarındaki keskin düşüşün yanı sıra pandemiden de etkilendi. • Havacılıkta, yolcu trafiği hacmi, durgun olmasına rağmen, çeyrek boyunca oldukça istikrarlıydı ve savunma harcamaları sağlam kaldı. • Piyasalarımızda hala önemli miktarda belirsizlik ve oynaklık görüyoruz. Operasyonel mükemmelliğe, hissedarlarımıza değer sağlamaya ve Woodward'ı, ortaya çıktıkça gelecekteki pazar fırsatlarından yararlanmak için konumlandırmaya odaklanmaya devam ediyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Woodward, Hexcel Corporation, havacılık ve sanayi sektörlerine hizmet veren önde gelen bir entegre sistem sağlayıcısı oluşturmak için tüm hisselerin birleştirilmesinde birleştirmek için kesin bir anlaşma duyurdu. • Woodward, Hexcel Corporation, şirketlerin, daha önce 12 Ocak 2020'de duyurulan ve tarafların eşitlerin tam hisse birleşmesinde birleşmeyi kabul ettiği birleşme sözleşmesini karşılıklı olarak feshetmeyi kabul ettiklerini duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri	• Küresel Covid-19 salgını finans, emtialar (petrol ve gaz dahil) ve diğer pazarlar ve endüstrilerde (havacılık endüstrisi dahil) önemli dalgalanmalara yol açtı ve işleri ve operasyonların sonuçlarını olumsuz etkiledi. Pandemi ve ilgili etkilerin ticari faaliyetlerimizi, finansal performansımızı, faaliyet sonuçlarımızı, finansal durumumuzu ve stratejik hedeflerimize ulaşmamızı ne ölçüde olumsuz etkilemeye devam edeceğini tahmin edemiyoruz. • Covid-19 salgını gibi, havacılık ve endüstriyel son kullanım pazarlarını önemli ölçüde azaltan ve işimizi, finansal durumumuzu ve operasyonlarımızın sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilecek öngörülemeyen olaylar meydana gelebilir.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Woodward 2021, https://www.woodward.com/home).

Tablo 57: Lumen Technologies

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-3,7	-3,4	-3,4	-3,4	-3,8	-5,2	20.712	-3,0
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	728	12,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Covid salgını, hem günümüz ekonomisinde nasıl yaşadığımız ve çalıştığımız açısından bağlantının önemini hem de CenturyLink'in fiber ve IP tabanlı ağının bu ihtiyaçları hızlı, güvenilir ve geniş ölçekte karşılama konusunda ne kadar yetenekli olduğunu vurguladı. • Finansal gücümüzle birlikte ağımızın uygunluğu ve kapasitesi, müşterilerimizi desteklemek ve uzun vadeli hissedar değeri sağlamak için bizi iyi konumlandırıyor. • Müşterilerimiz için rekor sürede teslimat yaptık ve çevikliğimiz, ağ altyapımızı bulut, güvenlik, uç ve iş birliği hizmetlerimizle müşterilerimizin veri ve uygulama ihtiyaçlarını karşılayan bir platformda birleştirme konusunda bizi iyi konumlandırıyor. • Üçüncü çeyrekte güçlü finansal sonuçlar elde etmenin yanı sıra, şirketi Lumen olarak yeniden konumlandırırken gördüğümüz fırsatlar beni cesaretlendiriyor. • Büyümekte olan adreslenebilir pazarlara ve kendi dijital dönüşümümüze yatırım yaptıkça, gelir yörüngemizin uzun vadede iyileşmeye devam edeceğine inanıyoruz. • Edge Cloud yeteneklerimize yatırım yaptık, müşterilerimizin dijital deneyimlerini geliştirdik ve platform tabanlı yeni çözümler başlattık. Bu yatırımlar, gelir büyüme yörüngemizi geliştirmemizi ve birkaç yeni stratejik ortaklığın temelini oluşturmamızı sağladı. • Hem İş Pazarlarında hem de Kitle Pazarlarında önemli ve hızlanan fiber yatırımlarımızla stratejik olarak iyi bir konumdayız.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Lumen Technologies ve Zoom, işletmelerin hayati konuşmalarını sürdürmelerine yardımcı olmak için teknoloji yeteneklerini ve iletişim uzmanlıklarını bir araya getiriyor. Bugün, bu ortaklığı genişletiyorlar ve müşterilere Lumen tarafından sunulan Zoom'u sunuyorlar. Bu çözüm, Lumen platformunun hızını ve güvenilirliğini Zoom'un birinci sınıf iş birliği çözümleriyle birleştirerek dünyanın her yerindeki işletmeler için gelişmiş bir iş birliği deneyimi sağlar. • CenturyLink Dönüşüyor, Lumen® Olarak Yeniden MarkalaşıyorLumen Technologies veya kısaca Lumen olarak şirket, akıllı, bağlantılı cihazların her yerde olduğu bir zamanda, 4. Lumen, teknoloji aracılığıyla insani ilerlemeyi ilerletmek amacıyla pazarı ve dünyayı nasıl gördüğüne yeni bir odak getiriyor. • Lumen Technologies ve VMware, uç bilgi işlemin ve daha güvenli, her yerden çalışma çözümlerinin tasarımını, geliştirilmesini ve sunulmasını hızlandırmak için ortaklıklarını bugün önemli ölçüde genişlettiklerini duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• DENCenturyLink, kısa süre önce Arizona Eyaleti ile tüm eyalet devlet kurumlarını destekleyecek ve eyaletin sakinlere hizmet sunma şeklini değiştirecek ağ bağlantısı ve yönetilen BT hizmetleri sağlamak için bir sözleşme kazandı. • CenturyLink, kısa süre önce, Genel Hizmetler İdaresi'nin Kurumsal Altyapı Çözümleri programı aracılığıyla ABD Savunma Bakanlığı Eğitim Etkinliği öğrenme ağına güvenli bağlantı sağlamak için bir görev emri kazandığını duyurdu. • CenturyLink, Genel Hizmetler İdaresi'nin Kurumsal Altyapı Çözümleri programı aracılığıyla ABD İçişleri Bakanlığı'na güvenli ağ hizmetleri ve BT modernizasyon çözümleri sağlamak için 1,6 milyar dolara varan bir görev emri kazandığını duyurdu. • Lumen Technologies bugün, ABD Donanması Yargıç Genel Kolordusu'na güvenli yüksek hızlı bağlantı, WiFi, birleşik iletişim ve yönetilen ağ hizmetleri sağlamak için kısa süre önce bir görev emri kazandığını duyurdu (2021).							
Risk Faktörleri	• Yakın tarihli Covid-19 pandemisi gibi bir hastalık salgını veya benzer bir halk sağlığı tehdidi, faaliyet sonuçlarımız ve mali durumumuz üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olabilir. • Faaliyet sonuçlarımız ve mali durumumuz üzerinde önemli bir olumsuz etkisi olabilecek Covid-19'un yayılmasıyla ilgili belirsiz ve gelişen durum nedeniyle bazı önlemler aldık.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Lumen Technologies 2021, https://www.lumen.com).

Tablo 58: Kratos

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	5,3	-9,1	9,7	11,3	15,5	20,6	747	4.2
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	686	-
Ar-Ge Yatırımı	46,0	33,0	67,0	52,0	40,3	66,6	27	50,0
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	3.200	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• İkinci çeyrek raporumuzda yansıtıldığı gibi, ABD ve müttefiklerimize yönelik akran tehditlerini ele almak için stratejik silah sistemlerinin devam eden yeniden sermayelendirilmesi için iyi bir konumda olmaya devam ediyor. • KGS'de füze sistemi, radar, füze savunma ve silah sistemleri alanları dahil olmak üzere C5ISR, mikrodalga elektroniği ve roket sistemi işlerimiz özellikle iyi performans gösterdi. • Kratos'ta satın alınabilirlik bir teknolojidir ve biz ABD Ordusuna, müttefiklerimize ve diğer müşterilerimize alternatif, düşük maliyetli hızlı geliştirici ve lider teknoloji sistemlerinin sahacısı olmaya lazer odaklıyız. • Üçüncü çeyrek finansal sonuçlarımızın, ABD ve müttefikleri tarafından stratejik silah sistemlerinin devam eden yeniden sermayelendirilmesini ele almak için Kratos'un pazar lideri konumunu yansıttığına inanıyoruz. • Üçüncü çeyrekte, Ulusal Güvenlik Pazarına uygun fiyatlı, yıkıcı sistemler, ürünler ve çözümler getiren bir teknoloji şirketi olma stratejimizi uygulamaya devam ettik. • 2021'e başlarken, Kratos işinin yaklaşık yüzde 60'ı, en hızlı büyüyen ve en yüksek kâr marjlı iş alanlarımızdan bazıları olması beklenen yenilikçi ve yıkıcı Uzay, Uydu İletişimi ve İnsansız Sistemlere odaklanıyor. • Ayrıca, Kratos'un bugün uçan uygun fiyatlı, yüksek performanslı dron ailesinin her birine birden fazla sistemi ve yükü entegre etmeye ve test etmeye devam ettik, ilk pazar lideri konumumuzu daha da genişlettik ve bu işin nihai dönüşümsel başarısından son derece eminiz. • Kratos'un insansız uçaklar, uzay ve uydular, mikrodalga elektroniği, füze savunması, hipersonikler, tahrik ve lazerler de dahil olmak üzere uygun maliyetli, yıkıcı sistem, ürün ve çözümlerin hızlı geliştirilmesine ve sahaya çıkarılmasına odaklanmasının benzersiz bir şekilde uyumlu olduğuna inanıyoruz. Bugünün Ulusal Güvenlik gerekliliklerivle ve doğru organik büyüme yörüngesine giden bir endüstri liderine güvenimiz devam ediyor. • Kratos'un İnsansız Sistemler paketinin, bugün uçanların ve Hayalet Çalışmalarımızdan gelen yeni sistemlerin müşterilerimiz ve Şirketimiz için dönüşüm yaratacağına inanıyoruz, çeşitli ilgili faydalı yükleri ve sistemleri entegre etmeye devam ederken, pazardaki lider konumumuzu artırıyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Kratos Defence & Security Solutions, bugün Austin, Texas ve Huntsville, Alabama'da tesisleri bulunan bir CMMI Seviye 3 Sistem ve Yazılım Mühendisliği şirketi olan 5-D Systems, Inc.'i satın aldığını duyurdu. • Kratos, Azure Orbital için Bulut Tabanlı Uydu Yer Hizmetlerini etkinleştirmek için Microsoft ile iş birliği yapıyor. • Kratos Defence & Security Solutions, gerekli tüm resmi makamlardan düzenleyici onayın alınmasını ve diğer kapanış maddelerinin tamamlanmasını takiben, bugün CPI ASC Signal Division Inc.'i Communications & Power Industries LLC'den satın alma işlemini tamamladığını duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Kratos Savunma ve Güvenlik Çözümleri, Komuta, Kontrol, İletişim, Bilgi İşlem, Savaş, İstihbarat, Gözetleme ve Keşif sistemleri işletmesi, yakın zamanda, Birleşik Devletler Hükümeti ulusal güvenlikle ilgili müşterilerinden sistem ve ürün siparişlerinde yaklaşık 10,5 milyon dolar aldı. • Kratos Defence & Security Solutions, bugün Kratos'un ABD'den 17.776.055$ ödül aldığını duyurdu.							

Tablo 58: (Devamı)

Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Kratos Savunma ve Güvenlik Çözümleri bugün Kratos'un ABD Donanması'ndan ek 48 BQM-177A Ses Altı Hava Hedefi ve ilgili teknik veriler için yakın zamanda verilen Tam Oranlı Üretim sözleşmesinin aldığını duyurdu. • Kratos Savunma ve Güvenlik Çözümleri, bugün Kratos'un ABD Donanması'ndan 35 hedef uçak ve teknik veri temini için BQM-177A Ses Altı Hava Hedefi Lot 1 için tam oran üretim sözleşmesi aldığını duyurdu. • Kratos, ABD Hava Kuvvetleri Gelişmiş Savaş Yönetim Sistemi için 950 milyon dolarlık çok ödüllü sözleşmesini kazandı. • Kratos Savunma ve Güvenlik Çözümleri, bugün Komuta, Kontrol, İletişim, Bilgi İşlem, Savaş ve İstihbarat, Gözetleme ve Keşif Bölümünün, NorthropGrumman liderliğindeki ekibin bir parçası olarak ABD Hava Kuvvetleri'nin Kara Tabanlı Stratejik Caydırıcı programını desteklemek için bir sözleşme kazandığını duyurdu. . • Kratos, ABD Hava Kuvvetleri Skyborg geliştirme için 400 milyon dolarlık beş yıllık sözleşmesi verdi. • Kratos, Hava Kuvvetleri uydu kontrol ağı için uydu yer sistemini güncellemek için 4,9 milyon dolarlık sözleşme verdi. • Kratos, 982,1 milyon dolarlık çok ödüllü sözleşmede ABD donanması insansız yüzey aracı sistem ailesi'ndeki yeri kazandı. • Kratos, Drone Görev Kitleri ve Füze RF alt sistemleri için 4,9 milyon dolarlık tek kaynaklı sözleşme seçenekleri kazandı. • Kratos C5ISR Bölümü, savaş sistemi destek ekipmanı için 6,8 milyon dolarlık sözleşme verdi. • Kratos, 16,5 milyon dolarlık elektronik harp sistemi üretim ödülünü aldı. • Kratos, Uydu Spektrumunu Sağlayacak Gelişmiş Uzay Radyo İzleme Sistemi İnşası İçin 11,5 milyon dolarlık sözleşme verdi. • Kratos, ABD ordusu küresel taktik gelişmiş iletişim sistemlerinde 5,1 milyar dolarlık çok ödüllü sözleşmesinde yer kazandı. • Kratos C5ISR işletmesi, yeni savaş sistemi rekor programında ilk 2,7 milyon dolarlık üretim siparişini aldı. • Kratos, insansız hava hedefli drone sistemi siparişlerinde 6 milyon dolar aldı. • Kratos Defence & Security Solutions, bugün Kratos'un Türbin Teknolojileri Birimi'nin, Gelişmiş Türbin Teknolojileri Uygun Fiyatlı Görev kapsamında 12,7 milyon dolarlık bir görev emri aldığını duyurdu. • Lider bir Ulusal Güvenlik Çözümleri sağlayıcısı olan Kratos Defence & Security Solutions bugün, ABD Ordusu'nun 128'incisinde bulunan dört Kratos CH-47F Chinook Aviyonik Eğiticisini ve iki Kratos CH-47F bakım karışımlı yeniden yapılandırılabilir havacılık eğitmenini yükseltmek için 8,9 milyon dolarlık bir alt sözleşme aldığını duyurdu. • Lider bir Ulusal Güvenlik Çözümleri sağlayıcısı ve endüstri lideri yüksek performanslı insansız sistemler sağlayıcısı olan Kratos Defence & Security Solutions, bugün Kratos Defence & Security Solutions, Inc. Kratos İnsansız Sistemler Bölümü, ABD Ordusundan Ordu Kara Hava Hedef Kontrol Sistemini desteklemek için yazılım güncellemesi, siber güvenlik denetimleri ve değiştirme kurulumu dahil olmak üzere 60,7 milyon dolarlık bir taban ve toplam yaklaşık 25,3 milyon dolarlık iki seçenekle bir sözleşme ödülü aldı.
Risk Faktörleri	•

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Kratos 2021, https://www.kratosdefense.com/).

Tablo 59: Cubic Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	7,7	-4,2	-8,6	0,8	-3,0	6,8	1,476	-1.3
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	635	-2
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	28.2	-18
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	6,000	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Cubic'in stratejik büyüme planını gerçekleştirmeye odaklanmaya devam ediyoruz ve ulaşımdaki büyük birikimimiz, savunma eğitiminde son rezervasyonlar ve C4ISR'de devam eden güçlü talep ile desteklenen tam yıl görünümüne güveniyoruz. • Yakın zamanda duyurulan NextCUBIC stratejimize başlarken gelecek hakkında heyecan duyuyoruz. • Optimize edilmiş mobilite yoluyla dünyanın dört bir yanındaki kasaba ve şehirlerde yaşam kalitesini iyileştirme vizyonuyla Cubic'in UmoTM platformunun lansmanı da dahil olmak üzere, dijital girişimlerdeki son başarımızdan özellikle heyecan duyuyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Nuvotronics bugün, Durham, Kuzey Carolina'daki Research Triangle'ın bitişiğinde bulunan 83.326 fit karelik üretim tesisinde 8 inçlik alt tabaka taşıyıcı hattına gelişmiş 14 inçlik bir hat ekleyerek üretim kapasitesini önümüzdeki beş yıl içinde genişleteceğini duyurdu • InComm ile Cubic İş Ortakları, Transit Acenteler için Ülke Çapında Depolanan Değer Yeniden Yüklemeleri Ağı Sağlıyor. Cubic Corporation, Cubic Transport Systems iş bölümünün, transit acenteler için ülke çapında bir depolanmış değer yeniden yükleme ağı sağlamak için önde gelen bir ödeme teknolojisi şirketi olan InComm ile ortaklık kurduğunu duyurdu. • Cubic Corporation, Huntsville Hemşirelik Yüksek Okulu'ndaki Alabama Üniversitesi ile, şirketin geliştirdiği bir acil ventilatör cihazını test etmek için Öğrenme ve Teknoloji Kaynak Merkezi'nin İnsan Hasta Simülatörü stantını kullanmak için bir ortaklık anlaşması imzaladığını duyurdu. • Cubic Corporation, Cubic Mission Solutions iş bölümünün Savunma Bakanlığı bünyesinde kullanılmak üzere son teknoloji havadan taşınan yük teknolojilerine yönelik araştırma ve geliştirme üzerinde çalışmak üzere Özel Harekat Kuvvetleri Tedarik, Teknoloji ve Lojistik ile ortak bir araştırma ve geliştirme anlaşması imzaladığını duyurdu. • Cubic Corporation, küçük ve orta ölçekli ulaşım operatörleri için bulutta barındırılan, çok ajanslı ücret toplama platformu sağlayıcısı Delerrok ve yüksek performanslı, bulut tabanlı çözümler sağlayıcısı PIXIA'nın satın alımlarının tamamlandığını duyurdu. • Cubic Corporation bugün, Elliott Investment Management L.P.'nin bir iştiraki olan Veritas Capital ve Evergreen Coast Capital Corporation'a, borç üstlenimi dahil yaklaşık 3,0 milyar dolarlık bir işlemle satışının tamamlandığını duyurdu (2021). • Cubic Corporation bugün, Cubic Transportation Systems iş bölümünün GRIDSMART ürünlerini geliştirmek için bir yapay zeka çözümleri şirketi olan CVEDIA ile ortaklık kurduğunu duyurdu (2021). • Cubic Corporation bugün, Singapur Technologies Engineering'den tüm satın alma işlemlerini almak için yakın zamanda istenmeyen bir teklif aldığını doğruladı (2021). • Cubic Corporation bugün, Cubic Mission and Performance Solutions iş bölümünün, kamu güvenliği ve taktik geniş bant çözümlerinin ortak geliştirilmesi için kritik görev iletişim yazılımında uzmanlaşmış bir şirket olan Alea ile bir anlaşma imzaladığını duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Cubic Corporation bugün, Kübik Misyon ve Performans Çözümleri iş bölümüne, Program Ofisi için Güvenli Canlı Sanal ve Yapıcı Gelişmiş Eğitim Ortamı çekirdek etkinleştirme teknolojilerinin olgunlaşmasını sürdürmek için Donanma Hava Sistemleri Komutanlığı temel sipariş anlaşması kapsamında 8,5 milyon dolarlık bir görev emri verildiğini duyurdu. • Cubic, San Francisco MTA için yeni nesil müşteri bilgi sistemi sunma sözleşmesini kazandı.							

Tablo 59: (Devamı)

Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Cubic'in PIXIA'sı, Ulusal Jeo-Uzamsal-İstihbarat Ajansından Kurumsal Veri Yönetimi Sözleşmesini Kazandı. • Cubic, ABD Hava Kuvvetleri ve Uluslararası Ortaklar İçin Hava Muharebe Eğitim Sistemleri Sözleşmesini Kazandı. • Cubic, ABD Özel Harekat Komutanlığı'ndan Uydu ve Ana Bant İletişimi Teslimi Sözleşmesini Kazandı. • Cubic, ABD Hava Kuvvetleri için Yüksek Kapasiteli Omurga Sistemini Gösterme Sözleşmesini Kazandı. • Cubic, ABD Donanması Yüzey Eğitimi Sürükleyici Oyun ve Simülasyon Girişimini Destekleme Sözleşmesini Verdi. • Cubic, ABD Donanması için Sharklink Sistemlerini Teslim Etme Sözleşmesini Verdi. • Cubic, ABD Hava Kuvvetlerinin Gelişmiş Savaş Yönetim Sistemi Geliştirmesini Destekleme Sözleşmesini Kazandı. • Cubic, ABD Donanması Ödül Yarışması için MUX Görev Sistemi Veri Aktarımı Yükü Ödülünü Kazandı. • Cubic Corporation bugün, Cubic Mission and Performance Solutions iş bölümü bünyesinde faaliyet gösteren Nuvotronics'e, Ulusal Spektrum Konsorsiyumu aracılığıyla Savunma Bakanlığı'ndan (10 milyon doları aşan bir sözleşme verildiğini duyurdu (2021). • Cubic Corporation bugün, Kübik Misyon ve Performans Çözümleri iş bölümüne, Savaş Hava Kuvvetleri Sözleşmeli Hava Desteği programını desteklemek için P5 Savaş Eğitim Sistemi bölmeleri ve yardımcı eğitim donanımı sağlamak için bir sözleşme verildiğini duyurdu (2021).
Risk Faktörleri	

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Cubic Corporation 2021, https://www.cubic.com/).

Tablo 60: Spirit AeroSystems

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-45,0	-68,0	-58,0	-55,0	-16,0	55,0	3,405	-57
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	613	20
Ar-Ge Yatırımı	-5,0	-21,0	-41,0	-42,2	-33,3	60,2	38.8	-28.8
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	14,800	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Üretim tesislerimizde ekibimizin güvenliğini artırmak için uygun adımları attık. Ayrıca maliyet yapımızı düşük üretim oranlarına uygun hale getirmek için bir dizi maliyet düşürme faaliyeti yürüttük. • Bu yavaş dönemde, ticari uçaklarda üretim oranlarının daha yüksek seviyelere geri dönmesiyle daha güçlü bir şirket olarak ortaya çıkabilmemiz için, işlerimizi çeşitlendirmek adına üretim sistemimizde verimlilik iyileştirmeleri yapmaya ve yeni işler kazanmaya devam ediyoruz. • Yakın zamanda 900 milyon dolarlık sermaye artırımımız, Asco satın alımının karşılıklı olarak sona ermesi ve Bombardier satın alımındaki önemli satın alma fiyatı indirimi, nakit pozisyonumuzu iyileştiriyor ve gelecekteki zorlukların üstesinden gelme yeteneğimizi geliştiriyor. • 737'de oran düşüşleriyle sonuçlanan devam eden topraklamanın yanı sıra, küresel pandeminin neden olduğu hava yolculuğundaki gerileme, yeni uçaklara olan talebin düşmesi nedeniyle tüm uçak programlarımızda daha düşük üretim oranlarıyla Spirit'in tüm ticari havacılık işini etkiledi. • İşimize yönelik rüzgarlara rağmen, Spirit'in portföyünü çeşitlendirmek için stratejik dönüşümde ilerleme kaydederken iş gücümüz için büyüme fırsatları bulmaya devam ettik. • Pandeminin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir fırsat, Spirit'in kritik bakım ventilatörleri üretmek için Vyaire Medical ile ortaklığıydı. • Endüstriyel uzmanlığımızla birleştiğinde, Spirit'i hipersonik silah sistemleri gibi savunma pazarının gelişen alanlarında iyi konumlandıran güçlü bir kombinasyondur • Bu yılki toparlanma sürüyor, ancak özellikle geniş gövdeli programlar için ters rüzgarlar yaratan uluslararası hava yolculuğu için beklenenden daha yavaş. Fazla geniş gövde üretim kapasitemizi savunma programı fırsatlarını takip etmek için kullanmayı amaçlıyoruz. Daha geniş bir hava trafiği iyileşmesi biraz zaman almaya devam edecek olsa da öncelikle dar gövdeli uçakların hizmet verdiği yurt içi hava yolculuğunu iyileştirmek bizi cesaretlendiriyor							
Çeşitlenme Stratejisi	• Spirit AeroSystems Holdings, tamamına sahip olduğu yan kuruluşları Spirit AeroSystems ve Spirit AeroSystems Global Holdings Limited aracılığıyla, Belfast, Kuzey İrlanda'daki Bombardier hava yapıları ve satış sonrası hizmetler işletmelerinin seçkin varlıklarını satın almayı tamamladığını duyurdu. • Spirit AeroSystems, Belcan'ın Spirit'in Prestwick, İskoçya'daki Havacılık ve Uzay İnovasyon Merkezi'nde Stratejik Ortak olarak sahada olacağını duyurdu. • Aerion, Spirit AeroSystems'in AS2 iş jetinin geliştirilmesindeki rolünü ileri gövde üretimini de içerecek şekilde genişletmek için bir anlaşma imzaladığını duyurdu. • Vyaire Medical, Spirit AeroSystems ile birlikte, dönüştürülmüş bir tesiste kritik bakım ventilatörleri inşa etmek için yeni bir üretim ve tedarik iş birliğini duyurdu. • Spirit AeroSystems, İskoçya'nın Prestwick kentindeki tesisinde yeni bir kompozit üretim tesisi açtığını duyurdu. • Spirit AeroSystems ve Fiber Materials, Spirit AeroSystems Holdings'in yan kuruluşları ve Albany International Corp.'un bir yan kuruluşu olan Albany Engineered Composites, farklılaştırılmış teknik ve endüstriyel ürünler paketi sunmak için benzersiz yeteneklerinden yararlanmak için resmi bir teknik iş birliği anlaşması imzaladılar (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri	• Covid-19 salgınının havacılık talebi, işimiz ve sektörümüz üzerinde önemli olumsuz etkileri oldu ve olmaya devam etmesi bekleniyor.							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Spirit AeroSystems 2021, https://www.spiritaero.com/).

Tablo 61: Amentum

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri								
Savunma Geliri								
Ar-Ge Yatırımı								
İstihdam Sayısı								
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	•							
Çeşitlenme Stratejisi	• Amentum, görev açısından kritik müşteriler için teknoloji tekliflerini optimize etmek için IFS ile ortaklık yapıyor. • ABD federal ve müttefik hükümetlerinin önde gelen yüklenicilerinden Amentum, bugün ABD Enerji Bakanlığı'nın Amentum liderliğindeki bir ortak girişim olan D2R Services, LLC'yi belirsiz teslimat/Süresiz pozisyonu için seçtiğini duyurdu. • Amentum, DynCorp International'ın satın alımını tamamladı • Amentum, Amerika'nın Yaralı Savaşçılarını Desteklemek İçin Sarı Kurdele Fonu ile Ortaklık Yaptı ABD federal ve müttefik hükümetlerinin önde gelen yüklenicilerinden Amentum , yaralılara, hastalara hizmet veren kıdemli bir hizmet kuruluşu olan Yellow Ribbon Fund ile uzun vadeli bir ortaklık başlatarak ulusumuzun askeri üyelerine ve ailelerine olan bağlılığını resmileştirdi. • ABD federal ve müttefik hükümetlerinin önde gelen yüklenicilerinden Amentum, bugün önde gelen kurumsal Robotik Süreç Otomasyonu yazılım şirketi UiPath ile yeni bir ortaklık duyurdu (2021). • ABD Federal ve müttefik hükümetlerinin önde gelen yüklenicilerinden Amentum, bugün Deniz Yüzey Harp Merkezi Crane, yakınlarındaki Model Tabanlı Sistem Mühendisliği iş birliği Merkezinin açılışını duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Amentum, yeni birçok ödüllü, belirsiz teslimat, belirsiz miktar) sözleşmesi için seçildi. • Amentum, Ulusal Güvenlik Bilim ve Teknoloji Bakanlığı'nın Görev Kapasitesi Destek ofisini, ihtiyaçlarını karşılamak için çok alanlı teknolojileri ve kavramları tanımlaması, geliştirmesi ve sergilemesi için 22 milyon dolarlık yeni bir görev emri aldı. • Amentum, donanmanın ileriye yönelik bölgesel bakım merkezini desteklemek için 89 milyon dolarlık Seaport-NxG görev emri verdi • Amentum, ABD Ordusu Depolarına Operasyon ve Bakım Hizmetleri sağlamak için 520 milyon dolarlık sözleşme imzaladı • Amentum, ordu ağır taktik araçlarının toplam paketleme saha desteği için görev emri verdi • Florida'daki Deniz Hava Harp Merkezi Eğitim Sistemleri Bölümü, DynCorp International'ı Sözleşmeli Bakım, Modifikasyon, Hava Mürettebatı ve İlgili Hizmetler konusunda ikinci görev emrimizi verdi • Amentum, 192 milyon dolarlık Entegre Lojistik Destek Hizmetleri sözleşmesini güvence altına aldı • Hava Kuvvetleri, ABD federal ve müttefik hükümetlerinin önde gelen müteahhitlerinden Amentum'u yeni birçok ödüllü, belirsiz teslimat, belirsiz miktarlı sözleşme kapsamında lojistik, tasarım mühendisliği ve üs işletme hizmetleri sağlamak için seçti. • Amentum, sistem mühendisliği desteği için 87 milyon dolarlık deniz kuvvetleri sözleşmesi aldı							

Tablo 61: (Devamı)

Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Amentum, deniz elektro-optik kızılötesi sistemlerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için 88 milyon dolarlık sözleşme aldı • Amentum, SecureAmerica Enstitüsü tarafından ABD üretim direncini geliştirmek için seçildi • Amentum, Stratejik Sistemler Donanım Bölümü, Deniz Yüzey Harp Merkezi, Crane'de fırlatma testi destek ekipmanı için araştırma, geliştirme, test ve değerlendirme faaliyetleri yürütmek üzere 22 milyon dolarlık bir sözleşme aldı. • Amentum, denizaltı ağlarına bt destek hizmetleri sağlamak için seaport-nxg görev emri verdi • Amentum, Orta Atlantik Bölgesel Bakım Merkezini desteklemek için İki Seaport-NxG görev emri verdi • Hava Kuvvetleri, ABD federal ve müttefik hükümetlerinin önde gelen yüklenicilerinden Amentum'u, yeni birçok ödüllü, süresiz teslimat, belirsiz miktar sözleşmesi kapsamında tüm sabit kanatlı uçak platformları için bakım hizmetleri sağlamak üzere seçti. • Protégé ortaklarından biri ve bir Alaka'ina Vakfı şirketi olan Amentum ve Kūpono tarafından oluşturulan bir ortak girişim, kısa süre önce ABD Donanması için tek ödüllü, hibrit bir sözleşme kapsamında menzil ve üs operasyonlarını gerçekleştirmek üzere seçildi • Amentum, İnsansız Havacılık ve Saldırı Silahları Program Yönetici Görevlisi, Hava Hedefleri Program Ofisi ve Deniz Hava Harp Merkezi Silahlar Bölümü'nü desteklemek için 43 milyon dolarlık bir görev emri aldı. • Amentum, VAQ-129 Whidbey Island, Wash'daki Elektronik Saldırı WING ABD Pasifik Filosu Komutanı için bakım ve idame hizmetleri sağlamak üzere Sözleşme Saha Ekipleri sözleşmesi kapsamında 57 milyon dolarlık bir görev emri aldı. • Amentum, ABD Ordusu Tank-Otomotiv ve Silahlanma Komutanlığı Stratejik Hizmetler Çözümleri ekipmanla ilgili hizmetler süresiz teslimat / belirsiz miktar Çoklu ödül sözleşmesi kapsamında yeni bir görev emri aldı. • Amentum, New Jersey, Atlantic County'deki William J. Hughes Teknik Merkezini desteklemek üzere 97 milyon dolarlık Federal Havacılık İdaresi Çevresel iyileştirme destek hizmetleri sözleşmesine layık görüldü.
Risk Faktörleri	

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Amentum 2021, https://www.amentum.com/).

Tablo 62: Alion Science and Technology

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri								
Savunma Geliri								
Ar-Ge Yatırımı								
İstihdam Sayısı								
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi								
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Donanma Hava Harp Merkezi Silahlar Birimi Filo İnovasyon Ekibi ile 39 milyon dolarlık bir görev emri aldı. • ABD Ordusu, 41 milyon dolarlık ve ABD donanması için 73 milyon dolarlık görev emri veri. • Hava Kuvvetleri Araştırma Laboratuvarı Uzay Araçları Müdürlüğü, ARL/RV'yi desteklemek için 71 milyon dolarlık bir görev emri verdi. • Alion, ABD Ordusu Savaş Yeteneklerini Geliştirme Komutanlığından beş yıllık 142 milyon dolarlık bir ana görev emri aldı. • ABD Ordusu, 60 aylık bir performans süresiyle 65 milyon dolarlık bir görev emri verdi. • ABD Hava Kuvvetleri Teknoloji Enstitüsü, 60 aylık bir performans dönemi ile 20 milyon dolarlık bir görev emri verdi. • Alion Bilim ve Teknoloji bugün, Deniz Kuvvetleri Entegre Eğitim Ortamının geliştirilmesi için bir görev emri verildiğini duyurdu. • Alion Science and Technology bugün, Hava Kuvvetleri Yaşam Döngüsü Yönetim Merkezi'ni desteklemek için 75 milyon dolarlık görev emri aldığını duyurdu. • Alion Science and Technology bugün, Hava Kuvvetleri Spektrum Yönetim Ofisi için 51 milyon dolarlık bir görev emri aldığını duyurdu. • Alion Bilim ve Teknoloji bugün, Donanma Harp Geliştirme Komutanlığı Kırmızı Hücresi için 59 milyon dolarlık bir sözleşme kazandığını duyurdu. • Alion Bilim Deniz Yüzey Harp Merkezi Vinçini desteklemek için 40 milyon dolarlık bir görev emri aldığını duyurdu. • Alion Science and Technology bugün ABD Ordusu tarafından 42,5 milyon dolarlık bir devam üretim anlaşması kazanıldığını duyurdu. • Alion Bilim ve Teknoloji bugün, Deniz Hava Sistemleri Komutanlığı için toplam 75 milyon dolarlık bir sözleşme imzalandığını duyurdu. • Innovation'ın ABD Deniz Araştırma Laboratuvarı Plazma Fiziği Bölümü için12 milyon dolarlık bir görev emri aldığını duyurdu. • Donanma Hava Harp Merkezi Eğitim Sistemleri Bölümünü desteklemek için 49 milyon dolarlık sözleşmesine hak kazandığını duyurdu. • ABD Hava Kuvvetleri tarafından 29 milyon dolarlık bir görev emri verildiğini duyurdu. • ABD Hava Kuvvetleri'nin Mühendislik Değerlendirmesi, Tedarik, Entegrasyon ve Yüklenici Lojistik Desteği için 950 milyon dolarlık çoklu ödül kazandı (2021). • Alion Science and Technology, Hava Kuvvetleri için 60 aylık performansla 64 milyon dolarlık bir görev emri almaya hak kazandı. • Alion Bilim ve Teknoloji, Deniz Deniz Sistemleri Komutanlığı için 87 milyon dolarlık bir görev emri aldı. • Alion Bilim ve Teknoloji, Deniz Yüzey Harp Merkezi Corona için 285 milyon dolarlık bir görev emri aldı. • Alion Bilim ve Teknoloji, Savunma Bakanlığı Araştırma Müsteşarlığı Ofisi için 60 aylık bir performansla 39 milyon dolarlık bir görev emri aldığını duyurdu. • ABD Hava Kuvvetleri tarafından 77 milyon dolarlık, 12 milyon dolarlık ve 89 milyon dolarlık ayrı ayrı görev emri verdi.							
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Alion Science and Technology 2021, https://www.alionscience.com/careers/).

Tablo 63: Sierra Nevada Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri								
Savunma Geliri								
Ar-Ge Yatırımı								
İstihdam Sayısı								
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• Küresel havacılık ve ulusal güvenlik lideri Sierra Nevada Corporation, yeni bir ticari uzay şirketi olan Sierra Space'in kurulduğunu duyurdu (2021). • Küresel havacılık ve ulusal güvenlik lideri Sierra Nevada Corporation'ın yeni ticari uzay yan kuruluşu olan Sierra Space, bugün Redwire ile bir dizi uzay içi hizmet ve üretim için Sierra Space yeteneklerinden yararlanmayı amaçlayan ortak bir anlaşma imzaladığını duyurdu (2021). • SNC kısa süre önce Dynetics'in alt yüklenicisi olarak NASA'nın Human Lander System için bir sözleşme kazandı.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Özmens'in SNC'si Ulusal Hava Muhafızları EC-130J görüş hattı veri bağlantısı sözleşmesi ödüllü yeni müşteri platformu kazandı • Sierra Nevada Corporation, NASA'nın Ay yüzeyindeki minerallerden oksijen toplayan karbotermal indirgeme sürecini daha da geliştirmek için yaptığı Devrilme Noktası talebinin bir parçası olarak bir sözleşme için seçildi. • Dream chaser uzay uçağı Mockup'ı nasa'nın johnson uzay astronot eğitim merkezine teslim edildi. • Özel Harekat ve ordu uçağı için hayat kurtarıcı DVE üretim sözleşmesi verdi. • ABD Gümrük ve Sınır Koruması için Ek Uçak Siparişi Verdi. • ABD Hava Kuvvetleri tarafından, belirsiz bir sözleşme eylemiyle ödüllendirildi. • ABD Gümrük ve Sınır Koruma Hava ve Deniz Operasyonları, iki Çok Görevli İcra Uçağının satın alınması için yaklaşık 47 milyon dolar değerinde bir teslimat emri yayınladı. • SSierra Nevada Corporation, Hava Kuvvetleri Araştırma Laboratuvarı kapsamında 8 milyon dolarlık bir sözleşme imzaladı. Bu sözleşme, SNC'nin Savunma İleri Araştırma Projeleri Ajansı'nın Amaç Tanımlı Uyarlanabilir Yazılım programının I. Aşama geliştirmesini harekete geçiriyor. • Özmens'in SNC'si ABD Özel Harekat Komutanlığı Tarafından AC/MC-130J RFCM Entegratörü Seçildi. • Özmens'in SNC'si, Kritik Şifreleme Cihazı Üretimini Sürdürmek İçin Yeni ABD Ordusu Sözleşmesini Güvence Altına Aldı • SNC, kısa süre önce, Deniz Hava Harp Merkezi Eğitim Sistemleri Bölümü, Deniz Hava Sistemleri Komutanlığı ile sözleşme kapsamında ABD Donanması uçak gemilerindeki hava trafik kontrol ve iniş sistemleri ekipmanını yükseltmek için 12,4 milyon dolarlık bir ABD Donanması sözleşmesi aldı. • ABD Gümrük ve Sınır Koruma Ödülleri SNC, MEA Filosunu genişletmeye yönelik ikinci 47 milyon dolarlık sözleşme. • Sierra Nevada Corporation ABD Uzay Kuvvetleri tarafından taktik uzay/yer komutasını ve ABD uzay varlıklarının kontrolünü optimize etmek için bir sözleşme aldı (2020). • SNC'nin kendi elektronik istihbarat sistemi ile yükseltilmiş iki korkuluk ortak sensör uçağını ABD ordusu proje direktörü Sensörler Aerial Intelligence'a başarıyla teslim etti (2020).							
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Sierra Nevada Corporation 2021, https://www.sncorp.com/).

Tablo 64: Bechtel

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-	-	-	-	-	-	-	-
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	-	-
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• Hanford, DFLAW operasyonları için konteynerler ve yedek eritici satın aldı. • Northrop Grumman, ABD Hava Kuvvetleri'nin kıtalararası balistik füze stoğunu modernize etme arayışında Bechtel ve Kratos Savunma ve Güvenlik Çözümleri ile ortaklık kurduğunu duyurdu. • Bechtel, dünya çapında Karbon Yakalama ve Depolama ile yeni Biyoenerji santralleri inşa etme fırsatlarını belirlemek için yenilenebilir enerji şirketi Drax ile bir ortaklığa girmiştir. • Bechtel ve Nautilus Data Technologies, soğutma için %70 daha az güç kullanan ve içme suyu tüketimini ortadan kaldıran veri merkezleri kurmak için ortaklık kuruyor. • Bu Dünya Günü, Bechtel, şehrin ilk iklim teknolojisi başlangıç inkübatörü olan Houston'daki Greentown Labs ile ortaklığımızı duyurmaktan heyecan duyuyor.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Mısır, rafineri kompleksi uygulamak için ABD Bechtel ile 6,7 milyar dolarlık anlaşma imzaladı • Bechtel, kimyasal silah imha desteğini sürdürmek için 1,21 milyar dolarlık ordu sözleşmesi değişikliği aldı • Bechtel, ABD Deniz Kuvvetleri nükleer sevk programı destek sözleşmesinde 104 milyon dolarlık değişiklik yaptı • ABD Hükümeti kimyasal silahların imhası için Bechtel sözleşmesini uzattı.							
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Bechtel 2021, https://www.bechtel.com/).

Tablo 65: Mitre

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri								
Savunma Geliri								
Ar-Ge Yatırımı								
İstihdam Sayısı								
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• Purdue Üniversitesi ve MITRE, ulusal güvenlik ve güvenliğin kilit alanlarına odaklanan yeni bir kamu-özel ortaklığı oluşturmak için uzmanlıklarını ve yeteneklerini birleştiriyor. • MITRE, hükümet politikalarının oluşturulmasına kanıta dayalı, nesnel, tarafsız görüşler getirmek için Veriye Dayalı Politika Merkezi'ni kurmuştur. Kamu-özel sektör ortaklıkları ve federal olarak finanse edilen Ar-Ge merkezlerinin işletilmesi yoluyla MITRE, ulusumuzun güvenliğine, istikrarına ve esenliğine yönelik zorlukların üstesinden gelir. • MITRE ve Mayo Clinic bugün halk sağlığı sonuçlarını iyileştirmek için stratejik bir ilişki duyurdu. Kuruluşlar onkoloji, kardiyoloji ve Covid-19 için ortak veri öğeleri üzerinde araştırma ve geliştirme yapmak için birlikte çalışacak. • Nuance Communications ve MITRE bugün, yapay zeka destekli Nuance Dragon Medical One çözümünü kullanarak gelişmiş kanser araştırmaları ve tedavisi için mCODE™ veri standardını geliştirmek için stratejik bir iş birliğini duyurdular. • MITRE, federal olarak finanse edilen Ar-Ge merkezlerinde ve akademi ve endüstri ile iş birliği içinde etkimizi daha da genişletmek için araştırma ve geliştirme yeteneklerini ve yeteneklerini yeniden yapılandırarak MITRE Labs'ı kurdu. • Bugün, trafik güvenliğini geliştirmeye adanmış bir ortaklık, Trafik Güvenliğinde Analitik Araştırma Ortaklığının bir sonraki aşamasını başlattı. Sekiz otomobil üreticisi, MITRE ve Ulusal Karayolu Trafik Güvenliği İdaresi dahil olmak üzere kamu ve özel katılımcılardan oluşan grup, benzersiz analitik sonuçlar üreterek bir veri paylaşımı ortaklığında trafik güvenliğini artırmak için birlikte çalışır.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• MITRE, ABD İç Güvenlik Bakanlığı'nın, federal olarak finanse edilen bir araştırma ve geliştirme merkezi olan İç Güvenlik Sistemleri Mühendisliği ve Geliştirme Enstitüsü'nü işletmek için sözleşmesini yenilediğini duyurdu.							
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Mitre 2021, https://www.mitre.org/).

Tablo 66: Peraton

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri								
Savunma Geliri								
Ar-Ge Yatırımı								
İstihdam Sayısı								
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• Peraton, Northrop Grumman'ın Federal Bt ve görev destek hizmetleri işini satın alacak. • Peraton bugün, daha önce duyurulan Perspecta Inc.'i satın alma işlemini başarıyla tamamladığını ve şirketi dünyanın lider görev yeteneği entegratörü ve dönüştürücü kurumsal BT sağlayıcısı haline getirdiğini duyurdu (2021). • Teknoloji ve hükümetin kesiştiği noktada faaliyet gösteren şirketlerde uzun süredir yatırımcı olan Veritas Capital, bugün Veritas'ın bir yan kuruluşunun daha önce duyurulan Northrop Grumman'ın BT ve görev destek hizmetleri işini 3,4 milyar $ nakit karşılığında tamamladığını duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Peraton, Savunma Bilgi Sistemleri Ajansı Defence Spectrum Organisation'dan beş yılda 23 milyon dolara varan iki ödül aldı. • Peraton, Donanmanın Filo Balistik Füze stratejik silah sistemlerinin Reentry Body unsurlarının edinimi, geliştirilmesi, konuşlandırılması ve operasyonel desteği için • ABD Donanması Stratejik Sistemler Programları tarafından bir teknik mühendislik hizmetleri sözleşmesi ile ödüllendirildi. • Yeni nesil bir ulusal güvenlik şirketi olan Peraton, sistem geliştirme ve görev yeteneği entegrasyonu için çok sayıda yeni ve genişletilmiş sözleşme aldı. • Peraton, Amerika Birleşik Devletleri Afrika Komutanlığı için ticari uydu iletişim hizmetleri sağlamak için 218,6 milyon dolarlık bir sözleşme imzaladı. • Peraton, ABD Uzay Kuvvetleri Ticari Uydu İletişim Ofisi tarafından yönetilen Future Commercial SATCOM Acquisition programı kapsamında 56 milyon dolarlık bir sözleşme olan CTC0331 görev emriyle ödüllendirildi. • Peraton, ABD Donanması'nın İnsansız Yüzey Aracı Sistem Ailesini desteklemek için 10 yıla kadar, 982,1 milyon $'a kadar belirsiz teslimat/belirsiz miktar, çoklu ödül sözleşmesinde bir yer kazandı. • Peraton, 27,45 milyon dolar değerinde dört ABD Donanması İnsansız Deniz Sistemleri Desteği görev siparişi aldı. • Peraton, ABD Donanması'nın insansız denizcilik sistemleri için donanım ve yazılım geliştirmenin yanı sıra hizmet içi operasyonel destek sağlamak üzere İnsansız Deniz Sistemleri Desteği II belirsiz teslimat/belirsiz miktar sözleşmesinde bir pozisyon aldı (2021). • Peraton, DCSA'nın Ulusal Arka Plan Araştırma Hizmetleri Program Yönetim Ofisi yönetiminde Kurumsal Bilgi Teknolojisi Uygulama Geliştirme hizmetleri sunarak Savunma Karşı İstihbarat ve Güvenlik Teşkilatını destekleyecek (2021). • Peraton, Minuteman III ICBM Sistemi için yazılım analizi ve test etme çalışmalarına devam etmek üzere ABD Hava Kuvvetleri'nden belirsiz teslimat/belirsiz miktarlı bir sözleşme aldı (2021). • Peraton, Deniz İstihbaratı, Gözetleme ve Keşif ve Bilgi Operasyonları faaliyetlerinin gelişmiş teknik gelişimi ile Naval Information Warfare Center Pacific'i destekleyen yeni bir belirsiz teslimat/belirsiz miktar sözleşmesinde bir pozisyon aldı (2021). • Peraton, ABD Ordusu ile Hipersonik Test Mühendisliği, Görev Planlama ve Sistemler için iki yıl içinde değeri 44 milyon dolara varan bir sözleşme imzaladı.							
Risk Faktörleri	•							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Peraton 2021, https://www.peraton.com/).

Tablo 67: Battelle

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri								
Savunma Geliri								
Ar-Ge Yatırımı								
İstihdam Sayısı								
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• Battelle Pandemik Virüs Yüzey Dezenfektanlarının Test Edilmesinde EPA'yı Destekliyor • Battelle ve Ohio Eyalet Üniversitesi Wexner Tıp Merkezi ortaklaşa Covid-19 için yeni bir hızlı, hassas tanı testi geliştirdi. • Aprecia, İlaç 3D Baskı Teknolojisini Genişletmek İçin Battelle'i Kullanıyor. Şirket, farmasötik 3D baskısını genişletmek için kâr amacı gütmeyen lider bir araştırma şirketi olan Battelle ile ortaklık kuruyor • Battelle, boş bir okul binasını yeniden yapmak ve yerel çocuklara odaklı bir STEM eğitimi vermek için Ohio Eyalet Üniversitesi ve Metro Okulları ile ortaklık kuruyor (2021). • Battelle bugün, hücre ve gen terapileri gibi yeni nesil terapilerin araştırma ve geliştirilmesine odaklanacak yeni bir şirket kurduğunu duyurdu (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Battelle Savannah River Alliance Ekibi, ülkenin önde gelen çevre, enerji ve ulusal güvenlik araştırma tesislerinden biri olan Savannah River Ulusal Laboratuvarı'nı yönetmek üzere Enerji Bakanlığı tarafından seçildi. • Battelle, Savunma Bakanlığı'nın aşırı hipersonik ortamlara dayanabilecek termal koruma malzemelerinin üretimini desteklemesine yardımcı olmak için yedi yıllık, 46.3 milyon dolarlık potansiyel bir sözleşme kazandı. • Savunma Bakanlığı'nın 26 Mayıs'ta yaptığı açıklamaya göre, Battelle, ABD Sağlık ve İnsan Hizmetleri'nin Ortabatı Genişletilmiş Test Koordinasyon Merkezi aracılığıyla 16 eyalette milyonlarca Amerikalı için Covid-19 testlerinin uygulanmasının lojistiğini yönetmek üzere seçildi (2021).							
Risk Faktörleri	•							

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Batelle 2021, https://www.battelle.org/).

Tablo 68: Day & Zimmermann

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri								
Savunma Geliri								
Ar-Ge Yatırımı								
İstihdam Sayısı								
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• Day & Zimmermann, Pittsburgh merkezli bir mekanik müteahhitlik ve inşaat şirketi olan Minnotte Contracting Corporation'ı satın aldığını duyurdu. Satın alma, D&Z'nin sendika kadrosunu ve proje yönetimi yeteneklerini genişletiyor. • Day & Zimmermann, Ontario merkezli bir uzman ticaret hizmetleri ve inşaat şirketi olan EMC Power Canada Ltd.'yi satın aldığını duyurdu. Satın alma, D&Z'nin genel sendika kadrosunu ve proje yönetimi yeteneklerini ve coğrafi erişimini genişletiyor.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Day & Zimmermann, Mühimmat İş Birimi'ne, yükleme airdrop sırasında C-130 ve C-17 uçaklarında kullanılan M500 kartuş aktüatörlü kesicilerin üretimi için bir sözleşmenin parçası olarak verildiğini duyurdu.							
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirket web sayfasından hazırlanmıştır (Day & Zimmermann 2021, https://www.dayzim.com/).

Tablo 69: Covid-19'un İngiltere'deki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	-2.8	4.0	1.8	-5	-13	0	• Para politikası, artan finansal stres bağlamında uygun şekilde daha da gevşemiştir. • İngiltere Merkez Bankası faiz oranlarını %0,75'ten %0,10'a indirdi. • Tahvil alım programını krizin başlangıcında 200 milyar GBP, yaz başında 100 milyar GBP ve Kasım ayında ilave 150 milyar GBP artırarak toplam 895 milyar GBP'ye çıkardı. • Hükümetin piyasalara dönmeye gerek kalmadan harcamaları artırmasına olanak tanıyan Yollar ve Araçlar tesisini geçici olarak genişletti ve bankaların hane halklarına ve firmalara borç verme kapasitesini korumak için döngüsel sermaye tamponunu azalttı. • Para politikası, finansal stresi hafifleterek ve talebi destekleyerek destekleyici olmaya devam etti.	• Hükümet, kapsamlı bir ekonomik destek paketini hızla uygulamaya koydu. • İşletmeleri ve haneleri desteklemek için isteğe bağlı harcamalarda GSYİH'nın %5'i de dahil olmak üzere önemli bir dizi ekonomik destek önlemi uygulamaya koydu. • Hükümet, Ulusal Sağlık Hizmeti için 6 milyar GBP acil müdahale fonu açıkladı. • Coronavirus İş Tutma Planı, şirketlere izinli işçi maaşlarının %80'ini sağlıyor. • Serbest meslek sahipleri, son üç yıldaki önceki kazançlarının %80'ine kadar vergiye tabi bir hibe verildi. • Hükümet ayrıca temel işsizlik desteğini artırarak, bir işçinin işten düştüğünde elde ettiği net gelir düzeyini %56'dan %63'e yükseltti. • İngiltere Merkez Bankası ile ortaklaşa yürütülen 330 milyar GBP'lik Covid Kurumsal Finansman Tesisi ve Coronavirus İş Kesintisi Kredi Programı, krizden etkilenen işletmeler için devlet kredileri ve garantiler sağlıyor. • Hükümet, krizin başlarında uygulamaya koyduğu ekonomik destek önlemlerini genişletti ve düzeltti ve yeni önlemler getirdi. Bütçe Sorumluluğu Ofisi, işletmeleri ve haneleri desteklemek ve sağlık ve test kapasitesini güçlendirmek için isteğe bağlı harcamaların 2020-21 mali yılında GSYİH'nın %16'sı olacağını tahmin ediyor.
		2020/2		4.0	1.7		-12	11,1		
		2020/3		4.1	1.5		-22	47,2		
		2020/4	-19.5	4.1	0.9	-18	-32	79,63		
		2020/5		4.3	0.7		-33	71,3		
		2020/6		4.5	0.8		-22	71,3		
		2020/7	16.9	4.3	1.1	-21	-20	64,3		
	İkinci Dalga	2020/8		5.0	0.5		-21	66,2		
		2020/9		5.1	0.7		-16	65,7		
		2020/10	1.3	5.2	0.9	-20	-14	65,7		
		2020/11		5.1	0.6		-2	7,5		
		2020/12		5.0	0.8		5,0	6,8		
2020 Yılı			-9.8	4.5	1.0	-16	-18	56		

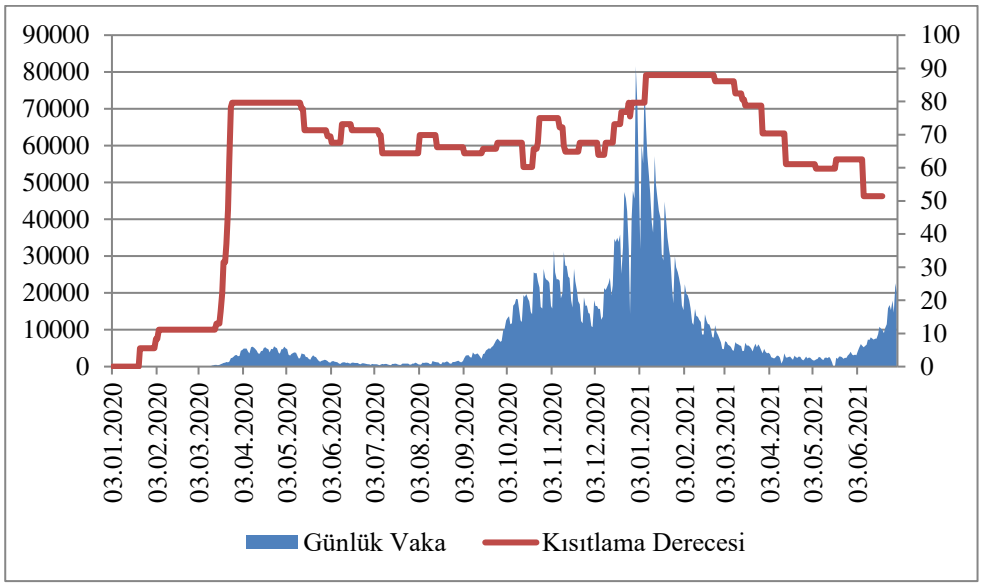
Tablo 69: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Üçüncü Dalga	2021/1	-1,5	5,0	0,9	-11	-12	79,6	• Para politikası, finansal stresi hafifleterek ve talebi destekleyerek destekleyici olmaya devam ediyor. İngiltere Merkez Bankası, Banka faiz oranını %0,1'de tuttu ve kriz boyunca tahvil satın alma programını artırarak toplam 895 milyar GBP'ye (2019 GSYİH'sının %40'ından fazlasına) ulaştı. Tahvil alımlarının hızı, değişmeyen toplam alımlar hedef stoku dahilinde mayıs ayında yavaşladı.	• Mali politika, projeksiyon dönemi boyunca istikrarlı, döngüsel olarak ayarlanmış net kredi ile, çoğu sınırlama önleminin aşamalı olarak kaldırılmasının çok ötesinde destekleyici kalacaktır. Bütçe Sorumluluğu Ofisi, işletmeleri ve haneleri desteklemek ve sağlık ve test kapasitesini güçlendirmek için isteğe bağlı harcamaların 2020-21 mali yılında GSYİH'nın yaklaşık %17'sini oluşturduğunu tahmin ediyor. Destek politikalarının benimsenmesi, hizmetler sektörleri kademeli olarak yeniden açıldıkça düşecek ve vergi gelirleri artacak.
		2021/2		4,9	0,7		-10	87,6		
		2021/3		4,8	1,0		-2,0	82,4		
		2021/4	4,8	4,8	1,6	8,0	24,7	80,5		
		2021/5		4,7	2,1		28,6	59,7		
		2021/6		4,6	2,4		16,1	51,4		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; İngiltere Ulusal İstatistik Ofisi, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 69'da İngiltere'nin 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 69'da görüldüğü üzere İngiltere'de Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde üç dalga oluşturmuştur. Bu üç dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 4.775.305 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Dünya'da hızla yayılan Covid-19'a karşı hükümetlerin uyguladığı kısıtlamalar İngiltere'de diğer komşu ülkelerine göre geç başlatılmıştır. Bu dört dalganın seyri ve İngiltere hükümetinin uyguladığı kısıtlamaların derecesi aşağıdaki Grafik 16'da gösterilmiştir.

Grafik 16: İngiltere'nin Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



Kaynak: DSÖ, 2021 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

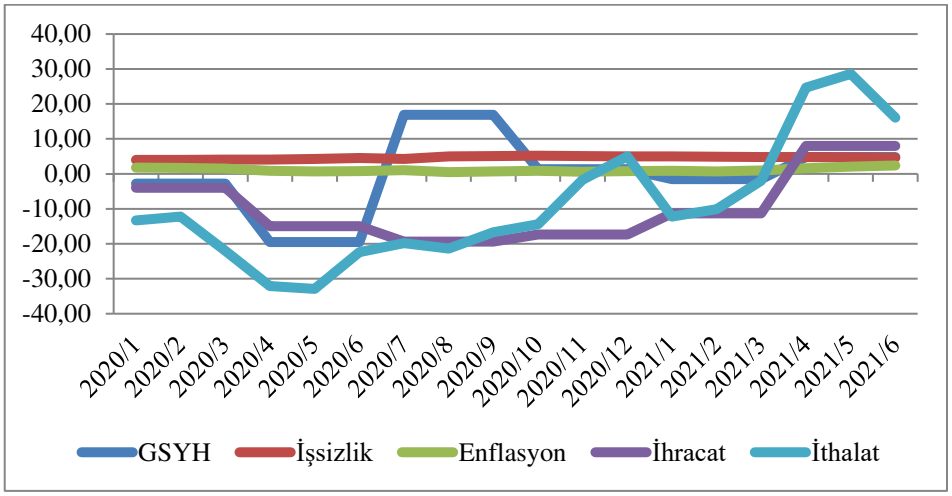
Grafik 16 ve Tablo 69'dan da görüldüğü üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede özellikle ilk pikin yaşandığı dönemde diğer ülkelere göre daha düşük şiddetli kısıtlamalara giderek öncelikle huzurevlerindeki insanları korumayı amaçlamıştır. Daha sonra tüm sosyal etkinlikler ve toplantılar yasaklandı, temel ihtiyaç malları satan işletmeler hariç diğer işletmeler kapatıldı, okullar ve üniversiteler kapatıldı, sokağa çıkma yasakları gibi geniş hareket kısıtlamaları getirilmiştir. Bu kısıtlamaların neticesinde ülke ekonomisi 2020'nin ilk çeyreğinden itibaren küçülmeye başlamıştır. Ancak, en büyük etki birinci dalganın sonunu gösteren ikinci çeyrekte yaşanmıştır. Bu çeyrekte Tablo 69'dan da görüldüğü üzere ekonomi yaklaşık %20 daralırken işsizlik %4,5'lere çıkmıştır. Ticari dengenin derinden sarsıldığı ihracatın %18, ithalatın %30 daraldığı bir dönem yaşamıştır.

Covid-19'un İngiltere ekonomisini böylesine derin etkiler yaratmasına karşılık hem hükümet hem de federal banka birçok destek paketi oluşturarak hane halklarını, işletmeleri ve serbest çalışanları korumayı amaçlamıştır.

Bu hususta hükümet Tablo 69'da görüldüğü üzere ilk pik döneminde GSYH'nin yaklaşık %5'ini tüm yılda ise %16 olduğu tahmin edilmiştir. Ulusal Sağlık Hizmetleri için 6 milyar GBP acil müdahale fonu açıklanmıştır. Covid-19 İş Tutma Planı ile işçi maaşlarının %80'i karşılanmıştır. Temel işsizlik ödemeleri arttırılmıştır. Bu doğrultuda Tablo 69'daki para politikalarına bakıldığında hükümetin uyguladığı maliye politikaları aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Faiz oranları 0,25 puan düşürülmüştür. Tahvil alım programları genişletilmiştir. Bankaların hane halkına ve işletmelere borç verme kapasitesini korumak için birtakım politikalar uygulamıştır.

Uygulanan bu para ve maliye politikaları ile hükümetin uyguladığı kısıtlamalar ile hem pandeminin seyri kontrol altına alınabilmiş hem de makro-ekonomik açıdan iyileşmeler görülmüştür. Özellikle Haziran, Temmuz, Ağustos ve kısmen Eylül aylarındaki hem Grafik 1'den de görüldüğü üzere günlük vaka sayılarını hem de Tablo 69'da görüldüğü üzere GSYH, ticaret ve enflasyondaki normale dönüşmelerden anlaşılmaktadır. Ayrıca, 2020 yılındaki ikinci ve üçüncü pikinde artan vakalara rağmen kısıtlama derecesindeki şiddetin ilk şiddetlere göre kısmen düşük kalması ve pandemi şartlarının vatandaşlar tarafından benimsenmesi ile Tablo 69'da görüldüğü üzere makroekonomiye etkisi düşük kalmıştır. 2021 yılı itibariyle ülkede ilk çeyrekte küçük küçük iyileşmeler görülmeye başlamıştır. Özellikle ikinci çeyrekte GSYH bakımından pozitif bir büyüme olmuştur. Ticari dengenin normale döndüğü ancak işsizlik düşmediği bir dönem yaşanmaktadır. Para ve maliye politikaları ile enflasyon yükselmeye devam etmektedir. Tüm bu 18 aylık sürecin makro ekonomik görünümü aşağıdaki Grafik 17'de gösterilmiştir.

Grafik 17: İngiltere'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: Dünya bankası ve OECD verilerinden yarralanılarak oluşturulmuştur

Grafik 17'de görüldüğü üzere makro ekonomik göstergeler 2021'in ikinci çeyreğine doğru dengeye geldiği ancak İngiltere için ithalatın ihracattan daha yüksek kaldığı görülmektedir. İşsizliğin sabit kaldığı, enflasyonun pandemi öncesine göre artan oranda yükseldiği görülmektedir.

Tablo 70: Covid-19'un İngiltere Savunma Sanayisine Etkileri

İncelenen Kriterler ve Açıklamalar														
Dönem	**Sayısal Kriterler**	**Savunma Harcaması (milyar dolar)**	**Değişim (%)**	**Savunma Yükü**	**Değişim (%)**	**Bölgesel Savunma Payı**	**Değişim (%)**	**Küresel Harcamadaki Payı**	**Değişim (%)**	**İhracattaki Payı**	**Değişim (%)**	**İthalattaki Payı**	**Değişim (%)**
		59,2	2,9	2,2	10	15,4	-1,6	3,0	1	1,9	-44	3,3	1,3
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	**Sayısal Olmayan Kriterler**	**Savunma Politikaları**	• Savunma Bakanı Ben Wallace şu ifadeleri kullandı: "Silahlı Kuvvetlerimizin insanları her zaman en büyük varlığımız olmuştur. Fakat, sonrasını düşünmeliyiz. Küresel resim değişti. Tehditler farklı açılardan geliyor. Ayrıca sert güç tehlikeleri de değildir. Bugün Coronavirüs ile karşı karşıyayız… Yarın üst düzey bir siber saldırı olabilir. Savaş ve barış arasındaki ikili ayrımların ortadan kalktığı açık. Düşmanlarımız artık birçok maske takıyor. BT'ye bağımlı olduğumuzu biliyorlar. Bilgi Avantajının anahtar olduğunu biliyorlar. Küreselleşmenin bizi daha savunmasız hale getirdiğini biliyorlar. Dolayısıyla rakiplerimizin bizi geçmek için proxy'leri ve yeni teknolojileri kullanma tehlikesi var." • Savunma Bakanı Ben Wallace, "Başkalarının derslerine bakmalıyız. Türkiye'nin 2019 ortasından bu yana Bayraktar TB-2 İHA'larını kullandığı Libya'da nasıl faaliyet gösterdiğine bakın. Bu İHA'lar, cephe hatlarına, tedarik hatlarına ve lojistik üslere karşı istihbarat, gözetleme ve keşif ve hedefleme operasyonları gerçekleştirdi. Geçen yıl temmuz ayında Libya Ulusal Ordusu tarafından kontrol edilen Jufrah havaalanını vurarak birkaç komuta ve kontrol düğümünü ve iki nakliye uçağını imha ettiler. Veya Türkiye'nin Suriye'ye katılımını ve tankları, zırhlı araçları ve hava savunma sistemlerini raylarında durdurmak için Elektronik Harp (EW), hafif silahlı insansız hava araçları ve akıllı mühimmat kullanımını düşünün. Bu iddiaların sadece yarısı doğru olsa bile, sonuçları oyunun kurallarını değiştiriyor" dedi. • Savunma Bakanı Ben Wallace, Brüksel'de diğer savunma bakanlarıyla bir araya geldiğinde İngiltere'nin NATO İttifakı'ndaki lider rolünün altını çizdi. • Savunma Bakanı Ben Wallace, Yıkıcı yeteneğin makine öğrenimi, yapay zeka ve kuantum hesaplamanın agresif uygulamalarıyla katlanarak arttığı bir çağda hızla hareket etmek gerekiyor. Bu nedenle, çığır açan ilk Protector uçağımızın üretimi için 65 milyon sterlinlik bir sözleşme imzaladık. Reaper'ı, bize küresel erişim sağlayacak inanılmaz bir dayanıklılığa sahip uzaktan kumandalı bir uçak olan Protector ile değiştiren büyük bir vites değişimi. 2024 yılına kadar hizmete girecek dedi. • Savunma Bakanı Ben Wallace, "Müttefiklere Birleşik Krallık'ın İttifak'ta lider bir rol oynamaya kararlı olduğunun altını çizdi, savunma yükünün %2 taahhüdünün üzerinde kaldığını ve Birleşik Krallık savunma harcamalarını her yıl reel olarak artırmak ve yarının tehditleriyle daha iyi yüzleşmek için devam eden adaptasyonunu desteklemektedir" dedi. • Barış anlaşmalarını şekillendirerek ve çatışma sonrası yeniden yapılanmada üzerimize düşeni yaparak, değerlerimizi tanıtmaya ve ideolojik rakiplerimizle rekabet etmeye yardımcı olarak ılımlı bir etki sağlayabiliriz. Bu da dünya genelinde itibarımızı artırır ve Birleşik Krallık'ın diğer hedeflerini ilerletmek için fırsatlar yaratır. • Siber uzayda bizi korumak için daha fazla siber, daha fazla imza, daha fazla elektronik savaş ve özel harekat yeteneklerine duyulan ihtiyaç, ABD ile daha da güçlü bir şekilde çalışmamız, kötü niyetli niyetleri geri itmemiz ve bulduğumuz her yerde saldırganlığı açığa çıkarmamız gerektiği anlamına gelecektir. Hiçbirimiz bu zorluğu tek başına ısrarla karşılayamayız. • Birleşik Krallık, dünya çapındaki operasyonlara katkıda bulunarak ve İttifak'a en son yeteneklerini sunarak NATO'da lider bir rol oynamaya devam ediyor. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Teknolojik avantaj için rakiplerimizle çok gerçek bir yarış içindeyiz. Bugün yaptıklarımız, gelecek on yılların temelini oluşturacak. Yeni teknolojilerin yaygınlaşması, bilim ve teknolojimizin tehdit odaklı olmasını ve gelecekteki ihtiyaçlarımızla daha uyumlu olmasını gerektiriyor. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Gemi inşası tarihsel olarak bir İngiliz başarı öyküsü olmuştur ve bu hükümetin daha iyi inşa etme taahhüdünün bir parçası olarak bu muhteşem endüstriyi canlandırmaya kararlıyım.											

Tablo 70: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Başbakan Boris Johnson şunları söyledi: Bu, geri çekilme çağını sona erdirmek, Silahlı Kuvvetlerimizi dönüştürmek, küresel etkimizi güçlendirmek, ülkemizi birleştirmek ve seviyelendirmek, yeni teknolojilere öncülük etmek ve insanlarımızı ve yaşam biçimini savunmak için dönüşüme başlıyoruz. Hükümet, parlamentonun her yılı için savunma harcamalarını enflasyonun %0,5 üzerinde artırma sözü verdi. • Mevcut tahminlere göre, geçen yılın bütçesine kıyasla dört yılda toplam 24,1 milyar sterlinlik bir nakit artış anlamına geliyor. Aynı zamanda İngiltere'nin Avrupa'nın en büyük savunma harcaması yapan ve NATO'nun en büyük ikinci ülkesi olma konumunu güçlendirecek. Taahhüt, Hükümetin en son teknolojiye yatırım yapmasına, Birleşik Krallık'ı siber ve uzay gibi alanlarda küresel bir lider olarak konumlandırmasına ve savunma cephaneliğimizdeki devam etmesine izin verilmeyen zayıf noktaları ele almasına izin verecek. Bu gelişmeleri desteklemek için Başbakan ayrıca Yapay Zeka'ya adanmış yeni bir ajansı, insanlarımızı zarardan korumak için bir Ulusal Siber Gücün yaratıldığını ve 2022'de ilk roketimizi fırlatabilecek yeni bir 'Uzay Komutanlığı'nı ilan edecek. Bu, askeri araştırma ve geliştirmeye en az 1,5 milyar sterlinlik ekstra ve toplam 5,8 milyar sterlinlik rekor bir yatırım ve Geleceğin Savaş Hava Sistemine daha fazla yatırım yapma taahhüdü ile desteklenecektir. Bu, son otuz yılda bu kritik alandaki sistematik düşüşü tersine çevirerek, eski lojistiğin sınırlarını aşan ve otonom araçlar ve havacılık gibi çok sayıda sivil uygulama ile askeri kullanımın ötesine geçen yeni ilerlemeler yaratmaktadır. • Savunma Bakanı Ben Wallace, Ulusal Uzay Operasyonları Yeteneği oluşturmak için Birleşik Krallık Uzay Ajansı ile çok yakın çalışıyoruz. Gelişen Ulusal Uzay Stratejimiz, bu büyük emelleri yerine getirmemize yardımcı olacak ve savunma, harekete geçirici, modernleştirici ve dönüştürücü rolünü oynayacak. • Savunma Bakanı Ben Wallace bugün yaptığı açıklamada, Savunma yarının tehditleriyle mücadele etmek için modernizasyonunu sürdürürken, cephe operasyonlarını dijital saldırılara karşı korumak için yeni bir Siber Alay başlatıldığını duyurdu. Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Bu, Birleşik Krallık Silahlı Kuvvetlerinin bilgi savaşı için modernizasyonunda bir adım değişikliğidir. Siber saldırılar, fiziksel savaş alanında karşılaşılanlar kadar ölümcüldür, bu yüzden kendimizi bize zarar verecek olanlardan savunmaya hazırlanmalıyız ve 13. Sinyal Alayı bu savunmaya hayati bir katkıdır. • Savunma Bakanı Ben Wallace bugün Parlamentoda yeni bir nükleer savaş başlığı programının başladığını duyurdu. Bağımsız nükleer caydırıcımız, Birleşik Krallık'ı ve Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) müttefiklerimizi ulusal güvenliğimize ve yaşam tarzımıza yönelik en aşırı tehditlere karşı savunmak için gereklidir. Hükümetin 2019 manifestosu şu taahhütte bulundu: "Güvenliğimizi garanti eden Trident nükleer caydırıcılığımızı sürdüreceğiz". Dretnot Sınıfı balistik füze denizaltısının görevlendirilmesi boyunca hükümetin etkili bir caydırıcılık sağlamasını sağlamak için, gelecekteki tehditlere ve güvenlik ortamına yanıt vermek için mevcut nükleer savaş başlığımızı değiştiriyoruz. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Ordumuzu dünyanın dört bir yanındaki operasyonlarda korumak için karada, denizde veya havada iletişimlerini korumamız gerekiyor. En yeni tartışmalı sınır uzaydır ve bu nedenle güçlerimiz için esneklik ve daha iyi iletişim sağlamamız gerekiyor. SKYNET 6A, önümüzdeki on yılda yatırım yapacağımız birçok çözümden biridir. Bu Hükümet, uzay yeteneklerini savunmak ve teşvik etmek için acil ihtiyacın farkındadır. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: HMS Anson, Birleşik Krallık'ı dünyanın dört bir yanındaki düşmanların oluşturduğu derin deniz tehditlerine karşı savunmada hayati bir rol oynayacak ve gelecek on yıllar boyunca rekabet avantajı sağlayacaktır. • Dışişleri Bakanı Dominic Raab şunları söyledi: Birleşik Krallık, uzayda sorumlu davranışın neye benzediği konusundaki küresel tartışmaya öncülük ediyor. Bir silahlanma yarışını veya feci sonuçlara yol açabilecek bir çatışmayı önlemek için uzayda faaliyet gösteren ülkeler arasındaki güveni ve güveni artırmak için acilen yeni bir yaklaşıma ihtiyaç olduğuna inanıyoruz. • Başbakan Boris Johnson, Yapay Zeka geliştirmeye, Ulusal Siber Kuvvetin oluşturulmasına ve Birleşik Krallık'ın uzaydaki çıkarlarını koruyacak ve Birleşik Krallık'ın bir Birleşik Krallık roketinden fırlatılan ilk uydusunu kontrol edecek yeni bir 'Uzay Komutanlığı' oluşturmaya adanmış yeni bir ajansı duyurdu. Ulusal Siber Güç, teröristleri, düşman devlet faaliyetlerini ve suçluları bozacak ve Birleşik Krallık'ın siber yeteneklerini dönüştürecektir. Bu Savunma Bakanlığı ve GCHQ ortaklığı, terör planlarıyla mücadeleden askeri operasyonları desteklemeye kadar sorumlu siber operasyonlar yürütecek.

Tablo 70: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Dışişleri Bakanı Dominic Raab: Dünya siber uzaya her zamankinden daha fazla güveniyor, bu nedenle çevrimiçi dünyanın herkes için müreffeh ve güvenli olmasını sağlamak için doğru araçlara sahip olmamız hayati önem taşıyor. Birleşik Krallık'ın yeni Ulusal Siber Gücü, ulusal güvenliğimizi korumak için hedefe yönelik, sorumlu siber operasyonlar yürütebilen, iyilik için dünya lideri bir güçtür. Ulusal Siber Kuvvet, terörizme karşı savunmadan, düşmanca devlet faaliyetlerine karşı koymaya ve çevrimiçi çocuk istismarı belasıyla mücadeleye kadar, Birleşik Krallık'ın korunmasına yardımcı olmak için hükümet genelindeki kritik yetenekleri bir araya getiriyor. • Yapay zeka, şu anda İskoçya kıyılarında gerçekleştirilen Tatbikat Formidable Shield'in bir parçası olarak denizde Kraliyet Donanması tarafından ilk kez kullanılıyor. • Kraliyet Donanması'nın denizde ilk kez yapay zeka kullanması, karşılaşabileceğimiz tehditlerle mücadeleye hazır olmayı sağlamada önemli bir gelişmedir. Hebridler açıklarındaki bu tatbikatın merkezinde iki İskoç yapımı Kraliyet Donanması gemisinin olduğunu görmekten gurur duyuyorum.
		Uluslararası İlişkiler	• İngiltere Dışişleri Bakanı Dominic Raab ve Vietnam Başbakan Yardımcısı ve Dışişleri Bakanı Pham Binh Minh, İngiltere ile Vietnam arasındaki yenilenen stratejik ortaklık anlaşması üzerinde anlaştılar. Birleşik Krallık-Vietnam Stratejik Ortaklığının 10. yılını işaret ediyor ve önümüzdeki on yıl için 2 ülke arasında yön belirliyor. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Afganistan'a barış ve istikrar getirmesi için Birleşik Krallık Hükümetini desteklediklerı için kimsenin hayatı riske atılmamalıdır. Bölgedeki durum geliştikçe, silahlı kuvvetlerimizle omuz omuza duran yerel vatandaşları korumak için daha fazlasını yapmamız doğru olur. • Five Eyes ülkelerinden (Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri) savunma bakanları 22-23 Haziran'da video konferans yoluyla bir araya geldi. Bakanlar, giderek daha fazla zorlanan istikrarlı, kurallara dayalı, küresel bir düzeni desteklemek ve savunmak için ortak çıkar konularında savunma ve güvenlik iş birliğini ilerletme taahhütlerini yinelediler. • Savunma Bakanı bugün, Almanya Savunma Bakanı olarak Birleşik Krallık'a yaptığı ilk ziyarette Bayan Kramp-Karrenbauer'i ağırladı. İki ulusumuz demokrasi, adalet ve hoşgörüye tutkulu bir inancı paylaşıyor. Bu nedenle Silahlı Kuvvetlerimiz, DEAŞ'a karşı Küresel Koalisyon'un bir parçası olarak terörle mücadeleden, NATO'nun Baltık'taki Gelişmiş İleri Varlığının bir parçası olarak Rus saldırganlığını caydırmaya kadar, dünya çapında aynı misyonların çoğunda görev yapıyor. Almanya'nın 2022 Invictus Oyunları'na Düsseldorf'ta ev sahipliği yapacağı gerçeğine yansıyan güçlü ilişkinin, personelimizin olağanüstü azim ve kararlılığını sergilemesinden memnunum. • İran, Suriye'deki cani Esad rejimine pratik askeri destek sağladı. Yemen'deki çatışmaları ve Hürmüz Boğazı'nda Birleşik Krallık nakliyesi de dahil olmak üzere uluslararası nakliyeyi defalarca taciz etti. Aynı zamanda insan haklarına tam bir saygısızlık göstermiştir. • Savunma Bakanı Ben Wallace bugün ABD Savunma Bakanı Dr. Mark T. Esper ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirdi. Afganistan'da, Irak ve Suriye'de DEAŞ'a karşı devam eden operasyonları ve çatışmaları ve Libya'daki durumu ele aldılar. Ayrıca Rus ve Çin dezenformasyonuyla ilgili endişeleri tartıştılar ve bu kötü niyetli faaliyetin etkilerini azaltmak için birlikte çalışmaya devam etme konusunda anlaştılar. • Savunma Bakanı Ben Wallace, İçiniz rahat olsun, en yakın müttefikimiz ABD ile birlikte çalışabilir durumda kalmaya kararlıyız. Ortak füze bölmelerinden P8 deniz karakol uçaklarına kadar çok çeşitli yetenekler üzerinde zaten birlikte çalışıyoruz. En çekişmeli ortamlarda ABD'nin yanında savaşabilecek tek 1. Gün, 1. Kademe ortak olmaya devam ediyoruz. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Lübnan Hükümeti'nin talebi üzerine, Beyrut Limanı'nın araştırılmasına, hasarın değerlendirilmesine ve Lübnan'ın bu hayati ulusal altyapı parçasını yeniden inşa etmesine yardımcı olması için HMS Enterprise'ın gönderilmesine izin verdim. Lübnan halkıyla yakın ve kalıcı bir dostluğumuz var, ordumuz ihtiyaç duydukları anda onları desteklemeye hazır. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Bugün, Silahlı Kuvvetlerimizin halihazırda paylaştığı bağları güçlendirerek ve güçlendirerek, Birleşik Krallık ile Katar arasındaki uzun süredir devam eden savunma ilişkisinde heyecan verici yeni bir bölümün başlangıcını işaretliyoruz. Ortak Typhoon filomuzun başarısı üzerine inşa edilen bu yeni iş birliği dönemi, her iki ulusumuz için de refah ve güvenlik faydaları sağlayacaktır.

Tablo 70: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Ukrayna'ya NATO Gelişmiş Fırsat Ortağı statüsü verilmesi harika bir haber. Birleşik Krallık'ın, askerlerimizin 18.000'den fazla personeli eğittiği Ukrayna ile zaten yakın bir ilişkisi var, ancak şimdi NATO tatbikatları ve operasyonlarında bu iş birliğini derinleştirmeyi dört gözle bekliyoruz. Hepimiz daha yakın bir birliktelikten ve artan birlikte çalışabilirlikten faydalanacağız • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Birleşik Krallık ve Avustralya her zaman doğal müttefik olmuştur. Bu anlaşma, Avustralyalı müttefiklerimizi Hunter sınıfı fırkateyn tasarlama ve inşa etme konusunda desteklerken, bu Hükümetin Tip 26 gemi inşa programına devam eden bağlılığını göstermektedir. İlgili donanmalarımızın geleceğine baktığımızda, ortak devam eden iş birliğimiz yakın ittifakımıza fayda sağlayacak ve her ülkenin gemi inşa sektörlerini büyütmek için endüstriyel tedarik zincirini destekleyecektir. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: İngiltere ve Körfez ülkeleri arasındaki uzun süredir devam eden dostluklar her zamankinden daha önemli. Ortak savunma ve güvenlik çıkarları ile hem bölgesel hem de küresel istikrar için birlikte çalışmamız hayati önem taşıyor. Ticari bağlantılarımız da aynı derecede güçlü; pamuktan uzaya. İster DAEŞ ile mücadele, isterse istihbarat ağlarımız sayesinde Birleşik Krallık'taki sokaklarımızı daha güvenli hale getirmek olsun, bunlar çok değerli ilişkiler ve bu hafta yenilemekten mutluluk duyuyorum. Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: İdlib halkı bu çatışma sırasında çok acı çekti ve ordumuz tarafından sağlanan bu önemli malzemeler, çaresiz ihtiyaç içindeki yüzlerce aileye barınak sağlayacak. Türkiye'nin uğradığı kayıpların ardından dayanışma içindeyiz ve İngiltere destek sunmak için elinden geleni yapacaktır. Her iki ulusun, daha geniş bölge ve tüm dünyadaki güvenlik adına İdlib'deki ateşkese saygı gösterilmeye devam edilmelidir. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: İngiltere ve Fransa, ortak tehditlere yanıt olarak 10.000 kişilik bir ortak askeri güç konuşlandırabilecek. Bugün, Birleşik Krallık ve Fransa, artan ölçek ve karmaşıklıkta bir dizi güvenlik tehdidiyle karşı karşıya. Hem İngiltere'nin güvenliğini hem de NATO müttefiklerimizin güvenliğini korumak istiyorsak, son derece yetenekli, yüksek hazırlık gücüne sahip olmak çok önemlidir. • Birleşik Krallık ve Ukrayna arasında yakın bir savunma ilişkisi var ve ortak tehditleri caydırmaya yardımcı olmak için bu ortaklığı güçlendirmeye devam ediyoruz. • Başbakan Boris Johnson ve Başkan Joe Biden, dünyanın en güçlü ikili savunma ve güvenlik ortaklığını geliştirmek için bir dizi adım üzerinde anlaştılar • Sanal bir zirvede, Başbakan Modi ve Johnson bugün (4 Mayıs) Birleşik Krallık-Hindistan savunma ortaklığı için ortak bir vizyon belirlediler ve özellikle denizcilik ve endüstriyel iş birliğine odaklanarak ilişkiyi yeni bir düzeye taşıma konusunda anlaştılar.
		Terörizm ve Çatışma algısı	• Savunma Bakanı Ben Wallace Rakiplerimiz sürekli olarak daha yükseğe, daha hızlı ve daha ileriye gitmek istiyor. Termobarik silahları olduğunu biliyoruz. Hipersonik kayma araçları geliştirdiklerini biliyoruz. İHA'ların ve derin saldırının bizim için ölümcül bir tehdit oluşturduğunu biliyoruz, ancak kuvvetleriniz dağılmış durumda. Artan sayıda aktörün bize hassas ve uzak mesafeden vurma yeteneğine sahip olduğunu biliyoruz. Ve her zaman biliyoruz ki, uydular sadece küresel iletişimimizi, kritik istihbaratımızı, gözetleme ve navigasyonumuzu sağlamadığı için Rusya ve Çin'in uzayda saldırı silahları geliştirdiğini biliyoruz. Batı, Soğuk Savaş'ın sonundaki barış payını kesin olarak kabul etti. Hazineler nakde çevrildi ve ordularımız silahlarını ve oluşumlarını pekiştirdi. Ancak düşmanlarımız aynı şeyi yapmadı. Güvenlik açıklarımızı incelediler, teknolojilerimizi çaldılar ve yapmadığımız yerlere yatırım yaptılar. Rusya Genelkurmay Başkanı Gerasimov'un kendisi de "Oyunun kuralları değişti" dedi. Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: Covid-19'un patlak vermesinden Rusya'nın yeni füze yeteneklerine kadar, karşılaştığımız karmaşık tehditler pek çok şekil alıyor ve birden çok kaynaktan geliyor. • Bu yılın başlarında, ABD Uzay Operasyonları Şefi ile birlikte Rusya'nın yörüngedeki saldırganlığını dile getirdim. Ancak tek endişemiz uzay silahları değil. Yer tabanlı lazerler ve bozucular da uydularımız için önemli bir tehdit oluşturabilir. Ve sahadaki destekleyici altyapıları da ciddi bir hedef olmaya devam ediyor. • Mali ve Sahel ve aslında Batı Afrika, Afrika kıtasındaki aşırılık ve terörizmin büyümesi hepimizi endişelendirmesi gerektiği için çok önemlidir. • Son yıllarda, düşmanlarımız hava, kara ve deniz gibi geleneksel savaş alanlarının ötesine geçen sayısız yeni teknoloji geliştirdi ve silahlandırdı.

Tablo 70: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Modernizasyon Yatırımları	• Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: "Birleşik Krallık, sürdürülebilirlik konusunda öncülük ediyor ve havacılık yakıtı standartlarımızı geliştirerek, savunmanın çevresel ayak izini azaltmak için basit ama etkili adımlar atıyoruz. "Bu Hükümetin 2050 yılına kadar Net Sıfır karbon emisyonu hedefini tutturmaya çalışırken hem askeri hem de sivil sektörlerde bu olumlu değişikliklere öncülük etmek için adım atmamız doğru." F-35'ler, Typhoons ve Wildcat helikopterleri de dahil olmak üzere uçaklar şu anda konvansiyonel yakıt kullanıyor, ancak MOD'un değişen havacılık yakıtı standartlarının Kasım 2020'de yürürlüğe girmesinden sonra gelecekte yüzde 50'ye kadar sürdürülebilir kaynaklar kullanabilir. • Savunma Bakanı Ben Wallace şunları söyledi: "Kraliyet Donanmasının deniz mayınlarının tespiti ve imhasında özerk yetenekleri için ileriye doğru büyük bir sıçrama sunuyor. Silahlı Kuvvetler modernizasyonu gelecek stratejisinin merkezine koyarken, bu sistemler hayati nakliye yollarını, ticari trafiği ve cesur personelimizi bu ölümcül cihazlardan koruyacaktır. Bu Challenger 3'ün artan ölümcüllüğü yoluyla kara kuvvetlerimizin modernizasyonunda büyük bir değişimi temsil ediyor. Bu öncü yeni teknoloji, bir dizi düşman tehdidiyle dolu savaş alanlarında muazzam savaş yetenekleri sunmamızı sağlıyor."

Kaynak: İngiltere Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileri gösteren Tablo 70 oluşturulmuştur. Bu durum incelendiğinde Tablo 70'e göre İngiltere 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %2,9 arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %2,2'e yükselerek, NATO'nun savunma yükü hedefine %10'luk bir değişim oranıyla üstüne çıkmıştır. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı %1 oranında aratarak %3 olmuştur. Bölgesel savunma harcamasındaki payı ise %1,6 oranında azalmıştır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %44 oranında daralırken ithalatını ise %1,3 oranında arttırmıştır. Bu ticari boyutun detayı Tablo 71'de gösterilmiştir.

Tablo 71: İngiltere'nin Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
ABD	41,4	-53	ABD	93,8	287
Suudi Arabistan	13,9	-30	İspanya	3,5	111
Yunanistan	11,6	-23	Almanya	2,7	2000
Polonya	4,6	-33	Kanada	0,2	-
Çin	4,6	0			
Şili	4,1	-			
Brezilya	3,4	650			
Bahreyn	3,4	-			
Bangladeş	3,2	-75			
Yeni Zelanda	2,5	-			

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hazırlanmıştır.

Tablo 71'den de görüldüğü üzere İngiltere 2020 yılında en çok ABD, Suudi Arabistan ve Yunanistan'a ihracat yapmıştır. 2019 yılına göre ihracat payını en çok arttıran ülkeler Brezilya iken, azaltan ülke Bangladeş'tir. İthalat boyutu ele alındığında ise sadece ABD, İspanya, Almanya ve Kanada olduğu görülmektedir. 2019 yılına göre ithalattaki payını en çok arttıran ülke Almanya'dır. Tablo 71'de yer almayan Türkiye ile Almanya 2020 yılında savunma alanında bir ticaret gerçekleştirmemiştir. Ayrıca, uzun yıllardır Türkiye'den ürün ithalatı yapmamakla birlikte 2010 yılında ihracat yapmıştır.

2020 yılında Almanya'nın savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 70'ten de görüldüğü üzere tüm ülkeler ile sıkı bir iletişim ve ilişki içerisinde olsa da ABD ile birlikte ve yan yana olmaktan övünç duyduğu görülmektedir. Tablo 70'te görüldüğü üzere, İngiltere Savunma Bakanı Wallace Küresel resmin değiştiğini ve artık tehditlerin farklı açılardan geldiğini söylemiştir.

Özellikle 2020 yılında yeni bir tehdit olan Covid-19'a işaret etmiştir. Diğer taraftan, Bilişim Teknolojilerindeki bağımlılık düzeyinin diğer ülkelere fırsat yarattığını öne sürmektedir. Bu bağımlılığın ve küreselleşmenin ülkeyi daha savunmasız hale getirdiğini ifade etmiştir. Özellikle bu yıl içerisinde Türkiye'nin İHA ve SİHA'lar ile yürüttüğü faaliyetlere dikkat çekerek komşu ülkelerin değişen şartlara nasıl uyum sağladığından ders çıkarılması gerektiğini söylemiştir. Türkiye'nin Libya'da, Suriye'de ve Ermenistan'a karşı Elektronik Harp, hafif silahlı insansız hava araçlarını ve akıllı mühimmatlarını kullandıklarını ve İngiltere'nin artık bu dönüşüme ayak uydurması gerektiğini vurgulamıştır.

Ayrıca Wllace, yapay zeka ve kuantum hesaplamanın agresif uygulamalarıyla katlanarak arttığı bu çağda İngiltere'nin hızla harekete geçmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu dönüşümlere yanıt olarak İngiltere Tablo 70'te görüldüğü üzere, Başbakan Johnson her yıl savunma harcamalarını enflasyonun %0,5 üzerinde arttırma kararı almıştır. Bu büyüyen bütçe ile İngiltere'nin siber ve uzay gibi alanlarda küresel bir lider olarak konumlandırılmasının önündeki engellerin kaldırıldığını ifade etmiştir. Bu amaçla, Uzay Komutanlığı ilan edilmiştir. Ulusal Uzay Stratejisi uygulamaya alınmıştır. Bu oluşum ile Ulusal Uzay Operasyonları yeteneği geliştirilmiştir. Diğer taraftan, Ulusal Siber Kuvvet ile yenilenen tehditlere cevap verilmiş olacaktır. Tablo 70'ten de görüldüğü üzere, Uzay, Siber, Donanma, İHA alanlarında güçlenme kararları alınarak uygulamaya alınmıştır.

İngiltere'nin uluslararası ilişkileri ele alındığında Vietnam, Afganistan halkı, Almanya, NATO ve müttefikleri, Lübnan, Katar, Ukrayna, Avustralya, Körfez ülkeleri ve ABD ile yakın ilişkiler kurduğu Tablo 70'te görülmektedir. İngiltere ABD ile özellikle ilişkileri güçlü tutmaktadır. Küreselleşen dünyaya karşı ülkelerin tek başına kendilerini savunamayacağını özellikle uzay ve siber alanlarda ABD ile yan yana oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca, NATO'nun en büyük destekçisi olduklarını belirtmişlerdir.

İngiltere'nin algıladığı tehditler ele alındığında savunma politikalarında da görüldüğü üzere İHA'lardan Siber saldırılara, hipersonik silahlanmalardan, uzay saldırı silahlarına kadar ve ayrıca günümüzü meşgul eden Covid-19 pandemisi öncelikli tehditler arasında görülmüştür. Ayrıca, Orta Doğu'daki terörizm ve çatışmalar ile siyasi istikrarsızlıkların da getirdiği tehditlerde Tablo 70'te ifade edilmiştir. İngiltere modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Siber Kuvvetler modernizasyonu ile Net Sıfır Karbon Emisyonu hedefleri için yapılan yatırımlar ve uygulamalar tespit edilmiştir. Ayrıca, savunma politikalarında yer alan değişen ve dönüşen savunma sanayine uyum için de birçok yatırım yapılmıştır.

Tablo 72: BAE Systems

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	4,8		2,8		1,6		24.739	5,8
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	25.502	12,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	1.350	6,6
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	89.600	2,1
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Yeteneklerimize olan talep yüksek olmaya devam ediyor ve sadece ulusal güvenliği desteklemekle kalmayıp aynı zamanda faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin ekonomilerine katkıda bulunmadaki rolümüzün de farkındayız. • İki satın alma da dahil olmak üzere, F-35, Savaş Araçlarında artan hacimler ve elektronik savunma portföyündeki büyüme ile ticari işletmelerdeki açığı dengelediği için, Grubun satışlarının geçen yıla göre düşük tek haneli bir yüzdeyle artmasını bekliyoruz. • 2020 boyunca, müşterilerimiz için teslimat yapmaya devam ederken çalışanlarımızı güvende tutmaya ve topluluklarımızı desteklemeye odaklandık. • 2021'de operasyonel performansı artırmaya, sürdürülebilirlik gündemimizi ilerletmeye ve müşterilerimizin önceliklerini karşılamak için üst düzey ayırt edici teknolojilere yatırım yapmaya devam edeceğiz, bu işi büyütmek ve faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin ekonomik refahına katkıda bulunmak için iyi bir konumda olmamızı sağlayacaktır. • Savunma inovasyonuna yatırım, önde gelen bir imalat ülkesi olarak geleceğimiz için çok önemli olan endüstriyel sayısallaştırma, yapay zeka, veri analitiği ve sanal ve artırılmış gerçeklik alanlarında çok yetenekli uzmanlardan oluşan büyük bir rezervuar oluşturacaktır. • 2020 boyunca, Covid-19 pandemisinin yarattığı zorluklara yanıtımızı yönetme konusunda esnek ve çevik olduk. • Yıla güçlü bir pozisyonda girdik ve pandemi ile ilgili zorlukları ele alırken, aynı zamanda yıl içinde iki büyük stratejik eylemi tamamladık: birincisi, ABD merkezli iki satın alma ve ikinci olarak, Birleşik Krallık emeklilik planına yapılan ödemelerin hızlandırılması. • Birleşik Krallık'ta 850'den fazla çıraklık ve 400 mezun rolü mevcut olup, devam eden pandemiye rağmen tek bir yılda işe aldığımız en yüksek sayıdır. • Hükümet harcamalarının çok az alanı, savunma gibi etkili ekonomik getiriler sağlar. • Grup genelinde çalışanlarımızın olağanüstü çabaları sayesinde, en üst düzeyde büyüme, marj genişletme ve üç yıllık nakit için tam yıl rehberliğine olan güvenimizin altını çizen güçlü bir ilk yarı performansı sağladık. Önümüzdeki yıllarda sürdürülebilir büyüme için iyi bir konumdayız ve gelişen tehdit ortamı karşısında müşterilerimize yetenekler sunmak için ileri teknolojilere yaptığımız yatırımları artırıyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Bug'ı Cotswolds'daki atölyesinden UAV'ler tasarlayan ve inşa eden bir KOBİ olan UAVTEK ile ortaklaşa teslim ettik. Bu tür bir iş birliği, doğrudan BAE Systems genelinde gerçekleşiyor ve küçük şirketlerden askeri kullanıcıların eline hızlı bir şekilde en iyi düşünceyi almanın harika bir yolu. • BAE Systems, Georgia Cyber Center'daki yetenekleri genişletmeye yatırım yapıyor. • BAE Systems ve Birmingham Üniversitesi arasındaki yeni iş birliğinin bir parçası olarak, günlük yaşamın çeşitli yönlerine fayda sağlama potansiyeline sahip gelişmiş algılama teknolojileri geliştirilecektir. • BAE Systems, Cedar Rapids, Iowa'da son teknoloji ürünü bir tesis inşa etmek için 100 milyon dolardan fazla yatırım yapıyor. • BAE Systems, İngiltere merkezli bir veri danışmanlığı ve dijital hizmetler şirketi olan Techmodal'ı satın alma anlaşmasıyla teknoloji ve veri portföyünü güçlendirdi. • BAE Systems, Parmer Austin Business Park'ta yeni bir büyük kampüs geliştirme ile Austin, Teksas'taki operasyonlarını genişletiyor. Site 1.400'den fazla çalışanı barındırabilecek ve şirketin tesislerine ve işgücüne yapılan stratejik bir yatırımdır. • BAE Systems, Collins Aerospace Military Global Positioning System işini Raytheon Technologies Corporation'dan satın alarak şirkete onlarca yıllık deneyim, yenilikçi teknoloji ve kapsamlı bir kurulu ürün tabanı kazandırdı.							

Tablo 72: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• BAE Systems, Raytheon'un Havadan Taktik Telsizleri işini satın aldı. • İngiltere, İsveç ve İtalya, dünyanın önde gelen gelecekteki muharebe havası kabiliyetini geliştirirken, üç ülke arasındaki iş birliğini güçlendirmek için üçlü endüstri görüşmelerine başladı. • Birleşik Krallık genelinde inovasyonun genişliğini temsil eden yedi şirket, Team Tempest genelinde gelecekteki muharebe havası konseptleri ve destekleyici teknolojiler üzerinde çalışma fırsatlarını ilerletmek için anlaşmalar imzaladı. • BAE Systems ve Williams Advanced Engineering, geleceğin savaş uçaklarının tasarımında verimlilik ve performans kazanımları sağlamak için motor sporları endüstrisindeki pil yönetimi ve soğutma teknolojilerinden nasıl yararlanılabileceğini keşfetmek için güçlerini birleştirdi. • BAE Systems'in Warton, Lancashire'daki tesisindeki yeni tesis, 40'tan fazla mavi çip ve KOBİ şirketi ile akademik kurumlarla yapılan multi-milyon sterlinlik bir yatırımın ve iş birliğinin sonucudur. • Covid-19 ile mücadelede hızla ventilatör üreten şirketlerden oluşan bir konsorsiyum olan VentilatorChallengeUK'u destekliyoruz.
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Beşinci Astute sınıfı denizaltı, Cumbria'daki Barrow-in-Furness'teki BAE Systems'in Denizaltı tesisinde düzenlenen bir törenle resmi olarak Anson olarak adlandırıldı. • Tayfun İngiltere ekonomisine daha fazla destek sağlıyor • BAE Systems, Kraliyet Hava Kuvvetleri tarafından 6,4 milyon sterlinlik bir sözleşme ile ödüllendirildi. • Beşinci Karakol Gemisi olan HMS Spey, Portsmouth Deniz Üssü'ndeki yeni evine teslimat yolculuğunda bugün Glasgow'daki BAE Systems tersanesinden ayrıldı. • BAE Systems, Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı'nın Tip 31 genel maksatlı fırkateyn programı için Bofors 40 Mk4 ve Bofors 57 Mk3 deniz silahlarını üretecek ve teslim edecek. • Kraliyet Hava Kuvvetleri'nin (RAF) Eurofighter Typhoon'ları için yeni nesil radar geliştirmeye yönelik 317 milyon sterlinlik bir sözleşme, yüzlerce işi sürdürecek ve İngiltere'nin Geleceğin Savaş Hava Sistemi için teknolojiler geliştirecek. • Silahlı Kuvvetler Haftası sırasında, BAE Systems ve Kraliyet Donanması, denizcilerin hayatlarını korurken Donanmanın yeteneklerini artıracak 3,2 milyon sterlinlik bir otonom tekne sözleşmesini duyurdu. • BAE Systems, Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı ile yeni büyük bir çerçeve sözleşmesi için tercih edilen tedarikçi olarak ilan edildi. • BAE Systems tarafından Kraliyet Donanması için inşa edilen yedi Astute sınıfı saldırı denizaltısının dördüncüsü olan HMS Audacious, bugün Barrow-in-Furness sitemizden yola çıktı. • BAE Systems, Federal Acil Durum Yönetim Ajansı'na kurumsal ve kritik görev bilgi teknolojisi desteği sağlamak için 300 milyon dolarlık bir sözleşme aldı. • SAİK Prens William , Donanması için Birleşik krallığın "Tip 26 fırkateynin inşaatına başladı. • BAE Systems, ABD Donanması için ek Dikey Fırlatma Sistemi kutuları üretmek üzere 76 milyon dolarlık bir sözleşme değişikliği ile ödüllendirildi (2021). • BAE Systems ve Plug Power, elektrikli otobüsler için hidrojenle çalışan çözümler üzerinde iş birliği yapıyor. BAE Systems, Portsmouth Deniz Üssü'nde Kraliyet Donanmasını destekleyen kilit rolünü sürdürecek ve Şirket, Savunma Bakanlığı'nın Gelecekteki Denizcilik Destek Programı yarışmasının bir parçası olarak iki sözleşmeyi güvence altına alacak (2021). BAE Systems, Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı'ndan önümüzdeki dört buçuk yıl boyunca Ortak Füze Uyarı Sistemini desteklemek için 21 milyon dolarlık bir sözleşme aldı (2021).
Risk Faktörleri	

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (BAE Systems 2021, https://www.baesystems.com/en/home).

Tablo 73: Rolls-Royce

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-21,0		-31,0		-1,3		15.092	-31,0
Savunma Geliri	4,0		3,2		10,8		4.863	3,2
Ar-Ge Yatırımı	2,1		-18,2		-15,8		1.254	63,0
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	48.200	6,7
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Sivil Havacılık işimizin tarihimizdeki en büyük yeniden yapılanmasını içeren yeniden yapılanmamızda önemli ilerleme kaydettik. • Rolls-Royce, verimlilik ve sürdürülebilirlikte yeni standartlar belirleyecek UltraFan gösterici motoru için dünyanın en büyük fan kanatlarını üretmeye başladı. • CEO, Rolls-Royce'tan daha iyi konumda olan çok az şirket vardır. Faaliyet gösterdiğimiz hayati sektörlerin 2050 yılına kadar net sıfır emisyon elde etmesini sağlamada öncü bir rol oynamak için yeteneklerimizi kullanacağız. Bu tutkunun gelecek için rekabet gücümüzü artıracağına inanıyorum. • Salgının işimiz üzerindeki etkisinden kurtulurken, müşterilerimizin ihtiyaç duyduğu sürdürülebilir gücü yaratarak net sıfır karbon ekonomisine geçişte önemli bir rol oynamaya odaklanmamızı sürdürmeli ve gerçekten de güçlendirmeliyiz. • Güç Sistemleri ve Savunma Pandeminin Güç Sistemleri üzerindeki etkisi Sivil Havacılık üzerindeki etkisinden çok daha az şiddetli olmuştur ve öncelikle salgını kontrol altına almak için küresel olarak uygulanan kısıtlamaların neden olduğu düşük ekonomik faaliyet seviyeleri tarafından yönlendirilmektedir. • Çeşitlendirilmiş nihai pazar riski, nispeten esnek bir performansla sonuçlandı. • Ancak, hükümet talebi değişmeden kaldı ve ekonomik koşulların daha iyi olduğu Çin'de güçlü bir şekilde büyüdük. • Bazı nihai pazarlar, özellikle kritik görev güç üretiminde, pandeminin bir sonucu olarak yapısal olarak daha yüksek talep yaşayabilir. Bu, yedek güç üretimindeki konumumuzu güçlendirmek için Kinolt Group'u satın alarak, pandemi sırasında Güç Sistemlerinin yeteneklerini genişlettiğimiz alanlardan biri oldu. • Bu, yılın başında Qinous'ta çoğunluk hissesinin satın alınmasını takip etti ve bu da mikro şebeke teklifimizi geliştirdi. • Savunma işimiz güçlü bir yıl geçirdi ve pandemi nedeniyle herhangi bir maddi operasyonel veya finansal kesinti yaşamadı. • Güç Sistemlerinde Savunma ve sipariş alımındaki iyileşmeden gelen iyi bir performansla birlikte kontrolümüz altındaki unsurlara odaklanmaya devam etmemiz, ilk yarıda sağlam ilerleme kaydetmemizi sağladı. • Özellikle inovasyon ve mühendislik mükemmelliği ile öncülük ettiğimiz net sıfır güçte, gelecekteki büyümeyi sağlamak için yeni fırsatlara disiplinli yatırımlar yapıyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Rolls-Royce ve Infosys, kaynak kullanımı için stratejik bir ortaklık imzaladı. • Rolls-Royce, sivil nükleer enstrümantasyon ve kontrol (I&C) işini Framatome'a satmak için bir anlaşma imzaladı. • Rolls-Royce, ITP Aero'nun tedarik zinciri faaliyeti, mühendislik ve üretim yeteneklerinin kapsamını artırmayı teklif ediyor. • Rolls-Royce , İngiltere Somerset'te şu anda yapım aşamasında olan iki EPR nükleer reaktörü için güvenlik açısından kritik Bibloc basınç vericilerinin teslimatı için Hinkley Point C ile bir sözleşme imzaladı. • Rolls-Royce, ABD'nin Georgia eyaletindeki Savannah kentindeki en son müşteri destek tesisini resmi olarak açtı. • Rolls-Royce, havacılık endüstrisi için ulusal bir test tesisi olan Purdue Üniversitesi'ndeki yeni Hipersonik Yer Test Merkezi'nin kurucu endüstri üyesi olacak. • Bergen işini Langley Holdings plc'ye satmak için bir anlaşma imzaladı. Langley, Bergen işinin ileriye dönük işletme sermayesi gereksinimleriyle birlikte mevcut nakit rezervlerinden anlaşmayı finanse ediyor. • Uçuşu dönüştürmek, emisyonları azaltmak ve verimlilik için yeni kriterler belirlemek için jet motoru teknolojileri geliştirecek yeni bir Rolls-Royce tesisi İngiltere'nin Bristol kentinde açıldı.							

Tablo 73: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• Rolls-Royce ve MAN Energy Solutions, açık varlık ve filo yönetim sistemi olan mia üzerinde iş birliği yapmak için bir iş birliği anlaşması imzaladı • Rolls-Royce iş birimi Güç Sistemleri, akü kapları üretme kapasitelerini artırıyor. • Rolls-Royce ve Savunma Üretim Yasası Başlık III ofisi, şirketin Pascagoula, Mississippi'deki tesisinde ABD Donanması gemi sevk bileşenleri için yetenek ve kapasitesini yükseltmek için milyonlarca dolar yatırım yapacak. • Rolls-Royce plc ve Daimler Truck AG, veri merkezleri gibi güvenlik açısından kritik tesisler için CO2 nötr acil durum güç jeneratörleri olarak sabit yakıt hücresi jeneratörleri konusunda iş birliği yapmayı planlıyor. • Rolls-Royce ve ChefsFridge dünyanın her yerindeki hastaları neredeyse her ortamda aşılamanın zorluğunu karşılamak için küresel olarak Covid-19 aşılarını taşımak ve depolamak için yenilikçi, ultra düşük sıcaklıklı bir kapsül geliştirmek üzere bir araya geldi. • Rolls-Royce, bir grup önde gelen şirketi, Covid-19'un ekonomik etkilerinden kurtulurken işletmeleri ve hükümetleri küresel olarak desteklemenin yeni ve daha hızlı yollarını bulmakta zorlanan yeni bir veri analizi uzmanları ittifakı olan Emer 2 gent üzerinde iş birliği yapmaya davet etti. • Rolls-Royce ve Türkiye'nin EUAS International ICC'si bir çalışma yürütmek üzere bir iş birliğinde anlaştılar. • Rolls-Royce ve ASI Mining, otonom araçlar için MTU motorları ile ASI'nin Mobius komuta ve kontrol yazılımının uyumluluğunu sağlama konusunda anlaştı. • Rolls-Royce, ağırlıklı olarak Kuzey Amerika nükleer hizmetler işinin satışının tamamlandığını doğruladı. • Rolls-Royce, önde gelen TotalCare TM motor servis programına dört yeni müşteriyle sözleşme imzaladı. • Rolls-Royce ve Exelon Generation, Exelon Generation'ın hem Birleşik Krallık'ta hem de uluslararası alanda kompakt nükleer santralleri işletme potansiyelini sürdürmek için bir iş birliği imzaladı. • Rolls-Royce, Mankato, Minnesota, ABD'deki MTU elektrik üretimi üretim tesisinin yeni bir araştırma ve geliştirme binasının eklenmesi ve çok aşamalı olarak genişletilmesi için Güç Sistemleri iş birimine 13,9 Milyon dolarlık bir yatırım yaptığını duyurdu. • Boeing, Honeywell Aerospace ve Rolls-Royce Deutschland Ltd., Almanya hükümetinin H-47'yi seçmesi durumunda T-55 motorunun hizmet içi desteğini sağlamak için bir anlaşmaya vardı. • Reaction Engines Ltd ve Rolls-Royce plc bugün, yüksek hızlı uçak tahrik sistemleri geliştirmek ve sivil ve savunma havacılık gaz türbin motorları ve hibrit elektrik sistemlerinde Reaction Engines'in termal yönetim teknolojisine yönelik uygulamaları keşfetmek için yeni bir stratejik ortaklık anlaşması duyurdu. • Rolls-Royce, daha önce Qinous GmbH olarak yürütülen işi bir Microgrid Yetkinlik Merkezine genişletti. Rolls-Royce, sürdürülebilir ve merkezi olmayan enerji sistemleri sağlayıcısı olan Berlin merkezli start-up Kowry Energy GmbH'ye yatırım yapıyor.
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Rolls-Royce, kilit Kraliyet Donanması programlarında çalışma yöntemlerini güçlendirmek için Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı ile bir iş birliği anlaşması imzaladı. • Rolls-Royce, Kraliyet Donanması için beş yeni Tip 31 genel amaçlı fırkateyn için eksiksiz MTU tahrik sistemleri tedarik edecek. • Rolls-Royce, Bergen Engines orta hızlı gaz ve dizel motorlar işini TMH Group'un uluslararası şubesi olan TMH International'a yaklaşık 150 milyon Euro net gelir karşılığında satmak için bir anlaşma imzalad (2021). • Rolls-Royce, Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı tarafından iki önemli Kraliyet Donanması programına desteği güçlendirmek için bir sözleşme ile ödüllendirildi (2021).
Risk Faktörleri	

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Rolls-Royce 2021, https://www.rolls-royce.com/).

Tablo 74: Serco

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	24,0		16,0		18,9		4.985	20,2
Savunma Geliri	55,6		-3,7		0,6		1.736	16,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	55.000	10,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Son yıllarda yaptığımız önemli yatırımlar sonucunda, yönetim ekiplerimiz, iş süreçlerimiz ve sistemlerimiz, devletlerin ihtiyaçlarına büyük bir hız ve etkinlikle cevap verebilecek kapasitede olduklarını göstermiştir. • Finansal olarak, ilk yarıdaki performans, büyük ölçüde 2019'daki sözleşme kazanımlarının ve geçen Ağustos ayında Alion'un Deniz Sistemleri İş Birimi'nin satın alınmasının bir sonucu olarak olağanüstü güçlüydü. Covid-19'un kârlar üzerinde çok az etkisi oldu. Bireysel sözleşmeler üzerinde olumlu ve olumsuz bazı dramatik etkiler olmasına rağmen, toplamda kârlardaki "artışlar" "çıkışları" dengeledi. • Covid-19, rehberliğimiz etrafında normalde olduğundan daha büyük bir risk derecesi getirdi. • Yıl, Serco için Covid-19 nedeniyle muazzam operasyonel zorluklar getirdi, ancak çalışanlarımızın kamu hizmetlerini sunmaya olan bağlılığı ve iş modelimizin gücü ve çevikliği sayesinde iş, bunları takdire şayan bir şekilde ele aldı. • 2014'ten bu yana işletmeyi dönüştürmek için atılan adımlar, son yıllarda sistemlerimize yaptığımız yatırımla bunu mümkün kıldı, yani devlet müşterilerimiz Covid-19'un getirdiği zorluklarla başa çıkmak için yardım istediğinde geniş ölçekte hızla yanıt verebildik. • Son altı ayda iki satın alma işlemini tamamladık, binlerce kişiyi yeni sözleşmeler için harekete geçirdik ve eğittik, diğerlerini de mobilize ettik ve sürekli değişen müşteri gereksinimlerine çeviklikle yanıt verdik. Aynı zamanda meslektaşlar, kişisel yaşamlarında zorluklarla ve bazen de trajedilerle uğraşmak zorunda kaldılar. Pek çok kişi için ev hayatı, iş hayatının baskılarından çok az bir soluklanma sağladı. • Serco için kalıcı bir miras bırakacak ve onu daha da güçlü bir şirket haline getirecektir. Müşterilerimize, son derece zorlu gereksinimlere hızla ve ölçekte yanıt verme konusunda bize güvenebileceklerini göstermiştir; karmaşık devlet hizmetleri sunmak için halihazırda güçlü bir tescilli platformu daha da güçlendirecek sistemlerin, süreçlerin ve becerilerin geliştirilmesine yatırım yapmamızı sağladı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Facilities First Australia Holdings Pty Limited Avustralya'daki yan kuruluşu Serco Group Pty Limited aracılığıyla hükümetlere uluslararası hizmet sağlayıcısı olan Serco Group plc Tesisler First Australia Holdings Pty Limited'i satın almak için anlaşmaya vardı. İşletme, standart net işletme sermayesi ayarlamalarına tabi olarak, Serco'nun mevcut borç olanaklarından karşılanması koşuluyla, 76,5 milyon Avustralya doları değerinde bir işletme değeri karşılığında satın alınacaktır.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Serco, Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı tarafından üç yıllık bir sözleşme uzatmasına hak kazandı. • Serco'nun Savunma birimi, CACI tarafından Birleşik Krallık, Hampshire, Oakhanger'daki Telemetri ve Komuta İstasyonunda ABD Hava Kuvvetleri Uydu Kontrol Ağı'na operasyon ve bakım desteği sağlamaya devam etmesi için 25 milyon sterlinlik bir sözleşme ile ödüllendirildi. • Serco, Gatwick Göçmen Geri Gönderme Merkezlerini yönetmek için Birleşik Krallık İçişleri Bakanlığı Göçmenlik İcra departmanı ile yeni bir sözleşme imzaladı. • Hükümetlere hizmet sağlayan uluslararası sağlayıcı Serco ile lider enerji ve hizmet şirketi ENGIE arasındaki 50/50 Ortak Girişimi olan VIVO Defence Services, Birleşik Krallık Bakanlığı tarafından Service Family Accommodation için onarım ve bakım işleri sağlamak üzere sözleşmeler imzaladı (2021).							
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Serco 2021, https://www.serco.com/).

Tablo 75: Melrose Industries

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-25,8		-12,0		5,6		12.013	-18,8
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.416	3,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	114	-84,1
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Titiz nakit yönetimi ve kararlı yeniden yapılandırma eylemleriyle ele aldığımız olağanüstü zamanlar; Son zamanlarda ve cesaret verici bir şekilde, bazı önemli nihai pazarlarda ticaretin geliştiğini görmeye başladık. • En önemlisi, önemli gelişme fırsatları olan iyi işlere sahibiz ve mükemmel bir geçmişe sahip deneyimli bir yönetim ekibimiz var. • Daha önce zor zamanlarda iyi getiriler sağladık ve işletmelerimizi değişen pazar ortamlarında konumlandırmak için gereken stratejik değişiklikleri yapmaya devam ederken, bunu tekrar yapacağımızdan eminiz. • Covid-19 pandemisinin Mart ayındaki etkisi hem acil hem de önemliydi. Haftalar içinde, dünyanın dört bir yanındaki hükümetler geniş kapsamlı kısıtlamalar getirerek hem arzı hem de talebi etkiledi ve çok sayıda fabrikamızın geçici olarak kapanmasına neden oldu. • Bu sonuçlar keskin bir düşüş gösterse de çoğunlukla ikinci çeyrekte krizin zirvesindeki olaylardan etkileniyor ve GKN Aerospace dışındaki tüm işletmeler için son pazarlar dördüncü çeyrekte iyi bir geri dönüş işaretleri gösteriyor. • Havacılık sektörü özellikle sert bir darbe aldı ve küresel seyahat kısıtlamaları devam ederken bir toparlanma bir şekilde görünüyor. Bununla birlikte, GKN Aerospace, büyüyen bir Savunma bölümü ile çok iyi bir işletme olmaya devam ediyor ve toparlanmanın ortaya çıktığı zamanlar için iyi bir konumda olmasını sağlamak için iyileştirme adımları atıyor. • Grubun pandemi boyunca gösterdiği güçlü performans, iş modelinin bir doğrulaması oldu. • Beklentilerin ötesinde ticaret ile tüm işletmelerimizde toparlanma görmeye devam ediyoruz. Cesaret verici bir şekilde, Havacılık ve Uzay işimiz artık beklenen dar gövde kurtarmaya ağırlık veriyor. Otomotiv ve Toz Metalurjisi işletmelerimiz, iyi duyurulan çip kıtlığı azalır ve marjlardaki ilerleme, daha fazlası ile planın önünde olur olmaz, güçlü bir büyümeye hazırlanıyor.							
Çeşitlenme Stratejisi	• GKN Otomotiv ve Delta Electronics yeni nesil eDrive Teknolojisinin gelişimini hızlandırmak için iş birliği yapıyor.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri	• İncelenen dönemden bu yana, Covid-19'un potansiyel olarak hızla yayılması, küresel ekonomi için ortaya çıkan önemli bir risk haline geldi.							

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Melrose Industries 2021, https://www.melroseplc.net/).

Tablo 76: QinetiQ

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-	-	-	-	-	-	1.671	22,0
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.270	24,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	6.000	16,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Birleşik Krallık menzillerinde F-15E ve F-35 tatbikatı için QinetiQ ile beş yıllık sözleşme imzalandı. QinetiQ CEO'su Steve Wadey şunları söyledi; "Bu sözleşmenin verilmesi, QinetiQ'nun, LTPA sözleşmesi aracılığıyla Birleşik Krallık menzillerinin başarılı bir şekilde modernizasyonu yoluyla yeni uluslararası müşteriler çekerek, İngiltere'deki sunduğumuz birinci sınıf tesislerden uluslararası savunma güçlerinin faydalanmasını nasıl sağladığını gösteriyor. Aynı zamanda, kritik görev çözümleri için dünya çapında seçilen ortak olma ve küresel çapta büyük askeri güçlerin misyon ve gereksinimlerini karşılayarak müşterilerimizin avantajına yönelik yenilikler yapma vizyonumuzu doğruluyor." • İkinci çeyrekte, Covid-19 krizine girerken Şirketin kritik beceri ve yeteneklerini korumak ve orta ve uzun vadeli büyümeyi yönlendirmek için direncini artırmak için kararlı adımlar atarak, odağımızı kurtarma performansımızı yönlendirmeye başarıyla kaydırdık. • İlk yarı boyunca sipariş alımı özellikle güçlü olmaya devam etti. İyileşmeye odaklanmamız, ikinci çeyrekte iyi bir gelir ve kâr performansı sağladı ve ilk çeyrekte Covid-19 etkisine rağmen orijinal hedeflerimize yakın bir şekilde bitirmemizi sağladı. • Proaktif ve sağlam maliyet yönetimi eylemlerimiz sayesinde nakit performansı da güçlüydü. • Pandemi nedeniyle daha fazla etkinin potansiyel riskini göz önünde bulundurarak, sürdürülebilir büyümeyi yönlendirmeye odaklanmamızı yeniliyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• QinetiQ araştırmacıları, akıllı tekstiller, esnek güç depolama, GPS izleme ve fizyolojik izleme dahil olmak üzere çok sayıda işlevselliğe sahip fütüristik bir akıllı ayakkabı geliştirdi. • QinetiQ Group plc bugün, ticaretin ilk çeyreğini kapsayan bir ticaret güncellemesi yayınladı ve Naimuri Limited'in satın alındığını duyurdu. • QinetiQ ile İngiltere'deki Silahlı Kuvvetler yardım kuruluşu SSAFA arasında Nisan 2020'den itibaren üç yıllığına yeni bir yardım ortaklığını duyurmaktan mutluluk duyuyoruz. • İngiltere'deki endüstri uzmanları, güvenlik testleri ve 5G'nin kullanıma sunulmasına yönelik güven için bir yuva oluşturmak üzere güçlerini birleştiriyor • QinetiQ Group plc bugün üçüncü çeyreği kapsayan bir ticaret güncellemesi yayınladı ve Newman & Spurr Consultancy Limited'in satın alındığını duyurdu. • QinetiQ Ltd., Quantum Key Distribution patent portföyünün tamamını Qubitekk Inc.'e satmak için bir anlaşma imzaladı. • Küresel bir entegre savunma ve güvenlik şirketi olan QinetiQ ve İngiltere'nin önde gelen yapay zeka yazılım geliştiricilerinden biri olan Adarga, bugün savunma ve güvenlik pazarları için verilerin gücünü kullanmak üzere yapay zekayı kullanmak üzere stratejik bir ortaklığa girdi (2021).							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• QinetiQ ve Kraliyet Hava Kuvvetleri arasındaki 5 milyon sterlinlik sözleşme, bir dizi Birleşik Krallık askeri menzilini birbirine bağlayarak, Birleşik Krallık'ın saldırı uçaklarının daha büyük, daha karmaşık bir ölçekte eğitim vermesini sağlıyor (2021). • QinetiQ, Kanada Kraliyet Hava Kuvvetleri'nin Hava Harp Merkezi tarafından, RCAF Hava Silahları serilerinin modernizasyonu için bir yol haritası geliştirmek üzere ek bir opsiyon yılı ile bir yıllık bir sözleşme ile ödüllendirildi (2021). • QinetiQ, Typhoon savaş uçakları için mühendislik hizmetleri sağlamak üzere Mühendislik Teslimat Ortağı çerçevesi aracılığıyla İngiltere Savunma Bakanlığı ile yeni bir beş yıllık sözleşme imzaladı (2021).							
Risk Faktörleri	• Buna ek olarak, Covid-19 pandemisinin yarattığı önemli ekonomik belirsizlik ve finansal aksama, Savunma harcamalarını ve bütçelerini etkileyebilir.							

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (QinetiQ 2021, https://www.qinetiq.com/).

Tablo 77: Meggitt

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-22,0		-36,3		-24,0		2.156	-25,8
Savunma Geliri	-23,0		4,0		2,8		985	-6,0
Ar-Ge Yatırımı	-17,0		-14,0		-18,0		56	-17
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	4.871	-39,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Hızlı hareket ettiğimiz, operasyonel olarak iyi performans gösterdiğimiz ve Grubu sivil havacılıkta toparlanma için konumlandırmak için harekete geçtiğimiz çok zorlu bir ikinci çeyrek geçirdik. • İlk yarı performansımız, küresel hava trafiği faaliyetindeki benzeri görülmemiş azalmanın yönlendirdiği sivil havacılık işimizde Covid-19'un devam eden etkilerinden etkilendi. • Savunma işimiz güçlü performans göstermeye devam etti ve dönem içinde grup gelirinin %43'ünü temsil etti. • Genel olarak, hedeflenen maliyet ve nakit koruma önlemlerimiz de dahil olmak üzere kontrolümüz altındaki bu unsurlar üzerinde çok iyi ilerleme kaydettik ve 2021'e baktığımızda Grubu yeniden boyutlandırdık. • Likiditeyi ve Grubun direncini güçlendirmek için aldığımız etkin eylemlere dayanarak, çeşitli nihai piyasa riskimiz ve güçlü piyasa pozisyonlarımız tarafından desteklenen, toparlanmadan faydalanmak ve Meggitt'in dönüşümünü sürdürmek için iyi bir konumda olduğumuza inanıyoruz. • Aşıların kullanıma sunulması, seyahat için önemli ölçüde bastırılmış taleple birleştiğinde, 2021'de sivil havacılıktaki toparlanma için destekleyici bir zemin sağlıyor, ancak bu olumlu gelişmenin küresel uçuş faaliyetindeki ve satış sonrası pazardaki büyümeyi beslemesi zaman alacak gibi görünüyor. • Grubu dönüştürmek için son dört yılda kaydettiğimiz önemli ilerlemeye, 2020'de aldığımız etkili eylemlere, çeşitli nihai pazar risklerine ve lider pazar konumlarına dayanarak, toparlanmadan yararlanmak ve uzun vadeli karlı büyüme sağlamaya devam ediyor.							
Çeşitlenme Stratejisi	• İngitere için tıbbi ventilatörler üretmek üzere bir araya gelen havacılık, otomotiv ve tıp sektörlerinden önemli Birleşik Krallık endüstri ve mühendislik işletmelerinden oluşan bir konsorsiyuma üyeliğimizi duyurmaktan gurur duyuyoruz. • Meggitt, Asya'daki havacılık onarım yeteneklerini genişletiyor. Havacılık, savunma ve seçilmiş enerji pazarları için yüksek performanslı bileşenler ve alt sistemler konusunda uzmanlaşmış lider bir uluslararası şirket olan Meggitt PLC, Singapur'daki yeni genişletilmiş Servis ve Destek mükemmellik merkezinde 80'den fazla yeni parça numarasını onarmak için yetki onayı aldı. • Meggitt, bugün dünya lideri yeteneklere sahip bir İngiltere şirketi olan HiETA Technologies Ltd'ye yatırım yaptığını duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Meggitt PLC, Kraliyet Hava Kuvvetleri'nin Typhoon savaş uçağında gelişmiş radar teknolojisini etkinleştirmek için BAE Systems ile öncü radom sözleşmesini güvence altına aldı.							
Risk Faktörleri	• 2020'nin ilk yarısında Covid-19'un sivil havacılık, işimiz ve faaliyet gösterdiği sektörler üzerindeki önemli etkisini değerlendirdik.							

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Meggitt 2021, https://www.meggitt.com/).

Tablo 78: Ultra Electronics

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	6,7		1,8		-2,2		1.103	4,7
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	833	-8,0
Ar-Ge Yatırımı	5,3		-24,3		4,1		144	-0,7
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Paydaşlarımız ve özellikle müşterilerimiz için sunmaya devam ederken süreçlerimizi ve çalışma uygulamalarımızı hızla uyarlayarak büyük bir çeviklikle yanıt verdik. • Dönüşüm girişimlerimizde de iyi ilerleme kaydettik. Sonuç olarak, Covid'in etkisine rağmen ilk yarıda güçlü bir finansal performans sağladık. • Başlıca pazarlarımız sabit kalıyor, ancak zayıf ticari havacılık talebinin ikinci yarıda daha fazla ters yönlü olmasını bekliyoruz. • SG&A maliyetlerinin normalleşmesini bekliyoruz ve bazı dönüşüm girişimlerimizi hızlandırıyoruz. • İyi bir stratejik ilerleme kaydetmeye devam ediyoruz. Teknolojimiz ve yeteneklerimiz, müşterilerimizin mevcut ve ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak için iyi bir şekilde konumlandırılmıştır. • Tüm Ultra ekibinin olağanüstü çabaları sayesinde, iyi bir stratejik ilerleme kaydettik ve art arda üçüncü yıldaki güçlü organik büyümemizi gerçekleştirdik. • ONE Ultra dönüşümümüzde iyi bir ilerleme kaydettik ve sonuç olarak paydaş hedeflerimizin çoğunu gerçekleştirdik veya aştık. • 2021'e bize güçlü bir görünürlük sağlayan rekor bir sipariş defteriyle giriyoruz ve müşterilerin değişen önceliklerini desteklemek için kilit büyüme alanlarında iyi konumlanmış durumdayız. • Etkili müşteri çözümleri sunabileceğimiz alanları genişleterek teknoloji yatırımımızı artırmaya devam ediyoruz. ONE Ultra dönüşüm programımız hem büyüme fırsatları hem de operasyonel verimlilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip ve güçlü 2020 teslimatı ile 2021'de birkaç dönüşüm eylemimizi hızlandıracak kadar kendimize güveniyoruz. • Northrop Grumman Corporation ve Birleşik Krallık merkezli Ultra, insansız hava taşıtı sistemleri denizaltı karşıtı savaş yeteneği gösterimini tamamlamak için Ultra sonobuoys, alıcı ve işlemci ile değiştirilmiş, insanlı bir Bell 407 platformu donattı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Ultra'nın ticari bir bölümü olan HyperSpike, bugün kapsamlı akustik tasarım çözümleri sunan akustik profesyonellerinden oluşan bir ekip olan dBA Design Group ile bir ortaklık kurduğunu duyurdu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Ultra, QinetiQ ile İngiltere Sonobuoy Test Tesisi Yükseltme sözleşmesini güvence altına aldı • Ultra, İngiltere donanması Type 45 Muhrip için elektro-optik takip sistemleri desteğini sürdürüyor • HMS Portland, İngiltere donanma fırkateynlerine yönelik daha geniş bir yenilemenin parçası olarak Ultra'nın yeni nesil Gövdeye Monte Sonar Tip 2150'si ile donatılan ilk gemi oldu. • Ultra, Sonobuoy Systems işinin İngiltere Savunma Bakanlığı ile 31 milyon £ değerinde üç yıllık bir sözleşme daha aldığını duyurdu. 2021							
Risk Faktörleri	• Covid-19 pandemisi büyük belirsizlikler taşımaktadır.							

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Ultra Electronics 2021, https://www.ultra.group/).

Tablo 79: Covid-19'un Almanya'daki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	-1,9	3,2	1,7	-2,1	-1,8	5,0	• Avrupa Merkez Bankası, avro bölgesi ekonomisini desteklemek için "yetkisi dahilinde gerekli her şeyi yapmayı" taahhüt etti. Uyum sağlayıcı para politikası ve genişletilmiş varlık alımları, toplam talebi destekleyecektir, ancak kriz öncesi ayarlardan faizleri gevşetmek için sınırlı alanı bulunmaktadır. • Alman Federal Bankası, pandemi krizine yanıt olarak Avrupa Merkez Bankası'nın uyguladığı politikayı tamamen desteklemiştir. • Almanya hükümetinin uyguladığı maliye politikalarını destekleyen genişletici para politikaları uygulanmıştır. • Piyasalarda likitideyi garanti altına alınması için operasyonlar uygulanmıştır. • Hane halkları ve işletmelere kredi destekleri sağlanmıştır. • Mal ve hizmet ticaretindeki talebin arttırılması için genişletici politikalar uygulanmıştır. • Pandemi Acil Durum operasyonları başlatılmıştır. • Varlık Satın Alma Programları güçlendirilmiştir.	• Hane halklarını ve işletmeleri korumak için yılın ilk yarısında GSYH'nin yaklaşık %4,5'ini ayırmıştır. Diğer yarısında ek olarak GSYH'nin %3,8'ini ayırmıştır. • Erken dönemde destek ödemeleri başlatıldı. • Genişletilmiş sosyal yardımlar, garanti hükümleri, azaltılmış vergi giderleri, vergi ertelemeleri, küçük işletmelere ve serbest meslek gruplarına nakit ödemeler yapılmıştır. • Ulusal Kalkınma Bankası aracılığıyla kredi programları, kredi garantileri sağlanmıştır. • Covid-19 sonrası dönem için dijital altyapı, Ar-Ge harcamaları ve elektrikli mobilite yatırımları planlanmıştır. • Toplantılar ertelenmiştir, okullar kapatılmıştır, restaurant ve çoğu kişisel hizmet sektörleri, eğlence ve kültürel tesisler gibi faaliyeti ülke için zorunlu olmayan işletmelerin faaliyetleri durduruldu. • Mevsimsel tarım işçileri için düzenlemeler yapılsa da yeniden askıya alındı.
		2020/2			1,7	0,4	-29	11,1		
		2020/3			1,4	-7,9	-4,5	57,8		
		2020/4	-11,3	4,5	0,9	-31	-22	76,8		
		2020/5			0,6	-30	-22	61,5		
		2020/6			0,9	-9,4	-10	63,4		
	İkinci Dalga	2020/7	-3,9	4,5	-0,1	-11	-11	55,0		
		2020/8			0	-10	-8	59,7		
		2020/9			-0,2	-3,8	-4,3	49,5		
		2020/10	-2,7	4,4	-0,2	-6,5	-5,9	58,8		
		2020/11			-0,3	-1,3	-0,1	62,0		
		2020/12			-0,3	2,7	3,5	82,4		
	2020 Yılı		-4,9	-4,9	4,4	0,5	-9,3	65,4	• Para ve maliye politikası ile işletmelere ve hane halklarına destekler sağlanmıştır.	

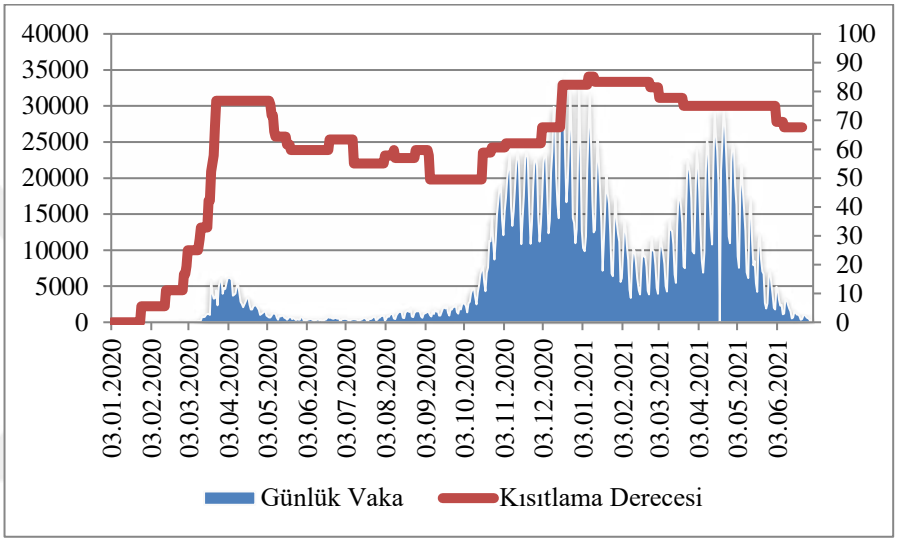
Tablo 79: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Devamı	2021/1	-3,20	6,0	1,0	-1,7	-5,8	82,4	• Politika desteğinin azalmasından sonra kurumsal iflaslarda beklenen artışın, nispeten kârsız olan ve orta ila yüksek kaldıraca sahip olan Almanya bankaları üzerindeki baskıyı artırması muhtemeldir. Ancak merkez bankası bunu kısmen küresel finansal krizden sonra artan sermaye tamponları nedeniyle yönetilebilir olarak değerlendirmiştir.	• Esnek gelir ve daha az harcama nedeniyle bütçe desteği 2020'de planlanandan çok daha küçüktü. Sınırlama önlemlerinden etkilenen firmalara destek, aileler için ikramiye ödemeleri, 2021'in sonuna kadar genişletilmiş kısa süreli çalışma, sosyal güvenlik katkılarına bir üst sınır ve dijitalleşme, eğitim, sağlık ve yeşil altyapı yatırımları yoluyla 2021 için daha fazla teşvik planlanmaktadır. • 2021'de vergi geliri toparlanmaya başlamıştır.
		2021/2		6,0	1,3	-2,1	0,8	81,4		
	Üçüncü Dalga	2021/3		6,0	1,7	12,8	13,1	77,8		
		2021/4	10,4	6,0	2,0	47,6	33,7	75		
		2021/5		6,0	2,5	36	32,6	75		
		2021/6		5,9	2,3	20,1	24,9	67,5		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Federal İstatistik Ofisi, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 79'da Almanya'nın 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 79'da görüldüğü üzere Almanya'da Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde üç ayrı dalga oluşturmuştur. Bu üç dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 3.728.141 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Bu üç dalganın seyri ve Almanya hükümetinin uyguladığı kısıtlamaların derecesi aşağıdaki Grafik 18'de gösterilmiştir.

Grafik 18: Almanya'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi

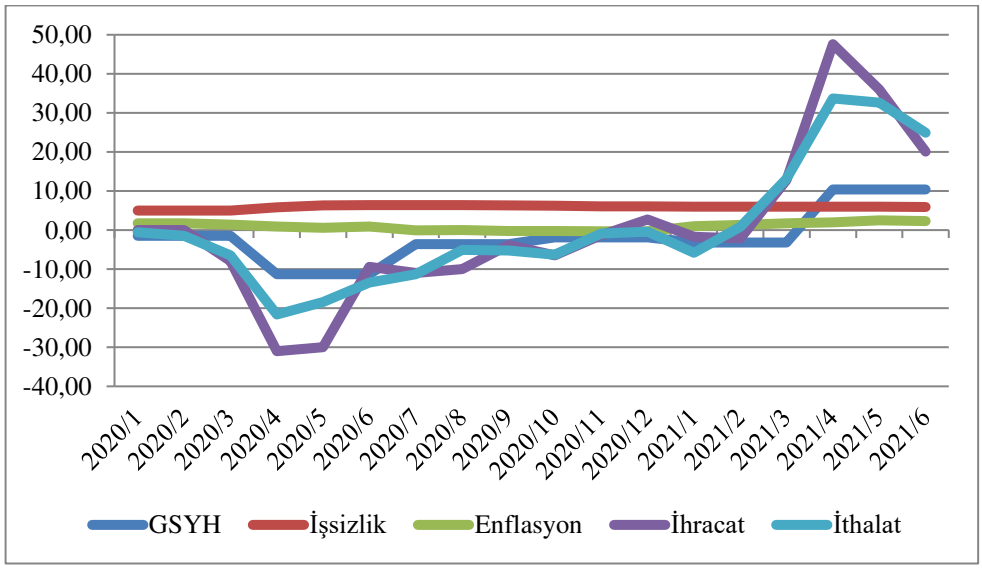


Kaynak: DSÖ verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur (DSÖ 2020, https://covid19.who.int/).

Grafik 18 ve Tablo 79'da görüldüğü üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede özellikle ilk dalganın yaşandığı dönemde şiddetli kısıtlamalara giderek etkinlikler yasaklanması, okullar ve üniversiteler kapatılması, işletilmesi ülke için zorunlu olmayan işletmelerin (eğlence, hizmet, restaurant, kültürel tesisler) faaliyetleri durdurulması gibi geniş hareket kısıtlamaları getirilmiştir. Bu kısıtlamaların neticesinde ülke ekonomisi 2020'nin ilk çeyreğinden itibaren küçülmeye başlamıştır. Ancak, en büyük etki birinci dalganın sonunu gösteren ikinci çeyrekte yaşanmıştır. Bu çeyrekte Tablo 79'da görüldüğü üzere ekonomi %11 daralırken işsizlik %4'lere çıkmıştır. Ticari dengenin derinden sarsıldığı bu dönemde enflasyon %0,8 azalarak %0,9'lara gerilemiştir. Covid-19'un Almanya ekonomisini böylesine derin etkiler yaratmasına karşılık hem hükümet hem de federal banka birçok destek paketi oluşturarak hane halklarını, işletmeleri ve serbest çalışanları korumayı amaçlamıştır.

Bu hususta hükümet Tablo 79'da görüldüğü üzere ilk dalga döneminde GSYH'nin yaklaşık %4'ünü yukarıda saydığımız kişi ve işletmeleri desteklemek üzere ayırmıştır. Sosyal yardımların genişletilmesinden vergi ödemelerinin ertelenmesine, küçük işletmelere nakit ödemelerden kredi desteğine kadar oldukça geniş mali destekler sağlanmıştır. Bu doğrultuda Tablo 79'daki para politikalarına bakıldığında hükümetin uyguladığı maliye politikaları aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Yani, federal banka yılında genişletici maliye politikaları, pandemi acil durum operasyonları, varlık satın alma programları, kredi destekleri, piyasadaki likitideyi garanti altına almak için uyguladığı operasyonlar ile maliye politikaları bir çark gibi işletilmiştir. Uygulanan bu para ve maliye politikaları ile hükümetin uyguladığı kısıtlamalar ile hem pandeminin seyri kontrol altına alınabilmiş hem de makro-ekonomik açıdan iyileşmeler görülmüştür. Özellikle Haziran, Temmuz, Ağustos ve kısmen Eylül aylarındaki hem Grafik 18'de görüldüğü üzere günlük vaka sayılarını hem de Tablo 79'a göre GSYH, işsizlik, ticaret ve enflasyondaki normale dönüşmelerden anlaşılmaktadır. Ayrıca, 2020 yılının son çeyreğinde (Ekim, Kasım ve Aralık) artan vakalara rağmen kısıtlama derecesindeki şiddetin ilk şiddetlere göre kısmen düşük kalması ve pandemi şartlarının vatandaşlar tarafından benimsenmesi ile Tablo 79'da görüldüğü üzere makro-ekonomiye etkisi düşük kalmıştır. 2021 yılının ilk iki ayını da içerisine ikinci dalga döneminde GSYH %3,2 oranında küçülmüştür. Diğer taraftan işsizlik sabit kalırken, enflasyon yüklemeye devam etmiştir. Dış ticarette ise özellikle 2021'in ikinci çeyreğinde üçüncü dalgaya rağmen ciddi bir boyutta artış yaşanmıştır. Bu dönemde Almanya'da kısıtlama derecesi yüksek kalmıştır. Politikalar açısından destekler devam ettirilmiştir. Ancak, 2020 yılında planlanan destek tutarlarının altında bir tutar ile destekler sürdürülmektedir. Bu 18 aylık dönemde Almanya'nın makro-ekonomik göstergeler açısından daha detaylı görünebilmesi amacıyla Grafik 19 oluşturulmuştur.

Grafik 19: Almanya'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Federal İstatistik Ofisi, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 80: Covid-19'un Almanya Savunma Sanayisine Etkileri

İncelenen Kriterler ve Açıklamalar														
Dönem	**Sayısal Kriterler**	**Savunma Harcaması (milyar dolar)**	**Değişim (%)**	**Savunma Yükü**	**Değişim (%)**	**Bölgesel Savunma Payı**	**Değişim (%)**	**Küresel Harcamadaki Payı**	**Değişim (%)**	**İhracattaki Payı**	**Değişim (%)**	**İthalattaki Payı**	**Değişim (%)**
		52,7	5,2	1,4	7,7	14	-1,5	2,7	0	5,4	50	0,14	17
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	**Sayısal Olmayan Kriterler**	**Savunma Politikaları**	• Bundeswehr'in 2032'ye kadar büyük planları var. O zamana kadar sadece müttefikleriyle birlikte uluslararası görevlerde hayatta kalabilmek değil, aynı zamanda ulusal ve ittifak savunmasındaki görevlerini de mümkün olan en iyi şekilde yerine getirmek istiyor. “Milli Hırs” ile 2031 yılı sonuna kadar Bundeswehr'in malzeme, personel, altyapı ve organizasyon açısından bu görevleri yerine getirmesini sağlama hedefini formüle ediyor. Hedeflere, 2023 yılına kadar 2023 ve 2027 yılına kadar üç ara adımda ulaşılacaktır. • Yapay zeka ile krizleri daha erken fark etmek: Federal Savunma Bakanlığı ve Federal Dışişleri Bakanlığı, dijital veri araçlarını daha da geliştirmek için ortak bilimsel araştırmalar üzerinde anlaştı. • Rusya'daki silahlı kuvvetlerin sürekli modernizasyonunu görüyoruz. Silahlanma da diyebilirsiniz. Örneğin, Rusya artık 450 kilometrelik bir mesafeden çok hassas bir şekilde vurulan hipersonik bir füzeye sahip olabilir. Bu, NATO ve Avrupa için bir meydan okumadır. Bu yüzden transatlantik ittifakında ABD ile yan yana kalmalıyız. • Çin ile uzun vadede anlaşmamız gerekiyor. Tarihsel olarak Çin, stratejik vizyon ve stratejik sabrı temsil etti. Çin ordusu partiye ve parti liderine yeminlidir ve bu da temel bir farktır. Aynı zamanda ülke, iklim değişikliği gibi insani sorunları çözmek için gerekli bir ortaktır ve önemli bir ticaret ortağıdır. Çin olmadan dünyayı şekillendiremeyiz. Biz Avrupalıların bu ikircikli ilişkide çıkarlarımızı etkin bir şekilde temsil edebilmemiz önemlidir. • Güvenlik ve savunma politikasında en önemli müttefik Amerika Birleşik Devletleri idi ve hala öyledir. Öngörülebilir gelecek için bu şekilde kalacaklar. Amerika'nın nükleer ve konvansiyonel yetenekleri olmadan Almanya ve Avrupa kendilerini koruyamaz. Bunlar açık gerçekler. • Uluslararası düzen hareket ediyor. Avrupa'da değişen güvenlik politikası çerçevesi, Almanya'yı ulusal ve ittifak savunmasına geri döndürmeye yönlendiriyor. • Savunma Bakanı Annegret Kramp-Karrenbauer geçen yıl Münih'teki Federal Silahlı Kuvvetler Üniversitesi'nde güvenlik politikası konusundaki açılış konuşmasında, "Almanya'nın çıkarlarını daha güçlü bir şekilde savunmasının zamanı geldi" dedi. Müttefikler ve ortaklar, Almanya'nın inisiyatif almasını, ivme sağlamasını ve seçenekleri göstermesini bekleyeceklerini söyledi. Şimdi kabul edilen yönergelerle, bu yaklaşım federal hükümetin resmi yönergelerine yansıtılmıştır. Bunlar, bölgedeki iş birliğinin genişletilmesi için temas noktaları ve teklifler sunuyor. • “NATO 2030” ittifakında başlatılan reform süreci, Çin ve Rusya'nın ortaya koyduğu stratejik ve askeri zorluklar açısından da vazgeçilmezdir. Almanya için NATO, güvenlik politikasının merkezi aracı olmaya devam ediyor. • Orta ve Doğu, Avrupa güvenliği için kilit bir bölge. Ülkeleri ortak bir tarihle birbirine bağlıdır ve kurallara dayalı bir uluslararası düzende ortak bir çıkarı paylaşır. Ancak, aynı zamanda stratejik ihtiyaçları da paylaştılar. "Herkes güvende olana kadar kimse güvende değildir. Güvenliğiniz bizim güvenliğimizdir mottosuyla ayakta durmaya devam edeceğiz. Almanya, Orta ve Doğu Avrupa'daki ortaklarının yanında sıkıca duruyor. İş birliği yapmamak mümkün değil. • Gelecekte, lokasyon kararları aynı zamanda sahada sürdürülebilir bir su, gıda ve enerji arzının garanti edilip edilemeyeceğine bağlı olacaktır. Üye devletler, misyonlarında, genellikle yıllarca, küresel ısınma için gerçekçi senaryolara yönelmek ve bunları birbirleriyle koordine etmek zorundadır. Heise, "İttifakın değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gerekecek" diyor. İttifak gelecekte savunma misyonunu ancak gerekli uyum derecesi ile yerine getirebilir. • Devletin temel görevi, bütçe durumu ne olursa olsun vatandaşlarının güvenliğini sağlamaktır. Bakan, onlarca yıllık tasarrufun neden olduğu mevcut yeteneklerdeki boşlukları doldurmak ve aynı zamanda dronlar, hipersonik silahlar veya siber uzaydaki saldırılar gibi yeni tehditlere karşı silahlanmak için artışın gerekli olduğunu da sözlerine ekledi.											

Tablo 80: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• Almanya, özellikle Hint-Pasifik bölgesinde Japonya ile yakın güvenlik politikası iş birliğiyle ilgileniyor. Savunma Bakanı Annegret Kramp-Karrenbauer, 15 Aralık'ta Japon mevkidaşı Nobuo Kishi ile yaptığı sanal görüşmede bunun altını çizdi. Almanya'nın bölgedeki güvenlik politikasına olan ilgisini ve örneğin çok taraflı kuruluşlardaki Alman irtibat subayları, askeri tatbikatlara katılım veya deniz birimlerinin liman ziyaretleri yoluyla orada daha fazla varlık gösterme niyetini vurguladı. • Bakan, Avustralya'nın yeni Almanya Büyükelçisi Philip Green'in açılış ziyaretini, onlarca yıldır kurulan güvenilir Alman-Avustralya ilişkilerine duyduğu büyük takdiri ifade etmek için bir fırsat olarak değerlendirdi. Ortak iş birliği üst düzeydedir. • Savunma Bakanı'nın yaptığı açıklamada, Irak hükümetinin arzusu, NATO misyonu aracılığıyla Irak güvenlik güçlerinin eğitimini daha da geliştirmektir. Kabul edilecek yeni yetki ile Almanya uygun bir katkı yapacaktır. • Bundeswehr, Mali'deki AB misyonu için birliğini artırmak istiyor: "Askeri angajmanımıza devam etmek niyetindeyiz". Buradaki hedefimiz, Sahel bölgesini desteklemeye ve onu daha güvenli hale getirmeye devam ediyor. • Daha fazla savunma ve güvenlik iş birliği, bizim için çok önemli olan çok taraflılığı yaşamla doldurur ve Avustralya, Japonya, Güney Kore ve Singapur'daki arkadaşlarımızla olan ortaklıklarımızı güçlendirir. • Singapur Savunma Bakanı ile görüşmeler geçekleştirildi ve her iki bakanda yaptığı açıklamada, Hint-Pasifik'te barış ve ilerleme ancak güçlerin birleştirilmesiyle sağlanabileceği hakkında hem fikir olduklarını söyledi. • Almanya, dünya çapındaki ortakların bir parçası olarak Avustralya ile NATO ilişkilerini genişletmeye kararlıdır. Özellikle siber savunma, uzay, deniz güvenliği, insani yardım ve afet yardımı ile terörle mücadele ve silah kontrolü alanlarındadır. • Savunma Bakanı Ukrayna Parlamento Başkanı ile görüştü • Bundeswehr, NATO müttefikleriyle birlikte çalışabilirliği güçlendiriyor • Parlamento Devlet Sekreteri Thomas Silberhorn, siyasi görüşmeler için G5 Sahel eyaletlerinden üçünü ziyaret etti: Mali, Burkina Faso ve Moritanya. Mevcut zor güvenlik durumunda bile Sahel bölgesi Almanya ve AB'den yoğun destek alıyor. Dışişleri Bakanı Thomas Silberhorn Afrika gezisinin ilk durağında yaptığı açıklamada, "Mali ordusuna tavsiye, ekipman ve eğitimle desteğimizi sürdürüyoruz" dedi. • Macaristan için ana muharebe tankı: Devlet Bakanı Silberhorn ile devir teslim törenine katıldı. • Bundeswehr Lübnan'a yardıma hazır. • Savunma Bakanı Annegret Kramp-Karrenbauer, İsrail ile dostluğun derinleştirilmesi çağrısında bulundu. • Almanya Savunma Bakanı, Fransa ve İngiltere Savunma Bakanı ile görüşler gerçekleştirdi. Libya, Sahel ve Doğu Akdeniz'de devam eden krizler hakkında konuştu. Ayrıca, NATO ortağı Yunanistan ve Türkiye arasındaki gerginliğe ilişkin olarak, "Geri çekilmenin azaltılmasında hepimizin büyük bir ortak çıkarı olduğu konusunda hemfikiriz" dedi.
		Terörizm ve Çatışma Algısı	• Rusya'nın silahlı kuvvetlerindeki modernizasyon yatırımları tüm Dünya'yı tehdit etmektedir. • Rusya açıkça bir meydan okumadır. • Hint-Pasifik bölgesinin giderek artan rekabete sahne olduğunu da fark ediyoruz. Çözülmemiş toprak çatışmalarına ve yeni silah dinamiklerine tanık oluyoruz. Serbest deniz yollarının nasıl kısıtlandığını, egemenlik ve toprak bütünlüğü anlayışının nasıl daha da zorlaştığını deneyimliyoruz. Küresel bir ticaret gücü olarak Almanya, Hint-Pasifik de dahil olmak üzere tüm dünyada güvenlik, istikrar ve refahta merkezi bir çıkara sahiptir. Oradaki bozuklukların Avrupa'da da doğrudan sonuçları var. • Rusya, Avrupa Birliği'nin hemen yakınında, doğrudan NATO'nun doğu sınırında, konvansiyonel ve nükleer silahlı füze sistemleriyle sürekli donatılmasına, hatta silahlanmasına tereddütsüz bir şekilde devam ediyor.

Tablo 80: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Terörizm ve Çatışma Algısı	• Çin, diğer on dört Hint-Pasifik devletiyle dünyanın en büyük serbest ticaret anlaşmasını yeni imzaladı. Dünyanın en dinamik ekonomik bölgesindeki bu sözleşme, küresel güç değişimini Pasifik'e doğru gösteriyor. • Tarihteki ilk gerçek drone savaşı, yenilen taraf için ciddi sonuçları olan Azerbaycan ile Ermenistan arasında Dağlık Karabağ'da yeni yapıldı. • Avrupa'daki stratejik denge ve potansiyel olarak nükleer denge de ciddi şekilde bozulacaktır. • Tüm bunlar olurken, küresel Covid-19 hala yayılıyor. Küçük virüsün yaratacağı ekonomik, politik, toplumsal ve stratejik sonuçları henüz tam olarak öngöremiyoruz. • Siber dünyada, çoğu demokrasimizin kurumlarına veya kritik altyapılara yönelik olmak üzere, günlük olarak çok sayıda devlet veya devletle ilgili saldırılarla uğraşmak zorundayız. • Aynı zamanda, terörizm, özellikle İslamcı, dünyadaki tüm insanlar için bir bela olmaya devam ediyor. • Güney Sudan'daki çatışmalar. • Almanya, Münih Güvenlik Raporu, Kırım'ın Rusya tarafından işgal edilmesini, Suriye'deki çatışmayı, Brexit'i, Çin dış politikasının gelişimini ve mülteci krizini örnek olarak vurguladı. "Dünya bu yıllarda daha dramatik bir şekilde değişemezdi" • Savunma Bakanı cuma günü öğleden sonra Fransa ve Büyük Britanya'dan meslektaşlarıyla düzenlediği ortak basın toplantısında, "Mali'deki darbeyi kınıyoruz ve anayasal düzenin hızla restore edilmesini bekliyoruz" dedi. "Güvenli ve istikrarlı bir Sahel bölgesi ortak çıkarımızadır." • Almanya'nın güvenliği şimdi on yıl öncesine göre daha fazla tehdit altında. Her gün binlerce siber saldırıya maruz kalıyorsunuz. Rusya'nın savaşta olduğu doğu mahallesinde, İslamcı terörün yayıldığı güney mahallesinde ve uluslararası statü mücadelesinde açıkça propaganda ve dezenformasyona dayanan Çin ile ilgili olarak büyük zorluklar var.
		Modernizasyon Yatırımları	• 16 Aralık'ta Federal Meclis'in bütçe komitesi, Bundeswehr'in yatırımları için gerekli bütçe fonlarını yayınladı. Kuvvet artık A400M nakliye uçaklarını ve NH-90 helikopterlerini donatabilir. A400M projesinde ayrıca pratik yapmak için ek kargo alanı eğiticileri olacak. • Bundeswehr, 2032 yılına kadar en iyi şekilde donatılacak. Bu nedenle, silahlanma raporuna göre, Bundeswehr'i maddi olarak modernize etme zorluğu azalmadan devam ediyor. Bu sadece güçlü bir silahlanma bölümü ve güvenilir endüstriyel ortaklar gerektirmez. Ortaklarımıza söz verilen gerekli yetenekleri sağlayabilmek için güvenilir ve istikrarlı bir şekilde artan savunma bütçesi ile yeterli finansman da gereklidir. • Bundeswehr, giderek artan bir şekilde ulusal ve ittifak savunmasına odaklanıyor. Bu da korumalı ve korumasız askerileştirilmiş ulaşım araçlarına olan ihtiyacı artırmaktadır. Yedi yıllık bir dönemle yapılacak bir çerçeve anlaşmadan gelen çağrılarla, 15 ton yük sınıfında 1.048 adede kadar uygun şekilde korunan kamyon satın alınacaktır. • Alman denizaltı filosunun DM2A4 tipi ağır torpidosu elden geçirilecek. Denizaltıların ana silahlarının gelecekte de kullanılabilmesi için artık yedek parça olarak bulunamayan eski düzeneklerin değiştirilmesi gerekiyor. Test ve çevre birimleri de buna göre güncellenmelidir. Bu nedenle, torpidolar için 69 dönüşüm kiti yaklaşık 31 milyon Euro'ya satın alınacak ve sorumlu personel buna göre eğitilecek. • Donanma, firkateynleri için yeni helikopterler alacak: Deniz Kaplanı olarak adlandırılacaklar ve esas olarak denizaltılara ve gemilere karşı mücadelede kullanılabilecekler. Almanya Federal Meclisi'nin bütçe komitesi, 31 çok amaçlı helikopter için yaklaşık 2,7 milyar avro yayınladı. • PESKO, mülkün altyapısını 2024'ten itibaren kapsamlı bir şekilde modernize etmektir. Bu, daha fazla malzeme tutabilmek için daha büyük depolama kapasiteleri yaratmayı amaçlamaktadır. Bölgede depolama alanı, konaklama ve postayla sipariş eczane için toplam 210 milyon Euro yatırım yapılacak. • Bundeswehr, 38 yeni Eurofighter tipi savaş uçağı alacak: Almanya Federal Meclisi'nin bütçe komitesi, 5 Kasım'daki toplantısında bunun için 5,5 milyar avro ayırdı. Bu konudaki tutumum iyi biliniyor: Kendi askerlerimizi korumak için insansız hava araçlarının silahlandırılmasından ve silahlandırılmasından yanayım.

Kaynak: Almanya Federal Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 80'e göre incelenen diğer bir durum olan Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileridir. Bu durum incelendiğinde Tablo 80'e göre Almanya 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %5,2 arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %1,4'e yükselerek, NATO'nun savunma yükü hedefine %7,7'lik bir değişim oranıyla yaklaşmıştır. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı sabit kalırken, bölgesel savunma harcamasındaki payı ise %1,5 oranında azalmıştır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %50 oranında ithalatını ise %17 oranında arttırmıştır. Bu ticari boyutun detayı Tablo 81'de gösterilmiştir.

Tablo 81: Almanya'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Güney Kore	32,5	32	ABD	39	86
Mısır	19	477,5	İngiltere	30	0
Hindistan	6	4.2	İtalya	21	0
Macaristan	5,3	400	İsrail	10	50
ABD	4,3	-57			
Cezayir	3,9	0			
İsrail	2,7	0			
Avustralya	2,2	-7			
Filipinler	2,1	225			
Katar	1,8	-			

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hazırlanmıştır.

Tablo 81'den de görüldüğü üzere Almanya 2020 yılında en çok Güney Kore ve Mısır'a ihracat yapmıştır. 2019 yılına göre ihracat payını arttırdığı ülkeler ise Mısır ve Macaristan iken, azaltan ülke ABD'dir. İthalat boyutu ele alındığında ise sadece ABD, İngiltere, İtalya ve İsrail olduğu görülmektedir. 2019 yılına göre ithalattaki payını en çok arttıran ülke ABD'dir. Tablo 81'de yer almayan Türkiye ile Almanya 2020 yılında savunma alanında bir ticaret gerçekleştirmemiştir. 2019 yılında ise Almanya'nın ihracat yaptığı ülkeler arasındadır. Ancak burada da ihracatın yaklaşık %2,8'ini oluşturmuştur.

2020 yılında Almanya'nın savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 80'de görüldüğü üzere tüm ülkeler ile sıkı bir iletişim ve ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. 2020 yılında Almanya'nın savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 80'de görüldüğü üzere tüm ülkeler ve NATO ile sıkı bir iletişim ve ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Savunma Bakanı Karrenbauer geçen yıl Münih'teki Federal Silahlı Kuvvetler Üniversitesi'nde güvenlik politikası konusundaki açılış konuşmasında, "Almanya'nın çıkarlarını daha güçlü bir şekilde savunmasının zamanı geldi" dedi. Bu bakımdan savunma politikaları incelendiğinde "Milli Hırs" programı ile 2032'ye kadar sadece müttefikleriyle birlikte uluslararası görevlerde hayatta kalabilmenin yerine ulusal ve ittifak savunmasındaki yerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, yapay zeka ile krizleri daha erkenden fark etmek için bilimsel araştırmalar yürütmektedir. Rusya'nın giderek artan modernizasyon yatırımları ile hipersonik silahlanmaları oldukça büyük bir risk oluşturmaktadır. Bu oluşumun NATO ve Avrupa için bir meydan okuma olduğu ve buna karşılık ABD ile ittifaklarının devam etmesinin gerektiği savunma bakanı tarafından ifade edilmiştir. Savunma Bakanı'nın yaptığı açıklamada "Amerika'nın nükleer ve konvansiyonel yetenekleri olmadan Almanya ve Avrupa kendilerini koruyamaz" şeklinde olmuştur.

Diğer taraftan, Çin'in büyüyen bir güç olduğu, Azerbaycan ve Ermenistan arasındaki savaşın ilk kez gerçek bir drone savaşı olması, siber saldırıların gün ve gün artarak devam etmesi, Covid-19'un hala yayılması ve oluşturacağı ekonomik, politik, toplumsal ve stratejik sonuçlarının belirsizliği ve son olarak Avrupa'daki stratejik dengenin ciddi şekilde bozulma beklentileri ve tehditlerine karşılık ABD ile ittifaklarının devam ettirilmesi vurgulansa da Hint-Pasifik devletleriyle dünyanın en büyük serbest ticaret anlaşması imzalayan Çin ile uzun vadede anlaşmaları gerektiği Tablo 80'den anlaşılmaktadır.

Yukarıda ifade edilen gelişmeler sonucunda oluşabilecek algılanan risk ve tehditlere ek olarak Hint-Pasifikte artan rekabet, nükleer silahlanmalar, siber saldırılar, terörizm, islamcılık, Rusya'nın Kırım'ı işgal etmesi, mülteci krizleri, Suriye meselesi, Brexit, Mali'deki darbe, Sudan'daki çatışmalar, Yunanistan ile Türkiye arasındaki gerilen ilişkiler ve Doğu Akdeniz meseleleri yer almaktadır.

Tüm bu gelişmeler ve uyguladığı politikalar gereği birçok ülke ile görüşmeler gerçekleştirerek Tablo 80'de detaylı olarak verilen meseleler ele alınmıştır. Diğer taraftan, Almanya savunma alanında Tablo 80'de görüldüğü üzere modernizasyon yatırımlarına hız kazandırmıştır. Bu durum savunma politikaları ile de anlaşılmaktadır.

Tablo 82: Rheinmtall

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	1,2	-16,0	-6,7	-3,3	3,5	13,4	6.705	-4,2
Savunma Geliri	18,0	21,0	-1,7	-3,7	-	2,8	4.249	8.0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	424	4,8
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	25.329	-1,7
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Bu zorlu durumda Rheinmetall, 2020 mali yılının ilk çeyreğinde konsolide satışlarını hafifçe artırmayı ve savunma işindeki satış büyümesiyle otomotiv sektöründeki krizle ilgili düşük performansı telafi etmeyi başardı. • Rheinmetall Group'un ekonomik performansı da benzer şekilde 2020'nin ilk yarısında koronavirüs pandemisinin yansımalarından büyük ölçüde etkilenmiştir. • Bu zorlu durumda, açıkça olumlu iş performansı ve savunma sektöründeki önemli ölçüde iyileştirilmiş faaliyet sonucu, Rheinmetall Group'un genel istikrarına katkıda bulundu. Ancak bu, Otomotiv sektöründeki kriz kaynaklı düşüşü ancak kısmen dengeledi. • Mayıs 2020'den bu yana, otomotiv üreticileri Çin dışındaki tesislerini de yavaş yavaş yeniden faaliyete geçirmeye başladılar. • Savunma için iyi sonuç ve otomotiv için olumlu üç aylık sonuç iş performansını artırıyor. • Bir önceki çeyrekteki kaybın ardından Otomotiv sektörü de 2020'nin üçüncü çeyreğinde 29 milyon euroluk faaliyet sonucu ile bu olumlu performansa katkıda bulunabilecek konuma geldi. • Tüm fabrikalar ve çok sayıda üretim hattı geçici olarak durdurulurken, otomotiv üreticileri çağrı rakamlarını büyük ölçüde küçülttüler. Sıkı maliyet yönetimi ile krizin etkisini sınırlamayı ve kontrol etmeyi başardık. • 2008/2009 mali krizinde olduğu gibi, savunma sektörümüz bir kez daha istikrar çıpası olduğunu kanıtladı. Artan karmaşıklık, çatışma ve belirsizlikle şekillenen bir dünyada, ulusların güvenliği, önemli olsalar bile, kısa vadeli ekonomik dalgalanmalara yönelik değildir. • Yenilikçi yeteneklerimizi ve rekabet gücümüzü, en azından pandemiye yanıt verme şeklimizde değil, örneğin federal hükümetin Rheinmetall'e 2020'de tıbbi ve hemşirelik personeli için kişisel koruyucu ekipman tedarik etmesi için büyük bir sipariş vermesiyle de gösterdik. • İnovasyonun itici güçleri olarak, sadece pille çalışan elektromobilitede değil, aynı zamanda gelecekteki hidrojen tahrikleri alanında da pazar segmentlerimizde kendi trendlerimizi belirlemek istiyoruz. • Rheinmetall, gelecek vaat eden bir mali yıla dinamik bir başlangıç yaptı. Otomotiv sektöründeki önemli toparlanmadan, silahlı kuvvetlerin devam eden tedarik gereksinimlerinden ve güçlü maliyet disiplinimizden yararlanıyoruz. • Stratejik yeniden düzenlememizin bir parçası olarak başlatılan Grup yapısının düzenlenmesi, mevcut mali yılda ek tasarruf etkilerine yol açacaktır. Aynı zamanda entegre bir teknoloji grubu olarak kendimizi şekillendiriyor ve sürekli değer artışı potansiyeli yüksek iş alanlarına odaklanıyoruz. • Savunma teknolojisi işimiz yüksek seviyede. Askeri teçhizatın modernizasyonuna değerli katkılarda bulunmaya ve gelecekte Alman silahlı kuvvetlerindeki ve ortak ülkelerdeki gereksinimlerdeki boşlukları doldurmaya devam etmek için burada çok iyi bir konumdayız. • 2021'in ilk yarısındaki satışlarda önemli bir büyüme ve bir yılın ilk yarısında faaliyet sonuçları için yeni bir rekor ile stratejik yeniden konumlandırmasını destekliyor. • Rheinmetall, yılın başındaki stratejik yeniden yöneliminden bu yana ilk kez, eski segmentasyonun kaldırılmasının ardından yeni beş bölümlü yapıyı yansıtan yarım yıl rakamlarını sunuyor. Bu yeni konumlandırma ile Rheinmetall, sürekli değer artışı için yüksek potansiyele sahip ileriye dönük teknolojilere ve iş alanlarına daha fazla odaklanıyor. Önceki küçük ve büyük çaplı piston işine devam edilmeyecek ve satılacak.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Rheinmetall ve Northrop Grumman, hassas güdümlü gelişmiş menzilli topçu mühimmatı alanında iş birliği yapmak için bir anlaşmayı resmileştirdi (2021). • Almanya, Neckarsulm'daki grup iştiraki KS Kolbenschmidt GmbH ve iş birliği ortakları, Çin'in Nanjing kentinde kendi Teknoloji Merkezlerini açmak için güçlerini birleştirdi (2021).							

Tablo 82: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Bundeswehr'in Puma piyade savaş aracı için ek ekipman siparişi aldı. • Bundeswehr'e 1.000 kamyon daha tedarik edecek. • Bundeswehr, Marder piyade savaş aracının hizmet ömrünü uzatmak için yeni önlemler almak üzere Rheinmetall ile sözleşme yaptı. • Alman Bundeswehr'e Puma IFV ile donatılmış mekanize piyade birimlerinin son derece gerçekçi eğitimini sağlayacak simülasyon teknolojisi sağlayacak. • Alman Ordusu Havacılık Birlikleri'nin NH90 helikopterleri için uçuş simülatörlerini modernize ediyor. • Rheinmetall, yüksek kaliteli solunum koruma maskeleri tedarik ederek koronavirüs krizinde Alman hükümetini desteklemek için devreye giriyor. • Ana Kara Savaş Sistemini temsil eden MGCS, ortak bir Fransız-Alman savunma projesidir. • Rheinmetall, lojistik araçlar için bir başka büyük sipariş daha kazandı. Almanya Bundeswehr Ekipman, Bilgi Teknolojisi ve Hizmet İçi Destek Federal Ofisi, çoğu zırhlı sürücü kabinine sahip 4.000'e kadar takas gövde sisteminin teslimatı için Rheinmetall MAN Askeri Araçlar ile bir çerçeve sözleşmesi imzaladı. • Alman Bundeswehr, denenmiş ve test edilmiş Marder piyade savaş aracını veya IFV'yi modernize etmesi için Rheinmetall'e bir sipariş daha verdi. • Bundeswehr, Rheinmetall'e Marder piyade savaş aracının hizmet ömrünü uzatmayı amaçlayan bir emir daha verdi. • Rheinmetall'in siber güvenlik alanındaki çalışması, Bundeswehr ile yakın bağları olan bir araştırma enstitüsü olan CODE tarafından düzenlenen 2020 Yenilik Konferansı'nda özel bir ödül aldı. • Alman tedarik makamları, Rheinmetall'e geleceğin önemli bir lazer silah sistemi bileşenini geliştirmesi için bir sözleşme verdi. • Rheinmetall, Alman Bundeswehr'den Sikorsky CH-53G nakliye helikopterlerini denetlemek, bakımını yapmak ve onarmak için bir emir aldı. • Rheinmetall ve stratejik ortağı Kuzey Amerikalı kask üreticisi Galvion, Alman Bundeswehr'e gelişmiş bir savaş kaskı tedarik etme emrini kazandı. • Alman Bundeswehr, Rheinmetall'e tank mühimmatı tedariki için kapsamlı bir çerçeve sözleşmesi verdi. • Alman Bundeswehr, Rheinmetall ile 70 ton taşıma kapasiteli ek ağır çekici römorklar tedarik etmek için sözleşme imzaladı. • Rheinmetall, zırhlı araç alanında Alman Bundeswehr'den yarım milyar avroyu aşan satış hacmini temsil eden büyük bir sipariş aldı. 2021 • ARTEC GmbH, ana şirketleri Krauss-Maffei Wegmann ve Rheinmetall adına, bugüne kadar Bundeswehr tarafından sipariş edilen son Boxer zırhlı nakliye araçlarını Federal tedarik ajansı ve Savunma Bakanlığı temsilcilerine resmen teslim etti. • Alman Bundeswehr, Düsseldorf merkezli teknoloji grubuna yeni savaş mühendisliği sistemleri siparişi verdi. • Rheinmetall, planlandığı gibi Bundeswehr'in CH-53G helikopter filosunun bakım operasyonlarını devraldı. • Alman Bundeswehr, Rheinmetall ve ortakları Diehl Defence ve Rafael'in ortak girişimi olan EuroSpike GmbH ile son teknoloji MELLS tanksavar güdümlü füze sistemi için yeni bir sipariş verdi. • Rheinmetall şu anda Bundeswehr'in 27 Boxer komuta aracını en son A2 standardına getiriyor. • Aralık 2020, Avrupa NH90 tedarik ve yönetim organizasyonu NAHEMA, şirkete Kuzey Denizi kıyısındaki Nordholz'daki Naval Air Wing 3'e yönelik bir Asterion sınıf çözümü siparişi verdi. • Almanya Federal Bundeswehr Ekipman, Bilgi Teknolojisi ve Hizmet İçi Destek Ofisi veya BAAINBw, Rheinmetall MAN Askeri Araçlar'a toplam brüt değeri 543 milyon € olan 1.401 askeri kamyon daha sipariş etti.
Risk Faktörleri	

Kaynak: Şirket web sayfasından yararlanılarak hazırlanmıştır (Rheinmetall 2021, https://www.rheinmetall-defence.com/).

Tablo 83: Hensoldt

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	5,9		-16,1	5,9	6,2	13,8	1.206	8,2
Savunma Geliri	5,9		-16,1	5,9	6,2	13,8	1.206	8,2
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	25	-19,0
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	5.553	21,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Savunma sektörümüz, bu zorlu makroekonomik koşullar altında sağlam ve dirençli olduğunu kanıtladı ve krizin etkisini Grup düzeyinde yumuşatmamıza yardımcı olacak. • Savunmada mali yıla başarılı bir başlangıç yaptık ve ilk çeyrekte iş hacmimizi kârlı bir şekilde genişlettik. Diğer tüm otomotiv tedarikçileri gibi biz de otomotiv sektöründe üretimimizi önemli ölçüde sınırlamak zorunda kaldık. Bu da özellikle ikinci çeyrekte bizi oldukça olumsuz etkileyecek. Ancak, Çin'de etkili olmaya başlayan pazar toparlanması ve uluslararası müşterilerimizin üretime yeniden başlaması ışığında, ikinci çeyrekte bir dizi Otomotiv tesisimizde üretimi daha da artıracağımızdan eminiz. • 2020'nin ilk dokuz ayı HENSOLDT'un iş modelinin esnekliğini gösteriyor. Bu dönemde hem geliri hem de kârlılığı önemli ölçüde artırdık. • 2020, HENSOLDT için kesinlikle adım değiştiren bir yıl. • Karlı bir şekilde büyüyoruz, stratejik olarak önemli siparişleri aldık ve üst düzey elektronik çözümlerimizle yeni standartlar belirlemeye devam ediyoruz. Aynı zamanda, küresel ayak izimizi genişletmek için sürekli yatırım yapıyoruz ve savunma elektroniğindeki teknoloji liderliği konumumuzu sistematik olarak genişletiyoruz. • Son aylarda, tüm çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve ortaklarımızın yanı sıra işimizin sağlığını ve esenliğini korumak için tüm tesislerimizde Covid 19 pandemisi etrafındaki durumu izlemeye devam ettik. Covid-19 salgını, savunma ve güvenlik elektronik çözümleri sağlayıcısı olarak HENSOLDT Group'un işini hala önemli ölçüde etkilemedi.							
Çeşitlenme Stratejisi	• İsrail Havacılık ve Uzay Sanayii ve HENSOLDT ortak bir stratejik iş birliği anlaşması imzaladı. • LYNCEA DEFEND komuta ve kontrol sistemi LYNCEA ürün ailesine eklendi. • HENSOLDT ve Pforzheim'daki bağlı kuruluşu EUROAVONICS, Karlsruhe'den SPAES GmbH & Co.KG ile yakın bir iş birliğine girdi. SPAES ile yeni dağıtım ortaklığı ile HENSOLDT, sivil havacılık pazarındaki ağını genişletmek ve böylece sivil havacılık sektöründe tanınmış bir oyuncu olmak için bir adım daha atıyor. • Önde gelen Hava Trafik Yönetimi çözüm sağlayıcısı Frequentis ve savunma ve güvenlik sensörü uzmanı HENSOLDT, yeni nesil entegre karşı insansız hava aracı çözümlerinin oluşturulmasını desteklemek için güçlerini birleştiriyor. • Rheinmetall Electronics GmbH, Diehl Defense GmbH & Co. KG ve HENSOLDT Sensors GmbH, gelecekteki Alman kısa menzilli ve çok kısa menzilli koruma hava savunma sistemi için bir ihale sunmak üzere özel bir ortaklık bağlamında iş birliği için ortak bir anlaşma imzaladı (2021). • Sensör Çözümü uzmanı HENSOLDT, yan kuruluşu EUROAVIONICS GmbH, Pforzheim olarak yeniden adlandırarak ve birleşik HENSOLDT Avionics markası altında aviyonik pazarına hitap ederek aviyonik işini güçlendiriyor (2021). • Almanya, Ettlingen'deki HENSOLDT ve Fraunhofer IOSB, kendini koruma sistemleri ve keşif amaçlı lazer tabanlı karşı önlemler için geleceğe yönelik, sağlam ve güçlü lazerler geliştirmek amacıyla bir iş birliği anlaşması imzaladı (2021). • Sensör uzmanı HENSOLDT, AI tabanlı Açık Kaynak İstihbarat çözümlerinin lider sağlayıcısı olan Avusturyalı SAIL LABS şirketini satın aldı (2021).							

Tablo 83: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Bir HENSOLDT Şirketi olan NEXEYA France, artık NATO Link 22 taktik veri bağlantısını yerleşik deniz gözetleme ve savunma savaş yönetim sistemi LYNCEA'ya entegre ediyor. • HENSOLDT, Alman Silahlı Kuvvetleri'nden boresight ekipmanı için büyük sipariş aldı. • HENSOLDT, Bundeswehr karşı İHA sistemi için radar sağlıyor. • HENSOLDT, Alman Hava Kuvvetleri IFF sistemlerini modernize ediyor. • Almanya'nın güçlü desteğiyle, HENSOLDT'nin Güney Koreli ortak şirketi Huneed Technologies, Kore'de ilk sekiz nihai montajlı MILDS AN/AAR-60'ı Kore Havacılık ve Uzay Sanayii'ne zamanında teslim edebildi. • HENSOLDT, Alman Ordusunun Geleceğin Asker Programı "Infanterist der Zukunft – Erweitertes Sistemi" için altıncı partiyi teslim etti. • HENSOLDT, 368 kızılötesi ataşman IRV 900 A2 ihalesini kazandı. • Hidrojen depolama teknolojileri, HENSOLDT'a savunma ve savunma dışı pazarlarda geleceğin önemli enerji zorluklarını ele alma konusunda bir avantaj sağlıyor (2021). • TRS-3D, hedeflerin konumunu HENSOLDT tanımlama sistemi MSSR 2000 I ile ilişkilendirebilen, hava ve deniz gözetimi için üç boyutlu çok modlu bir gemi radarıdır (2021).
Risk Faktörleri	• Şimdiye kadar, Covid-19 salgını, savunma ve güvenlik elektroniği tedarikçisi olarak HENSOLDT'un işini önemli ölçüde etkilemedi.

Kaynak: Şirket web sayfasından yararlanılarak hazırlanmıştır (Hensoldt 2021, https://www.hensoldt.net/).

Tablo 84: Covid-19'un Fransa'daki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	-5,8	7.8	1.5	-8.1	-6.3	0	• Avrupa Merkez Bankası, avro bölgesi ekonomisini korumak için "yetkisi dahilinde gerekli her şeyi yapmayı" taahhüt etti. • Yeni Nesil AB planı, Fransa'da ve ana ticaret ortaklarında 2021-22 mali önlemlerinin finanse edilmesine yardımcı olacak ve böylece iç ve dış talebi artıracak. • Fransız makamları ayrıca, özellikle vergi tatilleri ve kısa süreli çalışma sözleşmeleri kapsamında ücretlerin kamu tarafından yüksek oranda kapsanması yoluyla şirket maliyetlerini azaltmak ve firma finansmanını desteklemek için kötü etkilenen sektörler ve firmalar için 2021 acil durum önlemlerini uzattı. • Uyumlu para politikası ve genişletilmiş varlık alımları toplam talebi destekleyecektir. • Makro-ihtiyati tarafta, Banque de France banka kredilerini kolaylaştırmak için konjonktür karşıtı sermaye tamponunu kaldırdı. • Buna ek olarak, özellikle ulaşım ve otomotiv sektörlerinde önemli geçici zorluklarla karşı karşıya kalan şirketlere öz sermaye enjeksiyonları için 20 milyar Euro tahsis edilirken, elektrikli araç alımlarına yönelik artan teşvikler tüketimi artırmayı amaçlıyor.	• Makroekonomik istikrarsızlığı önlemek ve salgın ve ekonomik kısıtlamalardan olumsuz etkilenen haneleri ve işletmeleri desteklemek için hükümet birçok önlem aldı. • İsteğe bağlı bütçe önlemleri, özellikle güçlendirilmiş kısa süreli çalışma planı ve en küçük firmalar ile serbest meslek sahipleri için destek yoluyla 2020'de GSYİH'nın yaklaşık %3,9'una ulaşacaktır. Hükümet ayrıca, 2021'de GSYİH'nın %1,6'sına ve 2022'de %1,1'e ulaşacak mali önlemlerle birlikte 100 milyar Euro'luk orta vadeli bir kurtarma planı olan France Relance'i duyurdu. • 10 milyar Euro'luk işletme vergisi indirimi, kiralama, araba sübvansiyonları ve daha yüksek kamu yatırımlarının yanı sıra eğitim programları için ek finansman, önümüzdeki iki yıl içinde toparlanma için geniş destekler oluşturulmuştur.
		2020/2			1,4			5,5		
		2020/3			0,7			87,9		
		2020/4	-13,8	7,2	0,3	-32	-25	87,9		
		2020/5			0,4			76,8		
		2020/6			0,2			77,2		
		2020/7	18,2	9,1	0,8	-16	-12	46,3		
	İkinci Dalga	2020/8			0,2			48,1		
		2020/9			0,0			48,6		
		2020/10	-1,4	8,0	0,0	-11	-10	49,5		
		2020/11			0,2			78,7		
		2020/12			0,2			75		
	2020 Yılı		-8,3	8,0	0,5	-16	-13	57		

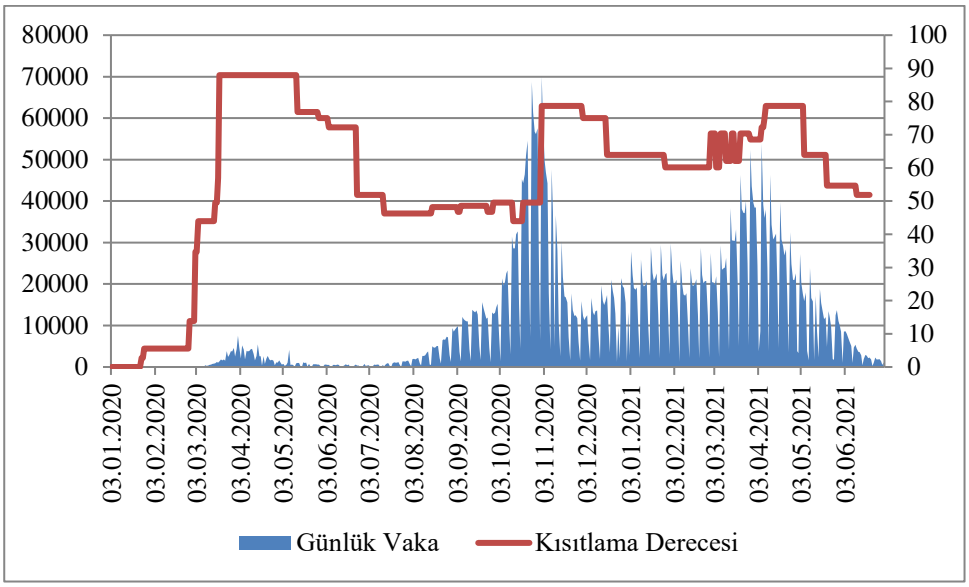
Tablo 84: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Üçüncü Dalga	2021/1	-0,10	8,1	0,0	-0,2	-4,3	63,8	• Avrupa Merkez Bankası'nın destekleyici para politikası toplam talebi desteklemeye devam ediyor. Yeni Nesil AB planı, Fransa'da ana ticaret ortaklarında mali tedbirlerin finanse edilmesine yardımcı olacak ve böylece iç ve dış talebi artıracak. Fransız makamları ayrıca, özellikle vergi tatilleri ve kısa süreli çalışma anlaşmaları kapsamında ücretlerin yüksek kamu sübvansiyonu yoluyla şirket maliyetlerini hafifletmek ve firma finansmanını desteklemek için (kredilerin kamu garantileri yoluyla) en çok etkilenen sektörler ve firmalar için 2021 acil durum önlemlerini uzattılar.	• Güçlendirilmiş kısa süreli çalışma planının genişletilmesi ve en küçük firmalara ve serbest meslek sahiplerine verilen destek, 2020 sonu ve 2021 başı kısıtlamalarının etkisini yumuşattı. • Altyapı ve dijitalleşmeye yapılan daha yüksek kamu yatırımının yanı sıra eğitim programları için ek finansman, üretkenliği ve kaynakların yeniden tahsisini artıracaktır.
		2021/2		8,1	0,4	-8,7	-7,7	60,1		
		2021/3		8,1	1,1	13,6	19,7	70,3		
	Dördüncü Dalga	2021/4	1,1	8,1	1,3	71,3	63,4	78,2		
		2021/5		8,1	1,4	42,2	33,1	69,9		
		2021/6		8,1	1,5	28,4	17,3	78,2		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Fransa Ulusal İstatistik ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 84'te Fransa'nın 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 84'te görüldüğü üzere Fransa'da Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde dört dalga oluşturmuştur. Bu dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 5.662.173 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Bu dalganın seyri ve Fransa hükümetinin uyguladığı kısıtlamaların derecesi aşağıdaki Grafik 20'de gösterilmiştir.

Grafik 20: Fransa'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



Kaynak: DSÖ, 2021 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

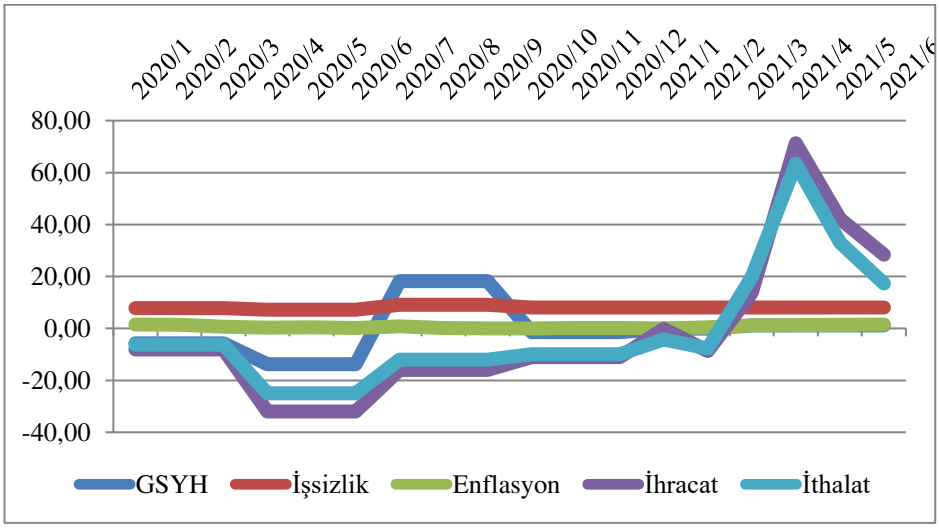
Grafik 20 ve Tablo 84'e göre üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede özellikle ilk pikin yaşandığı dönemde şiddetli kısıtlamalara giderek etkinlikler yasaklanması, okullar ve üniversiteler kapatılması, işletilmesi ülke için zorunlu olmayan işletmelerin (eğlence, hizmet, restaurant, kültürel tesisler) faaliyetleri durdurulması, zorunlu olmayan uzun mesafeli seyahatlere yasakların getirilmesi gibi geniş hareket kısıtlamaları getirilmiştir. Bu kısıtlamaların neticesinde ülke ekonomisi 2020'nin ilk çeyreğinden itibaren küçülmeye başlamıştır. Ancak, en büyük etki birinci dalganın sonunu gösteren ikinci çeyrekte yaşanmıştır. Bu çeyrekte Tablo 84'te görüldüğü üzere ekonomi yaklaşık %14 daralırken işsizlik yaklaşık %7'lere çıkmıştır. Ticari dengenin derinden sarsılarak ihracat %31 ithalat ise %25 daralmıştır. Fransa ekonomisinde enflasyon sıfıra doğru yönelmiştir.

Covid-19'un Fransa ekonomisini böylesine derin etkiler yaratmasına karşılık hem hükümet hem de merkez bankası birçok destek paketi oluşturarak hane halklarını, işletmeleri ve serbest çalışanları korumayı amaçlamıştır.

Bu hususta hükümet Tablo 84'te görüldüğü üzere ilk pik döneminde GSYH'nin yaklaşık %4'ünü yukarıda saydığımız kişi ve işletmeleri desteklemek üzere ayırmıştır. Bu doğrultuda Tablo 84'teki para politikalarına bakıldığında hükümetin uyguladığı maliye politikaları aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Yani, merkez bankası uyumlu bir para politikası uygulamıştır. Sektörel boyutta en çok etkilenen şirketlere destek kredileri sağlanmıştır. Ayrıca, şirketlerin maliyetlerinin azaltılması içinde politikalar uygulamıştır.

Uygulanan bu para ve maliye politikaları ile Fransa ekonomisi üçüncü çeyrekte toparlanma sinyalleri vermiştir. Tablo 84'te görüldüğü üzere ekonomi %18,2 oranında büyümüştür. Fakat ülkedeki Covid-19 vakalarının sürekli yükselişe geçmesi bölgesel kısıtlamaların uygulamaya alınması gibi çeşitli faktörlerden dolayı işsizlik yükselmeye devam etmiştir. Ticaret hacminde iyileşmeler olsa da geçen yıla göre düşük seyretmiştir. Son çeyrekte, Covid-19 vakalarının her gün hızla yükselmesi ile kısıtlamalar geri gelmiştir. Bu sebeple, ekonomi yeniden küçülerek beraberinde makro-ekonomideki olumsuz sonuçları da getirmiştir. Yıllık düzeyde ekonomi %8,3 oranında daralmıştır. İşsizlik oranı %8 enflasyon %0,5 olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan ticaret hacminde de olumsuz sonuçlar oluşmuştur. 2021 yılının ilk yarısında enflasyon yükselmeye devam ederken, işsizlik oranı yüksek seviyelerde kalmıştır. Diğer ülkelere göre daha küçük bir büyüme sergileyen Fransa, ticari anlamda 2021'in üçüncü ayından itibaren iyileşmeler görülmektedir. Politikalar ile işletmeler ve hane halkları desteklenemeye devam edilmiştir. 18 aylık bu sürecin makro-ekonomik göstergelerdeki görünümü aşağıdaki Grafik 21'de gösterilmiştir.

Grafik 21: Fransa'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Fransa Ulusal İstatistik ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 85: Covid-19'un Fransa Savunma Sanayisine Etkileri

Dönem	İncelenen Kriterler ve Açıklamalar													
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Kriterler		Savunma Harcaması (milyar dolar)	Değişim (%)	Savunma Yükü	Değişim (%)	Bölgesel Savunma Payı	Değişim (%)	Küresel Harcamadaki Payı	Değişim (%)	İhracattaki Payı	Değişim (%)	İthalattaki Payı	Değişim (%)
			52,7	2,9	2,1	16,6	13,6	-1,4	2,7	3,8	8,7	-27,5	0,63	75
	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikalar	• Cumhurbaşkanı Macron, gezegenimizin karşı karşıya olduğu küresel zorluklar, yenilenmiş iş birliği ve dayanışmayı gerektirirken, uluslararası hukuk düzeninin ve devletler arasında barışçıl ilişkileri organize eden kurumların hızla dağılmasıyla karşı karşıyayız. Bu fenomenler, küresel güvenlik çerçevesini baltalıyor ve doğrudan veya dolaylı olarak savunma stratejimizi etkiliyor. Riskler, tehditler arttı ve çeşitlendi. Etkileri hızlandı, bize yaklaştı, bazıları için doğrudan bizi etkileme noktasına geldi. • Cumhurbaşkanı Macron, Stratejik kırılma, gelecekteki askeri angajmanlarımızın koşullarını daha da zorlu hale getirecektir. Özellikle, potansiyel saldırganları caydırmak veya eylemlerinin maliyetini artırmak için görevlendirildiklerinde, ordularımız operasyonel ortamlarında önemli bir sertleşme ile karşı karşıya kalacaktır. • Cumhurbaşkanı Macron, küresel, sınırsız bir stratejik rekabet pahasına yeni bir güçler hiyerarşisi ortaya çıkıyor ve gelecekteki olay risklerini ve kontrolsüz askeri tırmanışı beraberinde getiriyor. Birincisi, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin arasındaki küresel rekabet, bugün uluslararası ilişkileri yapılandıran ve bundan böyle yapılandıracak olan kanıtlanmış bir stratejik gerçektir. Dolayısıyla güvenliğimiz, Güney'de olduğu gibi Doğu'da da komşuluğumuzla ilgili olarak daha bağımsız yatırım yapabilme yeteneğimize bağlıdır. • Silahlı Kuvvetler Bakanı Parly, Geleceğin savaşı! Bu, gözlerimi hiç ayırmadığım bir ufuk. Geleceğin bu savaşına hazır ordular inşa etmek, her hava koşulunda alınması gereken bir yol, her cephede verilmesi gereken bir savaştır. Görev çok büyükse, çoğumuzun her gün bunun üzerinde çalıştığını biliyorum. • Cumhurbaşkanı tüm milletten gelen destekle, seçimimden beri savunmayı bir öncelik haline getirdim. Bildiğiniz gibi 2019-2025 askeri programlama yasasına dahil ettiğim eşi benzeri olmayan bir bütçe gidişatına giriştim. Bu taahhüdü, Devlet Başkanı ve Silahlı Kuvvetler Başkanı olarak benim sorumluluğum olduğu için verdim ve giderek tehlikeli ve istikrarsız hale gelen bir dünyada önümüze çıkan stratejik ve askeri zorluklarla yüzleşmenin gerekli olduğunu düşünüyorum. Uyum sağlamalı, kendimizi güçlendirmeliyiz. Milletin güvenliği, geleceği gerçekten tehlikede, bu yüzden taahhüdümde en başından beri olduğu gibi sadık kalacağım. • Cumhurbaşkanı Macron, kendimizi stratejik bir siyasi güç olarak yeniden yaşatacak bir Avrupa stratejisine ihtiyacımız var. Ben çok daha egemen, birleşik, demokratik bir Avrupa görüyorum. On yıl içinde, göç konularında, gıda, iklim ve çevre açısından ve geniş komşuluğu ile olan ilişkilerinde teknolojik, güvenlik ve savunma egemenliğini inşa etmek için kaldıraçları kurmuş olacak bir Avrupa görüyorum • Cumhurbaşkanı Macron, teknoloji gerçekten de stratejik dengeler için hem bir pay hem de bir bozucu ve bir hakemdir. 5G'nin, veri depolamak için bulutun ve işletim sistemlerinin dağıtımı, bugün çağdaş dünyada stratejik altyapılardır. Son yıllarda, açıkçası ekonomilerimiz ve ordularımız için stratejik altyapılardan bahsederken, şüphesiz bunların ticari çözümler, sadece endüstriyel veya ticari konular olduğunu düşündük. Yapay zeka, kuantum fiziği veya sentetik biyoloji uygulamaları gibi yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, birçok fırsatı beraberinde getirirken, aynı zamanda gelecekteki bir istikrarsızlık kaynağı da getiriyor. • Cumhurbaşkanı Macron, daha ileri teknolojilere sahip füzelerin yaygınlaşmasıyla birlikte, bölgesel güçlerin Avrupa topraklarını doğrudan etkileyecek konumda olduğu veya olacağı benzeri görülmemiş bir durumla da karşı karşıyayız. Her şeyden önce, çeşitli savaşan tarafları desteklemek için hareket eden üçüncü devletlerin karşı karşıya gelebileceği devletler arası çatışmalar vardır. Bugün Libya'da, Irak'ta veya Suriye'de durum budur. Güçler arasında gösteri faaliyetlerinde bulunduklarında, bazen hesaplaşmaya kadar varan sürtüşme alanlarının çoğalması da söz konusudur. Akdeniz'den Arap-Fars Körfezi üzerinden Çin denizlerine kadar birçok tartışmalı bölgede denizde durum böyledir. Bu, dünyada herhangi bir uyarı yapılmadan büyük çaplı tatbikatlar yapıldığında durum böyledir. Bu, denizin altında değil, aynı zamanda hava savunmasını test eden stratejik bombardıman uçaklarının geri dönüşünü gören havada da böyle. Bu, nihayetinde, az çok görünür, ancak oldukça gerçek ve dijital alanda giderek daha net bir şekilde bir yüzleşme aracı haline gelen uzayda geçerlidir.											

Tablo 85: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikalar	• Cumhurbaşkanı Macron, tarihsel zorluklarla her karşılaştığımızda olduğu gibi, tepkimiz aynı olmalıdır: cüretkâr ve yenilenen hırs. Bu konuda sorumluluklarımızı yerine getirmeliyiz. Bana göre bu stratejinin temel olarak dört ayağı var: çalışan çok taraflılığın desteklenmesi, stratejik ortaklıkların geliştirilmesi, Avrupa özerkliği ve ulusal egemenlik arayışı. Bu dört unsur, savunma stratejimize genel tutarlılığını ve derin anlamını veren bir bütün oluşturur. • Cumhurbaşkanı Macron, Fransa kimseyi tehdit etmiyor. Barış istiyor, sağlam bir barış, kalıcı bir barış. Hiçbir yerde yayılmacı bir amacı yoktur. Onun ve Avrupa'nın güvenliği, uluslararası ilişkilerin herkes tarafından kabul edilen ve saygı duyulan bir hak olan hukuk tarafından yönetildiğini varsayar. Bu nedenle, Rusya ile güvenin kademeli olarak yeniden inşasını teşvik etmeye çalışan siyasi bir vizyon olmadan Avrupa vatandaşları için hiçbir savunma ve güvenlik projesi olamaz. Bu projeyi titizlikle yürütüyorum. Rusya'nın ortak güvenliğimizde yapıcı bir oyuncu olmasını bekliyorum. Ancak Moskova ile ele alınması gereken güvenlik sorunları çoğalsa da uçurumun büyüdüğü, diyalogun zayıfladığı mevcut durumdan memnun olamıyoruz. • Cumhurbaşkanı Macron, Avrupa'dan hem toprağımızı etkileyebilecek çağdaş silahlanmanın, özellikle de Rus silahlarının gelişimini ve Avrupalıların çıkarlarını dikkate alan çok net bir pozisyona ihtiyacımız var. Avrupa'nın Merkezi. Söylenmesi gerekir ki, birkaç yıl önce yürürlükte olan anlaşmalar bile artık bazı ortaklarımızı korumamaktadır. • Silahlı Kuvvetler Bakanı Parly, sektördeki işletmeleri desteklemek için karar verdiğimiz askeri siparişlerde 600 milyon Euro ile hızlandırma kararı verdik. • Silahlı Kuvvetler Bakanı Florence Parly, Bugün, 6 aylık deniz denemelerinin ardından Fransız Donanması, ilk Suffren sınıfı nükleer saldırı denizaltısını teslim almaya hazırlanıyor. Önümüzdeki on yıllar boyunca birkaç kuşak denizciye hizmet edecek bir denizaltı. Bugün hiç kimse, 2050'lerde dünyanın nasıl olacağını bildiğini iddia etmeye cüret edemez, ancak tek bir kesinliğimiz olsaydı, o da şudur: SNA Suffren orada olacak ve caydırıcılığımızın kalıcılığına katkıda bulunacaktır. • Silahlı Kuvvetler Bakanı Parly, Mali'ye neden müdahale ettik? Çünkü Malili yetkililer bizden istedi. Çünkü 2013'te cihatçı kollar Bamako'ya yönelirken Malili yetkililer, devletlerinin düşmesini ve İslamcı teröre batmasını önlemek için bizi yardıma çağırdılar. Peki neden 8 yıl sonra hala Mali'deyiz? Çünkü Mali'de ve daha genel olarak Sahel'de terörle mücadele ikinci neden olduğundan, Fransız ve Avrupa vatandaşlarını korumaktır. • Silahlı Kuvvetler Bakanı'nın Bakan Delegesi Darrieussecq, yarın da kılıç kullanmaya, İslamcı teröre darbeler indirmeye, zaferler kazanmaya devam edeceğiz • Fransa, Doğu Akdeniz'de yaşanan gerginliği artıracağı ifade edilen hamlesini yaptı ve Yunanistan basınına göre denizlerdeki en büyük kozunu; Charles De Gaulle uçak gemisini bölgeye doğru yola çıkardı.
		Uluslararası İlişkiler	• Cumhurbaşkanı bu sabah Irak Cumhurbaşkanı Sayın SALEH ile görüştü. Artan gerilim karşısında, Irak'ın güvenliğine ve egemenliğine bağlılığını hatırlattı. İki cumhurbaşkanı, gerginliğin daha da tırmanmasını önlemek ve Irak'ın ve bir bütün olarak bölgenin istikrarı için hareket etmek için yakın temas halinde kalma konusunda anlaştılar. Cumhurbaşkanı ayrıca, Irak'a bu ülkenin egemenliğine saygı duyarak ve güvenlik güçlerini desteklemek için müdahale eden Uluslararası Koalisyon'un eylemiyle DAEŞ'e karşı mücadelenin önceliğinin altını çizdi. • Cumhurbaşkanı, bu öğleden sonra Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Donald Trump ile bir araya geldi. Irak'ta ve bölgede son zamanlarda artan gerilim karşısında, Cumhurbaşkanı, son haftalarda Irak'ta Koalisyonun holdinglerine yönelik gerçekleştirilen saldırılar karşısında müttefiklerimizle tam dayanışmasının altını çizdi. Önceliğin, Irak'ın egemenliğine, güvenliğine ve bölgesel istikrara tam saygı göstererek, Uluslararası Koalisyon'un IŞİD'e karşı eyleminin devam etmesi gerektiğini belirtti. • Fransa Cumhurbaşkanı, Almanya Federal Şansölyesi ve Birleşik Krallık Başbakanı'ndan ortak açıklama: Koalisyonun Irak'taki varlıklarına yönelik son saldırıları kınıyoruz ve İran'ın bölgede, özellikle de General Süleymani'nin yetkisi altındaki Kudüs gücü tarafından oynadığı olumsuz rol konusunda ciddi endişe duyuyoruz. Gerginliği azaltmak artık gerekli. Tüm tarafları itidal ve sorumluluk içinde hareket etmeye çağırıyoruz. Irak'taki şiddet döngüsü sona ermeli. Özellikle İran'ı herhangi bir şiddet eyleminden veya nükleer silahların yayılmasını önleme eyleminden kaçınmaya ve Ortak Kapsamlı Eylem Planı (JCPoA) kapsamındaki taahhütlerine tam olarak uymaya çağırıyoruz. Irak'ın egemenliğine ve güvenliğine olan bağlılığımızı yineliyoruz. Ayrıca, öncelikli olmaya devam eden DAEŞ ile mücadeleye devam etme taahhüdümüzü de yineliyoruz. Koalisyonun korunması bu açıdan belirleyicidir. Irak makamlarını, kendisine gerekli tüm desteği sağlamaya devam etmeye çağırıyoruz.

Tablo 85: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• Cumhurbaşkanı, 10 Ocak Cuma günü Hindistan Başbakanı Sn. Narendra MODI ile telefonda görüştü İki lider, askeri ve sivil nükleer alanlardaki ortaklığımızı güçlendirmeye devam etmenin yanı sıra Hint-Pasifik bölgesindeki operasyonel iş birliğimizi güçlendirme konusundaki ilgilerini dile getirdi. • Cumhurbaşkanı Rusya Federasyonu Başkanı ile telefonda görüştü. Libya konusunda, Cumhurbaşkanı, ilan edilen ateşkesin inandırıcı, kalıcı ve doğrulanabilir olması ihtiyacının altını çizdi. İran konusunda, iki Cumhurbaşkanı JCPoA çerçevesini korumak ve bu bağlamda İran'ı nükleer taahhütlerine hızla tam saygıya geri dönmeye çağırmak için ortak iradelerini doğruladılar. Suriye konusunda, Cumhurbaşkanı İdlib'deki insani duruma ilişkin endişesini yineledi ve Birleşmiş Milletler'in Suriye topraklarındaki sivil nüfusun insani ihtiyaçlarına etkin bir şekilde yanıt verme olasılığını koruma ihtiyacının altını çizdi. • Cumhurbaşkanı Emmanuel Macron'un Yunanistan Başbakanı Kyriakos Mitsotakis ile Doğu Akdeniz'de alınan bu ortak tavırların ve birlikte alınan girişimlerin ötesinde, haziran ayı sonuna kadar gerçek bir stratejik güvenlik ortaklığını hayata geçirerek ikili iş birliğimizi güçlendirmeyi diliyoruz. Bu stratejik güvenlik ortaklığı, Dışişleri Bakanlarımız ve Silahlı Kuvvetler arasında düzenli siyasi istişareleri, Fransız Donanmasının bölgedeki deniz varlığının arttırılmasını, sürecinde olduğumuz deniz ve kara ile güçlendirilmiş endüstriyel iş birliği ve ortak operasyonları içerecektir. • Cumhurbaşkanı bu öğleden sonra Türk mevkidaşı Recep Tayyip Erdoğan ile telefonda görüştü. İki devlet başkanı, Irak'taki son olayların ardından Orta Doğu'da artan gerilim ve tehlikeli bir tırmanıştan kaçınma gereği konusundaki ortak endişelerini dile getirdiler. Cumhurbaşkanı, DEAŞ'a karşı mücadeleye verilen önceliği ve Fransa'nın uluslararası koalisyonun eylemine tam bağlılığını hatırlattı. Suriye konusunda, Cumhurbaşkanı, İdlib'deki insani ve güvenlik durumu ile Fransa'nın tam seferberliği konusundaki endişesinin altını çizerek, Birleşmiş Milletler'in sınır ötesi yardım yoluyla ihtiyacı olan nüfusa gerekli erişimi sürdürmesini sağladı. Libya konusunda, Cumhurbaşkanı, krize askeri bir çözüm olmayacağı gerçeğinde ve yabancı askeri müdahalenin güçlendirilmesiyle bağlantılı herhangi bir tırmanıştan kaçınma gereğinde ısrar etti. • Fransa ve Almanya arasındaki yakın askeri iş birliğini, her yıl Fransız-Alman Askeri İş birliği Grubu'na eşbaşkanlık yapan iki MGA seviyesine ulaştıran bir ödüldür. İki ülke arasındaki bu zengin iş birliği, ortak projelerin ilerlemesini takip etmek ve bir taktik nakliye filosunun oluşturulması gibi yeni yapılanma projelerini başlatmak için iki MGA arasındaki düzenli toplantılarla destekleniyor. • Silahlı Kuvvetler Genelkurmay Başkanı Ordu Generali François Lecointre, Polonyalı ve Sloven mevkidaşlarıyla art arda telefonla konuştu. • Fransa Deniz Kuvvetleri Akdeniz Bölgesi Komutanı Koramiral Laurent Isnard, beraberindeki heyetle Türkiye'de.
		Terörizm ve Çatışma algısı	• Silahlı Kuvvetler Bakanı Florence Parly, IŞİD ve El Kaide Sahel'i ele geçirirse, burayı kutsal bir yer haline getirirlerse, Sahel'den tüm Batı Afrika'ya yayılma riski vardır. Ayrıca istikrarsızlaştırılmış bölgenin, dahası Fransa'yı alenen tehdit eden çokuluslu teröristler için bir tür arka üs haline gelmesi riski de var.
		Modernizasyon Yatırımları	

Kaynak: Fransa Silahlı Kuvvetler Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 85'e göre incelenen diğer bir durum olan Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileridir. Bu durum incelendiğinde Tablo 85'e göre Fransa 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %2,9 arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %2,1'e yükselerek, NATO'nun savunma yükü hedefine ulaşarak hedefi geçmiştir. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı %2,7'ye yükselirken bölgesel savunma harcamasındaki payı %13,6'ya gerilemiştir. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %27,5 oranında azalırken ithalatını %75 oranında arttırmıştır. Bu ticari boyutun detayı Tablo 86'da gösterilmiştir.

Tablo 86: Fransa'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Hindistan	50,7	42	Brezilya	63	-
Katar	20,6	-74	ABD	36	-3,7
Çin	4,9	-22	Avusturya	1	-
İngiltere	3,2	100			
Kuveyt	2,6	79			
BAE	2,5	-			
Endonezya	2,4	-16			
Botsvana	1,3	800			
Brezilya	1,9	-7.3			
İspanya	1,6	57			

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hazırlanmıştır.

Tablo 86'dan da görüldüğü üzere Fransa 2020 yılında en çok Hindistan ve Katar'a ihracat yapmıştır. 2019 yılına göre ihracat payını en çok arttırdığı ülkeler ise Bostvana, İngiltere ve Kuveyt iken, en çok azaltan ülke Katar'dır. İthalat boyutu ele alındığında ise sadece Brezilya, ABD ve Avusturya olduğu görülmektedir. Brezilya ithalatın yarısından daha fazlasını oluşturmuştur. 2019 yılına göre ithalattaki payını en çok arttıran ülke yoktur. Tablo 86'da yer almayan Türkiye ile Fransa 2020 yılında savunma alanında %0,15'lik paya sahip bir ihracat gerçekleşmiştir. SIPRI verilerine göre, Fransa'nın Türkiye'ye savunma ürünleri ihracatı özellikle 1990'lı yıllarda oldukça yüksekken 2004 yılından günümüze kadar neredeyse yok denilecek kadar azdır. Diğer taraftan, SIPRI verilerine göre 1950 tarihinden günümüze kadar Fransa Türkiye'den savunma ürünü ithal etmemiştir. 1950 yılından öncesi için verilerin olmamasından dolayı bilgiye erişilememiştir.

2020 yılında Fransa'nın savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 85'te görüldüğü üzere küresel dengelerin değiştiği, savunma sanayinin teknoloji ile boyutunun değiştiği,

ülkenin bağımsız gücünü arttıracağı ve yeni dengede nerede olacağını düşünen bir Fransa görülmektedir. Diğer taraftan, değişen dengeler sonucu üçüncü sınıf ülkelerde oluşan çatışmaların yarattığı tehditler, nükleer enerjilerin artmasına da dikkat çekilerek, birçok ülke ile iletişim kurmuştur.

Fransa Cumhurbaşkanı Macron, "küresel dengelerin değiştiği, yenilenen iş birlikleri ve artan çatışmaların savunma stratejilerini doğrudan etkilendiği" ifade etmiştir. Ayrıca, yaşanılan stratejik kırılmaların yeni bir güçler hiyerarşisi doğurduğunu söylemiştir. Savunma Bakanı Parly'de "geleceğin savaşı" diyerek bu değişime dikkat çekmiştir.

Dolayısıyla, Fransa'nın bu değişime uyum sağlama, kendini güçlendirmek için Cumhurbaşkanı Macron da savunma harcamalarını her yıl sürekli arttıracağı ifade etmiştir. Tarihte olduğu gibi cüretkâr ve yenilenen hırs sloganı ile ülke savunma stratejileri oluşturmaya başlamıştır.

Fransa Cumhurbaşkanı ve bakanları 2020 yılında Tablo 85'te görüldüğü üzere birçok ülke ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Öncelikle İran'ın nükleer gücü, Irak'taki artan gerilim, Hint-Pasifik bölgesindeki kargaşa, Doğu Akdeniz, Libya gibi meseleler ele alınarak, iş birlikleri ve düşünceler paylaşılmıştır. Diğer bazı görüşmelerde (Almanya, Yunanistan gibi) de savunma sanayi alanında ticari boyutun genişletilmesi hakkında olmuştur.

Fransa hükümetinin algıladığı tehditler ele alındığında ise Cumhurbaşkanı Macron'un açıklamaları ile oluşturulan yeni stratejik planın sebepleri incelendiğinde açıkça görülmüştür. Öyle ki, değişen küresel dengenin yarattığı hem yeni hiyerarşi hem de üçüncü sınıf ülkelerdeki kargaşalar, Sahel bölgesi, İran'ın nükleer gücü gibi bölgesel çatışmaların yanı sıra DAEŞ, IŞİD gibi terör guruplarının oluşumları tehdit algılarını oluşturmuştur.

Tablo 87: Airbus

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-15,0	-54,0	-27,0	-19,0	-2,0	70,0	56.970	-27,8
Savunma Geliri	16,0	-11,0	-5,7	14,0	4,0	-12,2	12.004	7,0
Ar-Ge Yatırımı	1,0	-5,0	-12,0	-32,0	-6,0	-12,4	2,858	-15,0
İstihdam Sayısı	1,0	0	-1,0	-3,0	-3,0	-4,0	131.349	-3,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Havacılık endüstrisinin şimdiye kadar bildiği en ciddi krizin ortasındayız. • Finansal esnekliği desteklemek için mevcut likiditeyi destekleyerek işe erken başladık. • Ticari uçak üretim oranlarını müşteri talebi doğrultusunda uyarlıyor ve durum düzeldiğinde normal operasyonlara dönebilmemizi sağlamak için nakit kısıtlaması ve uzun vadeli maliyet yapımız üzerinde yoğunlaşıyoruz. • Yolcuların hava yolculuğunda güvenini yeniden tesis etmek için bir endüstri olarak çalışmamız gerekiyor • İşi endüstriyel bazda yeni pazar ortamıyla yüzleşmek için kalibre ettik ve tedarik zinciri şimdi yeni plan doğrultusunda çalışıyor. • 2020'nin ikinci yarısında birleşme, satın alma ve müşteri finansmanından önce nakit tüketmemeyi hedefliyoruz. • Önümüzdeki belirsizlikle birlikte zor bir durumla karşı karşıyayız, ancak aldığımız kararlarla sektörümüzde bu zorlu zamanlardan geçmek için yeterince konumlandığımıza inanıyoruz. • Hava yolculuğunda beklenenden daha yavaş toparlanmaya rağmen, üçüncü çeyrekte ticari uçak üretimi ve teslimatlarını birleştirdik ve hedefimiz doğrultusunda nakit tüketimini durdurduk. • 2020 sonuçları, havacılık endüstrisini vurmak için en zorlu krizde Airbus'ın direncini gösteriyor. • Ekiplerimize 2020'deki büyük başarıları için teşekkür etmek ve Helikopterler ile Savunma ve Uzay işlerimizin güçlü desteğini takdir etmek istiyorum. • Değişken bir ortamda bir miktar görünürlük sağlamak için kılavuz yayınladık. • İlk çeyrek sonuçları, esas olarak ticari uçak teslimat performansımızı, maliyet ve nakit kısıtlamamızı, yeniden yapılanma planımızdaki ilerlemeyi ve helikopter, savunma ve uzay faaliyetlerimizden gelen olumlu katkıları yansıtıyor. İlk çeyrek, sektörümüz için krizin henüz bitmediğini ve pazarın belirsizliğini koruduğunu gösteriyor. Portföy genelinde uzun vadeli hedeflerimizi yerine getirmek için inovasyona ve şirketimizin dönüşümüne yatırım yapıyoruz. • Bu yarı yıllık sonuçlar, ticari uçak teslimatlarını, maliyet sınırlaması ve rekabetçiliğe odaklanmamızı ve Helikopterler ile Savunma ve Uzay alanındaki iyi performansı yansıtıyor. Covid-19 pandemisi devam etse de, ekipler tarafından alınan çok sayıda eylem, güçlü bir H1 performansı sağladı. Artık endüstriyel kurulumu dönüştürürken A320 Ailesi rampasını güvenceye almak için çalışıyoruz. Ayrıca ve Kurul onayını takiben, bu pazar segmentinde artan rekabet ve verimlilik için müşteri geri bildirimlerine yanıt vererek ürün yelpazemizi bir A350 kargo uçağı türevi ile geliştiriyoruz.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Airbus, Future Combat Air'in geliştirilmesine yeni başlayanlar, küçük ve orta ölçekli işletmeler ve araştırma enstitülerini kapsayan geleneksel olmayan Alman savunma oyuncularını dahil etmeyi amaçlayan "FCAS için Yenilikler" girişiminin pilot aşamasını tamamladı. • Airbus, Team Maier'i kurdu ve eksiksiz bir Savunma Uydu İletişim Sistemi sağlamak için Ortak Proje 9102'ye çözümünü başlatırken, Avustralya'nın önemli uzay ve teknoloji şirketleri ve akademi ile ortak olacak. • Airbus, Avrupa Uzay Ajansı tarafından, Mars'tan Dünya'ya numune getiren ilk uzay aracı olan Mars Sample Return's Earth Return Orbiter için ana yüklenici olarak seçildi. • Airbus, 2035 yılına kadar hizmete girebilecek, dünyanın ilk sıfır emisyonlu ticari uçağı için üç konsept açıkladı. Bu kavramların her biri, sıfır emisyonlu uçuşa ulaşmak için farklı bir yaklaşımı temsil ediyor, çeşitli teknoloji yollarını ve aerodinamik konfigürasyonları araştırıyor.							

Tablo 87: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• Airbus Vakfı, Aviation Sans Frontières ve Meksika havayolları Viva Aerobus ve Volaris ile iş birliği içinde, Meksika Kızıl Haçı'na 336.000 cerrahi maske ve 6.560 yüz siperi taşımak ve bağışlamak için güçlerini birleştirdi. • Airbus ve Koniku, araştırma faaliyetlerini biyolojik tehlike algılama yeteneklerinin yanı sıra kimyasal ve patlayıcı tehditleri de içerecek şekilde genişleterek, uçak ve havaalanı güvenlik operasyonları için bir çözümün birlikte geliştirilmesinde önemli bir adım attı. • 3D baskılı vizör çerçeveleri üretmek için güçlerini birleştirdi ve sağlık personeline Covid-19 ile mücadelede bireysel koruma ekipmanı sağladı. • Yirmiden fazla 3D yazıcı gece gündüz çalışıyor. Yüzlerce vizör üretildi ve İspanya'daki Airbus tesislerine yakın hastanelere gönderildi. Airbus, PLA plastiklerini kullanarak vizör çerçevelerini üretmek için patentli bir tasarımdan yararlanıyor. • Airbus, emtia ve kalıcı mahsuller için yeni entegre hassas tarım çözümü AgNeo'yu piyasaya sürdü. Uydu görüntülerine ve birinci sınıf agronomik analitiklere dayalı sezon içi eyleme dönüştürülebilir bilgiler sunan AgNeo, müşterilerin zamandan tasarruf etmesine, girdileri optimize etmesine ve verimi artırmasına yardımcı olacak. • Airbus CyberSecurity ve Amossys, Lille'deki Uluslararası Siber Güvenlik Forumu'nda bir ortaklık anlaşması imzalayacak. • Hindistan'daki inovasyon ekosistemini geliştirmeye devam eden Airbus, Hindistan ve Avrupa'daki Airbus Bilgi Yönetimi (IM) organizasyonları için yetenek edinme sürecini otomatikleştirmek için Bengaluru merkezli girişim Traxof Technologies ile bir sözleşme imzaladı. • Airbus ABD'deki A320 ailesi uçaklarının üretim oranını artırarak ABD'deki endüstriyel ayak izini genişleteceğini duyurdu. • Aston Martin Lagonda ve Airbus Corporate Helicopters arasında yakın zamanda duyurulan ortaklığın ilk ürünü olan ACH130 Aston Martin Edition, bugün Fransız Alpleri'ndeki Courchevel'de tanıtıldı. • Airbus Helicopters ve ZF Friedrichshafen AG, bakım, onarım ve revizyon yeteneklerini güçlendirme stratejisinin bir parçası olarak ZF Luftfahrttechnik GmbH'nin Airbus Helicopters tarafından satın alınmasına ilişkin bir anlaşma imzaladı.
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Fransız Silahlı Kuvvetleri için Airbus tarafından inşa edilen CSO-2 dünya gözlem uyduları, Fransız Guyanası'ndaki Kourou Avrupa Uzay Limanı'ndan bir Soyuz fırlatıcısında başarıyla fırlatıldı. • NHIndustries ve Ortak Şirketleri, NATO Helikopter Yönetim Ajansı ile NH90 Taktik Birlik Helikopterinin yükseltilmiş bir versiyonunun geliştirilmesi için kesin bir sözleşme imzaladı. • Fransız makamları, daha güvenli okyanuslar için Fransız Donanması ve Airbus arasında 20 yılı aşkın başarılı bir iş birliğine dayanan Fransız Kıyı Gözetleme Sistemi bakım sözleşmesini yeniledi. • Fransız Uzay Ajansı kısa süre önce, TRISHNA uydusu için termal kızılötesi enstrümanın geliştirilmesi ve üretimi için Airbus Defence and Space ile bir sözleşme imzaladı. • Airbus Helicopters ve Fransız Silahlanma Genel Müdürlüğü, H160'ın askerileştirilmesini ilerletmek ve Ortak Hafif Helikopter programı çerçevesinde ilgili destek ekosistemini tanımlamak için yeni bir dizi çalışma yürütüyor. • Fransız Silahlanma Genel Müdürlüğü, Airbus Helicopters, Babcock ve Safran Helicopter Engines ortaklığıyla Fransız Donanması'na arama ve kurtarma görevleri için dört H160 tedarik edecek. • Birleşik Krallık Kraliyet Donanması, Ortak Deniz Güvenlik Merkezi için uydu tabanlı deniz gözetim hizmetlerinin sürekli sağlanmasını kapsayan Airbus'a 12 aylık bir sözleşme uzatması verdi.2021 • Airbus, hem Skynet 5 askeri satcom hizmetleri sözleşmesi için sürekli yükseltme ve iyileştirme programının bir parçası olarak hem de Savunma Dijital organizasyonu ile çalışmaya devam eden 2021'in ilk çeyreğinde Birleşik Krallık Savunma Bakanlığı'ndan bir dizi sözleşme aldı.
Risk Faktörleri	• Covid-19 pandemisinin ve bunun sonucunda ortaya çıkan sağlık ve ekonomik krizin tam etkisi.

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Airbus 2021, https://www.airbus.com/en).

Tablo 88: Thales

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	16,0	-20,2	-36,5	-11,9	0,5	16,9	19.391	-5,8
Savunma Geliri	2,3	-66,9	63,6	0,8	58,0	103,3	9.228	0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	1,025	-6,7
İstihdam Sayısı	0	0	0	-2,4	0	0	81.000	-2,4
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• 2020'nin ilk yarısının sonuçları Covid-19 pandemisinden büyük ölçüde etkilendi. Satış ve karlardaki düşüş, hem sivil havacılık piyasasının keskin daralmasından hem de halk sağlığı önlemlerinin üretim ve proje yürütme üzerindeki etkisinden kaynaklandı. • İlk yarı mali tablolarımız bu planın tüm yıl boyunca tasarruf etmesini bekliyoruz. • Yılın ilk yarısı ticari açıdan da çok yoğundu, uzay tabanlı çevresel izleme ve askeri alanda tarihsel başarılarla deniz sistemleri ile sonuçlandırılırken, önümüzdeki aylarda rezerve edilmelidir. • Mantıksal olarak, tüm yıl 2020 sonuçları Covid-19 krizinden büyük ölçüde etkilendi. • Dünyanın dört bir yanındaki ekiplerimizin çabaları, Grubun çevikliğinin yanı sıra insani ve ekonomik dayanıklılığını da göstermiştir. • Bu nedenle, küresel uyum planımızın hedeflerini fazlasıyla aşıyoruz. • Hem sivil savunma iş modelimizin sağlamlığını hem de ekiplerimizin operasyonel performansa odaklanmasını gösteriyor. • Siber güvenlikte lider konumumuzla desteklenen dijital stratejimiz, uzay, savunma, demiryolu sinyalizasyonu ve veri korumasında büyük ticari başarılarla grubun tüm işlerinde meyve veriyor. • Hala belirsiz bir ekonomik ve sağlık ortamında, birinci sınıf bir teknolojik portföyü ve 5 ana pazarımızda kapsamlı uzmanlığı bir araya getiren benzersiz konumumuz, kârlı büyüme ivmemizi hızla yeniden kazanmamızı sağlayacaktır. • 2021 yılının ilk çeyreği satışları ve sipariş alımı beklentilerimiz doğrultusunda gerçekleşti. Sipariş alımı, özellikle uzay ve savunma işlerinde güçlü bir şekilde arttı. Sivil havacılık ve biyometriyi hâlâ ağır bir şekilde etkileyen sağlık krizine rağmen, satışlar zaten organik büyümeye geri dönmüştü. • "Thales'in 1. Yarıyıl sonuçları keskin bir toparlanma kaydetti ve iş modelimizin esnekliğini ve uygulanan hem teknolojik hem de endüstriyel stratejik seçimlerin uygunluğunu bir kez daha gösterdi. • Ulaştırma ve Dijital Kimlik ve Güvenlik alanındaki güçlü gelişme, sağlık krizinin sivil havacılık pazarındaki sonuçlarından etkilenmeye devam eden Havacılık ve Uzay alanındaki keskin düşüşü neredeyse tamamen dengeledi. • Yarının dünyası, Thales için büyüme fırsatlarının kapsamını genişleten daha güvenli, daha sürdürülebilir ve daha kapsayıcı bir dünyaya katkıda bulunan dijital çözümler gerektiriyor.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Thales, Google Cloud ile yeni bir iş birliğini duyurdu. • Thales, Kopernik Radarı inşa etmek için Avrupa Uzay Ajansı ile 482 Meuro sözleşmesi imzaladığını duyurdu. • Lithgow'daki Thales araştırma ve geliştirme ekibi ikiye katlanacak. • Thales ve Mitsubishi Heavy Industries, Japonya deniz öz savunma kuvvetleri'ne savaşta kanıtlanmış yüksek frekanslı sonarlar sağlamak için güçlerini birleştirdi • Thales, İspanya'daki savunma ve havacılık sistemleri faaliyeti için ilk 4.0 fabrikasını açtı. • Thales ve Nehs Dıgıtal, Fransız Savunma bakanlığının Covid-19 ile savaşmak için AI kullanma projesinde güçlerini birleştirdi • Fransa'nın ilk endüstriyel nano uydusu olan ANGELS, uzay ıot'sinin kapsamını genişletiyor. • Thales, Toulouse tesisine şu anda çevrimiçi olan ve elektrik üreten eksiksiz bir güneş arabası seti kurduğunu duyurdu							

Tablo 88: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• China Eastern Airlines ve Thales/Acss, hava trafiği verimliliğini ve kapasitesini artırmak için güçlendirme yükseltmeleriyle aviyonik ortaklıklarını genişletiyor • Danimarkalı Araştırma ve Geliştirme Firması Adnox A/S, Thales ile ekip oluşturma anlaşması imzaladı Thales Alenia Space, Copernicus CO2M uyduları inşa etmek için OHB sistemiyle ortak olacak. • Pekin Üniversitesi ve Thales, Çin'de çok yüksek tepe gücüne sahip bir lazer sistemi geliştirmek için bir sözleşme imzaladı. • Nedap, temassız erişim kontrol çözümleri için yüz biyometrik kimlik doğrulaması sunmak üzere Thales ile ortaklık yapıyor (2021). • Thales, Katar serbest bölgelerinde spor tesisleri, iha karşıtı ve diğer büyük ölçekli projelerin güvenliğini desteklemek için dijital yetkinlik merkezi kuracak (2021). • Sutd ve Thales, akıllı havacılık teknolojilerinin gelişimini hızlandırmak için iş birliği yapıyor (2021). • Airbus ve Thales, geleceğin savaş hava sistemi için Air Combat Cloud'u geliştirmek üzere güçlerini birleştirdi (2021). • Thales ve Rolls-Royce kısa süre önce, her iki şirketin de Operasyon Acımasız ve daha geniş Denizcilik alanı genelinde stratejik programları destekleme arzusuyla öğrenen merkezli eğitim yeteneği sağlamak için Team TRiton olarak iş birliği yapacağını görecek bir anlaşma imzaladı. • Thales bugün, CipherTrust Manager ve SafeNet Trusted Access'in, Google Workspace kullanıcıları için yeni bir gizlilik ve gizlilik teklifi olan Google Workspace İstemci tarafı şifreleme ile entegre edildiğini duyurdu (2021). • Thales Australia, Dünyanın Çalkantılı Atmosferi aracılığıyla iletim için Gelişmiş Optik İletişim teknolojilerinin geliştirilmesi için SmartSat Kooperatif Araştırma Merkezi (CRC) ile büyük bir araştırma uzatması imzaladı (2021). • Thales telekomünikasyon ve Ay keşfini desteklemek için navigasyon (2021). • Elie Girard, Bernard Charlès, Luca de Meo, Jean-Marc Chery ve Patrice Caine, Dassault Systèmes, Groupe Renault, STMicroelectronics ve Thales bugün, akıllı mobilitede inovasyon için yeni bir ekosistem olan Software République'i yaratmak için güçlerini birleştirme niyetlerini duyurdular (2021). • Thales Alenia Space, dünyanın ilk 5G ticari hizmet sağlayıcısı Korea Telecom'un yan kuruluşu olan Güney Koreli operatör KT SAT ile uzak bölgelere 5G ağı sağlamak için coğrafi olarak sabit Koreasat 5A telekomünikasyon uydusunu kullanarak 5G gösterimine öncülük etmek için ortaklık kuruyor (2021).
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Fransa ve Birleşik Krallık, Lancaster House anlaşmalarının onuncu yıldönümünü, Thales için 2. Aşama kapsamında MMCM programının üretimini başlatmak için ortak bir sözleşme imzalayarak kutladılar. • Thales ve Nexter, Fransız donanması gemilerini yeni nesil topçularla donatacak • Thales ve Ordu Karargâhı, yeni nesil Yakın Dövüş Silah Ailesi için ortak araştırma, geliştirme ve seçenekler tasarlamaya başladı. Ordunun ortaya çıkan gereksinimlerini desteklemek için bu, yeni nesil yakın dövüşçü saldırı tüfeği, hafif makineli tüfek ve ilgili mühimmatı içerecek. • Thales, Fransız donanmasının gelecekteki fırkateynleri için dünyanın ilk sabit panelli dost-düşman tanımlama sistemini başlattı (2021). • Fransız Donanması, Thales'ten SonoFlash yeni nesil sonobuoy'u seçti (2021). • Fransız savunma tedarik ajansı, Thales ve Airbus'a, Fransız kuvvetlerinin kritik sinyal izleme, yön bulma ve spektrum analizi yeteneklerini geliştirmek için yeni ortak taktik sinyal istihbarat sistemi için bir sözleşme verdi (2021). • Fransız silahlı kuvvetleri, 3.000 adet O-NYX gözlüğü için Thales'e olan güvenini tazeledi (2021).
Risk Faktörleri	• Covid 19 virüsünün art arda yayılma dalgalarından kaynaklanan küresel sağlık ve ekonomik kriz, aşı kampanyalarının başlatılmasına rağmen 2021'de küresel ekonominin birçok alanını etkilemeye devam etmektedir. Grup, özellikle sivil hava taşımacılığı pazarına ilişkin faaliyetlerinin %15'inden etkilenmiştir: aviyonik, elektrik sistemleri, uçuş eğlence sistemleri, hava trafik kontrolü ve pasaport üretimi. Çeşitli ülkelerde oluşturulan özel yardım ve teşvik paketlerinin ve aşı kampanyalarının ölçeğine, hızına ve etkinliğine bağlı olarak, bu sektördeki talep ve yatırımlar, şu anda öngörülenden daha ciddi veya daha uzun bir süre etkilenebilir. Daha genel olarak, küresel ekonomilerin yavaşlaması, seyahat ve nakliye kısıtlamaları veya taşeron zincirlerinin zayıflamasından kaynaklanan kaynak bulma zorlukları, hem Grubun sipariş alımını ve gelirlerini hem de teslimat programını ve sözleşmelerin yürütülmesine ilişkin maliyetleri etkileyebilir.

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Thales 2021, https://www.thalesgroup.com/en).

Tablo 89: Safran

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-6,9	-15,0	-44,5	-32,0	-37,9	4,4	18.831	-31,7
Savunma Geliri	-0,6	-38,3	-36,4	-25,4	-33,1	3,9	4.707	7,0
Ar-Ge Yatırımı	-30,0	-31,0	-33,0	-29,7	-30,0	-5,0	1,213	30,0
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	76.000	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Her bir çalışanımızın sağlığını ve tüm işlerimizin gelecekteki beklentilerini ön planda tuttuk. • Böylece hem çevik hem de sorumluluk sahibi olan Safran, havacılıkta bir dünya lideri olduğumuzu göstermiştir. • Mart ayının sonunda kararlaştırılan uyum planını uygulamak için hızlı ve güçlü bir şekilde tepki veren tüm ekiplerimizi yine de takdir etmek istiyorum. • Covid-19 krizinin tüm faaliyetler üzerindeki etkilerinden güçlü bir şekilde etkilenen ikinci bir çeyreğin ardından, üçüncü çeyrek daha az bir bozulma gördü. • Dünya çapındaki Safran ekiplerinin çabaları sayesinde, iddialı bir uyum planının yılın çok erken saatlerinde uygulanması, uzun süreli bir hava trafik krizi bağlamında kilit rol oynadı ve bu da yıl sonu için mali hedeflerimizi teyit etmemizi sağladı. • Her zamankinden daha fazla, teknolojik yol haritalarımızı korurken maliyetleri düşürmeye devam ediyoruz. • 2021'in ilk yarısı için belirsizlikler ve ters rüzgarlar belirgin bir şekilde devam etse de kararlı ve iyimserim. • Safran'ın temelleri sağlamdır ve iklim değişikliği taahhütlerini karşılamak için yenilikçi teknolojilere yapılan yeni yatırımlar korunmaktadır.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Safran Electrical & Power Saint-Nazaire sitesi, kapsamını çeşitlendirmek için XSun'a ve SX 1.2'nin kablolarını üretmek için bir sözleşme kazandı. • Covid-19'un yayılmasının ışığında, Safran Elektrik ve Güç çalışanları Mediactive Group ile ortaklaşa başlıyor. • 3D baskı ve tekstil konusundaki kanıtlanmış bilgi birikimi sayesinde şirketlerindeki personel bakıcılar için kişisel koruyucu ekipman üretmek için seferber oluyor. • Safran Nacelles ile AMES ortak girişimi, GE90 fan stator modülleri üzerinde MRO çalışması için Dubai tesisini genişletiyor • Safran, Nouvelle Aquitaine bölgesindeki uçuş testi ve uydu istasyonları ve antenler için mühendislik, montaj ve test merkezini genişletiyor. • Hindustan Aeronautics Limited ve Safran bugün Hindistan'a niş motor teknolojisi getirmek için birlikte çalışma niyetlerini açıklayan bir anlaşma imzaladı (2021). • Fransız uzay ajansı CNES, Safran Data Systems'ı seçti. • Safran Uçak Motorları, MTU Aero Motorları ve ITP Aero, FCAS'ın temel bir unsuru olan Yeni Nesil Savaş Uçağına güç sağlamak için ortaklaşa geliştirilen, üretilen ve desteklenen bir motor sağlamak için iş birliği konusunda genel bir anlaşmaya vardı. • Safran Electrical & Power ve piroteknik ekipman uzmanı Pyroalliance, bir ortaklık anlaşması imzaladı. • Safran, fonu Safran Corporate Ventures'ın, şirketin A Serisi yatırım turunun bir parçası olarak SkyFive'a yatırım yaptığını duyurmaktan memnuniyet duyar. • Safran Uçak Motor Hizmetleri Brüksel ve Brüksel Havalimanı, Brucargo North'ta yeni nesil bir binanın inşası için uzun vadeli bir ortaklık anlaşması imzaladı ve uçak motoru üreticisinin yeni bakım faaliyetlerini geliştirmesini sağladı. Bu anlaşma ile Brüksel Havalimanı, gayrimenkul alanındaki hırsını ve uzmanlığını ve sürdürülebilir kalkınmaya olan bağlılığını bir kez daha ortaya koydu.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Fransız Uzay Komutanlığı, Safran Data Systems tarafından tasarlanan, sahip olunan ve işletilen küresel bir radyo frekansı sensörleri ağı olan WeTrack"e abone olarak uzay ortamıyla ilgili bilgi kaynaklarını genişletiyor ve çeşitlendiriyor.							
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Safran 2021, https://www.safran-group.com/).

Tablo 90: Naval Group

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-	-	-	-	-	-	3.766	-9,0
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	3.766	-9,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri								
Çeşitlenme Stratejisi	• Deniz savunmasında bir dünya lideri olan Naval Group, Manila'da işletilmek üzere Filipinler'de bir temsilcilik ofisi açıldığını duyurdu. • Naval Group ve Fincantieri'nin ortak girişimi olan Naviris, Ocak 2020'de kuruldu. • 18 ve 19 Kasım 2020'de, NEDS 2020 çevrimiçi etkinliğinde Naval Group, Hollandalı ortaklarla sualtı gürültüsünü azaltma, pervane performansı, öngörülebilirliği artırma ve insansız sistemlerin konuşlandırılması gibi kilit deniz alanlarındaki Avrupa araştırma ve geliştirme projelerine ortak katılımını açıkladı. • Naval Group, Hindistan endüstrisi ile sürdürülebilir iş birliğini derinleştirme taahhüdünü yineliyor. Dünya çapındaki büyük ve zengin teknoloji transferleri konusunda güçlü bir geçmişe sahip olan Naval Group, Make in India politikasında öncü olmuş ve şimdi "Hindistan'da Üret"e hazırlanıyor. • Avustralya'da Adelaide'de bulunan Naval Group ve Flinders Üniversitesi, tersanelere dünya lideri gelişmiş üretim kapasitesi getirmek için çığır açan endüstri 4.0 ortaklığının bir parçası olarak Temmuz 2020'de gemi inşasında dış iskelet kullanımı konusunda heyecan verici bir araştırma iş birliğine başladı.2021 • Belçika ve Hollanda donanmaları için mayın avcısı programıyla bağlantılı endüstriyel iş birliği planı çerçevesinde Naval Group, Space Applications Services ile bir iş birliği anlaşması imzaladı. • Naval Group'un bir yan kuruluşu olan Saipem ve Naval Energies, Naval Energies'in yüzer üniteler üzerindeki mühendislik bilgisi, fikri mülkiyet hakları ve modelleme konusunda uzmanlığa sahip yaklaşık otuz kaynaktan oluşan Naval Energies'in yüzer rüzgar işletmesinin satın alınması için bir anlaşma imzaladı. • Singapur'un Savunma Bilim ve Teknoloji Ajansı, Fransa'nın Naval Group ve Singapur'daki yan kuruluşu Naval Group Far East, denizcilik uygulamaları için eklemeli imalat gibi yeni teknolojileri ortaklaşa keşfetmek için bir anlaşma imzaladı.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Naval Group bugün Suffren nükleer saldırı denizaltısını Toulon deniz üssündeki Fransız Silah Tedarik Ajansı'na teslim etti. Fransız Donanması için tasarlanan Suffren , Rubis sınıfının denizaltılarının yerini yavaş yavaş alacak olan altı SSN'lik bir serinin ilkidir. • Silahlı Kuvvetler Bakanı Florence Parly'nin 19 Şubat'ta üçüncü nesil füze rampaları için dört nükleer denizaltı üretiminin başlatıldığını açıklamasının ardından, Naval Group birkaç çalışma sözleşmesi imzaladı. v							
Risk Faktörleri	•							

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Naval Group 2021, https://www.naval-group.com/en).

Tablo 91: Dassault

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-13,6		-32,0		17,6		6.265	-23,3
Savunma Geliri	-3,6		-19,0		52,1		3.724	-35,0
Ar-Ge Yatırımı	1,5		2,6		-4,6		538	2,1
İstihdam Sayısı	-		-		-		12.411	-2,7
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Dassault Aviation Group, operasyonlarını çalışan güvenliğini sağlayacak şekilde uyarladı ve yeniden düzenledi ve bir iş sürekliliği planı başlattı. • Tüm iştiraklerimiz, sıhhi önlemlerin uygulanması, uzaktan çalışmanın yaygın olarak kullanılması ve kaçınılmaz olduğunda geçici izin ile yerel durumlarına uyum sağladı. • Bazı siteler geçici olarak kapatıldı. • 1 Nisan itibariyle Yönetim Kurulu temettü teklifini iptal etti ve 2020 yönlendirmemizi askıya aldık. • İş Sürekliliği Planı çalışmalarımıza öncelik verdi; müşteri desteğine (öncelikle Silahlı Kuvvetler), Rafale ve Falcons'un üretimi ve teslimatına ve Falcon 6X'in geliştirilmesine odaklandık. • Uzaktan çalışmaya rağmen ve Falcon 6X ve Rafale India hariç, programlar ertelendi. • Bu kriz boyunca taşeronlarımıza ve tedarikçilerimize destek ve yardımda bulunduk. • Çok sayıda ekonomik sektör etkilendiği için krizin etkilerinin uzun süreli olması muhtemeldir. • 2020, tüm dünyayı sağlık ve ekonomik krize sokan Covid-19 pandemisinin hakim olduğu olağanüstü bir yıldı. • Havacılık sektörü, hava trafiğinin büyük bir bölümünün kapanmasından büyük darbe aldı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Dassault Aviation kısa süre önce FalconCare garantili bakım programı için 500. sözleşmesini imzaladı ve daha geniş bir yelpazedeki müşteri ihtiyaçlarını ve bütçelerini karşılamak için zaten sektördeki en kapsamlı programı daha da genişletti. • Dassault Aviation, Kovid-19 salgınıyla mücadeleye yardımcı olmak için 3D baskı kullanarak koruyucu vizör üretimine başladı.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Dassault Aviation Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Eric Trappier, bugün Fransa Savunma Bakanı Florence Parly ile 12 adet Rafale uçağının satışı için bir sözleşme imzaladı (2021).							
Risk Faktörleri	• Covid-19 pandemisi, halk sağlığı üzerindeki sonuçları, ölçeği, ekonomi ve Grup faaliyetleri üzerindeki etkileri açısından benzeri görülmemiş bir krizi tetikledi.							

Kaynak: Şirketin web sayfasından hazırlanmıştır (Dassault 2021, https://www.dassault-aviation.com/en/).

Tablo 92: Covid-19'un İspanya'daki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	-5,2	14,41	1,1	1,5	0,1	0	• Faiz oranları sabit kalmıştır. • Euro bölgesi finansal sistemine anında likidite desteği sağlamak için geçici olarak ek uzun vadeli finansman operasyonları gerçekleştirmiştir. • 750 milyar Euro'luk Acil Satın Alma Programını duyurmuştur. • Pandemi Acil Satın Alma Programı 600 milyar euoro artırılarak toplam 1.350 milyar euro'ya çıkarılmıştır. • Para politikasının genel destekleyici duruşunu güçlendirecek ve özellikle şirketler, hanehalkları ve reel ekonomi için finansman koşullarını desteklemiştir. • Faiz oranları değiştirilmemiştir. • TLTRO III programı başlatılmıştır. • Acil Satın Alma Programı 500 milyar € artırarak toplam 1.850 milyar euro'ya çıkarmaya karar vermiştir. • TLTRO III operasyonları yoluyla elde edebilecekleri toplam tutarı uygun kredilerinin %50'sinden %55'ine yükseltmeye karar vermiştir.	• Hükümet Dünya'da ve ülkesinde hızla yayılan Covid-19 virüsüne karşılık birçok kısıtlama getirmiştir. • Hükümet vatandaşlar, serbest çalışanlar, şirketler ve diğerleri olmak üzere dört ana başlıkta Covid-19'a karşı aldığı önlemler ve uygulayacağı politikaları açıklamıştır. • Genel olarak, kısa çalışma düzenlemeleri, Covid-19'a yakalanan işçiler için hastalık ücretlerinin karşılanması, serbest meslek çalışanları için faaliyetlerinin durması sonucunda sağlanacak faydaların geliştirilmesi, işsizlik ödeneklerinin kapsamının geliştirilmesi, Covid-19 nedeniyle işten çıkarılmalara karşı düzenlemelerin yapılması, kira destekleri ve kira sözleşmelerinin otomatikmen güncellenmesi, kredi ödemelerin ötelenmesi, şirketlere verilen kredilere hükümet desteğinin oluşturulması, vergilerin ötelenmesi, sgk ödemelerinde muafiyet ve ötelenmesi gibi bir dizi destekleme paketleri açıklanmıştır.
		2020/2			0,7	3,7	1,5	11,1		
		2020/3			0	-14	-14	71,7		
		2020/4	-17,7	15,3	-0,7	-39	-36	85,1		
		2020/5			-0,9	-34	-40	79,1		
		2020/6			-0,3	-8,8	-18	57,4		
	İkinci Dalga	2020/7	17,0	16,2	-0,6	-9,2	-16	64,3		
		2020/8			-0,5	-7,2	-15	62,5		
		2020/9			-0,4	-0,1	-9,9	60,6		
		2020/10	0,22	16,1	-0,8	-6,6	-13	64,3		
	Üçüncü Dalga	2020/11			-0,8	-0,7	-6,5	71,3		
		2020/12			0,1	0,7	-5	78,7		
	2020 Yılı		-11	22,9	0,6	-9,9	-15	58,5		

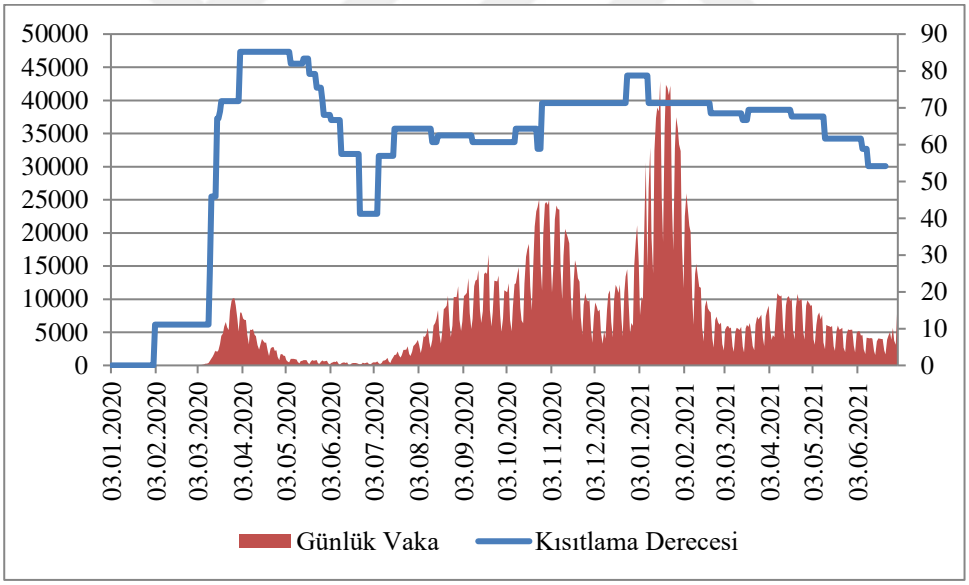
Tablo 92: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Dördüncü Dalga	2021/1	-0,63	15,9	0	-11	-16	78,7		• İş tutma planlarının genişletilmesi ve serbest meslek sahiplerine yapılan yardım tartışılıyor. Korunmasız gruplar için ev tahliyelerine ve kira ödemelerinin ertelenmesine ilişkin moratoryum ağustos ayına kadar uzatıldı. En çok etkilenen sektörlerdeki geçerli firmalara geri ödenmeyen hibeler ve yeniden sermayelendirme ve kredi yeniden yapılandırması için iki fon dahil olmak üzere firmalara doğrudan yardım önlemleri (GSYİH'nın %0,9'u) uygulamaya konuldu. İflas moratoryumu yıl sonuna kadar yürürlükte kalır.
		2021/2			-0,6	-1,9	-5,7	68,5		
		2021/3			1	30	20	69,4		
	Beşinci Dalga	2021/4	1,0	15,2	1,2	72	64	61,1		
		2021/5			0,5	55	55	59,0		
		2021/6			0,5	22	35	54,2		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; İspanya Ulusal İstatistik Bürosu, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 92'de İspanya'nın 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dâhil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 92'den de görüldüğü üzere İspanya'da Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde beş dalga oluşturmuştur. Bu beş dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 3.818.335 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. DSÖ verilerine göre, ülkede ilk vaka ocak ayının son gününde tespit edilmiştir. İlk vakanın ardından şubat ayında kısmi kısıtlamalar ve izolasyon tedbirleri alınmıştır. Diğer taraftan ülkede Covid-19 pandemisi tüm Dünya'da olduğu gibi mart ayı ile tırmanışa geçmiştir. Bu başlangıç Nisan ayının sonu gibi yavaşlasa da halen günlük binlerce vaka tespit edilmiştir. İkinci pik dönemi temmuz ayı ile başlayarak Eylül ayının sonuna düşüşe geçse de günlük vakalar beş bin sınırında kalmıştır. Hemen ardından ekim, kasım ve aralık aylarında üçüncü pik dönemi yaşanmıştır. 2021 yılı ile birlikte ilk altı ayda ard arda yeni dalgalar meydana gelmiştir. Pandeminin bu seyri Grafik 22'de açık olarak gösterilmiştir. Ayrıca, hükümetin uyguladığı kısıtlamaların şiddeti de aynı grafikte ve Tablo 92'de gösterilmiştir.

Grafik 22: İspanya'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



Kaynak: DSÖ, 2021 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

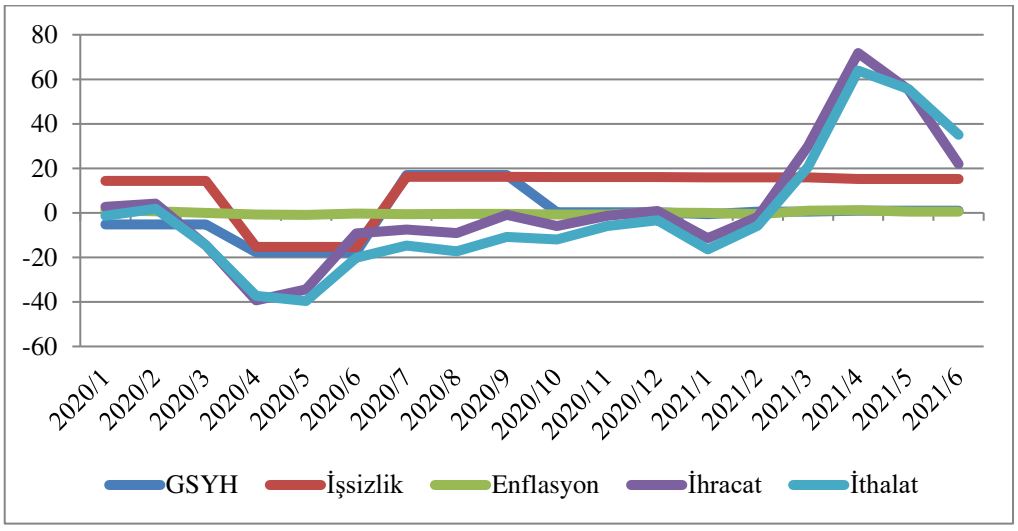
Grafik 22 ve Tablo 92'de anlaşıldığı üzere, hükümet 2020 yılında Covid-19 pandemisi ile mücadele de oldukça dinamik bir politika uygulamıştır. Özellikle Covid-19 virüsünün yarattığı belirsizlik ve Dünya'da hızla yayılmasından dolayı pandeminin ilk günlerinde oldukça katı kısıtlamalara ve kapanmalara giderken pandemiye alışarak yaşanmaya başlandığı diğer dönemlerde kısıtlama düzeyleri de esnetilmiştir. Sokağa çıkma yasakları, okulları kapatma, uzaktan çalışma ve bazı sektörlerde faaliyetleri durdurma kararlarına kadar oldukça şiddetli kısıtlamalar gerçekleştirilmiştir.

Bu kısıtlamalar ekonomiyi özellikle ikinci çeyrekte %18 oranında daraltmıştır. Yıllık düzeyde ise bu daralma %11'lere varmıştır. Diğer taraftan ülkede işsizlik oranları artarak yıllık düzeyde %23'lere ulaşmıştır. Bu durum enflasyonu da etkileyerek %0,6 oranına getirmiştir. Pandeminin küresel bir hal alması ve her ülkenin uyguladığı kısıtlamalar sonucunda ticareti faaliyetler oldukça derinden etkilenmiştir. Özellikle yıllık düzeyde ihracat -%10'lara, ithalat ise -%15'lere gerilemiştir.

Covid-19'un makro-ekonomiye etkileri böylesine derin olmasına rağmen hükümetin ve ulusal merkez bankasının uyguladığı politikalar Tablo 92'den de görüldüğü üzere vatandaşları, serbest çalışanları, şirketleri ve geriye kalan kesim olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Vergi ve SGK ödemelerinin ötelenmesi, işten çıkarılmanın yasaklanması, kira sözleşmelerinin güncellenmesi, kira destekleri, Covid-19 hastalık masraflarının SGK aracılığı ile ödenmesi, uzaktan çalışma koşullarının genişletilmesi, çalışma sürelerinin kısaltılması gibi birçok destek programı uygulamaya almıştır.

Ulusal Merkez Bankasının uyguladığı politikalar Tablo 92'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre, faiz oranları yıl boyunca sabit tutulmuştur. Acil Satın Alma programı duyurulmuştur. Bu program ile şirketler ve hane halkları desteklenmiştir. Diğer bir program ise TLTRO III'dür. TLTRO III ile özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler başta olmak üzere, Covid-19'dan etkilenenlere banka kredisi desteği sağlanmıştır. 2021 yılının ilk çeyreginde göstergeler olumlu yönde ilerlerken ikinci çeyrekte pozitif alanda kalan ancak önceki çeyreğe göre düşmüş olan ticari yapısı ile İspanya, enflasyon ve işsizliğin sabit kalmasında başarılı olmuştur. Tüm bu süreç aşağıdaki Grafik 23'te gösterilmiştir.

Grafik 23: İspanya'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; İspanya Ulusal İstatistik Bürosu, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 93: Covid-19'un İspanya'nın Savunma Sanayisine Etkileri

İncelenen Kriterler ve Açıklamalar														
Dönem	**Sayısal Kriterler**		**Savunma Harcaması (milyar dolar)**	**Değişim (%)**	**Savunma Yükü**	**Değişim (%)**	**Bölgesel Savunma Payı**	**Değişim (%)**	**Küresel Harcamadaki Payı**	**Değişim (%)**	**İhracattaki Payı**	**Değişim (%)**	**İthalattaki Payı**	**Değişim (%)**
			17,4	-0,2	1,4	16,6	4,6	-2	0,9	0	0,24	71	5.3	47
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	**Sayısal Olmayan Kriterler**	**Savunma Politikaları**	• Savunma Bakanı Margarita Robles, Silahlı Kuvvetler ve bilim dünyası arasındaki iş birliğini teşvik etmeyi savunuyor. Güvenli ve barışçıl bir dünyada yaşamak için modern, teknolojik ve gelişmiş Silahlı Kuvvetlere ve bilime yatırıma ihtiyacımız olduğunu içselleştirmenin ve Covid-19 gibi tehditlerle mücadele edebilmenin öneminin altını çizdi. • Savunma Bakanı Robles, İspanya ve Fransa daha sorumlu bir Avrupa Savunmasına katkıda bulunmaya kararlılar. Özellikle Covid-19'un yarattığı savunmasız duruma karşı Avrupa savunmasına katkıda bulunacaklarını ifade ettiler. • Savunma Bakanı, İspanya'nın Avrupa-Atlantik alanının savunması için gerekli olan NATO'ya bağlılığının altını çizme fırsatı buldu. Bunu yapmak için, Silahlı Kuvvetlerimizin farklı operasyonel senaryolardaki müttefik misyonlara büyük katılımını gözden geçirdi ve aynı zamanda İttifak'taki tartışmalarda ülkemizin yapıcı rolünü vurguladı. • İspanya, 5 + 5 Savunma Girişimi'nde Akdeniz'in her iki kıyısı arasındaki iş birliği ruhunu vurguluyor • Sahel bölgesindeki güvenliğe yönelik sürekli tehditler ve acil müdahale gerektiren karmaşık sosyo-ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalan İspanya, Fransa, Almanya ve İtalya ortak bir bildiride, bir yakınlaştırma çerçevesinde desteği güçlendirme konusundaki taahhütlerini yinelediler.											
		Uluslararası İlişkiler	• Robles ve Guerini, ortak savunma politikasında İspanya ve İtalya arasındaki bağları güçlendiriyor • Almanya ve Fransa ile ortaya çıkan bütçe desteğiyle tutarlı olarak, Güvenlik ve Savunma taahhütlerinde bulunacağız. • Güvenlik ve Savunma politikalarının esas olduğunu vurguladı ve bu nedenle Avrupa Yeniden Yapılanma Fonları içinde yeterli fon talep etti, çünkü özgürlükleri garanti ediyor ve aynı zamanda sanayi ve istihdam yaratılmasına destek garanti ediyor. • İspanya ve Portekiz, Avrupa Birliği ve NATO'da savunma politikalarını desteklemek için iş birliği yapacak. • Robles, Amerikalı meslektaşıyla görüştü. Savunma Bakanı Robles Brüksel'de ABD'li mevkidaşı Mark Esper ile ikili bir görüşme gerçekleştirdi ve kendisine "iki ülke arasındaki ilişkileri güçlendirme" konusundaki ilgisini dile getirdi. • Savunma Müsteşarı Alejo de la Torre ve Cervantes Enstitüsü müdürü Luis García Montero, Lübnan'da 'Cervantes Programı'nı geliştirmeye devam etmek için yeni bir anlaşma imzaladılar. • Almanya, İspanya, Fransa ve İtalya Savunma Bakanları, Covid-19'un neden olduğu gibi kriz durumlarıyla yüzleşmek için Avrupa Birliği entegrasyon sürecinde inisiyatif alıyor • Savunma Bakanı Avrupa Birliği Uydu Merkezini ziyaret etti. İspanya'nın AB ile olan ilişkisi, tüm üye ülkelerin birlikte yaptığı çalışmalar nedeniyle daha büyük bir ülke olduğuna ve olacağına inanıyoruz ve bu merkez bunun çok önemli bir örneğidir, dedi.											
		Terörizm ve Çatışma Algısı	• Robles, içinde bulunduğumuz bu zor ve çetin zamanlarda "barış, özgürlük ve güvenlik konusunda hiçbir şekilde gardınızı alamazsınız" diyen Robles, Dünyada 25 aktif çatışma olduğunu ve çoğunluğu kadın ve kız çocuklarından oluşan yaklaşık 70 milyon mülteci olduğunu hatırlatarak müdahale etmek zorunda kalabiliriz dedi. Ayrıca, Bakan, NATO'nun "1325 sayılı Birleşmiş Milletler Kararı'nın uygulanmasını ihmal etmemesinin" çok önemli olduğunu vurguladı ve aynı zamanda "dünyada barış, özgürlük, güvenliğin hiçbir zaman müdahalesi olmadan mümkün olmayacağına ikna oldu" dedi.											

Tablo 93: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Modernizasyon Yatırımları	• Savunma ve Tess-Defense, 8x8 'Dragon' araçlarının üretimi için sözleşme imzaladı. 8x8 VCR, Ordunun mevcut BMR ve VEC filosunu yenilemeye hizmet edecek ve farklı konfigürasyonlarda üretilecek. • Yeni Nesil Silah Sistemi (NGWS / FCAS) geliştirme projesi çerçevesinde, İspanya Savunma Devlet Sekreterleri, Almanya ve Fransa 16 Ekim'de İspanya'nın Faz 1A araştırmasına entegrasyonuna ilişkin 2 numaralı Konsolide Uygulama Anlaşması'nı imzaladılar, Projenin geliştirilmesi ve teknolojik gösterimi. • Savunma Bakanı yaptığı açıklamada, sürekli gelişen stratejik ortama yanıt vermek için Silahlı Kuvvetlerin organizasyonunu modernize eder. Müşterek Savunma Kurmay Başkanlığı (EMACON) güçlendirildi ve Siber Uzay Müşterek Komutanlığı oluşturuldu. Bu yeni yapılanmanın amacı, Balmis Harekatı çerçevesinde Silahlı Kuvvetlerimizin müdahale ettiği tüm uluslararası operasyonlarda ve şu anda Covid-19 ile mücadelede üstün performansını mümkün kılan bir organizasyonu optimize etmektir. Bu şekilde Silahlı Kuvvetler, İspanya'nın ve müttefiklerimizin savunması, uluslararası barış ve güvenliğe katkı ve vatandaşlarımızın güvenliği ve esenliği için ideal bir araç olmaya devam edecektir.

Kaynak: İspanya Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileri Tablo 93'te incelenmiştir. Özellikle SIPRI verilerine göre İspanya'nın 2020 yılı savunma harcaması 17,4 milyar dolardır. Bu harcama ile küresel savunma harcamasındaki payını sabit tutarak %9'unu oluşturmuştur. Öte yandan, savunma yükü %16,6 oranında artsa da NATO'nun savunma yükü hedefine ulaşamamıştır. Ancak, bu artış hızına göre yakın zamanda hedefe ulaşacaktır. Diğer taraftan ülkenin savunma alanındaki ticari faaliyetleri güçlenerek devam etmiştir. İhracatta %71, ithalatta ise %47 oranında artış elde etmiştir. Bu durum detaylı olarak Tablo 94'te gösterilmiştir.

Tablo 94: İspanya'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Fransa	57	57	Avustralya	41,5	-
Almanya	3	-	NATO	24,5	-
ABD	40	27.7	ABD	12	741
			Belçika	6	-
			Lüksemburg	6	-
			Kanada	1,9	100
			Venezuela	1,9	-
			İngiltere	1,9	1100
			Uruguay	1,8	-
			Portekiz	1,1	250

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hazırlanmıştır.

Tablo 100'e göre İspanya 2020 yılında sadece Fransa, Almanya ve ABD'ye ihracat gerçekleştirmiştir. Bu ihracatın %57'sini Fransa oluşturmaktadır. 2019 yılında İspanya, İsrail'e ihracat yaparken 2020 yılında ihracat yapmamıştır. Diğer taraftan ülkenin ithalat yaptığı ilk 10 ülke Tablo 94'te gösterilmiştir. İthalat yaptığı ülkeler arasında %41 ile en büyük paya sahip olan ülke Avustralya'dır. İspanya 2019 yılında yaptığı ithalatın yaklaşık %15'ini Türkiye'den yaparken 2020 yılında ithalat yapmamıştır.

2020 yılında İspanya'nın savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 93'te görüldüğü üzere, savunma politikaları kısmında "Akdeniz kıyılarındaki iş birlikleri, NATO'ya bağlılığı, Avrupa savunmasına güçlü bir katkı ve silahlı kuvvetler ile bilim dünyası arasına bir köprü kurmak gibi" başlıklar öne çıkmaktadır. Ancak bu politikaların daha da ötesinde ülkenin uluslararası ilişkiler boyutunda birçok ülke ile iş birliği yaptığı görülmüştür.

2020 yılında savunma politikaları ve uluslararası ilişkileri iki boyuta dönüşmüş gibi gözükmektedir. Bir tarafta Covid-19 ile etkin mücadele de uluslararası anlaşmalar, diğer tarafta ulusun güvenliği, sanayinin modernizasyonu ve gelecek hedefleri bulunmaktadır. Almanya, İspanya, Fransa ve İtalya ile birlikte Covid-19'un neden olduğu krizlere karşı Avrupa Birliği entegrasyon sürecinde insiyatif alarak bir program başlatmıştır. Diğer taraftan ABD ve İtalya savunma bakanlıkları ile sıkı bir iletişim geçirerek bağların güçlendirilmesi konusunda çalışmalar yürütülmüştür. Ayrıca, Portekiz ile iş birliği yaparak Avrupa Birliği ve NATO'nun savunma politikaları desteklenmiştir.

Çatışma ve Terörizm bakımından İspanya'nın Savunma Bakan'ı yaptığı açıklamada Dünya'da 25 aktif çatışma ve 70 Milyon mültecinin olduğunu vurgulayarak müdahale etmek zorunda kalabileceklerini söylemiştir. Öte yandan 8x8 Dragon araçları için sözleşmelerin imzalanması, yeni nesil silah sistemlerinin üretilmesi için Almanya ve Fransa ile anlaşmaların imzalanması, Siber Uzay Müşterek Komutanlığı kurulması ve Covid-19 ile mücadele etmek için Müşterek Savunma Kurmay Başkanlığı güçlendirilmiştir. Bu anlaşmalar ve yeni organizasyonların üretilmesi ile ülke savunma sanayinde modernizasyonları yürütmüştür. Savunma Bakanı Robles yaptığı açıklamaya göre, silahlı kuvvetlerin modernizasyonu ile istihdam yaratılmasının birbiriyle bağlantılı olması gerektiğini savunmuştur.

Silahlı Kuvvetlerin yeteneklerinin yenilenmesi ve modernizasyonu alanında F-110 firkateynleri, S-80 denizaltıları ve 8x8 VCR gibi hayati projelerin tanıtımına devam edilmiştir. Bunların her biri ayrıca İspanya'nın ihtiyacı olan bölgelerinde istihdam ve ekonomik itici güç yaratmıştır. Savunma Politikası Yönergesi'nin onaylanması, Silahlı Kuvvetlerimizin işlerlik düzeylerini korumak için ihtiyaçlarının belirlendiği ve önceliklendirildiği yeni bir Savunma Planlama Döngüsünün başlatılmasına olanak tanımıştır.

Uluslararası düzeyde, İspanya'nın uluslararası barış ve güvenliğe olan bağlılığı, AB ve NATO müttefikleri ve Birleşmiş Milletler'de uluslararası misyonlara katılarak sürdürülmüştür. Ayrıca İspanya'nın yeni Hava Muharebe Sistemi kapsamındaki Yeni Nesil Silah Sistemi projesine dâhil edilmesi, Avrupa savunma politikasına liderlik konumundan net bir bağlılık gibi adımlar atılmıştır.

2020 yılının ikinci yarısında Savunma Bakanı Avrupa Birliği Uydu Merkezi'ni ziyaret ederek, İspanya'nın Avrupa Birliği ile olan ilişkilerine dikkat çekerek uyguladığı politikalar bakımından diğer ülkelere göre daha büyük bir ülke olduğunu vurgulamıştır.

Tablo 95: Indra

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-0,1	-7,6	-9,8	-2,9	2,2	15,6	3.473	-3,1
Savunma Geliri	-17,9	-15,5	-9,5	-4,3	20,1	22,0	594	-7,9
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-
İstihdam Sayısı	-1,0	-3,5	-0,6	0,1	2,1	1,6	47.980	-4,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Bu yeni ortam, küresel ekonomi üzerinde ve dolayısıyla müşterilerimizin davranış biçimleri ve kararları üzerinde, dahil oldukları faaliyetin türüne bağlı olarak üzerlerinde eşit olmayan bir etkiyle derin bir etkiye sahip olmaya başlıyor. • Covid-19'dan etkilenme derecesi ve bu etkinin ne kadar süreceği sektörden sektöre değişse de Indra'nın faaliyet gösterdiği sektörlerin neredeyse tamamı etkilenmiştir. • Sanayi ve hava trafiği ciddi şekilde etkilenirken, ödeme sistemleri ve kamu hizmetleri gibi diğerleri daha dayanıklı olduklarını kanıtladı. • Covid-19 büyük ölçüde Minsait ve Havacılık işini etkilerken, savunma gibi diğer işletmeler daha istikrarlı bir evrim gösteriyor. • Krizin işletmelerimiz üzerindeki etkisi eşitsiz oldu. • Kısacası, pandemi bu yeni yılın ilk aylarını hala etkilemesine ve yıl için bütçeleme yaparken büyük bir belirsizlik kaynağı olmaya devam etmesine rağmen, birikimlerimizin ve bilançomuzun başlangıç seviyesinin, yapmamız gereken tasarruflarla birlikte olduğunu düşünüyoruz. Eylem planımızı hayata geçirebilmemiz, 2021 hedeflerimize yansıdığı gibi bu yıl kriz öncesi seviyeleri yakalamamıza ve bu yıl hissedar ücretlendirme politikasına devam etmemize izin vermelidir. • Kısacası, ilk çeyreğin sonuçları, 2021 hedeflerimizle uyumludur ve pandeminin henüz üstesinden gelinememiş olmasına ve sektör için belirsizlik ve karmaşıklığa neden olmaya devam etmesine rağmen, bu yıl 2019 kriz öncesi seviyelerine ulaşma hedefimizi pekiştirmektedir. • Geçen yıl uygulanan maliyet azaltma planıyla desteklenen çeyrekte kaydedilen marjlardaki iyileşme de dikkate değer. • Indra'nın tarihinde yeni bir rekora ulaşan biriktirme listesiyle olumlu yönde gelişmeye devam etti.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Indra ile iTEC sistemini Poznan'daki yeni Kontrol Merkezinde uygulamak için bir anlaşma imzaladı. • Indra ve Thales, İspanya Silahlı Kuvvetlerine yeni nesil bir taktik iletişim sistemi sunmak için ortak çalışma anlaşması imzaladı. • Indra ve Xunta de Galicia, deniz ortamını korumak için öncü bir deniz uçağı geliştiriyor • Bir Indra şirketi olan Minsait, Grupo Piñero'nun teknolojik ortağı olmuştur. • Indra, Metrocall'ın sermayesinin %60'ını Cellnex'e sattı. • Bir Indra şirketi olan Bankia ve Minsait, banka dolandırıcılığı ve siber güvenlik anormallikleriyle mücadelede pazar lideri olmak için bir iş birliği anlaşması imzaladı. • Indra, İspanya'nın en büyük ve Avrupa'nın en büyüklerinden biri olan radar fabrikasını açtı. • Indra, siber güvenlik hizmetlerinde uzmanlaşmış bir firma olan SIA'yı satın alarak İspanya ve Portekiz'de bilgi güvenliği pazarında katma değerli hizmet cirosu açısından lider konuma geldi. • Bir Indra şirketi olan Minsait ve Iberdrola'nın Birleşik Krallık'taki elektrik dağıtım ve iletim iştiraki SP Energy Networks, elektrikle yapılan gereksiz yolculukları azaltmak için dijital dönüşümü kullanmak üzere tasarlanmış bir inovasyon projesi olan iDentify üzerinde birlikte çalışıyor. • Bir Indra şirketi olan Minsait, satışları artırmaya odaklanan çevrimiçi iş optimizasyonu konusunda uzmanlaşmış bir dijital pazarlama danışmanlık firması olan Flat 101'i satın alarak Minsait'in uçtan uca çözümlerden oluşan lider teklifini güçlendirdi.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Indra, İspanya Savunma Bakanlığı ile 23 NH90 helikopterini, harekât alanında uçağın ve mürettebatının güvenliğini güçlendirmek için gerekli olan en gelişmiş elektronik savunma sistemleriyle donatmak için bir sözleşme imzaladı. • Indra, en son Tam Görev Simülatörü 23 Kasım'da İspanyol Ordusu Havacılık Akademisi CESIHEL Merkezi'nde, La Rioja'daki Agoncillo askeri üssünde faaliyette olan NH90 Simülatör Merkezi'ne teslim etti.							

Tablo 95: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• NGWS/FCAS programının üç itici gücü olan Almanya, İspanya ve Fransa, Geleceğin Avrupa Muharebe Havası Sistemini donatacak yenilikçi sensör paketinin geliştirilmesi konusunda FCMS, Indra ve Thales'i görevlendirdi. • Indra, İspanya demiryolunda ASFA sistemlerinin performansını iyileştirmeyi mümkün kılacak destekli sürüş parkuru ekipmanı, yolcu hizmetleri ve trafik yönetim sistemleri kurmak için Adif ile 50 milyon avronun üzerinde birçok sözleşmeye hak kazandı. • Indra ve İspanyol Donanması, kendi kendine öğrenebilen ve insan gibi karar verebilen dünyanın ilk yapay zeka sistemlerinden birini başarıyla test etti. • Indra, İspanya Savunma Bakanlığı tarafından tedarik edilen 348 8x8 Dragón Tekerlekli Muharebe Aracını, 150'den fazla araç için araca en yüksek düzeyde güvenlik ve üstünlük sağlayacak gelişmiş bir son teknoloji Görev Sistemi ve elektronik mimari ile donatacak. • Aena, önde gelen küresel teknoloji ve danışmanlık şirketlerinden biri olan Indra'ya, hem hava hem de yolcu trafiğindeki en yoğun olanlar da dahil olmak üzere on üç havalimanında halihazırda operasyonlarda olan termografik kameraları kullanan yolcu sıcaklık kontrol sisteminin devreye alınmasını görevlendirdi. • Indra, İspanyol Donanması'nın F110 fırkateynlerine son teknoloji sensörler sağlayacak. • Savunma Bakanlığı, İspanyol Hava Kuvvetleri Hava Gözetleme Filoları tarafından kullanılan Lanza 3D radar modernizasyonu ihalesini Indra'ya verdi. • Indra, deniz trafiğinin güvenliğini garanti altına almak için gelen ve giden gemilerle ilgili bilgileri yönetmekten sorumlu olan liman kontrol merkezlerinde hidrokarbon sızıntılarının sadece birkaç dakika içinde otomatik olarak tespit edilmesini sağlayacak. • 500'den fazla Indra uzmanı, Covid-19 ile mücadelelerinde İspanya genelinde Silahlı Kuvvetlerin çalışmalarına sahada doğrudan destek sağlıyor.
Risk Faktörleri	• 2020 yılının başında Covid-19'un dünya genelinde ortaya çıkması ve hızla yayılması, ani, derin bir sağlık, sosyal ve ekonomik krizi tetikledi. Indra'nın faaliyet gösterdiği sektörler de dahil olmak üzere tüm ekonomik sektörler, az çok etkilendi ve pandeminin yansımalarından kaynaklanan, ancak daha önce ortaya çıkan ve sona erdiğinde de devam edecek olan yapısal zorluklarla karşı karşıya kaldı.

Kaynak: Şirket web sayfasından yararlanılarak hazırlanılmıştır (Indra 2021, https://www.indracompany.com/en/defence-systems).

Tablo 96: Covid-19'un İtalya'daki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	-4,8	-7,7	0,5	1,1	0,8	2,7	• İtalya Merkez Bankası, pandemi krizine yanıt olarak Avrupa Merkez Bankası'nın uyguladığı politikayı tamamen desteklemiştir. • İtalya hükümetinin uyguladığı maliye politikalarını destekleyen genişletici para politikaları uygulanmıştır. • Piyasalarda likitideyi garanti altına alınması için operasyonlar uygulanmıştır. • Hane halkları ve işletmelere kredi destekleri sağlanmıştır. • Mal ve hizmet ticaretindeki talebin arttırılması için genişletici politikalar uygulanmıştır. • Pandemi Acil Durum operasyonları başlatılmıştır. • Varlık Satın Alma Programları güçlendirilmiştir. • Euro bölgesindeki parasal aktarımın önündeki engeller kaldırılmıştır.	• Hükümet GSYH'nin %4,2'sini Covid-19 ile mücadele kapsamında hane halkı, serbest çalışan ve işletmeleri destelemek üzere üç ayrı paket açıkladı. • Kısa çalışma programlarının genişletilmesi, işçileri işten çıkartma yeteneğinin askıya alınması, işveren işçi sözleşmelerinin uzatılması, kredi garantisinin verilmesi, kredi ödemelerinin ertelenmesi, vergi ödemelerinin ertelenmesi, vergi oranlarının düşürülmesi, serbest çalışanlara ödeneklerin oluşturulması, çocuk bakımı için desteklerin oluşturulması, belediyelerin en savunmasız haneler için acil durum desteğini finanse ederek gelir ve istihdamı desteklemesi, idari süreçlerin basitleştirilmesi ve kamu-özel sektör yatırımları için ek paketlerin hazırlanması gibi oldukça kapsamlı destekler uygulandı. • Küçük ve orta ölçekli işletmeler ve ihracatçılar olmak üzere belirli sektörlere hibeler ve kredilerle likitide desteği sağlandı.
		2020/2			0,3	6,0	-5	37		
		2020/3			0,1	-15	-19	91,6		
		2020/4	-17,3	-20	0	-43	-35	93,5		
		2020/5			-0,2	-30	-35	64		
		2020/6			-0,2	-13	-16	58,3		
		2020/7	-4,7	-5,9	-0,4	-9	-15	58,3		
		2020/8			-0,5	-7	-12	50,9		
	İkinci Dalga	2020/9			-0,6	1	-7	49		
		2020/10	-6,6	-7,5	-0,3	-8	-8	50		
		2020/11			-0,2	1	-3	79,6		
		2020/12			-0,2	3	-2	79,6		
	2020 Yılı		-7.8	-8,9	-0,2	-0,1	-0,1	60		

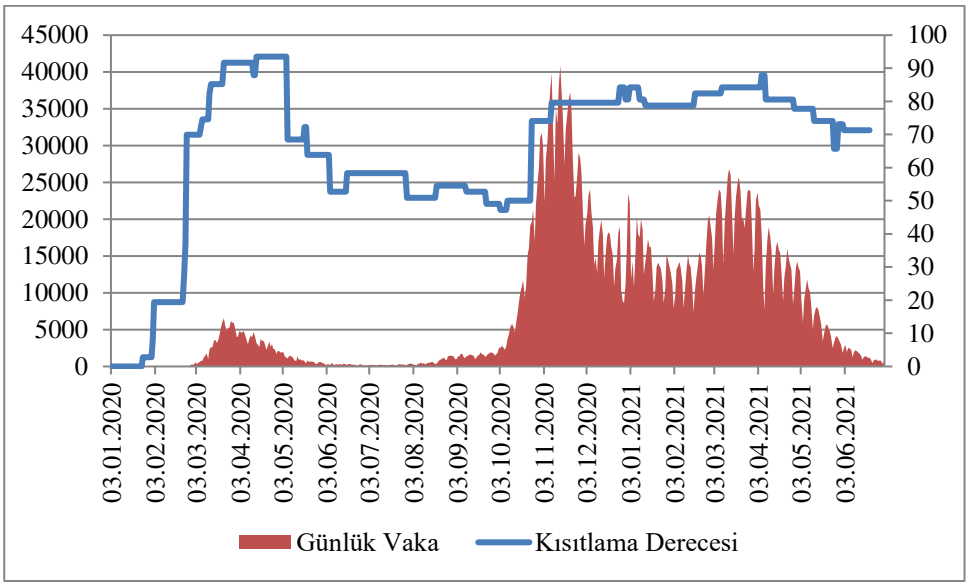
Tablo 96: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	İkinci Dalganın Devamı	2021/1	-0,8	-3,9	0,5	-12	10	84,2	• Finansal piyasa gerilimlerinin borçlanma maliyeti üzerinde önemli bir etkisi olsa da, bugüne kadar destekleyici AB maliye ve ECB para politikaları bu etkiyi hafifletmiştir. Takipteki kredilerdeki keskin bir artış, zaten uzun olan prosedürleri geciktirebilir ve iflasla ilişkili ölü ağırlık kayıplarını artırabilir.	• Hükümet ek mali destek ilan etti GSYİH'nın %4,1'ünü bütçe ayırdı. • Mevsimlik işçiler için nakit ödenekler, çalışan ebeveynler için acil durum gelir desteği, işsizlik ödeneğine erişim ve ilk kez ev satın alanlar için destek de dahil olmak üzere haneler için gelir desteği genişletildi. Firmalara verilen destek, seçilen vergi kredilerinin uzatılmasını, vergi muafiyetlerini, ödeme ertelemelerini ve gelir kayıplarının boyutuna dayalı hibeleri ve ayrıca sektöre özel bazı yardımları içeriyordu. Büyük şirketler için işten çıkarma yasağı 30 Haziran'a kadar geçerli olacak. Ancak, büyük şirketlerin yanı sıra küçük ve orta ölçekli şirketler, yıl sonuna kadar işçi çıkarmazlarsa, yarı zamanlı çalışma programlarına ücretsiz olarak erişim için başvurabilirler.
		2021/2			0	-1,4	3,4	84,2		
		2021/3			1,3	34	-22	80,5		
	Üçüncü Dalga	2021/4	17,2	1,7	2,2	62	-49	77,7		
		2021/5			2,7	50	-29	71,3		
		2021/6			2,6	31	-19	71,3		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; İtalya Ulusal İstatistik Bürosu, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 96'da İtalya'nın 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 96'da görüldüğü üzere İtalya'da Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde üç dalga oluşturmuştur. Bu üç dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 4.259.697 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Pandeminin bu seyri Grafik 22'de açık olarak gösterilmiştir. Ayrıca, hükümetin uyguladığı kısıtlamaların şiddeti de aynı grafikte ve Tablo 96'da gösterilmiştir. Bu farklılaşmadaki en büyük sebep İtalya hükümetinin uyguladığı politika ve kısıtlamalardır. Bu durum özet olarak Grafik 24'te gösterilmiştir.

Grafik 24: İtalya'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



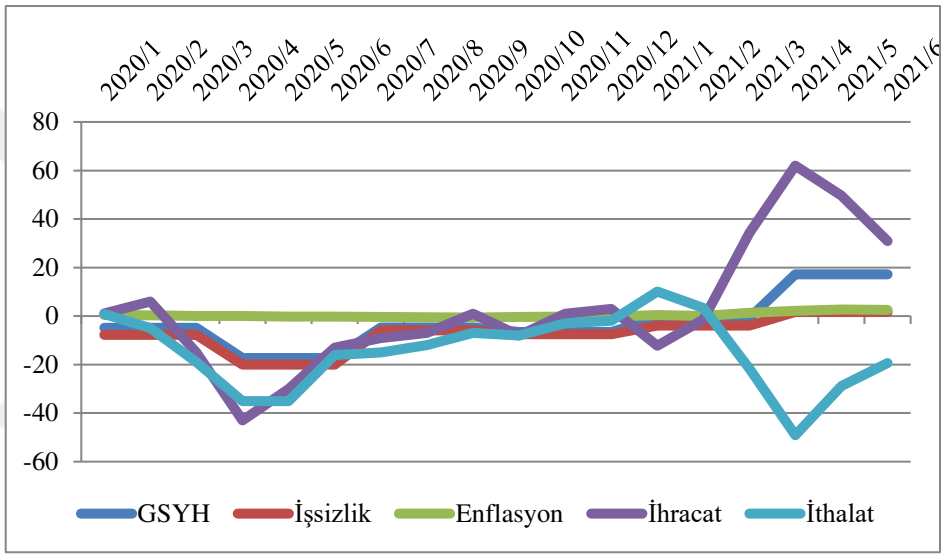
Kaynak: DSÖ,2021 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 23 ve Tablo 96'da görüldüğü üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede şiddetli kısıtlamalara gitmiştir. Bu kısıtlamaların şiddeti vaka sayıları ile orantılı olarak değişse de yıl boyunca kısıtlama derecesi yüksek kalmıştır. Etkinlikler yasaklanması okullar ve üniversiteler kapatılması, işletilmesi ülke için zorunlu olmayan işletmelerin faaliyetleri durdurulması gibi geniş hareket kısıtlamaları getirilmiştir. Bu kısıtlamaların neticesinde ülke ekonomisi 2020'nin ilk çeyreğinden itibaren küçülmeye başlamıştır. Ancak, en büyük etki birinci dalganın sonunu gösteren ikinci çeyrekte yaşanmıştır. Bu çeyrekte Tablo 96'da görüldüğü üzere ekonomi %17 daralırken işsizlik %20'lere çıkmıştır. Ticari dengenin derinden sarsıldığı bu dönemde enflasyon negatif oranlara düşmüştür.

Covid-19'un yarattığı bu derin ekonomik etkiye karşılık hükümet ve ulusal merkez bankası çeşitli destek paketleri açıklamıştır. Tablo 96'da görüldüğü üzere hükümet hanehalklarını, serbest çalışanları ve işletmeleri desteklemek üzere ilk etapta GSYH'nin yaklaşık %4'ünü ayırmıştır. Daha sonra oluşan yeni pikte bu oran arttırılmıştır.

Öte yandan, bu desteklere ek olarak kredi desteği, sözleşmelerin uzatılması, işten çıkarılmaların durdurulması gibi çeşitli destek paketleri oluşturularak uygulanmıştır. Hükümetin bu politikalarını ulusal Merkez Bankası da destekler şekilde genişletici para politikası uygulamıştır. Ayrıca, Merkez Bankası'nın uygulamaları Avrupa Merkez Bankası'nın uygulamaları ile paraleldir. Diğer taraftan, 2021 yılının ilk altı ayı incelendiğinde ticari dengenin oluştuğu görülmektedir. Ekonomi özellikle ikinci çeyrekte büyüyerek istenilen seviyelere ulaşmıştır. İşsizlik oranlarında da bir iyileşme görülmektedir. Ancak, diğer ülkelerde de olduğu gibi yapılan para yardımlarının ekonomiye girmesi ile bir enflasyon yükselişi oluşmuştur. Genel olarak 18 aylık süreç ele alındığında tüm makro göstergeleri yansıtan Grafik 25 oluşturulmuştur.

Grafik 25: İtalya'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; İtalya Ulusal İstatistik Bürosu, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 97: Covid-19'un İtalya Savunma Sanayisine Etkileri

Dönem	İncelenen Kriterler ve Açıklamalar													
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Kriterler		Savunma Harcaması (milyar dolar)	Değişim (%)	Savunma Yükü	Değişim (%)	Bölgesel Savunma Payı	Değişim (%)	Küresel Harcamadaki Payı	Değişim (%)	İhracattaki Payı	Değişim (%)	İthalattaki Payı	Değişim (%)
			28,9	7,5	1,6	23	7,6	5,5	1,5	15	3,5	192	0,6	-10
	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Savunma Bakanı Guerini, askeri aracın genel gelişim planını ve Silahlı Kuvvetlerin modernizasyonunu gösteren üç yıllık 2020-2022 dönemi için Çok Yıllı Savunma Planlama Belgesi'nin onaylandığını duyurdu. Bugün, ulusal askeri aracın modernizasyonuna katkıda bulunabilecek, ülke için yüksek ekonomik getiri ve istihdam artışı sağlayacak yenilikçi ürünlere her zamankinden daha fazla odaklanmak gerekiyor. • Ülkeyi etkileyen mevcut pandemi durumunda, Silahlı Kuvvetler, Covid-19 salgınıyla mücadele için Ulusal Sağlık Sistemini desteklemek için vatandaşlara ve kurumlara birden fazla yetenek sağlayarak acil durumla yüzleşmeye kararlıdır. • Savunma Bakanı Guerini, Avrupa Müdahale Girişimi Savunma Bakanları ile video konferans yoluyla yaptığı konuşmada, "İtalya, Akdeniz, Libya, Lübnan ve Kuzey Afrika'daki stratejik alanlara odaklanmaya devam edecek" dedi. • Deniz Kuvvetleri güvenlik ve istikrara, ülkenin, Avrupa'nın ve tüm uluslararası toplumun yararına değerli bir katkı sağlamaya devam ediyor. Ulusal Deniz Güvenliği misyonlarını yürüttüğü ve Avrupa Birliği, Atlantik İttifakı, Birleşmiş Milletler veya çok çeşitli Çokuluslu bağlamlardaki Operasyonlara önemli ölçüde katkıda bulunduğu etkinlik ve verimlilik, bunun somut kanıtıdır. • İtalya, NATO, AB ve BM misyonlarına ana katkıda bulunanlardan biridir ve Silahlı Kuvvetlerinin çalışmaları tüm dünyada tanınmaktadır. NATO, Avrupa Birliği ile birlikte savunmamızın temel direğidir ve İtalya, güvenliğimize yönelik tehditlerin geldiği kriz bölgelerinin istikrara kavuşturulması için uluslararası misyonlara değerli katkılarını sağlamaya devam edecektir.										
		Uluslararası İlişkiler	• Savunma Bakanı Guerini ve Avusturya Savunma Bakanı Tanner, bu sabah yaptıkları video konferans görüşmesinde helikopter tedarik sektöründe bir iş birliği programının başlatılmasına ilişkin bir niyet mektubu imzaladılar. Avusturya'nın İtalyan Silahlı Kuvvetleri için de ortak bir gereklilik olan Hafif Faydalı Helikopter tipi helikopterleri satın alma kararı, Avrupa düzeyinde uluslararası iş birliği için önemli umutların geliştirilmesine olanak tanıyor. • İnsani savunma harekâtı İtalya ile Lübnan arasındaki güçlü bağın ve Lübnan halkına kardeşçe yakınlığın bir başka işaretidir. • Slovenya Başbakan yardımcısı ile ikili bir görüşme gerçekleştirildi. Bu görüşmede 2021'in ikinci yarısında AB Konseyi Başkanlığı yürütecek olan Slovenya Savunma Bakanı Matej Toin ile NATO ve AB içinde ortak kararların sürdürülmesi, Batı Balkanlar, Afganistan ve Lübnan gibi bölgelerdeki istikrarın sağlanması, Covid-19'a karşı birlikte mücadele, endüstriyel iş birlikleri ve savunma sanayii alanında güçlü bir iş birliğini teyit ettiler. • Türk mevkidaşı Hulusi Akar ile Roma'da görüşme yapıldı. İlişkilerinim mükemmel olduğu vurgulandı. Görüşmede Irak, Afganistan, Libya ve Doğu Akdeniz meseleleri ele alındı. • Kıbrıs'a resmi ziyaret gerçekleştirildi. Doğu Akdeniz konusunda diyalog ve ilkelerde kararlılık uzlaştırılarak çözüme varılabileceğine varıldı. Her iki ülke yetkilisi de diyalogdan memnun olduklarını vurguladı. • Fransa Savunma Bakanı ile telefon görüşmesi gerçekleştirdi. Saheli Doğu Akdeniz ve Libya konuları görüşülerek, görüşlerin birleştiğini teyit ettiler. Bakan Guerini, İtalya'nın zaten Nijer'de kalıcı olarak sahip olduğu ikili misyonla katkımızı sistematik hale getirmek, BM, AB alanındaki tüm çabaların etkisini en üst düzeye çıkarmak istediğini açıkladı. Ayrıca, Libya'da ateşkesin en kısa sürede sağlanması gerektiği vurgulandı. • Guerini, Umarım Katar, Fincantieri gibi ulusal bir mükemmelliğin bu ürününden tamamen memnun kalır. Bugünkü olayın önemli endüstriyel yönünün ötesinde, bu, Katar ve İtalya arasındaki deniz sözleşmesinden başlayarak stratejik ortaklıkta önemli bir adımdır. • Almanya Savunma Bakanı ile görüşme gerçekleştirildi. Görüşmede Libya meselesi ve dolayısıyla Doğu Akdeniz tehditleri ele alındı. Bölgede ateşkesin ilan edilmesi için mutabık kalındı.										

Tablo 97: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Kriterler	Savunma Politikaları	• Guerini Afganistan'daki ABD askerlerinin azaltılacağının duyurusu, tüm ülkelerde mutabık kalınan şeylerle uyumludur. • Yunanistan Savunma Bakanı ile görüşme yapıldı. Görüşmede Akdeniz bölgesindeki istikrar ve güvenliğin sağlanması için ortak kararlar alındı. • İtalya ve Libya arasında savunma sektöründe yeni iş birliği biçimlerinin pekiştirildiği ve tanımlandığı ikili görüşmede Bakan Guerini, Cumhurbaşkanı Serraj ile yaptığı konuşmada, "Yeni bir iş birliği ivmesi üzerinde hemen çalışmaya hazır" ifadesini kullandı. • Fransa Savunma Bakanı'nı Roma'da misafir etti. Her iki bakan da ilişkilerin mükemmel olduğunu vurguladı. Öte yandan, Libya krizinde bölünmenin, silahlı çatışmanın çözüm olamayacağı vurgulandı. Berlin sürecinin başlatılmasının kesin bir ihtiyaç olduğu ifade edildi. • Japonya Savunma Bakanı ile telefon görüşmesi yapıldı. Görüşmede, Japonya ile ilişkilerin çok eskiye dayandığı ve gelecek için umutlu oldukları vurgulandı. • İtalya ve Almanya arasındaki iş birliği yeniden onaylandı. Bu iş birliği genel olarak Covid-19 ile mücadeleyi içeriyor. • Kuveyt Savunma Bakanı ile görüşme gerçekleştirildi. Covid-19, DAİŞ ile mücadelesi bölgesel istikrar ve endüstriyel iş birlikleri görüşüldü. • İngiltere Savunma Bakanı ile telefon görüşmesi gerçekleştirildi. Covid-19, BREXIT konuları ele alındı. Derin bir dostluk bağının olduğu vurgulandı. • ABD Savunma Bakanı ile telefon görüşmesi gerçekleştirildi. Bakan Guerini, "Arkadaşlara güvenebileceğimizi biliyoruz. ABD'nin askeri kanaldan sağladığı yardım gerçek bir takdirle karşılandı. Bu acil durumda hem askeri iş birliği hem de karşılıklı dayanışma açısından ülkelerimiz arasındaki tarihi transatlantik ilişkilerin aşırı sağlamlığına bir kez daha tanıklık eden ABD'nin kardeşliğinin bir göstergesidir. • Bakan Guerini, ABD'ye bize gönderdikleri ve sağladıkları yardım için teşekkür ediyorum. Tarihsel olarak güçlü bir ittifakla birbirine bağlı dost ülkeler olan İtalya ve ABD, Covid-19'a karşı bu savaşta bile her zamankinden daha yakın. • "İtalya-Fransa Hükümetlerarası Zirvesi, ülkelerimiz arasındaki iş birliğinde ileriye doğru atılmış önemli bir adımı işaret ediyor. Hepimizin bildiği gibi, mevcut uluslararası senaryo, boyut ve kapsam olarak eylem yarıçapını aşan karmaşıklıktaki zorluklarla karşı karşıya kalıyor. Bu nedenle, ülkelerimiz arasında Savunma ve Güvenlik alanındaki ikili iş birliğinin daha da güçlendirilmesi, stratejik olarak tanımlamaktan çekinmediğim bir değer üstleniyor. • İran ile nükleer anlaşma konusuyla sınırlı olduğu için başlangıçta Fransa, Almanya ve Büyük Britanya'ya ayrılan E3 formatının aşılması, üç Savunma Bakanının meslektaşlarıyla yaptığım görüşmelerde açıkça ortaya koyduğum bir konuydu. • "İtalya ve Amerika Birleşik Devletleri arasındaki deniz kuvvetlerinin karşılıklı olarak güçlendirilmesi ve entegrasyonu konusundaki niyetlerin yakınlaşması, bu misyonda operasyonel doğrulama için önemli bir fırsat daha görüyor"
		Terörizm ve Çatışma algısı	• Gündemde NATO'nun güney kanadının istikrarı ve Libya'dan Basra Körfezi'ne, Doğu Asya'ya uzanan senaryolar, transatlantik ilişkiler ve ortak güvenlik yer alıyor. • Doğu Akdeniz, Irak, Libya, Afganistan gibi ülkelerdeki istikrarsızlıklar, DAİŞ ile mücadele ve Covid-19'un sonuçlarının belirsizlikleri sürmektedir.
		Modernizasyon Yatırımları	

Kaynak: İtalya Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 97'ye göre incelenen diğer bir durum olan Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileridir. Bu durum incelendiğinde Tablo 97'ye göre İtalya 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %7,5 arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %1,6'ya yükselerek, NATO'nun savunma yükü hedefine %23'lük bir değişim oranıyla yaklaşmıştır. Ayrıca, Küresel savunma harcamasındaki payı %1,5'e, bölgesel savunma harcamasındaki payı ise %7,6'ya yükselmiştir. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %192 oranında arttırırken ithalatta %10 luk bir azalış görülmektedir. Bu ticari boyutun içeriği Tablo 98'de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 98: İtalya'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Mısır	65	-	ABD	100	-24
Kenya	6	300			
Cezayir	6	-			
Türkiye	4,6	-74			
Polonya	4,2	750			
Brezilya	2,5	-31			
Katar	2	-			
Norveç	1,9	0			
Bostvana	1,9	1400			
Avusturya	1,6	-			

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 98'den de görülüğü üzere İtalya savunma ürünlerini ihracatının %65'ini Mısır'a yapmıştır. 2019 yılına göre ihracat yaptığı ülkeler bakımından en çok arttıran ülke Bostvana, Polonya ve Kenya'dır. Diğer taraftan, İtalya 2019 yılına göre en az ihracat yaptığı ülke Türkiye'dir. Bu azalışın oranı yaklaşık %34'tür. İtalya 2020 yılında sadece ABD'den savunma ürünleri ithal etmiştir. Bu ithalat 2019 yılına göre %24 daha azdır.

2020 yılında İtalya'nın savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde, Tablo 97'den de görüldüğü üzere, tüm ülkeler ile sıkı bir iletişim ve ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Savunma politikaları bakımından 2020-2022 yıllarını kapsayan üç yıllık dönem için Çok Yıllı Savunma Planlama Belgesi onaylanmıştır. Bu plan özellikle ulusal askeri araçların modernizasyonu, ülke için ekonomik getiri ve istihdam artışına katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan, Covid-19'un ekonomiye verdiği zararların diğer ülkelerce fırsata çevrilmemesi için Ulusal Sağlık Sistemine olağanüstü destekler sunmaktadır. Akdeniz, Libya, Lübnan ve Kuzey Afrika'daki stratejik alanlara odaklanılacağı savunma bakanı tarafından ifade edilmiştir. İtalya'nın NATO, AB ve BM ile sıkı sıkıya bağımlı olduğu ve bağımlı kalacağı vurgulanmıştır.

Tablo 97'de yer alan ve yukarıda da ifade edelin savunma politikaları kapsamında İtalya birçok ülke ile uluslararası ilişkilerini teyit etmiştir. 2020 yılında Avusturya, Lübnan, Slovenya, Türkiye, Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Fransa, Katar, Afganistan, ABD, Almanya, Japonya, Kuveyt ve İran olmak üzere ülkelerin savunma bakanları ile yüz yüze veya telefon görüşmeleri gerçekleştirmiştir. Tüm bu görüşmelerde genel olarak İtalya'ya tehdit oluşturabilecek bölgesel istikrarsızlıklar ve çatışmalar ele alınmıştır. Bu algılanan tehditler ve uygulanabilecek ortak adımlar Tablo 97'de detaylı olarak verilmiştir.

İtalya'da siyasi istikrar sürmektedir. Öte yandan, hükümetin ve savunma bakanlığının resmî web sayfaları ve haber kaynaklarında modernizasyon yatırımları hakkında bir bilgiye erişilememiştir.

Tablo 99: Leonardo

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-4,9	1,5	-0,8	-5,9	7,7	9,5	15.306	-2,7
Savunma Geliri	2,1	6,3	1,9	-2,6	10,1	10,4	11.173	1,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	2	6,6
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	49.882	0,7
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Covid-19'un yılın sonuçları üzerindeki etkilerini azaltmak için kesinlikle gerekli veya stratejik olmayan tüm girişimleri ve harcamaları azaltarak veya geciktirerek maliyet tabanını ve yatırım seviyesini kapsamlı bir şekilde gözden geçiriyor. • Aynı zamanda, Grup için yeterli finansal likiditeyi sağlamak için kredi limitleri artırılmıştır. • Gelir hacimleri temel olarak, sağlam bir İş Listesi ve pandeminin neden olduğu yavaşlamaları dengeleyebilen EFA Kuveyt programı ve Leonardo DRS'nin büyümesiyle desteklenen 2019 yarıyılı ile uyumludur. • Sağlam ticari performans ve uygulanan maliyet sınırlama önlemleri sayesinde, istihdamı koruduk, işgücünü tam kapasitede tuttuk, sağlığı koruma araçlarının kullanımına büyük özen gösterdik, dayanışma mekanizmalarını benimseyerek sosyal şok emicilere başvurmaktan kaçındık. • Sağlığın korunması ve evden maksimum çalışma yapılması için gerekli tüm enstrümanları ivedilikle kullanmaya, süreçlerimizi adapte etmeye ve en son iç kontrol sistemi standartlarına uygun olarak gerekli BT ekipmanlarını hızlı bir şekilde sağlamaya başladık. • Sürdürülebilir ortaklıkları korumak için tüm tedarik zincirini hem aktif hem de sağlam tuttuk, ürün ve hizmet tedarikçilerinin tatmin edici üretim seviyelerini sürdürmelerini sağlarken aynı zamanda pandeminin faaliyet gösterdiğimiz sosyal doku üzerindeki sonuçlarını hafiflettik. • Leonardo, uzun vadeli hedefler hakkında net bir görüşe ve üç sütuna odaklanan net bir stratejik yola sahiptir: Özümüzü güçlendirmek, büyümek için dönüştürmek ve yeni hızlanan inovasyonda ustalaşmak. • Çeşitlendirilmiş ve dengeli ürün ve hizmet portföyümüz ve tüm dünyadaki yaygın varlığımız, sivil havacılıktaki krizden kaynaklanan pandeminin kaçınılmaz mali yansımalarını sınırlamak için bir strateji oluşturmamıza izin verdi. • 2021 yılının ilk yarısı sonuçları sağlam ve sürdürülebilir bir büyüme yoluna geri döndük. Ticari faaliyetimiz yoğundu ve pandemiye rağmen güçlü sipariş alımına devam ediyoruz; güçlü birikmiş iş yığınımız, iyi bir ciro büyümesini destekledi, endüstriyel performansımız ve FOCF önemli ölçüde iyileşti.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Enel ve Leonardo, güvenlik, enerji verimliliği, uydu iletişimi ve elektrikli mobiliteye odaklanan stratejik bir iş birliği için niyet mektubu imzaladılar. • Leonardo ve LACROIX, deniz savunması sektöründe çözümler geliştirmek ve entegre etmek için birlikte çalışmasını sağlayacak stratejik bir anlaşma imzaladı. • Leonardo, deniz savunma ürünleri yelpazesini yeni küçük kalibreli uzaktan kumandalı taret ailesi Lionfish ile genişletiyor. • Leonardo ve ENAV, İtalya'da en gelişmiş navigasyon teknolojilerinden yararlanarak helikopterlerin ve hava sahasının modernleştirilmesini ve daha güvenli, verimli ve sürdürülebilir hale getirilmesini amaçlayan bir niyet mektubu imzaladı. • Leonardo, SmartSat CRC ile ortaklaşa olarak uzay hizmeti işi için bir dayanak oluşturan Güney Avustralya uzay ekosistemine taahhütte bulunuyor. • Leonardo, CrowdStrike ile bir ortaklık kurduğunu duyurdu. • Leonardo, Cenova'da kurulacak süper bilgisayarın geliştirilmesi için teknolojik ortak olarak dijital dönüşümde küresel bir lider olan Atos'u seçti. • Leonardo ve Intermarine, yeni teknolojiler üzerine stratejik bir araştırma ve geliştirme anlaşması imzaladı. • Leonardo, 988.475 Avio hissesini satın almayı amaçlayan işlemlerin sonuçlandığını duyurdu. • Leonardo bugün, Kopter Group AG'nin Lynwood'dan satın alınmasının kapatıldığını duyurdu.							

Tablo 99: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• Leonardo, yan kuruluşu Leonardo International ve Codemar, Companhia de Desenvolvimento de Maricá aracılığıyla, Leonardo&Codemar SA adlı bir ortak girişim kurulduğunu duyurdu. • Leonardo, deniz, hava ve kara sektörleri için küçük ve orta ölçekli 3D radarlar, elektro-optik sensörler ve atalet sistemleri üretiminde uzmanlaşmış bir İtalyan şirketi olan GEM elettronica'nın %30 hissesini satın aldı (2021). • Ericsson ve İtalya merkezli lider siber ve güvenlik çözümleri şirketi Leonardo, endüstriyel, kamu güvenliği ve kritik altyapıyı kapsayan yeni 5G çözümlerini ve iş modellerini keşfetmek ve geliştirmek için ortaklık kuruyor (2021). • Leonardo ve Microsoft, yenilik ve siber güvenlik alanında Ülkenin dijital gelişimine katkıda bulunmak için güçlerini ve bilgi birikimini birleştiriyor. İki şirket, İtalyan Kamu Yönetiminin Dijital dönüşümü ve ulusal kritik altyapılar için veri koruma ve gelişmiş, bulut tabanlı teknolojiler ve çözümlere odaklanan yeni projeler geliştirmek üzere iş birliği yapacak (2021). • Maire Tecnimont Group ve Leonardo, doğal kaynakların dönüşümünde ve yeşil kimya sektörlerinde yeni nesil yeşil alan ve kahverengi alan tesislerinin tasarımı yoluyla endüstriyel evrimi desteklemeyi, siber güvenlik ve operasyonel süreçlerin dijitalleştirilmesi için entegre çözümler sağlamayı amaçlayan bir anlaşma imzaladı (2021).
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Leonardo, ilk iki M-345 jet eğitim uçağını İtalyan Hava Kuvvetleri'ne teslim etti. • İtalyan Uzay Ajansı ve İtalya Savunma Bakanlığı ile iki ek COSMO-SKyMed İkinci Nesil uydusu için sözleşme imzalandı. • Leonardo, Vergiate'deki tesisinden en çok satan AW139 platformunun özelleştirilmiş bir çeşidi olan ilk HH-139B çift motorlu helikopterin İtalyan Hava Kuvvetleri'ne teslim edildiğini duyurdu. • Leonardo'nun Caselle'deki tesisinden havalanan İtalyan Hava Kuvvetleri'nin son ve en gelişmiş Eurofighter Typhoon'u bugün düzenlenen törenle teslim edildi ve İtalyan göklerinin korunmasına günlük olarak atanan savunma uçaklarından biri oldu. • Leonardo, 2nd Rgt'de düzenlenen resmi bir törenle iki AW169 temel eğitim çift motorlu helikopterinin ilkinin İtalyan Ordusuna teslim edildiğini duyurdu. • Leonardo, İtalyan Silahlı Kuvvetleri'nin kara ve deniz platformları için en son NATO Mode 5 Baseline 3 standardına güncellenen 'Yeni Nesil Kimlik Dostu veya Düşmanı tanımlama ekipmanı tedarik etmek ve kurmak için İtalyan Savunma makamlarıyla bir sözleşme imzaladı. • Leonardo, İtalya ve İngiltere'nin desteğiyle ESA ve Roscosmos'un bir görevi olan Luna-27 iniş aracı için yerleşik matkap ve minyatür laboratuvar olan PROSPECT'i inşa etmek için Avrupa Uzay Ajansı ile bir sözleşme imzaladığını duyurdu. • Leonardo, ilk iki U212 Yakın Gelecek Denizaltısı için ekipman sağlamak üzere Fincantieri ile yaklaşık 150 milyon euro değerinde bir sözleşme imzaladı ve bunlardan ilki 2027'de İtalyan Donanması filosuna katılacak (2021).
Risk Faktörleri	• Pandemik olaylarla ilgili etkilerin değişkenliği

Kaynak: Şirket web sayfasından yararlanılarak oluşturulmuştur (Leonardo 2021, https://www.leonardocompany.com/en/home).

Tablo 100: Fincantieri

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	1,3		-26,7		-17,4		6.710	2,5
Savunma Geliri	-		-		-		2.211	31,0
Ar-Ge Yatırımı	-		-		-		160	7,5
İstihdam Sayısı	0		0		0		20.000	0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Deniz savunma sektöründeki kabul görmüş uzmanlığımız sayesinde, bir kez daha İtalyan donanması ve diğer yabancı donanmalarla müzakerelere dahil olduk. • Bugün sadece yolcu gemilerinin yapımında değil, aynı zamanda deniz yüzey gemilerinde de dünya liderliğini talep edebiliriz. • Covid-19 nedeniyle üretimdeki yavaşlamanın ekonomik ve finansal sonuçlarımızı etkilediği aşikardır. • Bununla birlikte, mevcut iş yığınımız, önceki İş Planının hedeflerine uygun finansal ve ekonomik performanslar ile önümüzdeki 6/7 yıl için bir iş yükünü teyit ederek geleceğe güvenle bakmamızı sağlıyor. • Denizcilik işine gelince, ABD Donanması için son zamanlardaki prestijli siparişe ek olarak, şu anda FREMM firkateynlerini ihraç etmek için farklı ülkelerle görüşüyoruz. • 2020 boyunca pandemi, tüm endüstrileri ve özellikle büyük ölçekli işletmeleri acı bir şekilde etkileyerek küresel ekonomi üzerinde ciddi bir baskı oluşturdu. • Böyle bir senaryoda, üretim programlarımızı yeniden planlayarak ve operasyonel süreçlerimizi buna göre ayarlayarak hızlı yanıt verme yeteneğimizi kanıtladık. • Dördüncü çeyrek sonuçları, 4.5 milyar avroluk sipariş alımı, 97 gemi ile 35 milyar avroyu aşan toplam iş yükünün ve 2029'a kadar uzanan teslimatların kanıtladığı gibi, önceki çeyrekte halihazırda yapılmış olanlara göre daha fazla ilerleme olduğunu gösteriyor. • Böyle cesaret verici bir performansın yanı sıra, genel olarak hafif bir ekonomik toparlanma ve ayrıca pandemi ile mücadelede kaydedilen ilerleme sayesinde, hem Avrupa'da kruvaziyer faaliyetlerinin temkinli yeniden başlamasını hem de kısa süre sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde takip edecek olanı memnuniyetle karşılıyoruz. İleriye dönük bu adımlar, ancak gemi sahipleri tarafından uygulanan tüm sağlık protokollerinin titizlikle uygulanması, gemileri güvenli bir yer haline getirme ve bugüne kadar geliştirilen hava sanitasyonu ve enfeksiyon olasılığını önleme teknolojileri ile mümkün olmuştur. Ayrıca 2022 için gemi seyahati rezervasyon trendinin pandemi öncesi seviyelerle uyumlu ve hatta bazı durumlarda daha iyi olduğu da belirtilmelidir." Bono şu sonuca varmıştır: "Operasyonlarımızın merkezinde, diğer büyük ulusal ve uluslararası Gruplarla birlikte İtalyan hükümetinin hizmetinde yürüttüğümüz önemli bir görevin yattığını belirtmek isterim; İyileşme Planı kapsamında geliştirilen projeler için en iyi sanayi şirketleri arasında bir iş birliğinin ülkemizin rönesansına aktif olarak katkıda bulunacağına gerçekten inanıyoruz" dedi. • Pandemi ile yüzleşmek için uygulanan katı protokoller ışığında, her şeyden önce aşılama programı, hızlı iyileşmemizi onaylamak için can atıyoruz. Bu hem finansal sonuçlar hem de denizcilik alanındaki üstün performans ile ilgili olarak bugün sunduğumuz gerçeklerle gösterilmektedir.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Fincantieri ve Naval Group'un ortak girişimi Naviris'in ilk yönetim kurulu toplantısı gerçekleşti. Bu ortaklık, iki şirketin gemi inşa endüstrisi ve Deniz Kuvvetleri için mükemmel bir gelecek inşa etme konusundaki ortak arzusunu pekiştiriyor. • Fincantieri ve Katar Savunma Bakanlığı, tamamı Katar Savunma Bakanlığı'na ait olan ve ulusal silahlı kuvvetlerin askeri yeteneklerini güçlendirmekten sorumlu bir şirket olan Barzan Holding aracılığıyla eyalette, Doha'da, yeni teknolojilerin ve yeteneklerin değerlendirilmesi ve çalışmaları yoluyla stratejik ortaklıklarını güçlendirmeyi amaçlayan bir Mutabakat Zaptı imzaladı ve muhtemelen yeni gemilerin gelecekte satın alınmasına yol açacaktır. • Marakeb Technologies ve Fincantieri, otonom teknoloji alanında küresel iş birliği fırsatlarını keşfetmek için bir iş birliği imzaladı. Anlaşma, Fincantieri'nin mevcut otomasyon çözümlerinin ve Marakeb Technologies'in patentli insansız teknolojisinin çapraz değerlendirmesini başlatmanın yanı sıra Fincantieri'nin portföyündeki çeşitli gemi tipleri üzerinde ortaklaşa uygulamalar geliştirmeyi amaçlıyor.							

Tablo 100: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• Eni ve Fincantieri, karbondan arındırma ve çevresel sürdürülebilirliğe giden enerji geçişi yolundaki ortak taahhütlerini doğruladılar. Şirketler ortak döngüsel ekonomi projelerini belirlemek ve geliştirmek için bir iş birliği imzaladılar. • Fincantieri yan kuruluşu INSIS, Support Logistic Services'in çoğunluk hissesini satın aldı. • Fincantieri, Hindistan'ın önde gelen gemi yapımcısı Cochin Shipyard Limited ile bir iş birliği imzaladı. • Fincantieri, bağlı kuruluşu Fincantieri Infrastructure aracılığıyla, Condotte Group'un bir parçası olan yan kuruluş SOF da dahil olmak üzere INSO Sistemi Infrastrutture Sociali SpA'nın ana şirket şubesinin satın alımını tamamladı. • Fincantieri ve Faist Group şirketi birlikte, birçok endüstriyel pazar segmentinde temel kabul edilen ve bu teknolojiye sahip şirketler ve ülkeler için bir rekabet avantajı kaynağı olan lityum iyon pillerin üretimine adanmış bir ortak girişim olan Power4Future'u kurdular (2021). • Fincantieri ile OCCAR inşası için sözleşme imzalayacak (2021).
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• FREMM' in onuncu ve son gemisi olan " Emilio Bianchi " firkateyninin denize indirilmesi töreni bugün Riva Trigoso entegre tersanesinde İtalyan Bakanın huzurunda gerçekleşti. 10 gemi, OCCAR koordinasyonunda İtalyan-Fransız iş birliği programı çerçevesinde İtalyan Donanması tarafından Fincantieri'ye görevlendirildi. • Bugün imzalanan hükümetler arası anlaşma, Fransız ve İtalyan Devletlerinin Naval Group ve Fincantieri arasındaki ortak girişim olan Naviris'e tam desteğini yeniden teyit ediyor. Bu anlaşma, bu iki sanayi Grubu tarafından başlatılan uzun vadeli ittifakı tam olarak işler hale getiriyor. • Fincantieri Infrastructure SpA, yan kuruluşu Fincantieri Infrastructure Opere Marittime aracılığıyla, denizcilik öncüsü Carlo tarafından tasarlanan ve inşa edilen ilk İtalyan marinası olan tarihi uluslararası Marina of Rapallo'nun yeniden inşası, güçlendirilmesi ve uyarlanması için sözleşme imzaladı (2021).
Risk Faktörleri	• Genel olarak gemi inşa pazarı, tarihsel olarak hizmet verilen endüstrilerdeki eğilimlere duyarlı döngülerle karakterize edilir. Grubun kruvaziyer işinde faaliyet gösteren müşterileri, yatırım planlarını, esas olarak eğlence pazarındaki trendlerden etkilenen kendi müşterilerinin talebine dayandırmaktadır. Bu noktada Covid-19 pandemisinin yayılmasının segment üzerinde ciddi bir etkisi olduğunu belirtmek gerekir. Denizcilik sektöründe, yeni gemilere olan talep, büyük ölçüde hükümetlerin savunma harcaması politikalarına bağlıdır.

Kaynak: Şirket web sayfasından yararlanılarak oluşturulmuştur (Fincantieri 2021, https://www.fincantieri.com/en/).

Tablo 101: Covid-19'un Rusya'daki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	0,3	4,7	-0,6	-4,8	-4	0	• Rusya Merkez Bankası hükümet politikaları ile uyumlu ve ayrıca finansal istikrarın sağlanması için dinamik bir politika izlemiştir. • Covid-19 salgınının yayılması, petrol fiyatlarının düşmesi ve para birimlerinin değer kaybetmesi ya da tam tersi durumlarda ekonominin canlandığı, talebin arttığı, petrol fiyatlarındaki iyileşmeler ve para biriminin değer kazandığı dönemlerde faiz oranları değişiklik ya da sabit kalması yönünde politikalar belirlemiştir. • Rusya Merkez Bankası hükümet ile birlikte önlem paketleri yayınladı. Bu paketlerle hem finansal istikrar sağlanacak hem de ekonomi desteklenecektir. • Savunmasız sektörlere kredi desteği, ipotek kredilerinin gelişiminin desteklenmesi, pandemiden etkilenen vatandaşların korunması için bir dizi önlem paketleri art arda yayınlandı. • Ayrıca, finans sektörü üzerindeki idari yükü azaltacak ve ekonomiye kaynak sağlama kapasitesini destekleyecek adımlar planlandı.	• 18 Mart ve 17 Nisan tarihleri arasında Hükümet, koronavirüs salgını sırasında ekonomiyi ve insanların gelirlerini desteklemek için ek 1.8 trilyon ruble tahsis etti. İki destek paketi çerçevesinde toplam destek 2,1 trilyon rubleye ulaştı. • Küçük ve orta ölçekli işletmeler için vergi ertelemesi ve en çok maruz kalan sektörlerden KOBİ'ler için sigorta primlerinin ve kira ödemelerinin ertelenmesi onaylanmıştır. • Hükümet, yüksek kayıplar yaşayan sektörlerdeki küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemek için 81,1 milyardan fazla ruble tahsis ediyor. • Başbakan Mişustin, koronavirüs pandemisi sırasında yurt dışından dönemeyen Ruslara destek için yarım milyar ruble tahsis edilmesine yönelik yönergeyi imzaladı. • Başbakan Mihail Mişustin tarafından imzalanan bir direktife göre, Rus bölgeleri bütçe gelirlerindeki düşüşü dengelemek için 100 milyar ruble değerinde hibe alacak. • Önümüzdeki on yıl içinde Federal Gümrük Servisi, uluslararası ticaretin gelişmesini kolaylaştırmaya, ticareti ve kaynak temelli olmayan ihracatı artırmaya, ücretlerin tam ve uygun şekilde tahsil edilmesini sağlamaya ve iyi niyetle faaliyet gösteren işletmeler için rekabet avantajları yaratmaya odaklanacak.
		2020/2		4,6	-0,1	-19	0,8	8,3		
		2020/3		4,7	0,2	-18	-2	69,9		
		2020/4	-8,5	5,8	0,5	-31	-19	85,2		
		2020/5		6,1	-0,0	-36	-11	78,3		
		2020/6		6,2	0,2	-27	-3	68,9		
		2020/7	-3,6	6,3	0,1	-30	-11	62,5		
		2020/8		6,4	0,2	-33	-9	54,2		
		2020/9		6,3	0,1	-14	-1	38,8		
	İkinci Dalga	2020/10	-1,8	6,3	0,3	-26	-8	44,9		
		2020/11		6,1	0,4	-17	-0,2	47,7		
		2020/12		5,9	0,5	-10	-6	47,7		
	2020 Yılı		-3	5,6	4,9	-22	-7	50,1		

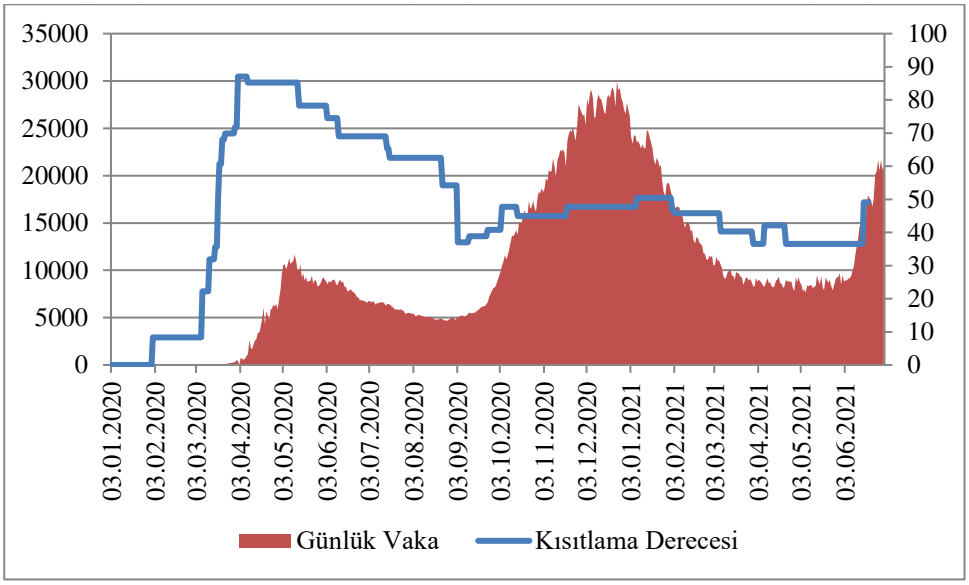
Tablo 101: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	İkinci Dalganın Devamı	2021/1	-2,4	5,8	5,2	0,8	1,5	47,7	• 2020'deki destekler azaltılarak devam ettirildi.	• Hane halkları ve küçük işletmeler için destek paketleri açıklandı.
		2021/2	-2,8	5,7	5,7	8,8	1,5	45,8		
		2021/3	0,5	5,4	5,8	5	1,5	40,2		
		2021/4	10,7	5,2	5,5	32,8	19,3	36,6		
		2021/5	10,9	5,2	6	14,6	7,9	36,5		
		2021/6	8,5	4,9	6,5	59,7	38	36,5		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Rusya Federal Eyalet İstatistik Servisi, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 101'de Rusya'nın 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 101'den de görüldüğü üzere Rusya'da Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde iki dalga oluşturmuştur. Bu iki dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 5.514.599 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Pandeminin bu seyri Grafik 24'te açık olarak gösterilmiştir. Ayrıca, hükümetin uyguladığı kısıtlamaların şiddeti de aynı grafikte ve Tablo 101'de gösterilmiştir. Bu farklılaşmadaki en büyük sebep Rusya hükümetinin uyguladığı politika ve kısıtlamalardır. 2020 yılında Dünya'daki Covid-19 vaka seyrinde 3 pik oluşurken Rusya'da 2 pikin oluşmasındaki ana faktörlerden biri Rusya hükümetinin uyguladığı politika ve sert kısıtlamalardır. Bu durum özet olarak Grafik 26'da gösterilmiştir.

Grafik 26: Rusya'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



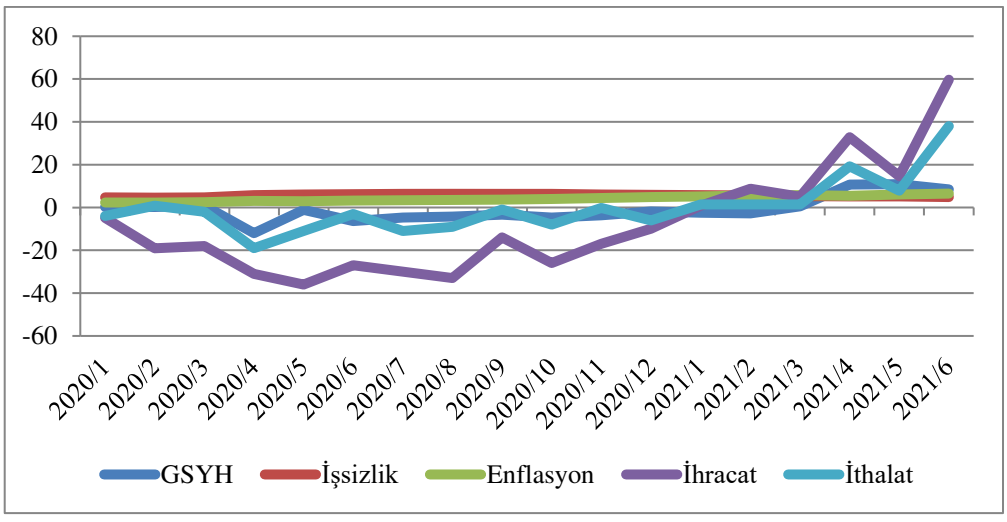
Kaynak: DSÖ, 2021 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 26 ve Tablo 101'den de görüldüğü üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede özellikle ilk pikin yaşandığı dönemde şiddetli kısıtlamalara giderek maske takma zorunluluğu, okullarda eğitime ara verilmesi, yurt içi ve yurt dışı seyahatlerin askıya alınması, birçok sektördeki işletmelerin faaliyetlerinin bir süre durdurulması, toplantı ve eğlence aktivitelerinin yasaklanması gibi şiddetli kısıtlamalar uygulanmıştır. Tablo 101'de GSYH kriteri incelendiğinde henüz Covid-19'un etkisinin düşük olduğu ocak, şubat ve mart ayının ilk yarısını kapsayan ilk çeyrekte büyümenin devam ettiği ancak hem ülkede hem de dünyada Covid-19 pandemisinin en şiddetli belirsizlikler yarattığı ve dolayısıyla uygulanan kısıtlamalar sonucunda GSYH'de uzun yılların en büyük daralışı yaşanmıştır. Bu dönemde işsizliğin %6,2'lere yükselmesi, enflasyondaki ciddi artış, ticari dengenin bozulması gibi birçok makro-ekonomik faktörler olumsuz etkilenmiştir. Rusya'da temmuz ayı ile vaka seyrindeki azalış trendi ile makro-ekonomik göstergelerde iyileşmeler görünse de bu iyileşmeler oldukça uzun zaman almıştır.

Bu iyileşme trendinde ülke yeni bir pik yaşasa da ilk pik kadar derin etkiler yaratmamıştır. Yıllık düzeyde GSYH %3 daraldı, işsizlik %5 arttı, enflasyon yaklaşık %5 olarak gerçekleşti. İhracat ve ithalatta Tablo 101'de görüldüğü üzere derin etkilere maruz kaldı. Covid-19'un Rusya ekonomisini böylesine derin etkiler yaratmasına karşılık hem hükümet hem de federal banka birçok destek paketi oluşturarak hane halklarını, işletmeleri, serbest çalışanları korumayı amaçlarken ekonominin iyileştirilmesi içinde birçok teşvik programları ilan etmiştir.

Bu hususta hükümet Tablo 101'den de görüldüğü üzere, öncelikle ekonomiyi ve insanların gelirlerini desteklemeyi amaçlamıştır. Bu bakımdan Covid-19 pandemisinden en çok etkilenen sektörlere ve KOBİ'lere, 3-16 yaş arası çocukları olan Rus vatandaşlara, Rus havacılık şirketlerine, sosyal hizmet uzmanlarına, doktorlar, hemşireler, genç sağlık personelleri ve ambulans şoförleri de dahil olmak üzere oldukça geniş bir kitleye hem mali destekler hem de kredi faizlerinin iptal edilmesi, vergi ödemelerinin ertelenmesi gibi politikalar uygulanmıştır. Bu koruyucu politikaların yanı sıra ihracatın arttırılması için gelecek on yılı kapsayan birçok kolaylaştırıcı politikalar da uygulamaya alınmıştır. Diğer taraftan Rusya Merkez Bankası hükümetin maliye politikalarını destekler nitelikte politikalar uygulamıştır. Bu uygulamalar ile hem finansal istikrar hem de ekonomi desteklenmiştir. Savunmasız sektörlere kredi desteği, ipotek kredilerinin genişletilmesi ve hane halklarının korunması için önlem paketleri açıklamıştır. Tablo 101'e göre, uygulanan bu para ve maliye politikaları ile hükümetin uyguladığı kısıtlamalarla hem pandeminin seyri kontrol altına alınabilmiş hem de makro-ekonomik açıdan iyileşmeler görülmüştür. Ancak bu iyileşme trendinin uzun bir zaman alacağı görülmektedir. 18 aylık süreç incelendiğinde ise özellikle 2021'in ikinci çeyreğinde tüm makro ekonomik göstergelerin iyileştiği ancak enflasyonun ciddi anlamda yükseldiği görülmektedir. Bu seyir aşağıdaki Grafik 27'de gösterilmiştir.

Grafik 27: Rusya'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Rusya Federal Eyalet İstatistik Servisi, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 102: Covid-19'un Rusya'da Savunma Sanayisine Etkileri

İncelenen Kriterler ve Açıklamalar														
Dönem	**Sayısal Kriterler**		**Savunma Harcaması (milyar dolar)**	**Değişim (%)**	**Savunma Yükü**	**Değişim (%)**	**Bölgesel Savunma Payı**	**Değişim (%)**	**Küresel Harcamadaki Payı**	**Değişim (%)**	**İhracattaki Payı**	**Değişim (%)**	**İthalattaki Payı**	**Değişim (%)**
			61,7	2,5	4,3	13	16,3	-8,9	3,1	-8,8	14	-26	-	-
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	**Sayısal Olmayan Kriterler**	**Savunma Politikaları**	• Kara Kuvvetlerinde eğitim yoğunluğu geçen yıla göre %5 arttı. Bu yılki muharebe ve operasyonel eğitim faaliyetlerinin bir parçası olarak, Kara Kuvvetleri, Rusya Federasyonu Silahlı Kuvvetlerinin diğer tür ve şubeleri ve yabancı devletlerin ordularının birimleri ile ortaklaşa dahil olmak üzere çeşitli seviyelerde 3.000'den fazla tatbikat gerçekleştirdi. • İran deniz kuvvetlerinin Anzali temelinde, Uluslararası Ordu Oyunlarının Deniz Kupası yarışmasına katılmak üzere gelen Hazar Filosu heyetinin bir toplantısı gerçekleşti. Rus heyetinin başkanı Çeşitli Kuvvetler Hazar Filosu Komutan Yardımcısı Tuğamiral Sergei Yekimov, İranlı mevkidaşına sıcak karşılama için teşekkür etti ve Uluslararası Ordu Oyunları yarışmalarının Olimpiyat hareketinin güncellenmiş sloganına karşılık geldiğini vurguladı: "Daha yüksek ve hızlı, birlikte daha güçlü", burada vurgu tek kelimeyle ikincisidir, çünkü denizde en önemli şey mürettebatın ortak çalışması, dostluk ve karşılıklı yardımdır. • Putin, "Bugün hareketsiz kalmak kesinlikle kabul edilemez" diye uyardı, "Silahlı Kuvvetler için tüm kritik alanlarda değişimin hızı alışılmadık derecede yüksek." Başkan, "Formula 1 bile değil-değişimin hızı kozmik" dedi. "En az bir saniye durursak, hemen geride kalmaya başlayacağız" diye uyardı. • Savunma Bakanı, "Ülkenin liderliği, filoyu en son teknolojiyle donatmak ve Rusya'nın önde gelen deniz güçlerinden biri olarak statüsünü güçlendirmek için her şeyi yapmaya devam edecek" dedi. • Rusya, tek bir kışkırtıcı meydan okumanın yanıtsız kalmaması da dahil olmak üzere yüksek teknolojili bir Donanma inşa ediyor. Bu, Sivastopol'daki "21. Yüzyılda Rus Donanması" bilimsel-pratik konferansında konuşan Rusya Federasyonu Savunma Bakanı Ordu Generali Sergei Shoigu tarafından belirtildi. Bugün, Rusya'nın Dünya Okyanusu'ndaki artan varlığı, hammaddelere erişim mücadelelerini yoğunlaştıran bazı önde gelen güçleri rahatsız ediyor. Rakiplerimizin kışkırtıcı eylemlerine yanıt verebilmek için modern, yüksek teknolojili bir Donanma inşa ediyoruz. Bunun için güçlü bir bilimsel potansiyele, deneyimli mühendislere ve işçilere, iyi eğitimli personele sahibiz" dedi. • Askeri daire başkanı, Silahlı Kuvvetlerin savaş yeteneklerini artırmak için son yıllarda çok şey yapıldığını kaydetti. "Kara, hava ve deniz tabanlı yüksek hassasiyetli uzun menzilli silahların teçhizi hızlanarak yapılıyor. 2012'den bu yana taşıyıcılarının sayısı 12 kattan fazla arttı ve yüksek hassasiyetli seyir füzelerinin sayısı 30 arttı. Uçuş görevlerine hazırlık süresi bir buçuk aydan üç saate indirildi" dedi. • Savunma Bakanı Shoigu, dijital teknolojiler temelinde ve yapay zeka unsurlarıyla oluşturulan modern askeri teçhizatın birliklere girmeye başladığını ve yeni fiziksel ilkelere dayalı silah sistemlerinin zaten tetikte olduğunu hatırlattı. • Askeri departman başkanı, "Savaş eğitimi sürecinde, personel aktif olarak robotik sistemlerde ve insansız hava araçlarında ustalaşıyor, bunların kullanımı birliklerin savaş kabiliyetini önemli ölçüde artırıyor." • Savunma Bakanı, yalnızca 2019 yılında Silahlı Kuvvetlerin 6,5 binden fazla yeni ve modernize silahla ikmal edildiğini söyledi. Toplamda, yıl sonuna kadar, Rusya Devlet Başkanı'nın mayıs ayı kararnamesine göre, modern silahların birliklerdeki payı %70'in üzerinde olacak ve gelecekte bu seviyede tutulacak." • Sergei Shoigu, bugün hemen hemen her oluşum ve askeri birliğin, tüm askeri eğitim kurumlarının yeni dijital telekomünikasyon ekipmanına sahip olduğunu da kaydetti. Toplamda, Savunma Bakanlığı'nın 1,2 binden fazla tesisi bununla donatıldı. Sonuç olarak, Silahlı Kuvvetler komuta kontrol sisteminin özellikleri ve yetenekleri geliştirilmektedir. • Savunma Bakanı, "Orta Asya stratejik yönünde, Merkez Askeri Bölge komutanlığı, görevleri amaçlandığı gibi yerine getirmek için birliklerin komuta ve kontrol ve eğitim sistemini geliştirmeye ve onları en son silah ve teçhizatla yeniden donatmaya devam ediyor" dedi.										

Tablo 102: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Ordu ve donanmanın planlanan yeniden silahlandırılması devam ediyor. Bu yılın başından bu yana, birlikler 58 uçak ve helikopter dahil olmak üzere en yeni ve modernize edilmiş 776 temel silah modelini, yüz kırkı aşkın zırhlı savaş aracını ve 510 çok amaçlı aracı teslim aldı. Stratejik füze denizaltısı "Knyaz Vladimir" ve iki destek gemisi Donanmanın savaş gücüne kabul edildi. • Sergei Shoigu, gelecek yıl Savunma Bakanlığı'nın, modern silahların tedariğinin yanı sıra askeri teçhizatın onarımı ve modernizasyonu yoluyla birliklerin savaş yeteneklerini artırmaya devam edeceğini de sözlerine ekledi. • Savunma Bakanı, "2022'nin başına kadar en son modellere sahip sürekli hazırlık birimlerinin teçhizatı yüzde 71'in üzerinde olacak ve Silahlı Kuvvetlerin askeri teçhizat ile sağlanması yüzde 98'i aşacak" dedi.
		Uluslararası İlişkiler	• Merkez Askeri Bölge havacılığı, Mari El Cumhuriyeti'nde doğal bir yangını yerelleştirdi. Merkezi Askeri Bölge Havacılık Alayı'nın (CVO) Mi-8 nakliye ve savaş helikopterinin mürettebatı, Mari El Cumhuriyeti'nin Kilemar bölgesinde doğal bir yangını lokalize etti. • Rusya ve Endonezya arasındaki askeri-teknik iş birliği stratejik bir düzeye ulaşabilir. "Endonezya'yı, geleneksel olarak dostluk ve karşılıklı güvene dayalı etkileşimi olan Asya-Pasifik bölgesindeki Rusya'nın en önemli ortaklarından biri olarak görüyoruz. Rusya Savunma Bakanı, ikili ilişkileri stratejik ortaklık düzeyine getirmek için ön koşulların olduğunu not ediyoruz" dedi. "Endonezya'da biz Rusya'yı dünyanın en büyük güçlerinden biri olarak görüyoruz. Rusya Federasyonu ve daha önce Sovyetler Birliği, zor zamanlarda Endonezya Cumhuriyeti'ne her zaman yardım etmiş, her zaman Endonezya'nın yanında olmuştur. Prabovo Subianto, "Rusya ile her zaman yakın olmayı, onunla dostane ilişkiler geliştirmeyi diledik ve hala diliyoruz" dedi. • Rusya Savunma Bakanı ve BM Genel Sekreteri'nin Özel Temsilcisi, Suriye'deki Anayasa Komitesi'ndeki çalışmalardan memnun. BM Genel Sekreteri'nin özel elçisi ayrıca Rusya'nın Suriye Arap Cumhuriyeti'ndeki durumu çözmedeki rolüne övgüde bulundu. "Gördüğüm kadarıyla Suriye'de sizinle ortak sorunlarımız var. Rus hükümetiyle iş birliği yapmaktan memnuniyet duyuyorum. Takımınızın çok şey yaptığına inanıyorum ve Rusya olmadan bir anlaşmaya varmak imkânsız olurdu" diye vurguladı Geir Pederson. Diğer devletlerle Astana formatı çerçevesinde olduğu gibi, Rusya'nın da yardımıyla müzakere sürecinde, Rusya'nın bizim için ana ortak olduğuna inanıyorum. • Rus askeri departmanının başkanına göre, son yıllarda yalnızca çeşitli devletlerin koordineli çabalarıyla çözülebilecek uluslararası güvenlik sorunlarının sayısı önemli ölçüde arttı. Rusya ve İtalya'nın askeri departmanları bu süreçte önemli bir rol oynayabilir. Sergei Shoigu, "İtalyan Savunma Bakanı Guerini ile güvenlik, silah kontrolü, kitle imha silahlarının yayılmasının önlenmesi gibi güncel konuları ve 2 + 2 formatında görüştük" dedi. Rusya Savunma Bakanı, "Avrupa'da, Rusya ile NATO arasındaki ilişkilerde artan gerilimle birlikte, terör tehditlerinde, siber suçlarda, yasadışı göçte sürekli bir artış var, buna karşı koymak için çabaları birleştirmenin yararlı olacağı" dedi. Ayrıca Rus askeri departmanı başkanı, görüşmelerde katılımcıların Suriye, Kuzey Afrika ve Sahel'deki duruma değindiğini söyledi. Sergei Shoigu, "Bu bölgelerde uluslararası terörizme karşı mücadelenin sürdürülmesi gerektiğine ve bölge ülkelerindeki iç çatışmaları çözmek için savaşan taraflar arasında barışçıl bir diyalog kurulmasına yardım etmemiz gerektiğine dair genel bir anlayış var" dedi. dedim. Savunma Bakanı'na göre bir diğer önemli konu, askeri departmanlar arasındaki düzenli Rus-İtalyan temaslarının yeniden kurulmasıydı. • Rusya ve Sırbistan'ın savunma departmanları arasındaki etkileşim temelde yeni bir seviyeye ulaştı. Bizim açımızdan, askeri alandaki ilişkilerin mevcut gelişme hızını korumak için her türlü çabayı göstereceğiz," dedi. Sergei Shoigu.Alexander Vulin'e iki ülke arasındaki askeri iş birliğinin geliştirilmesine katkılarından dolayı teşekkür etti. • Rus askeri departmanı başkanı, 30 Ocak'ın iki ülke arasında diplomatik ilişkilerin kurulmasının 70. yıldönümü olduğunu kaydetti. Sergei Shoigu, "Vietnam ile güçlü kapsamlı stratejik ortaklık bağlarımız var" dedi.

Tablo 102: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• Şam'da Sergei Shoigu, Suriye Arap Cumhuriyeti Devlet Başkanı Beşar Esad tarafından kabul edildi. Görüşmeler sırasında taraflar, İdlib Gerginliği Azaltma Bölgesi'nde düşmanlıkların sürdürülebilir bir şekilde durdurulmasının sağlanması, Suriye'nin diğer bölgelerindeki durumun istikrara kavuşturulması ve ortak bir mücadele çerçevesinde askeri-teknik iş birliğinin çeşitli yönlerini ele aldı. • Bugün, Rusya Federasyonu Savunma Bakanı Ordu Generali Sergei Shoigu ile ABD'li mevkidaşı Mark Esper arasında telefon görüşmesi yapıldı. Askeri departman başkanları, koronavirüs enfeksiyonu Covid-19'un yayılmasına karşı mücadele, silah kontrolü, bilgi ve bölgesel güvenlik alanındaki durum hakkında görüş alışverişinde bulundu. Rusya Savunma Bakanı, gelecekte benzer durumlara etkin bir şekilde yanıt verebilmek için iki ülkenin koronavirüs pandemisine karşı mücadeledeki çabalarını birleştirmeyi ve bu çalışmaya katılan uzman askeri uzmanlar arasında deneyim alışverişi yapmayı önerdi. Rus tarafı, Açık Semalar Antlaşması da dahil olmak üzere uluslararası silah kontrol anlaşmalarının ABD tarafından tutarlı bir şekilde yok edilmesinden duyduğu endişeyi dile getirdi. Görüşmede, Suriye'deki çatışmayı ortadan kaldırmak ve durumu istikrara kavuşturmak ve ayrıca Afganistan ve dünyanın diğer bölgelerindeki askeri birliklerin güvenliğini sağlamak için alınacak önlemler tartışıldı. • 18 Temmuz'da Rusya Federasyonu Savunma Bakanı Ordu Generali Sergei Shoigu, Azerbaycan Cumhuriyeti Savunma Bakanı Zakir Asker oğlu Hasanov ile bir telefon görüşmesi yaptı. • 17 Temmuz'da Rusya Federasyonu Savunma Bakanı Ordu Generali Sergei Shoigu ile İsrail Devleti Savunma Bakanı Başbakan Yardımcısı Benjamin Gantz arasında telefon görüşmeleri gerçekleşti. Taraflar, güncel konuları ve ikili askeri iş birliği için olası umutları, Orta Doğu'daki durumu tartıştılar. Görüşmeler, tarafların askeri alanda Rus-İsrail iş birliğini daha da geliştirme yönündeki karşılıklı eğilimlerini doğruladı. • Rusya Savunma Bakanı, Çin askeri departmanı başkanıyla bir çalışma toplantısı düzenledi • Rusya Federasyonu, Çin Halk Cumhuriyeti askeri departmanı başkanı Albay General Wei Fenghe ile bir çalışma toplantısı düzenledi. Salgına rağmen, bu yıl Rusya'ya ikinci ziyaretiniz. Rusya Savunma Bakanı, "Ülkelerimiz arasındaki askeri ve askeri-teknik iş birliğinin geliştirilmesine gösterdiğiniz ilgi için minnettarım" dedi. Sergei Shoigu, pandemi döneminde Rusya ve Çin askeri doktorları arasındaki deneyim alışverişinin özellikle iki ülke arasındaki yüksek düzeydeki ilişkileri vurguladığını vurguladı. Çin askeri departmanının başkanı da pandemi sırasında Rusya'ya yaptığı iki seyahatin tek iş gezisi olduğunu itiraf etti • Rusya Savunma Bakanı General Sergei Shoigu, BM'nin Suriye için özel temsilcisi Geir Pedersen ile yaptığı çalışma toplantısında, Batı yaptırımlarının Suriye'deki siyasi çözüm ve terörle mücadele üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu söyledi. "Suriye'de, siyasi süreçteki krizin çözümü, insani durum ve çatışma sonrası yeniden yapılanma ve terörle mücadele gibi hemen hemen tüm alanları ilgilendiren önemli değişiklikler meydana geldi. Batılı ülkelerin Suriye'ye yönelik gayri meşru yaptırımları bu süreçleri olumsuz etkiliyor" dedi. Diğer olumsuz faktörlerin yanı sıra Sergei Shoigu, Suriye Arap Cumhuriyeti'nin egemenliğinin ihlali, doğal kaynakların yağmalanması ve koronavirüs enfeksiyonu nedeniyle uygulanan kısıtlamalar olarak adlandırdı. Ancak Suriye makamlarının Rusya'nın desteğiyle durumu normalleştirmek için mümkün olan her şeyi yaptığını söyledi. Aynı zamanda Rusya Savunma Bakanı, bir yandan "Suriye halkı için endişeyi taklit eden", diğer yandan onlara yaptırımlar uygulayan, yasaklayan Batılı ülkelerin mantığını anlamanın zor olduğuna inanıyor. Ilaç ve gıda temini, mültecilerin geri dönüşünü engelliyor. • Rusya Savunma Bakanı General Sergei Shoigu, Hindistan Savunma Bakanı Rajnat Singh ile Moskova'da bir çalışma toplantısı düzenledi. "Rusya ve Hindistan, dünya meselelerinde eşit ortaklar olarak hareket ediyor. Ülkelerimiz, yasal normların sıkı bir şekilde gözetilmesine ve BM'nin merkezi rolüne dayanan çok kutuplu demokratik bir uluslararası ilişkiler sisteminin oluşumunun destekçisidir" dedi. Ayrıca, Rus-Hindistan iş birliğinin "devasa" potansiyelinin iki ülkenin yararına gerçekleştirilmeye devam edeceği umudunu dile getirdi. • Rusya Federasyonu Savunma Bakanı Ordu Generali Sergei Shoigu, Vietnam Sosyalist Cumhuriyeti Ulusal Savunma Bakanı Ordu Generali Ngo Xuan Lite ile çevrimiçi görüşmeler yaptı. Rusya Federasyonu Ordusu Genel Sekreteri Sergei Shoigu ve Kazakistan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Kassym-Zhomart Tokayev, Nur-Sultan'da bölgesel güvenlik konularını ve Rusya ile Kazakistan arasında askeri alanda ikili iş birliği umutlarını görüştüler. Cuma günü erken saatlerde, Sergei Shoigu cumhuriyetin askeri departmanı başkanı Nurlan Yermekbaev ile görüştü. Savunma bakanları, askeri iş birliği alanında bir dizi belge imzaladı.

Tablo 102: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• Rusya Federasyonu Savunma Bakanı Ordu Generali Sergei Shoigu, Ermenistan Savunma Dairesi Başkanları David Tonoyan ve Azerbaycan Zakir Hasanov ile telefonda görüştü. Görüşmeler sırasında Rusya Savunma Bakanı, meslektaşlarını 10 Ekim 2020'de Moskova'da varılan anlaşmalar uyarınca Azerbaycan ve Ermeni taraflarının yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmeye çağırdı. • Rusya Federasyonu Savunma Bakanı General Sergei Shoigu, bugün Türkiye Cumhuriyeti Savunma Bakanı Hulusi Akar ile telefonda görüştü. Rusya ve Türkiye savunma departmanlarının başkanları, Dağlık Karabağ'daki durumun istikrara kavuşturulması konularını tartıştı ve Suriye ve Libya'daki durum hakkında görüş alışverişinde bulundu. • Rusya Savunma Bakanı Myanmar Silahlı Kuvvetleri Baş Komutanı Min Aung Hline ile görüntülü bağlantı görüşmeleri yaptı • Savunma Bakanı, RF Silahlı Kuvvetleri Yüksek Komutanına, Rus Havacılık ve Uzay Kuvvetleri ve Çin Hava Kuvvetleri'nin uzun menzilli havacılık uçakları tarafından ortak hava devriyesi görevlerinin başarıyla yerine getirildiğini bildirdi. • Bugün, Rusya Federasyonu Savunma Bakanı, Ordu Generali Sergei Shoigu ve Çin Halk Cumhuriyeti Savunma Bakanı Albay General Wei Fenghe, Rusya Federasyonu Hükümeti ile Çin Halk Cumhuriyeti arasında anlaşmanın genişletilmesine ilişkin bir Protokol imzaladı. • Çin Halk Cumhuriyeti Hükümeti, balistik füzelerin ve uzay fırlatma araçlarının fırlatılmasıyla ilgili bildirimler hakkında. Anlaşmanın uzatılması, güvenlik alanında öngörülebilirliği artırmak amacıyla Rusya ve Çin'de yaklaşan ve tamamlanan balistik füze ve uzay fırlatma araçlarının fırlatılmasının karşılıklı bildirim rejimini korumayı amaçlıyor. Önceki on yıllık geçerlilik süresi boyunca, belgenin geçerli olduğu teyit edilmiştir. • Rusya Federasyonu ile Çin Halk Cumhuriyeti arasındaki ilişkilerde karşılıklı güven ve açıklığın daha da güçlendirilmesine katkıda bulundu. Anlaşmayı on yıllık bir süre için uzatma kararı, Rusya ve Çin arasında karşılıklı yarar sağlayan ve adil iş birliğinin geliştirilmesine önemli bir katkıdır ve ABD'nin küresel füze savunma sistemlerinin konuşlandırılması bağlamında özel bir önem kazanır. • Asya-Pasifik bölgesinde orta ve daha kısa menzilli kara tabanlı füzeler yerleştirme niyeti. Rusya ve Çin'in savunma departmanları, iki ülkenin silahlı kuvvetleri arasında stratejik temasları ve koordinasyonu daha da geliştirmeyi, mevcut askeri iş birliği mekanizmalarını iyileştirmeyi, bölgesel ve küresel güvenlik sorunlarına ortaklaşa göğüs germek için etkileşimi genişletmeyi planlıyor. • Hükümet başkanları, Rusya-Belarus ticaret ve ekonomik iş birliği ve Birlik Devleti içindeki entegrasyon çabalarıyla ilgili güncel konuları tartıştı. • Başbakanlar, Rusya ve Kazakistan arasındaki ticaret ve ekonomik iş birliğinin yanı sıra Avrasya Ekonomik Birliği içindeki entegrasyon konularını görüştüler. • Rusya Federasyonu Hükümeti, Özbekistan Cumhuriyeti ile stratejik ortaklığı güçlendirmeye özel önem vermektedir. • Rusya ve Kazakistan'daki bazı bölgeler de aktif olarak ekonomik iş birliğini geliştiriyor • Rusya İzlanda, Malta, Meksika, Portekiz ve Suudi Arabistan ile hava trafiğine yeniden başladı • Rusya-Azerbaycan Hükümetlerarası Ekonomik İş birliği Komisyonu Toplantısı • Rusya ile Almanya, Venezuela, Suriye, Tacikistan, Özbekistan ve Sri Lanka arasındaki hava seferleri yeniden başladı • Başbakan Yardımcısı Alexander Novak, Abhazya Cumhuriyeti Başbakan Yardımcısı ve Ekonomi Bakanı Christina Özgan ile bir çalışma toplantısı gerçekleştirdi.

Tablo 102: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Terörizm ve Çatışma algısı	• Rusya Savunma Bakanı ve BM Genel Sekreteri'nin Suriye Özel Elçisi, SAR'da ülke hükümeti tarafından davet edilmeyen yabancı birliklerin varlığından duyduğu endişeyi dile getirdi. • Doğu stratejik yönündeki askeri-politik durum gergin olmaya devam ediyor. Doğu Askeri Bölgesi'nde ortaya çıkan tehditleri etkisiz hale getirmek için bir dizi önlem öngörülüyor. Kuvvet grupları, özellikle önemli sektörlerde sürekli olarak oluşturulmaktadır.
		Modernizasyon Yatırımları	• Rusya Federasyonu Savunma Bakan Yardımcısı Alexei Krivoruchko, Krasnaya Zvezda gazetesine verdiği röportajda şu anda, insansız hava araçlarının yanı sıra düşmanın optik ve optik-elektronik araçlarına karşı koymak için başka lazer sistemleri oluşturmak için çalışmalar devam ediyor dedi. Alexey Krivoruchko, yeni sistemlerin, saldıran hassas silahlarla mücadele için zırhlı araçların ateşli silahlarıyla birlikte çalışacağını da sözlerine ekledi. Ek olarak, insansız hava araçlarının elektronik donanımını devre dışı bırakmak için bir radyo frekansı kompleksi geliştirilmektedir. • Rusya Federasyonu Savunma Bakan Yardımcısı Alexei Krivoruchko, Rusya Savunma Bakanlığı'nın araştırma kompleksini yeniden yapılandırma önlemleri, diğerlerinin yanı sıra, 2022'de gelecek vaat eden bir T-14 tankı, piyade savaş araçlarının (T-15, B-11) oluşturulmasının tamamlanmasını sağlamayı amaçlıyor. • Modernizasyondan sonra, Irkutsk sadece bir Proje 949AM denizaltısı olmayacak, 24 gemi savar füzesi Granit füzesi yerine, 48 temelde yeni Kalibre, Onyx ve Zirkon füzesi kullanabilecek. • 971 Leopard nükleer denizaltı projesi, onarım ve modernizasyonun kızak aşamasını tamamladı. • Sergei Shoigu, "Birliklerin modern silah ve teçhizatla donatılması yüzde 68,2'ye getirildi. Yıl sonunda yüzde 70 hedefine ulaşacak. Aynı zamanda, stratejik nükleer kuvvetlerdeki modernite yüzde 87'yi aşacak. Silahlı Kuvvetlerde silah ve teçhizatın hizmet verilebilirliği yüzde 94'te tutuluyor" dedi. • Ayrıca, tüm füze tugaylarını İskender operasyonel-taktik kompleksi ile yeniden donatmak için büyük ölçekli çalışmalar tamamlandı. 2012'den beri Kara Kuvvetleri, 12 binden fazla modern silah ve teçhizat aldı. • Uzay kuvvetleri ve deniz havacılığı, 1,4 binden fazla uçak ve helikopter aldı. • Savunma Bakanı'nın da vurguladığı gibi, 2020 yılına kadar Silahlı Kuvvetlerin savaş potansiyeli iki katından fazla arttı ve bu da artan askeri tehditler karşısında NATO ile stratejik eşitliği sürdürmeyi mümkün kıldı. • Stratejik Füze Kuvvetleri, yeni füze sistemleriyle sistematik olarak yeniden silahlandırılıyor. 2019 yılında, devlet silahlanma programının bir parçası olarak, Stratejik Füze Kuvvetleri, yaklaşık 100 yeni temel silah ve askeri teçhizat türü aldı. Aynı miktar, 2020 yılı sonuna kadar alınacak ve Stratejik Füze Kuvvetlerinin modern füze sistemlerinin payını %81'e çıkaracak. • Yıl sonuna kadar Rusya Savunma Bakanlığı, 46 adet Su-30SM2 ve Yak-130 uçağı tedariki için iki devlet sözleşmesi imzalayacak. Bu, Rusya Federasyonu Savunma Bakanı, Ordu Generali Sergei Shoigu tarafından Irkutsk bölgesindeki askeri-sanayi kompleksi temsilcileriyle yaptığı toplantıda açıklandı. • Savunma Bakanı, Irkutsk Havacılık Fabrikasında oldukça büyük bir modernizasyonun yapıldığını ve sürmekte olduğunu, yeni üretim tesislerinin ve ek üretim yeteneklerinin ortaya çıktığını kaydetti. • Sergei Shoigu, "Yıl sonuna kadar bölge beş yüzün üzerinde yeni ve modernize ekipman alacak" dedi. Bu, özellikle S-400 kompleksleri için iki uçaksavar füze alayı ve Buk-M1-2 kompleksleri için iki uçaksavar füzesi bölümü olmak üzere 14 oluşumun yeniden donatılmasını mümkün kılacaktır.

Kaynak: Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileri Tablo 102'de gösterilmiştir. Bu durum incelendiğinde Tablo 102'ye göre Rusya 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %2,5 arttırmıştır. Savunma harcamalarındaki bu artış ile savunma yükü %4,3 seviyesine yükselerek savunma yükü bakımından dünyadaki en yüksek 9. ülke konumuna sahip olmuştur. Bölgesel savunma harcamalarındaki payı yaklaşık %16 iken küresel savunma harcamasındaki payı %3,1 olarak gerçekleşmiştir. Savunma ürünleri ticaretinde ihracattaki payı %26 oranında azalarak %14 olarak gerçekleşmiştir. Bu ihracatın detayları Tablo 103'te gösterilmiştir. Ülkenin ithalatı hakkında bir bilgiye erişilememiştir.

Tablo 103: Rusya'nın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Hindistan	30	-18			
Çin	19	-46			
Mısır	14	-41			
Cezayir	14	-			
Kazakistan	8	-13			
Sırbistan	4	72			
BAE	2	0			
Suriye	2	-			
Özbekistan	2	-4			
Nijerya	1	192			

Kaynak: SIPRI,2021 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 103'te görüldüğü üzere Rusya 2020 yılında en çok Hindistan, Çin, Mısır ve Cezayir'e ihracat yapmıştır. 2019 yılında da bu sıralama aynıdır. Rusya 2020 yılında savunma alanında yürüttüğü ticarette, Türkiye'ye yaptığı ihracat oranı 2019 yılında göre yaklaşık %88 oranında azalarak %1 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran ile 2020 yılında ihracat yaptığı ülkeler arasında 6. sıradan 11. sıraya gerilemesine yol açmıştır. 2020 yılında Rusya'nın savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 102'de görüldüğü üzere son yıllarda birçok devlet ile yakın ilişkiler kurmuş özellikle Çin ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Öte yandan modernizasyon yatırımları ve savunma harcamaları ile savunma alanındaki gücünde dikkat çeken bir artış görülmektedir.

Savunma Politikası bakımından incelendiğinde Tablo 102'de de görüldüğü üzere, Rusya Devlet Başkanı Putin yaptığı bir açıklamada "Bugün hareketsiz kalmak kesinlikle kabul edilemez" ifadesini kullanmıştır.

Değişen dünya koşulları ve dengelere karşı silahlı kuvvetlerdeki değişimin hızına işaret ederek bir saniye dahi durulduğunda geride kalabileceklerine dikkat çekmiştir. Savunma Bakanı'nın yaptığı açıklamada da özellikle modernizasyon yatırımlarına ciddi şekilde yoğunlaştığı vemodernizasyon yatırımlarının 2020 yılının sonunda modern silahların birliklerdeki payının %70'in üzerinde olacağı açıklanmıştır. Örneğin savunma bakanının yaptığı açıklamada "Rusya'nın donanma alanında lider olduğu ve bu statüyü korumak için her şeyin yapılacağı ifade edilerek, yüksek teknolojili bir donanma inşa ettiklerini açıklamıştır". Diğer taraftan, yapay zekanın kullanıldığı modern askeri teçhizatın kullanılması, personellerin aktif olarak robotik sistemler ve insansız hava araçlarında yetkinliklerinin arttırılması için eğitimlerin gerçekleştirilmesi gibi birçok yenilik ile birlikte savunma gücünü arttırmıştır. 2020 yılında Rusya'da eğitim ve tatbikatlar %5 oranında artmıştır. Savunma bakanının Tablo 102'de görüldüğü üzere bir açıklamasında ise "tüm bu modern silahların tedariğinin yanı sıra onarım ve modernizasyonları yoluyla savaş yeteneklerinin arttırılacağı" ifade etmiştir. Bu açıklamadan da anlaşıldığı üzere sadece modern silah satın almakla kalınmamış, bakım, onarım ve modernizasyonları için personeller eğitilmiştir. Kısacası, savunma politikaları bakımından Rusya'nın değişen ve gelişen savunma alanlarında modernizasyon yatırımları ile gücünü korumaya, tek bir tehdide karşılık verebilecek konumda olmayı amaçlamaktadır.

Uluslararası ilişkiler bakımından Rusya Tablo 102'de görüldüğü üzere, Mali El Cumhuriyeti, Endonezya, Suriye, İtalya, Sırbistan, ABD, Azerbaycan, İsrail, Hindistan, Vietnam, Kazakistan, Ermenistan, Türkiye, Myanmar ve Çin başta olmak üzere birçok ülke ile 2020 yılında görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu görüşmelerde bölgesel meseleler, terörizm, siber suçlar, yasadışı göçler, İdlib'teki gerginlikler, Suriye'de istikrarın sağlanması, Covid-19 ile mücadele, Dağlık Karabağ, Libya, Sahel bölgesi, Kuzey Afrika ve iç çatışmalar gibi tehditler ele alınırken askeri-teknik iş birlikleri konusunda görüşmeler yapılmıştır. Rusya 2020 yılında Çin ile toplantılar düzenlemiştir. Covid-19 pandemisine rağmen Çin Savunma Bakanı Fenghe iki kez Rusya'ya gelmiştir. Ayrıca ziyaretinde 2020 yılında sadece Rusya'yı ziyaret ettiğini ifade etmiştir. Ülkelerarası askeri ve askeri-teknik iş birlikleri görüşülmüştür. İkili ilişkilerin genişletilmesi hususunda bir protokol imzalanmıştır. Bu protokol balistik füze ve uzay fırlatma araçlarını kapsamaktadır.

Rusya'da siyasi istikrar Putin yönetimi ile devam etmektedir. Ülkenin terörizm ve çatışma algısına bakıldığında Suriye'deki yabancı birliklerin varlığı, Doğu Akdeniz bölgesindeki gerginliklerin yarattığı tehditler öne çıkmıştır. Modenizasyon yatırımları incelendiğinde Tablo 102'de görüldüğü üzere oldukça geniş bir yelpazede modern silah yatırımları yapıldığı görülmektedir. Savunma bakanının yaptığı açıklamada 2020 yılının sonunda birliklerin modern silah ve teçhizatla donatılma oranının %70, stratejik nükleer kuvvetlerdeki modernite oranının %87'i aşacağı, Stratejik Füze Kuvvetlerinin modern füze sistemlerinin payı %81 ifade edilmiştir. Silahlı Kuvvetlerde silah ve teçhizatın hizmet verilebilirliği %94 olduğu bildirilmiştir.

Tablo 104: Covid-19'un Çin'deki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	-6,8	5,3	5,4	-	-	47.7	• Zorunlu karşılık oranı düşürüldü. • Fazla rezervlere ödenen faizler düşürüldü. • Kredi ana faiz oranları düşürüldü. • Uygulanan para politikası ile bankalar küçük firmalara kredi vermeye ikna olmasında önemli rol oynadı. • Küçük ve Orta ölçekli bankalar için kredi-zarar karşılık oranı 20 puan düşürüldü ve düzenleyici değerlendirmelerde finansal katılımın ağırlığı arttırıldı. • KOBİ'lerin kredi geri ödemeleri ertelendi. • Finansman maliyetleri düşürülerek ekonomi desteklendi. Ancak, toparlanma ivme kazandıkça daha tarafsız hale geldi ve gösterge faizi oranını yarım yılı aşkın süredir değiştirmesi.	• Hükümet harcamaları hızla artan halk sağlığı malzeme ve ekipman ihtiyaçlarını destekledi ve Covid-19 tedavisinin maliyetlerini karşıladı. • İlaç ve aşı geliştirmeye yönelik Ar-Ge harcamaları arttırıldı. • En çok etkilenen bölgelerdeki şirketler için indirimli vergi ödemesine geçildi. • GSYH'nin yaklaşık %4'ünü teşvik paketlerine ayırdı. • Sosyal yardımların çerçevesi genişletildi. • Maliye politikaları büyümeyi desteklemiştir.
		2020/2		6,2	5,2	-	-	75.4		
		2020/3		5,9	4,3	-2,9	-1,1	81		
		2020/4	3,2	6,0	3,3	6,8	-10	69.9		
		2020/5		5,9	2,4	3,9	-4,3	81.9		
		2020/6		5,7	2,5	4	-2,4	78.2		
		2020/7	4,9	5,7	2,7	9,3	1,4	78.2		
		2020/8		5,6	2,4	16	4	78.2		
		2020/9		5,4	1,7	2	2,5	71.7		
		2020/10	2,3	5,3	0,5	11	10	54.2		
		2020/11		5,2	-0,5	19	0	61.5		
		2020/12		5,3	0,2	6,6	-4,1	81.9		
	2020 Yılı		2.3	5,6	2,4	4	-6	59		

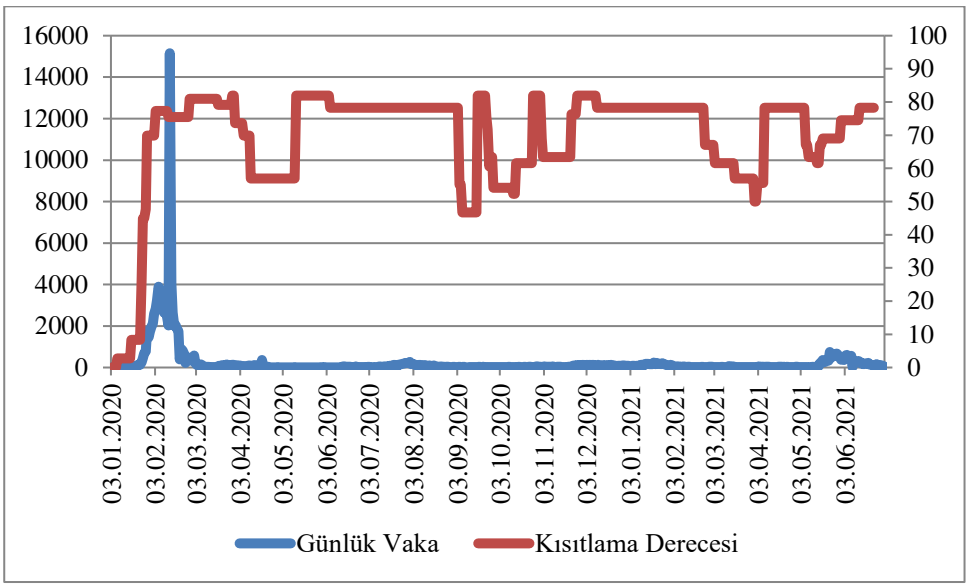
Tablo 104: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalganın Devamı	2021/1	18,3	5,3	-0,3	-	-	78,2	• Para politikasının toparlanma firmaları olarak daha tarafsız hale geleceği varsayılmaktadır. Gösterge faiz oranı yaklaşık bir yıldır değişmedi ve diğer oranlar da nispeten istikrarlı. Halihazırda ortaya çıkmakta olan balonları şişirmemek için emlak piyasasında sıkılaştırma önlemleri alındı. • Çin Halk Bankası, 28 Mart 2021'de tahvil piyasasında kredi notlarının yüksek kaliteli ve sağlıklı gelişimini teşvik eden bir karar taslağı yayınladı ve kredi derecelendirme kuruluşlarını bağımsız üçüncü taraflar olarak sorumlu tutmayı önerdi.	• Çoğu sektörde toparlanma sağlam olduğu için maliye politikası 2020'den daha az destek sağlayacaktır. Yine de, bazı destek önlemleri yürürlükte kalacak. Örneğin, borç moratoryumu vaka bazında uzatılıyor ve krizden etkilenen firmalar toplam 8 yıl boyunca zararlarını devretmeye devam edebilirler. Krizden etkilenen sektör ve bölgelerdeki bazı firmaların daha yavaş toparlanması göz önüne alındığında, kanuniden daha düşük sosyal güvenlik katkı oranları (işsizlik ve iş kazası sigortası için) 2022 Nisan sonuna kadar uygulanabilir. Borç moratoryumu durumunda olduğu gibi, indirimli katkı oranlarının uzatılması otomatik değildir ve bir başvuru sürecine tabidir. Emeklilik yaşının uzatılmasıyla birlikte, çocuk bakım tesisi desteğine ve sürekli öğrenmeye daha fazla fon ayrılması gerekiyor.
		2021/2		5,4	0,2	-	-	67,1		
		2021/3		5,5	0,4	17,7	22,7	56,9		
		2021/4	12,7	5,3	0,9	22,5	31,9	78,2		
		2021/5		5,3	1,3	20,2	39,6	68,9		
		2021/6		5,2	1,1	14,7	23,8	78,2		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Çin Halk Cumhuriyeti, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 104'te Çin'in 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 104'te görüldüğü üzere Çin'de Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde bir dalga oluşturmuştur. Bu dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 118.503 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Bu dalganın seyri ve Çin hükümetinin uyguladığı kısıtlamaların derecesi aşağıdaki Grafik 28'de gösterilmiştir.

Grafik 28: Çin'in Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



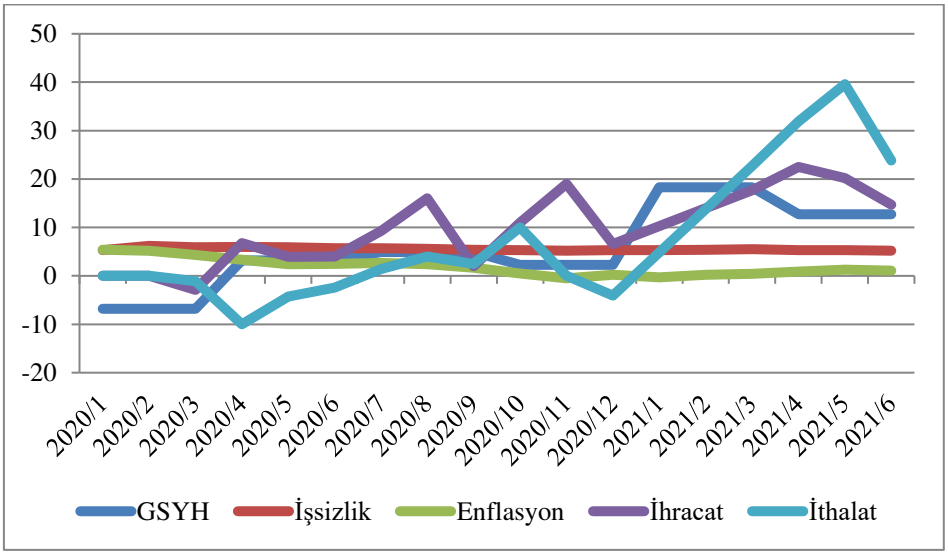
Kaynak: DSÖ, 2021 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bilindiği üzere, Covid-19 virüsü Çin'in Hubei eyaletindeki Wuhan'da tanımlanmıştır. 2002 yıllarında meydana gelen SARS salgınını deneyimleyen ülke Covid-19'a karşı hemen karantina uygulamalarını devreye almıştır. Bu karantina kısıtlamaları özellikle Hubei eyaletinde şiddetli bir şekilde uygulanmıştır. Covid-19'un ilk olarak Çin'de tanımlanması ve uygulanan kısıtlamalar nedeniyle Dünya'daki yayılışından farklılaşmıştır.

Grafik 28 ve Tablo 104'te görüldüğü üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede ilk vakanın tespit edilmesinin ardından %80 şiddetinde kısıtlamalara gitmiştir. Örneğin, etkinliklerin yasaklanması, okullar ve üniversitelerin kapatılması, işletilmesi ülke için zorunlu olmayan işletmelerin (eğlence, hizmet, restaurant, kültürel tesisler) faaliyetleri durdurulması gibi geniş hareket kısıtlamaları getirilmiştir. Bu kısıtlamaların neticesinde ülke ekonomisi 2020'nin ilk çeyreğinde derinden etkilenerek GSYH yaklaşık %7 oranında azalmıştır. İşsizlik oranları %6'lara çıkmıştır. Mart ayının ortasından yılsonuna kadar Çin'de yeni vaka sayıları genelde tek haneli bazen de çift haneli olsa da kısıtlama derecesi yüksek kalmış olmasına rağmen, yıllık düzeyde ekonomisi en çok büyüyen ülke konumuna ulaşmıştır. Aynı zamanda ticari boyutta Tablo 104'te görüldüğü üzere geçen yıla göre ay bazında olağanüstü bir etki görülmemektedir.

Covid-19'un Çin ekonomisini ilk çeyrekte böylesine derin etkiler yaratmasına karşılık hem hükümet hem de federal banka birçok destek paketi oluşturmuştur. Hükümet tarafından uygulanan maliye politikaları kapsamında sosyal yardım paketleri oluşturulmuştur. Ülkede Covid-19 vakalarının azalması ile ekonomiyi güçlendirmek için GSYH'nin %4'ünü teşvik programlarına ayırmıştır. Ayrıca, Covid-19'a karşı aşı ve ilaç geliştirmeye yönelik Ar-Ge yatırımlarını arttırmıştır. Covid-19'un ilk üç ay içerisinde derin etkiler yaratmasına rağmen maliye politikaları tüm yıl boyunca ekonominin büyümesini desteklemiştir. Para politikaları da yılın ilk yarısında maliye politikalarını destekleyerek, ekonominin toparlanmaya başlamasıyla tarafsız bir hale dönmüştür. Yılın ilk döneminde zorunlu karşılık oranları, faizler, kredi-zarar karşılık oranları düşürülmüştür. Merkez Bankası, ülkedeki küçük ve orta ölçekli bankaları korumayı gözetmiştir. Bu yolla dolaylı olarak bankaların kredi desteği verebilmesi sağlanmıştır. Uygulanan bu para ve maliye politikaları ile hükümetin uyguladığı kısıtlamalar ile hem pandeminin seyri kontrol altına alınabilmiş hem de makro-ekonomik açıdan iyileşmeler görülmüştür. Tablo 104'te görüldüğü üzere Çin'de ikinci çeyrek ile birlikte ekonomi toparlanmaya ve büyümeye başlamıştır. 2021 yılının ilk yarısında da makro-ekonomik açısında sürekli iyileşmeler görülmektedir. Tablo 104'te de görüldüğü üzere, GSYH ilk çeyrekte %18 ikinci çeyrekte %12 oranında artmıştır. İşsizlik yavaş yavaş düşmeye devam etmektedir. Enflasyon açısından yükselme görülmekle birlikte bu oran %1 seviyelerindedir. Ticari yapısı ivme kazanmıştır. 18 aylık dönemi içeren bu makro-ekonomik göstergeler Grafik 29'da gösterilmiştir.

Grafik 29: Çin'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Çin Halk Cumhuriyeti, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 105: Covid-19'un Çin Savunma Sanayisine Etkileri

İncelenen Kriterler ve Açıklamalar														
Dönem	**Sayısal Kriterler**		**Savunma Harcaması (milyar dolar)**	**Değişim (%)**	**Savunma Yükü**	**Değişim (%)**	**Bölgesel Savunma Payı**	**Değişim (%)**	**Küresel Harcamadaki Payı**	**Değişim (%)**	**İhracattaki Payı**	**Değişim (%)**	**İthalattaki Payı**	**Değişim (%)**
			252	1.9	1.7	0	48	2,1	13	4	3,3	-39	3,5	-30
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	**Sayısal Olmayan Kriterler**	**Savunma Politikaları**	• Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang, "2027'de asırlık ordunun hedefine ulaşmasını sağlamak" Birincisi, bir asırlık ordu kurma hedefine ulaşmak için mekanizasyon, bilişim ve istihbarat entegrasyonunu ve gelişimini hızlandırmak gerekiyor. İkincisi, ordu için yüzyıllık mücadelenin amacını gerçekleştirmek, askeri teorinin modernizasyonunu, askeri organizasyonun modernizasyonunu, askeri personelin modernizasyonunu ve silah ve teçhizatın modernizasyonunu hızlandırmayı gerektirir. Üçüncüsü, bir asırlık ordu kurma hedefine ulaşmak için önce kalite ve önce verimlilikte ısrar etmek gerekir. Dördüncüsü, bir asırlık ordu kurma hedefine ulaşmak için, ulusal savunma gücünün ve ekonomik gücün eşzamanlı olarak iyileştirilmesini teşvik etmek gerekir. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang, Çin Halk Kurtuluş Ordusu Müşterek Harekat Planı , Önceki savaş doktrinleriyle karşılaştırıldığında, yeni yayınlanan "Çin Halk Kurtuluş Ordusu Ortak Operasyonları Anahattı" gelecekteki savaşların yasalarını anlamak ve gelecekteki savaşı tasarlamak için yeni bir bakış açısı kullanıyor. • Askeri eğitime büyük önem veren Başkan Xi, eğitim seferberliği emri çıkarmak için 1 Nolu Askeri Komisyon Belgesini imzaladı, Merkez Askeri Komisyonun Askeri Eğitim Konferansına katıldı ve tüm subay ve subayları yönlendiren ve motive eden önemli bir konuşma yaptı. Geçen yılın aynı dönemine kıyasla, ordunun irtifa eğitimi yaklaşık %30 arttı ve gece eğitimi yaklaşık %10 arttı. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang, On Üçüncü Ulusal Halk Kongresi'nin Üçüncü Oturumu tarafından gözden geçirilen ve onaylanan bütçeye göre, 2020'de merkezi düzeyde ulusal savunma harcamaları bütçesi, ılımlı ve istikrarlı bir büyümeyi sürdürmeye devam ederek bir önceki yıla göre %6,6 artacak. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang, Uçak gemisi tabanlı savaş pilotu, uçak gemisinin savaş sisteminin en kritik ve temel unsuru ve denizde ve havada kazanmak için önemli bir güçtür. Son yıllarda Deniz Kuvvetleri, Merkez Askeri Komisyonu'nun kararlarını ve konuşlandırmalarını kararlılıkla uygulamıştır. Taşıyıcı tabanlı savaş uçağı personelinin eğitimine hız vermeyi her zaman Donanmanın dönüşümü ve inşası için önemli bir konu olarak görmüştür. • "Milli savunma, ülkenin bekası ve kalkınması için güvenlik garantisidir." • "Çin Halk Cumhuriyeti Ulusal Savunma Yasası" gözden geçirildi ve onaylandı. Aynı gün, Başkan Xi Jinping, 1 Ocak 2021'de yürürlüğe girecek olan 67 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ni imzaladı ve ilan etti. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Tan Kefei, Çin, savunma amaçlı bir ulusal savunma politikası izliyor ve ortak, kapsamlı, işbirlikçi ve sürdürülebilir bir güvenlik konseptine bağlı. Çin'in ulusal savunma inşası ve gelişimi her zaman dünya barış güçlerinin büyümesi olmuştur ve Çin ordusu her zaman dünya barışını ve istikrarını korumak için sadık bir güç olmuştur. • Çin Halk Kurtuluş Ordusu'nun Sivil Personel Yönetmeliği ve ilgili politika ve yönetmeliklere uygun olarak, ordu inşaatına hizmet edecek üstün sosyal yetenekleri işe almak için 2020'de tüm ordu topluma sivil personel almaya başladı. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang, Güçlü bir ülkenin güçlü bir ordusu olmalıdır ve güçlü bir ordu ulusal güvenliği sağlayabilir. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang Çin, BM Şartı'nın amaçlarını ve ilkelerini sıkı bir şekilde savunur, BM'nin merkez olduğu uluslararası sistemi ve uluslararası hukuka dayalı uluslararası düzeni sıkı bir şekilde korur ve dünyanın dört bir yanındaki ülkelerle uluslararası hukukun temel normlarına uygun olarak değişim ve iş birliği yapar.											

Tablo 105: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Sözcüsü Ren Guoqiang, Çin'i çevreleyen bölgelerdeki güvenlik durumunun genel olarak barışçıl ve istikrarlı olduğunu belirtmek gerekir. Çin her zaman komşuları için ortak bir geleceğe sahip bir topluluk inşa etmeye odaklanmış, her zaman komşu ülkelerle "komşularla iyi olma ve komşularla ortaklık kurma" diplomatik politikasını izlemiş, komşu ülkelerle kapsamlı bir şekilde dostane ve iş birliğine dayalı ilişkiler geliştirmiş ve anlaşmazlıkları çözmeyi taahhüt etmiştir. • Çin, kararlı bir şekilde savunmacı bir ulusal savunma politikası izlemiş, barışçıl kalkınma yoluna bağlı kalmıştır ve insanlık için ortak bir geleceğe sahip bir topluluk inşa etmeye kararlıdır. • Güçlü bir ülkenin güçlü bir ordusu olmalıdır ve güçlü bir ordu ulusal güvenliği sağlayabilir. Milli savunma güneş ışığı ve hava kadar önemlidir, farkında olmadan faydalanmak, kaybetmek hayatta kalmak zordur. Şu anda uluslararası güvenliğin karşı karşıya olduğu istikrarsızlık ve belirsizlik daha belirgin hale geldi. • Çin'in Çin-Hindistan sınır sorununu çözme konusundaki tutumu açık, tutarlı ve samimidir. Her zaman anlaşmazlıkları diyalog ve müzakere yoluyla çözmeye ve Çin ile Hindistan arasındaki ilişkilerin genel durumunu korumaya kararlı olmuştur.
		Uluslararası İlişkiler	• Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Tan Kefei, Elinde çekiç olan kişi çiviye benzer. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bazı insanlar, eski Soğuk Savaş zihniyetine ve dar sıfır toplamlı oyunlar kavramına sarılıyor, diğer ülkeleri tehdit olarak varsayıyor, uluslararası adalet ve aksiyomları göz ardı ediyor, sık sık anlaşmazlıkları ve çatışmaları kışkırtıyor ve uluslararası sistemi ve uluslararası düzeni etkiliyor. • İki ordu arasındaki ilişki, ABD'nin olumsuz sözleri ve eylemleri nedeniyle bozuldu ve bazı sarsıntılar yaşadı, ancak iki taraf stratejik iletişim ve risk kontrolünü sürdürdü ve iki ordu arasındaki ilişki genel olarak istikrarlıydı. Çin, Çin ve ABD silahlı kuvvetleri arasındaki ilişkiye her zaman büyük önem vermiştir. İki ordu arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde gelişmesini sağlamak, Çin ve ABD'nin ortak çıkarları ve uluslararası toplumun da ortak beklentisidir. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang Bu Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bazı insanların eski rutinleri vardır. Önce "düşman" yaratır ve "tehdit" yaratır, sonra içeride para ister, dışarıda hegemonya ve hegemonya için uğraşır. Hile eski olsa da kalbi uğursuzdur. Tamamen Soğuk Savaş zihniyeti ve sıfır toplamlı oyunun tipik bir örneğidir. Performans barışçıl kalkınma, iş birliği ve kazan-kazan iş birliği zamanlarının eğilimine tamamen aykırıdır. Buna şiddetle karşıyız • Çin'in Çin ve ABD silahlı kuvvetleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine her zaman önem verdiğidir. İki ordu arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde gelişmesinin sürdürülmesi Çin ve ABD'nin temel çıkarları içinde olduğu gibi uluslararası toplumun da ortak beklentisidir. ABD ve Çin'in yarı yolda buluşacağını, çatışmasızlık, çatışmama, karşılıklı saygı ve kazan-kazan iş birliği ilkelerini destekleyeceğini, karşılıklı anlayışı geliştireceğini, yanlış anlamalardan ve yanlış yargılardan kaçınacağını, iş birliğine odaklanmaya devam edeceğini umuyoruz. • 2020 yılında Başkan Xi Jinping ve Devlet Başkanı Putin'in stratejik rehberliğinde Çin ile Rusya arasındaki askeri ilişkiler üst düzeyde işlemeye devam edecek ve üst düzey alanlarda bir dizi iş birliği gerçekleştirilecek. • Çin ve Pakistan her türlü hava koşulunda stratejik ortaklardır. Çin-Pakistan ilişkilerinin en iyisi yoktur, sadece daha iyidir. Son yıllarda, iki ülke liderlerinin stratejik rehberliği altında, iki taraf çeşitli alanlarda iş birliğini sürekli olarak güçlendirdi, birbirlerinin temel çıkarlarını ilgilendiren konularda birbirlerini sıkıca destekledi ve ortak bir geleceğe sahip daha yakın bir Çin-Pakistan topluluğu yarattı. • Çin ve Hindistan silahlı kuvvetleri arasındaki komutan düzeyindeki görüşmelerin sekizinci turundan bu yana, iki taraf cephe birliklerinin geri çekilmesine odaklandı ve istişareleri sürdürdü, birliklerin yönetimini ve kontrolünü ve bölgedeki durumu güçlendirdi. • Çin ve Rus orduları, üst düzey değişimleri, salgın önleme ve kontrolü, ortak tatbikatları ve diğer değişim ve iş birliği alanlarını derinleştirmeye, stratejik koordinasyonu ve karşılıklı desteği güçlendirmeye ve iki ordu arasındaki ilişkinin sürekli üst düzey işleyişini teşvik etmeye devam ediyor.

Tablo 105: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• 2018 yılında kuruluşundan bu yana Çin ve Japon savunma teşkilatları arasındaki deniz-hava irtibat mekanizması genel olarak iyi işliyor ve Doğu Çin Denizi'nde barış ve istikrarın korunmasında olumlu bir rol oynadı. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Wu Qian, Kalwan Vadisi'ndeki çatışmadan bu yana Çin ve Hindistan, askeri ve diplomatik kanallar aracılığıyla çok sayıda iletişim turu gerçekleştirdi. Her iki tarafın aktif çabaları sayesinde, iki ülke arasındaki cephe güçlerinin geri çekilmesinde ilerleme kaydedildi. İki taraf, iki ülke liderlerinin önemli fikir birliğini ve ilgili anlaşmaları ve anlaşmaları takip etmeyi, askeri ve diplomatik kanallar aracılığıyla diyalog ve iletişimi sürdürmeyi, Çin-Hindistan sınır durumunun daha fazla gevşemesini ve soğumasını teşvik etmeyi, kalanları uygun şekilde ele almayı kabul etti. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang, Salgına karşı küresel mücadelenin kritik anında Çin, Çin ve Rus orduları arasındaki stratejik iş birliğini daha da güçlendirmeyi, askeri eğitim alanında pratik iş birliğini derinleştirmeyi ve uluslararası askeri yarışmalara katılmak üzere Rusya'ya ekipler gönderdi. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang: Çin, Latin Amerika'daki salgının gelişimine yakından ilgi gösterdi. Çin ve Latin Amerika, salgına karşı mücadelede birbirlerine yardım ettiler ve aralarındaki derin dostluğu gösterdiler. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Wu Qian: Rusya Savunma Bakanı Shoigu'nun daveti üzerine, Devlet Danışmanı ve Savunma Bakanı Wei Fenghe, Sovyet Vatanseverlik Savaşı'nın zaferinin 75. yıldönümünü anan askerî geçit törenine katılmak için 23-25 Haziran tarihleri arasında Rusya'ya gitti. Dünyanın salgınla mücadele için birlikte çalıştığı bu kritik anda, bu ziyaret Çin ve Rus orduları arasındaki karşılıklı güven ve iş birliğini daha da derinleştirecek ve Çin ile Rusya arasındaki kapsamlı stratejik iş birliği ortaklığının derinlemesine gelişimini teşvik edecektir. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Wu Qian: Son zamanlarda, ABD savunma bakanlığı liderleri gerçekleri görmezden geldiler, sözde "Çin tehdidini" abarttılar, bölgesel devlet ilişkilerini körüklediler ve Çin'in salgın karşıtı çabalarını damgaladılar. Buna karşı güçlü memnuniyetsizliğimizi ve katı muhalefetimizi ifade ediyoruz • Wu Qian: Covid-19'un patlak vermesinden bu yana, ABD savunma bakanlığı liderleri de dahil olmak üzere bazı Amerikalı politikacılar, Çin'i damgalamak amacıyla sürekli olarak Çin'e saldırdı. Çin buna şiddetle karşı çıkıyor. • Çin ve Rusya'nın iki savunma bakanı, Çin ile Rusya arasında balistik füzelerin fırlatılmasının karşılıklı olarak bildirilmesine ilişkin anlaşmanın ortaklaşa ilan edilmesi için bir video konferans düzenlendi. Uzay taşıyıcı roketleri, Çin ve Rusya arasındaki stratejik iş birliğini daha da güçlendirmek için geçerlilik süresini 10 yıl uzatacak; salgın önleme ve kontrol alanında, Çin ve Rus orduları liderleri aracılığıyla mektup ve materyal alışverişinde bulundular. • Çin, salgın karşıtı, ortak tatbikatlar, ekipman ve teknoloji ve iki ordu arasındaki ilişkiyi daha yüksek bir seviyeye taşımak için lojistik destek alanlarında iş birliğini güçlendirmeye devam etmek için Pakistan ile çalışmaya istekli.
		Terörizm ve Çatışma Algısı	• Çin tarafı, Güney Çin Denizi'nin büyük güçler ile yaygın bir savaş gemisi denizi arasında bir oyun denizi haline gelmemesi gerektiğine inanıyor. Şu anda Çin ve ASEAN ülkelerinin ortak çabalarıyla Güney Çin Denizi'ndeki durum genel olarak istikrarlı. Bölge dışından ülkeler güçlerini göstermek, ortalığı karıştırmak, gerginlik yaratmak için ta Güney Çin Denizi'ne kadar gittiler. Güney Çin Denizi'nin "askerileştirilmesinin" temel nedenleri bunlardır. Çin ordusu, ulusal egemenliği, güvenliği ve kalkınma çıkarlarını kararlılıkla korumak ve Güney Çin Denizi'nde barış ve istikrarı kararlılıkla sürdürmek için gerekli önlemleri alacaktır. • Çin, ABD ile Tayvan arasında her türlü resmi değişime ve askeri temasa kesinlikle karşı çıkıyor. Ulusal gençleşme ve ulusal yeniden birleşme, genel eğilim, doğruluk ve halkın özlemleridir. DPP yetkilileri yabancıların özsaygılarını gasp etmeye ve zorla "bağımsızlık" planı yapmaya çalıştı. Anavatanın kutsal topraklarını hiç kimsenin ve hiçbir gücün işgal etmesine ve bölmesine asla izin vermeyeceğiz. Böyle ciddi bir durum meydana geldiğinde, Çin Halk Kurtuluş Ordusu kesinlikle ona kafa kafaya saldıracak ve ulusal egemenliği ve toprak bütünlüğünü kararlılıkla savunacaktır. • Millî Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ülkemin güvenlik ortamı değişti. Dünya hegemonyacılığı, güç politikaları ve tek taraflılık zaman zaman yükseldi. Terörist güçler ve ayrılıkçı güçler yaygın ve ulusal güvenlik yeni zorluklar ve tehditlerle karşı karşıya kalıyor.

Tablo 105: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Terörizm ve Çatışma Algısı	• Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang ABD'nin Tayvan'a silah satışı, Tek Çin ilkesini ve üç Çin-ABD Ortak Bildirisi'ni, özellikle de "17 Ağustos" Bildirisi'nin hükümlerini ciddi şekilde ihlal ediyor. Çin'in içişlerine ciddi şekilde müdahale ediyor, Çin'in egemenlik ve güvenlik çıkarlarını ciddi şekilde baltalıyor Çin, iki silahlı kuvvet arasındaki ilişkiye ve Tayvan Boğazı'nın barış ve istikrarına şiddetle karşı çıkıyor. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang Tayvan sorunu, Çin'in egemenliği ve toprak bütünlüğü ile Çin'in temel çıkarlarını ilgilendiriyor. Çin, ABD'yi Tayvan'a silah satış planını derhal iptal etmeye, ABD-Tayvan askeri ilişkilerini durdurmaya ve Tayvan ile ilgili meseleleri iki ordu arasındaki ilişkilere ve ülkenin barış ve istikrarına ciddi sonuçlara yol açmamak için temkinli bir şekilde ele almaya şiddetle çağırıyor. Tayvan Boğazı. ABD, uluslararası ilişkilerin temel normlarını görmezden gelir, verdiği sözleri tutmaz ve pervasız davranırsa, Çin kararlılıkla savaşacaktır. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang "Tayvan'ın bağımsızlığı" ayrılıkçı güçleri, Tayvan'ı Çin'den hangi adla ve ne şekilde olursa olsun ayırmaya cüret ederse, onu ne pahasına olursa olsun kararlılıkla yeneceğiz. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Wu Qian: Mevcut Çin-ABD ilişkileri, diplomatik ilişkilerin kurulmasından bu yana son derece ciddi ve karmaşık bir durumla karşı karşıya. Bir süredir ABD, Çin'in egemenliğini ve güvenliğini ciddi şekilde baltalayarak ve iki ülke ile iki ordu arasındaki ilişkilere ciddi şekilde zarar vererek sorunları kışkırtmaya devam etti. Çin ne ABD ile dans edecek ne de ABD'nin oyun oynamasına izin verecek. Ulusal egemenliğimizi, güvenliğimizi ve kalkınma çıkarlarımızı sağlam bir şekilde savunmak için güçlü önlemler aldık. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang: ABD, Güney Çin Denizi meselesinin tarihsel perspektifini ve nesnel gerçeklerini göz ardı ederek, ABD'nin Güney Çin Denizi'ndeki egemenlik meselesinde tavır almama taahhüdünü açıkça ihlal etmiş, Çin'i haksız yere ve yersizce suçlamış, bölgesel ilişkileri kışkırtmış ve Güney Çin Denizi'ne tatbikatlar için "çifte uçak gemisi" gönderdi. Bu, ABD'nin "hegemonyasını" tamamen ortaya çıkardı. Zihniyet", çifte standart. ABD, Güney Çin Denizi sorununun sözde "hakemi" olduğunu iddia ediyor. Aslında Güney Çin Denizi'nde barışı bozan, bölgesel iş birliğini bozan ve devlet ilişkilerini kışkırtan bir ülkedir. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang: ABD, Hint-Pasifik bölgesinde çok sayıda yüksek hedefli askeri tatbikat yaptı, kuralları değiştiren silah ve teçhizatı konuşlandırdı ve hatta Çin'i kontrol altına almak için bariz bir şekilde "çeteler kurdu". ABD'yi dünya barışını bozan, bölgesel istikrarı bozan ve devletler arası ilişkileri kışkırtan biri olmaktan vazgeçmeye çağırıyoruz. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Wu Qian: Çin tarafı, Asya-Pasifik bölgesinde ABD'nin orta menzilli füzelerinin konuşlandırılmasına kesinlikle karşı çıkıyor. ABD konuşlandırmada ısrar ederse, bu Çin'in "kapısında" bir provokasyondur, Çin asla boş boş oturmayacak ve kararlı bir şekilde buna karşı koymak için gerekli tüm önlemleri alacaktır. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Wu Qian: Bir dönem ABD, Avustralya gibi bölge dışındaki bazı ülkeler askeri varlıklarını güçlendirmek için Güney Çin Denizi'nde sık sık askeri faaliyetlerde bulunmuşlardır. Bu uygulama Güney'in güvenliğine ve istikrarına elverişli değildir. Çin Denizi Buna kesinlikle karşıyız. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang: Amerika Birleşik Devletleri uzun süredir büyük ölçekli, organize ve ayrım gözetmeyen siber hırsızlık, gözetim ve yabancı hükümetlere, işletmelere ve bireylere yönelik saldırılar gerçekleştirerek uluslararası hukuku ve uluslararası ilişkilerin temel normlarını ihlal ediyor. • Amerika Birleşik Devletleri gibi birkaç ülkenin son zamanlarda birçok kez "Çin tehdidini" abarttığını ve Çin'e denizcilik meseleleri ve diğer meseleler hakkında kasten iftira attığını fark ettik. Bu konudaki güçlü memnuniyetsizliğimizi ve katı muhalefetimizi ifade ediyoruz. • Son zamanlarda Japonya, uluslararası ilişkilerin temel normlarını görmezden geldi, Çin'in içişlerine büyük ölçüde müdahale etti, sözde "Çin askeri tehdidini" kasten abarttı ve Çin'i mesnetsizce meşru denizcilik faaliyetleriyle suçladı. • ABD'nin Tayvan'a silah satışı, tek Çin ilkesini ve üç Çin-ABD ortak bildirisinin hükümlerini ciddi şekilde ihlal etti ve "Tayvan'ın bağımsızlığı" ayrılıkçı güçlerine ciddi bir yanlış sinyal gönderdi. • Son zamanlarda Avustralya bir dizi kışkırtıcı eylemde bulundu ve hatta bazı kişiler Tayvan ile ilgili konularda çatışmayı kışkırttı ve savaş tehdidini abarttı. Bu yaklaşım son derece sorumsuzca. Çin güçlü memnuniyetsizliğini ve buna karşı katı muhalefetini ifade ediyor.

Tablo 105: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Modernizasyon Yatırımları	• Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Wu Qian: Çin Donanmasının ilk Type 075 amfibi hücum gemisinin seyir testinin ilk aşamasını başarıyla tamamladığını doğrulayabilirim. Gemi, güçlü amfibi operasyonları ve çeşitlendirilmiş görevleri yerine getirme kabiliyeti ile ülkem tarafından bağımsız olarak geliştirilen ilk amfibi hücum gemisi tipidir. • Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang: Yıllık test planı düzenlemesine göre, Çin Donanması, Shandong gemisini deniz denemeleri yapmak ve ilgili konularda eğitim vermek üzere organize ediyor. Bu eğitimin amacı, silah ve teçhizatın performansını test etmek, uçak gemisi eğitim seviyesini geliştirmek ve birliklerin görev görevlerini yerine getirme yeteneğini daha da geliştirmektir.

Kaynak: Çin Halk Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 105'e göre incelenen diğer bir durum olan Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileridir. Bu durum incelendiğinde SIPRI 2020 verilerinden hareketle oluşturulan Tablo 105'e göre Çin 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %1,9 arttırmıştır. Ancak, Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang 5 Mayıs 2020 tarihinde yaptığı açıklamaya göre Çin 2020 yılında savunma harcamasını geçen yıla göre %6,6 oranında arttırmıştır. Bu farklılaşmanın ana sebebi Çin'in kurumsal yönetişim açısından şeffaf olmamasından dolayı kaynaklanmaktadır. SIPRI verilerine göre, savunma yükü %1,7 olarak sabit kalmıştır. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı ve bölgesel savunma harcamasındaki payı artmıştır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %39 oranında ithalatını ise %30 oranında azalmıştır. Bu ticari boyutun detayı Tablo 106'da gösterilmiştir.

Tablo 106: Çin'in Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Pakistan	71	30.5	Rusya	74	-46
Nijerya	7,5	-	Fransa	12	-22
Angola	5,5	180	Ukrayna	9,7	0
Suudi Arabistan	5,3	0	İngiltere	2,5	0
Bangladeş	3,5	-166	Almanya	1,8	0
Endonezya	2,1	-24			
Sırbistan	1,4	-			
BAE	1,4	-8,3			
Tayland	1,2	-90			
Cezayir	0,4	-87			

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 106'da görüldüğü üzere Çin 2020 yılında İhracatının %71'ini Pakistan'a yapmıştır. Bu oran geçen yıla göre yaklaşık %30 artmıştır. Çin ile Türkiye arasında 2020 yılında bir ticaret yapılmamıştır. Çin Türkiye'ye en son 2012 yılında ihracat yapmıştır. Bu ihracatın oranı da yaklaşık %3'tür. Diğer taraftan uzun yıllardır Çin Türkiye'den ithalat yapmamaktadır. 2020 yılında Çin'in ithalat yaptığı ülkelerin en büyük payını Rusya %74 oranı ile oluşturmaktadır. Ayrıca, Çin 2020 yılında sadece 5 ülkeden ithalat yapmıştır. 2020 yılında Çin'in savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 105'te de görüldüğü üzere Çin'in 2027'de yani kuruluşunun 100. yılında "asırlık ordu hedefine ulaşmak" için politkalar uyguladığı, Rusya, Pakistan ve Latin Amerika ile sıkı bir diyalog ve iş birliği sürdürdüğü ve bunun yanı sıra ABD'nin tüm kuralları ihlal ederek, sıfır toplamlı oyunları ve çatışmaları kışkırtıcı politikalarına rağmen yapıcı bir tutum ile her iki ülkenin ve dünyanın çıkarlarına paralel kazan-kazan mantığını uygulamayı arzuladıkları görülmüştür.

Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Guoqiang'ın yaptığı açıklamada 2027'de asırlık ordu hedefine ulaşma hedefinin altı çizilmiştir. Bu hedefe gidilecek 4 temel yol gösterilmiştir. Öncelikli istihbarat ve bilişim entegrasyonunu ve gelişimi hızlandırmak ardından, askeri personelden teçhizata tüm alanları modernize etmek, önce kalite ve önce verimlilikte ısrar etmek ve son olarak ulusal savunma gücünün ve ekonomik gücün eş zamanlı olarak iyileştirilmesinin teşvik edilmesi gerektiğini söyledi. Bu hedef yolunda Çin Halk Kurtuluş Ordusu Müşterek Harekat Planı, 1 Nolu Askeri Komisyon Belgesini, Çin Halk Cumhuriyeti Ulusal Savunma Yasası gibi temel değişimlere olanak sağlayan plan ve yasalar oluşturuldu.

Milli Savunma Sözcüsü Kefei yaptığı bir açıklamada "Milli savunma, ülkenin bekası ve kalkınması için güvenlik garantisidir" ifadelerini kullanmıştır. Diğer bir sözcü Guoqiang ise güçlü bir ülkenin güçlü bir ordusu olmalıdır ve güçlü bir ordu ulusal güvenliği sağlayabilir vurgusu yapmıştır. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere Çin Milli Savunma'ya çokça önem vermektedir. Savunma politikaları esasında savunma amaçlı bir ulusal savunma politikası izlediklerini Milli Savunma Bakanlığı sözcüsü ifade etmiştir. Çin ordusunun her zaman dünya barışını ve istikrarını korumak için sadık bir güç olduklarını ve hatta bu duruma örnek olarak Çin'i çevreleyen bölgelerdeki mevcut güvenlik durumunun genel olarak barışçıl ve istikrarlı olduğundan anlaşıldığı ifade edilmiştir.

2020 yılında Çin'in uluslararası ilişkileri incelendiğinde Rusya, ile sıkı bir iş birliği yaptığı Tablo 105'te de görülmektedir. Rusya ile stratejik iş birliklerini güçlendirmeyi amaçlamışlardır. Diğer taraftan Pakistan ile ilişkileri giderek artmaktadır. Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Kefei yaptığı bir açıklamada Pakistan ile ilişkileri hakkında en iyisi yoktur sadece daha iyisi olabilir şeklinde bir ifade kullanmıştır. Diğer taraftan ABD'nin son yıllarda artan anlaşmazlıklar ve Çin üzerinden yürüttüğü politikalar sonucu Milli Savunma Bakanı Sözcüsünün yaptığı açıklamalarda, elinde çekiç olan kişi çiviye benzer ifadesi kullanmıştır. ABD'nin halen eski soğuk savaş zihniyetine ve sıfır toplamlı oyunlara sarıldığını, diğer ülkeleri tehdit olarak gördüğünü, çatışmaları kışkırttığını ve uluslararası ilişkileri bozduğunu dile getirmiştir. Ayrıca Guoqiang ABD'nin “eski rutinlerini olduğunu ifade ederek, önce düşman yaratırlar sonra tehdit yaratırlar ve para isterler böyle bir hegemonya için sürekli uğraşırlar” şeklinde bir açıklama yapmıştır. Her ne kadar ABD'nin böyle bir tutumu olsa da Çin yönetimi ABD silahlı kuvvetleri arasındaki ilişkinin her zaman geliştirilmesine önem verdiği Tablo 105'te anlaşılmaktadır. Terörizm ve çatışma algısı incelendiğinde yine ABD'nin uyguladığı politikalar öne çıkmaktadır. ABD'nin Çin'in egemenliğini ciddi şekilde baltaladığı, Güney Çin denizindeki uygulamaları, Hint-Pasifik bölgesindeki tatbikatları, Asya-Pasifik bölgesine yerleştirilen orta menzilli füzeleri ve Tayvan ile silah anlaşmalarından dolayı Çin ABD'nin uluslararası hukuku çiğneğini düşünmektedir.

Tablo 107: Aviation Industry Corporation of China

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri							67.911	-
Savunma Geliri							25.468	2
Ar-Ge Yatırımı							-	-
İstihdam Sayısı							400.000	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Faury, Aviation Industry Corporation Of China'nın Covid-19 salgını sırasında Airbus'ın Çin'deki tedarik zincirinin yeniden başlatılmasına verdiği desteği kabul etti ve Airbus'ın salgının etkisinin üstesinden gelmek, üretimi istikrarlı tutmak ve gelecekte Çin ile iş birliğini güçlendirmeye devam etmek için çaba göstereceğini söyledi.							
Çeşitlenme Stratejisi	• 23 Aralık'ta Aviation Industry Corporation Of China Capital yöneticileri, tedarik zinciri finansmanı, havacılık yüksek teknolojisi, varlık yönetimi, varlık yönetimi gibi bir dizi alanda daha fazla ortaklık hedefleyerek Pekin'de Zhuhai Huafa Group ile bir araya geldi. Aviation Industry Corporation Of China Capital altında bir güven işi olan Aviation Industry Corporation Of China Trust, yıllardır Zhuhai Huafa ile ortaktır. Son toplantının iki taraf arasındaki ortaklığı güçlendirmesi ve genişletmesi bekleniyor. • 21 Aralık'ta Aviation Industry Corporation Of China, Jilin, Changchun'daki Jilin Üniversitesi ile stratejik bir ortaklık kurdu. Ortaklık anlaşması kapsamında, iki taraf yetenek geliştirme ve inovasyon araştırmalarında iş birliğini artıracak. • 17 Eylül'de Aviation Industry Corporation Of China ve Airbus ortaklaşa bir yıllık stratejik koordinasyon toplantısı düzenledi. İki taraf, ortaklık stratejisini tartıştı ve karşılıklı iş birliğini daha da genişletmeyi ve derinleştirmeyi amaçlayan ortak programların ilerlemesini destekledi. Airbus, Aviation Industry Corporation Of China için uzun vadeli bir stratejik ortaktır ve Aviation Industry Corporation Of China, Airbus ile iş birliğini daha da genişletmeye ve derinleştirmeye ve mevcut iş birliğini yeni bir düzeye ortaklaşa teşvik etmeye isteklidir. • 19 Ekim'de Aviation Industry Corporation Of China ile Nanjing Havacılık ve Uzay Bilimleri Üniversitesi arasındaki iş birliğine dayalı inovasyon anlaşmasının imza töreni Aviation Industry Corporation Of China merkezinde yapıldı. Heng, "İşbirlikçi inovasyon ve iş birliği anlaşmasının yenilenmesi, ortak çabalarımızın yeni bir aşamasını işaret ediyor ve aviation ındustry corporation of china ve NUAA'nın iş birliğini daha da derinleştirmesini, özellikle bilim ve mühendislik araştırmaları ve yetenek geliştirme konularında iletişimi ve değişimi güçlendirmesini umuyoruz" dedi. Yong'an. • 5 Aralık'ta, Aviation Industry Corporation Of China'nın genel havacılık kolu olan CAIGA, Anhui Eyaleti, Hefei Şehrindeki Bailong Genel Havacılık Havaalanı'nın inşasının temelini attı. A1 dereceli havalimanı, Anhui Eyaletindeki en büyük ve en modern genel havacılık havalimanıdır ve CAIGA ve ortağı Hefei General Aviation, bu projeye 460 milyon RMB yatırım yapacak.							
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler								
Risk Faktörleri								

Kaynak: Şirketin web sayfasından yararlanılarak oluşturulmuştur (Aviation Industry Corporation of China 2021, https://www.avic.com/en/?PC=PC).

Tablo 108: China Aerospace Science and Industry Corporation

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri							37.702	-
Savunma Geliri							12.060	0
Ar-Ge Yatırımı								
İstihdam Sayısı								
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Birincisi, genel departmanın konumunu daha da netleştirmek, rekabet ortamına aktif olarak uyum sağlamak ve araştırma ve geliştirme yöntemlerinin iyileştirilmesini güçlendirirken ve hızla bir uzay savunma standart sistemi kurarken Kıyaslama araştırmasını güçlendirmek; ikincisi, silah ve teçhizatın modernizasyonu sürecini daha da hızlandırıyor; Üçüncüsü, önce kalite konusunda ısrar etmeliyiz, tüm çalışanlar Tüm çalışanların "sıfır hata" kalite bilincini sağlam bir şekilde oluşturmak, tasarım kaynağının kalite kontrolünü kavramak, kalite yönetim sistemini pekiştirmek, bilgi teknolojisini kullanmak, etkin kalite güvence önlemleri almak ve tüm süreci izlemek ve değerlendirmek, Kaliteyi kavramak gerçeğe yönelik yönetim, gerçek etkiyi kavramak; dördüncü olarak, bilişimin yapısını güçlendirmeli, yönetim süreci akışını, bilişimi ve görselleştirmeyi teşvik etmeye devam etmeli ve bilimsel araştırma üretim sürecinin tasarımını güçlendirmek için dijital araçları aktif olarak kullanmalıyız; beşinci Parti kurma çalışmalarını daha da güçlendirmeliyiz, Parti komitesinin genel durumu yönetme, genel durumu yönetme ve uygulamanın sağlanmasındaki liderlik rolüne kararlılıkla tam anlamıyla sahip çıkmalıyız, parti şubesinin ve örnek öncünün mücadeleci kale rolüne tam anlamıyla sahip çıkmalıyız. Parti üyelerinin rolüne önem verir ve aynı zamanda yeteneklere büyük önem verir ve yetenek ekibinin yapısını güçlendirir. • Parti Sekreteri ve Çin Havacılık ve Uzay Bilimi ve Endüstrisi Başkanı Yuan Jie Ülkemin havacılık endüstrisinin ve ulusal savunma inşaatının omurgası ve ana gücü olan China Aerospace Science and Industry Corporation, her zaman bağımsız ve yenilikçi bir Çin markası inşa etmeye, dünyaca ünlü markaları yetiştirmeye ve güçlü bir havacılık ülkesi inşa etmeye çabalamaya kendini adamıştır. • Bağımsız inovasyon, China Aerospace'in genetik kodu ve markaları geliştirmenin temel çekirdeğidir. Çin ulusunun büyük gençleşmesinin genel stratejisi ve dünyada bir yüzyılda görülmeyen büyük değişikliklerle karşı karşıya kalan Havacılık ve Uzay Bilimi ve Endüstrisi, teknolojik bağımsız inovasyonu ve orijinal inovasyonu geliştirmeye, stratejik, en ileri ve yıkıcı teknolojiler ve bir grup temel fikri mülkiyet hakları oluşturun. Uygulama bize, yalnızca inovasyonda ısrar ederek ve teknolojik özgüveni teşvik ederek rekabetçi ürünler inşa edebileceğimizi, güçlü markalar inşa edebileceğimizi ve uluslararası rekabette hakim zirveleri ve inisiyatifi ele geçirebileceğimizi söylüyor. • Kalite, havacılık ve uzay ürünlerinin ömrüdür, aynı zamanda havacılık ve uzay markalarının varlık değeri ve gelişim temel taşıdır. Çin Havacılık ve Uzay Bilimi ve Endüstrisi her zaman kalite ile kazanma stratejisine bağlı kalmış, "önce kalite" vurgulanmış, tüm çalışanların "sıfır kusur" kalite bilincini derinleştirmiş, "kalite politikadır, kalite yaşamdır ve kalite" kavramını sağlam bir şekilde kurmuştur. Havacılığın altın işaretlerini şekillendirmek ve güçlü bir kaliteye sahip bir ülke inşa etmeye yardımcı olmaktır. Uygulama bize, yalnızca ürün kalitesini kapsamlı bir şekilde geliştirerek ve mükemmel kaliteyi takip ederek güvenilir ve iyi tanınan bir Çin markası oluşturabileceğimizi söylüyor. • Kültür, Çin'in havacılık endüstrisinin refahı için manevi güçtür ve aynı zamanda kurumsal markaların gelişiminin ruhudur. Çin'in havacılık endüstrisinin muhteşem mücadelesi, geniş ve derin bir havacılık ruhu ve havacılık kültürünü besledi ve Çin havacılık ve uzay markasına zengin çağrışımlar kazandırdı.							
Çeşitlenme Stratejisi	• 29 Aralık'ta China Aerospace Science and Industry Corporation ve China General Technology Holding Pekin'de stratejik bir iş birliği anlaşması ve havacılık tıbbi iş birliği anlaşması imzaladı. • 21 Nisan'da China Aerospace Science and Industry Corporation ve China Meteorological Administration, politika planlamasına dayanarak havacılık ve uzay yüksek teknolojisinin meteorolojik bir enerji binasına entegrasyonunu kapsamlı bir şekilde teşvik etmek için stratejik bir iş birliği çerçeve anlaşması imzaladı.							

Tablo 108: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Çeşitlenme Stratejisi	• 11 Eylül'de Parti Komitesi Sekreteri ve China Aerospace Science and Industry Corporation Başkanı Yuan Jie, konuk Parti Sekreteri ve China Power Construction Corporation Başkanı Yan Zhiyong ve partisiyle bir araya geldi. İki taraf denizaşırı salgın önleme ve kontrol, enerji ekipmanı ve su ortamını teşvik etti. Yönetişim, bilgi teknolojileri ve diğer alanlarda iş birliği konuları tartışıldı ve stratejik iş birliği anlaşmaları imzalandı. Parti grubu üyesi ve grup şirketinin genel müdür yardımcısı Gong Bo; Toplantıya, Çin Güç İnşaatı Parti Komitesi Daimî Komitesi üyesi ve genel müdür yardımcısı Liu Yuan ve parti komitesi üyesi ve denizaşırı ticaret departmanının genel müdürü Ding Zhengguo katıldı. Toplantıya Gong Bo başkanlık etti. • 28 Ağustos'ta China Aerospace Science and Technology Corporation ve Çin'in havacılık endüstrisinin önde gelen gücü olan China Aerospace Science and Industry Corporation, Pekin'de derinleşen bir stratejik iş birliği anlaşması imzaladı. • 25 Kasım'da China Aerospace Science and Industry Corporation ve Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, Nanjing'de stratejik bir iş birliği anlaşması imzaladı. • 13 Kasım'da Çin Havacılık ve Uzay Bilimi ve Sanayi Partisi Sekreteri ve Başkanı Yuan Jie, Genel Müdür ve Parti Sekreter Yardımcısı Liu Shiquan, Shanxi Eyalet Parti Sekreteri Lou Yangsheng ve Eyalet Parti Sekreteri ve Vali Lin Wu ile Taiyuan'da bir araya geldi. Tartışmaları başlatmak ve stratejik iş birliği anlaşmaları imzalamak için ultra yüksek hızlı manyetik kaldırma endüstrisinde, Xinchuang endüstrisinde, akıllı endüstride ve diğer alanlarda iş birliğini güçlendirin. • 14 Aralık'ta China Aerospace Science and Industry Corporation ve Beijing Institute of Technology, kapsamlı bir stratejik iş birliği çerçeve anlaşması imzaladı. • Guangdong Eyaleti ve Merkezi İşletmeler İş birliği ve Kalkınma Sempozyumu ve stratejik iş birliği çerçeve anlaşmasının imzalanması Guangzhou'da yapıldı. • 1 Aralık'ta China Aerospace Science and Industry Corporation ve China State Shipbuilding Corporation, Pekin'de stratejik bir iş birliği anlaşması imzaladı. • 18 Aralık'ta China Aerospace Science and Industry Corporation ve Shandong Eyaleti, Dezhou Şehri Halk Hükümeti, Pekin'de bir stratejik iş birliği çerçeve anlaşması imzaladı. • 21 Aralık'ta China Aerospace Science and Industry Corporation ve COMAC, stratejik bir iş birliği çerçeve anlaşması imzaladı. • 30 Aralık'ta China Aerospace Science and Industry Corporation ve Beijing University of Aeronautics and Astronautics stratejik bir iş birliği anlaşması imzaladı. • 28 Mayıs'ta China Aerospace Science and Industry Corporation ve China Communications Construction Corporation, stratejik bir iş birliği çerçeve anlaşması imzaladı (2021). • 7 Nisan, China Aerospace Science and Industry Corporation ve China International Capital Corporation, havacılık endüstrisi ve finans alanlarında kaynak paylaşımını ve profesyonel iş birliğini daha da derinleştirmek için stratejik bir iş birliği anlaşması imzaladı. • 14 Ocak'ta China Aerospace Science and Industry ve Beijing New China Real Economic Development Co., Ltd. stratejik bir iş birliği çerçeve anlaşması imzaladı. • 14 Ocak'ta China Aerospace Science and Industry ve China Aviation Development arasında stratejik bir iş birliği anlaşması imzalandı.
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	
Risk Faktörleri	

Kaynak: Şirketin web sayfasından yararlanılarak oluşturulmuştur (China Aerospace Science and Industry Corporation 2021, http://english.spacechina.com/).

Tablo 109: Covid-19'un Hindistan'daki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	3.1	7.2	7.59	-2.1	-0.7	0	• Hindistan Rezerv Bankası, sermaye maliyetini azaltmak ve kilitlenmenin neden olduğu likidite açığının kalıcı ekonomik ve sosyal maliyetleri olan bir ödeme gücü krizine dönüşmesini önlemek için hızlı hareket etti. • Politika oranlarını düşürdü, uzun vadeli repo işlemleri de dahil olmak üzere enjekte likidite (GSYİH'nın yaklaşık %4'ü) ve ihtiyati normları yumuşattı. • Hindistan Merkez Bankası politika repo oranını %5,15'ten %4'e indirdi, zorunlu kredi geri ödeme moratoryumu ve peşin provizyon ile bir defaya mahsus borç yeniden yapılandırması getirdi.	• Mali ve parasal desteğin yanı sıra garanti planları da dahil olmak üzere GSYİH'nın %10'u oranında bir destek paketi uygulamaya konmuştur. • Temel banka hesaplarına sahip 200 milyondan fazla kırsal kadına ve 30 milyon yaşlı ve engelli kişiye bir defaya mahsus nakit transferleri de dahil olmak üzere bir sağlık acil durumu bileşeni ve çoğu savunmasız gruplar desteklendi • Daha sonra karnesiz milyonlarca iç göçmeni hedef alan ayni ve nakdi desteği artırdı ve kırsal çalışma ücreti programını genişletti. • Ayrıca, banka dışı finansal şirketler, mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler, çiftçiler, sokak satıcıları, enerji sektörü ve emlak şirketleri dahil olmak üzere çeşitli kuruluşlar için finansal stresi azaltmak ve finansmana erişimi kolaylaştırmak için çeşitli önlemler içeriyordu. Hükümet ayrıca, tarım sektörünün kısmi kuralsızlaştırılması, sekiz sanayi sektöründe daha düşük giriş kısıtlamaları ve küçük kalma teşviklerini azaltan revize edilmiş mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler tanımı da dahil olmak üzere yatırımı teşvik etmek için çeşitli yapısal reformlar duyurdu.
		2020/2		7,8	6,58	3,2	3,5	10,1		
		2020/3		8,8	5,84	-34	-28	48,1		
		2020/4	-23,9	23,5	7,22	-61	-60	100		
		2020/5		21,7	6,26	-35	-51	81,9		
		2020/6		10,2	6,23	-12	-48	87,5		
		2020/7	-7,5	7,4	6,73	-9	-28	87,5		
		2020/8		8,4	6,69	-12	-22	85,6		
		2020/9		6,7	7,27	6	-19	85,6		
		2020/10	4	7,	7,61	-5	-10	64,3		
		2020/11		6,5	6,93	-8,3	-12	61,5		
		2020/12		9,1	4,59	0,4	8,4	68,9		
	2020 Yılı		-7.7			-6,8	-17	65		

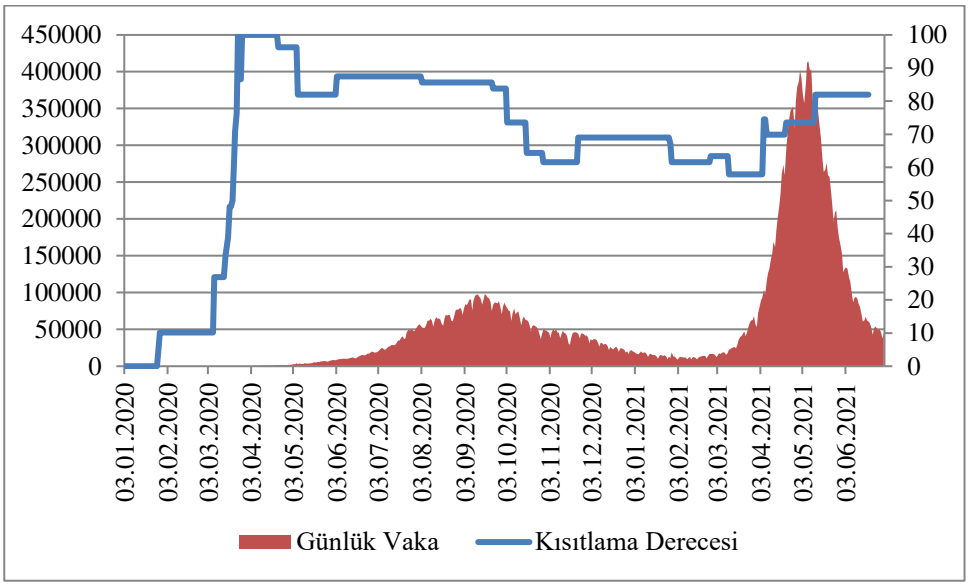
Tablo 109: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalganın Devamı	2021/1	1,6	6,5	4,1	8	2,4	68,9	• RBI Para Politikası Komitesi repo oranını değiştirmeden %4'te tutarken, gerektiği kadar destekleyici bir duruşu sürdürme niyetinin sinyallerini verdi. İyileşme hızını çevreleyen riskler göz önüne alındığında, merkez bankasının herhangi bir faiz artışını 2022 ortasına ertelemesi bekleniyor. Nakit rezerv oranı %4'e çıkarılırken, önemli devlet tahvili alımları açıklandı.	• 2020'de, karantinanın durgunluk yaratan etkilerine karşı koymak için parasal genişleme, destekleyici finansal düzenleme ve mali destek kullanıldı. Şu anda her alanda politika ince ayarı yapılıyor. 2021 Birlik Bütçesine göre, merkezi hükümet açığının, nominal GSYİH büyümesi ve gelirine ilişkin muhafazakâr varsayımlarla, 2020-21 mali yılında %9,5'ten GSYİH'nın %6,8'ine düşmesi bekleniyor. İyileştirmelerin çoğu döngüseldir.
		2021/2		6,9	5	0	26,3	61,5		
		2021/3		6,5	5,5	62	45,1	63,4		
	İkinci Dalga	2021/4	20,1	8	4,3	210	129	57,8		
		2021/5		11,9	6,3	68,4	91	73,6		
		2021/6		9,2	6,2	45,4	119	81,9		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Hindistan Ticaret Bakanlığı, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 109'da Hindistan'ın 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 109'da görüldüğü üzere Hindistan'da Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde iki dalga oluşturmuştur. Bu iki dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 30.362.848 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Bu iki dalganın seyri ve Hindistan hükümetinin uyguladığı kısıtlamaların derecesi aşağıdaki Grafik 30'da gösterilmiştir.

Grafik 30: Hindistan'nın Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



Kaynak: DSÖ,2021 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

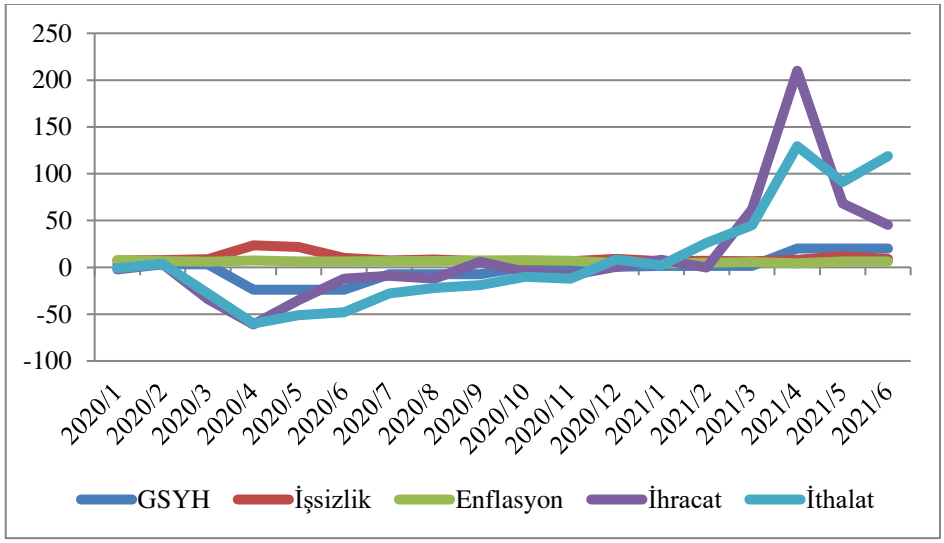
Grafik 30 ve Tablo 109'da görüldüğü üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede çok erken dönemde kısıtlamalara gitmiştir. Bu sayede hem vaka kontrolünü hem de ekonomik etkilerini ötelemiştir. Dünya'da Covid-19'un ilk piki mart, nisan ve mayıs aylarında meydana gelmesine rağmen Hindistan'da mayıs ayı ile başlayarak Eylül ayına kadar artan bir trend göstermiştir. Eylül ayından sonra da azalan bir trend göstermiştir. Özellikle Hindistan hükümeti sağlık sistemini de gözeterek ilk pikin yaşandığı dönemden daha erken bir dönemde şiddetli kısıtlamalara giderek etkinlikler yasaklanması, okullar ve üniversiteler kapatılması, işletilmesi ülke için zorunlu olmayan işletmelerin (eğlence, hizmet, restaurant, kültürel tesisler) faaliyetleri durdurulması gibi geniş hareket kısıtlamaları getirilmiştir. Bu kısıtlamalara rağmen ülke ekonomisi 2020'nin ilk çeyreğinden büyümüştür. Ancak, kısıtlamaların devam etmesi ve vakaların hızla yükselmesi ile ikinci çeyrekte Tablo 109'da da görüldüğü üzere, ekonomi %24 daralırken işsizlik %20'lere çıkmıştır. Ticari denge derinden sarsılarak ihracat ve ithalat %60 oranında düşmüştür.

Covid-19'un Hindistan ekonomisini böylesine derin etkiler yaratmasına karşılık hem hükümet hem de federal banka birçok destek paketi oluşturarak hane halklarını, işletmeleri ve serbest çalışanları korumayı amaçlamıştır.

Bu hususta hükümet Tablo 109'da görüldüğü üzere ilk pik döneminde GSYH'nin yaklaşık %10'unu yukarıda saydığımız kişi ve işletmeleri desteklemek üzere ayırmıştır. Kırsallarda yaşayan kadınlar, yaşlılar, engelliler ve kayıtsız göçmenler başta olmak üzere hane halklarına mali destekler sağlanmıştır. Bu doğrultuda Tablo 109'daki para politikalarına bakıldığında hükümetin uyguladığı maliye politikaları aynı paralel görülmektedir. Hindistan Rezerv Bankası 2020 yılında politika faizlerini düşürdü ve kredi borçlarında yapılandırmaya gitmiştir. Bu ve çeşitli uygulamalar ile hem hane halkları hem de bankalar korunmaya çalışılmıştır.

Vaka sayıları hükümetin kısıtlayıcı politikalarına rağmen yılın ikinci yarısında yılın zirvesine ulaşmıştır. Fakat, uygulanan bu para ve maliye politikaları ile makro ekonomik açıdan iyileşmeler görülmüştür. Tablo 109'da görüldüğü üzere üçüncü çeyrekte ekonomi her ne kadar küçülse de ikinci çeyreğe göre toparlandığı görülmektedir. Ancak bu toparlanmanın uzun zaman alacağı düşünülmektedir. Yıllık düzeyde Hindistan ekonomisi yaklaşık %7,7 daralmıştır. Ticaret hacmi de geçen yıla göre daraldığı görülmektedir. 2021 yılının ilk yarısında ülke ekonomisi geride kalan yıla göre GSYH ve ticari boyutta iyi gelişmeler olmasına rağmen, enflasyon %6 seviyelerinde işsizlik ise %10 seviyelerinde kalmıştır. Grafik 31'de 18 aylık süreçte Covid-19'un makro-ekonomik göstergelerdeki durumu gösterilmiştir.

Grafik 31: Hindistan'da Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Hindistan Ticaret Bakanlığı, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 110: Covid-19'un Hindistan Savunma Sanayisine Etkileri

İncelenen Kriterler ve Açıklamalar														
Dönem	**Sayısal Kriterler**		**Savunma Harcaması (milyar dolar)**	**Değişim (%)**	**Savunma Yükü**	**Değişim (%)**	**Bölgesel Savunma Payı**	**Değişim (%)**	**Küresel Harcamadaki Payı**	**Değişim (%)**	**İhracattaki Payı**	**Değişim (%)**	**İthalattaki Payı**	**Değişim (%)**
			72,9	2.1	2,9	16	14	0	3,7	0	0,7	901	12,3	8
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	**Sayısal Olmayan Kriterler**	**Savunma Politikaları**	• Genelkurmay Başkanı General Naravane, Değişen güvenlik dinamiklerine daha geniş bir açıdan bakarak Silahlı Kuvvetlerin kapsamlı bir şekilde dönüştürülmesi gereğine vurgu yaptı. • Genelkurmay Başkan Yardımcısı Korgeneral Saini, çatışmaların karakterin değiştiğini ifade ederek, Hint Ordusu tüm çatışma yelpazesinde operasyonlar yürütmeye hazır olmalıdır. Ayrıca, yeni teknolojileri benimseme ihtiyacına değindi, ancak buna sürünen bağımlılıktan kaçınılmalıdır. 21. yüzyılın savaş alanının değişen formuna ve Gri Bölge ortamındaki operasyonlar, kentsel savaş, devlet dışı aktörler ve bu operasyonlarda Hibrit/Konvansiyonel Savaş konularına vurgu yaptı. • Bayrak Subay Başkomutanı ülkemizdeki ve çevresindeki güvenlik durumunun belirsizliğini koruduğunu ve düşmanlarımızın bütünlüğümüzü ve gelişimimizi baltalamak için sürekli çaba sarf etmesiyle, gemilerimizin ve uçaklarımızın operasyonel hazır durumda kalmasının büyük önem taşıdığını vurguladı. • Savunma Araştırma ve Geliştirme Organizasyonu, savunma sistemlerinin özgün olarak geliştirilmesine kendini adamıştır. Gelişmiş savunma teknolojisindeki sürekli yenilik, ülkede birçok çığır açan sistemin gerçekleştirilmesine yol açmıştır. • Savunma Bakanı Singh, MIDHANI'nin savunma üretiminde yerlileşmeye yaptığı katkıyı övdü ve DPSU'yu işini uzay, enerji ve demiryolları gibi diğer sektörlere çeşitlendirdiği için övdü. Hindistan'ı özel alaşımlar ve malzemeler konusunda kendine güvenen hale getirmede önemli bir rol oynayabileceğini vurgulayarak, yetkililerden inovasyon ve Ar-Ge'ye daha fazla odaklanmalarını istedi. • Hükümet, ülkede güçlü savunma ve güvenlik altyapısı inşa etmek için Başbakan Shri Narendra Modi'nin "Hindistan ve dünya için Hindistan'da Üret" manifestosunu benimsedi. • Savunma Bakanı Raksh Singh, özel sektörün savunma imalatına aktif katılımı çağrısında bulunarak, Hükümetin Hindistan'ı bir silah üretim merkezi ve net savunma ihracatçısı yapma taahhüdünü yineledi. Shri Rajnath Singh, özel sektörün savunma üretimine artan katılımını kabul ederken, Hindistan'ı küresel bir savunma üretim merkezi haline getirmek için daha yapılması gereken çok şey olduğunu vurguladı. Singh, "Hükümetimiz yeni fikirlere açık ve özel sektörün enerjisini, girişimcilik ruhunu ve girişimini savunma sektöründe kullanmaya kararlı" dedi. Hükümetin tüm engelleri kaldırmak için her türlü çabayı göstereceğine ve savunma sektöründe yerlileşme ve kendi kendine yeterlilik hedefine ulaşmak için birlikte çalışacağına dair güvence verdi. • Savunma Bakanı Singh, 2025 yılına kadar 26 milyar dolarlık savunma sanayi elde etmek ve 2-3 milyon kişiye istihdam sağlamak için Hükümet tarafından 'Hindistan'da Yap' girişimi kapsamında uygulamaya konan çeşitli kapsamlı reformları da sıraladı. Hem kamu sektörü hem de özel sektörün birlikte çalışması, güçlü yönleri ve deneyimleri ile ulus inşasına katkıda bulunması için bir platform sağlayan bir ekosistem oluşturmak istiyoruz" dedi. • Savunma Bakanı Singh, Hibrit savaşın getirdiği zorlukların üstesinden gelmek için askerlerin eğitimini yeniden yönlendirmenin gerekliliğini vurguladı ve bu konuda Hükümet desteğini sağladı. Hibrit savaşın, genişleyen savaş alanı, zaman sıkıştırma ve teknoloji infüzyonu gibi çeşitli yönlerine değinerek, "Böyle bir senaryoda yapay zeka, yüksek hızlı silahlar ve uzay tabanlı sensörler ve araçlar önemli bir etkiye sahip olacak" dedi. Yeni teknolojileri özümseme ve mevcut yetenekleri yenilikçi yollarla kullanma ihtiyacının altını çizdi • Savunma sanayiinin ülkenin ekonomik kalkınmasında önemli bir rol oynadığını vurgulayan Singh, Hindistan'ın altı sıra atlayarak dünyanın en büyük beşinci ekonomisi olmasını sağlayan Savunma Kamu Sektörü Girişimi HAL gibi kuruluşların önemli katkılarına övgüde bulundu. Son iki yılda 17.000 Rs'yi aşan savunma ihracatında artış olduğunu da sözlerine ekledi. Önümüzdeki yıllar için belirlenen 35.000 crore rupi ihracat hedefini vurgulayan Savunma Bakanı Singh, HAL'ın çeşitli platformları aracılığıyla bu dönüm noktasına ulaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunacağına duyduğu güveni dile getirdi.											

Tablo 110: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Savunma Bakanı Singh, Hükümetin Hindistan'ı 2024 yılına kadar 5 trilyon dolarlık bir ekonomi haline getirme vizyonunu gerçekleştirmek için özel sektörün savunma imalatına artan katılımı çağrısında bulundu. Hükümet, dijital ekonomiyle ilgili politikalar oluşturmanın ve insan sermayesini geliştirmenin yanı sıra 'Hindistan'da Üret' gibi önemli ana programları uygulayarak hedefe ulaşmak için çabalıyor. • Savunma Bakanı Singh savunma şirketlerini küresel pazarda rekabet güçlerini artırmak için daha fazla çaba göstermeye çağırdı. Yerlileştirme çabalarını överek, yetkilileri daha fazla 'Hindistan'da Üret' yolları belirlemeye ve Hindistan'ı savunma üretiminde kendine güvenen hale getirmeye yardımcı olmaya çağırdı. Ayrıca yetkilileri artan savunma ihracatına odaklanarak yeni iş modelleri keşfetmeye çağırdı. • Savunma Bakanı Singh, gemi yapımıyla uğraşan dört Savunma Kamu Sektörü Teşebbüsünü dünya çapında uluslararası düzeyde rekabet etmek için daha fazla çaba göstermeye çağırdı. • Savunma Bakanı Singh, amacımız Hindistan'ı kendine güvenen ve küresel bir üretim merkezi yapmaktır. Hükümet, yerli savunma üretimi için eko-sistemi geliştirmek amacıyla özel sektörü güçlendirecek politikalar formüle etmeye sürekli olarak çabalıyor. Hindistan savunma sanayii, büyüme potansiyeli yüksek, stratejik açıdan önemli bir sektördür. Sektörün ve Savunma Bakanlığı'nın kazandığı deneyimle, artık 'Hindistan'da Üret' girişimini güçlendirmek, tedarik edilen ekipman ve platformların Yaşam Döngüsü Desteğini iyileştirmek ve hızlandırmak için daha fazla adım atmanın zamanı geldi. Prosedürleri daha da basitleştirerek ve genel tedarik zaman çizelgelerini azaltarak savunma tedarik sürecini hızlandırdık. • Savunma ihracatını artırmak için çeşitli reformlar/adımlar atılmıştır. Bu reformlar, son zamanlarda savunma ihracatına büyük bir destek sağlamıştır. • Hükümet, "Hindistan'da Üret" programı kapsamında yeni ve yenilikçi savunma üretim projelerini teşvik etmek için çeşitli politika önlemleri almıştır. • Savunma Koridorları, Yerlileştirme politikası, Test tesisleri, Savunma Yatırımcı Hücresi ve Offset yönergeleri oluşturularak yerli ve teknolojik ürünler üreten ve satan bir Hindistan oluşturulmak istenmektedir. Son iki yıl içinde Hükümet, Arjantin, Rusya, Sırbistan, Myanmar, Endonezya, Komorlar, Ürdün, Madagaskar, Uganda, Zambiya, Suudi Arabistan ve Finlandiya ile Savunma İş birliği Anlaşmaları imzalamıştır. • Uttar Pradesh, Savunma Sanayi Koridoru'nun kurulması, savunma ve havacılık ile ilgili ürünlerin yerli üretimini hızlandıracak, böylece ithalata olan bağımlılığımızı azaltacak ve bu ürünlerin diğer ülkelere ihracatını teşvik edecektir. Bu Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve start-up'lar dahil olmak üzere özel yerli üreticilerin doğrudan ve dolaylı istihdam fırsatlarının yaratılmasına ve büyümesine yol açacaktır. • Savunma Bakanı Singh, ABD savunma sektörünün ihracat kapasitesini Hindistan'da bulunan savunma imalat sektöründeki sürekli genişleyen fırsatlarla senkronize etmeye ve iki ülke arasındaki ilişkiyi geleneksel 'Alıcı-Satıcı'dan işbirlikçi bir yaklaşıma doğru götürmeye çalıştı. • 2001 yılının mayıs ayında, şimdiye kadar kamu sektörüne ayrılmış olan Savunma Sanayii sektörü, Hindistan özel sektör katılımına %100'e kadar, her ikisi de lisansa tabi olan Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) %26'ya kadar açıldı. Savunma sektöründe daha yüksek doğrudan yabancı yatırımlara izin vererek, üst düzey teknolojilere sahip küresel şirketler, Hindistan'daki üretim üslerini Hintli şirketlerle iş birliği içinde kurmaya teşvik edilebilir, böylece istihdam fırsatları yaratılabilir, döviz tasarrufu sağlanabilir ve yerlileşmenin artması sağlanabilir. DYY, endüstrinin savunma için gerekli teçhizatı, silah sistemlerini/platformlarını yerli olarak tasarlamak, geliştirmek ve üretmek için gereken bazı teknolojilere erişmesi için mevcut kaynaklardan biridir. • Savunma Bakanı Singh, Hindistan'ı bir savunma üretim merkezi haline getirmek için kilit noktanın çeşitli ülkeler ve küresel savunma üretim şirketleri arasındaki iş birliği olduğunu söyledi. Dünyanın dört bir yanından şirketlerin, bir kazan-kazan durumu yaratmak için Hintli şirketlerle iş birliği yapmak ve bilgi birikimini paylaşmak için bireysel yetkinliklerini bir araya getirdiğini söyledi. Ayrıca ülkedeki savunma üretimindeki potansiyeli ortaya çıkarmak için bir dizi Politika girişiminin yapıldığını söyledi. Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) üst sınırı %49'a, bunun üzerinde ise hükümet yoluyla %100'e kadar serbestleştirildi. Endüstriyel lisanslama, savunma tedariki ve savunma satın alma prosedürleri basitleştirildi. Ayrıca Hindistan'da savunma üretim birimlerinin kurulması için çeşitli izinler için gereken süreyi azaltmak için tek pencere temizleme sistemi tanıtıldı. • Savunma Bakanı Singh, son beş yılda yeni hedefler belirledik ve bunlara ulaşmak için doğru politika çerçevesini formüle etmek için çok çalıştık. Savunma araştırma, geliştirme ve üretiminin her alanında bu değişimi görebileceğinizden eminim. Yerli teknoloji ve yerli üretime alternatif olmadığını her zaman aklımızda tutmalıyız. Ancak Hindistan net teknoloji ithalatçısı olmak yerine net ihracatçı olmayı başardığında gerçekten kendimize güveneceğiz.”

Tablo 110: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• Savunma Bakanı Singh, Hindistan'ın dost Afrika ülkeleriyle savunma anlaşmalarını bir sonraki seviyeye taşımaya hazır olduğunun sinyalini verdi. • Savunma Bakanı Singh, Kore Cumhuriyeti Ulusal Savunma Bakanı Bay Jeong Kyeongdoo ile ikili bir görüşme gerçekleştirdi. Görüşmede her iki Bakan, savunma sanayii ve araştırma-geliştirme alanlarında ikili güvenlik iş birliğini ve iş birliğini geliştirmeye yönelik görüşmelerde bulundu. Görüşmenin ardından Hindistan ile Kuzey Kore arasında Savunma Sanayii İş birliği için bir yol haritası da paylaşıldı. • Savunma Bakanı Singh Tahran'da İran Savunma Bakanı ile görüştü; Görüşmeler, Afganistan ve ikili iş birliği dahil olmak üzere bölgesel güvenlik konularına odaklandı. • Hindistan ve Japonya, her iki ülkenin Kuvvetleri arasında Karşılıklı İkmal ve Hizmetlerin Sağlanması konusunda anlaşma imzaladı • Hindistan tarafından üst düzey Savunma Bakanlığı yetkilileri ve Kamboçya tarafından üst düzey ordu yetkilileri web seminerine katıldılar ve her iki ülke arasındaki savunma iş birliğini geliştirmek hakkında konuştular. • Hindistan ve Singapur arasındaki ikili savunma anlaşmalarına ilişkin bir dizi konu üzerinde görüşmelerde bulundu. Her iki taraf da iki ülke arasındaki güvenlik ortaklığını daha da geliştirmeyi taahhüt etti. • Savunma Bakanı Singh, İsrail Savunma Bakanı Korgeneral Benjamin Gantz ile bir telefon görüşmesi yaptı. Her iki Bakan, iki ülke arasındaki stratejik iş birliğinin ilerlemesinden duydukları memnuniyeti dile getirdiler ve savunma angajmanlarını daha da güçlendirme olasılıklarını tartıştılar. • Hindistan ve Endonezya, Savunma Bakanları Diyalogunda ikili savunma iş birliğini daha da geliştirme konusunda anlaştı • Savunma Bakanı Singh, Moskova'da Rusya Federasyonu Başbakan Yardımcısı Bay Yury Borisov ile Hindistan-Rusya savunma iş birliğini gözden geçirdi. Pandeminin tüm zorluklarına rağmen Hindistan-Rusya ikili ilişkilerinin çeşitli düzeylerde iyi ilişkiler sürdürdüğünü belirtildi. • Savunma Bakanı Singh, Katar Başbakan Yardımcısı ve Savunma İşlerinden Sorumlu Devlet Bakanı Dr Khalid bin Mohamed Al Attiyah ile heyet düzeyinde görüşmelerde bulundu. Görüşmede iki Bakan, savunma sanayii ilişkisi de dahil olmak üzere ikili savunma iş birliğini güçlendirme konusundaki kararlılıklarını yinelediler. • Hint Donanması Deniz Kuvvetleri Kurmay Başkanı Amiral Karambir Singh, 17-20 Şubat 2020 tarihleri arasında Myanmar'ı ziyaret ediyor. Ziyaretin amacı, Hindistan ile Myanmar arasındaki ikili deniz ilişkilerini pekiştirmek ve geliştirmek • Hindistan ve İngiltere arasındaki ortak bir askeri eğitim tatbikatı hem kentsel hem de yarı kentsel alanlarda isyanla mücadele ve terörle mücadele operasyonlarında birliklere eğitim vermektir. • Hindistan ve Madagaskar Savunma Bakanları ikili görüşmelerde deniz güvenliği iş birliğini yinelediler • IAF'nin son üç yılda ve bu yıl içinde tatbikat gerçekleştirdiği ülkeler arasında Singapur, ABD, BAE, Tayland, Bangladeş, Umman, İsrail, Rusya, Sri Lanka, Avustralya, Malezya, Fransa, İngiltere ve Myanmar yer alıyor. • Savunma Bakanı Dr Ajay Kumar ve Finlandiya Savunma Bakanlığı Daimî Sekreteri Bay Jukka Juusti, bugün burada Hindistan ve Finlandiya arasındaki savunma iş birliğini ilerletmek için bir Mutabakat Zaptı imzaladı.
		Terörizm ve Çatışma Algısı	• Savunma Bakanı Singh, terörün dış ve güvenlik politikasının bir aracı olarak kullanılmasının bölgede radikalizmi ve terörizmi teşvik ettiğini ve tüm devletlerin güvenliğine kritik zorluklar getirdiğini söyledi. Nisan 2019'daki Paskalya Bombası saldırılarının, böyle bir politikanın bölge ve ötesi için ne kadar tehlikeli olduğunun en son örneği olduğunu söyledi. Mumbai, Pathankot'taki terör saldırılarının, Hindistan'daki Uri ve Pulwama, komşu bir ülkenin devlet destekli terörizminin acımasız hatırlatıcılarıydı. Shri Rajnath Singh, bölgedeki en büyük ülke olarak Hindistan'ın her zaman refahını komşularıyla paylaşmak için çaba sarf ettiğini söyledi.

Tablo 110: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Terörizm ve Çatışma Algısı	• Hint Donanması, Körfez bölgesindeki durumu izlemeye devam ediyor ve deniz yoluyla ticaretimizin güvenliğini ve bölgeden geçen Hindistan Bayraklı Tüccar Gemilerinin güvenliğini sağlamak için bölgedeki varlığını sürdürüyor. Hindistan Donanması kendilerini korumaya kararlıdır. • Hint-Pakistan Sınırında Ateşkes İhlalleri • Savunma Bakanı Singh, terörle mücadelede dünyanın Hindistan ile omuz omuza durduğunun altını çizdi. Sınır ötesi terörizmi engellemek için toplu diplomatik ve mali baskının önemini vurgulayarak, "Son zamanlarda Pakistan üzerindeki kolektif diplomatik ve mali baskının etkisini gördük. VIP ve kahraman muamelesi gören Hafız Said gibi teröristler hapse atıldı. Bunun yeterli olmadığının farkındayız ve Pakistan hesap vermedikçe önceki ikiyüzlülük ve aldatma politikasını sürdürecektir. Bu yönde çalışmak için her türlü girişim yapılıyor" dedi
		Modernizasyon Yatırımları	• Ülkede kritik teknolojilerin getirilmesine ve Savunma Sanayiinin modernize edilmesine yardımcı olacak hükümet tarafından uygulamalar oluşturulmuştur. • Hükümetinden alınan bilgilere göre, şimdiye kadar edinilen toplam arazi Uttar Pradesh ve Tamil Nadu Savunma Sanayi Koridorları için sırasıyla 1.182 hektar ve 1.537 hektardır. • Modernizasyon için tahsis edilen toplam miktar, Savunma Hizmetleri Tahminlerinin %27,87'sidir. • Savunma Bakanlığı, Hindistan Hava Kuvvetleri, Hindistan Donanması ve Hindistan Sahil Güvenlik için 37 hava sahasının Hava Sahası Altyapısının Tata Power SED ile maliyet bedeli karşılığında Modernizasyonu için sözleşme imzaladı. • Savunma Bakanı Singh, tesislerin modernizasyonunu/yükseltilmesini ve Savunma PSU'larının yeni altyapı oluşturma sürecini başlattı • 31 Ocak 2020'de IAF, Leh'teki Kushok Bakula Rimpochee Havalimanı'ndan %10'luk bir Hint biyo-jet yakıt karışımıyla çalışan Hindistan Hava Kuvvetleri'ne ait bir AN-32 uçağı havalandığında başka bir dönüm noktasına ulaştı. Bu, uçağın her iki motoruna da ilk kez bio-jet yerli yakıtla güç verilmesidir. Uçak, uçuş testine tabi tutuldu ve performansı, Leh'e operasyonel uçuş gerçekleştirmeden önce Chandigarh Hava Üssü'nde doğrulandı. Biyo-jet yakıtı, Chhattisgarh eyaletinin kabile bölgelerinde yetiştirilen ve tedarik edilen yenmeyen 'Ağaçtan Doğan Yağlardan' üretilir. IAF'nin çabaları, karbon ayak izini ve Hindistan'ın ham ithalata bağımlılığını azaltmaya yardımcı olacaktır. • Savunma Bakanı Singh, yerli savunma ve havacılık üretimine destek sağlamak amacıyla, bu sektör için son teknoloji test altyapısı oluşturmak için 400 sterlinlik bir harcamayla Savunma Test Altyapısı Programının başlatılmasını onayladı. Program beş yıl boyunca devam edecek ve özel sektörle ortaklaşa altı ila sekiz yeni test tesisi kurmayı öngörüyor. Bu, yerli savunma üretimini kolaylaştıracak, sonuç olarak askeri teçhizat ithalatını azaltacak ve ülkenin kendine güvenmesine yardımcı olacaktır.

Kaynak: Hindistan Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 110'a göre incelenen diğer bir durum olan Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileridir. Bu durum incelendiğinde Tablo 110'a göre Hindistan 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %2,1arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %2,9'a yükselmiştir. Diğer taraftan, küresel ve bölgesel savunma harcamasındaki payı sabit kalmıştır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %901 oranında ithalatını ise %8 oranında arttırmıştır. Bu ticari boyutun detayı Tablo 111'de gösterilmiştir.

Tablo 111: Hindistan'ın Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Myanmar	98	4,8	Fransa	36	42
Maldivler	2	-	Rusya	35	-18
			ABD	14	-47
			Güney Kore	7,7	14
			İsrail	3,8	-19
			Almanya	2,6	4
			Güney Afrika	0,5	-6
			İngiltere	0,3	-23
			İtalya	0,1	-

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 111'de görüldüğü üzere Hindistan 2020 yılında en çok Myanmar'a ihracat yapmıştır. İthalat boyutu ele alındığında ise Fransa, Rusya ve ABD'nin %85'ini oluşturduğu görülmektedir. 2019 yılına göre ithalattaki payını en çok arttıran ülke Fransa'dır. Tablo 111'de yer almayan Türkiye ile uzun yıllardır savunma alanında bir ticaret gerçekleştirmemiştir.

2020 yılında Hindistan'ın savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 110'da görüldüğü üzere artık ithalat değil ihracat yapan bir Hindistan hedefi ile birçok ülke ile iş birliği yapmaya çalışmıştır. Hindistan Genel Kurmay Başkanı Naravane değişen dünya dinamiklerine uyum sağlamak için dönüşümün gerekliliğini vurgulamıştır. Genel Kurmay Başkan Yardımcısı Saini de bu açıklamayı destekler nitelikte çatışmaların karakterinin değiştiğini ifade etmiştir. Tüm bu dönüşümün gerekliliğinin yanı sıra bir başkomutan ülkenin içinde ve dışındaki belirsizliklerin sürdüğü, düşmanların ülkeyi tehdit edecek güç için sürekli çabaladığını hatırlatarak bütün savunma araçlarının sürekli hazır vaziyette olması gerektiğini ifade etmiştir. Savunma Bakanı, bu değişen dengeler ve dönüşümler ile devam eden tehditlere karşı yerlileşme çağrılarında bulunmuştur.

Başbakan Modi'de "Hindistan ve Dünya için Üret" manifestosunu ilan etmiştir. Tüm bu gelişmeleri "Hindistan'da Yap" sloganı ile de destekleyerek yatırımcıları ülkeye Doğrudan Yabancı Yatırım için davet etmişlerdir. Savunma Bakanı Singh, savunma şirketlerine küresel pazarlarda rekabet etmeleri için çağrıda bulunmuştur. Buradaki amaç Savunma Bakanınında dediği gibi Hindistan'ı kendine güvenen ve küresel bir üretim merkezi yapmaktır. Diğer taraftan hükümetin 2024 hedeflerine de savunma gelirlerinin devasa katkılar sunacağı ifade edilmiştir. Bu büyük arzu için hükümet gerekli yasal alt yapı düzenlemeleri yapmıştır. Hindistan'da Üret kapsamında, Savunma Koridorları, Yerlileştirme politikası, Test tesisleri, Savunma Yatırımcı Hücresi ve Offset yönergeleri oluşturulmuştur. Tablo 111'de görüldüğü üzere bu hedefler doğrultusunda Arjantin, Rusya, Sırbistan, Myanmar, Endonezya, Ürdün, Madagaskar, Uganda, Zambiya, Suudi Arabistan ve Finlandiya ile iş birliği anlaşmaları imzalamıştır. Hindistan 2020 yılında birçok ülke ile görüşmeler gerçekleştirerek özellikle savunma alanında ticaret hacmini genişletmek istemiştir. Savunma Bakanı Singh ABD ile geleneksel alıcı-satıcı ilişkilerinin artık iş birlikçi bir yaklaşıma geçilebileceği hakkında görüşmeler yürütmüştür. Bu dönüşümün ilk sonuçları 2020 yılı ihracat verilerine yansımıştır. Tablo 110'da görüldüğü üzere ihracattaki Değişim %901'e ulaşmıştır. Bu değişimin hızı yüksek olsa da Tablo 111'de görüldüğü üzere henüz bir iki ülkeye ihracat yapmaktadır.

Hindistan'ın tehdit algıları ele alındığında Çin ve Pakistan ile sınırlarındaki gerginlikler ile Körfez bölgelerindeki anlaşmazlıklar öne çıksa da savunma politikalarında yer alan bu devasa dönüşümün nedeni elbette değişen savunma sanayi ve araçlarının yarattığı tehditlerdir. Ülkenin modernizasyon yatırımları da işte bu dönüşümün etkisi ile yükselmiştir.

Tablo 112: Bharat Electronics Limited

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	51,7	-19,7	18,9	3,6	18,0	-4,59	1.910	7,3
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.440	4,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	120	-7,8
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	9.172	-1,1
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• 2020-21 yılı birçok yönden bizim için çalkantılı ve zorlu bir yıldı. Pandemi saldırısı, ülke ekonomisi de dahil olmak üzere tüm dünyadaki insanlığı ve ekonomileri sarstı • BEL, çeşitli ürünleri ve yenilikçi çözümleri ile ulusa hizmet etmek için her zaman ön planda olmuştur. BEL, Savunma Elektroniği alanındaki temel gücünü ve uzmanlığını kullanarak hem Savunma hem de Savunma Dışı segmentlerde yeni manzaralar ve zorluklar keşfetmenin sürekli peşindedir. Covid-19 krizi sırasında BEL, ülkenin acil tıbbi ekipman tedarik etme çağrısına yükseldi ve kısa bir süre içinde BEL, Hindistan Hükümetine 30.000 ICU sınıfı ventilatör üretti ve teslim etti. • Şirketiniz, Covid-19'un Şirketin performansı üzerindeki etkisini azaltmak için çeşitli azaltıcı önlemler almıştır. Savunma Tedarik Prosedürü 2020, Yerlileştirme ve Yeniliğin Yapım, Tasarım ve Geliştirme ve Stratejik Ortaklık süreçleri aracılığıyla etkinleştirildiği Özgüvene odaklanan çeşitli iyileştirmelerle piyasaya sürüldü.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Hindistan Havalimanları Otoritesi, sivil havacılık sektörüne büyük bir destek sağlayabilecek bir hamleyle, Navratna Defense PSU Bharat Electronics Limited ile bir iş birliği imzaladı. • Bharat Electronics Limited, GoI'ye virüsle mücadele çabalarında yardımcı olmak için rekor bir sürede 30.000 adet YBÜ Ventilatörü üretiminin başarıyla tamamlandığını duyurmaktan mutluluk duyar. • Tüm Hindistan Tıp Bilimleri Enstitüsü Rishikesh, Bharat Electronics Limited ile iş birliği içinde, sağlığı uzaktan değerlendirmek için son teknoloji bir sağlık izleme sistemi geliştirdi. • Bharat Electronics Limited ve Hindistan Teknoloji Enstitüsü Madras, İtici Gazlar, Patlayıcılar ve İlgili Teknolojiler' alanlarında araştırma iş birliği için bir iş birliği imzaladı. • Bharat Electronics Limited ve önde gelen dijital dönüşüm, BT ve iş yeniden mühendislik hizmetleri ve çözümleri sağlayıcısı Tech Mahindra, bugün kesim tasarımı ve inşası için bir iş birliği duyurdu. • BEL, Newspace & Research Technologies ile iş birliği imzaladı • Mühimmat Fabrikası Kurulu ve Bharat Electronics Limited, Hava Savunma ve Topçu Silah Sistemleri, Zırhlı Savaş alanındaki mevcut iş birliklerini sürdürmek için bir iş birliği imzaladı. • Hindistan Donanması ve BEL, ortak bir Teknoloji Kuluçka Forumu oluşturmak için 29 Haziran 2021'de Yeni Delhi Savunma Bakanlığı Entegre Karargahında bir iş birliği imzaladı (2021). • Bugün Aero India 2021'de Navratna Defense PSU Bharat Electronics Limited ve Larsen & Toubro Limited, Savunma ürünleri ve sistemleri için gelişen iç ve ihracat pazarlarının ihtiyaçlarını karşılamak için iş birliğine devam etmek için bir iş birliği duyurdu (2021). • Aero India 2021'de Bengaluru, Navratna Defense PSU Bharat Electronics Limited ve Grene Robotics Pvt Ltd, Otonom Manpads Veri Bağlantı Sisteminin geliştirilmesinde iş birliği ve ayrıca Hindistan Hükümetinin politika girişimlerinden yararlanmak için bir iş birliği imzaladı (2021). • Navratna Defense PSU Bharat Electronics Ltd, Maharatna PSU Bharat Heavy Electrical Limited ile, iç ve uluslararası pazarda ortaya çıkan fırsatlardan ortaklaşa yararlanmak için Savunma ve Savunma Dışı ürünler / sistemler alanında iş birliği için bir iş birliği imzaladı (2021).							

Tablo 112: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• Hindistan Donanması ve BEL, ortak bir Teknoloji Kuluçka Forumu'nun oluşturulması için 29 Haziran 2021'de Yeni Delhi Savunma Bakanlığı'nın Entegre Karargahında bir anlaşma imzaladı. • Hint Donanması, BEL'e Maareech sistemleri için bir sözleşme verdi. • BEL, Kıyı Gözetleme Sistemi, Faz-II için Savunma Bakanlığı ile sözleşme imzaladı. • BEL, Hindistan Demiryolları için Gerçek Zamanlı Tren Bilgi Sistemini devreye aldı.
Risk Faktörleri	

Kaynak: Şirket web sayfasından yararlanılarak oluşturulmuştur (Bharat Electronics Limited 2021, https://bel-india.in/).

Tablo 113: Covid-19'un Güney Kore'deki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	1,5	4,1	1,5	-1,9	-1,8	0	• Kore Bankası, politika faizini iki adımda 75 baz puan indirerek %0,50'ye indirdi, uygun teminatları ve açık piyasa işlemleri için karşılıklarını genişletti ve likidite sağlamak, finansal piyasaları istikrara kavuşturmak için diğer müdahalelerin yanı sıra ABD Merkez Bankası ile bir takas anlaşması imzaladı.	• Hükümet, pandeminin etkisini azaltmak için benzeri görülmemiş önlemler aldı; yıllık GSYİH'nın yaklaşık %3,1'ini oluşturuyor ve bunun yaklaşık %63'ü borçla finanse edilecek ve geri kalanı hükümet harcamalarındaki tasarruflarla finanse edilecek. Likidite hükümleri ve kredi garantilerinin eklenmesi, devlet desteğini GSYİH'nın %14,3'üne yükseltir. • Ek bütçeler sağlık sektörü için kaynak, KOBİ'lere kredi, hane halklarına acil durum desteği, ciddi şekilde zarar gören sektörlere yardım ve istihdam desteği sağlıyor. • 1 milyon KRW'ye (820 USD) kadar olan yardım çekleri, tüm hanelere, harcamak üzere kupon şeklinde gönderilmektedir. • Havacılık, denizcilik, gemi yapımı ve otomobil gibi kilit endüstrileri desteklemek için GSYİH'nın yaklaşık %2'si oranında devlet destekli bir fon kurulacak. • Hükümet, Covid-19'un etkisini azaltmak için ekstra bütçe gevşetme, likidite hükümleri ve kredi garantileri dahil olmak üzere bugüne kadar toplam 285 trilyon KRW (GSYİH'nın yaklaşık %15'i) tutarında büyük bir politika desteği başlattı.
		2020/2			1,1			45,3		
		2020/3			1,0			69,4		
		2020/4	-2,7	4,2	0,1	-20	-16	82,4		
		2020/5			0,3			43,5		
		2020/6			0,3			53,2		
		2020/7	-1,3	4,3	0,3	-3,0	-8,0	53,2		
	İkinci Dalga	2020/8			0,7			53,2		
		2020/9			1,0			48,6		
		2020/10	-1,4	4,0	0,1	4,0	-1,7	51,3		
		2020/11			0,6			51,3		
		2020/12			0,5			68,9		
	2020 Yılı		-0.9	4.1	0.5	-7.1	-5.4	51,6		

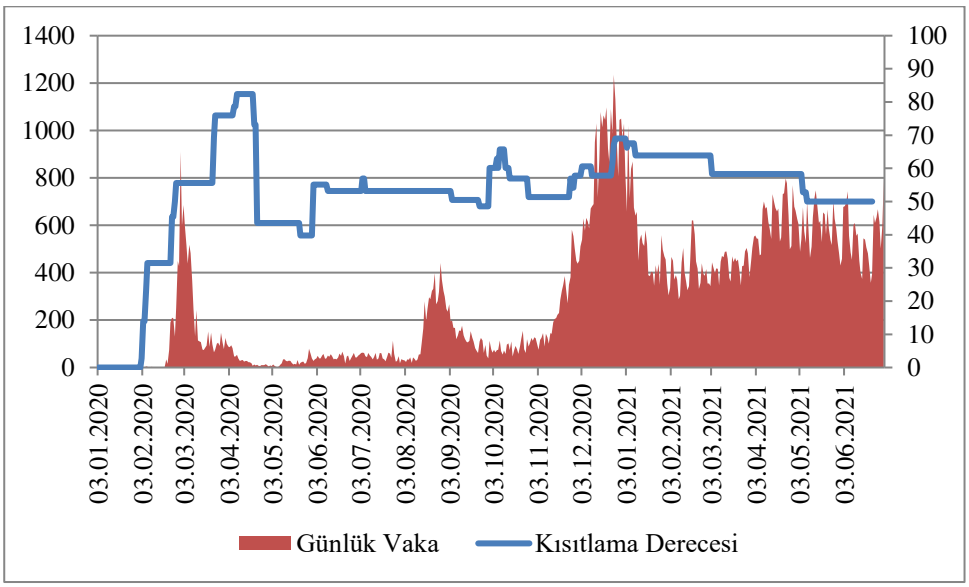
Tablo 113: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Üçüncü Dalga	2021/1	1,9	5,4	0,8	-2,1	-5,5	66,2	• Para politikası da esnektir. Kore Merkez Bankası, Mayıs 2020'den bu yana politika faizini %0,5'te tuttu ve bol likidite sağladı. Manşet TÜFE enflasyonu Nisan ayında (yıllık bazda) %2,3'e yükseldi, ancak bu esas olarak 2020'deki düşük baz etkisini ve artan tarım ve petrol fiyatlarını yansıttı. Çekirdek enflasyon yüzde 1,1'e yükseldi. Enflasyonun 2022'de %2'lik hedefin altında olması beklenirken, para politikasının destekleyici kalması gerekiyor.	• Hükümet, pandeminin etkisini azaltmak için hanelere nakit yardım dağıtımı, işte kalma planları ve işletmelere mali yardım gibi büyük destek programları başlattı. 25 Mart'ta ulusal meclis tarafından kabul edilen 15 trilyon KRW'lik (GSYİH'nın %0,8'i) en son ek bütçesi, ekonomi üzerindeki etkisini artıracak olan önceki yardım paketlerine kıyasla hassas durumdaki haneleri ve küçük işletmeleri daha iyi hedef alıyor. Toplamda, altta yatan mali açığın, 2020'de GSYİH'nın %3,4'lük artışının ardından, 2021'de GSYİH'nın %0,7'si kadar daha artması bekleniyor.
		2021/2		4	0,5	0	0	63,8		
		2021/3		3,9	0,1	6,2	8,9	58,3		
	Dördüncü Dalga	2021/4	6,0	3,7	0,2	11,7	14,6	52,7		
		2021/5		3,8	0,1	12,8	14,1	50,0		
		2021/6		3,7	-0,1	12,6	14,8	50,0		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Güney Kore Ekonomi ve Maliye Bakanlığı, 2021; Kore İstatistik, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 113'te Güney Kore'nin 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 113'te de görüldüğü üzere Güney Kore'de Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde dört dalga oluşturmuştur. Bu dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 156.961 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Bu dalganın seyri ve Güney Kore hükümetinin uyguladığı kısıtlamaların derecesi aşağıdaki Grafik 32'de gösterilmiştir.

Grafik 32: Güney Kore'nin Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



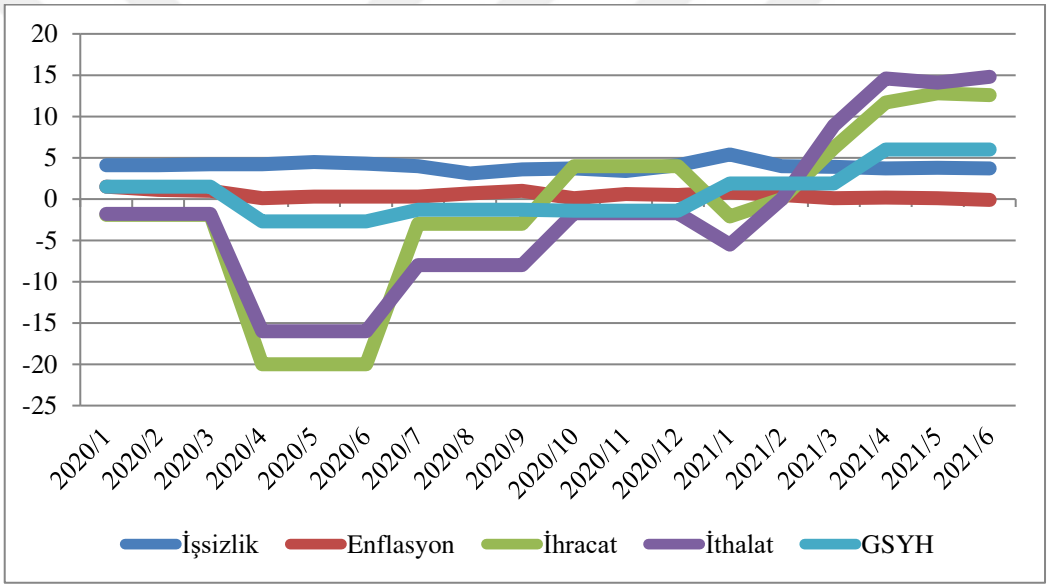
Kaynak: DSÖ, 2021 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 32 ve Tablo 113'ten de görüldüğü üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede özellikle ilk pikin yaşandığı dönemde şiddetli kısıtlamalara giderek etkinlikler yasaklanması, okullar ve üniversiteler kapatılması, işletilmesi ülke için zorunlu olmayan işletmelerin (eğlence, hizmet, restaurant, kültürel tesisler) faaliyetleri durdurulması gibi geniş hareket kısıtlamaları getirmiştir. Fakat, ilk dalganın ardından kısıtlama kapsamını da seyre göre değiştirmiştir. Bu kısıtlamaların neticesinde ülke ekonomisi 2020'nin ikinci çeyreğinde ciddi şekilde etkilemiştir. Yıllık düzeyde ele alındığında Güney Kore ekonomisi %0,9 oranında küçülmüştür. İşsizlik oranı %4'te kalmıştır. Ticari denge Tablo 113'te görüldüğü üzere ikinci çeyreğin ardından toparlanma sinyalleri vererek yıllık düzeyde ihracatta %7, ithalatta ise %5 oranında daralma yaşanmıştır.

Covid-19'un Güney Kore ekonomisini böylesine derin etkiler yaratmasına karşılık hem hükümet hem de federal banka birçok destek paketi oluşturarak hane halklarını, işletmeleri ve serbest çalışanları korumayı amaçlamıştır. Bu hususta hükümet Tablo 113'te görüldüğü üzere ilk pik döneminde GSYH'nin yaklaşık %3'ünü yukarıda saydığımız kişi ve işletmeleri desteklemek üzere ayırmış olsa da yılın toplamında yapılan destek miktarı GSYH'nin yaklaşık %15'inden oluşmuştur.

Bu doğrultuda Tablo 113'teki para politikalarına bakıldığında hükümetin uyguladığı maliye politikaları aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Yani, Kore bankası 2020 yılında genişletici maliye politikaları uygulamış ayrıca faiz oranını 75 baz puan indirmiştir. Uygulanan bu para ve maliye politikaları ile hükümetin uyguladığı kısıtlamalar ile hem pandeminin seyri kontrol altına alınabilmesi hem de makro ekonomik açıdan iyileşmeler yılında üçüncü çeyreğinden itibaren başlamıştır. Ancak, Covid-19'un etkilerinin uzun bir zaman alacağı düşünülmektedir. 2020 Aralık ayında başlayan ve 2021'in Mart ayına kadar devam eden üçüncü dalga ve ikinci çeyrekte yaşanılan dördüncü dalga ile Güney Kore, tüm bu pandemiye rağmen özellikle 2021 yılı itibariyle hızlı bir toparlanma süreci yaşamıştır. Aşağıdaki Grafik 33'te görüldüğü üzere tüm makro-ekonomik göstergeler pozitif yönde ilerlemektedir. Enflasyon ise negatif oranlıdır. Politikalar bazında ise hem maliye hem de para politikası birbirini destekleyen uygulamalara devam ettirmiştir.

Grafik 33: Güney Kore'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Güney Kore Ekonomi ve Maliye Bakanlığı, 2021; Kore İstatistik, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 114: Covid-19'un Güney Kore Savunma Sanayisine Etkileri

İncelenen Kriterler ve Açıklamalar														
Dönem	**Sayısal Kriterler**		**Savunma Harcaması (milyar dolar)**	**Değişim (%)**	**Savunma Yükü**	**Değişim (%)**	**Bölgesel Savunma Payı**	**Değişim (%)**	**Küresel Harcamadaki Payı**	**Değişim (%)**	**İhracattaki Payı**	**Değişim (%)**	**İthalattaki Payı**	**Değişim (%)**
			45,7	4,9	2,8	3,7	8,8	2,3	2,3	4,5	3,6	44	5,7	5,5
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	**Sayısal Olmayan Kriterler**	**Savunma Politikaları**	• Milli Savunma Bakanı, uzun vadede "geleneksel olmayan güvenlik tehditlerine karşı savunma duruşu" ihtiyacının altını çiziyor. Önemli bir şekilde, ordunun Covid-19 gibi geleneksel olmayan güvenlik tehditlerine karşı savunma kapasitesinin farkında olması gerekiyor. Uzun vadede, ordunun bu çeşitli geleneksel olmayan güvenlik tehditlerine karşı etkili bir şekilde savunma yapmak için ulusal düzeyde destek sağlama kapasitesini artırmaya hazırlıklı olması gerekiyor." Jeong, Komutanlıktan biyolojik savaşa benzer herhangi bir bulaşıcı hastalığın ortaya çıkmasına hazırlık olarak özel ekipman ve malzemeleri güvence altına alarak hasarı en aza indirgemek için misyon duruşunu güçlendirmesini ve 'altın saat' içinde bir ilk eylem birimini görevlendirmeye hazır olmasını istedi. • Başkan Moon, hükümet, güçlü bir ordu ve sağlam bir savunma gücü temelinde güçlü bir savunma ve güçlü bir barış inşa etmek için çalışıyor. Bu yıl hükümet, son üç yılda savunma bütçesini çarpıcı bir şekilde artırarak, tarihimizde ilk kez 50 trilyon wonluk bir savunma bütçesi dönemine girdi ve bu da ileriye doğru bir sıçrama yapmamızı ve dünyanın en büyük lideri olmamızı sağladı. • Milli Savunma Bakanı, çok yönlü güvenlik tehditlerine karşı kapsamlı hazırlık talimatı verdi. Bakan Jeong, bakanlıkta düzenlenen 2020'nin ilk yarısı için tüm askeri kuvvetlerin büyük komutanlarının toplantısında "herhangi bir duruma karşı askeri hazırlık duruşunun sürdürülmesi için tam hazırlık" gereğini vurguladı. Yoğun eğitim, ordumuzun temel değeridir. Ordumuz, her kademede ilgili eğitimi yoğun bir şekilde gerçekleştirerek her zaman en iyi savaş gücünü korumalıdır. • Milli Savunma Bakanı Jeong, Ordu, 4. sanayi devrimine uygun "güçlü dijital kuvvetler, akıllı savunma" inşa etmek için yüksek teknoloji bilim ve teknolojileri ulusal savunmanın tüm alanlarıyla entegre ederek yoğun bir şekilde "akıllı savunma inovasyonu" peşinde koşuyor dedi. • Jeong, ordumuz, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeye hazırlanırken, CBR (kimyasal, biyolojik ve radyolojik), terör, afet veya bulaşıcı hastalık gibi tehdit türüne göre işlevsel yanıt sistemini genişletecek ve geliştirecek" dedi. Savunma Reformu 2.0 girişiminin teşvikine odaklanan güçlü bir ordu inşa etmek için sistematik hazırlıklarla, ordumuz bir 'askeri' olarak çok çeşitli kriz durumlarını yönetti ve üstesinden geldi. Ordu, ulusal güvenliği riske atabilecek tüm potansiyel askeri tehditlere, ayrıca Kuzey Kore'nin nükleer silahlarına ve diğer nükleer silahlara yanıt verme kapasitesini ve duruşunu güçlendirmede ilerleme kaydetti. • Hükümetin güçlü bir savunma duruşu ile kalıcı bir barış inşa etme iradesine vurgu yapan Moon, hükümetin orduya güvenen ve destekleyen halkla birlikte barış ve refahın yolunu açacağını yineledi. • Deniz Kuvvetleri Kurmay Başkanı Boo Suk-jong, genel askeri tehditlere ve Covid-19 gibi geleneksel olmayan güvenlik tehditlerine hazırlıklı olarak ciddi bir dönem yaşıyoruz. Savunma Reformu Planı 2.0 ve OPCON geçiş görevini aktif olarak yerine getirmek ve Donanmayı güçlü ve yetkin güvenliğimiz için güvenilir bir anahtar yapmak için elimden gelenin en iyisini yapacağım. • Kore Cumhuriyeti Ulusal Savunma Bakanı, güçlü savunma gücüne dayalı barışı teşvik etme sözü verdi • Kore Cumhuriyeti, ilk askeri iletişim uydusunu uzaya başarıyla fırlattı: ANASIS-II Kore Cumhuriyeti'nin ilk askeri iletişim uydusu ANASİS-II·Ordu Donanması Hava Kuvvetleri Uydu Bilgi Sistemi-II, 21 Temmuz günü sabah 06:30'da Florida, Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Cape Canaveral Hava Kuvvetleri İstasyonundan başarıyla fırlatıldı. • Kore Cumhuriyeti, başkentteki temel altyapıları korumak için 'Demir Kubbe' hava savunma sisteminin Kore versiyonunu geliştirecek. Savunma kapasitesinin geliştirilmesi için ayrılan 100 trilyon ve 100 milyar won ile Milli Savunma Bakanlığı, bu fonu gözetleme ve keşif, füzeler, Kore füze savunması, kara kuvvetleri, deniz ve kara kuvvetleri, hava ve uzay kuvvetleri, insanlı ve insansız hava kuvvetlerine yatırmayı planlıyor. Füze gücünün güçlendirilmesine yönelik çalışmalar da sürdürülecek. Birinci sınıf bir yüke sahip yeni bir balistik füzeyi başarıyla geliştiren bakanlık, füze yeteneklerinin geliştirilmesini teşvik ediyor. Bakanlık, önümüzdeki beş yıl boyunca hem nicelik hem de nitelik olarak isabet, hız, imha yetenekleri ve çarpıcı hedefler gibi füze yeteneklerini geliştirirken füzelerin miktarını artırmayı planlıyor.											

Tablo 114: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Ordu, özellikle Kore Yarımadası'ndaki balistik füze tehditlerine karşı çok katmanlı birleşik savunma sağlayabilecek balistik füze yanıt güçlerini güçlendirmeye odaklandı. Bakanlık, mevcut önleme füzelerinin yaklaşık üç katı kadarını elde etmek için antibalistik füzelerin sayısını iki katından fazla artırmayı ve Patriot ve Cheolmae-II füzelerini emrinde bulundurmayı planlıyor. • Yeni Ulusal Savunma Bakanı Suh, ordumuz, sarsılmaz bir savunma duruşuyla Kore Yarımadası'nın tamamen nükleerden arındırılmasını ve kalıcı bir barışın kurulmasını destekleyecektir" dedi. Sarsılmaz bir savunma duruşunun oluşturulması, verimli silahlar ve operasyonel sistemler, misyonları tamamlama konusunda kararlı bir istek ve sürekli eğitim yoluyla sağlanacaktır." • Her şeyden önce Won, çok yönlü bir askeri hazırlık duruşunun tamamlandığını vurguladı. "Ordu, güçlü bir birleşik savunma duruşuna dayalı birleşik ve ortak operasyonel yetenekleri güçlendirerek, barış veya savaş zamanlarında askeri tehditlerin yanı sıra uluslar üstü ve askeri olmayan tehditlere aktif olarak yanıt verecektir" dedi. "Her türlü provokasyona veya tehdide sert bir şekilde yanıt vererek görevini yerine getirecektir." • Bakan Suh, Savunma Reformu 2.0, hedefe kıyasla '%72' başarısına ulaştı. Savunma Reformu 2.0 girişiminin şu ana kadar nihai hedefinin %72'sine ulaştığı değerlendirildi. Milli Savunma Bakanlığı, geleneksel olmayan tehditlere yanıt verecek bir savunma sisteminin geliştirilmesini daha da genişletmenin yanı sıra, reform için ivmeyi sürdürmek için Savunma Reformu 2.0 girişimine 'akıllı savunma yeniliği' ekleme sözü verdi. Bakan Suh, "Tüm yeteneklerimizi 'güçlü güvenlik, gururlu ordu ve etkileşimli savunma' inşa etmeye odaklayalım" dedi. Gelecekteki savaş alanı ortamına ve çok yönlü güvenlik tehditlerine yanıt vermemizi sağlayacak önde gelen savunma kabiliyetini inşa ediyoruz." • Ulusal Güvenlik Danışman Yardımcısı Kim Hyun-chong'un Uzay altyapılarının kurulmasıyla, Kore Yeni Anlaşması'nın uzaya genişlemesi için yeni bir rota ortaya çıktı. Bu, Space X'in kendi versiyonumuzu geliştirmemiz için bir şans olabilir.
		Uluslararası İlişkiler	• 20 Aralık öğleden sonra Ulusal Savunma Bakanı Jeong Kyeong-doo, Kore Cumhuriyeti ile İsveç arasında diplomatik ilişkilerin kurulmasının 60. yıldönümü münasebetiyle Seul'ün merkezindeki Lotte Otel'de İsveç Başbakanı Stefan Lofven ile bir araya geldi. Görüşmede Bakan Jeong ve Başbakan Lofven, bölgedeki güvenlik durumu hakkında geniş kapsamlı bir tartışma yaptılar ve ulusal savunma ve savunma sanayinde ikili iş birliğinin önemine değindiler. • Kore Cumhuriyeti ve Hindistan savunma makamları, Hindistan'da ilerleyen Güney Kore savunma firmalarına yönelik düzenlemeleri kolaylaştırmayı ve siyasi destek sağlamayı içeren "silah endüstrisinde iş birliği için yol haritasını" kesinleştirdi. Salı günü Yeni Delhi'deki görüşmeleri sırasında Güney Kore Savunma Bakanı Jeong Kyeong-doo, Hintli mevkidaşı Rajnath Singh ile silah endüstrisinde iş birliğine yönelik bir yol haritası imzaladı. Kore Bakanlığı, silah endüstrisinde ikili iş birliği bölümü ve Hindistan'ın "Hindistan'da Üret" politikasına katılan Kore Cumhuriyeti firmalarını aktif olarak destekleme sözü verdi. • Ulusal Savunma Bakanı Jeong Kyeong-doo, Amerika Birleşik Devletleri orduları arasındaki iş birliğinin arttırılması gerektiğini söyledi. Hükümetin Kore Yarımadası'nda kalıcı bir barışı sağlama çabalarını açıklayan Bakan Jeong, iki ülke arasındaki ittifak temelli politika iş birliğini ve yarımadada nükleer silahlardan arındırma ve kalıcı barışı kaybetmeden elde etmek için sağlam bir birleşik savunma duruşunun önemini vurguladı. Jeong ayrıca, ABD Ordusu ve Pasifik Komutanlığı'nın sürekli desteğini istedi ve Kore Yarımadası'nın nükleer silahlardan arındırılması için koşulları belirledikleri ve iki hükümetin geçen yıl yarımadada kalıcı bir barış tesis etme yönündeki diplomatik çabalarına askeri olarak yardım ettikleri için onları övdü. • Kore Cumhuriyeti Genelkurmay Başkanı, ABD Genelkurmay Başkanı ile görüştü ikili görüşmelerinde, Kore Cumhuriyeti'nin askeri liderleri ve ABD, tam nükleer silahlardan arındırma ve Kore Yarımadası'nda kalıcı bir barışın tesisi konusunda yakın iş birliği yapma konusunda anlaştılar. • Milli Savunma Bakanı ABD'de Kore Savaşı gazileriyle bir araya geldi: "Gazilere fedakarlıklarından dolayı minnettarlığımı ifade etmek ve Kore Cumhuriyeti ile ABD'nin büyük müttefikler olarak birlikte yürümeye devam edeceğini söylemek istiyorum" • Milli Savunma Bakanı ABD Kongresi üyeleriyle bir araya geldi: "Güçlü Güney Kore-ABD ittifakı ve birleşik hazırlık duruşu" vurgusu yapmıştır. "Yeteneklerimizi Kuzey Kore'nin nükleer silahlardan arındırma yolundan adım atmasını engellemeye odaklamalıyız" • Kore Cumhuriyeti Dışişleri Bakanı, yetmiş yıl sonra Güney Kore-ABD İttifakı, Kore Yarımadası ve Kuzeydoğu Asya bölgesinde güvenlik, istikrar ve refahın temel taşı olmaya devam ediyor.

Tablo 114: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• Milli Savunma Bakanı, "Güney Kore-ABD ittifakının kapsamlı bir şekilde geliştirilmesi" gereğini vurguladı. • Japonya'nın tarihsel, coğrafi ve uluslararası hukuka göre doğal topraklarımız olan Dokdo'ya defalarca haksız toprak iddiasında bulunmasını şiddetle protesto ettik. • Kore Cumhuriyeti ve Filipinler, düzenli 'ROK-Filipinler Ortak Savunma Komitesi' aracılığıyla savunma iş birliğini güçlendirmeyi kabul etti. • Kore Cumhuriyeti ve Çin Savunma Bakanları ikili değişim ve iş birliğini sürdürme sözü verdi. Kore Yarımadası ve bölgedeki son durumu anlatan Suh, Çin'den yarımadada barış ve güvenliğin korunmasında yapıcı bir rol oynamaya devam etmesini istedi. Wei, iki ülkenin ordularının bölgedeki barış ve istikrarı korumak, aynı zamanda karşılıklı iletişimi sürdürürken değişim ve iş birliğini teşvik etmek için birlikte çalışması gerektiğini söyledi. • İran nükleer meselesiyle ilgili olarak, Cumhurbaşkanı, Şansölye MERKEL ve Cumhurbaşkanı POUTINE, diyalogun başlaması ve İran'ın yükümlülüklerini mümkün olan en kısa sürede yerine getirmesi için çabalarını koordine etme konusunda anlaştılar.
		Terörizm ve Çatışma Algısı	• Deniz Kuvvetleri Kurmay Başkanı Boo Suk-jong, 'Ulusal güvenliğin anahtarı olarak halkın güvendiği bir donanma kurun' Göreve başlama konuşmasında, "Kore Yarımadası'nı çevreleyen güvenlik durumu hiç bu kadar dinamik olmamıştı.
		Modernizasyon Yatırımları	

Kaynak: Güney Kore Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 114'e göre incelenen diğer bir durum olan Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileridir. Bu durum incelendiğinde Tablo 114'e göre Güney Kore 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %4,9 oranında arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %2,8'e yükselmiştir. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı %4,5, bölgesel savunma harcamasındaki payı ise %2,3 oranında artmıştır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %44 oranında ithalatını ise %5,5 oranında arttırmıştır. Bu ticari boyutun detayı Tablo 115'te gösterilmiştir.

Tablo 115: Güney Kore'nin Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Hindistan	26	14	ABD	70	8,1
Filipinler	25	186	Almanya	30	32
Norveç	12	989			
Yeni Zelanda	11	-			
Tayland	8	0			
Kolombiya	7	-			
Finlandiya	1,5	44			
Ekvador	1,4	-			
Estonya	1,1	-			
Senegal	1	-			

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 115'ten de görüldüğü üzere Güney Kore 2020 yılında en çok Hindistan, Norveç ve Yeni Zelanda ile ihracat yapmıştır. İthalat boyutu ele alındığında ise sadece ABD ve Almanya olduğu görülmektedir. 2019 yılına göre ithalattaki payını en çok arttıran ülke Almanya iken ihracatta Norveç'tir. Tablo 115'te yer almayan Türkiye'den 1950'den günümüze kadar ithalat yapmamıştır. Ancak, ihracat boyutunda son yıllarda Türkiye'ye ihracat yaptığı bu ihracatında 2014 yılı itibariyle büyük bir azalış olduğu görülmüştür.

2020 yılında Güney Kore'nin savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 114'te görüldüğü üzere geleneksel olmayan tehditlere karşı savunma güçlerini güçlendirdikleri, son üç yılda savunma harcamalarını ciddi şekilde arttırdıkları ve Savunma Reformu 2.0 programının 2020 yılı ile yaklaşık %72'sini başarıyla gerçekleştirdikleri ve ayrıca Kuzey Kore'nin nükleer silahlanması ve füzelerinin arttırmasından doğan tehdide karşı hem kendi füzelerini geliştirme hem de ABD ile sıkı bir ilişki halinde olarak o bölgede istikrarın sağlanması, nükleer yapılanmanın önüne geçilmesi için stratejik ortaklıklar yürütmüştür.

Diğer taraftan, geleneksel olmayan tehditlere karşı, Ulusal Güvenlik Danışman Yardımcısı Kim'de Uzay alt yapılarının kurulması ile Kore yeni bir rota çizdiğini ifade etmiştir. Tablo 114'te görüldüğü üzere, Kore hükümeti güçlü dijital kuvvetler, akıllı savunma sloganı inşa etme gayretine girmiştir. Uluslararası ilişkiler boyutunda bölgesindeki nükleer tehdide karşı ABD ile ilişkilerine güç katarak savunmasını sağlamaktayken Hindistan ile iş birliklerini ilerleterek, Hindistan'da Üret stratejisi içinde Kore'li şirketlere destek olunacağı açıklanmıştır. Yılın son aylarında Çin ile de görüşmeler yaparak, ilişkilerinin genişletilmesi ve iş birliklerinin teşviki için birlikte çalışılmasının altı çizilmiştir.

Tablo 116: Covid-19'un Türkiye'deki Makro Ekonomiye Etkileri

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	Birinci Dalga	2020/1	4,5	13,8	12,1	6,4	18,8	0	• Merkez bankası, genişletilmiş likidite pencereleri, bankalar için ek varlık iskonto olanakları ve genişletilmiş bir ihracat kredisi olanağı aracılığıyla finansal sistemin borç verme kapasitesini desteklemektedir. • Maliye politikasını desteklemek amacıyla merkez bankası bilançosundaki DİBS limiti %5'ten %10'a yükseltildi. • Hanehalkı ve işletmelere, esas olarak kamu bankaları tarafından sağlanan imtiyazlı krediler, aynı zamanda devlet garantileri ve yeni kredi düzenlemeleri (negatif reel faiz oranlarıyla desteklenen) tarafından teşvik edilen özel bankalar tarafından sağlanan imtiyazlı krediler, olağanüstü bir yarı mali teşvik sağladı. • Genişletici para politikaları uygulanmıştır. Fakat, bu politika döviz kurunu zayıflatmıştır. • Merkez Bankası politika faiz oranlarını yükseltti.	• 5 Milyon haneye aile başına 1000 TL tutarınsa acil yardım sağlandı. • İşletmelere mali destekler verildi. • Vergi ve kredi ödemeleri ertelendi. • İşten işçi çıkarılması yasaklandı. • Düşük faizli kredilerle hem hane halklarını hem de işletmelere finansal destekler sağlandı. • Olumsuz etkilenen yerli sanayi sektörlerini desteklemek için yaklaşık 4800 ürün hattında gümrük ücretleri artırıldı. • Maliye Bakanlığı Mayıs ayında, vergi ertelemeleri, ayrıcalıklı krediler, kredi ertelemeleri ve nakit transferlerinin toplam nominal değerinin GSYİH'nın %5,5'ini oluşturacağını duyurdu. • Tüm açık alanlarda maske takma zorunlu hale getirildi. • İç ve dış yolcu trafiği, okullar ve üniversiteler kapatıldı. • Hafta sonları sokağa çıkma yasakları getirildi. • Özel yaş gruplarına ve çeşitli kriterlere göre belli bir kitleye karantinalar uygulandı. •
		2020/2		13,6	12,3	2,3	9,8	19,4		
		2020/3		13,2	11,8	-18	3,1	62,0		
		2020/4	-9,9	12,8	10,9	-41	-25	75,9		
		2020/5		12,9	11,3	-41	-28	75,9		
		2020/6		13,4	12,6	16	8,3	63,8		
		2020/7	6,7	13,4	11,7	-5,8	-7,9	63,8		
	İkinci Dalga	2020/8		13,2	11,7	-5,7	20	48,1		
		2020/9		12,7	11,7	4,8	23	69,9		
		2020/10	5,9	12,7	11,8	5,6	8,4	69,9		
		2020/11		12,9	14,0	-0,9	16	62,5		
		2020/12		13,2	14,6	16	11,6	62,5		
	2020 Yılı		1.8	13,2	12,28	-6,3	4,3	56		

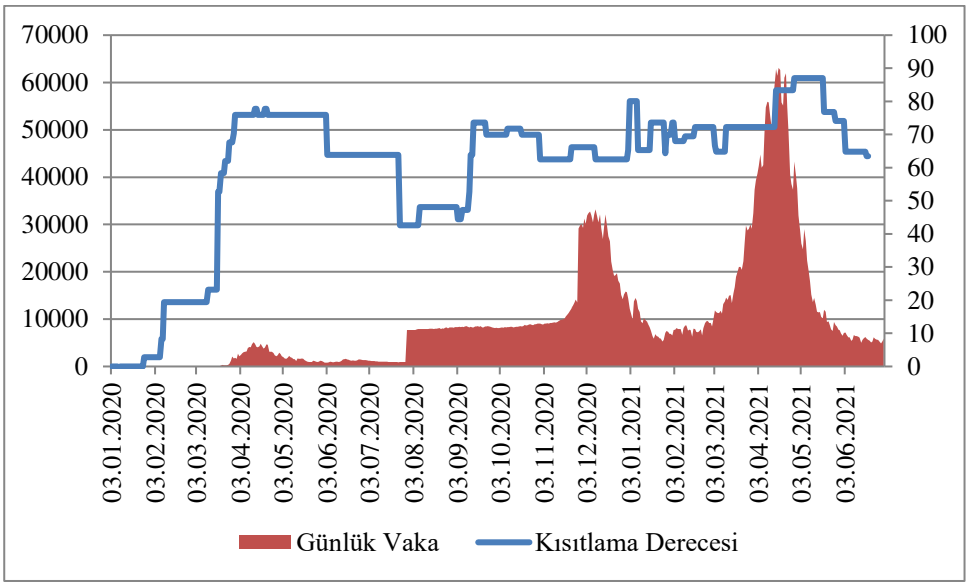
Tablo 116: (Devamı)

Ele Alınan Dönem			İncelenen Kriterler							
			GSYH %	İşsizlik %	Enflasyon %	Ticaret %		Kısıtlama %	Açıklamalar	
						İhr	İth		Para Politikası	Maliye Politikası
Covid-19	İkinci Dalganın Devamı	2021/1	7,0	13,2	15	2,3	-5,9	80,0	Covid-19 etkilerini hafifletmeye yönelik politika desteği, hâlâ aşırı derecede imtiyazlı kredilere odaklanıyor. Pandemiden kaynaklanan gelir kayıpları sürdüğü için bu, savunmasız firmalar ve haneler için sürdürülebilir değil. Hükümet resmi mali konsolidasyon hedeflerini sürdürürken, bu krediler kamu maliyesi için nispeten belirsiz ve potansiyel olarak önemli koşullu yükümlülükler içermektedir.	Nispeten düşük kamu borcunun GSYİH'ye oranı, bu tür hedefli ve geçici transferler için alan sağlar. Merkez bankasının yeni yönetimi, 2021'in ilk çeyreğinde %17'nin üzerindeki hem manşet hem de çekirdek enflasyona ve devam eden enflasyonist baskılara karşı %5'lik enflasyon hedefine olan bağlılığını yineledi. Bununla birlikte, ileriye dönük rehberlik açıklamalarında artık daha fazla politika sıkılaştırmasından bahsetmiyor.
		2021/2		13,4	15,6	9,6	9,4	68,1		
		2021/3		13,1	16,2	42,2	25,6	72,2		
	Üçüncü Dalga	2021/4	21,7	13,9	17,1	109	61,1	73,3		
		2021/5		13,2	16,6	65,7	54	76,8		
		2021/6		10,6	17,5	46,9	38,7	63,3		

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Türkiye İstatistik Kurumu, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 116'da Türkiye'nin 2020 Ocak ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayı dahil almak üzere 18 aylık dönemi kapsayan Covid-19 pandemisinin makro-ekonomiye etkileri ve alınan önlemler ile uygulanan politikalar gösterilmiştir. Tablo 116'da da görüldüğü üzere Türkiye'de Covid-19 pandemisi 18 aylık dönemde üç dalga oluşturmuştur. Bu üç dalgayı içeren dönemde (01.01.2020 - 30.06.2021) toplam 5.420.156 kişide Covid-19 testi pozitif çıkmıştır. Pandeminin bu seyri Grafik 34'te açık olarak gösterilmiştir. Ayrıca, hükümetin uyguladığı kısıtlamaların şiddeti de aynı grafikte ve Tablo 116'da gösterilmiştir. Bu farklılaşmadaki en büyük sebep hükümetinin uyguladığı politika ve kısıtlamalardır. Bu durum özet olarak Grafik 34'te gösterilmiştir.

Grafik 34: Türkiye'nin Vaka Seyri ve Kısıtlama Derecesi



Kaynak: DSÖ,2021 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

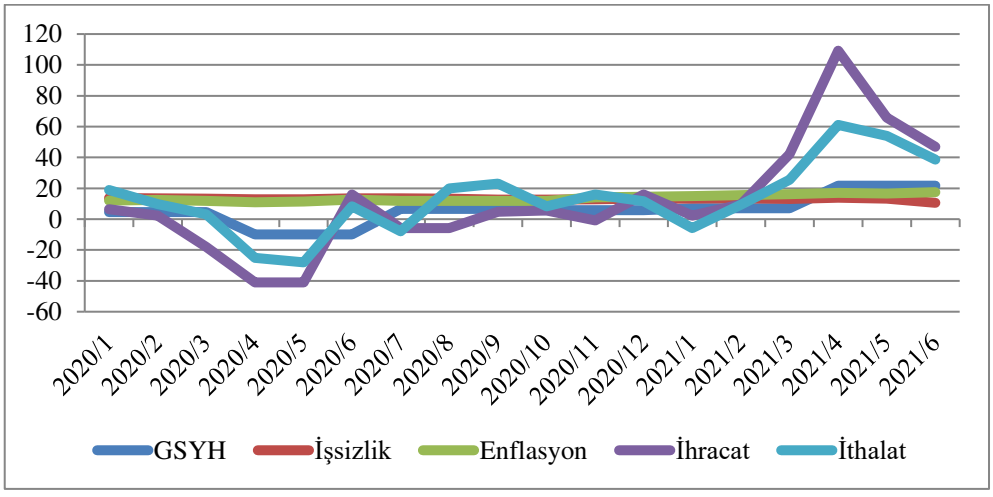
Grafik 34 ve Tablo 116'da görüldüğü üzere hükümet Covid-19 ile mücadelede özellikle ilk pikin yaşandığı dönemde şiddetli kısıtlamalara giderek yurtiçi ve yurtdışı ulaşımları askıya aldı, okul ve üniversiteleri kapattı, maske takma zorunluluğu getirildi, hafta sonları ve resmi tatillerde sokağa çıkma yasaklandı, yüksek yaş ve çeşitli hastalıklara sahip kişilere ev karantinaları uygulandı ve vatandaşlara gerek duyulmadıkça dışarıya çıkmamaları gerektiğinin çağrısı yapıldı. Bu kısıtlamalar sonucunda birçok sektördeki işletmeler faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldı.

Bu kısıtlamaların henüz etkisinin hissedilmediği ilk çeyrekte Türkiye ekonomisi büyüdü. Fakat Dünya'da pandeminin nüksettiği ve tüm belirsizlikleri beraberinde getirdiği 2020 yılının ikinci çeyreğinde tüm ülkelerdeki gibi Türkiye'de de ekonomi şiddetli bir şekilde daraldı. Bu dönemde Türkiye'de işsizlik oranları yükselmedi. Bunun sebebi, hükümetin işten işçi çıkarmanın yasaklandığı bir politikanın uygulanmasıdır. Tablo 116'da dagörüldüğü üzere ihracat ve ithalat Mayıs ve Nisan aylarında derinden etkilendi. Enflasyon ise yükselmesini sürdürdü.

Covid-19'un Türk ekonomisini böylesine derin etkiler yaratmasına karşılık hem hükümet hem de merkez bankası birçok destek paketi oluşturarak hane halklarını, işletmeleri ve serbest çalışanları korumayı amaçlamıştır. Bu hususta hükümet Tablo 116'da da görüldüğü üzere pandemiden en çok etkilenen ailelere, işletmelere hem mali destek vermiş hem de vergi ve kredi ödemelerini ertelemiştir. Ayrıca, herkesin erişebileceği nitelikte düşük faizli kredi olanakları oluşturmuştur. Covid-19 tanı kitinden tedavi masraflarına kadar tüm harcamaları devlet karşılamıştır. Merkez bankası da devletin uyguladığı bu maliye politikasını destekleyen para politikaları uygulamıştır. Fakat yılın son çeyreğinde Türk lirasının değer kaybetmesine karşılık faiz oranlarını yükseltmiştir.

Uygulanan bu para ve maliye politikaları ile hükümetin uyguladığı kısıtlamalar ile hem pandeminin seyri kontrol altına alınabilmiş hem de makro-ekonomik açıdan iyileşmeler görülmüştür. Yıllık düzeyde Türk ekonomisi Covid-19'a rağmen %1,8 oranında büyümüştür. Bu yılda büyüyen nadir ekonomilerinden biri olmuştur. Yılın son aylarına doğru yükselen enflasyon yıllık düzeyde %12 olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan derinden etkilenen ticarette ise yıllık düzeyde ihracatın %6 düştüğü ithalatın ise %4 oranında yükseldiği bir yıl olmuştur. 2021 yılının ilk 6 ayı için bu göstergeler ele alındığında ihracat ve ithalatın ivme kazandığı ve GSYH'ninde çift haneli sayılarda bir büyüme elde ettiği görülmektedir. İşsizlik oranları yavaş yavaş düşmektedir. Fakat ülkede enflasyon oldukça hızlı bir şekilde yükselmektedir. Bu sürecin tamamını makro ekonomik verilerden yararlanılarak gösteren Grafik 35 oluşturulmuştur.

Grafik 35: Türkiye'de Covid-19'un Makro Ekonomik Göstergelerdeki Görünümü



Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; Türkiye İstatistik Kurumu, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Aşağıda Covid-19'un savunma sanayi üzerindeki etkileri Tablo 117'de gösterilmiştir.

Tablo 117: Covid-19'un Türkiye Savunma Sanayisine Etkileri

İncelenen Kriterler ve Açıklamalar														
Dönem	**Sayısal Kriterler**		**Savunma Harcaması (milyar dolar)**	**Değişim (%)**	**Savunma Yükü**	**Değişim (%)**	**Bölgesel Savunma Payı**	**Değişim (%)**	**Küresel Harcamadaki Payı**	**Değişim (%)**	**İhracattaki Payı**	**Değişim (%)**	**İthalattaki Payı**	**Değişim (%)**
			17,7	-5,0	2,8	3,7	-	-	0,9	-10	0,6	-32	0,38	-86
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	**Sayısal Olmayan Kriterler**	**Savunma Politikaları**	• Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanı Prof. Dr. İsmail Demir, yaptığı açıklamada "Sayın Cumhurbaşkanımızın savunma sanayi de iki misli daha hızlı çalışacağız sözünü esas alarak çalışmalarımızı hızlandırıyoruz. Artık durmak zamanı değil, geçen her gün değerli. Güvenlik güçlerimizin bir ihtiyacı olduğunda onu dışarıdan almak yerine, bizim kendimizin temin etmesi gerekiyor. • Uydu çalışmaları yanı sıra uyduları uzaya gönderecek fırlatma sistemleri çalışmalarına da devam edildiği bilgisini paylaşan Başkan Prof. Dr. İsmail Demir, sözlerini şöyle tamamladı: "Hibrit uzay roket motoru, projemizi fırlattığımız sondaj roketinin uzay sınırı kabul edilen 100 kilometreyi geçerek uzaya çıkan ilk Türk aracı olması açısından çok önemlidir. Portatif ve alçak irtifa hava savunma sistemlerimizi yerli ve milli olarak geliştirdik. Orta ve uzun menzilli hava sistemleri üzerinde çalışmaya devam ediyoruz. Savunma sanayisinde teknolojisi en zor alanlardan biri olan hava savunma sistemlerinde de kendi ihtiyaçlarımızı karşılamak üzere çalışmalarımızı sürdürüyoruz. • Cumhurbaşkanı Yardımcısı Fuat Oktay, Bugünün dünyasında teknolojiye ve veriye hükmeden, veriyi dijital ortamda üreten, kullanan ve saklayan tüm unsurlara da hükmedebilmektedir. Bu çerçevede güvenlik kavramının anlamı da dijitalleşmeyle birlikte büyük ölçüde değişmiştir. Günümüzde fiziki güvenliğin siber güvenlikle, yerli yazılımlarla, yapay zekayla ve dijital sanayiyle tahkim edilmesi zorunlu hale gelmiştir. Savaşlar, mücadeleler artık büyük oranda konvansiyonel silahlarla değil siber silahlarla ya da konvansiyonel yöntemlerin dijital yapılarla güçlendirilmesiyle gerçekleşmektedir. Ülkemizin sahip olduğu verileri ve ürettiği bilgileri; sınırlarımızı, vatanımızı koruduğumuz gibi korumazsak geleceğe güvenle bakamayız. Bu açıdan Cumhurbaşkanımız liderliğinde hayata geçirdiğimiz milli teknoloji hamlesinin önemli bir ayağı siber vatanda tam bağımsız Türkiye hedefidir. • Başkan Prof. Dr. İsmail Demir, günümüzdeki gelişmelere bakarsak ülkemizin içerisinde geçtiği şartlar, çevremizde oluşan konjonktür artık bu anlamda da Türkiye'nin hiçbir ihmale gelmeyecek şekilde güçlü olmasını ve bu gücün de kendi öz kaynaklarından oluşuyor olmasını gerekli kılıyor. Atalarımız ne demiş "Hazır ol cenge istersen sulhu salah." Türkiye politika olarak barışçıl politikalardan hiçbir zaman vazgeçmedi, barışı önceledi ve öncelemeye devam ediyor. Sulh ve salah içinde olmanın da hazır olmakla sağlanabileceğinin bilinci içinde bu yolda teknoloji geliştirmeye hazırlıklarımızı azami ölçüde yapmaya ve bir an bile gaflette bulunmamaya azmetmiş olmalıyız." • "Yeni stratejiler belirlememiz gerekiyor" Yeni ihracat modelleri, metotları ve teşebbüslerini konuşmamız, stratejileri belirlememiz gerekmekte" diyen Savunma Sanayii Başkanı Prof. Dr. İsmail Demir, şunları kaydetti:"Aynı şeyleri yaparak aynı sonuçları alırız. Artık değişik şeyler yapmak değişik sonuçlar almak daha ileri gitmek için bir gereklilik arz etmektedir. Devletten devlete satışlar ve kredi mekanizmaları konusunda aslında önümüzde bir engel yok. Yani eğer devletten devlete satış söz konusu ise biz masadayız. Savunma Sanayii Başkanlığı, savunma ve havacılık sanayisi ihracatında devletin olması gereken her ortamda şirketlerimiz adına masada bulunup, o satışı yapabilir. • 2020-2023 Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı Savunma Sanayii Başkanlığı riyasetinde kurulan Siber Güvenlik Kümelenmesi'nin bu açıdan büyük önem taşıdığını anlatan Cumhurbaşkanı Yardımcısı Fuat Oktay, "Siber güvenlik alanında, kritik altyapılarımızın korunması, siber kapasite inşası ve saldırıları en hızlı şekilde bertaraf edebilmemiz için üst seviye teknolojik tedbirlere yoğunlaşmış durumdayız. • Cumhurbaşkanı Erdoğan, savunma sanayii firmalarına daha çok destek olunacağını belirterek "Tıpkı daha evvel yaptırım kararı alınan bakanlarımıza yaptığımız gibi Savunma Sanayii Başkanımız İsmail Demir'e ve ekibine daha çok sahip çıkacağız. Kamu kurumlarımızla, vakıf şirketlerimizle, özel sektörümüzle yakın iş birliği içinde yolumuza devam edeceğiz." dedi. Bugünkü yaptırım kararı ile her alanda küresel liderlik seviyesine çıkacak bir savunma sanayii inşa etme yolunda adımlarımızı hızlandıracağız. Hükümetlerimiz dönemlerinde savunma sanayiine verdiğimiz önemin sebebi tam da böyle durumlarda ülkemizin ayakta kalmasını sağlamaktır.											

Tablo 117: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Terörle mücadelemizi, sınır ötesi harekâtlarımızı, savunma sanayii ürünleri ihracatımızı, yüksek teknolojiye dayalı her türlü araç ve gerecin tasarımını, yazılımını, üretimini kararlılıkla devam ettireceğiz. Türkiye artık bu tür yaptırımlarla kilitlenip kalma noktasını çoktan geride bırakmıştır. • Cumhurbaşkanı Erdoğan, Dünya üzerinde motor teknolojileri konusunda söz sahibi bir elin parmakları kadar ülke var. Bir motorun geliştirilmesi için yurt içinde yazılımından malzemesine çok geniş bir ekosistemin beraber çalışması gerekiyor. Hamdolsun TEİ artık sadece motor üreten değil, motor tasarlayan, üreten ve dünyaya satan bir marka haline dönüşüyor. Turboşaft projemiz ile ülkemizde bu ve benzeri sınıftaki motorları test edebilecek çok ciddi bir test alt yapısı da tesis ediyoruz. Bu alt yapı aynı zamanda milli muharip uçak motoru gibi daha yüksek güç sınıfı motorlarımızın testinde de kullanılabilecek. Ayrıca yeni nesil hafif zırhlı araçlar, altay tankı, İHA'lar ve füzelerimiz ile birçok platformumuzun çeşitli güç sınıflarındaki motorlarını da geliştiriyoruz. • Cumhurbaşkanı Erdoğan, Türkiye Artık Uzay Liginde olunduğunu söylediğini hatırlattı. Cumhurbaşkanı Erdoğan, "Uzay'ın karanlığını, milli teknolojimiz ve mühendislik kabiliyetimizle 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı'nda bir kez daha aydınlattığımızın müjdesini de buradan sizlerle paylaşmak istiyorum. Tamamen milli ve yerli mühendislik kabiliyetlerimizle yaptığımız Uydu Fırlatma testleri başarıyla tamamlandı. Bu testlerde 4 kere daha uzaya ulaştık. Cumhuriyet Bayramımızda yaşadığımız bu gururla 2023 vizyonumuz çerçevesinde önemli bir dönüm noktasını daha geride bıraktık." diye konuştu. • Cumhurbaşkanı Erdoğan "Dünyanın ilk 3-4 ülkesi içindeyiz", dünyanın ilk 100 savunma şirketi listesinde Türkiye'nin 7 firmayla temsil edildiğine değinerek sadece son 5 yılda 5 firmanın daha bu listeye girdiğini söyledi. Cumhurbaşkanı Erdoğan, "Kara ve deniz araçlarında kendimizle beraber, dost ve müttefik ülkelerin ihtiyaçlarını da karşılayan bir ülke haline geldik. Kendi savaş gemisini tasarlayan, inşa eden ve idamesini gerçekleştirebilen 10 ülke arasında yer alıyoruz. İHA, SİHA ve TİHA üretiminde ise artık dünyanın ilk 3-4 ülkesi içindeyiz. Bugün Sınırlarımız içinde terörle mücadele operasyonlarını rahatça yapabiliyoruz. Sınırlarımız dışında barış harekatlarını istediğimiz gibi yürütebiliyoruz. Tüm bunları, savunma sanayiinde elde ettiğimiz ilerlemeye borçluyuz. Geçmişin eksiklerini gidermekle ve bugünün hazırlıklarını yapmakla kalmıyor, geleceği de kucaklıyoruz. Araştırma geliştirme yatırımlarımızı artırarak yüksek teknoloji gerektiren sistemleri hayata geçirmeye devam ediyoruz. Sürü İHA mı? Yapıyoruz. Gemilerimizin savaş yönetim sistemi mi? Geliştiriyoruz. İnsansız kara aracı mı? Üretiyoruz. Yapay zeka sistemleri mi? Çalışıyoruz. Elektromanyetik ve lazer silahları mı? Tasarlıyoruz." diyerek sözlerine devam etti. • Başkan Demir, Savunma sanayimiz zırhlı araçlar, savaş gemileri, helikopter projeleri, modern top ve tüfek projeleri, yerli uydu ve uzay çalışmaları, elektronik harp ve radar sistemleri, mühimmatlar, füzeler, torpidolar ve hava savunma sistemleri, insansız hava araçları gibi birçok projeyi hayata geçirip, yüksek Ar-Ge yatırımlarıyla geleceğin sistemlerini de şimdiden tasarlarken, dünyayla rekabet edebilir seviyeye gelmektedir. Sektörümüz, lazer ve elektromanyetik silah sistemleri, insansız ve otonom sistemler, siber güvenlik ve yapay zeka projeleriyle geleceğin harp ortamına hazırlanmanın yanı sıra, çoklu kullanımlarla sivil alanda da çözümler üretiyor." • Cumhurbaşkanı Yardımcısı Fuat Oktay Savunma ürünlerinde dışa bağımlılık yüzde otuzların altına indi, savunma ürünlerinde yüzde 70 oranında dışa bağımlı haldeyken bugün bu oranın yüzde otuzların altına indiğini belirterek, tüm kritik malzemelerde yüzde yüz kendimize yeter hale gelinecek güne kadar durmadan, yorulmadan çalışacaklarını belirtti. Kara ve deniz savunma araçlarında dünyada kendi savaş gemisini tasarlayan, inşa eden ve idamesini gerçekleştirebilen 10 ülke arasında yer alıyoruz. IHA, SİHA ve TİHAüretiminde ise dünyanın ilk 3-4 ülkesi içindeyiz. • Kendi uydusunu fırlatan ülke hedefi ROKETSAN Genel Müdürü Murat İkinci de şirketin uydu ve uzay alanındaki çalışmalarına yönelik soru üzerine, şu bilgileri verdi: "Bu senenin sonuna 135 kilometreye çıkmayı planlıyoruz. 2023 yılına kadar uzay çalışmalarında çok önemli bir noktaya geçeceğiz. İlk hedefimiz 100 kilogramlık bir uyduyu 400 kilometredeki yörüngede tutabilmek. Bunu yaptığı zaman uzaya kendi uydusunu fırlatan bir ülke statüsüne geçeceğiz. Daha sonraki uzun vadede hedefimiz de 1-1,5 tonluk uydularımızla kendi kaynaklarımızla uzaya fırlatabilecek kabiliyeti kazanmak." • Başkan Demir, Türk savunma sanayii son yıllarda insansız hava araçları alanında çok önemli başarılara imza attı. Bugün güvenlik güçlerimizin kullandığı milli ve yerli İHA'lar dünyada kendi sınıfının önde gelen sistemleri arasına girdi.

Tablo 117: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Savunma Politikaları	• Cumhurbaşkanı Erdoğan, "Türkiye, savunma sanayiinde kararlı bir şekilde yoluna devam ediyor. Son dönemde sınırlarımız içinde ve dışında elde ettiğimiz pek çok stratejik başarıda savunma sanayiinde kat ettiğimiz mesafenin katkısı bulunuyor. Savunma alanında güçlü ve bağımsız olamayan milletlerin istikballerine güvenle bakabilmeleri mümkün değildir. • Bakan Akar, "Aziz milletimizi inşallah bu terör belasından kurtaracağız. Bu konuda azimli ve kararlıyız." diye konuştu. • Türkiye'nin Ege, Doğu Akdeniz ve Kıbrıs'ta tüm sorunlarını iyi komşuluk ilişkileri çerçevesinde, uluslararası hukuka dayalı, siyasi çözümler bulma gayretinde olduğunu ifade eden Bakan Akar, "Bu konuda son derece iyi niyetliyiz" dedi. • Bakan Akar, S-400 uzun menzilli hava savunma sistemini tedarikine gittik. • Bakan Akar, Ege ve Doğu Akdeniz'deki gelişmelere ilişkin, "Kimsenin hakkında, hukukunda gözümüz yok. Biz iyi komşuluk ilişkilerinden, diyalogdan, problemlere siyasi çözümler bulunmasından yanayız" dedi. • Bakan Akar, Küresel pazarda rekabet edebilecek ürünleri geliştirebilmek için gereken teknoloji ve inovasyon faaliyetleri, firmaların artık tek başına kendi imkânları ile başarabilecekleri bir seviyenin çok ötesine geçmiş durumdadır. Bu nedenle dünyada şirketler ya güçlü iş birliği modeli geliştirmekte veya ortaklıklar kurarak zamanın ruhuna ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bizler de bunun bir gereği olarak özel sektörle iş birliğini de içeren çeşitli çalışma modelleri geliştiriyoruz. Bu şekilde Türk Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaçlarını olabildiğince süratle karşılamaya çalışıyoruz." • Bakan Akar, Uluslararası hukuktan kaynaklanan haklarımız çerçevesinde, Türkiye'yi Ege Denizi'nde karasularına ve Doğu Akdeniz'de Antalya körfezine hapsetme çabalarına karşı durmaya kararlılıkla devam edeceğiz • Maliyet etkin çözümü bulabilmek için karşılaştığınız sorunlara bazen çok uluslu programlara dahil olabiliyor ya da farklı ülkelerin katkılarıyla üretim hacmini artırıp, üretimin maliyetini düşürebiliyorsunuz. Sahada maliyetlerinizi düşürebilmek için böylesi iş birliklerine girebiliyorsunuz. • Başkan Prof. Dr. İsmail Demir, Savunma Sanayii sektörünün geçen günlerde açıklanan Uzay Programı'nda Türkiye Uzay Ajansı koordinasyonunda yürütülecek çalışmalara en yüksek katkıyı sunacağını belirterek, "Savunma sanayii sektörü olarak amacımız, ülkemizin uzay yolculuğunda en büyük destekçisi olmak ve sektörel bilgi birikimimizle çalışmaların en hızlı sürede bitirilmesine katlı sağlamaktır." dedi. • "İstiklal ve istikbalimiz için hamlelerine devam eden savunma sanayiimiz, aynı zamanda başlatmış olduğu çalışmalarıyla Milli Uzay Programı hedeflerine katkısını sürdürüyor ve bu alandaki kabiliyetlerini yurt dışına da taşıyor. • Türk Silahlı Kuvvetleri Ege'de, Doğu Akdeniz'de ülkemizin ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin hak, alaka ve menfaatlerini korumaya, Kıbrıs Adası'nda uluslararası garanti ve ittifak antlaşmaları doğrultusunda barış ve güvenliğin teminatı olmaya devam etmektedir.
		Uluslararası İlişkiler	• Türkiye'nin Ege, Doğu Akdeniz ve Kıbrıs'ta tüm sorunlarını iyi komşuluk ilişkileri çerçevesinde, uluslararası hukuka dayalı, siyasi çözümler bulma gayretinde olduğunu ifade eden Bakan Akar, şöyle konuştu: "Uluslararası hukuk, ikili anlaşmalar ve teamüller çerçevesinde Türkiye'ye ait olan haklara karşı çok ciddi tacizler olmaktadır. Bunlara karşı da biz ülkemizin, milletimizin hak, alaka ve menfaatlerini korumak ve kollamak için de gece-gündüz demeden mücadelemizi sürdürüyoruz. Hiçbir oldubittiye fırsat vermeyeceğimizi, hak ve hukukumuzu asla çiğnetmeyeceğimizi, KKTC'deki Türk varlığının kabulünden başka çare olmadığını, eğer egemen ve eşit haklara sahip Türk halkının varlığı kabul edilmezse hiçbir şekilde çözümün söz konusu olamayacağını söyledik, söylemeye devam ediyoruz" dedi. • Libya'daki siyasi görüşmelerin devam ettiğini anımsatan Bakan Akar, Libya Libyalılarındır ve Libya'daki problemi Libya'daki kardeşlerimiz çözecektir. Siyasi çözümü destekliyoruz. Daima Libyalı kardeşlerimizin haklı davalarında yanlarında olduk. • Bakan Akar, ülkemize ziyaret gerçekleştiren Irak Savunma Bakanı Jumaah Enad Saadoon ile görüştü. Irak yönetimi ile terörle mücadele konusunda oluşturulan koordinasyondan duyulan memnuniyet ve bunun artarak devam etmesinin önemi, • Komşumuz Irak'a her alanda destek olurken, özellikle terörle mücadelede Irak'la daha yakın iş birliği yapmak istiyoruz.

Tablo 117: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• 83 milyonun güvenliği için çalışan Türk Silahlı Kuvvetlerinin Libya, Azerbaycan ve KKTC gibi dost ve kardeş ülkelerin güvenliğine katkı sağlamak için de elinden gelen gayreti gösterdiğini aktaran Bakan Akar, Türkiye'nin başta komşuları olmak üzere ülkelerin siyasi birliği ve toprak bütünlüğüne saygılı olduğunu vurguladı. • Bakan Akar, Azerbaycan Savunma Bakanı Yardımcısı ve Nahçivan Ordu Komutanı Orgeneral Kerem Mustafayev'i kabul etti • Bakan Akar, Azerbaycan Silahlı Kuvvetleri'nin kahramanca ve fedakârca bir mücadeleyle Ermenistan işgalinden kurtardığı Karabağ'da mayın ve el yapımı patlayıcıların temizliği sürüyor. Kara Kuvvetlerimize ait Özel Mayın Arama Temizleme (ÖMAT) timlerinde görevli 136 personel, bölgedeki mayın temizliğine destek olma ve Azerbaycan Ordusu'ndaki personeli eğitmek üzere Azerbaycan'a intikal ederek göreve başladı. • Türkiye ve ABD, köklü ve stratejik öneme sahip ilişkiler içerisindedir. 70 yıla yakın bir süredir de iki ülke birbiri için değişmez birer müttefiktir. İlişkilerimizde inişler ve çıkışlar olmasına ve hatta bazen çok net fikir ayrılıkları içerisine düşmemize rağmen, unutmayalım ki uzun zamandır bir iş birliğimiz ve diyalog aracılığıyla sorunların üstünden gelebilme yetimiz var. Kore, Somali, Balkanlar, Afganistan ve dünya genelinde farklı coğrafyalar da dahil olmak üzere hepsinde yakın bir şekilde, omuz omuza çalıştık. Bugün de aynı şekilde çalışmaya devam ediyoruz. Aslında, Türkiye'nin birçok konuda kararlı duruşu düşmanları ve teröristleri caydırma konusunda oldukça faydalı olmuştur. • Türkiye ve Libya'nın 500 yıllık ortak kültürü ve ortak tarihi var. Öncelikli hedefimiz, Libyalılar tarafından yönetilen ve toprak bütünlüğü ve ulusal birliği bozulmadan tüm Libyalıları kucaklayan bağımsız ve egemen bir Libya'dır. Libya'nın BM tarafından tanınan meşru hükümetini Milli Mutabakat Hükümeti'ni destekliyoruz. • Bakan Akar, Rusya Savunma Bakanı Şoygu ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirdi. Karabağ'da ateşkes anlaşması ve önümüzdeki süreç ile Suriye'deki son duruma ilişkin görüş alışverişinde bulunuldu. • Bakan Akar, Kazakistan Sanayi ve Altyapı Geliştirme Bakanı Beybut Atakulov ile görüştü. • Bakan Akar, Pakistan Savunma Bakanı Pervez Khattak ile bir araya geldi. Pakistan halkının Millî Mücadele sırasındaki desteğinin gönüllerde silinmez bir yere sahip olduğu, Türk milletinin Pakistanlı kardeşlerinin fedakârlıklarını asla unutmayacağı, MİLGEM ve yürütülmekte olan diğer projelerin iki ülke arasındaki iş birliğine farklı bir boyut kazandırdığı, bu projelerin dünya ve bölge barışına önemli katkılar sağlayacağı, • İtalyan mevkidaşı ile görüşmesine ilişkin değerlendirilmesi sorulan Bakan Akar, Son derece yapıcı, olumlu, dostane bir görüşme gerçekleştirdik. Görüşme sırasında İtalya ve Türkiye olarak ilişkilerimizi gözden geçirdik, savunma ve güvenlik alanındaki konuları bir kez daha değerlendirdik. Aynı zamanda Libya başta olmak üzere Doğu Akdeniz, Kıbrıs ve Ege'deki gelişmelerle ilgili karşılıklı görüş alışverişinde bulunduk" yanıtını verdi. • Bakan Akar, İngiltere Savunma Bakanı Ben Wallace ile İstanbul'da görüştü. • Türkiye ve İtalya bölgesel ve küresel meselelere çözüm bulunması hususunda iş birliği içerisindedir. İki ülke arasındaki dostluk ve iş birliğinin önümüzdeki dönemde de çok daha ileri seviyelere ulaşacağına inanıyorum. • Bakan Akar, Beyin ölümü iddialarının aksine, NATO çeşitli ve yeni ortaya çıkan tehditlere başarılı bir şekilde uyum sağlamaya ve büyümeye devam etti. Türkiye geçmişte olduğu gibi bu uyumu güçlü bir şekilde desteklemeye devam edecektir." diye konuştu. • Bakan Akar, Ankara'ya ziyaret gerçekleştiren Malta Ulusal Güvenlik ve İçişleri Bakanı Byron Camilleri'yi askeri törenle karşıladı. • Türkiye ve Ukrayna arasında köklü ilişkiler, tarihi bağlar, ortak değerlerimiz var. Bunların ışığı altında çalışmalarımızı yürütüyoruz. Bu temelde ikili ilişkilerimiz her alanda gelişirken özellikle savunma ve güvenlik konusunda çok önemli adımların atıldığını söylemek istiyorum. • Başkan Demir'in Kiev ziyaretinde, Ukrayna donanmasının ihtiyaçlarını karşılamak üzere ADA sınıfı korvet ve insansız hava araçları alanında anlaşmalar imzalandı.

Tablo 117: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Uluslararası İlişkiler	• Bakan Akar, Birleşik Krallık Savunma Bakanı Ben Wallace ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirmiştir. Görüşmede, NATO ile ikili savunma ve güvenlik konuları üzerinde durulmuştur. • Bakan Akar, Estonya Savunma Bakanı Juri Luik ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirdi. Görüşmede 17-18 Haziran tarihlerinde yapılacak NATO Savunma Bakanları Toplantısı öncesinde NATO ve ikili konular hakkında görüş alışverişinde bulunuldu. • Bakan Akar, Tunus Savunma Bakanı Imed Hazgui ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirdi. Görüşmede Covid-19 ile mücadelede iş birliği ve dayanışmanın önemi ile ikili ilişkiler ve bölgesel gelişmeler konularında bilgi alışverişinde bulunuldu. • Başkan Demir, Savunma sanayiinin yılın son günlerinde Tunus'a önemli ihracatlar gerçekleştirdiğini Savunma Sanayii Başkanlığı koordinasyonunda beş firma ile toplam 150 Milyon dolar tutarında ihracata imza atıldığını açıkladı. Yaptığı paylaşımda "TUSAŞ'In ANKA-S İHA'ları, BMC'nin Kirpi ve NUROL Makinenin Ejder Yalçın zırhlı araçları, KATMERCİLER'in tanker ve tank taşıyıcı gibi çeşitli araçları, ASELSAN'ın elektro-optik sistemleri Tunus güvenlik güçlerinin hizmetinde olacak." • Bakan Akar, Polonya Savunma Bakanı Marius Blaszczak ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirdi. Görüşmede Covid-19 ile mücadelede alınan tedbirler ile iş birliği ve dayanışmanın önemi vurgulandı. • Bakan Akar, ABD Savunma Bakanı Mark Esper ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirdi. Bakan Akar ve ABD'li mevkidaşı Esper, İdlib sorunun çözümü başta olmak üzere ikili ve bölgesel savunma ve güvenlik konularında görüş alışverişinde bulundu. • ABD'nin, ülkemizin S-400 Uzun Menzilli Bölge Hava ve Füze Savunma sistemi tedariki nedeniyle müttefiklikle, mevcut askerî, politik gerçeklerle ve NATO ittifakının güvenliği ile bağdaşmayan yaptırım kararını kınıyoruz. Bir NATO üyesi ülkeye yaptırım uygulanmasının müttefiklik ruhuna zarar vermenin ötesinde müttefikler arasındaki güveni kökünden sarsacağı açıktır. Ciddi bir hava ve füze tehdidi altındaki ülkemizin ve 83 milyon vatandaşımızın hava ve füze savunması dâhil güvenliği için gerekli her türlü tedbir alınmakta ve alınacaktır. • "Bangladeş ile imzaladığımız Devletten Devlete İş birliği Mutabakat Muhtıraları kapsamında ROKETSAN'ın çeşitli ürünlerinin ihracat anlaşması gerçekleştirildi. Durmak yok, yola devam."
		Terörizm ve Çatışma Algısı	• Yunanistan'ın Ege'de gayri askeri statüdeki 16 adayı uluslararası hukuka aykırı şekilde silahlandırdığına dikkati çeken Bakan Akar, "Bu nasıl bir mantık? Bu yetmezmiş gibi sürekli bu adaların tahkimi için gelişler-gidişler, ziyaretler... Bu tahrik, taciz değil de nedir?" • Yunanistan, bölgede tatbikat, taciz, ihlal ve provokatif açıklamalarıyla gerilimi tırmandırıcı uzlaşmaz tutumunu sürdürmektedir. • "Egemenliği herhangi bir şekilde Yunanistan'a verilmeyen adalarda yaptıkları eylemler tamamen göz ardı ediliyor, onun dışında bizim yaptığımız bilimsel, teknik çalışmalar tahrik gibi gösteriliyor. Bu gerçekten yanlış bir yaklaşım, iyi komşuluğa yakışmıyor. Bizim uzattığımız dostluk eline karşı en yanlış hareketleri yapıyorlar. Biz siyasal çözümlerden, diyalogdan, iyi komşuluk ilişkilerinden yanayız. • Türk Silahlı Kuvvetlerinin temel vazifesi olan egemenlik, bağımsızlık, milletinin güvenliğini sağlamak için yapılması gerekenleri kararlılıkla yerine getirdiğini belirten Bakan Akar "Başta FETÖ, PKK/YPG, DEAŞ olmak üzere her türlü tehdit ve tehlikeye karşı ölürsem şehit kalırsam gazi anlayışı içinde mücadelemizi bugüne kadar sürdürdük, büyük başarılar elde ettik. Yine aynı kararlılıkla mücadelemizi sürdüreceğiz" diye konuştu. • Malumları olduğu üzere küresel ve bölgesel düzeyde İslam karşıtlığı ve yabancı düşmanlığı dâhil, her türlü risk ve tehdidin arttığı hassas bir dönemden geçiyoruz. TSK olarak; Kore Harbi ve Kıbrıs Barış Harekâtı'ndan sonra en kapsamlı ve en yoğun mücadeleyi verdiğimiz bu dönemde; Yeni yapısıyla Millî Savunma Bakanlığı, tüm birlik ve kurumları ile: Başta FETÖ, PKK, YPG ve DEAŞ gibi terör örgütleri olmak üzere; Her türlü tehdit ve tehlikeye karşı azim ve kararlılıkla mücadelesini sürdürmektedir. • Irak'ın kuzeyinde, varlığını sürdürmeye çalışan PKK'ya karşı mücadelemiz, operasyonlarımız artan bir şiddet ve tempoda aralıksız devam etmektedir. • Yunanistan ve Mısır'ın Doğu Akdeniz'e yönelik ilişkiye girmelerine bigâne kalamazdık, biz de ülkemizin hak, alaka ve menfaatlerini koruyacak şekilde gerekli tedbirleri aldık.

Tablo 117: (Devamı)

Dönem	İncelenen Kriterler		Açıklamalar
2020 Ocak - 2021 Haziran (18 Ay)	Sayısal Olmayan Kriterler	Terörizm ve Çatışma Algısı	• Yunan komşularımızla diyalog içinde, uluslararası hukuka uygun, iyi komşuluk ilişkilerine saygılı bir şekilde sorunlarımızı çözmek için gayretlerimizi sürdürüyoruz. İstişari görüşmeler, ayrıştırma görüşmeleri başlamış ve devam ederken, önümüzdeki hafta uzaktan da olsa güven artırıcı önlemler çerçevesinde Yunan muhataplarımızla görüşmemiz olacak.
		Modernizasyon Yatırımları	• Hava Kuvvetleri Komutanlığı, ihtiyacına binaen C-130 uçaklarının aviyonik entegrasyon, yazılım ve donanımın milli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla başlatılan Erciyes Projesi kapsamında toplam 7 adet C-130 uçağının modernizasyon işlemleri tamamlanarak Hava Kuvvetleri Komutanlığı envanterine girmiştir. • Türk Silahlı Kuvvetleri envanterinde bulunan zırhlı muharebe araçlarına yönelik modernizasyon projesi kapsamında prototip çalışması tamamlandı. Projeyle ZMA'lar modern silah sistemleri ve yüksek teknoloji görev ekipmanlarıyla donatılacak. • Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. tarafından gerçekleştirilen yapısal iyileştirmeler kapsamında gerekli görülen yerlerde tamir ve değişim ile gövde üzerinde güçlendirme uygulaması yapıldı. Kabul Test ve Muayene faaliyetleri sonrası HvKK pilotları tarafından son test uçuşu yapılarak, ilk F-16 Blok-30 uçağının kabul işlemi başarıyla gerçekleştirildi. Böylece, F-16 Yapısal İyileştirme faaliyetlerinde önemli bir kilometre taşı tamamlandı. • SSB, TSK'nın envanterindeki bütün M60T tanklarını modernize ederek M60TM konfigürasyonuna yükseltti. Modernizasyonu yerinde inceleyen Başkan Demir "Tanklarımızı aktif koruma sistemleriyle modernize ederek, bu kabiliyete sahip dünyada üç ülkeden biri haline geldik" dedi. • Kara Kuvvetleri Komutanlığı ihtiyacını karşılamak üzere Savunma Sanayii Başkanlığı tarafından başlatılan Zırhlı Muharebe Aracı-ZMA Modernizasyon Projesinde ön prototip ZMA üzerinde araç sürüş ve atış testleri başarılı şekilde gerçekleşti.

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı, 2021; SIPRI, 2020'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu durum incelendiğinde Tablo 117'ye göre Türkiye 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %5 azaltmıştır. Bu azalışa rağmen savunma yükü %2,8' e yükselmiştir. Bu oran NATO'nun savunma yükü hedefinin üstendedir. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı %10 oranında azalarak %0,9 olarak gerçekleşmiştir. Bölgesel savunma harcamasındaki payı hesaplanamamıştır. Çünkü bulunduğu bölgedeki siyasi istikrarsızlıklar sebebiyle ülkelerin verileri paylaşılmamaktadır. Türkiye'nin savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %32 oranında ithalatını ise %86 oranında azalmıştır. Bu ticari boyutun detayı Tablo 118'de gösterilmiştir.

Tablo 118: Türkiye'nin Savunma Alanında Ticaret Yaptığı İlk 10 Ülke

İhracat Yaptığı Ülkeler	İhracattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)	İthalat Yaptığı Ülkeler	İthalattaki Oranı (%)	2019'a göre (%)
Umman	55	-4	İtalya	43	-74
Katar	18	-39	Rusya	37	-88
Malezya	15	0	ABD	8	-94
Azerbaycan	5	17	Güney Kore	6	-17
Uganda	4	-	Fransa	4	-
Somali	2	-	Kanada	2	-71
Macaristan	1	-			

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 118'de görüldüğü üzere Türkiye 2020 yılında en çok Umman, Katar ve Malezya'ya ihracat yapmışken 2019 yılında bu sıralama Umman, BAE ve Katar olmuştur. İthalat boyutu ele alındığında ise 2020 yılında İtalya ve Rusya en büyük paya sahipken 2019 yılında bu sıralama Rusya, İspanya ve İtalya olmuştur.

2020 ve 2021 yılında Türkiye'nin savunma politikası, uluslararası ilişkiler, siyasi istikrarı, terörizm ve çatışma algısı ve modernizasyon yatırımları bakımından incelendiğinde Tablo 117'de görüldüğü hem bölgedeki komşu ülkeler hem de dünyanın diğer bir ucundaki ülkelerle görüşmeler gerçekleştirmiştir.

2020 ve 2021 yılında Türkiye savunma politikası incelendiğinde birçok mihenk taşı olarak nitelendirilebilecek söz bulunmuştur. Tablo 117'de ifade edilen bu sözler bir araya toplandığında ülkenin savunma sanayine verdiği önem daha açık bir biçimde görülecektir. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın açıklamalarında, "Savunma alanında güçlü ve bağımsız olamayan milletlerin

istikballerine güvenle bakabilmeleri mümkün değildir", "Geçmişin eksiklerini gidermekle ve bugünün hazırlıklarını yapmakla kalmıyor, geleceği de kucaklıyoruz. Araştırma geliştirme yatırımlarımızı artırarak yüksek teknoloji gerektiren sistemleri hayata geçirmeye devam ediyoruz. Sürü İHA mı? Yapıyoruz. Gemilerimizin savaş yönetim sistemi mi? Geliştiriyoruz. İnsansız kara aracı mı? Üretiyoruz. Yapay zeka sistemleri mi? Çalışıyoruz. Elektromanyetik ve lazer silahları mı? Tasarlıyoruz", "Hamdolsun TEİ artık sadece motor üreten değil, motor tasarlayan, üreten ve dünyaya satan bir marka haline dönüşüyor", "Türkiye Artık Uzay Liginde", "Tamamen milli ve yerli mühendislik kabiliyetlerimizle yaptığımız Uydu Fırlatma testleri başarıyla tamamlandı", "Dünyanın ilk 3-4 ülkesi içindeyiz", "Kara ve deniz araçlarında kendimizle beraber, dost ve müttefik ülkelerin ihtiyaçlarını da karşılayan bir ülke haline geldik", "Terörle mücadelemizi, sınır ötesi harekâtlarımızı, savunma sanayii ürünleri ihracatımızı, yüksek teknolojiye dayalı her türlü araç ve gerecin tasarımını, yazılımını, üretimini kararlılıkla devam ettireceğiz" sözlerine ek olarak Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayi Başkanı İsmail Demir'in açıklamaları "Artık durma zamanı değil, geçen her gün değerli", "Bu süreçte de iyi bir yürüyüşümüz olduğunu söyleyebiliriz ancak koşmamız gerektiğinin de farkındayız", "Bizim hedefimiz savunma sanayisinde tam bağımsızlıktır", "Günümüzdeki gelişmelere bakarsak ülkemizin içerisinde geçtiği şartlar, çevremizde oluşan konjonktür artık bu anlamda da Türkiye'nin hiçbir ihmale gelmeyecek şekilde güçlü olmasını ve bu gücün de kendi öz kaynaklarından oluşuyor olmasını gerekli kılıyor", "Yeni stratejiler belirlememiz gerekiyor", "Dünyayla rekabet edebilir seviyeye gelmektedir", "Devletten devlete satışlar ve kredi mekanizmaları konusunda aslında önümüzde bir engel yok" eklenildiğinde Türkiye'nin 2020 yılında savunma alanında “yerli ve milli, yenilikçi, tam bağımsız bir ekole sahip olma hedefinin var olduğu” ve bu hedef doğrultusunda yatırımlarını yaptığı görülmüştür. Ayrıca, sadece tasarlayan ve üreten değil, hem kendine hem komşularına hem de tüm dünyaya ihracat eden bir konuma yükseldiği görülmüştür. Tüm bu hedeflerin ve savunma sanayideki gelişmelerin bir tehdit olmadığını görülmüştür. Bu durum Milli Savunma Bakanı'nın yaptığı açıklamalarında da yer almaktadır. Bakan, kimsenin hakkında gözlerinin olmadığı, iyi komşuluk ilişkileri, diyalog ve problemlere siyasi çözümler bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Bu açıklamalar Tablo 117'de detaylı olarak verilmiştir.

Türkiye'nin uluslararası ilişkileri incelendiğinde hem ülke topraklarını çevreleyen komşuları hem de Dünya'nın diğer bir ucundaki ülkelerle sıkı bir iletişim içerisinde olduğu görülmüştür. Öyle ki, hem savunma alanında üreten ve ihracat eden konumu hem bölgede önemli bir aktör oluşu hem de Covid-19 pandemisine 150'den fazla ülkeye tıbbi yardımları ile çeşitli ülkelerle temas etmiştir. Tüm bu yapıcı ve olumlu ilişkilerin aksine 2020 ve 2021 yılında zaman zaman olumsuz ilişkilerde yürütülmüştür.

Tablo 117'de görüldüğü üzere Ege, Doğu Akdeniz, Kıbrıs ve Suriye meselelerindeki anlaşmazlıklar ile çeşitli ülkelerle her ne kadar yapıcı bir tutum sergilense de başarısız iletişimler

olmuştur. Yunanistan'ın Ege'deki adaları uluslararası hukuka aykırı şekilde silahlandırması ve bölgedeki tatbikatları, taciz ve ihlalleri bölgedeki gerilimi yükseltmiştir. Diğer taraftan, küresel ve bölgesel düzeyde İslam karşıtlığının yükseldiği her türlü risk ve tehditin arttığı bir dönem olmuştur. FETÖ, PKK, YPD, DEAŞ gibi terör örgütleri olmak üzere tüm terörizm tehditleri ile de karşı karşıya kalan Türkiye, mücadelesini kararlılıkla sürdürmüştür. Tablo 117'de görüldüğü üzere, Türkiye bu süreçte yılında C-130, ZMA, F-16 ve M60T'lerin modernize etmiştir.

Tablo 119: Aselsan

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	30,0	0,3	5,6	43,0	22,2	33,3	2.311	10,3
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	2.218	2,0
Ar-Ge Yatırımı	35,0	5,0	4,0	13,0	-23,2	38,1	49	97,9
İstihdam Sayısı	3,0	3,0	1,0	6,0	9,1	1,6	8.851	13,0
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Tüm dünyanın zorlu bir süreçten geçmekte olduğu 2020 yılının ilk çeyreğini güçlü ciro ve kârlılık oranları ile tamamladık. • ASELSAN salgının ilk etkilerinin görüldüğü andan itibaren gerek şirket içinde gerekse tedarikçileri dâhil olmak üzere tüm dış paydaşları nezdinde çok hızlı kararlar alarak sürecin yönetimine yönelik etkili adımlar attı. • Yılbaşından bugüne kadar tedarikçilere 7 milyar TL ödeme yaptı. • ASELSAN bu süreçte Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımız ile Sağlık Bakanlığımız liderliğinde başlatılan milli ventilatör üretimine yönelik konsorsiyumun üyelerinden biri oldu. • Hem Türk savunma sanayisine olan katkılarını arttırmaya, hem de bu tecrübeyi sağlık, enerji, finans gibi savunma dışı alanlara aktarmaya önümüzdeki dönemde de devam edeceklerini ifade etti. • Bu dönemin ASELSAN açısından olumsuzlukların fırsata çevrildiği bir dönem olduğunu özellikle ifade etmek isterim. • Yıllar itibarıyla ihracat yaptığımız ülke sayısında gözle görülür bir artış var. • Avrupa pazarı dâhil olmak üzere Kuzey Afrika, Güney Amerika ve Uzakdoğu'da büyük ölçekli anlaşmalar için altyapıları oluşturduk. • ASELSAN, pandemi nedeniyle ülkeler arası hareketliliğin tümüyle durduğu 2020 yılında ihracattaki koşusuna kesintisiz devam etti. • 2020 yılında ASELSAN 3,3 milyar TL seviyesinde Ar-Ge yatırımı yaparak Teknoloji ve Ar-Ge alanındaki faaliyetlerini artırarak devam ettirdi. • Savunma elektroniğinden sağlığa, haberleşme sistemlerinden finansal teknolojilere; enerji ve ulaşım sistemlerinden uzay teknolojilerine kadar faaliyette bulunduğumuz her alanda ürün ve hizmetlerimizin milletimize sağladığı faydaları gururla gözlemliyoruz. ASELSAN, ortak çalıştığı konsorsiyum üyeleriyle birlikte çok kısa bir süre içerisinde 20.000 adedin üzerinde solunum cihazı üreterek Kovid-19 ile olan mücadelede sağlık camiamıza çok önemli bir destek sağladı. • ASELSAN olarak hedefimiz faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda yüksek standartlı teknolojik ürün ve hizmetler üreterek ülkemizin dışa bağımlılığını azaltmaktır. • 2008 yılında %38 olan yurt içi tedarikçilerden alım oranımızı 2020 itibarıyla %70'lerin üzerine taşıdık. Bu dönüşümü sadece ASELSAN olarak değil yetkin ve kapsamlı tedarikçi firmalarımızla birlikte başardık ve başarmaya devam ediyoruz. • 2021 yılının ilk çeyreği dünyanın pandemiyle mücadelesinin ikinci yılına girdiği, ülkelerin pandeminin ekonomik hasarlarını asgari seviyeye indirmek için tüm yöntemleri denediği bir dönem oldu. ASELSAN olarak ülkemiz için üstlendiğimiz sorumluluğun tam bilinciyle faaliyetlerimize yine kesintisiz devam ettiğimiz bir çeyreği geride bıraktık. Müşterilerimizden çalışanlarımıza, tedarikçilerimizden toplumumuza her bir paydaşımızı gözeterek, her türlü sağlık tedbirini istisnasız alarak her zamanki disiplinimizle çalıştık. Bunun sonucunda 2021 yılının ilk çeyreğinde büyüme ve kârlılık göstergelerimizde belirgin bir ivmelenme yaşadık.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Türkiye dünyada salgını en iyi yöneten ve etkilerini asgari seviyede tutmayı başaran ülkelerden biri oldu. ASELSAN bu süreçte Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımız ile Sağlık Bakanlığımız liderliğinde başlatılan milli ventilatör üretimine yönelik konsorsiyumun üyelerinden biri oldu. • ASELSAN ile HAVELSAN arasında oluşturulan İş Ortaklığı ile Ana Yüklenici STM Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaretarasında, MİLGEM 5 Projesi (Savaş Sistemleri) ile ilgili olarak 18.02.2020 tarihinde, bir sözleşme imzalanmıştır. ASELSAN ile Uluslararası Sağlık Hizmetleri A.Ş. arasında Yoğun Bakım Solunum Cihazı ile ilgili olarak 09/06/2020 tarihinde ürün üretim sözleşmesi imzalanmıştır. Söz konusu sözleşme kapsamında ASELSAN'a toplam 31.315.000 ABD doları tutarında "Orta Seviye Yoğun Bakım Mekanik Ventilatörü" siparişi verilmiştir. TÜRKSAT VE ASELSANDAN stratejik iş birliği							

Tablo 119: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• ASELSAN ile Savunma Sanayii Başkanlığı arasında Jandarma Entegre Muhabere ve Bilgi Sistemi 5 İl Projesi ile ilgili olarak 30/03/2020 tarihinde, toplam bedeli 50.715.000 ABD doları ve 448.827.750 Türk lirası tutarında bir sözleşme imzalanmıştır. Söz konusu sözleşme kapsamında teslimatlar 2020-2023 yılları arasında gerçekleştirilecektir. • ASELSAN ile Savunma Sanayii Başkanlığı arasında Zırhlı Muharebe Araçları Modernizasyon Projesi ile ilgili olarak 31.12.2019 tarihinde, toplam bedeli 900.000.000 TL tutarında bir sözleşme imzalanmıştır. Söz konusu sözleşme kapsamında teslimatlar 2021-2023 yılları arasında gerçekleştirilecektir. • ASELSAN ile Savunma Sanayii Başkanlığı arasında Sayısal Haberleşme Şebekesi Projesi ile ilgili olarak, toplam bedeli 22.154.000 ABD doları ve 178.977.000 Türk lirası tutarında bir sözleşme imzalanmıştır. Söz konusu sözleşme kapsamında teslimatlar 2021-2023 yılları arasında gerçekleştirilecektir. Bu açıklama Savunma Sanayii Başkanlığı'ndan alınan 27/04/2020 tarihli izne istinaden yapılmıştır. • ASELSAN ile Savunma Sanayii Başkanlığı arasında Jandarma Entegre Muhabere ve Bilgi Sistemi 5 İl Projesi ile ilgili olarak 30/03/2020 tarihinde, toplam bedeli 50.715.000 ABD doları ve 448.827.750 Türk lirası tutarında bir sözleşme imzalanmıştır. • Söz konusu sözleşme kapsamında teslimatlar 2020-2023 yılları arasında gerçekleştirilecektir. • Şirketimiz ile Saha Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. arasında 28/09/2020 tarihinde bir yıl geçerli olmak üzere "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi Sözleşmesi" imzalanmıştır. • ASELSAN ile Savunma Sanayii Başkanlığı arasında bir Elektronik Harp Sistemi Projesi ile ilgili olarak 17.12.2020 tarihinde, toplam bedeli 315.000.000 TL ve 18.994.556 ABD doları tutarında bir sözleşme değişikliği imzalanmıştır. Söz konusu sözleşme kapsamında teslimatlar 2022-2024 yılları arasında gerçekleştirilecektir. ASELSAN A.Ş. ile Savunma Sanayii Başkanlığı arasında Kent Güvenlik Yönetim Sistemi ve Plaka Tanıma Sistemi Projesi ile ilgili olarak 31.12.2020 tarihinde toplam 308.692.989 TL tutarında sözleşme değişikliği imzalanmıştır. İşbu sözleşme değişikliği kapsamında teslimatlar 2024 yılına kadar tamamlanacaktır.
Risk Faktörleri	•

Kaynak: Şirket web sayfasından yararlanılarak hazırlanmıştır (Aselsan 2021, https://www.aselsan.com.tr/).

Tablo 120: Türk Havacılık ve Uzay Sanayi (TUSAŞ)

Değerlendirilen Unsurlar ve Açıklamalar								
İncelenen Kriterler	**2020/1 Değişim (%)**	**2020/2 Değişim (%)**	**2020/3 Değişim (%)**	**2020/4 Değişim (%)**	**2021/1 Değişim (%)**	**2021/2 Değişim (%)**	**2020 Yıllık**	
							Tutar (milyar dolar)	**Değişim (%)**
Satış Geliri	-	-	-	-	-	-	1.504	-34,3
Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-	1.256	-32,0
Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-	-	-30,3
İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-
CEO Açıklamaları ve Hedefleri	• Covid-19 ile dünya yeniden şekilleniyor. Havacılık sektöründe sivil havalık çok etkilendi ve etkisi devam edecektir. Fakat, Savunma alanında etki çok düşük. ABD, Fransa ve biz de savunma alanında hiç durmadan sürekli çalışıyoruz. Müşteriler ürünleri daha erken talep ediyor.2020 de büyümemiz %23 olacaktı. Bu sene inşallah olur. Sivil havacılıkta azalma var. Ama kriz tüm dünyayı etkiliyorsa içinde fırsatları da vardır. Bizim bahanemiz yok, hiçbir şey olmamış gibi çalışacağız. • Tüm dünya gibi ülkemiz için de bir hayli zorlu geçen şu günlerde, hep daha ileriyi düşünerek hareket ediyoruz. Üretimimize ara vermeden, gözümüzü hep daha yükseğe dikerek, birçok yeni başarıya doğru hızla ilerliyoruz. Bu süreç bittiğinde ise Türkiye olarak eskisinden çok daha güçlü olacağımıza inanıyorum. • İnovasyon yaşam stilidir. • Türk Havacılık ve Uzay Sanayii, yüksek teknolojili olan hava araçlarının tasarımından üretimine tüm süreçlerde görev alan çalışanlarının "yaşam boyu eğitim" faaliyetlerine destek vermeye devam ediyor.							
Çeşitlenme Stratejisi	• Türk Havacılık ve Uzay Sanayii Boeing, Türkiye'de havacılık standartlarına uygun termoplastik parça üretim kabiliyeti geliştirilmesi amacı ile bir iş birliği anlaşması imzaladı. Bu yeni anlaşma ile BOEING ve TUSAŞ'ın devam eden iş birliklerine bir yenisi daha eklendi. • TUSAŞ ve BOREN, dünya havacılık eko sisteminde sık kullanılan materyaller yerine "bor fiber kompozit" malzemesi araştırılması ve geliştirilmesi konusunda iş birliği yapacak. • Savunma Sanayii alanında Türkiye'nin lider şirketi TUSAŞ yeni bir yatırıma daha imza attı. TUSAŞ'ın iştiraki olarak kurulan "TR Uçuşa Uygunluk Belgelendirme Hizmetleri A.Ş", mühendislik, danışmanlık ve sertifikasyon hizmetleri alanında ülkemizde önde gelen firma olma yolunda çalışmalarını sürdürmeyi hedefliyor. Şirket, Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı ve Federal Havacılık İdaresi gibi uluslararası sivil havacılık otoritelerinin standartlarına uyumlu bir şekilde faaliyet gösterecek. • Amerika Birleşik Devletleri, Rusya ve Çin'den sonra 5. nesil bir muharip uçağı üretebilecek altyapı ve teknolojiye sahip ülkeler arasında yer alacağımız Milli Muharip • Uçak'ımızın geliştirme çalışmaları kapsamında, şirketimiz ve HAVELSAN arasında yeni bir iş birliği protokolü imzalandı. • "IMODE" adı verilen yazılımla artık uçak kokpit sistemlerinin görsel ve mantıksal tasarımları yerli ve millî kaynak kodları ile üretilecek. Yerlileşme hareketinde önemli bir adım olan bu yazılım sayesinde şirketimiz, yazılım, tasarım ve geliştirme araçlarını kendi imkânları ile geliştirebilecek. • Türk Havacılık ve Uzay Sanayii hava savunma, erken ihbar gibi görevler icra edecek Hava SOJ projesi için çalışmalarına devam ediyor. TUSAŞ ve TCI Kabin İçi Sistemleri A.Ş. arasında gerçekleştirilen iş birliği anlaşması kapsamında Hava SOJ uçaklarının iç kabin tasarımı ve komponentlerinin üretim ve tedariki ile montajı gerçekleştirilecek. • Türk Havacılık ve Uzay Sanayii ile HIZAL firmaları arasında Milli Muharip Uçak Projesinin "Yıldırım Test Tesisi" için imza töreni düzenlendi. Anlaşma kapsamında yapılacak tesis, MMU'nun geliştirilmesi aşamasında olası yıldırım akımlarına doğrudan ve dolayı etkileri test edilebilecek. • TUSAŞ, PAKİSTAN ile akademik iş birliğine devam ediyor. • TUSAŞ VE BOEING termoplastik kompozit üretiminde teknoloji iş birliği yaptı.							

Tablo 120: (Devamı)

İncelenen Kriterler	Açıklamalar
Devlet ile İlişkiler ve Sözleşmeler	• MELTEM-3 projesi kapsamında TCB-751 kuyruk numaralı ilk P-72 Deniz Karakol Uçağı, TUSAŞ/Ankara tesislerinde yapılan törenle Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından teslim alındı ve Deniz Hava Komutanlığı Kartepe/Kocaeli'ye intikal ettirildi. P-72 Deniz Karakol Uçağı'nın sınıfında envantere kazandırılan ilk uçak olması nedeniyle, Deniz Hava Komutanlığı Kartepe/Kocaeli'nde Donanma Komutanı Oramiral Ercüment Tatlıoğlu'nun katılımı ile hizmete giriş töreni icra edildi. Törende Deniz Kuvvetleri Komutanlığının P-72 Deniz Karakol Uçakları ile artan hava gücü ve mavi vatandaki etkinliği vurgulandı. • Üstlendiği görevleri başarıyla yerine getiren T129 ATAK helikopterinin, Türk Silahlı Kuvvetlerinin envanterindeki sayısı artmaya devam ediyor. Kara Kuvvetleri Komutanlığına 57'ncisini teslim ettiğimiz T129 ATAK helikopterimiz bizlere büyük bir gurur yaşatıyor. • Otomatik Tanımlama Sistemi ve kazandığı yeni kabiliyetler ile daha güçlü bir hâle getirilen ANKA, Deniz Kuvvetleri Komutanlığına teslim edildi. Hava aracımızın envanterdeki sayısı, bu teslimatla birlikte dörde yükseldi. • Üretiminin şirketimizde gerçekleştirilmesine karar verilen ve gelecek yıl seri üretimine başlanması planlanan Kargo İHA için Savunma Sanayii Başkanlığı ile yeni bir sözleşmeye imzamızı attık. Dikey İniş Kalkışlı Kargo İHA Projesi ile Türk Silahlı Kuvvetlerinin operasyon sahasındaki lojistik ihtiyaçlarının karşılanması hedefleniyor. • Türk Havacılık ve Uzay Sanayii bünyesinde hava araçlarının rüzgâr tüneli testlerinin yerli ve milli imkânlarla gerçekleştirilmesine yönelik olarak Türkiye'nin en büyük, Avrupa'nın 2.inci büyük ses altı rüzgâr tüneli tesisinin inşaatı devam ediyor.
Risk Faktörleri	•

Kaynak: Şirketin web sayfasından yararlanılarak oluşturulmuştur (TUSAŞ 2021, https://www.tusas.com/).

3.6.3. Bulgularının İncelenmesi

Bu bölümde öncelikle ülke boyutundaki hem sayısal hem de sayısal olmayan verilerden elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Daha sonra şirket boyutundaki sayısal ve sayısal olmayan verilerden elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Bununla birlikte sayısal olmayan verilere uyguanan içerik analizi bulguları değerlendirilecektir.

3.6.3.1. Ülke Boyutunda Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde ülke boyutundaki hem sayısal hem de sayısal olmayan verilerden elde edilen bulgular kıyaslamalı bir şekilde görülmektedir.

3.6.3.1.1. Sayısal Bulgular

Bu çalışmanın amacı ve kapsamı gereği öncelikle ülkelerin makro ekonomik göstergelerdeki durumu ve savunma sanayinin durum tespiti yapılmıştır. Makro ekonomik göstergelerden birincisi GSYH değerlendirildiğinde, özellikle 2020 yılının ikinci çeyreğinde ciddi bir düşüşün olduğu daha sonraki dönemlerde ise güçlü bir ivme kazandığı görülmektedir. Tablo 121'de bu seyir net olarak gösterilmiştir. ABD, İngiltere ve Fransa'nın GSYH'si 2020 yılının üçüncü çeyreğinde çift haneli oranlarda büyümesi Covid-19 sürecinin etkilerini en kısa sürede minimuma indirdiğini göstermektedir. Diğer tarfatan, Çin ve Türkiye'nin altı çeyrek diliminden sadece bir çeyreğinde düşüş yaşanırken diğer çeyreklerde GSYH'sini yükseltmeyi başarmıştır.

Makro ekonomik göstergelerden ikincisi olan işsizlik oranları, örneklem ve dünya genelinde 2020 yılında ciddi oranlarda yükseldiği, 2020 yılının sonuna doğru tüm örneklemde küçük bir düşüş olduğu görülmektedir. Ancak bu düşüş 2021 yılında devam etmeyerek durağan bir seyir izlemiştir. Makro ekonomik göstergelerden üçüncüsü olan enflasyon oranları, İtalya, İspanya, Fransa, Almanya, ABD ve İngiltere'de 2020 yılının sonuna doğru bir düşüş olduğu görülürken Rusya, Türkiye ve Hindistan'da genelde bir yükselişin olduğu görülmektedir. Ancak, 2021 yılının ilk altı ayında tüm ülkelerde enflasyonun artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Fakat, İspanya, Çin ve Güney Kore'de son çeyrekte bir düşüşün başladığı görülmektedir.

Makro ekonomik göstergelerden dördüncüsü olan ihracat oranlarında ciddi bir düşüş olduğu görülmektedir. Ancak, 2020 yılı için Türkiye ve İtalya'nın diğer ülkelerden farklı olarak daha erken dönemde bir toparlanma sürecine girdiği Tablo 121'de görülmektedir. 2021 yılının özellikle ikinci çeyreğinde tüm ülkelerde ihracat oranlarının ivme kazanarak yükseldiği görülmektedir. Makro ekonomik göstergelerden beşincisi olan ithalat oranlarında 2020 yılının tamamında ve tüm ülkelerde ciddi oranlar düşüş olduğu, 2021 yılının ikinci ayı itibariyle pozitif yönde bir trend sergilediği görülmektedir.

Tablo 121: Covid-19 Sürecinde Ülkelerin Makro Ekonomik Göstergeleri ve Kısıtlama Dereceleri

	Kriterler (%) / Ülkeler	2020												2021					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
GSYH	ABD		-5,0			-31,4			33,4			4,3			6,7			6,3	
	İngiltere		-2,8			-19,5			16,9			1,3			-1,5			4,8	
	Çin		-6,8			3,2			4,9			2,3			18,3			12,7	
	Rusya	0,3	0,3	0,9	-12	-1,09	-6,4	-4,7	-4,3	-3,3	-4,7	-3,7	-1,8	-2,4	-2,8	0,5	10,7	10,9	8,5
	Türkiye		4,5			-9,9			6,6			5,9			7			21,7	
	Güney Kore		1,5			-2,7			-1,3			-1,4			1,9			6	
	Almanya		-1,5			-11,3			-3,6			-1,9			-3,2			10,4	
	Fransa		-5,8			-13,8			18,2			-1,4			-0,1			1,1	
	Hindistan		3,1			-23,9			-7,5			0,4			1,6			20,1	
	İtalya		-4,8			-17,3			-4,7			-6,6			-0,8			17,2	
	İspanya		-5,2			-17,7			17			0,22			-0,63			1,05	
İşsizlik	ABD	3,5	3,5	-4.4	14,8	13,3	11,1	10,2	8,4	7,8	6,9	6,7	6,7	6,3	6,2	6	6,1	5,8	5,9
	İngiltere	4,0	4,0	4,1	4,1	4,3	4,5	4,3	5,0	5,1	5,2	5,1	5,0	5,0	4,9	4,8	4,8	4,7	4,6
	Çin	5,3	6,2	5,9	6	5,9	5,7	5,7	5,6	5,4	5,3	5,2	5,3	5,3	5,4	5,5	5,3	5,3	5,2
	Rusya	4,7	4,6	4,7	5,8	6,1	6,2	6,3	6,4	6,3	6,3	6,1	5,9	5,8	5,7	5,4	5,2	5,2	4,9
	Türkiye	13,8	13,6	13,2	12,8	12,9	13,4	13,4	13,2	12,7	12,7	12,9	13,2	13,2	13,4	13,1	13,9	13,2	10,6
	Güney Kore	4,1	4,1	4,2	4,2	4,5	4,3	4	3,1	3,6	3,7	3,4	4,1	5,4	4	3,9	3,7	3,8	3,7
	Almanya	5,0	5,0	5,0	5,	6,3	6,4	6,4	6,4	6,3	6,2	6,1	6,1	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	5,9
	Fransa	7,8	7,8	7,8	7,2	7,2	7,2	9,1	9,1	9,1	8,0	8,0	8,0	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1
	Hindistan	7,2	7,8	8,8	23,5	21,7	10,2	7,4	8,4	6,7	7	6,5	9,1	6,5	6,9	6,5	8	11,9	9,2
	İtalya	-7,7	-7,7	-7,7	-20	-20	-20	-5,9	-5,9	-5,9	-7,5	-7,5	-7,5	-3,9	-3,9	-3,9	1,7	1,7	1,7
	İspanya	14,4	14,4	14,4	-15,3	-15,3	-15,3	16,2	16,2	16,2	16,1	16,1	16,1	15,9	15,9	15,9	15,2	15,2	15,2
Enflasyon	ABD	2,5	2,3	1,5	0,3	0,2	0,7	1,1	1,3	1,4	1,2	1,1	1,3	1,4	1,7	2,6	4,2	5,0	5,4
	İngiltere	1,8	1,7	1,5	0,9	0,7	0,8	1,1	0,5	0,7	0,9	0,6	0,8	0,9	0,7	1,0	1,6	2,1	2,4
	Çin	5,4	5,2	4,3	3,3	2,4	2,5	2,7	2,4	1,7	0,5	-0,5	0,2	-0,3	0,2	0,4	0,9	1,3	1,1
	Rusya	2,4	2,3	2,5	3,1	3	3,2	3,4	3,6	3,7	4	4,4	4,9	5,2	5,7	5,8	5,5	6	6,5
	Türkiye	12,1	12,3	11,8	10,9	11,3	12,6	11,7	11,7	11,7	11,8	14,0	14,	15	15,6	16,2	17,1	16,6	17,5
	Güney Kore	1,5	1,1	1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,7	1	0,1	0,6	0,5	0,8	0,5	0,1	0,2	0,1	-0,1
	Almanya	1,7	1,7	1,4	0,9	0,6	0,9	-0,1	0	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3	1	1,3	1,7	2	2,5	2,3
	Fransa	1,5	1,4	0,7	0,3	0,4	0,2	0,8	0,20	0,0	0,0	0,2	0,20	0,0	0,4	1,1	1,3	1,4	1,5
	Hindistan	7,5	6,5	5,8	7,2	6,2	6,23	6,7	6,6	7,2	7,6	6,9	4,5	4,1	5	5,5	4,3	6,3	6,2
	İtalya	0,5	0,3	0,1	0	-0,2	-0,2	-0,4	-0,5	-0,6	-0,3	-0,2	-0,2	0,5	0	1,3	2,2	2,7	2,6
	İspanya	1,1	0,7	0	-0,7	-0,9	-0,3	-0,6	-0,5	-0,4	-0,8	-0,8	0,1	0	-0,6	1	1,2	0,5	0,5
İhracat	ABD	-1,9	-2,5	-12,3	-28,6	-31,7	-24,6	-19,2	-17,2	-14,7	-13	-11,7	-9,1	-5,2	-7	9,3	38,3	43,4	32,6
	İngiltere		-3,9			-14,9			-19,3			-17,3			-11,3			8,0	
	Çin	-	-	-2,9	6,8	3,9	4	9,3	16	2	11	19	6,6			17,7	22,5	20,2	14,7
	Rusya	-4,8	-19	-18	-31	-36	-27	-30	-33	-14	-26	-17	-10	0,8	8,8	5	32,8	14,6	59,7

Tablo 121: (Devamı)

	Kriterler (%) / Ülkeler	2020												2021					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
İhracat	Türkiye	6,4	2,3	-18	-41	-41	16	-5,8	-5,7	4,8	5,6	-0,9	16	2,3	9,6	42,2	109,2	65,7	46,9
	Güney Kore		-1,9			-20			-3			4		-2,1	0	6,2	11,7	12,8	12,6
	Almanya	-2.1	0.4	-7,9	-31	-30	-9,4	-11	-10	-3,8	-6,5	-1,3	2,7	-1,7	-2,1	12,8	47,6	36	20,1
	Fransa	-8,1	-8,1	-8,1	-32,0	-32,0	-32,0	-16,0	-16,0	-16,0	-11,0	-11,0	-11,0	-0,2	-8,7	13,6	71,3	42,2	28,4
	Hindistan	-2,1	3,2	-34,0	-61,0	-35,0	-12,0	-9,0	-12,0	6,0	-5,0	-8,3	0,4	8,0	0,0	62,0	210,0	68,4	45,4
	İtalya	1,1	6	-15	-43	-30	-13	-9	-7	1	-8	1	3	-12,2	-1,4	34,4	62	49,7	30,9
	İspanya	2,7	4,2	-14,5	-39,3	-34,4	-9,2	-7,5	-9,1	-0,9	-5,9	-1,3	0,9	-11,4	-1,9	29,9	71,8	55,3	22
İthalat	**ABD**	-2,9	-4,5	-11,0	-22,0	-24,4	-19,7	-11,4	-8,8	-6,4	-2,6	0,9	0,5	3,8	4,9	18,1	34,8	38,1	35,3
	İngiltere	-13,3	-12,2	-22,0	-32,1	-32,9	-22,4	-19,8	-21,4	-16,7	-14,4	-1,7	5,0	-12,2	-10,1	-2,0	24,7	28,6	16,1
	Çin	-	-	-1,1	-10	-4,3	-2,4	1,4	4	2,5	10	0	-4,1	-	-	22,7	31,9	39,6	23,8
	Rusya	-4,0	0,8	-2,0	-19,0	-11,0	-3,0	-11,0	-9,0	-1,0	-8,0	-0,2	-6,0	1,5	1,5	1,5	19,3	7,9	38
	Türkiye	18,8	9,8	3,1	-25	-28	8,3	-7,9	20	23	8,4	16	11,6	-5,9	9,4	25,6	61,1	54	38,7
	Güney Kore	-1,8	-1,8	-1,8	-16,0	-16,0	-16,0	-8,0	-8,0	-8,0	-1,7	-1,7	-1,7	-5,5	0	8,9	14,6	14,1	14,8
	Almanya	-0,6	-1,5	-6,5	-21,6	-18,4	-13,4	-11,3	-5,1	-5,2	-6,3	-0,9	-0,4	-5,8	0,8	13,1	33,7	32,6	24,9
	Fransa	-6,3	-6,3	-6,3	-25,0	-25,0	-25,0	-12,0	-12,0	-12,0	-10,0	-10,0	-10,0	-4,3	-7,7	19,7	63,4	33,1	17,3
	Hindistan	-0,7	3,5	-28	-60	-51	-48	-28	-22	-19	-10	-12	8,4	2,4	26,3	45,1	129,4	91	119
	İtalya	0,8	-5,0	-19,0	-35,0	-35,0	-16,0	-15,0	-12,0	-7,0	-8,0	-3,0	-2,0	10,1	3,4	-21,7	-49,1	-28,8	-19,3
	İspanya	-1,3	1,8	-14,5	-37,2	-39,6	-20,1	-14,7	-17,2	-10,8	-11,9	-5,9	-3,3	-16,4	-5,7	20,5	63,9	55,6	35,1
Kısıtlama Derecesi	**ABD**	0,0	5,5	45,7	72,6	72,6	70,8	68,2	67,1	64,1	64,0	69,6	71,8	71,7	68,1	64,3	61,6	52,3	45,7
	İngiltere	0	11,1	47,2	79,63	71,3	71,3	64,3	66,2	65,7	65,7	7,5	6,8	79,6	87,6	82,4	80,5	59,7	51,4
	Çin	47.7	75.4	81	69.9	81.9	78.2	78.2	78.2	71.7	54.2	61.5	81.9	78,2	67,1	56,9	78,2	68,9	78,2
	Rusya	0	8,3	69,9	85,2	78,3	68,9	62,5	54,2	38,8	44,9	47,7	47,7	47,7	45,8	40,2	36,6	36,5	36,5
	Türkiye	0	19,4	62	75,9	75,9	63,8	63,8	48,1	69,9	69,9	62,5	62,5	80	68,1	72,2	73,3	76,8	63,3
	Güney Kore	0	45,3	69,4	82,4	43,5	53,2	53,2	53,2	48,6	51,3	51,3	68,9	66,2	63,8	58,3	52,7	50	50
	Almanya	5	11,1	57,8	76,8	61,5	63,4	55	59,7	49,5	58,8	62	82,4	82,4	81,4	77,8	75	75	67,5
	Fransa	0	5,5	87,9	87,9	76,8	77,2	46,3	48,1	48,6	49,5	78,7	75	63,8	60,1	70,3	78,2	69,9	78,2
	Hindistan	0	10,1	48,1	100	81,9	87,5	87,5	85,6	85,6	64,3	61,5	68,9	68,9	61,5	63,4	57,8	73,6	81,9
	İtalya	2,7	37	91,6	93,5	64	58,3	58,3	50,9	49	50	79,6	79,6	84,2	84,2	80,5	77,7	71,3	71,3
	İspanya	0	11,1	71,7	85,1	79,1	57,4	64,3	62,5	60,6	64,3	71,3	78,7	78,7	68,5	69,4	61,1	59	54,2

Kaynak: OECD, 2020; OECD, 2021; ABD Ticaret Bakanlığı, 2021; Güney Kore Ekonomi ve Maliye Bakanlığı, 2021; Kore İstatistik, 2021; Federal İstatistik Ofisi, 2021; Fransa Ulusal İstatistik ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü, 2021; Hindistan Ticaret Bakanlığı, 2021; İngiltere Ulusal İstatistik Ofisi, 2021; İspanya Ulusal İstatistik Bürosu, 2021; İtalya Ulusal İstatistik Bürosu, 2021; Rusya Federal Eyalet İstatistik Servisi, 2021; Türkiye İstatistik Bürosu, 2021; Çin Halk Cumhuriyeti, 2021; DSÖ, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 121'de yer alan kısıtlama dereceleri ile makro ekonomik göstergeler eşleştirildiğinde özellikle 2020 yılı için kısıtlama derecesinin yükseldiği dönemlerde göstergelerde sapmaların olduğu, GSYH'nin düştüğü, işsizlik oranlarının tüm önlemlere rağmen yükseldiği ve en önemlisi ticari yapının aksadığı görülmektedir. Ülke boyutunda ele alınan savunma sanayi için elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 122'de verilmiştir. 2020 yılında Türkiye'nin GSYH açısından pozitif bir büyüme elde etmesine rağmen savunma harcamalarını düşürdüğü, geriye kalan İspanya dışındaki diğer ülkelerin GSYH'deki düşüşe rağmen savunma harcamalarını arttırdığı görülmektedir. ABD'nin 2020 yılında yaptığı 778 milyar dolarlık savunma harcaması ile küresel savunma harcamalarındaki payı %39 olarak gerçekleşmiştir. Bu paya en yakın ülke Çin'dir. Bulgularımıza göre Çin 2020 yılından en güçlü çıkan ülkedir. Dolayısıyla savunma harcamalarınıda yaklaşık %2,2 oranında arttırmıştır. Savunma harcamalarındaki değişim genel olarak birbirine yakın bir seyir izlese de İtalya, Almanya, Güney Kore ve ABD %4'ün üzerinde bir artış gerçekleştirmiştir.

Savunma yükü bakımından Rusya ve ABD'nin yüksek oranlara sahip olduğu görülmektedir. Çin, İspanya, İtalya ve Almanya'nın %2'nin altında kaldığı da diğer bir önemli bulgudur. Türkiye bu noktada ortalamanın üstünde bir savunma yüküne sahiptir.

Bölgesel savunma harcamalarındaki oranlar değerlendirildiğinde ABD'nin %91'lik bir paya sahip olduğu, Çin'in %48'e sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Rusya, İngiltere, Hindistan ve Fransa'nın çift haneli sayılarda bir bölgesel savunma payına sahip olduğu geriye kalan ülkelerin ise bölgelerindeki diğer ülkelere oranla daha yüksek bölgesel savunma payına sahip olduğu görülmektedir.

ABD ve Çin'in küresel savunma harcamalarının yaklaşık %50'sini oluşturduğu görülmektedir. Diğer ülkelerin yaklaşık olarak %1 ile %4 arasında değiştiği yine elde edilen bulgular arasındadır.

Ticari boyut ele alındığında tüm bu göstergelerle paralel olduğu görülmektedir. Özellikle ABD'nin bu dönemde ihracatın yaklaşık %41'ini ve Fransa'nın da yaklaşık %9'unu oluşturduğu görülmektedir. İthalat oranlarında ise Fransa ve İspanya'nın açık ara öne çıktığı Tablo 122'den görülmektedir. Ancak, Covid-19'un etkilerini görebilmek amacıyla 2019 yılına göre değişimleri ele alındığında ihracat boyutunda Hindistan'ın büyük ivme kazandığı ve ardından İtalya ve Almanya'nın onu takip ettiği görülmektedir. Çin, Fransa, Türkiye ve Rusya'da ciddi bir düşüş olduğu da diğer bir bulgudur. İthalat yapısında ise Türkiye ve Çin'in bir düşüşe girdiği Fransa ve Almanya'nın ise ithalatta öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 122: Ülkelerin Savunma Harcamalarındaki Değişim

2020 Sr.	2019 Sr.	Ülkeler	Savunma Harcaması (milyar dolar)	Değişim (%)	Savunma Yükü (%)	Değişim (%)	Bölgesel Savunma Payı (%)	Değişim (%)	Küresel Harcamadaki Payı (%)	Değişim (%)	İhracattaki Payı (%)	Değişim (%)	İthalattaki Payı (%)	Değişim (%)
1	1	ABD	778	4.4	3.7	8.8	91	2.2	39	2.6	41,0	3,0	3,0	-6,2
2	2	Çin	252	1.9	1.7	0	48,0	2.1	13,0	4,0	3.3	-39	3.5	-30,0
3	3	Hindistan	72.9	2.1	2.9	16	14	0	3.7	0	0.7	901	12.3	8
4	4	Rusya	61.7	2.5	4.3	13	16.3	-8.9	3.1	-8.8	14	-26	-	-
5	6	İngiltere	59.2	2.9	2.2	10	15.4	-1.6	3.0	1	1.9	-44	3.3	1.3
7	8	Almanya	52.7	5.2	1.4	7.7	14	-1.5	2.7	0	5.4	50	0.14	17
8	7	Fransa	52.7	2.9	2.1	16.6	13.6	-1.4	2.7	3.8	8.7	-27.5	0.63	75
10	10	Güney Kore	45.7	4.9	2.8	3.7	8.8	2.3	2.3	4.5	3.6	44	5.7	5.5
11	11	İtalya	28.9	7.5	1.6	23	7.6	5.5	1.5	15	3.5	192	0.6	-10
16	15	Türkiye	17.7	-5.0	2.8	3.7	-	-	0.9	-10	0.6	-32	0.38	-86
17	17	İspanya	17.4	-0.2	1.4	16.6	4.6	-2	0.9	0	0.24	71	5.3	47

Kaynak: SIPRI, 2020 verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

3.6.3.1.2. Sayısal Olmayan Veriler

Ülke boyutunda sayısal olmayan verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi sonucu elde edilen bulguların ana ve alt kategorileri ile kodlamaları aşağıdaki Tablo 123'te gösterilmiştir. İçerik analizinin kapsamı 18 aylık bir süreci içermektedir.

İçerik analizi sonuçları incelendiğinde, ülkelerin savunma politikalarında baskın olarak "*uzay stratejilerini benimsediği, tehditlerdeki değişim, iş birlikleri, yerli ve milli üretim, siber güvenlik ve yapay zekanın"* öne çıktığı görülmektedir. Uzay stratejilerinde özellikle ABD ve İngiltere'nin savunma bakanlarının yaptığı açıklamalarda da görüldüğü üzere öne çıktığı görülmektedir. Bu iki ülkeden sonra Türkiye gelmektedir. Tehditlerdeki değişime dikkat çeken söylemlerde Fransa, İngiltere ve Güney Kore'nin öne çıktığı özellikle Fransa Cumhurbaşkanı'nın yaptığı açıklamalarda Tablo 123'ten de görüldüğü üzere "*stratejik kırılmaların olduğu ve yeni bir hiyerarşinin oluşmaya başladığı ve dolayısıyla tehditlerin nereden ve nasıl geleceğinin belli olmadığı*" ifade edilmektedir. İş birliği kategorisinde Almanya ve İspanya öne çıkmaktadır. Özellikle Almanya'nın değişen dengeler ve tehditler karşısında ABD ile daha yakın ilişkilere geliştireceği gündeme gelmektedir.

Ayrıca İtalya'nın iş birliği açıklamalarını daha az sıklıkla kullandığı görülmektedir. Yerli ve milli üretim kategorisinde özellikle Hindistan ve Türkiye'nin öne çıktığı ve Fransa ile Almanya'nın da bu söylemlere yer verdiği görülmektedir. Hindistan'ın "*Make in India"* sloganı ile başlattığı yerli üretim stratejileri ve Türkiye'nin son yıllarda milli teknoloji ve savunma sanayi hamleleri ile öne çıktığı görülmektedir. Ulusal savunma gücü kategorisinde Tablo 123'e göre Türkiye, Güney Kore ve Çin öne çıkmaktadır. Siber güvelik kategorisinde ABD ve İngiltere'de baskın bir söylem görülmektedir. Bu iki ülkeyi Türkiye takip etmektedir. Yapay zeka kategorisinde İngiltere ve ABD'nin daha sıklıkla ifadeler kullandığı Hindistan, Fransa ve Almanya'da ise daha az sıklıkla kullandığı görülmektedir. Donanma yeteneği ile İngiltere'nin açıklamaları gruptaki diğer ülkelerden daha fazla olarak gerçeklemiştir. Rusya, Çin, Fransa ve İtalya donanma yeteneklerini geliştirme politikasında İngiltere'yi takip etmektedir. 2021 yılı özellikle savunma politikalarına yansıyan İklim değişikliği ABD, Almanya ve Fransa'da konu olmuştur. Özellikle iklim değişikliği ile tehditlerin ve savunma yeteneklerinin değiştiği ve bundan dolayı dikkate alınması gerektiği Tablo 123'te ifade edilmektedir. Eğitim ve donanım kategorisinde Rusya ve Çin'in baskın söylemlerinin olduğu görülmektedir. Fransa, Çin ve Türkiye'nin savunma politikalarında barışçıl bir politika izledikleri Tablo 123'te görülmektedir. Savunma politikalarında özelleştirme, hava araçları, nükleer yeteneği, yeni satış politikaları benimseyen ülkeler sırasıyla Hindistan, Türkiye, İngiltere ve ABD'dir.

Uluslararası ilişkiler ana kategorisinde ikili anlaşmalar ve ortak çalışmalar olmak üzere iki alt kategori belirlenmiştir. İkili anlaşmalar alt kategorisi daha baskındır. İkili anlaşmalar alt kategorisinde örneklemimizde yer alan 11 ülkenin tamamının yer aldığı ancak Türkiye ve Rusya'nın öne çıktığı Çin ve İspanya'nın geride kaldığı görülmektedir.

Ortak çalışmalarda da örneklemdeki tüm ülkeler yer almakla birlikte İngiltere, Rusya ve Türkiye'nin öne çıktığı İspanya'nın daha geride kaldığı görülmektedir.

Terörizm ve çatışma algısı kategorisinde bölgesel çatışmalar ve silahlanma yarışı alt kategoriler olarak öne çıkmaktadır. Bölgesel çatışmalarda Türkiye, Fransa, Almanya ve Çin'in öne çıktığı İspanya ve Güney Kore'nin daha geride kaldığı görülmektedir. Silahlanma yarışı alt kategorisinde özellikle ABD öne çıkmaktadır. Bu kategoride en düşük söylem sıklığına Hindistan sahiptir. Ana kategoride diğer alt kategoriler değerlendirildiğinde uzay tehditleri, abartılı söylemler, siber tehditler, nükleer tehditler ve terörizm olduğu Tablo 123'te gösterilmiştir. Bu alt kategorilerde sırasıyla en baskın olan ülkeler ABD, Çin, İngiltere, Güney Kore ve Türkiye'dir.

Modernizasyon yatırımları ana kategorisinde dijital modernizasyon öne çıkmaktadır. Özellikle Rusya, Türkiye ve Almanya'nın bu süreçte bir dizi modernizasyona gittiği görülmektedir. Sürdürülebilirlik kategorisinde İngiltere bulunmaktadır. Tablo 123'te uyguladığı politikaların bu anlamda değer kazanacağı görülmektedir.

Tablo 123: Ülke Boyutunda Sayısal Olmayan Bulgular

Ana Kategori	Alt Kategori	Ülkeler	Haber Sayısı	Alıntı Sayısı	Anahtar Cümleler
Savunma Politikası	Uzay Stratejileri	ABD	13	18	• Uzayın modern dünya için önemi küçümsenemez (...) • (...) ABD Uzay Kuvvetleri'nin nihai yüksek zemini savunmanın anahtarı olacak. • Uzay alanının rekabetçi, sıkışık ve çekişmeli olduğunu ve ABD'nin oradaki çıkarlarını korumak ve savunmak için proaktif olarak devreye girmesi gerekiyor. • (...) Uzay'da daha yakın iş birliği gereklidir. • Uzaya kendi uydusunu fırlatan bir ülke statüsüne geçeceğiz.
		İngiltere	10	12	
		Türkiye	5	8	
		Güney Kore	3	3	
		Almanya	1	1	
		İspanya	1	1	
		Hindistan	1	1	
	Tehditlerdeki Değişim	Fransa	7	9	• Riskler, tehditler arttı ve çeşitlendi. • Karşı karşıya olduğu küresel zorluklar, yenilenmiş iş birliği ve dayanışmayı gerektirirken, uluslararası hukuk düzeninin ve devletler arasında barışçıl ilişkileri organize eden kurumların hızla dağılmasıyla karşı karşıyayız. • Stratejik kırılma, gelecekteki askeri angajmanlarımızın koşullarını daha da zorlu hale getirecektir. Özellikle, potansiyel saldırganları caydırmak veya eylemlerinin maliyetini artırmak için görevlendirildiklerinde, ordularımız operasyonel ortamlarında önemli bir sertleşme ile karşı karşıya kalacaktır. • Ordunun Covid-19 gibi geleneksel olmayan güvenlik tehditleri (...)
		İngiltere	6	14	
		Güney Kore	4	11	
		Almanya	3	5	
		Hindistan	2	5	
		ABD	2	4	
		Rusya	1	3	
	İş Birliği	Almanya	8	10	• Çin ile uzun vadede anlaşmamız gerekiyor. Tarihsel olarak Çin, stratejik vizyon ve stratejik sabrı temsil etti. • Güvenlik ve savunma politikasında en önemli müttefik Amerika Birleşik Devletleri idi ve hala öyledir. • NATO 2030 ittifakında başlatılan reform süreci, Çin ve Rusya'nın ortaya koyduğu stratejik ve askeri zorluklar açısından da vazgeçilmezdir. • Daha yüksek ve hızlı, birlikte daha güçlü", burada vurgu tek kelimeyle ikincisidir, çünkü denizde en önemli şey mürettebatın ortak çalışması, dostluk ve karşılıklı yardımdır.
		İspanya	5	6	
		Çin	3	4	
		Fransa	3	4	
		Türkiye	2	3	
		İngiltere	2	3	
		İtalya	1	1	
	Yerli Ve Milli Üretim	Hindistan	9	15	• (...) daha bağımsız yatırım yapabilme yeteneğimize bağlıdır. • Tamamen milli ve yerli mühendislik kabiliyetlerimizle yaptığımız Uydu Fırlatma testleri başarıyla tamamlandı. • Kendi savaş gemisini tasarlayan, inşa eden ve idamesini gerçekleştirebilen 10 ülke arasında yer alıyoruz. İHA, SİHA ve TİHA üretiminde ise artık dünyanın ilk 3-4 ülkesi içindeyiz.
		Türkiye	8	8	
		Fransa	2	3	
		Almanya	1	1	
	Ulusal Savunma Gücü	Türkiye	6	6	• 2027'de asırlık ordunun hedefine ulaşmasını sağlamak (...) • Güçlü bir ülkenin güçlü bir ordusu olmalıdır ve güçlü bir ordu ulusal güvenliği sağlayabilir. • (...) çok yönlü güvenlik tehditlerine karşı kapsamlı hazırlık talimatı verdi. • Hazır ol cenge istersen sulhu salah (...)
		Güney Kore	5	8	
		Çin	5	6	
		ABD	3	3	

Tablo 123: (Devamı)

Ana Kategori	Alt Kategori	Ülkeler	Haber Sayısı	Alıntı Sayısı	Anahtar Cümleler
Savunma Politikaları	**Siber Güvenlik**	ABD	7	16	• Siber güvenlik çalışması, veriler üzerindeki kilit alanları yönlendiriyor. • Siber operasyonlar, siber güvenlik ve bilgi operasyonlarının ortak kuvvet için giderek daha önemli hale geldi. • Siber güvenlik alanında, kritik altyapılarımızın korunması, siber kapasite inşası ve saldırıları en hızlı şekilde bertaraf edebilmemiz için üst seviye teknolojik tedbirlere yoğunlaşmış durumdayız.
		İngiltere	7	9	
		Türkiye	3	6	
		Almanya	1	1	
	Yapay Zeka	İngiltere	5	5	• (...) yapay zekanın savaş alanını değiştirecektir. • (...) yapay zekanın yeni petrol olduğunu ve en iyi veri kümelerini elde eden hükümetlerin veya ülkelerin tartışmasız en iyi yapay zekayı geliştirecektir. • (...) Günümüzde fiziki güvenliğin siber güvenlikle, yerli yazılımlarla, yapay zekayla ve dijital sanayiyle tahkim edilmesi zorunlu hale gelmiştir
		ABD	4	8	
		Türkiye	2	2	
		Rusya	2	3	
		Almanya	1	1	
		Fransa	1	1	
		Hindistan	1	1	
	Donanma Yeteneği	İngiltere	6	7	• Uçak gemisi tabanlı savaş pilotu, uçak gemisinin savaş sisteminin en kritik ve temel unsuru ve denizde ve havada kazanmak için önemli bir güçtür. • Ülkenin liderliği, filoyu en son teknolojiyle donatmak ve Rusya'nın önde gelen deniz güçlerinden biri olarak statüsünü güçlendirmek için her şeyi yapmaya devam edecek • Deniz Kuvvetleri güvenlik ve istikrara, ülkenin, Avrupa'nın ve tüm uluslararası toplumun yararına değerli bir katkı sağlamaya devam ediyor.
		Rusya	3	6	
		Çin	2	4	
		Fransa	2	2	
		İtalya	1	1	
	İklim Değişikliği	ABD	6	15	• İklim değişikliğinin ordu üzerindeki etkilerini anlaması ve askeri yetkililerin iklim değişikliğinin kendisiyle mücadele etmesine yardımcı olurken, aynı zamanda artan fırtına şiddetinden yükselen deniz seviyelerine, Kuzey Kutbu'nun açılmasına ve çok daha fazlasına kadar sorunun etkileriyle uğraşması gerekiyor. • Özellikle iklim değişikliği ve ulusal güvenlik üzerindeki olumsuz etkileri ışığında, enerjide daha yenilikçi ve dirençli olmanın Savunma Bakanlığı'nın bir önceliği olduğunu söyledi.
		Almanya	2	5	
		Fransa	1	1	
	Eğitim ve Donanım	Rusya	6	10	• Savaş eğitimi sürecinde, personel aktif olarak robotik sistemlerde ve insansız hava araçlarında ustalaşıyor, bunların kullanımı birliklerin savaş kabiliyetini önemli ölçüde artırıyor
		Çin	2	5	
	Barışçıl Politika	Fransa	2	5	• Çin her zaman komşuları için ortak bir geleceğe sahip bir topluluk inşa etmeye odaklanmış, her zaman komşu ülkelerle "komşularla iyi olma ve komşularla ortaklık kurma" diplomatik politikasını izlemiş, komşu ülkelerle kapsamlı bir şekilde dostane ve iş birliğine dayalı ilişkiler geliştirmiş ve anlaşmazlıkları çözmeyi taahhüt etmiştir. • Türkiye politika olarak barışçıl politikalardan hiçbir zaman vazgeçmedi, barışı önceledi ve öncelemeye devam ediyor.
		Çin	2	5	
		Türkiye	1	1	

Tablo 123: (Devamı)

Ana Kategori	Alt Kategori	Ülkeler	Haber Sayısı	Alıntı Sayısı	Anahtar Cümleler
Savunma Politikaları	**Özelleştirme**	Hindistan	3	5	• Hükümetimiz yeni fikirlere açık ve özel sektörün enerjisini, girişimcilik ruhunu ve girişimini savunma sektöründe kullanmaya kararlı
	Hava Araçları	Türkiye	3	5	• Son yıllarda insansız hava araçları alanında çok önemli başarılara imza attı. Bugün güvenlik güçlerimizin kullandığı milli ve yerli İHA'lar dünyada kendi sınıfının önde gelen sistemleri arasına girdi.
	Nükleer Yeteneği	İngiltere	1	1	• Yeni bir nükleer savaş başlığı programı başlatıldı. • Güvenliğimizi garanti eden Trident nükleer caydırıcılığımızı sürdüreceğiz
	Yeni Satış Politikası	ABD	1	1	• (...) yeni bir satış süresinin, ABD'ye yabancı askeri satışlar konusunda yaklaşmak isteyen daha fazla ülkeye kapı açtığını ve bunun ABD'yi ortaklık arayışında daha rekabetçi hale getirmektedir.
Uluslararası İlişkiler	**İkili Anlaşmalar**	Türkiye	25	25	• Savunma Bakanı Lloyd J. Austin III, Alman Savunma Bakanı Annegret Kramp-Karrenbauer'i Pentagon'da karşıladı ve barışı ve uluslararası düzeni korumak için ABD ve Alman servis üyelerinin birlikte çalışmasının birçok yolunu tartıştı. • Bakan Akar, ABD Savunma Bakanı Mark Esper ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirdi. Bakan Akar ve ABD'li mevkidaşı Esper, İdlib sorunun çözümü başta olmak üzere ikili ve bölgesel savunma ve güvenlik konularında görüş alışverişinde bulundu. • Savunma Bakanı Singh, Kore Cumhuriyeti Ulusal Savunma Bakanı Bay Jeong Kyeongdoo ile ikili bir görüşme gerçekleştirdi. Görüşmede her iki Bakan, savunma sanayi ve araştırma-geliştirme alanlarında ikili güvenlik iş birliğini geliştirmeye yönelik görüşmelerde bulundu. Görüşmenin ardından Hindistan ile Kuzey Kore arasında savunma sanayi iş birliği için bir yol haritası da paylaşıldı. • 2020 yılında Çin ile Rusya arasındaki askeri ilişkiler üst düzeyde işlemeye devam edecek ve üst düzey alanlarda bir dizi iş birliği gerçekleştirilecek. • İspanya ve Portekiz, Avrupa Birliği ve NATO'da savunma politikalarını desteklemek için iş birliği yapacak.
		Rusya	23	23	
		İtalya	16	16	
		ABD	16	16	
		Hindistan	10	21	
		Almanya	10	14	
		Fransa	10	13	
		Güney Kore	9	9	
		İngiltere	8	11	
		İspanya	5	5	
		Çin	3	3	
	Ortak Çalışmalar	İngiltere	8	10	• Rus Havacılık ve Uzay Kuvvetleri ve Çin Hava Kuvvetleri'nin uzun menzilli havacılık uçakları tarafından ortak hava devriyesi görevlerinin başarıyla yerine getirildiğini bildirdi. • Hindistan ve Kamboçya tarafından üst düzey ordu yetkilileri web seminerine katıldılar ve her iki ülke arasındaki savunma iş birliğini geliştirmek hakkında konuştular. • Bu temelde ikili ilişkilerimiz her alanda gelişirken özellikle savunma ve güvenlik konusunda çok önemli adımların atıldığını söylemek istiyorum. • Tunus'a Savunma Sanayii Başkanlığı koordinasyonunda beş firma ile toplam 150 Milyon dolar tutarında ihracata imza atıldığını açıkladı.
		Rusya	8	8	
		Türkiye	7	7	
		Çin	6	6	
		Hindistan	5	8	
		ABD	5	5	
		Güney Kore	4	4	
		İtalya	4	4	
		Fransa	3	4	
		Almanya	3	3	
		İspanya	2	2	

Tablo 123: (Devamı)

Ana Kategori	Alt Kategori	Ülkeler	Haber Sayısı	Alıntı Sayısı	Anahtar Cümleler
Terörizm ve Çatışma Algısı	Bölgesel Çatışmalar	Türkiye	9	10	• Silahlı Kuvvetler Bakanı Florence Parly, IŞİD ve El Kaide Sahel'i ele geçirirse, burayı kutsal bir yer haline getirirlerse, Sahel'den tüm Batı Afrika'ya yayılma riski vardır. Ayrıca istikrarsızlaştırılmış bölgenin, dahası Fransa'yı alenen tehdit eden çokuluslu teröristler için bir tür arka üs haline gelmesi riski de var. • Rusya Savunma Bakanı ve BM Genel Sekreteri'nin Suriye Özel Elçisi, SAR'da ülke hükümeti tarafından davet edilmeyen yabancı birliklerin varlığından duyduğu endişeyi dile getirdi. • Gündemde NATO'nun güney kanadının istikrarı ve Libya'dan Basra Körfezi'ne, Doğu Asya'ya uzanan senaryolar, transatlantik ilişkiler ve ortak güvenlik yer alıyor. • Deniz Kuvvetleri Kurmay Başkanı Boo Suk-jong, 'Ulusal güvenliğin anahtarı olarak halkın güvendiği bir donanma kurun' Göreve başlama konuşmasında, "Kore Yarımadası'nı çevreleyen güvenlik durumu hiç bu kadar dinamik olmamıştı.
		Fransa	5	10	
		Almanya	5	5	
		Çin	5	6	
		İngiltere	4	15	
		Hindistan	4	5	
		İtalya	3	7	
		Rusya	2	2	
		Güney Kore	1	1	
		İspanya	1	1	
	Silahlanma Yarışı	ABD	11	12	• Rusya'daki silahlı kuvvetlerin sürekli modernizasyonunu görüyoruz. Silahlanma da diyebilirsiniz. Örneğin, Rusya artık 450 kilometrelik bir mesafeden çok hassas bir şekilde vurulan hipersonik bir füzeye sahip olabilir. Bu, NATO ve Avrupa için bir meydan okumadır.
		İngiltere	4	8	
		Almanya	4	6	
		Çin	3	3	
		Hindistan	1	1	
	Uzay Tehditleri	ABD	4	7	• Ulusa yönelik büyük tehdit siber uzaya dönüştü • Devletin temel görevi, bütçe durumu ne olursa olsun vatandaşlarının güvenliğini sağlamaktır. Bakan, onlarca yıllık tasarrufun neden olduğu mevcut yeteneklerdeki boşlukları doldurmak ve aynı zamanda dronlar, hipersonik silahlar veya siber uzaydaki saldırılar gibi yeni tehditlere karşı silahlanmak için artışın gerekli olduğunu da sözlerine ekledi.
		İngiltere	3	5	
		Almanya	1	1	
	Abartılı Söylemler	Çin	8	9	• Sözde "Çin tehdidini" abarttılar, bölgesel devlet ilişkilerini körüklediler ve Çin'in salgın karşıtı çabalarını damgaladılar. Buna karşı güçlü memnuniyetsizliğimizi ve katı muhalefetimizi ifade ediyoruz. • Amerika Birleşik Devletleri gibi birkaç ülkenin son zamanlarda birçok kez "Çin tehdidini" abarttığını ve Çin'e denizcilik meseleleri ve diğer meseleler hakkında kasten iftira attığını fark ettik. Bu konudaki güçlü memnuniyetsizliğimizi ve katı muhalefetimizi ifade ediyoruz.
	Siber Tehditler	İngiltere	2	4	• Hem çevresel değişiklikler hem de siber saldırılar ABD askeri enerji ve su güvenliği için bir tehdittir. Operasyonları sürdürmek için, Savunma Bakanlığı her iki tehdide karşı da direnç oluşturmalıdır • Siber dünyada, çoğu demokrasimizin kurumlarına veya kritik altyapılara yönelik olmak üzere, günlük olarak çok sayıda devlet veya devletle ilgili saldırılarla uğraşmak zorundayız.
		ABD	1	1	
		Almanya	1	1	

Tablo 123: (Devamı)

Ana Kategori	Alt Kategori	Ülkeler	Haber Sayısı	Alıntı Sayısı	Anahtar Cümleler
Terörizm ve Çatışma Algısı	Nükleer Tehditler	Güney Kore	1	2	• ABD Stratejik Komutanlığı komutanı, tarihinde ilk kez ABD'nin Rusya ve Çin'de aynı anda iki nükleer yetenekli stratejik rakip rakiple karşı karşıya olduğunu söyledi. • Rusya, Avrupa Birliği'nin hemen yakınında, doğrudan NATO'nun doğu sınırında, konvansiyonel ve nükleer silahlı füze sistemleriyle sürekli donatılmasına, hatta silahlanmasına tereddütsüz bir şekilde devam ediyor.
		İngiltere	1	2	
		Almanya	1	1	
		Fransa	1	1	
		ABD	1	1	
	Terörizim	Türkiye	2	2	• Başta FETÖ, PKK, YPG ve DEAŞ gibi terör örgütleri olmak üzere; Her türlü tehdit ve tehlikeye karşı azim ve kararlılıkla mücadelesini sürdürmektedir.
		Hindistan	1	2	
		Çin	1	1	
Modernizasyon Yatırımları	Dijital Modernizasyon	Rusya	12	12	• Bugün, ulusal askeri aracın modernizasyonuna katkıda bulunabilecek, ülke için yüksek ekonomik getiri ve istihdam artışı sağlayacak yenilikçi ürünlere her zamankinden daha fazla odaklanmak gerekiyor. • Tanklarımızı aktif koruma sistemleriyle modernize ederek, bu kabiliyete sahip dünyada üç ülkeden biri haline geldik. • İnsansız hava araçlarının yanı sıra düşmanın optik ve optik-elektronik araçlarına karşı koymak için başka lazer sistemleri oluşturmak için çalışmalar devam ediyor.
		Türkiye	6	6	
		Almanya	6	6	
		Hindistan	5	8	
		ABD	5	5	
		İngiltere	2	4	
		Güney Kore	1	2	
		Çin	1	2	
		İspanya	1	1	
		İtalya	1	1	
	Sürdürülebilirlik	İngiltere	1	3	• Bu Hükümetin 2050 yılına kadar Net Sıfır karbon emisyonu hedefini tutturmaya çalışırken hem askeri hem de sivil sektörlerde bu olumlu değişikliklere öncülük etmek için adım atmamız doğrudur. F-35'ler, Typhoons ve Wildcat helikopterleri de dahil olmak üzere uçaklar şu anda konvansiyonel yakıt kullanıyor, ancak MOD'un değişen havacılık yakıtı standartlarının Kasım 2020'de yürürlüğe girmesinden sonra gelecekte %50'ye kadar sürdürülebilir kaynaklar kullanabilir.

3.6.3.2. Şirket Boyutunda Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde şirket boyutundaki hem sayısal hem de sayısal olmayan verilerden elde edilen bulgular kıyaslamalı bir şekilde görülmektedir.

3.6.3.2.1. Sayısal Bulgular

Şirketlerin çeyrek finansal raporları incelenerek satış geliri, savunma geliri, Ar-Ge yatırımı ve istihdam sayılarındaki değişim hakkında elde edilen bulgular Tablo 124'te verilmiştir. Bu süreçte 11 ülke ve 85 şirketin özellikle savunma segmentinin gelirleri sayesinde oluşabilecek zararların önüne geçtiği, ulusların güvenliği için kritik ürünlerin taleplerinde ciddi anlamda bir düşüşün olmadığı aksine talep fazlası ile işlerin biriktiği finansal raporlardan anlaşılmaktadır.

ABD menşeli şirketler değerlendirildiğinde, satış gelirindeki değişim oranları şirket düzeyinde farklılaşmaktadır. Çünkü şirketlerin ürün portföyleri oldukça çeşitlidir. Sadece savunma ürünleri üreten Vectrus ve Northrop Grumman gibi şirketlerin satış gelirlerini sürekli arttırdığı, savunma ürünlerinin dışında çeşitli ürün portföyüne sahip olan şirketlerin bir kısmında ise (Beoing) satış gelirlerinde %25 ile %30 arasında bir gerileme olduğu görülmektedir. Ancak, ürün portföylerinin %50'sinden daha fazlasında savunma ürünlerine sahip olan Lockeed Martin, Leidos, CACI International gibi şirketlerin satış gelirleri sürekli artış göstermektedir. Savunma gelirindeki değişimlerde ise bu durum daha net olarak görülmektedir. Ar-Ge yatırımlarındaki değişim şirketlerin satış gelirindeki değişim ile ilişkili olarak yükseltilmekte ya da düşürülmektedir. Bu bileşenlerin sonuncusu olan istihdam sayısındaki değişimde ise genel olarak işten çıkarılmaların olmadığı, sabit bir seyirde devam ettiği ve bazı şirketlerin (Maxar Technologies ve Lockeed Martin) ise arttırdığı görülmektedir.

Hindistan meşeli şirketlerin satış gelirleri incelendiğinde, 2020 ve 2021 yılının ikinci çeyreğinde bir düşüş olduğu diğer çeyreklerde ise değişimin pozitif yönde olduğu görülmektedir.

İngiltere menşeli şirketlerin satış gelirlerindeki değişim farklılaşmaktadır. BAE systems, Serco ve Ultra Electronics gibi şirketlerin satış gelirlerindeki değişimi pozitif alanda devam ettirmeyi başardıkları diğer şirketlerin ise negatif oranlı bir değişim yaşadığı görülmektedir. Savunma gelirlerindeki değişim bakımından incelendiğinde Meggit dışındaki şirketlerin oldukça iyi bir performans sergilediği görülmektedir. Diğer bileşenlerde bu iki gösterge ile paralellik göstermektedir.

Almanya menşeli şirketler değerlendirildiğinde genel olarak satış ve savunma gelirindeki değişimler incelendiğinde 2020 yılının üçüncü çeyreğinde negatif yönlü bir değişim olduğu diğer çeyreklerde ise pozitif yönlü bir değişim olduğu görülmektedir.

Fransa menşeli şirketler değerlendirildiğinde satış gelirlerindeki değişim oranları Safran ve Dassault'un 2021 yılının ilk çeyreği ile birlikte bir toparlanma sürecine girdiği görülürken, Thales ve Airbus'ın 2020 yılının üçüncü çeyreğinden itibaren toparlanma sürecine başladığı görülmektedir. Ancak, Thales ve Airbus'ın bu erken toparlanmaya rağmen istihdam sayısını azalttığı değişimlere yansımaktadır.

Güney Kore menşeli şirketlerin 2020 yılında özellikle satış ve savunma gelirlerindeki değişim oranlarının pozitif yönlü olduğu yani satış ve savunma gelirlerini sürekli arttırığı görülmektedir. 2021 yılının ilk çeyreğinde %0,3 gibi küçük bir daralma olsa da ikinci çeyrekte %26 oranlarında bir artış oranı yakalamıştır. Şirketler bu dönemde personel istihdamı yapmıştır.

İtalya menşeli şirketler değerlendirildiğinde 2020 yılının üçüncü ve dördüncü çeyreğinden sonra satış gelirlerindeki değişimi pozitif yöne doğru çevirebildiği görülmektedir. Leonardo şirketinin savunma gelirlerindeki değişim incelendiğinde ise satış gelirine göre daha başarılı bir seyir izlemiştir.

Türkiye menşeli şirketler değerlendirildiğinde özellikle Aselsan'ın satış gelirlerinde altı çeyrek boyunca sırasıyla yaklaşık olarak %30, %0, %6, %43, %22 ve %33 oranlarında bir artış olduğu görülmektedir. Şirket bu dönemde personel istihdamında da her dönem personel alarak istihdam sayısındaki değişimi pozitif yönlü bir seyirde başarıyla sürdürmüştür. Ar-Ge yatırımlarında da bu başarılı süreç yönetimi görülmekle birlikte sadece 2021 yılının ilk çeyreğinde %23'lük bir düşüşün olduğu görülmüştür.

İspanya menşeli şirketler değerlendirildiğinde diğer menşeli şirketlerden oldukça farklılaşarak özellikle Indra'nın 2020 yılı boyunca hem satış hem de savunma gelirlerindeki değişim negatif yönlü olmuştur. Dolayısıyla istihdam sayısında da bir düşüş olmuştur.

Çin ve Rusya menşeli şirketlerin devlete ait olması gibi unsurlardan dolayı bilgilerine erişilememiştir. Bu şirketlerin yıllık verilerinden yararlanılmaktadır. Ayrıca, Tablo 124'te yer almayan şirketlerde de bu durum geçerlidir.

Tablo 124: Savunma Şirketlerinin 18 Aylık (2020 Ocak-2021 Haziran) Çeyrek Dilimlerdeki Değişimi

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	Lockeed Martin	Satış Geliri	9,2	12,4	8,7	7,3	3,9	5,0
		Savunma Geliri	10,3	13,6	9,9	8,4	6,2	6,1
		Ar-Ge Yatırımı	0	0	0	0	0	0
		İstihdam Sayısı	0	0	0	3,6	0	0
ABD	Raytheon Technologies	Satış Geliri	-	24,1	29,7	-	34,2	12,9
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	14,9	8,4	-	10,1	-5,5
		İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	0
ABD	Boeing	Satış Geliri	-26,2	-25,0	-29,2	-14,5	-10,0	44
		Savunma Geliri	-8,3	0,1	-2,2	14,4	19	4,4
		Ar-Ge Yatırımı	-22,4	-24,3	-26,2	-19,2	-25,7	-23,2
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Northrop Grumman	Satış Geliri	5,3	5,1	7,2	17,1	6,2	3,0
		Savunma Geliri	5,3	5,1	7,2	17,1	6,2	3,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	7,7	0	-7,7

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	General Dynamics	Satış Geliri	5,5	-3,0	-3,4	-2,7	7,3	-0,5
		Savunma Geliri	5,2	-1,7	2,6	2,5	7,7	2,4
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	0
ABD	L3 Harris Technologies	Satış Geliri	168	138	0,8	-3,5	-1,3	5,0
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0,0	–4,0	0	0	0	–2,1
ABD	Huntington Ingalls	Satış Geliri	8,79	-7,35	4,28	14,30	0,66	10,06
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	-2,3
ABD	Leidos	Satış Geliri	12,1	6,8	14,3	10,1	14,7	18,3
		Savunma Geliri	14,3	12,6	22,4	16,5	14,8	14,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	2,7	0	2,6	2,6

Tablo 124: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	Honeywell	Satış Geliri	-4,8	-19,0	-14,0	-6,3	-0,1	17,8
		Savunma Geliri	7,0	6,5	12,3	11,3	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	0
ABD	Booz Allen Hamilton	Satış Geliri	10,6	7,2	11,0	3,0	0,5	1,9
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0,0	0,7	0,7	0,0	0,4	3,2
ABD	General Electric	Satış Geliri	-7,6	-24,2	-16,9	-16,4	-12,2	8,8
		Savunma Geliri	-10,6	-27,7	0,0	-0,6	2,8	5,4
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	CACI International	Satış Geliri	15,9	8,9	7,0	5,2	5,9	4,6
		Savunma Geliri	16,9	8,9	7,1	2,3	3,5	5,8
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	-4,3

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	Textron	Satış Geliri	-10,7	-23,4	-16,1	-9,1	3,7	29,1
		Savunma Geliri	8,7	-4,1	5,0	13,7	15,3	27,2
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	SAIC	Satış Geliri	8,8	10,1	11,5	11,5	6,9	4,1
		Savunma Geliri	-0,6	-1,5	-0,3	-2,2	7,1	8,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	8,3	0	0	0	0	0
ABD	KBR	Satış Geliri	14,7	-2,6	-3,2	0,4	-4,9	10,9
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	32,1	3,6	0	0
ABD	Jacobs	Satış Geliri	10,9	2,8	2,9	3,5	3,5	9,6
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Tablo 124: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	Oshkosh Corporation	Satış Geliri	-9,7	-33,9	-7,0	-16,9	5,2	39,7
		Savunma Geliri	26,5	7,0	10,0	13,0	-2,7	26,5
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	TransDigm	Satış Geliri	47,5	23,5	-32,8	-23,8	-24,4	-17,2
		Savunma Geliri	8,0	0	-12,0	7,0	1,0	8,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	ManTech	Satış Geliri	21,7	17,7	9,8	5,7	3,8	2,5
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Parsons Corporation	Satış Geliri	7,4	-1,1	-1,9	-7,0	-9,8	-10,2
		Savunma Geliri	13,0	3,3	2,5	-9,4	-5,2	-8,3
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	BWX Technologies	Satış Geliri	30,2	7,0	2,6	11,0	-2,6	0,2
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-11,0	-24,4	-42,7	28,6	0	-13,0
		İstihdam Sayısı	0	0,7	0,7	0	0	0
ABD	Ball Corporation	Satış Geliri	0	-7,1	4,7	14,1	12,2	23,5
		Savunma Geliri	31,7	15,6	20,6	5,5	-1,8	4,8
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	17,5	0	0
ABD	Aerojet Rocketdyne Holdings	Satış Geliri	-3,2	5,6	9,5	6,4	4,2	8,6
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Vectrus	Satış Geliri	8,0	1,5	-1,9	-2,5	23,6	39,9
		Savunma Geliri	8,0	1,5	-1,9	-2,5	23,6	39,9
		Ar-Ge Yatırımı						
		İstihdam Sayısı	0	0	-1,4	0	29,6	0

Tablo 124: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	Curtiss-Wright Corporation	Satış Geliri	4,0	-14,0	-7,0	2,0	-1,0	13,0
		Savunma Geliri	26,0	5,0	11,0	27,0	30,0	16,0
		Ar-Ge Yatırımı	6,0	-3,0	-4,0	15,0	19,4	26,9
		İstihdam Sayısı	0	-2,0	-7,0	-1,0	0	0
ABD	Moog Inc.	Satış Geliri	6,4	-11,3	-7,6	11,0	-3,8	7,6
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-13,9	-12,9	-10,9	-11,3	14,1	22,2
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Viasat	Satış Geliri	6,2	-1,3	-6,4	-2,2	0,7	25,5
		Savunma Geliri	4,4	0,0	-13,0	-9,2	-2,1	4,2
		Ar-Ge Yatırımı	-2,0	-17,6	-19,0	-10,6	4,6	24,6
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Maxar Technologies	Satış Geliri	-11,6	6,5	5,6	13,9	2,9	7,7
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	7,5	2,3	0

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	Howmet Aerospace	Satış Geliri	-6,7	-31,1	-36,8	9,2	-26,0	-4,6
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-55,5	-42,8	-16,6	-33,3	25,0	13,0
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	PAE	Satış Geliri	-8,3	-7,5	-4,4	12,9	21,2	16,2
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Fluor Corporation	Satış Geliri	-0,4	-1,3	-17,8	-17,1	-20,5	-13,3
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	AAR Corporation	Satış Geliri	4,5	2,3	-26,1	-31,0	-26,8	20,9
		Savunma Geliri	12,8	14,8	9,8	13,2	4,4	9,2
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Tablo 124: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	HEICO	Satış Geliri	8,58	-9,1	-27,4	-17,6	-0,4	22,0
		Savunma Geliri	17,3	7,2	3,7	7,1	6,2	2,6
		Ar-Ge Yatırımı	13,3	-0,6	-9,2	-5,4	12,5	13,3
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Mercury Systems	Satış Geliri	19,5	23,0	16,4	8,8	23,1	15,2
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	30,0	35,0	23,0	11,9	21,0	2,7
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	FLIR Systems	Satış Geliri	1,1	0,2	10,3	7,2	-	-
		Savunma Geliri	-7,6	0	-13,5	7,6	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	10,4	7,7	-3,9	-1,8	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Woodward	Satış Geliri	-5,1	-30,3	-27,8	-25,0	-19,3	6,3
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-20,0	-15,0	-25,0	-13,5	-20,3	-13,8
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
ABD	Lumen Technologies	Satış Geliri	-3,7	-3,4	-3,4	-3,4	-3,8	-5,2
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Kratos	Satış Geliri	5,3	-9,1	9,7	11,3	15,5	20,6
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	46,0	33,0	67,0	52,0	40,3	66,6
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Cubic Corporation	Satış Geliri	7,7	-4,2	-8,6	0,8	-3,0	6,8
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
ABD	Spirit AeroSystems	Satış Geliri	-45,0	-68,0	-58,0	-55,0	-16,0	55,0
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-5,0	-21,0	-41,0	-42,2	-33,3	60,2
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Tablo 124: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020 1. Çeyrek Değişim %	2020 2. Çeyrek Değişim %	2020 3. Çeyrek Değişim %	2020 4. Çeyrek Değişim %	2021 1. Çeyrek Değişim %	2021 2. Çeyrek Değişim %
Hindistan	Bharat Electronics	Satış Geliri	51,7	-19,7	18,9	3,6	18,0	-4,5
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
İngiltere	BAE Systems	Satış Geliri	4,8		2,8		1,6	
		Savunma Geliri	-	-	-	-		-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-		-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-		-
İngiltere	Rolls-Royce	Satış Geliri	-21,0		-31,0		-1,3	
		Savunma Geliri	4,0		3,2		10,8	
		Ar-Ge Yatırımı	2,1		-18,2		-15,8	
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
İngiltere	Serco	Satış Geliri	24,0		16,0		18,9	
		Savunma Geliri	55,6		-3,7		0,6	
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020 1. Çeyrek Değişim %	2020 2. Çeyrek Değişim %	2020 3. Çeyrek Değişim %	2020 4. Çeyrek Değişim %	2021 1. Çeyrek Değişim %	2021 2. Çeyrek Değişim %
İngiltere	Melrose Industries	Satış Geliri	-25,8		-12,0		5,6	
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
İngiltere	Meggitt	Satış Geliri	-22,0		-36,3		-24,0	
		Savunma Geliri	-23,0		4,0		2,8	
		Ar-Ge Yatırımı	-17,0		-14,0		-18,0	
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
İngiltere	Ultra Electronics	Satış Geliri	6,7		1,8		-2,2	
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	5,3		-24,3		4,1	
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
Almanya	Rheinmtall	Satış Geliri	1,2	-16,0	-6,7	-3,3	3,5	13,4
		Savunma Geliri	18,0	21,0	-1,7	-3,7	-	2,8
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Tablo 124: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
Almanya	Hensoldt	Satış Geliri	5,9		-16,1	5,9	6,2	13,8
		Savunma Geliri	5,9		-16,1	5,9	6,2	13,8
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
Fransa	Airbus	Satış Geliri	-15,0	-54,0	-27,0	-19,0	-2,0	70,0
		Savunma Geliri	16,0	-11,0	-5,7	14,0	4,0	-12,2
		Ar-Ge Yatırımı	1,0	-5,0	-12,0	-32,0	-6,0	-12,4
		İstihdam Sayısı	1,0	0	-1,0	-3,0	-3,0	-4,0
Fransa	Thales	Satış Geliri	16,0	-20,2	-36,5	-11,9	0,5	16,9
		Savunma Geliri	2,3	-66,9	63,6	0,8	58,0	103,3
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	-2,4	0	0
Fransa	Safran	Satış Geliri	-6,9	-15,0	-44,5	-32,0	-37,9	4,4
		Savunma Geliri	-0,6	-38,3	-36,4	-25,4	-33,1	3,9
		Ar-Ge Yatırımı	-30,0	-31,0	-33,0	-29,7	-30,0	-5,0
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
Fransa	Dassault	Satış Geliri	-13,6		-32,0		17,6	
		Savunma Geliri	-3,6		-19,0		52,1	
		Ar-Ge Yatırımı	1,5		2,6		-4,6	
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
Güney Kore	LIG Nex 1	Satış Geliri	21,8	36,3	10,2	12,1	-0,4	26,1
		Savunma Geliri	21,8	36,3	10,2	12,1	-0,4	26,1
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	2,7	0,2	-0,9	-0,3	2,6
Güney Kore	Hyundai Rotem Company	Satış Geliri	14,0	8,6	8,6	23,0	-2,6	-
		Savunma Geliri	55,0	36,1	50,6	53,0	13,4	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-
İtalya	Leonardo	Satış Geliri	-4,9	1,5	-0,8	-5,9	7,7	9,5
		Savunma Geliri	2,1	6,3	1,9	-2,6	10,1	10,4
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-	-	-	-	-

Tablo 124: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
İtalya	Fincantieri	Satış Geliri	1,3	-26,7	-17,4	44,0	26,9	37,2
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	0	0	0	0	0	0
Türkiye	Aselsan	Satış Geliri	30,0	0,3	5,6	43,0	22,2	33,3
		Savunma Geliri	-	-	-	-	-	-
		Ar-Ge Yatırımı	35,0	5,0	4,0	13,0	-23,2	38,1
		İstihdam Sayısı	3,0	3,0	1,0	6,0	9,1	1,6

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	2020				2021	
			1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %	3. Çeyrek Değişim %	4. Çeyrek Değişim %	1. Çeyrek Değişim %	2. Çeyrek Değişim %
İspanya	Indra	Satış Geliri	-0,1	-7,6	-9,8	-2,9	2,2	15,6
		Savunma Geliri	-17,9	-15,5	-9,5	-4,3	20,1	22,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-	-	-	-	-
		İstihdam Sayısı	-1,0	-3,5	-0,6	0,1	2,1	1,6

Kaynak: Şirket web sayfalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Şirketlerin 2020 yılı yıllık raporlarından yararlanılarak satış geliri, savunma geliri, Ar-Ge yatırımı ve istihdam sayısı ile bu göstergelerdeki değişim aşağıdaki Tablo 125'te gösterilmektedir.

ABD menşeli şirketler değerlendirildiğinde Coivd-19 sürecini başarılı bir şekilde yönettikleri görülmektedir. Tablo 125'te yer alan şirketlerin satış gelirleri incelendiğinde 50 şirketin 12 tanesinde bir düşüş olduğu geriye kalan 38 şirketin satış gelirlerinin Covid-19 pandemisine rağmen yükseldiği görülmektedir. Bu durum savunma gelirleri bakımından daha da iyimser bir tablo çizmektedir. Ar-Ge yatırımları ve istihdam sayıları açısından ise farklılaşmalar mevcuttur. Satış gelirleri düşen bu şirketlerde istihdam sayıları azaltılırken gelirleri artan şirketler istihdamı ya sabit tutmuş ya da arttırmıştır. Dolayısıyla ilk göstergeler ile paralellik göstermektedir.

Hindistan menşeli şirketler değerlendirildiğinde 2020 yılını başarılı bir şekilde yöneterek satış ve savunma gelirlerini yükselttiği görülmektedir. Ancak, Ar-Ge yatırımlarında özellikle Bharat Electronics'de bir düşüş görülmektedir.

İngiltere menşeli şirketlerde Meggit ve Rolls-Royce'un satış gelirlerinin düştüğü görülmektedir. Ancak, Rolls-Royce şirketi bu düşüşe rağmen savunma gelirlerini arttırmıştır. Diğer taraftan yine İngiltere menşeli olan Melrose Industries satış gelirini arttırmasına rağmen savunma gelirinin ve Ar-Ge yatırımlarının düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla, şirketlerinde süreç yönetimlerinin farklılaştığı anlaşılmaktadır.

Almanya menşeli şirketlein 2020 yılı değerlendirildiğinde Rheinmentall'da satış gelirleri azalırken Hensoldt satış gelirini yükselttiği görülmektedir. Bu ters görünüm istihdam ve Ar-Ge yatırımları içinde geçerlidir. Ancak, her iki şirketinde savunma gelirleri artmıştır.

Fransa menşeli şirketlerin 2020 yılında genel olarak gelirlerinde bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Fakat, savunma gelirleri Naval Group ve Dassault dışındaki şirketlerde yükselmiştir. Ar-Ge yatırımları bakımından ise Safran şirketinin %30'luk bir arttırma yapmıştır.

Güney Kore menşeli şirketlerin 2020 yılı değerlendirildiğinde Korea Aerospace Industries dışındaki şirketlerin satış ve savunma gelirlerini arttırmıştır. Şirketler arasında LIG Nex 1 şirketinin ürün portföyünün tamamını savunma ürünlerinin oluşturduğu Tablo 125'ten anlaşılmaktadır.

İtalya menşeli şirketler açısından 2020 yılı verileri değerlendirildiğinde Fincantieri'nin satış geliri, savunma geliri, Ar-Ge yatırımları ve istihdam sayısı bakımından yükselen bir dönemde olduğu görülmektedir. Ancak, diğer şirketi olan Leonardo yıllık düzeyde satış gelirlerini %2,7 oranında düşürmüştür. Bu düşüşe rağmen şirketin savunma gelirini, Ar-Ge yatırımlarını ve istihdam sayısını arttırdığı görülmektedir.

Türkiye menşeli şirketlerin 2020 yılı verileri incelendiğinde, Aselsan'ın tüm göstergeler bakımından başarılı bir yıl geçirdiği görülmektedir. Ancak diğer bir şirketi olan Türk Havacılık ve Uzay Sanayii'nin satış gelirini %34,3 oranında düşürdüğünü ve dolayısıyla savunma geliri ve Ar-Ge yatırımlarının da düştüğü görülmektedir.

İspanya menşeli şirketlerin 2020 yılı değerlendirildiğinde, iki şirketinde tüm göstegeler bakımından negatif değişim oranlarında gelirler elde ettiği görülmektedir.

Çin menşeli şirketlerin 2020 yılı değerlendirildiğinde hem satış gelirleri hem de savunma gelirlerinde bir artış olduğu görülmektedir. Özellikle China State Shipbuilding satış gelirini %100'e yakın arttırdığı dikkat çekmektedir.

Rusya menşeli şirketlerin 2020 yılı değerlendirildiğinde Tactical Missiles'ın satış gelirlerini %53 oranında arttırdığı görülmektedir. Ancak şirket savunma gelirlerinde %16 oranında düşüş yaşamıştır. Diğer şirketi olan Almaz-Antey'in ise hem satış gelirinde hem de savunma gelirinde yaklaşık %30'luk düşüş ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

Tablo 125: Savunma Şirketlerinin 2020 Yılı Yıllık Bulguları

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
ABD	Lockeed Martin	Satış Geliri	65.398	9,3
		Savunma Geliri	62.782	10,4
		Ar-Ge Yatırımı	1.300	0,0
		İstihdam Sayısı	114.000	3,6
ABD	Raytheon Technologies	Satış Geliri	56.587	24,7
		Savunma Geliri	42.000	–
		Ar-Ge Yatırımı	6.693	41,3
		İstihdam Sayısı	181.000	0,0
ABD	Boeing	Satış Geliri	58.158	–24,0
		Savunma Geliri	26.257	0,6
		Ar-Ge Yatırımı	2.476	–23,0
		İstihdam Sayısı	141.000	–12,4
ABD	Northrop Grumman	Satış Geliri	36.799	8,7
		Savunma Geliri	31,400	10,0
		Ar-Ge Yatırımı	1.073	12,5
		İstihdam Sayısı	90.000	0,0
ABD	General Dynamics	Satış Geliri	37.925	-3,6
		Savunma Geliri	29.800	1,0
		Ar-Ge Yatırımı	374	-19,7
		İstihdam Sayısı	100.000	-2,8
ABD	L3Harris Technologies	Satış Geliri	18.194	2,9
		Savunma Geliri	14.936	2,0
		Ar-Ge Yatırımı	684	4,0
		İstihdam Sayısı	48.000	–4,0
ABD	Huntington Ingalls Industries	Satış Geliri	9.361	5,1
		Savunma Geliri	8.654	6,5
		Ar-Ge Yatırımı	31	34,7
		İstihdam Sayısı	42.000	0
ABD	Leidos	Satış Geliri	12.297	10,8
		Savunma Geliri	7.341	16,5
		Ar-Ge Yatırımı	73	48,9
		İstihdam Sayısı	38.000	2,7
ABD	Honeywell	Satış Geliri	32.637	-11,1
		Savunma Geliri	5.826	9,4
		Ar-Ge Yatırımı	1.334	-14
		İstihdam Sayısı	103.000	0
ABD	Booz Allen Hamilton	Satış Geliri	7.858	5,3
		Savunma Geliri	5.470	6,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	27.700	7,0
ABD	General Electric	Satış Geliri	79.619	-16,4
		Savunma Geliri	4.386	0,3
		Ar-Ge Yatırımı	3.820	-8,3
		İstihdam Sayısı	174.000	-12,4
ABD	CACI International	Satış Geliri	5.720	14,7
		Savunma Geliri	3.999	14,8
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	23.000	0

Tablo 125: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)	Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)	Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
ABD Textron	Satış Geliri	11.651	14,5	ABD Oshkosh Corporation	Satış Geliri	6.856	-18,2	ABD BWX Technologies	Satış Geliri	2.124	12,1
	Savunma Geliri	3.449	4,7		Savunma Geliri	2.262	11,3		Savunma Geliri	1.635	11,0
	Ar-Ge Yatırımı	549	-14,8		Ar-Ge Yatırımı	103	4,9		Ar-Ge Yatırımı	14	-20,0
	İstihdam Sayısı	33.000	-5,9		İstihdam Sayısı	14.400	-6,5		İstihdam Sayısı	6.700	1,5
ABD SAIC	Satış Geliri	7.056	10,6	ABD TransDigm	Satış Geliri	5.103	-2,3	ABD Ball Corporation	Satış Geliri	11.781	2,7
	Savunma Geliri	3.292	-0,8		Savunma Geliri	2.180	13,0		Savunma Geliri	1.495	18,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-		Ar-Ge Yatırımı	130,9	12,1		Ar-Ge Yatırımı	47	6,8
	İstihdam Sayısı	26.000	8,3		İstihdam Sayısı	14.200	-22,4		İstihdam Sayısı	21.500	17,5
ABD KBR	Satış Geliri	5.767	2,3	ABD ManTech	Satış Geliri	2.518	13,3	ABD Aerojet Rocketdyne Holdings	Satış Geliri	2.073	4,6
	Savunma Geliri	2.739	-3,6		Savunma Geliri	1.964	-		Savunma Geliri	1.472	-25,7
	Ar-Ge Yatırımı	-	-		Ar-Ge Yatırımı	-	-		Ar-Ge Yatırımı	55,8	-14,3
	İstihdam Sayısı	29.000	-21,6		İstihdam Sayısı	9.400	17,5		İstihdam Sayısı	4.969	3,2
ABD Jacobs	Satış Geliri	13.566	6,5	ABD Parsons Corporation	Satış Geliri	3.919	-0,9	ABD Vectrus	Satış Geliri	1.395	0,9
	Savunma Geliri	2.498	18,0		Savunma Geliri	1.920	1,2		Savunma Geliri	1,383	0,9
	Ar-Ge Yatırımı	-	-		Ar-Ge Yatırımı	1,8	0		Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	55.000	5,8		İstihdam Sayısı	15.500	-3,1		İstihdam Sayısı	7.100	-1,4

Tablo 125: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
ABD Curtiss-Wright Corporation	Satış Geliri	2.391	-4,0
	Savunma Geliri	1.263	17,0
	Ar-Ge Yatırımı	74,5	3,0
	İstihdam Sayısı	8.200	-10,0
ABD Moog Inc.	Satış Geliri	2.884	-0,7
	Savunma Geliri	1.240	15,0
	Ar-Ge Yatırımı	110,8	-12,0
	İstihdam Sayısı	12.623	16,0
ABD Viasat	Satış Geliri	2.256	-2,0
	Savunma Geliri	1.066	-6,0
	Ar-Ge Yatırımı	115	-11,5
	İstihdam Sayısı	5.800	-1,7
ABD Maxar Technologies	Satış Geliri	1.723	3,4
	Savunma Geliri	1.062	13,0
	Ar-Ge Yatırımı	15	50,0
	İstihdam Sayısı	4.300	7,5
ABD Howmet Aerospace	Satış Geliri	5.259	-25,9
	Savunma Geliri	999	-
	Ar-Ge Yatırımı	17	-39,3
	İstihdam Sayısı	19.700	-52,7
ABD PAE	Satış Geliri	2.715	-1,8
	Savunma Geliri	1.140	5,4
	Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	20.000	0
ABD Fluor Corporation	Satış Geliri	15.668	-9,5
	Savunma Geliri	864	33,0
	Ar-Ge Yatırımı	71	26,7
	İstihdam Sayısı	44.000	-12,3
ABD AAR Corporation	Satış Geliri	2.072	1.0
	Savunma Geliri	812.7	10,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	5.000	-16,6
ABD HEICO	Satış Geliri	1.787	-13,0
	Savunma Geliri	786	9,0
	Ar-Ge Yatırımı	65	-1,6
	İstihdam Sayısı	5.200	-
ABD Mercury Systems	Satış Geliri	843	16,6
	Savunma Geliri	776,1	25,0
	Ar-Ge Yatırımı	112	33,3
	İstihdam Sayısı	1.947	17,0
ABD FLIR Systems	Satış Geliri	1.923	1,9
	Savunma Geliri	767	-3,0
	Ar-Ge Yatırımı	210	3,4
	İstihdam Sayısı	-	-
ABD WoodWard	Satış Geliri	2.495	-13,9
	Savunma Geliri	764	-
	Ar-Ge Yatırımı	133	-16,3
	İstihdam Sayısı	7.600	-15,5

Tablo 125: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
ABD	Lumen Technologies	Satış Geliri	20.712	-3,0
		Savunma Geliri	728	12,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
ABD	Kratos	Satış Geliri	747	4.2
		Savunma Geliri	686	-
		Ar-Ge Yatırımı	27	50,0
		İstihdam Sayısı	3.200	-
ABD	Cubic Corporation	Satış Geliri	1,476	-1.3
		Savunma Geliri	635	-2
		Ar-Ge Yatırımı	28.2	-18
		İstihdam Sayısı	6,000	-
ABD	Spirit AeroSystems	Satış Geliri	3,405	-57
		Savunma Geliri	613	20
		Ar-Ge Yatırımı	38.8	-28.8
		İstihdam Sayısı	14,800	-

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
ABD	Amentum	Satış Geliri	6.600	60,1
		Savunma Geliri	5.000	85,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
ABD	Perspecta	Satış Geliri	4.504	0
		Savunma Geliri	3.101	-6,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
ABD	Bechtel	Satış Geliri	17.600	-19,3
		Savunma Geliri	3.100	35,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
ABD	Sierra Nevada Corporation	Satış Geliri	2.383	19,8
		Savunma Geliri	1.918	21,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
ABD	Alion Science and Technology	Satış Geliri	1.100	-
		Savunma Geliri	1.045	24,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
ABD	Aerospace Corporation	Satış Geliri	1.500	-
		Savunma Geliri	1.032	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
ABD	Mitre	Satış Geliri	1.800	-
		Savunma Geliri	984	-
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
ABD	Day ve Zimmermann	Satış Geliri	2.396	-2,5
		Savunma Geliri	741	-10,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-

Tablo 125: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)	Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)	Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
ABD Batelle	Satış Geliri	9.200	12,2	İngiltere BAE Systems	Satış Geliri	24.739	5,8	İngiltere QinetiQ	Satış Geliri	1.671	22,0
	Savunma Geliri	705	26,0		Savunma Geliri	23.502	12,0		Savunma Geliri	1.270	24,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-		Ar-Ge Yatırımı	1.350	6,6		Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	-	-		İstihdam Sayısı	89.600	2,1		İstihdam Sayısı	6.000	16,0
ABD Peraton	Satış Geliri	1.034	0,5	İngiltere Rolls-Royce	Satış Geliri	15.092	-31,0	İngiltere Meggitt	Satış Geliri	2.156	-25,8
	Savunma Geliri	651	3,0		Savunma Geliri	4.863	3,2		Savunma Geliri	985	-6,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-		Ar-Ge Yatırımı	1.254	63,0		Ar-Ge Yatırımı	56	-17
	İstihdam Sayısı	-	-		İstihdam Sayısı	48.200	6,7		İstihdam Sayısı	4.871	-39,0
Hindistan Bharat Electronics	Satış Geliri	1.910	7,3	İngiltere Serco	Satış Geliri	4.985	20,2	İngiltere Ultra Electronics	Satış Geliri	1.103	4,7
	Savunma Geliri	1.440	4,0		Savunma Geliri	1.736	16,0		Savunma Geliri	833	-8,0
	Ar-Ge Yatırımı	120	-7,8		Ar-Ge Yatırımı	-	-		Ar-Ge Yatırımı	144	-0,7
	İstihdam Sayısı	9.172	-1,1		İstihdam Sayısı	55.000	10,0		İstihdam Sayısı	-	-
Hindistan Hindustan Aeronautics Ltd.	Satış Geliri	3.240	7,6	İngiltere Melrose Industries	Satış Geliri	12.013	-18,8	Almanya Rheinmtall	Satış Geliri	6.705	-4,2
	Savunma Geliri	3.000	11,0		Savunma Geliri	1.416	3,0		Savunma Geliri	4.249	8.0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-		Ar-Ge Yatırımı	114	-84,1		Ar-Ge Yatırımı	424	4,8
	İstihdam Sayısı	-	-		İstihdam Sayısı	-	-		İstihdam Sayısı	25.329	-1,7

Tablo 125: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
Alamnya Hensoldt	Satış Geliri	1.206	8,2
	Savunma Geliri	1.206	8,2
	Ar-Ge Yatırımı	25	-19
	İstihdam Sayısı	5.553	21
Fransa Airbus	Satış Geliri	56.970	-27,8
	Savunma Geliri	12.004	7,0
	Ar-Ge Yatırımı	2,858	-15,0
	İstihdam Sayısı	131.349	-3,0
Fransa Thales	Satış Geliri	19.391	-5,8
	Savunma Geliri	9.228	0
	Ar-Ge Yatırımı	1,025	-6,7
	İstihdam Sayısı	81.000	-2,4
Fransa Safran	Satış Geliri	18.831	-31,7
	Savunma Geliri	4.707	7,0
	Ar-Ge Yatırımı	1,213	30,0
	İstihdam Sayısı	76.000	-
Fransa Naval Group	Satış Geliri	3.766	-9,0
	Savunma Geliri	3.766	-9,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	-	-
Fransa Dassault	Satış Geliri	6.265	-23,3
	Savunma Geliri	3.724	-35,0
	Ar-Ge Yatırımı	538	2,1
	İstihdam Sayısı	12.411	-2,7
Güney Kore LIG Nex 1	Satış Geliri	1.357	10,0
	Savunma Geliri	1.357	10,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	3.186	0,1
Güney Kore Hyundai Rotem Company	Satış Geliri	2.361	13,3
	Savunma Geliri	697	52,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	-	-
Güney Kore Hanwha	Satış Geliri	6.907	-
	Savunma Geliri	4.293	8,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	-	-
Güney Kore Korea Aerospace Indstries	Satış Geliri	2.384	-10,6
	Savunma Geliri	1.716	-1,0
	Ar-Ge Yatırımı	-	-
	İstihdam Sayısı	-	-
İtalya Leonardo	Satış Geliri	15.306	-2,7
	Savunma Geliri	11.173	1,0
	Ar-Ge Yatırımı	2	6,6
	İstihdam Sayısı	49.882	0,7
İtalya Fincantieri	Satış Geliri	6.710	2,5
	Savunma Geliri	2.211	31,0
	Ar-Ge Yatırımı	160	7,5
	İstihdam Sayısı	20.000	0

Tablo 125: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı		Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
Türkiye	Aselsan	Satış Geliri	2.311	10,3
		Savunma Geliri	2.218	2,0
		Ar-Ge Yatırımı	49	97,9
		İstihdam Sayısı	8.851	13,0
Türkiye	Türk Havacılık ve Uzay Sanayi	Satış Geliri	1.504	-34,3
		Savunma Geliri	1.256	-32,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-30,3
		İstihdam Sayısı	-	-
İspanya	Indra	Satış Geliri	3.473	-3,1
		Savunma Geliri	594	-7,9
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	47.980	-4,0
İspanya	Navantia	Satış Geliri	1.242	-
		Savunma Geliri	999	-8,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
Çin	Aviation Industry	Satış Geliri	67,911	-
		Savunma Geliri	25,468	2
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	400,000	-
Çin	North Industries Group Limited	Satış Geliri	70,303	3,2
		Savunma Geliri	15,249	3
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
Çin	State Shipbuilding Corporation	Satış Geliri	66.911	100
		Savunma Geliri	13.379	28
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
Çin	Aerospace Science and Industry	Satış Geliri	37,702	0,2
		Savunma Geliri	12,060	0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
Çin	South Industries Group	Satış Geliri	34,499	20,9
		Savunma Geliri	10,697	21
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
Çin	Electronics Technology Group	Satış Geliri	33,977	3,1
		Savunma Geliri	10,465	3
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
Çin	Aerospace Science and Technology	Satış Geliri	38.804	7,1
		Savunma Geliri	8.305	7,0
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-
Rusya	Almaz-Antey	Satış Geliri	6,600	-31
		Savunma Geliri	6,066	-34
		Ar-Ge Yatırımı	-	-
		İstihdam Sayısı	-	-

Tablo 125: (Devamı)

Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)	Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)	Menşe / Şirket Adı	Kriterler	(milyar dolar)	2019 Yılına Göre Değişim (%)
Rusya Tactical Missiless	Satış Geliri	2.979	53,3								
	Savunma Geliri	2.919	-16,0								
	Ar-Ge Yatırımı										
	İstihdam Sayısı										

Kaynak: DefenseNews, 2021 ve şirket web sayfalarından alınan verilerle oluşturulmuştur.

3.6.3.2.2. Sayısal Olmayan Bulgular

Bu çalışmada şirket düzeyinde sayısal olmayan veriler CEO açıklamaları, çeşitlenme stratejileri, devlet ile olan ilişkiler ve sözleşmeler ile risk faktörleri ana kategorilerine ayrılmıştır. İncelenen 85 şirketin CEO açıklamaları incelendiğinde bu süreçte *proaktif* bir yönetim sergiledikleri görülmektedir. Tablo 126'da şirketlerin menşe fark etmeksizin bu yönetimi tercih ettikleri görülmektedir. ABD'de FLIR Systems, İngiltere'de Ultra Electronics, İspanya'da Meggit ve Türkiye'de Aselsan gibi örneklendirilebilir. Diğer taraftan proaktif yönetimi benimsemeyen ABD'de Bechtel ve Güney Kore'de Hanwha gibi şirketlerde bulunmaktadır.

İkinci bir alt kategori olan maliyet liderliği ile şirketlerin maliyetleri düşürdükleri anlaşılmaktadır. Örnek olarak ABD'de Raytheon Tchnologies ve İngiltere'de BAE Systems verilebilir. Şirketler için en önemli kaynaklardan biri olan insan gücü ve tedarik zincirine titizlilikle önem göstererek çalışanlarını ve tedarik zincirlerini gözetledikleri ve korudukları görülmektedir. Ancak, Tablo 126'da bazı şirketlerin bu yönde açıklamaları olmadığı görülmektedir. Örneğin ABD'de Howmet Aerospace gibi. Oluşan riske karşı şirketlerin yeteneklerini geliştirerek daha esnek ve daha çevik bir yönetim benimsedikleri anlaşılmaktadır. Fransa'da Thales, ABD'de Huntington Ingalls Industries bu tür şirketlere örnek verilebilir.

18 aylık süreç içerisinde şirketlerin çeşitlenme stratejileri incelendiğinde özellikle iş birliklerine yöneldikleri görülmektedir. Hindistan'da Bharat Electronis Limited, İngiltere'de Rolls-Royce, ABD'de Honeywell, Fransa'da Thales, Çin'de China Aerospace Science and Industry ve Türkiye'de TUSAŞ öne çıkmaktadır.

Diğer bir çeşitlenme stratejisi olan ortak girişimler iş birliği kadar tercih edilmese de yine kullanılan stratejilerden biri olmuştur. ABD'de Bechtel, İngitere'de Rolls-Royce ve Fransa'da ise Safran öne çıkmaktadır. Şirketler bu dönemde ortak girişimden daha az olarak stratejik satın almalar yapmışlardır. Stratejik satın almalar yapan şirketlerde Honeywell ve HEICO öne çıkmaktadır.

Yeni ürün ya da yeni tesislerle portföyünü ve konumunu güçlendirmek isteyen ve ayrıca oluşan yeni pazarlarda pazarın kaymağını yiyebilmek amacıyla 85 şirketin toplamda 68 yeni ürün ya da yeni tesisi piyasada kullanıma sürdüğü görülmektedir.

Son alt kategori olan elden çıkarma stratejilerinin 16 adet olduğu görülmektedir. Tectron, BWX Technologies, QinetiQ, Howmet Aerospace, Flour Corporation gibi şirketler örnek verilebilir. Devlet ile olan ilişkiler ve sözleşmeler ana kategorisinde 85 şirketin kendi ülkeleriyle yaptığı anlaşmaların en fazladan en aza doğru sırayla sıralaması ordu, donanma, hava ve uzay olarak gerçekleşmiştir. Ordu ile yapılan anlaşmalar da Lockeed Martin, L3 Harris Technologies,

Huntington Ingalls, Leidos, Amentum, Rheinmetall, Hensoldt, Ultra Electronics, FLIR Systems ve Indra şirketleri ön palana çıkmaktadır.

Donanma alt kategorisinde Indra, Peraton, Cubic Corporation, Alion Science and Technologies, ManTech ve Aselsan gibi şirketler ön plana çıkmaktadır. Hava alt kategorisinde KBR, SAIC, L3Harris technologies, Northrop Grumman, Lockeed Martin ve TUSAŞ şirketleri ön plana çıkmaktadır. Uzay alt kategorisinde ise Viasat, Peraton, Kratos, Parsons, Sierra Nevada, CACI International, Lockeed Martin ve Leonardo gibi şirketler ön palana çıkmaktadır.

Risk faktörleri ana kategorisinde Covid-19 alt kategorisi çerçevesinde araştırılmıştır. 85 şirketin 48 tanesinde Covid-19'u risk faktörleri arasına aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 126: Şirket Boyutunda Sayısal Olmayan Bulgular

Menşe	Şirket Adı	Ana Kategoriler ve Alt Kategoriler														Anahtar Cümleler
		CEO Açıklamaları				Çeşitlenme Stratejisi					Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler				Risk Faktörü	
		A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	
ABD	Lockheed Martin	1		2	3	11		2			16	12	10	4	1	**CEO Açıklamaları:** *Proaktif Yönetim (A1):* • Covid-19 pandemisinin benzeri görülmemiş ticari piyasa etkilerini yönetmek için proaktif olarak harekete geçtik. • Covid-19 krizinin başlangıcından bu yana, devlet müşterilerimizi destekledik ve çalışanlarımızı mümkün olduğunca güvende tutmak için çok sayıda güvenlik önlemi uyguladık. • Salgının ilk etkilerinin görüldüğü andan itibaren gerek şirket içinde gerekse tedarikçileri dâhil olmak üzere tüm dış paydaşları nezdinde çok hızlı kararlar alarak sürecin yönetimine yönelik etkili adımlar attı. *Maliyet Liderliği (A2):* • Pandeminin zorluklarını ele almak için maliyet ve nakit eylemleri uyguladık, 2 milyar dolarlık maliyet düşüşü sağladık ve 4,7 milyar dolarlık nakit tasarrufu sağlayan önlemler aldık. • İşletmemiz genelinde maliyetlerimizi yönetiyoruz. *Çalışanını ve Tedarik Zincirini Koruma (A3):* • Bu küresel salgın sırasında çalışanlarımızın refahını koruma, tedarik zincirimizi güçlü tutma ve müşterilerimiz için mükemmel performans göstermeye odaklandı. • benzeri görülmemiş sağlık krizini yönetmek ve değişen pazara uyum sağlamak için zorlu ancak gerekli adımları atarken, birincil odak noktamız insanlarımızın ve topluluklarımızın sağlığı ve güvenliğidir.
ABD	Raytheon Technologies	1	1	2	4	1	1	2	2		1	2	2		1	
ABD	Boeing	3		4	3	3	4				2	12	4	1	1	
ABD	Northrop Grumman			5	1	1	2	2			7	2	9	2	1	
ABD	General Dynamics	2	3	2	3						9	2	1		1	
Çin	Aviation Industry Corporation of China				1	2	3									
İngiltere	BAE Systems	2	1	1	4	7		3	3		4	9	3			
ABD	L3Harris Technologies	1	1	1	4	1	1	1	2	3	15	10	7	3	1	
Çin	China Aerospace Science and Industry Corporation	1			5	14										
Fransa	Airbus	2	1	1	5	3	4		6		1	1	4	2	1	
İtalya	Leonardo		3	1	2	9	4	2	1		2	2	3	2	1	

Tablo 126: (Devamı)

Menşe	Şirket Adı	Ana Kategoriler ve Alt Kategoriler													Anahtar Cümleler
		CEO Açıklamaları				Çeşitlenme Stratejisi					Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler				Risk Faktörü	
		A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	
Fransa	**Thales**				2	9	7		4		4	2			1	**CEO Açıklamaları:** *Yetenek Geliştirme (A4):* • Raytheon ile UTC'nin havacılık ve uzay işletmeleri Collins Aerospace ve Pratt & Whitney'in birleşimi bize yetenek, ölçek ve finansal kaynak sağladı. • Hizmetlerimiz, savunma ve uzay programlarımız dahil olmak üzere çeşitli portföyümüz, pandeminin diğer tarafına uyum sağlayıp yeniden inşa ederken bizim için bir miktar istikrar sağlamaya devam ediyor. **Çeşitlenme Stratejileri:** *İş Birliği (B1):* • Boom Supersonic ile bir iş birliği anlaşması imzaladı. • Rheinmetall ve Northrop Grumman, hassas güdümlü gelişmiş menzilli topçu mühimmatı alanında iş birliği yapmak için bir anlaşmayı resmileştirdi • İsrail Havacılık ve Uzay Sanayii ve HENSOLDT ortak bir stratejik iş birliği anlaşması imzaladı. *Ortak Girişim (B2):* • Raytheon Missiles & Defense ve RAFAEL Advanced Defence Systems Ltd. ortak bir girişim imzaladı. • Boeing, General Atomics, Aerojet Rocketdyne ile anavatan füze savunma teklifinde ortak oldu.
ABD	**Huntington Ingalls Industries**	1		1	4	3	2	3			13	4			2	
Çin	**China Aerospace Science and Technology Corporation**				1											
ABD	**Leidos**			1	1	2	1	4			10	3	2		1	
ABD	**Honeywell**	2	1		4	9	5	6	6	1	4				1	
ABD	**Booz Allen Hamilton**		1	2	1	2	1	3			3	2	1		1	
ABD	**Amentum**					1	4	1			10	6	3			
İngiltere	**Rolls-Royce**	2	2		5	11	4		4	3		4				
Fransa	**Safran**	2	2	1	2	3	4		4		1					
ABD	**General Electric**	3			1	7	2	2	2	2	4	1			1	
Güney Kore	**Hanwha**							1			3					
Almanya	**Rheinmetall**	3	1	1	4	2					24					

Tablo 126: (Devamı)

Menşe	Şirket Adı	Ana Kategoriler ve Alt Kategoriler														Anahtar Cümleler
		CEO Açıklamaları				Çeşitlenme Stratejisi					Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler				Risk Faktörü	
		A 1	A 2	A 3	A 4	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	C 1	C 2	C 3	C 4	D1	
ABD	**CACI International**				1		1	1			11	3	2	2	1	**Çeşitlenme Stratejileri:** *Stratejik Satın Alma (B3):* • Integration Innovation Inc.'in bir kısmını satın almak için kesin bir anlaşmanın imzalandığını duyurdu. • L3 Hipersonik portföyünün satın alımını tamamladı. • Veritas Capital, Northrop Grumman'ın federal BT ve görev destek hizmetleri işini 3.4 milyar dolar nakit karşılığında satın aldı. • Amerikan yüksek basınçlı tank üreticisi olan Cimarron Composites'in %100 hissesini almak için bir anlaşma imzaladığını duyurdu *Yeni Ürün / Tesis (B4):* • LYNCEA DEFEND komuta ve kontrol sistemi LYNCEA ürün ailesine eklendi. • BAE Systems, Georgia Cyber Center'daki yetenekleri genişletmeye yatırım yapıyor. • Indra, İspanya'nın en büyük ve Avrupa'nın en büyüklerinden biri olan radar fabrikasını açtı. *Elden Çıkarma (B5):* • Indra, Metrocall'ın sermayesinin %60'ını Cellnex'e sattı. • Textron Inc. TRU Simulation + Training Inc.'in ABD dışındaki bazı işletmelerini CAE Inc.'e satmak için kesin bir anlaşmaya vardığını duyurdu.
Fransa	**Naval Group**					3	3	1	1		1	1				
Fransa	**Dassault**	2		1					2				1		1	
ABD	**Textron**		2		1	6		1	2	1	8	3	1		1	
ABD	**SAIC**	2			4		1	1	2		13	3	7			
ABD	**Bechtel**						4	1			3	1				
ABD	**KBR**	2			6	2	1	1	1		5	5	11		1	
ABD	**Jacobs**	2			2	2	1	2			4	1	4			
ABD	**Oshkosh Corporation**	1	1		3		1	1			2				1	
Türkiye	**Aselsan**	1		1	4				4		7	1		1		
İtalya	**Fincantieri**	2		1	3	4	2	3				2			1	
ABD	**TransDigm**	1	1		2			1							1	
ABD	**ManTech**	1		1	7	1		2			6	7			1	
ABD	**Sierra Nevada Corporation**					1	1		1		7	1	3	3		

Tablo 126: (Devamı)

Menşe	Şirket Adı	Ana Kategoriler ve Alt Kategoriler														Anahtar Cümleler
		CEO Açıklamaları				Çeşitlenme Stratejisi					Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler				Risk Faktörü	
		A 1	A 2	A 3	A 4	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	C 1	C 2	C 3	C 4	D1	
ABD	**Parsons Corporation**	2			5		2	2			10		4	1	1	**Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler:** *Ordu (C1):* • 44 adet Çoklu Fırlatma Roket Sistemi M270 fırlatıcısını yeniden sermayelendirmek için ABD ordusundan 226 milyon dolarlık bir sözleşme aldı. • ABD Ordusu'nun yeni nesil hava patlaması kartuşunu geliştirmek üzere bir sözleşme ödülü aldı. • ABD ordusu siber modernizasyonu için 761 milyon dolarlık sözleşme imzaladı. • Alman Bundeswehr, denenmiş ve test edilmiş Marder piyade savaş aracını veya IFV'yi modernize etmesi için Rheinmetall'e bir sipariş daha verdi. *Donanma (C2):* • ABD donanması için yeni bir sözleşme kapsamında altı adet ek üretim CH-53K King Stallion helikopteri inşa edecek. • 495 milyon dolarlık bir sözleşme kapsamında tüm ABD Deniz Piyadeleri yer ekipmanı için lojistik ve onarım hizmetleri sağlayacak • AN/SLQ-32(V)7 Yüzey Elektronik Harp İyileştirme Programı Blok 3 Mühendislik ve Geliştirme Modelini karada testler için ABD Donanması'na teslim etti
İngiltere	**Serco**	1			3			1			3		1			
Güney Kore	**Korea Aerospace Industries**												6			
ABD	**BWX Technologies**	1	2		2		3	1		1	13	4			1	
ABD	**Ball Corporation**			1	2		2	1	1							
ABD	**Aerojet Rocketdyne Holdings**			1	2						1	1			1	
Hindistan	**Bharat Electronics Limited**	1			3	12			2				1			
İngiltere	**Melrose Industries**	2			3	1									1	
ABD	**Vectrus**	1			4			4			2	2	1		1	
Almanya	**Hensoldt**	2		1	2	4	1	1	1		8		1		1	
Güney Kore	**LIG Nex1**					1										
İngiltere	**QinetiQ**		1		2		3	2	1	1			3		1	

Tablo 126: (Devamı)

Menşe	Şirket Adı	Ana Kategoriler ve Alt Kategoriler														Anahtar Cümleler
		CEO Açıklamaları				Çeşitlenme Stratejisi					Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler				Risk Faktörü	
		A 1	A 2	A 3	A 4	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	C 1	C 2	C 3	C 4	D1	
ABD	Curtiss-Wright Corporation	1	3		2			3					1		1	**Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler:** *Hava(C3):* • Boeing, ABD Hava Kuvvetleri ile beş yıllık bir yeniden rekabet sözleşmesi imzaladığını duyurdu. • Hava Kuvvetleri tarafından 287 milyon dolarlık bir temel sözleşme ile ödüllendirildi. • Hava Kuvvetleri, C-130 uçak filosunu korumak için sözleşme verdi • Hava Kuvvetleri'nin son derece yetenekli hava ekipleri geliştirmeye yardımcı olmak için sözleşme imzaladı. *Uzay (C4):* • ABD Uzay Kuvvetleri için ilk ulusal güvenlik lansmanı ve korumalı iletişim takımyıldızını inşa etmek için son uydu fırlatıldı. • Boeing, ABD Uzay Kuvvetleri'nin Evolved Strategic SATCOM sözleşmesi aldı. • Uzaydaki nesneleri izlemek için altyapıyı korumaya ve modernize etmeye devam etmek için ABD Uzay Kuvvetleri ve ABD Uzay Komutanlığı sözleşme verdi.
Türkiye	Türk Havacılık ve Uzay Sanayi			1	3	6			3				2			
ABD	Moog Inc.	1	1		4		1	5	3		1				1	
ABD	Viasat	2	1		3	3	1	1							1	
ABD	Maxar Technologies	1			2			1	1		4			2	1	
ABD	Alion Science and Technology										3	7	9			
İspanya	Navantia						1				1					
ABD	Howmet Aerospace		2		2					1					1	
İngiltere	Meggitt	1	1		2		1		2				1		1	
ABD	Mitre					3	1		2		1					
ABD	PAE	2	1		1						1				1	
ABD	Fluor Corporation		1		2	3				2	3		2		1	

Tablo 126: (Devamı)

Menşe	Şirket Adı	Ana Kategoriler ve Alt Kategoriler														Anahtar Cümleler
		CEO Açıklamaları				Çeşitlenme Stratejisi					Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler				Risk Faktörü	
		A 1	A 2	A 3	A 4	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	C 1	C 2	C 3	C 4	D1	
İngiltere	**Ultra Electronics**	1			4		1				2	2			1	**Risk Faktörü:** *Covid-19 (D1):* • Covid-19 ve diğer olası halk sağlığı krizleri, salgın hastalıklar, pandemiler veya benzeri olayların işimiz, faaliyet sonuçlarımız ve nakit akışlarımız üzerindeki etkileri belirsizdir. • Covıd-19 işimizi, tedarik zincirlerimizi, operasyonlarımızı ve faaliyet gösterdiğimiz sektörleri etkiledi ve etkilemeye devam edecek. • Covid-19 virüsünün yayılması ve küresel pandemiyi çevreleyen gelişmelerle ilgili önemli risklerle karşı karşıyayız ve işimiz, finansal durumumuz, faaliyet sonuçlarımız ve nakit akışlarımız üzerinde önemli etkileri oldu ve olmaya devam edecek. • İşimiz, faaliyet sonuçlarımız, finansal durumumuz ve/veya nakit akışlarımız, Covid-19 pandemisinin etkilerinden önemli ölçüde olumsuz etkilenmeye devam etti ve olmaya devam edebilir. • Covid-19, ticari faaliyetlerimiz, faaliyet sonuçlarımız ve finansal durumumuz üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olmuştur ve olmaya devam edebilir.
ABD	**AAR Corporation**					1	3				4	1	3		1	
ABD	**HEICO**							6								
ABD	**Mercury Systems**			1	3	1		2				1	1		1	
ABD	**FLIR Systems**	1	2	1	2			1			7	1				
ABD	**Woodward Inc.**	1			4		2								2	
ABD	**Day & Zimmermann**							2			1					
ABD	**Lumen Technologies**	1	1		2	1	1		1		3	1			2	
ABD	**Battelle**					1	2		2		3					
ABD	**Kratos**	1	1	1	2	1		2			7	4	6	1	2	
ABD	**Peraton**							3			5	6	1	2		
ABD	**Cubic Corporation**	2			1	1	4	2	1	1	5	4	3			
ABD	**Spirit AeroSystems**	2	1		2	3	1	1	1						1	

Tablo 126: (Devamı)

Menşe	Şirket Adı	Ana Kategoriler ve Alt Kategoriler														Anahtar Cümleler
		CEO Açıklamaları				Çeşitlenme Stratejisi					Devlet ile Olan İlişkiler ve Sözleşmeler				Risk Faktörü	
		A 1	A 2	A 3	A 4	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	C 1	C 2	C 3	C 4	D1	
İspanya	**Indra**		1		1	2	3	1	3	1	5	3	3		1	

SONUÇ VE ÖNERİLER

OECD'nin Eylül 2020'de yayınladığı Ekonomik Görünüm Raporu'nda Covid-19'la birlikte 2020 yılında GSYH'nin Çin dışında tüm ülkelerde azalacağı tahmin edilmesine rağmen, 2021 yılında GSYH'nin artacağı beklenmektedir. Bu beklentiler şimdilik Covid-19 sürecinin dünya ekonomisini kısa süreli bir dönem için etkileyeceğini göstermektedir. Savunma sanayi açısından değerlendirdiğimizde, GSYH'deki düşüşün ülkelerin savunma harcamaları ve savunma yüklerini doğrusal bir yönde etkilemediği görülmektedir. Örnek olay çalışmasının ilk aşaması olarak kabul ettiğimiz 2020 yılı verilerine baktığımızda, özellikle savunma sanayinde rekabette öncü ülkeler açısından değerlendirdiğimizde, Covid-19'un bu ülkeleri kısa sureli bir şekilde etkilediği hem ülkelerin hem de şirketlerin 2020 yılı üçüncü çeyrekten sonra toparlanmaya başladıkları görülmektedir. Bununla birlikte GSYH'nin düşüşü ülkelerin savunma yükleri ve savunma harcamalarını doğrusal bir şekilde etkilememiştir. Örnek olarak ABD, Hindistan, Rusya, İngiltere, Almanya, Fransa, Güney Kore ve İtalya gibi ülkelerde GSYH, savunma yükü ve savunma harcamaları arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Ülke düzeyinde baktığımızda, 2020 yılındaki GSYH'nin tüm dünyada azalmasına rağmen, 2021 yılında ABD, Fransa, Almanya, Güney Kore, İngiltere gibi ülkelerde savunma harcamalarının artacağı, özellikle İspanya ve Rusya'da ise yaşanan ekonomik daralmayla birlikte Savunma Bakanlığı'nın yaptığı açıklamada savunma harcamalarının azalacağı belirtilmektedir. Bu doğrusal olmayan ilişkilerin, ülkelerin içerisinde bulundukları bölgelerin tehdit algılarından kaynaklandığı görülmektedir (Orta Doğu bölgesi gibi). Çin ve Rusya'nın büyük güç rekabeti, Avrupa'daki stratejik dengenin bozulma ihtimali, siber saldırılar, Güney Sudan'daki çatışmalar, Güney Çin denizindeki gerilim, Doğu Akdeniz meseleleri, Kore yarımadasındaki nükleer silahlanma, Rusya'nın hipersonik silahlaması, Türkiye'de drone savaşları bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Diğer yandan bu ilişkinin bölgesel tehdidin az olmasına rağmen, modernizasyon yatırımları, NATO'nun savunma yükü hedefi veya Çin'in yüzüncü kuruluş yıl dönümü olan 2049'da "Birinci Sınıf" ordu yaratma ülküsü vb. farklı motivasyonlardan kaynaklandığı görülmektedir.

Covid-19 süreciyle birlikte incelenen bu ilişkiler, savunma sektöründe rekabetteki öncü ülkelerin ayrı birer vaka olarak incelenmesini gerektirmiştir. Çünkü her ülke bağlamı kurumsal açıdan birbirinden farklıdır. Benzer şekilde bu ülkelerin başarısını sağlayan sektördeki şirketlerinde ülke örneklemleriyle birlikte incelenmesi sağlanmıştır. Şirketlerin başarısı aynı zamanda stratejik açıdan Porter'ın Elmas Modeli'nde (Porter, 1990) olduğu gibi ulusların da başarısı ve rekabette öncü olmasını sağlayan temel motivasyondur.

Dolayısıyla, savunma sanayinde rekabetteki öncü şirketlerin başarısı modern stratejik bakış açısından (Porter Elmas Modeli) ulusların başarısına yol açmaktadır. Ulusların başarısı da kendi makro-kurumsal bağlamının (devlet desteği, finansal sistem, kurumsal yönetim mekanizması, rekabet gücü v.b.) ve dolayısıyla bu şirketlerin içerisinde bulundukları iş sisteminin bir sonucudur.

2020 yılı incelendiğinde Covid-19 pandemisinin ilk etkisine ragmen, sektördeki şirketlerin ülke ekonomisinin ve özellikle makro-kurumsal bağlamının bir sonucu olarak rekabette öncü olmaya devam ettiklerini ve bir bütün sistemi yönettiklerini göstermektedir. Özellikle şirket düzeyindeki vaka çalışmalarında devlet desteğinin ve eşgüdümün piyasa mekanizmasının en gelişmiş örneklerinden birisi olan ABD'de dahi çok başarılı bir şekilde yönetildiği göstermektedir. Bu sonuçlar, çalışma önerisinin temel argümanlarını destekler sonuçlar üretmektedir. Savunma harcamaları bakımından 2020 yılı verileri referans alınarak ilk 100 şirket incelendiğinde, 50 şirketin ABD, 7 şirketin İngiltere, 7 şirketin Çin, 5 şirketin Fransa, 4 şirketin Güney Kore, 2 şirketin Türkiye, 2 şirketin Rusya, 2 şirketin Almanya, 2 şirketin İtalya, 2 şirketin İspanya ve 2 şirketin Hindistan menşeli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak Covid-19 sürecinde, dünyada GSYH'de belirgin azalışlar tahmin edilmesine rağmen, rekabette öncü ülkeler açısından bu ilişkinin tek bir faktöre indirgenerek doğrusal bir şekilde açıklanamayacağını göstermektedir.

Savunma sanayi literatürde özellikle sosyal bilimlerde iktisat, maliye gibi alanlarda finansal göstergelerden hareketle, finansal performans analizleri, makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiler, ekonomiye etkileri açısından incelenmiştir (Sevinç, 2020; Çakır, 2019; Bayraktar, 2019; Salman, 2019; Koca, 2018; Baran, 2018; Doğdu, 2018). İşletme ve uluslararası ilişkiler alanında ise savunma sanayini ülke boyutunda ele alınarak rekabet yapısı, karşılaştırmalı analizler, istihdam ile ilişkileri, dış kaynak kullanımları gibi konular üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Budak, 2018; Oksay, 1988; Yılmaz, 1996; Hima, 1997; Toydemir, 2017; Koç, 2004). Ancak hem sosyal bilimler hem de diğer bilimlerde Covid-19 süreci ve bu sürecin savunma sanayine etkileri incelenmemiştir. Diğer yandan ülke örneklemi ve şirket düzeyinin bir bütün olarak incelendiği bir çalışmaya da rastlanamamıştır. Bu çalışma ile Covid-19 sürecinde oluşan ülkelerarası ilişkiler düzeninin savunma sanayine etkisini incelenerek, alanda sınırlı sayıda ele alınan stratejik yönetim bakış açısını hem ülke hem de şirket düzeyinde analiz ederek bütünleştirmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda, Porter'ın Elmas Modeli ve Makro-Kurumsal teori ülke ve şirket düzeyindeki ilişkiyi anlayabilmek açısından birlikte kullanılmıştır. Makro-Kurumsal teoriye göre ulusların, kapitalizm ve küreselleşme ile birlikte tek tip bir modele doğru benzeşmeyeceği aksine toplumlara özgü özelliklerin örgütlenme biçimleri üzerinde önemli etkileri olacağı ve ülkeler arasında farklılıklar gösteren kurumsal etkilerin sonucu olarak değişik örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir (Orru vd. 1991; Whitley, 1992). Her ülkenin politik–ekonomik geçmişi, tarihi, kültürü ve gelenekleri gibi unsurlar, oluşturdukları örüntülerle o topluma özgü, benzeri olmayan bir dinamik yaratmaktadır (Dirlik, 2016: 8).

Bu kurama önemli katkılar sunan Whitley'in (1999) geliştirdiği ulusal iş sistemi yaklaşımının temel savı, kapitalizmin tüm dünyada tek bir biçiminin olmadığı ve ülkeden ülkeye farklılaşan iş sistemlerinin olduğudur. İş sistemleri yaklaşımı ile yapılan analizler yalnızca farklı kurumsal bağlamlarda ortaya çıkan farklı kurumsal yapıları açıklamakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin içinde bulundukları kurumsal bağlamdaki akıbetlerinin ve ömürlerinin ne olacağı konusunda da bizlere ipuçları verir (Whitley, 1991).

Diğer yandan M. Porter'ın Elmas Modeli (1990), bir ülkenin veya işletmenin uluslararası ekonomik faaliyetlerindeki rekabet gücünün, birbiri ile bağımlı, bağlantılı ve etkileşimli dört önemli faktöre bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Teoride, uluslararası üstünlük ve başarı sağlamanın ülke ve işletmeye özgü önemli faktörlerin (İşletme Stratejisi, Faktör Koşulları, Talep Koşulları, İlişkili ve Destekleyici Sanayiler) bileşimi; ayrıca resmi makamların bu konuda destekleyici kararları ile bir oranda da şans faktörüne bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Tüm bu faktörlerin olumlu bileşimi ve çalışmaları ile, ülke ve faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi, yaratıcı ve gelişmiş yetkinlikler elde edecektir. Unutmamak gerekir ki sınır ötesi ticari faaliyetleri gerçekleştiren ülkeler değil, şirketlerdir. Yani şirketlerin başarısı hem ulusların başarısı hem de rekabette öncü olmasını sağlayan temel motivasyondur (Mirze, 2018: 66). Dolayısıyla, savunma sanayinde rekabetteki öncü şirketlerin başarısı modern stratejik bakış açısından (Porter Elmas Modeli) ulusların başarısına yol açmaktadır. Ulusların başarısı da kendi makro-kurumsal bağlamının (devlet desteği, finansal sistem, kurumsal yönetim mekanizması, rekabet gücü v.b.) ve dolayısıyla bu şirketlerin içerisinde bulundukları iş sisteminin bir sonucudur.

Bu kuramsal bakış açısından yapılan değerlendirmelerden sonra çalışmanın sonuçları aşağıda sıralanmıştır:

Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde Covid-19 seyrinin değiştiği görülmüştür. Özellikle bu değişim ekonomilerin Covid-19 sürecini yönetmesi ve aşıya erişimi ile doğrudan ilişkilidir. Gelişmiş ekonomiler aşı keşfinden önce pandemiden daha çok etkilenmiş olsa da aşıya erişim noktasında daha başarılı olmuşlardır ve bu nedenle 2021 yılında daha başarılı bir süreç yönetmişlerdir. Gelişmekte olan ekonomilerin vaka sayılarına oranla aşıya erişimi neredeyse %35 seviyelerindedir. Ancak, bu durum gelişmiş ekonomilerde %75 seviyelerinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, gelişmiş ekonomilerdeki büyüme beklentileri de diğer ekonomiye göre daha büyüktür.

2020 Ocak ile 2021 Haziran ayını kapsayan 18 aylık süreçte örneklemde yer alan 11 ülkenin makro-ekonomik göstergeleri incelendiğinde, ülkedeki Covid-19 sürecinden ziyade dünyadaki Covid-19 sürecinin daha çok etki yarattığı görülmüştür. Özellikle Covid-19 pandemisinin ilan edildiği 2020 Mart ayı ile başlayan ikinci çeyrek döneminde tüm ekonomilerde ve tüm göstergelerde ciddi bir daralmanın olduğu görülmüştür. Ancak bu daralma birçok ülkede kısa sürerek üçüncü ve dördüncü çeyrekte etkisini yitirmeye başlamıştır.

2020 yılında büyüyen sadece iki ülke (Çin ve Türkiye) bulunmaktadır. 2021 yılının ilk altı ayında tüm ekonomilerde ciddi anlamda bir iyileşme yaşanmıştır. Ancak, işsizlikteki yüksek oranların düşmesi zaman almaya devam etmektedir. Diğer taraftan, Covid-19 pandemisi ile üretim ve tedarik zincirinde yaşanan kırılmalar ve iklim değişikliği nedeniyle yaşanan kuraklık ile birlikte özellikle gıda ve enerjide arzın düştüğü görülmüştür. Dolayısıyla, 2021 yılında enflasyonun yükselmeye başladığı tespit edilmiştir. Ticari yapıda özellikle ciddi bir artış gözlemlenmiştir.

Savunma sanayi alanında yapılan incelemeler sonucunda 2020 yılında Çin ve Türkiye dışında tüm ekonomiler küçülmüştür. Ancak, İspanya ve Türkiye dışındaki ülkelerin savunma harcamalarını arttığı görülmüştür. Türkiye'nin GSYH'si büyümesine rağmen savunma harcamasını azaltmıştır. Dolayısıyla, bu doğrusal olmayan ilişki de desteklenmiştir.

Bu süreçte, 11 ülkenin sayısal olmayan savunma sanayi verileri incelendiğinde, *savunma politikaları kategorisinde uzay stratejileri, tehditlerdeki değişim, iş birliği, yerli ve milli üretim, ulusal savunma gücü, siber güvenlik, yapay zeka ve donanma yeteneği* temalarının öne çıktığı görülmüştür. Uzay yeteneğinin geliştirilmesi söylemleri ile ABD, İngiltere ve Türkiye, tehditlerdeki değişime en çok dikkat çekerek söylemlere yansıtan Fransa, İngiltere ve Güney Kore, iş birliğine önem verilmesi gerektiğini vurgulayan ülkeler Almanya, İspanya ve Çin, yerli ve milli üretim söylemleri ile Hindistan ve Türkiye, ulusal savunma gücüne vurgu yapan söylemler ile Türkiye, Güney Kore ve Çin, siber güvenlik söylemleri ile ABD ve İngiltere, yapay zeka söylemleri ile İngiltere ve ABD ve donanma yeteneğinin geliştirilmesi hakkında söylemleri ile İngiltere ve Rusya öne çıkmıştır.

Uluslararası ilişkiler incelendiğinde, ikili anlaşmaların daha baskın olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ikili anlaşmalar kategorisinde Türkiye ve Rusya öne çıkmıştır. Terörizm ve çatışma algıları incelendiğinde, bölgesel çatışmalar ve silahlanma yarışlarının yarattığı tehditler daha çok söylemlere yansımıştır. Bölgesel çatışmalara dikkat çeken ülkeler arasında Türkiye, Fransa, Almanya ve Çin öne çıkarken, silahlanma yarışına dikkat çeken ülkeler ABD baskın olmak üzere, İngiltere ve Almanya'dır.

Modernizasyon yatırımları incelendiğinde ise ülkelerin daha çok dijitalleşme kapsamında modernizasyon yatırımı yaptığı görülmüştür. Rusya bu modernizasyon yatırımı ile öne çıkarken Türkiye, Almanya ve Hindistan'da da baskın olduğu görülmüştür.

Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre bazı kategorilerin bir ya da iki ülkeye özgü olduğu tespit edilmiştir. Savunma politikalarını şekillendiren eğitim ve donanım kategorisinde sadece Rusya ve Çin bulunmaktadır. Özelleştirme kategorisinde Hindistan, hava araçları kategorisinde Türkiye, Nükleer yeteneği kategorisinde İngiltere ve yeni satış politikaları kategorisinde ABD bulunmaktadır.

Terörizm ve çatışma algısı incelendiğinde de bu özgü durumlara rastlanılmıştır. Abartılı söylemler kategorisinde Çin bulunmaktadır. Modernizasyon yatırımları incelendiğinde ise, sürdürülebilirlik kategorisinde sadece İngiltere bulunmaktadır.

Örneklemdeki bu ülkelerin incelenen kriterleri ele alındığında tehditlerdeki değişim alt kategorisinde Covid-19'un yer aldığı ve bazı ülkelerde buna ek olarak gelecek yıllarda iklim değişikliğinin de ülkeler için ciddi tehditler oluşturacağı ifade edilmiştir. Ancak, yukarıda da görüldüğü üzere, ülkelerin savunma sanayileri, savunma harcamaları ve beraberindeki diğer kriterlerin birçok faktörden etkilenerek geliştiği ve sadece Covid-19'un etkisinden söz edilmediği görülmüştür. Diğer taraftan, ülkelerin uluslararası ilişkiler kategorisinde yer alan ikili anlaşmalar ve ortak çalışmalar alt kategorilerinde birçok ülke ile anlaşmaların yapıldığı görülmüştür. Bu anlaşmaların yapıldığı ülkeler ile savunma ticaretinin yapıldığı ülkelerle aynı olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, ülkelerin savunma ürünleri ticaretinin temel kaynağı olan savunma şirketleri ile birlikte çalıştığı ve bu Covid-19 sürecinde de daha önceki dönemlerde olduğu gibi şirketlerin başarısının ülkelerin başarısına yol açtığı görülmüştür.

Bu süreçte örneklemdeki 85 şirket incelendiğinde CEO açıklamaları kategorisinde Covid-19 sürecinin baskın olarak *yeteneklerin geliştirildiği ve proaktif bir yönetimin* benimsendiği tespit edilmiştir. Çeşitlenme stratejileri incelendiğinde özellikle *iş birliğinin* öne çıktığı görülmüştür. Devlet ile olan ilişkiler ve sözleşmeler incelendiğinde ordu, donanma ve havacılık kategorilerinde sözleşmelerin daha yoğun şekilde yapıldığı uzay alanında ise daha nadir bir şekilde sözleşmelerin yapıldığı görülmüştür. Risk faktörü kategorisinde Covid-19'un birçok şirketin risk faktörleri arasına aldığı tespit edilmiştir. Şirketler üzerinde yapılan inceleme kriterlerinin (CEO açıklamaları, çeşitlenme stratejileri, devlet ile olan ilişkiler ve sözleşmeler ve risk faktörü) bir çark gibi birlikte çalıştığı görülmüştür. CEO söylemlerinde de yer alan savunma segmentindeki faaliyetlerinin ülkeler için kritik öneme sahip olduğu ve bu sebeple talebin düşmediği, devletlerin ödemeleri aksatmadığı bir süreç yaşanmıştır. Ayrıca, bu şirketlerin müşteri portföyünün büyük bir kısmını devletlerin oluşturduğu da unutulmamalıdır. Bu kapsamda, süreç içerisinde devlet ile birçok sözleşmelerin yapıldığı, sipariş listelerinin şirket tarihinde rekorlar kırdığı, teslimatların kısıtlamalara rağmen gerçekleştirildiği bir dönem yaşanmıştır. Dolayısıyla hem şirket hem de ülke örneklemleri incelendiğinde, makro-kurumal bağlamın bir sonucu olarak hem şirketlerin hemde ülkelerin stratejik açıdan Covid-19 gibi ciddi bir çevresel değişkenin tüm dünyada yarattığı türbülansa rağmen, birlikte ayakta kalabildiklerini göstermektedir.

Çalışmanın verilerin toplanması ve işlenmesi aşamasındaki en temel kısıtlılık, kurumsal açıdan şeffaf olmayan ülkelerde ve sistemlerde ülke ve şirket verilerine ulaşmakta yaşanan problemlerdir. Bu kısıtlılık bazı ülkelerde Çin ve Rusya gibi öngörülebilir ve beklenebilir bir problem iken, bazı ABD, Güney Kore, Hindistan şirketlerinde verilerin bulunması ve şirket verilerine ve yıllık raporlarına ulaşılması noktasında kısıtlılıklar yaşanmıştır.

Bu problemler literatürde sıkça kullanılan ve özellikle şirketlerinde başarı sekmesinde yer verdiği DefenseNews'in verilerinden yararlanılarak çözülmüştür. Özellikle sermaye piyasalarına koteli şirketler için bu durumun çok fazla bir problem teşkil etmediği görülmektedir.

İş sistemleri ve ülkelerin birbirlerine yakınsama/ıraksama tartışması:

Çalışmanın örneklemi, stratejik açıdan savunma sanayinde öncü ülkeler ve ülkelerin bir araya gelmesi ile oluşan bölgelerden ibarettir. Bu bölgeler de aslında birbirlerinden farklılaşan iş sistemlerinin bir göstergesidir. Ancak her zaman aynı kıtada olmak aynı iş sisteminde olmak anlamına gelmemektedir. Mesela ortak Anglo-Sakson gelenekten gelen ABD ve İngiltere gibi. Kurumsal açıdan bu iş sistemlerinin yönetim şekilleri birbirine yakınsamaktadır. Aynı iş sistemi içerisindeki ülkelerin kurumsal yönetim sistem ve mekanizmaları birbirine benzerken farklı iş sisteminde olanların ise birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Aşağıda örneklemimizde incelediğimiz ve savunma sanayinde dünyada önde gelen ülkelerin bölgesellik durumu Tablo 127'de ele alınmıştır. Bununla birlikte daha sonra bu ülkelerin iş sistemleri açısından yakınsama ve ıraksama tartışması yapılmıştır.

Tablo 127: İş Sistemleri ve Ülkelerin Birbirine Yakınsama/Iraksaması

İş Sistemi Türü	**Örnek Ülkeler**	**Özellikleri**
Parçalı İş Sistemleri	ABD ve İngiltere gibi Anglo-Sakson ekonomilerdir.	Bu ekonomiler piyasa taahhütlerine izin veren, çoğulcu, hukuk sistemi gelişmiş, güçlü resmi kurumlara sahip ekonomilerdir. Savunma sanayinin gelişimi ve şirketlerin piyasa makanizmasına daha yakın bir şekilde yönetilmesi ve sahiplik yapısının özel olması bu sistemin en önemli özelliğidir. Dünya sralamasında ön planda olmaları bu kurumsal sistemin bir sonucudur, sistem onların rekabetçi yapısını teşvik etmektedir.
Koordineli endüstriyel bölgeli iş sistemleri ve İş birliğine dayalı iş sistemleri	Bu sistemler daha çok Kıta Avrupasında görülen, İtalya, Almanya ve Avrupa dışında Japonya gibi, sistemlerdir.	Savunma sanayinde de bu ülkelerin politikalarının, kurumsal bağlamlarının ve şirket stratejilerinin ve kurumsal yönetim şekillerinin biribirine yakınsadıkları görülmektedir.

Tablo 127: (Devamı)

Devlete bağımlı iş sistemi	Güney Kore ve Türkiye gibi ekonomilerdir.	Devlet risk paylaşımı dahil her tür ekonomik etkinlikte aktiftir. Benzer yakınsama savunma sanayi açısından da geçerlidir. Devlet eliyle başlayan sanayi yavaş yavaş piyasa şartlarının oluşması ile birlikte yerini özel işletmelere bırakmaktadır. Her iki ülke örnekleminde de yerli ve milli savunma sanayi söylemi benzer tarihsel makro-kurumsal yapılanmalarının bir sonucudur.
Dağınık iş sistemleri	Çin ve Tayvan gibi ekonomilerdir.	Kişisel otoriteye dayalı, resmi kurumlara güvenin düşük olduğu ülkelerdir. Savunma sanayi açısından, özellikle Çin ve Rusya'nın yakınsaması benzer kurumsal bağlamlarının da bir sonucudur.

Bu tartışma savunma sanayinde de benzer özellikler göstermektedir. Bazı ülke örneklemleri benzer makro-kurumsal bağlam gereği benzer iş sisteminin özelliklerini göstererek biribirine yakınsamaktadır. O noktada da başarılı bir örgüt formu oluşturmaktadır. Bu form stratejik açıdan o ülkenin değer yaratmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte ABD'nin dünya savunma sanayindeki öncü rolü, Covid-19 krizine rağmen büyük bir değişime uğramamıştır. Ayrıca Avrupa veya Avrupa Birliği üyesi ülkeler savunma politikalarında birliktelik göstermektedirler. Diğer yandan, savunma sanayi ve uluslararası ilişkiler açısından bu dönemde de Rusya ve Çin yakınlaşması devam etmektedir. Çalışmanın örneklemindeki ülkeler itibariyle değerlendirmeler aşağıda verilmiştir:

ABD, Covid-19 sürecinin birinci dalgasını temsil eden 2020 yılının ikinci çeyreğinde enflasyon dışında kalan tüm makro ekonomik göstergelerin derinden etkilendiği özellikle GSYH'nin %31, ihracat oranın %32, ithalat oranının %24'lere varan düşüşü ve işsizlik oranlarının %15'e varan bir yükselişin olduğu görülmüştür. Bu dönemde FED'in uyguladığı para politikaları ve hükümetin uyguladığı maliye politikaları ile hane halklarından işletmelere kadar tüm kişileri kapsayan oldukça geniş destek paketleri yürürlüğe alınmıştır. Diğer taraftan, bu dönemde hükümetin uyguladığı kısıtlamaların derecesi de %73'lere yakın olarak gerçekleşmiştir. İkinci dalga dönemi olan üçüncü çeyrekte tüm makro ekonomik göstergelerde özellikle GSYH'de %33 oranında bir yükselme ile iyileşme yönünde sinyaller verildiği görülmüştür. Bu dönemde işsizlik %7'lere gerilemiştir. Ticari yapıda ihracat ve ithalat oranları negatif yönde gerçekleşmiş olsa da önceki çeyreğe göre iyi durumda gerçekleşmiştir. Kısıtlamaların da bu dönemde %64'lere gerildeği görülmüştür. Ancak, bu dönemde hükümetin uyguladığı maliye politikası ve FED'in para politikaları ile sağlanan mali desteklerin enflasyonu tetiklediği ve yükselmeye başladığı görülmüştür.

Üçüncü dalga dönemini kapsayan 2020 yılının son çeyreği ile 2021 yılının ilk 6 ayında makro ekonomik göstergelerin genel olarak ekonominin yapı taşlarının sağlamlaştığı özellikle GSYH'nin %6 bandında artış trendine girdiği, işsizlik oranlarının her ay düşerek devam ettiği ve %6 seviyelerine gerilediği, ticari yapıda özellikle 2021 yılının ikinci çeyreğinde %40 seviyelerine çıktığı görülmüştür. Tüm bu iyileşmeler hükümetin uyguladığı ve ortalama olarak %60 seviyelerindeki kısıtlama derecesine rağmen gerçekleşmiştir. Ancak, bu dönemde de enflasyon artmaya devam ederek, ABD tarihinde uzun yıllar sonra %5,4 seviyelerine çıkmıştır.

Sonuç olarak, 2020 yılının ilk yarısında GSYH'deki keskin düşüsün ve işsizlik oranındaki çarpıcı artışın ardından ekonomi toparlanmaya başlamıştır. Covid-19 virüsünün bulaş yolları, aşıya erişimin yaygınlaşması ve halkın bilinçlenmesi gibi etkilerin yanı sıra ABD hükümetinin uyguladığı maliye politikaları, FED'in uyguladığı para politikaları ve kısıtlanan işletmelerin faaliyetlerine devam etmesiyle ekonomide iyileşmelerin başladığı görülmüştür.

Savunma sanayi açısından değerlendirildiğinde ise, 2020 yılında savunma harcamalarını %4,4 oranında arttırarak 778 milyar dolarlık bir harcama yaptığı görülmüştür. Bu harcama tutarı küresel savunma harcamasının %39'unu, bölgesel savunma harcamasının ise %91'ini oluşturmuştur. Diğer taraftan, ülkenin savunma yükü %8,8 oranında artarak %3,7 seviyesine yükselmiştir. İthalat oranını düşürürken, ihracatını %3 oranında arttırarak %41 seviyesine yükseltmiştir. Küresel savunma harcamalarının %39'unu oluşturan ABD, 18 aylık süreçte özellikle uzay stratejileri, siber güvenlik, iklim değişikliği, yeni satış politikaları ve yapay zeka alanlarında yoğunlaştığı görülmüştür. Özellikle uzay stratejileri alanında öne çıkmaktadır. 2020 Haziran ayında, *Savunma Bakanlığı Uzay Stratejisi* belgesini yayınlamıştır. Bu belge, departmanın önümüzdeki on yıl ve sonrasında uzayda yapılması gereken işler için dört sütunlu stratejisini ortaya koymaktadır. Ayrıca, ABD'nin uzay üstünlüğünü sağlaması ve uzaydaki hayati çıkarlarını güvence altına almak için politikalar, doktrin, yetenekler, operasyonlar ve ortaklıklarda departman çapında değişiklikler için stratejik bir yön sağlamaktadır. Bununla birlikte, tehditlerdeki değişime dikkat çekilerek ulusal savunma gücüne sahip oldukları her türlü tehdide karşı koymaya ve ulusu savunmaya hazır oldukları ifade edilmiştir. Diğer taraftan ABD'nin diğer ülkelere göre orta sıralarda yer almasına rağmen uluslararası ilişkiler boyutunda yer almıştır. Özellikle ikili anlaşmalar kategorisinde öne çıkmıştır. Terörizm ve çatışma algısı kategorisinde ABD'nin silahlanma yarışı, uzay tehditleri ve siber tehditlere dikkat çektiği görülmüştür. Silahlanma yarışı olarak Rusya ve Çin'e dikkat çekerek, algılanan tehditlerin yoğun olduğu ifade edilmiştir. Bu dönemde dijital modernizasyona da ağırlık veren ülkeler arasında yer almıştır.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde 50 şirket tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir. Şirketler açısından değerlendirildiğinde, satış geliri, savunma geliri, Ar-Ge yatırımı ve istihdam sayısı birbirleriyle birlikte hareket etmektedir.

Genel anlamda, 2020 yılının ilk çeyreğinden itibaren düşen satış geliri ikinci çeyrekten sonra toparlanmaya başlamaktadır. Benzer şekilde savunma gelirleri içinde benzer şeyleri söylemek mümkündür, ilk çeyrekten itibaren düşen satışlar ikinci çeyrekten sonra toparlanmaya başlamaktadır. Bu durum istihdama yansımaktadır, şirketlerin istihdamlarını korumaya yönelik ciddi çabalar göstermiştir.

Diğer yandan Ar-Ge yatırımlarının bazı şirketlerde bir önceki yıla göre bir miktar azaldığını, bazı şirketlerde ise daha da arttığı görülmektedir. CEO açıklamaları şirketin projeksiyonlarını görmek, ne yönde vizyon belirledikleri ve bu süreci nasıl yönettiklerini anlamak açısından önemli bilgiler sağlamaktadır. Şirketlerin, dış kaynaklı bu çevresel değişimi anlama, yorumlama ve kısa sürede cevap üretebilme yeteneklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu durumlarda çevreye karşı reaktif-pasif kalmadıkları ve çevreye proaktif yaklaşabildikleri görülmektedir. Diğer yandan, yöneticilerin söylemlerinde belirli bir farkındalık ve stratejik bakış açısının çok güçlü olduğu görülmektedir. Covid-19 sonrası dünya ve özellikle "uzay" stratejisinin sıklıkla dile getirildiği ve yönelimin ve stratejinin bu yönde olduğu görülmektedir. Covid-19 süreci yeni dünya düzeninde "uzay çağına" (yazarın tanımlaması) geçildiğinin ve savunma stratejilerinin bu yönde oluşturulduğunu göstermektedir. Nasıl ki, internet kullanımı ve bu kullanımın dünyada yaygınlaşması bir önceki yüzyılın geçişini sağladıysa, bu süreçte dünyadaki bu değişime öncülük etmektedir. Çeşitlendirme stratejileri, krizin yarattığı durumlarda şirketlerin kullandıkları stratejilere benzer şekilde, şirketleri iş birliği ve ortaklıklara yöneltmiştir. Diğer yandan, benzer şekilde, stratejik satın alma ve ele geçirmelerin firmaların değerlerini arttırma noktasında bu dönemde yaygın bir strateji olarak kullanıldığını görmekteyiz. Şirketlerin ABD kurumsal bağlamında, piyasa temelli-koteli şirketler olma özelliğinin stratejik açıdan önemli bir rekabet avantajı kazandırdığı ileri sürülebilir. Ancak bu durum savunma sanayinin devlet ekseninden kopuk olmadığını bilakis devlet ile birlikte koordine edildiğini göstermektedir.

Devletle olan ilişkilere bakıldığında, bu firmaların ABD savunma sanayinin dünyada öncü olmasını sağladığını ve şirketlerin neredeyse tamamının devlet ile olan ilişkileri ve sözleşmeleri üzerinden görülmektedir. Ancak ABD kurumsal bağlamı, sistemi, şirketlerin kamu şirketi olması şeklinde değil, tam tersine onları piyasa temelli bir ortamda dünyada rekabet edecek bir pozisyonda tuttuğunu göstermektedir. Bu ortam şirketlere büyük bir dinamizm ve dünya ölçeğinde rekabet ortamı sağlamaktadır. Risk faktörleri ise, şirketlerin Covid-19 sürecinde savunma sanayinde ne tür risklerle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Ancak bu riskleri iyi yönettikleri firmaların başarılarından da görülmektedir.

İngiltere'de 18 aylık dönemde Covid-19 pandemisi üç ayrı dalga döneminden oluşmaktadır. Birinci dalga 2020 yılının ilk 7 ayını, ikinci dalga son beş ayını ve üçüncü dalga ise 2021 yılının ilk 6 ayını kapsamaktadır. Tüm bu süreçte makro-ekonomik göstergeler bakımından en çok etkilenen dönem 2020 yılının ikinci çeyreğidir.

Bu dönemde özellikle dünyadaki Covid-19 seyri ile aynı döneme denk gelen sert kısıtlama önlemleri ile bu derin etki doğrudan ilişkilidir. İngiltere bu dönemde %20'ye yakın bir değerde GSYH'de düşüşle tarihi bir küçülme yaşamıştır. İşsizlik oranları 2020 yılı boyunca artarak devam etmiştir. Özellikle ihracat ve ithalat oranlarındaki etkisi 2020 yılının üçüncü çeyreğinde oldukça derin olmuştur. Ancak, uygulanan para ve maliye politikaları ile enflasyonun azalan bir trend sergilediği görülmüştür. 2021 yılında bu tablo değişkenlik göstererek ilk çeyreğinde GSYH bir düşüş yaşanmış ancak ikinci çeyrekte artış görülmüştür. İşsizlik oranları her ne kadar düşme eğilimine girmiş olsa da yüksek kaldığı görülmektedir. Ayrıca, 2020 yılında enflasyonun azalan bir trend sergilemesine rağmen özellikle 2021 yılının ikinci çeyreğinde %2,4 seviyelerine çıktığı görülmüştür. Diğer taraftan kısıtlama derecesi de yüksek kalmıştır.

Savunma sanayi açısından değerlendirildiğinde İngiltere'nin 2020 yılında 59,2 milyar dolarlık bir savunma harcaması yaptığı ve bu harcama ile bölgesel savunma harcamalarının %15,4'ünü, küresel savunma harcamalarının ise %3'ünü oluşturduğu görülmektedir. Ancak, ihracattaki payının %44 oranında düştüğü, ithalatta ise %1,3'lük bir artış oranına sahip olduğu görülmüştür. Savunma yükü bakımından %10'luk bir artış ile %2,2 seviyelerine ulaşmıştır.

İngiltere özellikle *siber güvenlik, donanma yeteneği, nükleer yetenekler ve yapay zeka* alanında ön plana çıkmıştır. Bunların yanı sıra uzay stratejileri alanında öne çıkan 7 ülkeden ikinci sırada yer almaktadır. Covid-19'un derin etkileri ve ülkelerin silahlanma yarışları ile İngiltere savunma bakanlığı yetkililerinin söylemleri incelendiğinde tehditlerdeki değişime dikkat çekilerek bu değişime adapte olunduğu ifade edilmektedir. İngiltere Savunma Bakanı Wallace "*Küresel resmin değiştiğini ve artık tehditlerin farklı açılardan geldiğini*" söylemiştir. Özellikle 2020 yılında yeni bir tehdit olan Covid-19'a işaret etmiştir.

Diğer taraftan, Bilişim Teknolojilerindeki bağımlılık düzeyinin diğer ülkelere fırsat yarattığını öne sürmektedir. Bu bağımlılığın ve küreselleşmenin ülkeyi daha savunmasız hale getirdiğini ifade etmiştir. Özellikle bu yıl içerisinde *Türkiye'nin İHA ve SİHA'lar ile* yürüttüğü faaliyetlere dikkat çekerek komşu ülkelerin değişen şartlara nasıl uyum sağladığından ders çıkarılması gerektiğini söylemiştir. Türkiye'nin Libya'da, Suriye'de ve Ermenistan'a karşı Elektronik Harp, hafif silahlı insansız hava araçlarını ve akıllı mühimmatlarını kullandıklarını ve İngiltere'nin artık bu dönüşüme ayak uydurması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Wallace, yapay zeka ve kuantum hesaplamanın agresif uygulamalarıyla katlanarak arttığı bu çağda İngiltere'nin hızla harekete geçmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu dönüşümlere yanıt olarak İngiltere Başbakanı Johnson her yıl savunma harcamalarını enflasyonun %0,5 üzerinde arttırma kararı almıştır. Bu büyüyen bütçe ile İngiltere'nin siber ve uzay gibi alanlarda küresel bir lider olarak konumlandırılmasının önündeki engellerin kaldırıldığını ifade etmiştir. Bu amaçla, Uzay Komutanlığı ilan edilmiştir. Ulusal Uzay Stratejisi uygulamaya alınmıştır. Bu anlamda uzay söyleminin ve stratejilerinin ABD de olduğu gibi ön plana çıktığı görülmektedir.

İngiltere uluslararası ilişkilerini genelde ortak çalışmalar üzerine kurduğu görülmüştür. Algıladığı tehditlerde özellikle siber tehditler, nükleer tehditler, uzay tehditleri, silahlanma yarışı ön plana çıkmaktadır. Modernizasyon yatırımlarına da devam eden İngiltere bu süreçte diğer ülkelerden farklı olarak sürdürülebilirlik projelerine ağırlık verdiği görülmüştür.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde; BAE systems, Rolls-Royce, Serco, Melrose Industries, QinetiQ, Meggitt ve Ultra Electronics tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir. Şirketlerin gelirleri incelendiğinde özellikle Rolls-Royce ve Meggit'in bu süreçte gelirlerinin sürekli negatif yönlü bir trend sergilediği görülürken, BAE Systems, Serco, Ultra Electronics şirketlerinin pozitif yönlü bir trend sergilediği görülmüştür. Geriye kalan şirketlerde ise özellikle Covid-19'un derinden hissedildiği dönemlerde negatif oran, diğer dönemlerde pozitif oranlı bir artış görülmüştür. Savunma gelirleri bakımından değerlendirildiğinde ise şirketlerin satış gelirleri negatif oranlı bir büyüme elde etmesine rağmen savunma gelirleri genel olarak pozitif oranlı bir büyüme trendi sergilemiştir. Ar-Ge yatırımları ile satış gelirlerinin genel olarak doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. CEO açıklamaları incelendiğinde, şirketlerin tamamında Covid-19 sürecini yönetirken yeteneklerini geliştirmeyi tercih ettiği ve bu sayede Covid-19 riskini minimize etmeye çalıştığı görülmektedir.

Ayrıca, QinetiQ dışındaki tüm şirketlerin proaktif bir yönetim sergileyerek sürecin öngörülebilir bir biçimde yönetildiği görülmektedir. BAE Systems, Rolls-Royce, QinetiQ ve Meggitt'in maliyet liderliği stratejisi ile Covid-19 mücadelesine ayrıca destek sağladığı görülmüştür. Çeşitlenme stratejileri incelendiğinde ise özellikle iş birliklerinin yoğun olarak yapıldığı görülmüştür. Yeni ürün ve tesisler, ortak girişimler ve stratejik satın almalar da benimsenen diğer çeşitlenme stratejileridir. Bu süreçte Rolls-Royce ve QinetiQ'in bazı tesislerini elden çıkardığı görülmüştür. Bu çeşitlenme stratejileri ile şirketlerin risk yönetimi gözlemlenilmiştir. Dolayısıyla şirketlerin riskleri minimum seviyeye indirebilmesi için daha çok stratejik çeşitlenmelere gittikleri görülmektedir. Devlet ile olan ilişkiler ve sözleşmeler incelendiğinde özellikle donanma ve ordu kuvvetlerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu iki çeşidin ardından havacılık alanın da anlaşmaların yapıldığı ancak uzay alanında bir anlaşmanın yapılmadığı görülmektedir. Şirketler özellikle Covid-19 riskine dikkat çekmiştir. Bu riskin gelecek dönemlerde de belirsizlikler yaratabileceği ifade edilmektedir. Ancak, şirketlerin bu riski çeşitli yöntemlerle başarılı bir şekilde yönettiği şirket gelirlerinden görülmektedir.

Almanya'da 18 aylık dönemde üç ayrı Covid-19 dalgası olmuştur. 2020 yılının ilk 6 ayını ilk dalga kapsarken, ikinci 6 ayını ikinci dalga kapsamıştır. 2020 yılını genel olarak değerlendirdiğimizde, GSYH'nin her çeyrek dönemde azaldığı ve sonuç olarak yıllık düzeyde de yaklaşık %5 oranında azaldığı görülmüştür. İşsizlik oranları özellikle üçüncü çeyreğe kadar yükselerek %4,5 seviyelerinde kalmıştır. Enflasyon oranları yıl boyunca azalan bir trend göstermiş olsa da yıllık düzeyde %4,4 oranında kalmıştır.

Ticari yapısında ise neredeyse her ay bir önceki yılın aynı ayına göre daha az olarak gerçekleşmiştir. Ülkede kısıtlama derecesi genel olarak %60 seviyelerinde kalmıştır. Tüm bu kötü gidişatla ekonomik göstergelere hane haklarını ve işletmeleri ezdirmemek için çeşitli mali destekler sunan para ve maliye politikaları uygulanmıştır. 2021 yılının ilk çeyreğinde GSYH'de %3,2 oranında bir düşüş yaşanmıştır. Bu dönemde enflasyon ve işsizlik yükselmeye başlamıştır. Kısıtlama derecesinin %80 seviyelerine ulaştığı görülmektedir. Üçüncü dalga dönemini kapsayan 2021 yılının ikinci çeyreğinde tüm makro ekonomik göstergelerde iyileşme olduğu görülmektedir. Ancak, işsizlik ve enflasyonun düşüşü oldukça zaman alacağını göstermektedir.

Ekonomideki bu kötü duruma rağmen Almanya, 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %5,2 arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %1,4'e yükselerek, NATO'nun savunma yükü hedefine %7,7'lik bir değişim oranıyla yaklaşmıştır. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı sabit kalırken, bölgesel savunma harcamasındaki payı ise -%1,5 oranında azalmıştır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %50 oranında ithalatını ise %17 oranında arttırmıştır. Sonuç olarak, pandeminin ekonomi üzerindeki kötü etkisine rağmen savunma harcamalarının arttığı gözlemlenmektedir.

2020 yılında Almanya'nın tüm ülkeler ve NATO ile sıkı bir iletişim ve ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Savunma politikaları incelendiğinde "*Milli Hırs*" programı ile 2032'ye kadar sadece müttefikleriyle birlikte uluslararası görevlerde hayatta kalabilmenin yerine ulusal ve ittifak savunmasındaki yerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, yapay zeka ile krizleri daha erkenden fark etmek için bilimsel araştırmalar yürütmektedir. Rusya'nın giderek artan modernizasyon yatırımları ile büyük bir risk oluşturduğu, bu oluşumun NATO ve Avrupa için bir meydan okuma olduğu ve buna karşılık ABD ile ittifaklarının devam etmesinin gerektiği ifade edilmektedir. Savunma Bakanı'nın yaptığı açıklamada "*Amerika'nın nükleer ve konvansiyonel yetenekleri olmadan Almanya ve Avrupa kendilerini koruyamaz*" şeklinde olmuştur. Covid-19 sonrası yeni-dünya düzeni açısından, Avrupa'daki stratejik dengenin ciddi şekilde bozulma beklentileri ve tehditlerine karşılık ABD ile ittifaklarının devam ettirilmesi vurgulansa da Hint-Pasifik devletleriyle dünyanın en büyük serbest ticaret anlaşması imzalayan Çin ile uzun vadede anlaşmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde; Rheinmetall ve Hensoldt tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir. Şirketler açısından bakıldığında ise, 2020 yılının ilk dönemlerindeki gelirlerindeki azalışlar, ülke ve dünya ekonomisinin toparlanmaya başlaması ile birlikte iyileşmeye başlamıştır. Bununla birlikte stratejik açıdan Covid-19 sürecini proaktif bir şekilde yeteneklerin geliştirerek, çalışanlarını ve tedarik zincirini koruyarak ve maliyet liderliğinin benimseyerek başarılı bir şekilde iş portföylerini yönetmektedirler. Devlet ile olan ilişkileri yoğun bir şekilde görülmektedir.

Özellikle ordu ile sıkı bir ticari anlaşmaların olduğu görülmüştür. Şirketler pandeminin yarattığı kriz ortamında, önemli stratejik satın alımlar, iş birlikleri ve ortak girişimler yapmışlardır.

Fransa'da 18 aylık süreçte 4 ayrı Covid-19 dalgası yaşanmıştır. 2020 yılının ilk yarısında birinci, diğer yarısında ise ikinci dalga gerçekleşmiştir. 2020 yılının özellikle ilk 6 ayında GSYH'de %13,8 seviyelerinde ve Ticari yapıda %30 seviyelerinde bir düşüş yaşanmıştır. Bu dönemde işsizlik %7,2 seviyelerine gerilemiştir. Enflasyon da %0,2 seviyelerine gerilemeye devam etmiştir. Kısıtlama dereceleri bu dönemde %88'lere vardığı görülmektedir. Yılın ikinci yarısında GSYH'deki derin etkinin yavaş yavaş kalktığı, işsizlik oranlarının dalgalı bir seyir sergilediği, ticari yapının halen negatif bir trende seyrettiği ancak enflasyonun bazı dönemlerde %0'lara indiği görülmüştür.

Makro ekonomik göstergeler bakımından Fransa diğer ülkelerden biraz daha farklılaştığını göstermektedir. Ancak, ülkede diğer ülkelerde de olduğu gibi hane halklarını ve işletmelerini destekleyen para ve maliye politikaları uygulamıştır. 2021 yılının ilk çeyreğinde üçüncü ve ikinci çeyreğinde ise dördüncü Covid-19 dalgası meydana gelmiştir. GSYH'de normale dönüş eğilimi olsa da işsizlik oranlarının %8,1 seviyelerinde kaldığı, enflasyonun %1,5 seviyelerine yükseldiği bir dönemdir. Ticari yapıda diğer ülkelerde de olduğu gibi ikinci çeyrekte ciddi bir ivme kazanmıştır. Ülkede kısıtlama derecesi halen yüksek seviyelerde devam etmektedir.

Fransa 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %2,9 arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %2,1'e yükselerek, NATO'nun savunma yükü hedefine ulaşarak hedefi geçmiştir. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı %2,7'ye yükselirken bölgesel savunma harcamasındaki payı %13,6'ya gerilemiştir. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %27,5 oranında azalırken ithalatını %75 oranında arttırmıştır.

Türkiye ile Fransa 2020 yılında savunma alanında %0,15'lik paya sahip bir ihracat gerçekleşmiştir. SIPRI (2020) verilerine göre, Fransa'nın Türkiye'ye savunma ürünleri ihracatı özellikle 1990'lı yıllarda oldukça yüksekken 2004 yılından günümüze kadar neredeyse yok denilecek kadar azdır. Diğer taraftan, SIPRI verilerine göre 1950 tarihinden günümüze kadar Fransa Türkiye'den savunma ürünü ithal etmemiştir. Fransa Cumhurbaşkanı Macron, "küresel dengelerin değiştiği, yenilenen iş birlikleri ve artan çatışmaların savunma stratejilerini doğrudan etkilendiği" ifade etmiştir. Ayrıca, yaşanılan stratejik kırılmaların yeni bir güçler hiyerarşisi doğurduğunu söylemiştir. Savunma Bakanı Parly'de "geleceğin savaşı" diyerek bu değişime dikkat çekmiştir. Dolayısıyla, Fransa'nın bu değişime uyum sağlama, kendini güçlendirmek için Cumhurbaşkanı Macron da savunma harcamalarını her yıl sürekli arttıracağı ifade etmiştir. Tarihte olduğu gibi cüretkâr ve yenilenen hırs sloganı ile ülke savunma stratejileri oluşturmaya başlamıştır.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde; Airbus, Thales, Safran, Naval Group ve Dassault tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir.

Bu öncü şirketler açısından bakıldığında, Covid-19 süreci işletmelerin gelirlerini ve özellikle sivil havacılık da yapan işletmelerin durumunu daha derinden etkilemiştir. Bu süreçte savunma sanayi gelirleri daha iyi ve yükselmeye devam ederken, sivil havacılık oldukça kötü etkilenmiştir. Her iki alanda çeşitlenmiş şirketlerin bu durumu stratejik açıdan birbirlerini konsolide etmek amacıyla kullandıkları ve riski yaymaya çalıştıklarını görmekteyiz. Benzer şekilde bu şirketlerin ülkenin savunma politikaları ile birlikte ve uluslararası düzeyde iş birlikleri geliştirerek stratejik açıdan başarılı oldukları görülmektedir. Şirketlerin daha çok piyasa mekanizmasına uygun bir şekilde çalıştıkları görülmektedir.

İspanya'da Covid-19 pandemisi beş ayrı dalga oluşturmuştur. 2020 yılının Ocak - Haziran aylarında birinci, Temmuz - Ekim aylarında ikinci ve Kasım - Aralık aylarında üçüncü dalga meydana gelmiştir. Yılın özellikle ilk yarısında tüm makro ekonomik göstergelerde derin bir etki oluşturduğu görülmüştür. Yıllık düzeyde ekonomi %11 oranında küçülmüştür. İşsizlik oranları sürekli yükselerek yıllık düzeyde %23 oranına kadar yükselmiştir. Enflasyon genel olarak %1'in altında kalmıştır. Ticari yapıda oldukça derinden etkilenen diğer bir göstergedir. Ülkede kısıtlama şiddeti özellikle ikinci dalga döneminde %85'lere ulaşsa da yılın sonuna doğru derece %70'lere inmiştir. 2021 yılında da Covid-19 dalgaları devam ederek ilk çeyrekte dördüncü ve ikinci çeyrekte beşinci dalga meydana gelmiştir. Enflasyonun genel olarak durağan bir seyirde devam ettiği, ticari yapıda diğer ülkelerde olduğu gibi iyileşmelerin görüldüğü bir yıl olarak değerlendirilebilir. GSYH ikinci çeyrekte %1 oranında büyümüştür. Kısıtlama dereceleri ortalama %60'larda kalmıştır. Tüm bu göstergelerdeki olumsuz duruma karşı para ve maliye politikaları ile hane halkları ve işletmeler desteklenmiştir.

İspanya, 2020 yılında GSYH'deki düşüşe rağmen savunma harcamasında gerçekleştirdiği 17,4 milyar dolar ile küresel savunma harcamasındaki payını sabit tutarak %9'unu oluşturmuştur. Öte yandan, savunma yükü %16,6 oranında artsa da NATO'nun savunma yükü hedefine ulaşamamıştır. Ancak, bu artış hızına göre yakın zamanda hedefe ulaşması beklenmektedir. Diğer taraftan ülkenin savunma alanındaki ticari faaliyetleri güçlenerek devam etmiştir. İhracatta %71, ithalatta ise %47 oranında artış elde etmiştir. İspanya'nın bu süreçte savunma politikalarında uzay stratejileri bakımından öne çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan uluslararası düzeyde, İspanya'nın uluslararası barış ve güvenliğe olan bağlılığı, AB ve NATO müttefikleri ve Birleşmiş Milletler'de uluslararası misyonlara katılarak sürdürdüğü ve ikili anlaşmalar ile birlikte ortak çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bölgesel çatışmalara da dikkat çekilerek savunma politikaları üretildiği anlaşılmaktadır.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde; Navantia ve Indra tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir. Durum şirketler açısından da beklendiği gibi gelişmiş, Covid'in ilk dönemlerindeki düşüş hızlı bir toparlanmayla sonuçlanmıştır. Süreç yönetimleri genelde proaktif bir şekilde maliyet liderliği benimsenerek devam ettirilmiştir.

Devletle ile ilgili anlaşmalarda ordu, hava ve donanma özelinde ön plana çıkmaktadır. Özellikle, Indra özel sermayeli ve koteli bir şirket olmasına rağmen devlet ile ilişki ve anlaşmaları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca pandeminin sivil havacılık faaliyetlerinde yarattığı kötü etkinin savunma sanayi gelirleri ile nasıl düzeltilmeye çalışıldığının güzel bir örneğini oluşturmaktadır. Sektördeki çeşitlenmiş firmalara yani hem ticari hem de savunma segmentinde çalışan bir portföyün yaşanan krizi nasıl yönettiğinin önemli bir göstergesidir. Benzer şekilde işletmelerin ortak girişim veya çeşitli anlaşmalar yoluyla süreci yönettikleri ve ayrıca yeni ürün ve tesisler ile de riski minimize etmeye çalıştıkları görülmektedir.

İtalya'da Covid-19 sürecinde üç ayrı dalga oluşmuştur. 2020 yılının ilk 8 ayında birinci dalga etkisini sürdürmüştür. Geriye kalan aylarda ise ikinci dalga meydana gelmiştir. 2020 yılı genel olarak değerlendirildiğinde GSYH, İşsizlik ve ticaretin doğrudan etkilendiği ve bu etkinin yıl boyunca sürdüğü görülmektedir. Enflasyon'da ise oldukça iyimser bir seyir gelişmiştir. Ülkede kısıtlama derecesi özellikle Mart ve Nisan aylarında %93'lere çıkmıştır.

Daha sonraki süreçte %60 seviyelerine gerilemiştir. İkinci dalga 2021 yılının ilk çeyreğinde de etkisini sürdürmüştür. Tüm makro ekonomik göstergelerdeki etki devam etmiştir. 2021 yılının ikinci çeyreğinde üçüncü dalga meydana gelmiştir. Ancak, etkisinin düştüğü ve GSYH'nin %17 oranında yükseldiği görülmüştür. Bu dönemde ticari yapıda ihracatın yükseldiği ithalatın düştüğü de diğer bir önemli husustur. Bu altı aylık dönemde kısıtlama derecelerinin yükseldiği görülmektedir. Ancak, ekonomik sistemdeki bu kötü duruma rağmen, 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %7,5 arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %1,6'ya yükselerek, NATO'nun savunma yükü hedefine %23'lük bir değişim oranıyla yaklaşmıştır. İtalya bu süreçte donanma yeteneklerini ve iş birliklerini geliştirmeye önem verdiği görülmüştür. NATO, AB ve BM ile sıkı sıkıya bağımlı olduğu ve bağımlı kalacağı vurgulanmıştır. Uluslararası ilişkiler açısından, İtalya'ya tehdit oluşturabilecek bölgesel istikrarsızlıklar ve çatışmaların ele alındığı, ikili anlaşmalar ve ortak çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, bu süreçte dijital modernizasyon eğilimi olduğu görülmektedir.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde; Fincantieri ve Leonardo tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir. Her iki şirkette, uluslararası düzeyde başarılıdır ve İtalya bu şirketler vasıtasıyla, dünyada deniz savunması alanında öncü durumdadır. Covid-19 krizine rağmen büyümüşlerdir. Özellikle devletle olan ilişkiler ve İtalya'nın uluslararası ilişkilerdeki konumu ve önceliği bu şirketlerin başarısı ile birleşmiştir. Devletin gerekli olduğu noktalarda müdehale ettiği ve birlikte önemli yatırımların yapıldığı görülmektedir. Ancak Fincantieri bunların dışında yolcu gemisi inşası ve köprü inşası gibi farklı alanlarda da çalışmaktadır. Bu şirketlerinde büyüme stratejilerinin bir sonucu olarak çeşitli iş birliklerine, ortak girişimlere ve satın almalara yöneldiği görülmektedir.

Genellikle ilgili alanda bir çeşitlenme strateji uygulamaktadırlar. İşletmeler özel sermeyeli ve uluslararası düzeyde piyasa koşullarında çalışmaktadır.

Rusya'da Covid-19 sürecinde iki dalga meydana gelmiştir. 2020 yılının ilk 9 ayında birinci dalga etkili olurken ikinci dalga 2020 yılının Ekim ayından başlayarak 2021 yılının Haziran ayına kadar uzanmıştır. Bu sürecin yönetimini görebilmek amacıyla makro ekonomik göstergeler incelendiğinde Rusya'nın 18 aylık sürecin ilk 14 ayında GSYH bakımından sürekli negatif oranlı bir trend sergilediği, geriye kalan 4 ayda %10'lara varan bir büyüme elde ettiği görülmektedir. 2020 yılının son çeyreğine kadar işsizlik oranları %6 seviyelerine yükselmiş ancak bu yükselişin düşüşü oldukça yavaş bir biçimde olarak %5 seviyelerine düşmüştür. Enflasyonun diğer ülkelerde de olduğu gibi özellikle 2021 yılının ilk 6 ayında ciddi bir şekilde yükseldiği görülmektedir. Ticari yapı bakımından incelendiğinde 2020 yılında sürekli negatif oranlı bir trend seyrederken, 2021 yılının ilk 6 ayında diğer ülkelerde de olduğu gibi ciddi bir ivme kazanmıştır. Ülkede kısıtlamalar 2020 yılının ikinci çeyreğinde ciddi şekilde yükselmiş olsa da 2021 yılında kısıtlamaların %36 seviyelerine gerilediği görülmüştür. Devlet bu 18 aylık süreçte sürekli olarak maddi yardım paketleri ile hane halkları ve işletmeleri desteklemiştir. Ayrıca, para politikası da ekonominin gidişatına göre şekil almıştır.

Covid-19 süresince ekonomideki kötü gidişe rağmen savunma harcamalarını arttıran örneklemdeki önemli ülkelerden birisidir. Rusya 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %2,5 arttırmıştır. Savunma harcamalarındaki bu artış ile savunma yükü %4,3 seviyesine yükselerek savunma yükü bakımından dünyadaki en yüksek dokuzuncu ülke konumuna sahip olmuştur. Bölgesel savunma harcamalarındaki payı yaklaşık %16 iken küresel savunma harcamasındaki payı %3,1 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, covid-19 pandemi süreci savunma sanayi üzerinde beklentinin tersi yönünde bir duruma işaret etmektedir. Bu durum, daha çok ülkenin içerisinde bulunduğu, coğrafya ile birlikte yürüttüğü uluslararası ilişkiler, siyasi istikrar, terörizm ve çatışma algısı açısından değerlendirilebilir. Rusya bu süreçte de bulunduğu bölgede hakim güç olmaya çalışmaktadır. Bu süreçte Mali El Cumhuriyeti, Endonezya, Suriye, İtalya, Sırbistan, ABD, Azerbaycan, İsrail, Hindistan, Vietnam, Kazakistan, Ermenistan, Türkiye, Myanmar ve Çin başta olmak üzere birçok ülke ile 2020 yılında görüşmeler gerçekleştirmiştir. Putin'in yaptığı bir açıklamada "Bugün hareketsiz kalmak kesinlikle kabul edilemez" söylemiyle, dünyadaki güç dengelerinin altını çizmeye çalışmıştır. Sonuç olarak Covid-19 pandemisinin ekonomi ve toplumsal yaşamda yarattığı olumsuz duruma rağmen, yeni dünya düzeni aslında kendini konsolide etmeye çalışmaktadır. Var olan Ortadoğu politikası ve Rusya ve Çin arasındaki ilişki, dünyadaki üçlü saç ayağının (ABD, AB ve Asya-Orta-Doğu) izlerinin savunma politikaları ve dolayısıyla savunma sanayine yansımaları şeklinde kendini göstermektedir.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde; Almaz-Antey ve Tactical Missiles Corporation tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir.

Rusya'nın kurumsal yönetim şekli özellikle savunma sanayinde dünya çapında sıralamaya giren firmalarının dahi hiçbir verisinin ulaşılamamasına veya şeffaflık açısından görünürlüğünün olmamasına yol açmaktadır. Ancak sistem gereği zaten bu firmalar kamu yönetimi ve kamu denetimi içerisinde olduğu için, ülkenin savunma politikaları ve uygulamaları ile farklı bir söylem geliştirmeleri mümkün görülmemektedir. Ancak Rusya bu anlamda savunma sanayi alanında, dünya sıralamasında sadece iki firma ile düşük bir oranda temsil edilmektedir.

Çin, Covid-19 pandemisi bakımından Çin'de 2020 yılında Ocak, Şubat ve Mart ayını kapsayan tek bir dalga dönemi yaşanmıştır. 2002 yıllarında meydana gelen SARS salgınını deneyimleyen ülke, Covid-19'a karşı hemen karantina uygulamalarını devreye almıştır. Covid-19'un ilk olarak Çin'de tanımlanması ve uygulanan kısıtlamalar nedeniyle Dünya'daki yayılışından farklılaşmıştır. Bu kısıtlamaların neticesinde ülke ekonomisi 2020'nin ilk çeyreğinde derinden etkilenerek GSYH yaklaşık %7 oranında azalmıştır. İşsizlik oranları %6'lara çıkmıştır. Mart ayının ortasından yılsonuna kadar Çin'de yeni vaka sayıları genelde tek haneli bazen de çift haneli olsa da kısıtlama derecesi yüksek kalmış olmasına rağmen, yıllık düzeyde ekonomisi en çok büyüyen ülke konumuna ulaşmıştır. Uygulanan para ve maliye politikaları ile hükümetin uyguladığı kısıtlamalar ile hem pandeminin seyri kontrol altına alınabilmiş hem de makroekonomik açıdan iyileşmeler görülmüştür. Bu iyileşmeler 2021 yılının ilk 6 ayında da devam etmiştir.

Enflasyonun %1'lere gerilediği, ticari yapının artarak devam ettiği ve GSYH'nin çift haneli büyüme oranlarına sahip olduğu görülmüştür. Çin 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %1,9 arttırmıştır. Ancak, Milli Savunma Bakanlığı Sözcüsü Ren Guoqiang 5 Mayıs 2020 tarihinde yaptığı açıklamaya göre Çin 2020 yılında savunma harcamasını geçen yıla göre %6,6 oranında arttırmıştır. Bu farklılaşmanın ana sebebi Çin'in kurumsal yönetişim açısından şeffaf olmamasından dolayı kaynaklanmaktadır. SIPRI verilerine göre, savunma yükü %1,7 olarak sabit kalmıştır. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı ve bölgesel savunma harcamasındaki payı artmıştır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %39 oranında ithalatını ise %30 oranında azalmıştır. Çin'in 2027'de yani kuruluşunun 100. yılında "asırlık ordu hedefine ulaşmak" için politkalar uyguladığı görülmektedir. Rusya, Pakistan ve Latin Amerika ile sıkı bir diyalog ve iş birliği sürdürdüğü ve bunun yanı sıra ABD'nin tüm kuralları ihlal ederek, "sıfır toplamlı oyunları ve çatışmaları kışkırtıcı politikalarına" rağmen yapıcı bir tutum ile her iki ülkenin ve dünyanın çıkarlarına paralel kazan-kazan mantığını uygulamayı arzuladıkları görülmektedir.

Çin'in milli savunmaya çok önem verdiği ve "milli bir savunma gücü" oluşturmaya çalıştığı görülmektedir. Çin'in uluslararası ilişkileri incelendiğinde Rusya, ile sıkı bir iş birliği yaptığı ve Rusya ile stratejik iş birliklerini güçlendirmeyi amaçladığı görülmektedir. Diğer taraftan Pakistan ile ilişkileri giderek artmaktadır. Dolayısıyla dünyada önemli bir güç merkezi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu güç merkezinin Avrupa ile daha iyi ilişkileri olmasına rağmen,

ABD ile daha çatışmacı bir ortamda ilişkinin geliştiği gözlenmektedir. Bununla birlikte Türkiye ile çok yakın ilişkileri görülmemektedir.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde 7 şirket tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir. Dünya ölçeğindeki bu şirketler incelendiğinde, kurumsal yönetim sistemlerinin bir sonucu olarak, şirketlerin kamu niteliğinde olduğu ve bu anlamda genelde tüm kamu işletmelerinde olduğu gibi şeffaf ve açık veriye ulaşmanın mümkün olmadığı görülmektedir. Ancak kamu niteliğindeki bu işletmeler zaten ülkenin temel savunma politikasının bir uygulayıcısı olarak görülmelidir. Diğer yandan ülke düzeyinde savunma sanayinin gelişmesi ve ülkelerarasındaki ithalat ve ihracat mekanizması bu şirketler vasıtasıyla yürütülmektedir. Bir diğer önemli gözlem, savunma sanayindeki ithalat ve ihracat yapılan ülkelerin tercihlerinin, ülkelerin politikaları ve buna yansıyan uluslararası ilişkilerinin bir sonucu olduğu görülmektedir. Uluslararası ilişkiler açısından ilişki geliştirilen ülkelerle savunma sanayi alanında ithalat ve ihracat dengesinin oluştuğu söylenebilir.

Hindistan'da Covid-19 süreci iki dalgayı meydana getirmiştir. 18 aylık sürecin ilk 15 ayını kapsayan dönemde birinci dalga yaşanırken geriye kalan 3 ayda ikinci dalganın meydana geldiği söylenebilir. Ülkede işsizlik ve enflasyonun ciddi şekilde etkilendiği görülmektedir. GSYH'deki değişime bakıldığında ise 2020 yılının ikinci ve üçüncü çeyreğinde bir daralma olduğu ancak diğer çeyreklerde büyümenin olduğu görülmüştür. Ticari yapı bakımından incelendiğinde Hindistan'ın 2020 yılı boyunca negatif oranlı bir trend sergilediği, 2021 yılı itibariyle pozitif oranlı bir trende girdiği görülmektedir. Diğer taraftan ülkede kısıtlama derecesi diğer ülkelere göre oldukça yüksek kalmıştır. Tüm bu kötü gidişata karşı hükümet ve merkez bankası para ve maliye politikaları ile hane halklarını ve işletmeleri korumaya çalışmıştır.

Hindistan 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %2,1arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %2,9'a yükselmiştir. Diğer taraftan, küresel ve bölgesel savunma harcamasındaki payı sabit kalmıştır. Başbakan Modi'de "*Hindistan ve Dünya için Üret*" manifestosunu ilan etmiştir. Tüm bu gelişmeleri "*Hindistan'da Yap*" sloganı ile de destekleyerek yatırımcıları ülkeye Doğrudan Yabancı Yatırım için davet etmişlerdir. Tüm bu politikalar Hindistan'ı kendine güvenen ve küresel bir üretim merkezi yapma hedefine yöneliktir. Hindistan'da Üret kapsamında, savunma koridorları, yerlileştirme politikası, test tesisleri, savunma yatırımcı hücresi ve offset yönergeleri oluşturulmuştur. Bu hedefler doğrultusunda Arjantin, Rusya, Sırbistan, Myanmar, Endonezya, Ürdün, Madagaskar, Uganda, Zambiya, Suudi Arabistan ve Finlandiya ile iş birliği anlaşmaları imzalamıştır. Hindistan 2020 yılında birçok ülke ile görüşmeler gerçekleştirerek özellikle savunma alanında ticaret hacmini genişletmek istemiştir. Hindistan'ın tehdit algıları ele alındığında Çin ve Pakistan ile sınırlarındaki gerginlikler ile Körfez bölgelerindeki anlaşmazlıklar öne çıksa da savunma politikalarında yer alan bu devasa dönüşümün nedeni elbette değişen savunma sanayi ve

araçlarının yarattığı tehditlerdir. Ülkenin modernizasyon yatırımları da işte bu dönüşümün etkisi ile yükselmiştir.

İlk 100'e giren Hindustan Aeronautics Limited ve Bharat Electronics Limited şirketler, için yeterli verinin bulunmadığı görülmektedir. Ancak, Bharat Electronics Limited şirketinin bu süreci proaktif bir şekilde yöneterek yeteneklerini geliştirmeye çalıştığı görülmektedir. Diğer taraftan şirketin iş birlikleri imzaladığı ve yeni ürün ve tesisler ile bir genişlemeye doğru yatırımlar yaptığı görülmektedir. Diğer taraftan bu iki şirketin çoğunlukla devlet sahipliği içerisinde olduğu görülmektedir.

Güney Kore'de Covid-19 süreci dört ayrı dalga dönemini meydana getirmiştir. 2020 yılının ilk 7 ayını birinci dalga, geriye kalan 5 ayını ikinci dalga, 2021 yılının ilk 3 ayını üçüncü dalga ve ikinci üç ayını ise dördüncü dalga kapsamaktadır. Tüm bu 18 aylık süreç değerlendirildiğinde Güney Kore'nin GSYH bakımından 2020 yılında yaklaşık %1 oranında azaldığı, işsizliğin %4,1 seviyelerinde kaldığı, enflasyonun %0,5 oranına düştüğü, ticari yapıda da %7 oranında bir daralma olduğu görülmüştür. Tüm bu kötü gidişatın 2021 yılında tersine döndüğü görülmektedir. 18 aylık süreçte devletin uyguladığı kısıtlamaların %50 seviyelerinde kalmıştır. Para ve maliye politikaları ile diğer ülkelerde de olduğu gibi hane halkları ve işletmelere mali destekler sağlanmıştır.

Güney Kore 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %4,9 oranında arttırmıştır. Bu artış ile savunma yükü %2,8'e yükselmiştir. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı %4,5, bölgesel savunma harcamasındaki payı ise %2,3 oranında artmıştır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %44 oranında ithalatını ise %5,5 oranında arttırmıştır. 2020 yılında Güney Kore'nin savunma politikası, "geleneksel olmayan tehditlere karşı savunma güçlerini güçlendirdikleri, son üç yılda savunma harcamalarını ciddi şekilde arttırdıkları ve Savunma Reformu 2.0 programının 2020 yılı ile yaklaşık %72'sini başarıyla gerçekleştirdikleri ve ayrıca Kuzey Kore'nin nükleer silahlanması ve füzelerinin arttırmasından doğan tehdide karşı hem kendi füzelerini geliştirme hem de ABD ile sıkı bir ilişki halinde olarak o bölgede istikrarın sağlanması, nükleer yapılanmanın önüne geçilmesi için stratejik ortaklıklar yürütmüştür. Diğer taraftan, geleneksel olmayan tehditlere karşı, Ulusal Güvenlik Danışman Yardımcısı Kim'de Uzay alt yapılarının kurulması ile Kore yeni bir rota çizdiğini ifade etmiştir. Uluslararası ilişkiler boyutunda bölgesindeki nükleer tehdide karşı ABD ile ilişkilerine güç katarak savunmasını sağlamaktayken Hindistan ile iş birliklerini ilerleterek, Hindistan'da Üret stratejisi içinde Kore'li şirketlere destek olunacağı açıklanmıştır. Yılın son aylarında Çin ile de görüşmeler yaparak, ilişkilerinin genişletilmesi ve iş birliklerinin teşviki için birlikte çalışılmasının altı çizilmiştir. Tüm bu ilişkiler ile bölgedeki ve dünyadaki güç dengelerinin bu dönemde yeniden dizayn edildiği görülmektedir.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde Hanwha, Korea Aerospace Industries, LIG Nex1 ve Hyundai Rotem Company tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir. Şirketlerin ise savunma gelirlerinin arttığı gözlenmektedir. Şirket sahipliğinin devlet ve özel şeklinde karma bir yapılanma şeklinde olduğu görülmektedir. Şirketler bu dönemde stratejik satın alma ve iş birlikleri ile riskleri minimize etmeye çalıştığı görülmektedir. Diğer taraftan devlet ile sıkı bir iletişim içerisinde olduğu Hava ve Ordu için sözleşmelerin yapıldığı görülmektedir.

Türkiye'de 18 aylık süreçte üç ayrı Covid-19 dalgası yaşanmıştır. 2020 yılının ilk 7 ayını kapsayan dönemde ilk dalga meydana gelmiştir. Özellikle bu dönemde Covid-19'un etkileri diğer ülkelerde de olduğu gibi derinden hissedilerek ikinci çeyrekte GSYH'de yaklaşık olarak %10 oranında bir küçülme yaşanmıştır. Bu dönemde işsizlik oranları da hızla yükselerek %13,4 seviyelerine ulaşmıştır. Enflasyon genel olarak sabit bir seyir izlemiş olsa da %12 oranı ülke için oldukça yüksektir. Ticari yapıda %40'lara varan bir daralma olmuştur. Bu kötü gidişatı tetikleyen hem dünyadaki hem de Türkiye'deki kısıtlama dereceleridir. Türkiye'de bu dönemde %75 seviyelerinde kısıtlama yapan ülkeler arasında yer almıştır. Diğer taraftan bu kötü ekonomik gidişata karşı para ve maliye politikaları ile hane halkları ve işletmeler desteklenmiştir. 2020 yılının son 5 ayını kapsayan dönemde ikinci bir dalga meydana gelmiştir. İşsizlik ve enflasyonun artarak devam ettiği, ticari yapıda negatif oranlı bir büyümenin gerçekleştiği bir dönem olmasına rağmen ülke ekonomisi büyümüştür.

Özellikle 2020 yılı yıllık düzeyde Türkiye ekonomisi %1,8 oranında büyümüştür. Bu büyüme ile 2020 yılında büyüyen iki ekonomiden biri olmuştur. İkinci dalga 2021 yılının ilk üç ayında da devam etmiştir. Nisan ayı ile yeni bir dalga meydana gelerek üçüncü dalgayı oluşturmuştur. Bu altı aylık süreçte işsizlik oranları ve enflasyon yüksek kalmıştır. Ancak hem GSYH'de hem de ticari yapıda iyileşmeler görülmüştür. Bu 18 aylık sürece genel olarak bakıldığında 2020 yılının ilk yarısında oldukça kötü bir seyir varken geriye kalan dönemi bir toparlanma dönemi olarak adlandırılabilir.

Bununla birlikte, Türkiye 2020 yılında savunma harcamalarını yaklaşık %5 azaltmıştır. Bu azalışa rağmen savunma yükü %2,8' e yükselmiştir. Bu oran NATO'nun savunma yükü hedefinin üstündedir. Diğer taraftan, küresel savunma harcamasındaki payı %10 oranında azalarak %0,9 olarak gerçekleşmiştir. Bölgesel savunma harcamasındaki payı hesaplanamamıştır. Çünkü bulunduğu bölgedeki siyasi istikrarsızlıklar sebebiyle ülkelerin verileri paylaşılmamaktadır. Savunma alanında yürüttüğü ticari boyut ele alındığında 2020 yılında ihracatını %32 oranında ithalatını ise %86 oranında azalmıştır. Diğer yandan çatışma ve terör algısının yaşanılan bölgedeki karışıklıklardan dolayı oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Avrupa ve Asya arasında stratejik bir yere ve öneme sahip olan Türkiye'nin, uluslararası ilişkiler açısından bu dengeyi devam ettirmeye çalıştığı ve savunma politikalarını da bu yönde geliştirdiği görülmektedir.

Savunma sanayindeki öncü şirketler açısından değerlendirildiğinde; Aselsan ve TUSAŞ tarafından ilk 100'de temsil edildiği görülmektedir. Şirketlerin kurumsal yönetim açısından iş sisteminin geçmişten gelen geleneğinin bu sektörde de devam ettiği görülmektedir. Türkiye'de savunma sanayindeki öncülüğü bir kamu iştirakı olan TUSAŞ yapmaktadır. Bununla birlikte bu alanda piyasa mekanizmasının da oluşması ve dünyadaki rekabette belli bir ölçeğe gelebilmek için piyasa temelli şirketlerinde oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. Özellikle dünya ölçeğinde koteli bir şirket olma özelliğini de gösteren Aselsan başı çekmektedir. Bu durum Türkiye'de Cumhuriyetin kurulmasından beri süregelen bir durumdur ve iş sistemine yerleşik ve Türk iş sistemini simgeleyen önemli özelliklerden bir tanesidir.

CEO açıklamaları incelendiğinde şirketlerin yeteneklerini geliştirme konusunda birkaç adım attığı ve süreci proaktif bir şekilde yönetmeye çalıştıkları görülmektedir. 2020 yılı içerisinde işletmelerin çeşitli anlaşmalar yaptıkları görülmektedir. Yeni ürün ve tesis alanında çeşitli girişimlerin olduğu ve TUSAŞ'ın iş birliği anlaşmaları yaptığı görülmektedir. Ancak bu yılda diğer ülke örneklemlerinde görülen stratejik satın alma ve ortak girişim yapma eğilimlerinin çok fazla olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte koteli bir şirket olan ASELSAN'ında daha çok Türkiye Cumhuriyeti devleti ile olan anlaşmaları ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte TUSAŞ'ın BOEİNG ile bir uluslararası anlaşması görülmektedir.

Hem devlet sahipliği hem de devletin yönlendirdiği bir piyasa mekanizmasının geliştirilmesi politikası, "yerli ve milli bir savunma sanayi" geliştirilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Bu politika Cumhuriyetin kurulması sürecinden başlayarak Türkiye'de "yerli ve milli sanayici/girişimci" yaratma idealiyle benzerlikler göstermektedir. Her iki şirketinde uzay, ordu ve deniz kategorisinde ürünler geliştirdiği, TUSAŞ'ın özellikle havacılık alanında yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu tez çalışması ***TUSAŞ*** ile birlikte yapılan bir sanayi iş birliği tezi olduğu için bu anlamda da bazı değerlendirmeler yapılabilir.

Başarılı şirketler açısından, satış geliri, savunma geliri, Ar-Ge yatırımı ve istihdam sayısı birbirleriyle birlikte hareket etmektedir. Covid-19 gibi dışsal bir krize ragmen, şirketlerin bu dengeyi korumaya çalıştığı görülmektedir. CEO açıklamaları şirketin projeksiyonlarını görmek, ne yönde vizyon belirledikleri ve bu süreci nasıl yönettiklerini anlamak açısından önemli bilgiler sağlamaktadır. Şirketlerin, dış kaynaklı bu çevresel değişimi anlama, yorumlama ve kısa sürede cevap üretebilme yeteneklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir. TUSAŞ üst yönetiminin bu durumlarda çevreye karşı reaktif-pasif kalmadıkları aksine proaktif yaklaşabildikleri görülmektedir. Diğer yandan, yöneticilerin söylemlerinde belirli bir farkındalık ve stratejik bakış açısının çok güçlü olduğu görülmektedir.

TUSAŞ'ın Covid-19 sonrası dünya düzeninin evrildiği noktanın farkında olarak, özellikle "uzay" stratejisinin sıklıkla dile getirildiği ve yönelimin/stratejinin bu yönde olduğu görülmektedir. Covid-19 süreci ile yeni dünya düzeninde "uzay çağına" (yazarın tanımlaması) geçildiğini ve savunma stratejilerinin bu yönde oluşturulduğunu göstermektedir. Nasıl ki, internet kullanımı ve bu kullanımın dünyada yaygınlaşması bir önceki yüzyılın geçişini sağladıysa, bu süreçte dünyadaki bu değişime öncülük etmektedir.

Çeşitlendirme stratejileri, krizin yarattığı durumlarda şirketlerin kullandıkları stratejilere benzer şekilde, şirketleri, stratejik satınalma, iş birliği ve ortaklıklara, yeni ürün ve tesislere yöneltmiştir. Benzer şekilde, dünya ölçeğinde stratejik satın alma ve ele geçirmelerin firmaların kriz yönetimi noktasında önemli bir büyüme stratejisi olarak yaygın bir şekilde kullanıldığını görmekteyiz. Başarılı şirketlerin dünya ölçeğinde, piyasa temelli-koteli şirketler olma özelliğinin stratejik açıdan önemli bir rekabet avantajı kazandırdığını görmekteyiz. Türkiye'deki kurumsal bağlamda piyasa temelli şirketlerin artması ile birlikte daha da güçlenmektedir.

Risk faktörleri ise, şirketlerin Covid-19 sürecinde savunma sanayinde ne tür risklerle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Ancak bu riskleri iyi yönettikleri firmaların başarılarından da görülmektedir. Bazı şirketlerin ise, çeşitlenmiş bir portföyü (sivil ve askeri havacılık) başarılı bir şekilde yönettiği görülmektedir.

Özellikle pandemi döneminde, sivil havaclığın kötü bir şekilde etkilenmesi savunma sanayi gelirleri ile konsolide edilmiş durumdadır. Bu stratejide riski yayma stratejisi olarak başarılı bir şekilde yönetilmiştir. Ancak bu durum savunma sanayinin devlet ekseninden kopuk olmadığını bilakis devlet ile birlikte koordine edildiğini göstermektedir. Devletle olan ilişkilere bakıldığında, bu firmaların kendi ülkesinde savunma sanayinin dünyada öncü olmasını sağladığını ve şirketlerin neredeyse tamamının devlet ile olan ilişkileri ve sözleşmeleri üzerinden görülmektedir.

Diger yandan dünyada sistemlerin yakınsama ve ıraksama tartışması savunma sanayinde görülmektedir. Bu tartışma, ülkelerin kurumsal bağlamlarının yönettikleri politikalardan bağımsız değildir. Neredeyse tüm ülke örneklemlerinde savunma sanayi ülkelerin uluslararası ilişkileri ile paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'nin bu dengeler üzerinden ülke politikalarıyla birlikte bir yön ve strateji belirlemesi gerekmektedir. Türkiye'nin savunma sanayi alanında devlet sahipliğindeki öncülüğünü belirli ölçüde piyasa mekanizmasına aktarması ve sektörü geliştirici bir rol oynaması gerekmektedir. TUSAŞ bu anlamda makro-kurumsal bağlamdaki bu ihtiyacı karşılamaya çalışmakta ve sektörü geliştirmeye öncülük etmektedir. TUSAŞ'ın özellikle havacılık ve uzay sanayi alanında uzmanlaştığı görülmektedir. Örneklemde ve bu iki alanda uzmanlaşan şirketlerin özellikle çeşitlenme stratejileri bakımından oldukça zengin olduğu görülmektedir.

Çeşitlenme stratejileri arttıkça doğru orantılı olarak müşteri portföylerinde de bir artış olduğu görülmektedir. Ülke boyutundaki söylemler açısından 18 aylık süreçte hava araçları alt kategorisinde Türkiye'nin öne çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla hem iş sistemindeki devletin etkin rolü hem de Porter'ın Elmas Modeli'ndeki devlet faktörü bakımından düşünüldüğünde oldukça uygun bir alanda uzmanlaştığı ve stratejik bir yönetim ile gelirlerini arttırabileceği öngörülmektedir. Diğer taraftan, uzay kategorisinde Türkiye çalışmanın örneklemi içerisindeki söylemlerde üçüncü ülke olarak öne çıkmaktadır.

Bu tez gelecekte yapılacak çalışmalara öncülük etmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalara bazı öneriler sunulabilir. Dünya Ekonomik Formu tarafından yayınlanan Küresel Risk Raporu'nda iklim değişikliği gelecek yıllarda en önemli riskler arasında yer almaktadır. 2020 ve 2021 yılında da beklenilen bu risk her ne kadar görünmez gelinse de bu yıllarda dünyanın dört bir tarafında yıkıcı etkiler bırakmıştır. Örneklemimizde yer alan bazı ülkelerinde iklim krizine karşı birliktelik içerisinde çalışmalar başlatmaya başladığı, bazı öncü ülkelerin savunma politikalarında da yer aldığı ve ayrıca bazı şirketlerinde risk faktörleri arasına koyduğu önemli bir durumdur. Dolayısıyla, gelecekte iklim krizinin savunma sanayi üzerindeki etkisi araştırılabilir.

Dünya liderlerinin söylemlerinde oldukça sık yer alan tehditlerdeki değişim, Covid-19 gibi iklim krizini de kapsamaktadır. Öyle ki pandemi ya da bu krizlerin ulusların güvenliği noktasında oldukça önmeli riskler arasında yer aldığı görülmektedir. Covid-19'un tüm dünya ile eş zamanlı olarak yönetildiği gibi iklim krizinin de tüm dünya ile birlikte üstesinden gelinebileceği görülmektedir. Dolayısıyla gelecekte bu iki krizin karşılaştırmalı olarak savunma sanayi üzerindeki etkisi araştırılabilir. Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan iklim değişikliğinin şirketlerde rekabet üstünlüğü sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla özellikle savunma şirketleri üzerinde bu çalışma yürütülebilir.

Şirketlerin risk yönetiminde özellikle çeşitlenme stratejileri benimsediği görülmektedir. Ordu, hava, deniz ya da uzay alanında yoğunlaşan şirketlerin çeşitlenme stratejileri incelenerek, diğer şirketlere bir yol haritasının oluşturulması noktasında bir çalışma yürütülebilir.

KAYNAKÇA

AAR Corporation (2021), "AAR Corporation" https://www.aarcorp.com/ (20.11.2021).

ABD Savunma Bakanlığı (2021), "ABD Savunma Bakanlığı", https://www.defense.gov/ (12.06.2021).

ABD Ticaret Bakanlığı (2021), "ABD Ticaret Bakanlığı", https://www.commerce.gov/ (12.10.2021).

Aerojet Rocketdyne Holdings (2021), "Aerojet Rocketdyne Holdings" https://aerojetrocketdyne.com/ (09.10.2021).

Aerospace Corporation (2021), "Aerospace Corporation" https://aerospace.org/ (04.11.2021).

Airbus (2021), "Airbus" https://www.airbus.com/en (23.07.2021).

Aksoy, Ersoy (2021), **Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayii Üzerine Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi.

Aktaş, Burak N. (2021), "**Vizyoner Liderlik Ve Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul ticaret Üniversitesi.

Alion Science and Technology (2021), "Hindustan Aeronautics Limited" https://tsd.huntingtoningalls.com/ (02.11.2021).

Almanya Federal İstatistik Ofisi (2021), "Federal İstatistik Ofisi", https://www.destatis.de/ (25.07.2021).

Almanya Federal Savunma Bakanlığı (2021), "Almanya Federal Savunma Bakanlığı", https://www.bmvg.de/de (20.06.2021).

Almaz-Antey (2021), "Almaz-Antey" http://www.almaz-antey.ru/en/ (08.08.2021).

Altuntaş, Fatma (2017), "**Patent Analizi ile Teknoloji Ağlarının Oluşturulması: İnsansız Deniz Aracı Teknolojileri Üzerine Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi.

Amentum (2021), "Amentum" https://www.amentum.com/ (14.08.2021).

Aselsan (2021), "Aselsan" https://www.aselsan.com.tr/ (19.09.2021).

Aviation Industry Corporation of China (2021), "Aviation Industry Corporation of China" https://www.avic.com/en/?PC=PC (11.07.2021).

Aydoğan, Ayça Nur (2021), "**Savunma Sanayi Politika ve Stratejilerinin Savunma Sanayinin Yapısına ve Gelişimine Etkisi**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Bacak, Çağrı (2015), "Clustering And Value Chain: Example Of Aerospace And Defense Industry", **Millî Güvenlik ve Askerî Bilimler Akademik Dergisi**, 2(8), 157-183.

BAE Systems (2021), "BAE Systems" https://www.baesystems.com/en/home (13.07.2021).

Ball Corporation (2021), "Ball Corporation" https://www.ball.com/ (07.10.2021).

Baran, Tülay (2018), "Türkiye'de Savunma Sanayi Sektörünün İncelenmesi ve Savunma Sanayi Sektörü Harcamalarının Ekonomi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi", **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(2), 58-81.

Battelle (2021), "Battelle" https://www.battelle.org/ (20.06.2021).

Bayraktar, Sefer (2019), **Savunma Sanayi ve Savunma Harcamalarının Makroekonomik Etkileri: Türkiye Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Bechtel (2021), "Bechtel" https://www.bechtel.com/ (07.09.2021).

Bekmez, Selahattin ve Destek, M. Akif (2015), "Savunma Harcamalarında Dışlama Etkisinin İncelenmesi: Panel Veri Analizi", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırma Dergisi**, 3(2), 91-110.

Bharat Electronics Limited (2021), "Bharat Electronics Limited" https://bel-india.in/ (11.10.2021).

Bilgen, Hakki (2010), "Competıtıveness Of Defense Industry In Turkey", **Internatıonal Journal Of Economıcs And Fınance Studıes**, 2(1), 63-70.

Bilgen, Hakki İsmail ve Varoğlu, Abdulkadir (2016), "Methodology Research Of Competitiveness And Sample Application For Turkey's Defense İndustry", **Competitiveness Review**, 26(5), 537-558.

Bilici, Yunus (2021), "**Savunma Sanayi Harcamalarının Türkiye Ekonomisine Makro Ekonomik Etkilerinin İncelenmesi**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Birol, Pelin (2021), "**Takım Çalışması Esaslı Montaj Hattı Tasarımı: Savunma Sanayi Alanında Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Milli Savunma Üniversitesi.

Boeing (2021), "Boeing" https://www.boeing.com/ (05.07.2021).

Booz Allen Hamilton (2021), "Booz Allen Hamilton" https://www.boozallen.com/ (12.08.2021).

Bridwell, Larry ve Kuo, Chun-Jui (2005), "An Analysis Of The Computer İndustry İn China And Taiwan Using Michael Porter's Determinants Of National Competitive Advantage", **Competitiveness Review**, 15(2), 116-120.

Brosnan, Stephen vd. (2016), "From Marshall's Triad To Porter's Diamond: Added Value?", **Competitiveness Review**, 26(5), 500-516.

Budak, Hilal (2018), "**Savunma Sanayi, Savunma Harcamaları ve İstihdam İlişkisi: Türkiye Örneği**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi.

Bulu, M., Eraslan vd. (2007), "**Türk Gıda Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi**", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(1), 311-335

BWX Technologies (2021), "BWX Technologies" https://www.bwxt.com/ (05.10.2021).

CACI International (2021), "CACI International" https://www.caci.com/ (26.08.2021).

China Aerospace Science and Industry Corporation (2021), "China Aerospace Science and Industry Corporation" https://www.cccme.org.cn/shop/tools043/index.aspx (21.07.2021).

China Aerospace Science and Technology Corporation (2021), "China Aerospace Science and Technology Corporation" http://english.spacechina.com/ (04.08.2021).

China Electronics Technology Group (2021), "China Electronics Technology Group" http://en.cetc.com.cn/ (29.07.2021).

China North Industries Group Corporation Limited (2021), "China North Industries Group Corporation Limited" http://en.norincogroup.com.cn/ (15.07.2021).

China South Industries Group Corporation (2021), "China South Industries Group Corporation" http://en.sasac.gov.cn/2019/05/16/c_1551.htm (27.07.2021).

China State Shipbuilding Corporation Limited (2021), "China State Shipbuilding Corporation Limited" http://en.cssc.net.cn/ (19.07.2021).

Chung, Tae Won (2016), "A Study On Logistics Cluster Competitiveness Among Asia Main Countries Using The Porter's Diamond Model", **The Asian Journal Of Shipping And Logistics**, 32(4), 257-264.

Clements vd. (2019), "Is Military Spending Converging Across Countries? An Examination of Trends and Key Determinants", **IMF Working Paper**, 19(196).

Cubic Corporation (2021), "Cubic Corporation" https://www.cubic.com/ (24.06.2021).

Curran, Paul (2001), "Competition in UKHigher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model", **Higher Education Quarterly**, 54(4): 386-410.

Curtiss-Wright Corporation (2021), "Curtiss-Wright Corporation" https://curtisswright.com/ (23.10.2021).

Çağlar, Hüseyin (2021), **Savunma Harcamaları ve Türkiye'de Savunma Sanayiinin Gelişimi İle Yeni Bir Askeri Tedarik Ajansı Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.

Çakır, Ömer (2019), **Savunma Sanayi Harcamaları ve Makro Ekonomik Değişkeler Arasındaki İlişki; Kırılgan Ülkeler Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi.

Çetin, İhsan (2020), **Türkiye'de Bölgesel Tehditler Bağlamında Savunma Sanayinin Analizi: Savunma Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.

Çin Halk Cumhuriyeti (2021), "Çin Halk Cumhuriyeti", http://www.gov.cn/ (18.08.2021).

Çin Halk Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı (2021), "Çin Halk Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı", http://www.mod.gov.cn/ (24.06.2021).

Dassault (2021), "Dassault" https://www.dassault-aviation.com/en/ (30.08.2021).

Day & Zimmermann (2021), "Day & Zimmermann" https://www.dayzim.com/ (18.06.2021).

DefenseNews (2020), "DefenseNews Top 100 for 2020", http://people.defensenews.com/top-100/ (15.09.2021).

DefenseNews (2021), "DefenseNews Top 100 for 2021", http://people.defensenews.com/top-100/ (15.09.2021).

Dirlik, Onur (2016), "Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme", **Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 5-30.

Doğdu, Harun (2018), **Savunma Sanayi AR-GE Harcamalarının Makroekonomik Performansa Etkisi: Türkiye Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi.

DSÖ (2021), "Dünya Sağlık Örgütü Covid-19", https://covid19.who.int/ (01.07.2021).

Duriau, V. vd. (2007), "A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements", **Organizational Research Methods**, 10(1), 5-34.

Dünya Bankası (2020), "Küresel Ekonomik Beklenti Raporu", https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii (23.12.2020).

Dünya Bankası (2021), "Küresel Ekonomik Beklenti Raporu", https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/06/08/world-bank-global-economic-prospects-2021 (29.08.2021).

Dünya Ekonomi Formu 2020, "Küresel Risk Raporu", https://www.weforum.org/press/2020/01/burning-planet-climate-fires-and-political-flame-wars-rage (02.04.2021).

Eksilmez, İlknur (2020), **Bir Referans Çerçevesi Olarak 'Yerli Ve Milli' Ve Milli Savunma Sanayii Sektörüne Yansımaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Erdem, M. Samet ve Sezgin, Selami (2018), " Savunma Harcamaları- Ekonomik Büyüme İlişkisi: Dünya ve Türkiye'nin Genel Bir Görünümü", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 5(12), 315-333.

Erdinçler, Rahmi Erkut (2021), "**Türkiye'de Ulusal Güvenlik Politikaları ve Savunma Sanayii Yönetimi İlişkisi**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Erenel, Fahir vd. (2015), "Assessment Of Defense Industry Clusters In Turkey", **10. Uluslararası Bilimsel Konferans: 21. Yüzyılda Savunma Kaynakları Yönetimi,** Romanya.

Esen, Şaban ve Uyar, Hande (2012), "Examining The Competitive Structure Of Turkish Tourism Industry İn Comparison With Diamond Model", **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, 62, 620-627.

FED (2020), "Federal Rezerv Bankası", https://www.federalreserve.gov/(29.07.2021).

Fincantieri (2021), "Fincantieri" https://www.fincantieri.com/en/ (21.09.2021).

FLIR Systems (2021), "FLIR Systems" https://www.flir.com/ (16.06.2021).

Fluor Corporation (2021), "Fluor Corporation" https://www.fluor.com/ (16.11.2021).

Fransa Silahlı Kuvvetler Bakanlığı (2021), "Fransa Silahlı Kuvvetler Bakanlığı", https://www.defense.gouv.fr/ (12.08.2021).

Fransa Ulusal İstatistik ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü (2021), "Fransa Ulusal İstatistik ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü", https://www.insee.fr/en/accueil (23.09.2021).

Gaur, A. and Kumar, M. (2018), “A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research”, **Journal of World Business**, 55(2), 280-289.

General Dynamics (2021), "General Dynamics" https://www.gd.com/ (09.07.2021).

General Electric (2021), "General Electric" https://www.ge.com/ (20.08.2021).

Guan, Zhijie vd. (2018), "International competitiveness of Chinese textile and clothing industry – a diamond model approach", **Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies**, 12(1): 2-19.

Güney Kore Ekonomi ve Maliye Bakanlığı (2021), "Güney Kore Ekonomi ve Maliye Bakanlığı", https://english.moef.go.kr/ (16.09.2021).

Güney Kore Savunma Bakanlığı (2021), "Güney Kore Savunma Bakanlığı", https://www.mnd.go.kr/mbshome/mbs/mndEN/ (16.06.2021).

Hanwha (2021), "Hanwha" https://www.hanwha-security.eu/tr/ (22.08.2021).

HEICO (2021), "HEICO" https://www.heico.com/ (22.11.2021).

Hensoldt (2021), "Hensoldt" https://www.hensoldt.net/ (17.10.2021).

Hima, Rafet (1997), "**Türkiye'nin Savunma Sanayi Ve Savunma Harcamalarının Komşusu Olan Ülkelerle Karşılaştırmalı Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Hindistan Savunma Bakanlığı (2021), "Hindistan Savunma Bakanlığı", https://www.mod.gov.in/hi (06.06.2021).

Hindistan Ticaret Bakanlığı (2021), "Hindistan Ticaret Bakanlığı", https://tradestat.commerce.gov.in/eidb/default.asp (30.10.2021).

Hindustan Aeronautics Limited (2021), "Hindustan Aeronautics Limited" https://hal-india.co.in/ (09.09.2021).

Honeywell (2021), "Honeywell" https://www.honeywell.com/us/en (10.08.2021).

Howmet Aerospace (2021), "Howmet Aerospace" https://www.howmet.com/ (08.11.2021).

Huntington Ingalls Industries (2021), "Huntington Ingalls Industries" https://huntingtoningalls.com/ (02.08.2021).

Hyundai Rotem Company (2021), "Hyundai Rotem Company" https://www.hyundai-rotem.co.kr/Eng (21.06.2021).

Indra (2021), "Indra" https://www.indracompany.com/en (26.06.2021).

İngiltere Savunma Bakanlığı (2021), "İngiltere Savunma Bakanlığı", https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence (13.07.2021).

İngiltere Ulusal İstatistik Ofisi (2021), "İngiltere Ulusal İstatistik Ofisi", https://www.ons.gov.uk/ (01.10.2021).

İspanya Savunma Bakanlığı (2021), "İspanya Savunma Bakanlığı", https://www.defensa.gob.es/ (18.09.2021).

İspanya Ulusal İstatistik Bürosu (2021), "İspanya Ulusal İstatistik Bürosu", https://www.ine.es/index.htm (19.10.2021).

İtalya Savunma Bakanlığı (2021), "İtalya Savunma Bakanlığı", https://www.difesa.it/ (14.09.2021).

İtalya Ulusal İstatistik Bürosu (2021), "İtalya Ulusal İstatistik Bürosu", https://www.istat.it/it/ (22.10.2021).

Jacobs (2021), "Jacobs" https://www.jacobs.com/ (15.09.2021).

Jeong, Gil-Young ve Shin, Sang (2019), "Analysis Of The Significance Of Factors For Enhancing Export Competitiveness Of Korea's Defense Industry Using The Ahp Technique", **Kore Uluslararası Ticaret Enstitüsü**, 15(3), 23-41.

Jin, Byoungho ve Moon, Hwy-Chang (2006), "The Diamond Approach To The Competitiveness Of Korea's Apparel İndustry", **Journal of Fashion Marketing and Management**, 10(2), 195-208.

Kaplan, Büşra (2021), **Savunma Sanayi İş Gücü Talebinin Niteliklerinin Tespiti**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi.

KBR (2021), "KBR" https://www.kbr.com/en (13.09.2021).

Kharub, Manjeet ve Sharma, Rajiv (2017), "Comparative Analyses Of Competitive Advantage Using Porter Diamond Model (The Case Of Msmes İn Himachal Pradesh)", **Competitiveness Review**, 27(2), 132-160.

Kincaid, Bonnie L. (2005), **Competıtıve Advantage Of Clusters Wıthın Lesser Developed Countrıes Of The South Pacıfıc: An Empırıcal Case Study Extendıng The Porter Diamond Model**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.

Koca, Ayşe (2018), **Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Savunma Sanayi Şirketlerine Ait Finansal Tabloların Türkiye Finansal Raporlama Standartları Bağlamında Analizleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi.

Koç, Özlem (2004), **Uluslararası savunma sanayi pazarında Türkiye**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Kore İstatistik (2021), "Kore İstatistik", http://www.kostat.go.kr/eng/ (12.11.2021).

Korea Aerospace Industries (2021), "Korea Aerospace Industries" https://www.koreaaero.com/en/ (03.10.2021).

Korkmaz, Goksel ve Topcu, Mustafa Kemal (2021), "Porter's Dıamond Model And The Competıtıveness Of The Turkısh Defense Industry", **Journal of Defense Resources Management**, 12(1), 41-74.

Kratos (2021), "Kratos" https://www.kratosdefense.com/ (22.06.2021).

L3Harris Technologies (2021), "L3Harris Technologies" https://www.l3harris.com/ (17.07.2021).

Leidos (2021), "Leidos" https://www.leidos.com/ (06.08.2021).

Leonardo (2021), "Leonardo" https://www.leonardocompany.com/en/home (25.07.2021).

İlhan Nas vd. (2011), "International ethnic entrepreneurship: Antecedents, outcomes and environmental context", **International Business Review**, 20(6), 614-626.

LIG Nex1 (2021), "LIG Nex1" https://www.lignex1.com/ (19.10.2021).

Lockheed Martin (2021), "Lockheed Martin" https://www.lockheedmartin.com/ (01.07.2021).

Luke, Hanabeth (2017), "Social resistance to coal seam gas development in the Northern Rivers region of Eastern Australia: Proposing a diamond model of social license to operate", **Land Use Policy**, 69: 266-280.

Lumen Technologies (2021), "Lumen Technologies" https://www.lumen.com/en-us/home.html (19.06.2021).

ManTech (2021), "ManTech" https://www.mantech.com/ (25.09.2021).

Maxar Technologies (2021), "Maxar Technologies" https://www.maxar.com/ (31.10.2021).

Meggitt (2021), "Meggitt" https://www.meggitt.com/ (10.11.2021).

Melrose Industries (2021), "Melrose Industries" https://www.melroseplc.net/ (13.10.2021).

Mercury Systems (2021), "Mercury Systems" https://www.mrcy.com/ (15.06.2021).

Meydan, C. Harun (2015), "Dünya Ordularında Yeniden Yapılanmanın Kaynakları Üzerine Bir İnceleme", **Güvenlik Stratejileri Dergisi**, 11(21), 1-39.

Mirze, S. Kadri (2018), **Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim**i, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Mitre (2021), "Mitre" https://www.mitre.org/ (12.11.2021).

Moog Inc. (2021), "Moog Inc." https://www.moog.com/ (27.10.2021).

Morgan, G. (2007), "National Business Systems Research: Progress and Prospects", **Scandinavian Journal of Management**, 22, 127-145.

Naval Group (2021), "Naval Group" https://www.naval-group.com/en (28.08.2021).

Navantia (2021), "Navantia" https://www.navantia.es/en/ (06.11.2021).

Northrop Grumman (2021), "Northrop Grumman" https://www.northropgrumman.com/ (07.07.2021).

OECD (2020), "Ekonomik Görünüm Raporu", https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-1_0d1d1e2e-en (15.12.2020).

OECD (2021), "Ekonomik Görünüm Raporu", https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2021/issue-1_edfbca02-en (22.08.2021).

Oksay, M. Serhan (1988), **NATO Üyesi olarak Türkiye'nin Savunma Politikaları ve Savunma Sanayi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Olcay, Mihraç (2011), **Bilecik Seramik Sektörünün Elmas Modeli ile Rekabet Analizi**", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi.

Oner, M. Atilla vd. (2001), "Assessment Of Turkish Industrial Base From A Military Systems Acquisition Perspective1", **Yapı Kredi Economic Review**, 12(1), 21-34.

Orru, Marco vd. (1991), **Organizational isomorphism in East Asia: Broadening The New Institutionalism**, Institue of Govermental Affairs, ABD.

Oshkosh Corporation (2021), "Oshkosh Corporation" https://www.oshkoshcorp.com/ (17.09.2021).

Özer, K. O. (2012), **Türk Turizm Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: Elmas Modeli ile Türkiye İspanya Karşılaştırılması**, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PAE (2021), "PAE" https://www.pae.com/ (14.11.2021).

Parsons Corporation (2021), "Parsons Corporation" https://www.parsons.com/ (29.09.2021).

Peraton (2021), "Peraton" https://www.peraton.com/ (23.06.2021).

Perspecta (2021), "Peraton" https://www.peraton.com/ready/ (05.09.2021).

Poindexter, Paula ve McCombs, Maxwell (2000), **Research in Mass Communication: A Practical Guide**, Macmillan.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations, **Harvard Business Review**.

QinetiQ (2021), "QinetiQ " https://www.qinetiq.com/ (21.10.2021).

Ragland, Leighann (2013), "China's Defense Electronics And Information Technology Industry", **SITC Research Briefs**.

Raytheon Technologies (2021), "Raytheon Technologies" https://www.rtx.com/ (03.07.2021).

Rheinmetall (2021), "Rheinmetall" https://www.rheinmetall.com/en/rheinmetall_ag/home.php (24.08.2021).

Rolls-Royce (2021), "Rolls-Royce" https://www.rolls-royce.com/products-and-services/defence.aspx (16.08.2021).

Rusya Federal Eyalet İstatistik Servisi (2021), "Rusya Federal Eyalet İstatistik Servisi", https://rosstat.gov.ru/ (13.09.2021).

Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı (2021), "Rusya Federasyonu Savunma Bakanlığı", https://mil.ru/ (12.10.2021).

Safran (2021), "Safran" https://www.safran-group.com/companies/safran-electronics-defense (18.08.2021).

SAIC (2021), "SAIC" https://www.saicmotor.com/ (03.09.2021).

Salman, Seda (2019), **Savunma Sanayi Ar-Ge Merkezlerinin Performanslarının Entropi Ve Aras Yöntemleri İle Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi.

Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü (2010), **Örgüt Kuramları**, İmge Kitapevi, Ankara.

Serco (2021), "Serco" https://www.serco.com/ (01.10.2021).

Sevinç, Sebile (2020), **Dünya'da ve Türkiye'de Savunma Sanayi ve Savunma Harcamalarının Makroekonomik Etkilerinin Ampirik Analizi: Türkiye Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Sezgin, Şennur ve Sezgin, Selami (2018), "Dünya'da ve Türkiye'de Savunma Sanayi: Genel Bir Bakış", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 5(12), 1-19.

SIPRI (2020), "SIPRI Databases", https://sipri.org/databases (04.05.2021).

Sierra Nevada Corporation (2021), "Sierra Nevada Corporation" https://www.sncorp.com/ (27.09.2021).

Silva, Diego Lopes da (2021), "Trends in World Military Expenditure 2020", **SIPRI Fact Sheet**.

Smith, Dan (2020), "Armaments, Disarmament and International Scurity", **SIPRI Yearbook Summary**.

Spirit AeroSystems (2021), "Spirit AeroSystems" https://www.spiritaero.com/ (25.06.2021).

STM Thinktech (2020a), "Covid-19 Krizinde Küresel Askeri Harcamaların Seyri", **STM ThinkTech,** https://thinktech.stm.com.tr/tr/covid-19un-jeopolitik-tehdit-ve-guvenlik-algisi-uzerindeki-etkileri (08.30.2020).

STM Thinktech (2020b), "Covid-19'un Jeopolitik, Tehdit ve Güvenlik Algısı Üzerindeki Etkileri", **STM ThinkTech**, https://thinktech.stm.com.tr/tr/covid-19un-jeopolitik-tehdit-ve-guvenlik-algisi-uzerindeki-etkileri (15.09.2021).

Suci, Mehmet (2015), "**Türk Savunma Sanayiinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Ulaşmasında Talep Koşullarının Etkisi ve Önemi**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri.

Şahin, Kader vd. (2011), "İş sistemlerinde ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında Yakınsama-Iraksama Tartışması: Makro ve Mikro Bakış Açısı, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(1).

Şen, Tahir (2021), "**Askeri Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Tactical Missiles Corporation (2021), "Tactical Missiles Corporation" http://eng.ktrv.ru/ (11.09.2021).

Tain, Nan vd. (2019), "Trends in World Military Expenditure", **SIPRI Fact Sheet**, 1-12.

Textron (2021), "Textron" https://www.textron.com/ (01.09.2021).

Thales (2021), "Thales" https://www.thalesgroup.com/en (31.07.2021).

Topal, Bahattin Gökhan (2019), **Türk Savunma Sanayiinin Kobi'lerin Gelişimine Etkisi: Kümelenme Örnekleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Toydemir, Mustafa (2017), **Competıtıveness Of Defense Industrıes: A Comparatıve Analysıs Of The Unıted States, Russıa, South Korea And Turkey**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

TransDigm (2021), "TransDigm" https://www.transdigm.com/ (23.09.2021).

Turkish Aerospace Industries (2021), "Turkish Aerospace Industries" https://www.tusas.com/en (25.10.2021).

Türkiye Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı (2021), "Türkiye Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı", https://www.msb.gov.tr/ (18.07.2021).

Türkiye İstatistik Kurumu (2021), "Türkiye İstatistik Kurumu", https://data.tuik.gov.tr/ (14.10.2021).

Ultra Electronics (2021), "Ultra Electronics" https://www.ultra.group/ (18.11.2021).

Unutulmaz, Zeynep (2021), "**Savunma Sanayi Sektöründe Kalite Belgelerinin Etkisinin Araştırılması**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.

Vectrus (2021), "Vectrus" https://www.vectrus.com/ (15.10.2021).

Viasat (2021), "Viasat" https://www.viasat.com/ (29.10.2021).

W. W. Powell ve P. J. Di Maggio (1991), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, (361-389), Chicago: The University of Chicago Press.

Weber, Robert P. (1990), **Basic Content Analysis**, Sage Publications, Thousand Oaks, Londra.

Wezeman, Pieter vd. (2021), "Trends in International Arms Transfers 2020", **SIPRI Fact Sheet**.

Whitley, Richard (1990), "Eastern Asian enterprise structures and the comparative analysis of forms of business organization", **Organization Studies**, 11(1): 47-74.

Whitley, Richard (1991), The social construction of business systems in East Asia, **Organization Studies**, 12(1): 1-28.

Whitley, Richard (1992), **European business systems: Firms and markets in their national contexts. London**, Sage Publications, Londra

Whitley, Richard (1994), "Dominant Forms of Economic Organizastion in Market Economies", **Organizastion Studies**, 15(2), 153-182.

Whitley, Richard (1999), **Divergent capitalism: he social structuring and change of business systems**, Oxford University Press, Newyork.

Whitley, Richard (2000), "The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market ecenomies, **Organization Studies**, 21(5), 855-886.

Woodward Inc. (2021), "Woodward Inc." https://www.woodward.com/home (17.06.2021).

Yalnız, Ömer (2021), "**Aviyonik Sistemlerin Yerli ve Milli Olarak Üretilmesinin/ Geliştirilmesinin Türk Savunma Sanayisine ve İhracatına Olan Katkılarının İncelenmesi: ASELSAN ile Sikorsky Arasındaki Aviyonik Sistem Anlaşmasının Bu Açıdan Değerlendirilmesi**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstinye Üniversitesi.

Yaslıkaya, Serdar (2019), **Savunma Sanayinde Millileşme ve Teknoloji Geliştirmede Üniversite Ve Teknokentlerin Katkısına Yönelik Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.

Yaşar, Halide Nur (2020), **Comparative Analysis Of Post-9/11 İndigenous Defense İndustry Policies, Transformation And Cooperation: Israel, India And Turkey**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.

Yazgan, A., ve Yiğit, S. (2013), Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 13(25), 421-445

Yılmaz, Emine Ö. (1996), **Türk-Amerikan İlişkilerinde Savunma Ve Ekonomik Alanda İşbirliğine İlişkin Andlaşma Seia**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Yiğit, Derya (2021), **Türkiye'de Savunma Sanayisinde Ar-Ge Çalışmalarının Tespiti**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi.

Yin, Robert (2014), **Case Study Research Design and Methods**, Sage Publications, Thousand Oaks.

Yüksel, Nurdan (2018), **A New Technology Foresıght Model and Its Applıcatıon in Turkısh Defense Industry for Aerospace Communıcatıon Technologıes of 2040**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

Zhao, Zhen-yu vd. (2011), " A Critical Analysis of The Photovoltaic Power İndustry in China – From Diamond Model to Gear Model", **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 15(9): 4963-4971.

ÖZGEÇMİŞ

2009 yılında Fatih İlköğretim Okulu'nu; 2013 yılında Fatih Sultan Mehmet Anadolu Lisesi'ni; 2018 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2019 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı'na başladı.

ÜÇÜNCÜ, bekâr olup, İngilizce bilmektedir.