



**MAKİNA VE KİMYA
ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI
2011-2015**



*Harp sanayi tesisatımızın, daha ziyade inkişaf
ve tevsi için alınan tedbirlerle devam edilmeli ve
endiüstrileşmede ordu ihtiyacı ayrıca göz önünde
tutulmalıdır.*

(01 Kasım 1937)

K. Atatürk

MİSYON

- *Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve güvenlik güçlerinin silah ve mühimmat ihtiyaçlarını azami yerli katkı ile düşük maliyetli ve kaliteli ürünlerle karşılamaktır.*

VİZYON

- *Silah ve mühimmat alanında teknoloji ve özgün ürün üreten, dünya pazarında da tanınan ve aranan bir kuruluş olmaktır.*

TEMEL DEĞERLER

- Kurum ilke olarak;
- Etkin, dinamik, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına sahip,
- İnsan odaklı,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliğini önemseyen,
- Eğitimi sürekli kılan,
- Ülke sanayisi ile entegre,
- Gizlilik ilkesine uyan,
- Çözüm üreten,
- Müşteri odaklı,
- Çevreye duyarlı,
- İşbirliğine açık,
- Sürekli yeniliğin peşinde,
- Kaliteden ödün vermeyen bir kuruluş olmayı benimsemiştir.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	i
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK ÇALIŞMALARI.....	ii

BİRİNCİ BÖLÜM DURUM ANALİZİ

1.1. KURUM TANITIMI.....	1
1.1.1. Tarihçe.....	1
1.1.1.1. Son Dönemde Kuruluş Yapısında Yapılan Önemli Değişiklikler.....	5
1.1.2. Kurumun Faaliyet Alanları, Görevleri ve Üretimleri.....	6
1.2. PAYDAŞ ANALİZİ.....	7
1.3. KURULUŞ İÇİ ANALİZ VE ÇEVRE ANALİZİ.....	9
1.3.1. İyapı Analizi.....	9
1.3.2. Çevre Analizi.....	11
1.3.2.1. Dünya Genelinde Savunma Sanayi Sektörünün Durumu.....	14
1.3.2.2. Savunma Sanayi Alanında Türkiye'deki Durum ve Gelişmeler.....	16
1.3.2.3. Savunma Sanayi Alanındaki Temel Eğilimler ve Kuruma Etkileri.....	17

İKİNCİ BÖLÜM KURUMUN GELECEĞE BAKIŞI

2.1. KURUMUN MİSYONU.....	20
2.2. KURUMUN VİZYONU.....	20
2.3. KURUMUN TEMEL İLKE VE DEĞERLERİ.....	20
2.4. KURUMUN STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERİ.....	21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MALİYETLENDİRME

3.1. 2011-2015 YILLARI STRATEJİK AMAÇLAR BAZINDA MALİYETLER.....	43
--	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM İZLEME VE DEĞERLENDİRME

4.1. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	49
-----------------------------------	----

EKLER

EK-1: MKE Kurumu Üretimleri.....	52
EK-2/a: Personel Mevcudu.....	56
EK-2/b: Personel Profili.....	57
EK-2/c: MKE Kurumu ve İşletme/Fabrika Müdürlükleri Personel Dağılımı.....	58
EK-2/d: MKE Kurumu ve İşletme/Fabrikalarının Memur-Sözleşmeli Personelinin Dağılımı.....	69
EK-2/e: MKE Kurumu 01/01/2003-31/12/2010 Dönemi Giren Çıkan Personel Tablosu.....	60
EK-3/a: MKE Kurumu Mali Durumu-Özet Bilançolar.....	61
EK-3/b: 2007, 2008, 2009 ve 2010 Yılları Fon Akım Tablosu.....	62
EK-3/c: 2010 Yılı Sermaye Değişim Tablosu.....	63
EK-3/d: 2007, 2008, 2009 ve 2010 Yılları Gelir ve Gider Tablosu.....	64
EK-4/a: Kurumun Paydaşları.....	65
EK-4/b: Paydaş Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	67
EK-4/c: GZFT Analizi.....	68
EK-5: Yatırım Programı İzleme Tablosu.....	69
EK-6: İhracat Takip Tablosu.....	70
EK-7: İnsan Kaynakları Yönetimi Takip Tablosu.....	71

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1 : 1960-2010 Dönemi Yatırımları.....	4
Tablo-2 : Önceliklendirilen ve Görüş Alınan Dış Paydaş Listesi	7
Tablo-3 : Önceliklendirilen ve Görüş Alınan İç Paydaş Listesi	7
Tablo-4 : İÇyapı Analizi Tablosu.....	11
Tablo-5 : Çevre Analizi Tablosu.....	13
Tablo-6 : Dünya Toplam Savunma Harcamalarındaki Değişmeler.....	15
Tablo-7 : Dünyada En Fazla Silah Satan Ülkeler ve Toplam Silah Satışındaki Payları	15
Tablo-8 : Hedef 1.1 Performans Takip Tablosu.....	23
Tablo-9 : Hedef 1.2 Performans Takip Tablosu.....	24
Tablo-10: Hedef 2.1 Performans Takip Tablosu.....	27
Tablo-11: Hedef 2.2 Performans Takip Tablosu.....	28
Tablo-12: Hedef 3.1 Performans Takip Tablosu.....	32
Tablo-13: Hedef 3.2 Performans Takip Tablosu.....	33
Tablo-14: Hedef 3.3 Performans Takip Tablosu.....	35
Tablo-15: Hedef 4.1 Performans Takip Tablosu.....	38
Tablo-16: Ciro Hedefleri.....	38
Tablo-17: Hedef 5.1 Performans Takip Tablosu.....	41
Tablo-18: Hedef 5.2.1 Performans Takip Tablosu.....	42
Tablo-19: Hedef 5.2.2 Performans Takip Tablosu.....	42
Tablo-20: Amaç 1 Maliyet Tablosu.....	43
Tablo-21: Amaç 2 Maliyet Tablosu.....	44
Tablo-22: Amaç 3 Maliyet Tablosu.....	45
Tablo-23: Amaç 4 Maliyet Tablosu.....	46
Tablo-24: Amaç 5 Maliyet Tablosu.....	47
Tablo-25: Hedefler İtibariyle Toplam Maliyet Tablosu.....	48
Tablo-26: Kaynak Tablosu.....	48

EK'TE YER ALAN TABLolar LİSTESİ

Tablo-27: MKE Kurumu Üretimleri.....	55
Tablo-28: Personel Mevcudu.....	56
Tablo-29: Personel Profili.....	57
Tablo-30: MKE Kurumu ve İşletme/Fabrika Müdürlükleri Personel Dağılımı.....	58
Tablo-31: MKE Kurumu ve İşletme/Fabrikalarının Memur-Sözleşmeli Personelinin Dağılımı.....	59
Tablo-32: MKE Kurumu 01/01/2003-31/12/2010 Dönemi Giren Çıkan Personel Tablosu.....	60
Tablo-33: MKE Kurumu Mali Durumu.....	61
Tablo-34: 2007, 2008, 2009 ve 2010 Yılları Fon Akım Tablosu.....	62
Tablo-35: 2010 Yılı Sermaye Değişim Tablosu.....	63
Tablo-36: 2007, 2008, 2009 ve 2010 Yılları Gelir ve Gider Tablosu.....	64
Tablo-37: Paydaş Listesi Tablosu.....	66
Tablo-38: Paydaş Görüşleri Tabloları.....	67
Tablo-39: GZFT Önceliklendirme Tablosu.....	68
Tablo-40: Yatırım Programı İzleme Tablosu.....	69
Tablo-41: İhracat Takip Tablosu.....	70
Tablo-42: İnsan Kaynakları Takip Tablosu	71

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EMCC	European Mentoring & Coaching Council
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KOBİ	Küçük ve Orta Boy (Ölçekli) İşletme
MKE Kurumu	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu
MSB	Milli Savunma Bakanlığı
OYTEP	On Yıllık Tedarik Programı
ÖİB	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
SHP	Stratejik Harekat Planı
SIPRI	Stockholm Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü (Stockholm International Peace Research Institute)
SPE	Stratejik Planlama Ekibi
SSM	Savunma Sanayii Müsteşarlığı
SSS	Savunma Sanayi Sektörü
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDP	Teknoloji Tedarik Planı
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu Stratejik Plan, Müsteşarlığımızca Dokuzuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzuna uygunluk kapsamında değerlendirilmiş ve 2011-2015 döneminde uygulamaya konulması uygun bulunmuştur.


Kemal MADENOĐLU
Devlet Planlama Teşkilatı
Müsteşarı



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

SUNUŞ

Değişik isim ve statüler altında 15. yüzyıl Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar inebilen tarihi bir geçmişe sahip olan Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (MKE), 550 yılı aşkın süredir ordumuza, dolayısıyla ülkemize başarıyla hizmet etmiştir. Bu köklü tarihinden kaynaklanan sorumluluğunun bilinci ile aynı hizmeti, bundan sonra da aynı inanç ve kararlılıkla sürdürmeyi kendisine bir borç bilmektedir.

Cumhuriyet döneminde özel sektörün gelişimine öncülük eden Kurum, özel sektörün gelişimi ile 2000’li yıllarla birlikte özel sektöre yönelik alanlardan çekilmiş, meşakkatli bir sektör olan savunma sanayine yönelerek asli görevine dönmüştür. Böylece bütün imkân ve kabiliyetini Türk Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yoğunlaştırabilmiştir. Bu amaçla başlatılan reorganizasyon ve modernizasyon faaliyetleri büyük ölçüde tamamlanmıştır.

Bakanlar Kurulu’nun 15 Ekim 2007 tarih ve 2007/12702 sayılı “Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı” ile; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ekli cetvelinde sayılmayan KİT’ler için de stratejik planlama uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.

Söz konusu Bakanlar Kurulu Kararına binaen başlatılan ve Kurumun kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasını sağlayacak, uzun vadeli amaç, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren “Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu 2011-2015 Stratejik Planı” tamamlanmıştır.

İç ve dış paydaşlarımızın etkin katılımıyla ortaya konan GZFT analizi çerçevesinde tespit edilen misyon, vizyon, temel ilke ve değerler, stratejik amaçlar ve hedefler, MKE Kurumu’nun uygulama dönemi boyunca izleyeceği yol haritasını göstermektedir. Bu yol haritası ile ortaya konan amaç ve hedeflere, çalışanlarımızın üstün gayretleri sonucu başarıyla ulaşacağımıza inancım tamdır.

Üç yıla yakın süredir yürütülen yoğun çalışmalarla ortaya konan bu planın hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışanlarımız başta olmak üzere katkılarından dolayı Genelkurmay Başkanlığımıza, Milli Savunma Bakanlığımıza, Kuvvet Komutanlıklarımıza, Devlet Planlama Teşkilatı, Hazine ve Savunma Sanayi Müsteşarlıklarımıza, Emniyet Genel Müdürlüğümüze, resmi ve sivil tedarikçilerimize müşterilerimize ve diğer tüm iç ve dış paydaşlarımıza şükranlarımı sunarım.

Stratejik Planda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşılması yolunda gösterilecek emek ve çaba için şimdiden MKE Kurumu çalışanlarına teşekkür eder, Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu 2011-2015 Stratejik Planının ülkemize, sektörümüze ve Kurumumuza hayırlı olmasını dilerim.

Ünal ÖNSİPAHİOĞLU
Yönetim Kurulu Başkanı
Genel Müdür



STRATEJİK PLAN HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Bakanlar Kurulu'nun 15 Ekim 2007 tarih ve 2007/12702 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının, 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı" ile stratejik planlama uygulaması, KİT'ler için de zorunlu hale getirilmiştir. Söz konusu kararın 25. maddesinde; *"Kamu teşebbüsleri 2009-2013 yılları arasını kapsayan 5 yıllık stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca hazırlanan Kılavuza uygun şekilde 15/7/2008 tarihine kadar hazırlayarak Hazine Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) ve ilgisine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığına (ÖİB) gönderirler. Söz konusu stratejik planlar hazırlanırken, Avrupa Birliğine üyelik kapsamında yapılan çalışmalar, Dokuzuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program ve Hükümet Programı göz önünde bulundurulacaktır. Kuruluşlar yıllık programlarını hazırlarken stratejik planların ilgili yıllık dilimlerini esas alacaklardır. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı stratejik planları gözden geçirecek ve Hazine Müsteşarlığının olumlu görüşü üzerine teşebbüslere geri bildirimde bulunacaktır. Teşebbüsler stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nın görüşleri doğrultusunda yenileyerek nihai hale getireceklerdir."* denilmektedir.

Adı geçen Kararnamenin "Usul ve Esaslar Genelgesi" başlıklı 29. maddesinde ise *"Bu Kararda belirtilen hükümlerin uygulanması amacıyla izlenecek usul ve esaslar ile istenecek bilgi ve belgelerin mahiyeti Hazine Müsteşarlığınca yayımlanacak genelge ile duyurulur."* hükmü yer almaktadır. Bu hüküm çerçevesinde Hazine Müsteşarlığı'nca yayınlanan "20/11/2007 tarih ve 50988 sayılı 2008 Yılı Genel Yatırım ve Finansman Programının Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Genelgesi"nin "Stratejik Planlar" başlıklı 29. maddesinde de *"Teşebbüsler 2009-2013 yılları arasını kapsayan 5 yıllık stratejik planlarını DPT tarafından hazırlanan Kılavuza uygun şekilde 15/07/2008 tarihine kadar hazırlayarak Müsteşarlık, DPT ve ilgisine göre ÖİB'ye göndereceklerdir."* denilmektedir.

Yukarıda yer alan Bakanlar Kurulu Kararnamesi ve bu Kararnameye bağlı olarak çıkarılan Hazine Müsteşarlığı Genelgesi hükümleri çerçevesinde "Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Stratejik Planı" hazırlıklarına başlanmıştır. Planlama çalışmalarının bir çalışma grubu tarafından yapılması benimsenmiş ve bu amaçla Kurum birimlerinin temsili, Kurum hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve Kurumun paydaşlarını tanıması gibi ölçütler dikkate alınarak Daire Başkanları seviyesinde bir Stratejik Planlama Ekibi (SPE) oluşturulmuştur. Yayınlanan bir genelgeyle hazırlık çalışmaları Kurum çalışanlarına duyurulmuştur.

SPE, yaptığı ilk toplantıda, DPT tarafından yayınlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"nu temel alarak bir çalışma takvimi belirlemiş ve bu takvim çerçevesinde ve söz konusu kılavuzu baz alarak çalışmalarını yürütmüştür.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Çalışmalarda ilk önce Kurumun mevcut durumu ortaya konmuş ve buradan hareketle geleceğe yönelik olarak ortaya konan çıkarsamalarda 98/11173 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenen “Savunma Sanayinin Genel Politikaları ve Stratejileri”, Türk Silahlı Kuvvetlerinin (TSK) “Stratejik Harekat Planı (SHP)”, “On Yıllık Tedarik Programı (OYTEP)” ve “Teknoloji Tedarik Planı (TDP)” ile Milli Savunma Bakanlığı (MSB), Genel Kurmay Başkanlığı ve Savunma Sanayii Müsteşarlığı (SSM) gibi kuruluşların strateji ve hedefleriyle Kurum stratejik planının uyumluluğunun sağlanmasına çalışılmıştır.

Ayrıca Dokuzuncu Kalkınma Planı çalışmaları kapsamında hazırlanan Savunma Sanayi İhtisas Komisyonu Raporu ve 2011-2013 Orta Vadeli Programı da çalışmalarda esas alınmıştır.

Geleceğe dönük çıkarımların gerçekçi olması açısından önemli bir yere sahip olan paydaş analizi için anket uygulaması yöntemi benimsenmiştir. Paydaş analizine yönelik, SPE tarafından oluşturulan anket formu, iç-dış paydaşlara gönderilmiştir. Paydaşlardan gelen anket cevapları konularına göre sınıflandırılmış ve bir rapor halinde çalışma grubuna sunulmuştur.

Anket sonuçlarından kuruluş içi analiz ve çevre analizinde yararlanıldığı gibi Kurum vizyonu, amaçları, hedefleri ve stratejisinin oluşturulmasında da bu anket sonuçları dikkate alınmıştır.

İç ve dış paydaşlardan gelen anket cevapları temel alınarak yapılan kuruluş içi analiz ve çevre analizi ile önem derecesine göre Kurum için “Genel”, “ARGE”, “İnsan Kaynakları”, “Finans”, “Pazarlama”, “Üretim” ve “Teknoloji-Altyapı” başlıkları altında güçlü yönler, zayıf yönler ortaya konmuş, ayrıca fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.

Yapılan durum analizi ve çevre analizi çerçevesinde Kurum için 5 stratejik amaç ve onlarla uyumlu 10 hedef belirlenmiştir.

Maliyetlendirme yapılırken önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılmış ve böylece bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılmıştır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılmıştır. Beş yıllık toplam sonucunda planın toplam tahmini maliyeti ortaya çıkmıştır.

Amaç ve hedeflere göre izleme ve değerlendirmede farklı yöntemler kullanılmıştır. Bazı amaç ve hedeflerin izleme ve değerlendirmesinin yıllık raporlar şeklinde yapılması kararlaştırılmışken, bazılarının da hazırlanacak yıllık tablolar şeklinde takibinin yapılmasına karar verilmiştir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

BİRİNCİ BÖLÜM DURUM ANALİZİ

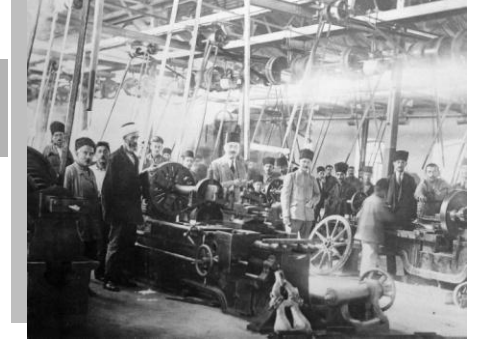
1.1. KURUM TANITIMI

1.1.1. Tarihçe

Türk savunma sanayinin temelini oluşturan MKE Kurumu, değişik isim ve statüler altında 15. yüzyıl Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar inebilen tarihi bir geçmişe sahiptir. Kurumun çekirdeğini, İstanbul'un fethinden sonra Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulan Top Dökümhanesi oluşturmaktadır. O zamanki adı "Top Asıthanesi" olan Tophane, faaliyetini Osmanlı İmparatorluğu'nun son yıllarına kadar sürdürmüştür.

Kurum;

- Tophane-i Amire Müşirliği, (1832)
- Tophane-i Amire Nazırlığı, (1908)
- İmalat-ı Harbiye Müdüriyeti Umumiyesi, (1909)
- Askeri Fabrikalar Umum Müdürlüğü, (1921)
- MKE Kurumu Genel Müdürlüğü (1950)



unvanları altında iktisadi ve ticari faaliyetlerini devam ettiren bir kuruluş olarak günümüze kadar gelmiştir.

17. yüzyıla kadar güçlü bir konumda olan Osmanlı Savunma Sanayi, 18. yüzyıldan itibaren Avrupa'daki teknolojik gelişmeleri takip edememiş, I. Dünya Savaşı sonrasında ise etkinliğini büyük ölçüde yitirmiştir.

Bu nedenle, Cumhuriyetin ilk yıllarında savunma sanayine ilişkin ciddi bir alt yapı yoktur. Bu alandaki tesisler, Kurtuluş Savaşı sırasında Ankara çevresinde, işgal altında bulunan İstanbul'dan imalathane ve tezgahların Anadolu'ya nakledilmesi ile oluşan küçük imalathanelerden ibarettir.



Savunma sanayinin, topyekun sanayileşmenin ve kalkınmanın önemli bir parçası olduğunun bilincinde olan Kurtuluş Savaşı'nı gerçekleştiren kadro, ilk planlı dönemde sanayileşmenin ve dolayısıyla savunma sanayinin devlet eliyle yönlendirilerek geliştirilmesini öngörmüştür. Bu kapsamda 1921 yılında "Askeri Fabrikalar Umum Müdürlüğü" kurulmuştur. Savunma sanayinin gelişmesi için Kırıkkale'de entegre bir silah sanayinin kurulması hususu, ilk kez İzmir İktisat Kongresi'nde ele alınmıştır.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Bu görüş ve kararlar doğrultusunda başlatılan çalışmalar sonucu;

- 1924'de Ankara'da Hafif Silah ve Top Tamir Atölyeleri, Fişek ve Marangoz Fabrikaları,
- 1928'de Kırıkkale'de Pirinç Fabrikası,
- 1928'de Kırıkkale'de Elektrik Makinaları Fabrikası,
- 1929'da Kırıkkale'de Mühimmat Fabrikası,
- 1931'de Ankara'da Kayaş Kapsül Fabrikası,
- 1931'de Kırıkkale'de Çelik Fabrikası,
- 1935'de Ankara'da Gaz Maskesi üretimi için Mamak Gaz Maske Fabrikası,
- 1936'da Kırıkkale'de Barut, Tüfek ve Top Fabrikaları,



kurulmuştur. Bu fabrikalar bugünkü MKE Kurumu'nun temelini oluşturmuştur.

Bu kapsamda sadece savunma sanayi alanında değil, sivil alanda da birçok ürünün ilk üretimi Kurum tesislerinde gerçekleştirilmiştir. Örneğin, 1950'li yıllarda MKE Kurumu tarafından üretilen tek motorlu UĞUR 44 ilk Türk Uçağı'dır. İlk demiryolu rayı haddeleme, ilk sac mamulleri ve pirinç malzeme, takım tezgahları, vasıflı çelik haddehanesi, pik ve sfero dökümhanesi, elektrik sayaçları, zirai mücadele aletleri, tekstil makineleri, dişli ve dişli kutusu imal tesisleri, çelik çekme boru, askeri pil imalatları da bu ilkler arasındadır



Askeri fabrikaları faal hale getirmek, nitelikli ürün veren, hem sivil hem de askeri sektöre hitap edecek bir yapıya kavuşturmak, TSK'nin ihtiyacını güvenli ve istikrarlı bir biçimde karşılamak, yüksek teknolojiye sahip, harp silah ve araçlarını yurt içinde üretmek ve bunun için alt yapı oluşturacak üretim tesislerini kurmak amacıyla, 08 Mart 1950 tarihli ve 5591 sayılı (mülga) kanunla sermayesinin tamamı devlet tarafından karşılanmak üzere **Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu** kurulmuştur.



Ancak II. Dünya Savaşı sonrasında oluşan çift kutuplu dünyada Türkiye'nin Kore Savaşını takiben 1952 yılında NATO ittifakına katılması ile başlayan ve özellikle Marshall Yardımları sonrası kısa sürede artış gösteren askeri yardımlar, savunma sanayinin gelişmesini durma noktasına getirmiştir. NATO'ya girişle birlikte 1952-1970 dönemi MSB Bütçeleri incelendiğinde de görüleceği üzere bu dönem öncesi toplam savunma harcamaları içinde, örneğin 1950 yılında % 79'lara kadar çıkan yurtiçi alımları, 1959 ve sonrası yıllarda % 3 seviyelerine kadar düşmüştür.¹ Bunun sonucunda da savunma sanayinin gelişmesi için sarf edilen çabalar yavaşlamış, askeri ürün üreten fabrikalar verimliliğini yitirmiştir.

¹ MSB ilgili yıllar bütçeleri



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Kurum, 1950'li yılların ortasından itibaren bu durumun getirdiği olumsuzlukları giderebilmek ve özel sektörün giremediği, güçlükle gelişen ve ekonomide darboğaz yaratan sanayi alanlarına da etkin bir müteşebbis olarak girmek gereğini duymuştur.

Böylece hem savunma sanayinin belirsizlikten kaynaklanan riskini bertaraf etmek, hem de yeni gelişen ülke sanayisine öncülük etmekle de kendini görevlendirmiş olan Kurum, (bu kapsamda; Türk Traktör Fabrikası, Trakmak, Tofaş Otomobil Fabrikası, Tofaş Oto Ticaret, Tügsaş, Nitromak vb. dev sanayi kuruluşlarının kurulmalarına büyük ortak olarak öncülük etmiştir.) sanayimiz için yetişmiş insan gücü ile bir okul, teknolojik gücü ile de bir ekol oluşturmuştur.

Kurumun özellikle 1960-2010 yılları arasında gerçekleştirdiği gerek yatırımları gerekse özel sektöre sermaye katılımları ile ülkemiz ekonomisine olan katkısı önemli boyutlara ulaşmıştır. Yapılan bu teknoloji yatırımları ile hem yeni ürünler kazanılmış, hem önemli döviz tasarrufu yapılmış, hem de ülkemiz savunma ve özel sektörüne öncülük edilmiştir.

Bu dönem içinde, bir bölümü daha sonra devre dışı kalsa da ülkemize yeni ürünler, teknolojiler kazandıran önemli yatırımlarımızdan bazıları aşağıda açıklanmıştır:

Üretiminden Vazgeçilen Ürünler ve Kapatılan Tesisler/Hatlar	Tesis/Hatların Durumu
• Takım Tezgahları Üretim Tesisi (1964),	Kapatıldı
• Elektrik Sayaçları Üretim Tesisi (1964),	Kapatıldı
• Pik ve Sfero Dökümhane Tesisi (1967),	Kapatıldı
• Vasıflı Çelik Haddehanesi, Bandaj Tesisi (1967),	Kapatıldı
• Dişli Üretim Tesisi (1967),	Kapatıldı
• Tekstil Makineleri Üretim Tesisi (1967),	Kapatıldı
• Pil Üretim Tesisi (1974),	Kapatıldı
• Çay Fabrikaları	Kapatıldı
• Zeytinyağı Makinesi	Kapatıldı
• Zeytin Yıkama ve Kırma Makineleri	Kapatıldı
• Çöp Kamyonları	Kapatıldı
• TCDD Tekerlek Bandajı	Kapatıldı
• Dikenli Tel Makineleri	Kapatıldı
• Galvanizli Teller	Kapatıldı
• Hava Kompresörleri	Kapatıldı
• Yol Bakım Greyderleri	Kapatıldı
• Greyder Şanzımanları	Kapatıldı
Faal Üretim Hatları;	Tesis/Hatların Durumu
• Pülverizatör	Kapatıldı
• Trolleybüs Teli	Kapatıldı
• Külçe Kurşun	Kapatıldı
• Kondens Borular	Kapatıldı



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

• Av Tüfekleri	Kapatıldı
• Çelik Çekme Boru Üretim Tesisi (1974),	Özelleştirildi
• Kontra Plak, Kontratabla ve Yonga Levha Üretim Tesisi (1980),	Özelleştirildi
• Yüksek Vasıflı Çelik Fabrikası (ASİL ÇELİK A.Ş.)	Özelleştirildi
• Traktör ve Traktör Motorları Fabrikası (TÜMOSAN A.Ş.)	Özelleştirildi
• Takım Tezgahları Fabrikası (TAKSAN A.Ş.)	Özelleştirildi
• G3 ve MG3 Otomatik Piyade Tüfeği Üretim Tesisi (1967),	Faal
• Roket Üretim Tesisi (1980),	Faal
• TNT Üretim Tesisi (1988-1998),	Faal
• 20 mm ve 35 mm Uçaksavar Top Üretim Tesisi (1986),	Faal
• 25 mm Mühimmat Üretimi Tesisi (2003),	Faal
• Tanksavar Füzesi Üretim Tesisi (2006),	Faal
• Küresel Barut Üretim Tesisi (2006),	Faal
• Topçu ve Havan Mermisi, Roket Harp Başlığı Üretim Pres Hatları (1984),	Faal
• Askeri ve Sivil Kapsül Üretim Hattı (1985),	Faal
• Tank Üstü Top Üretim Hattı (1985),	Faal
• MP-5 Makinalı Tabanca Üretim Hattı (1987),	Faal
• Dinamit Üretim Hattı (1987),	Faal
• Gaz Maskesi Üretim Hattı (1988),	Faal
• M483 A1 ICM Mühimmatı Üretim Hattı (1999),	Faal
• 5,56 mm Piyade Tüfeği Üretim Hattı (2001),	Faal
• Bomba Gövdesi Dövme Hattı (2002),	Faal
• Namlu Dövme ve İşleme Hattı (2004),	Faal
• 5,56 ve 7,62 mm Fişek Üretim Hattı (2005),	Faal
• 122 mm Topçu Roketi Üretim Hattı (2005),	Faal
• 155 mm 52 Kalibre Silah Üretim Hattı (2005),	Faal
• 155 mm 52 Kalibre Çekili Obüs Üretim Hattı (2008),	Faal
• 120 mm Silah Sistemi Üretim Hattı,	Faal
• 120 mm Tank Topu Mühimmat Üretim Hattı,	Faal
• 105 mm Silah Sistemi Hat,	Faal
• Chaff ve Flare Üretim Tesisi,	Yat. Devam Ediyor
• Sıvı Patlayıcı Üretim Tesisi,	Yat. Devam Ediyor
• Oleum Üretim Tesisi,	Yat. Devam Ediyor

Tablo-1: 1960-2010 Dönemi Yatırımları

24 Ocak 1980 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) ve hükümet tarafından alınan kararlar ile KİT politikasında köklü değişiklikler meydana gelmiştir. İthal ikameci sanayileşme yerine dışa açık sanayileşme stratejisi benimsenmiş, serbest piyasa kurallarının ekonomiye hakim kılınması hedeflenmiştir. Devletin ekonomideki ağırlığının hafifletilmesi, KİT'lerin serbest piyasa koşullarında özerk bir yapıda, verimlilik ve etkinlik esasına göre çalışmalarının sağlanması, dönemin politik hedefi olmuştur. 80'li ve özellikle 90'lı yıllar, kamu kesiminin küçültülmesi politikası çerçevesinde KİT'lerin imalat sanayinden çekilmesi, özelleştirilmesi veya kapatılması



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

politikalarının izlendiği bir dönem olmuştur. Kurum, 5591 sayılı özel kanunu kapsamında faaliyetlerini 1982 yılına kadar sürdürmüştür.

Kurumun özel kanunu, 105 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile bu tarihte yürürlükten kaldırılmış ve MKE Kurumu'nun da dahil olduğu KİT'leri tek bir mevzuat altında birleştirmeyi amaçlayan, 18/06/1984 tarihli 233 sayılı KHK yürürlüğe girmiştir.

1991 yılında Varşova Paketi'nin dağılması tehdit değerlendirmesini değiştirmiş, böylece TSK da bir yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Paralel bir şekilde gerçekleşen bu yapılanma sürecinde, askeri ihtiyaçlarda da önemli değişiklikler ve mevcut ürünlerdeki siparişlerde azalmalar olmuştur. Bu çerçevede Kurum, 1950 yılından beri ilgili Bakanlık olan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinden çıkarılarak, 2000 yılında MSB'nin ilgili kuruluşu haline getirilmiştir.

Bu gelişmelerin MKE Kurumu'na yansımaları da; Kurumun özel sektöre yönelik üretimlerinden vazgeçmesi ve tüm imkân ve yeteneğini TSK'nin ihtiyaçlarına yöneltmesi şeklinde olmuştur. Piyasaya dönük üretim yapan şirketler ya ÖİB'ye devredilmiş ya da kapatılmıştır.

Kurum halen;

- Merkez Teşkilatı
- 2 İşletme Müdürlüğü
- 10 Fabrika Müdürlüğü

ile faaliyetini sürdürmektedir.

Kurum büyük ölçüde tamamlanan yeniden yapılanma faaliyetleri sonucunda; etkin, dinamik ve verimli çalışmaları ile TSK'nin geleneksel silah ihtiyacının tamamını karşılamakta, artan kapasite ve imkânları ile de ülkemiz sanayisine katkıda bulunmaktadır.

1.1.1.1. Son Dönemde Kuruluş Yapısında Yapılan Önemli Değişiklikler

Kurumun faaliyetlerinin daha etkin, ekonomik ve verimli şekilde yürütülmesini, kaynakların daha iyi kullanılmasını, yönetimde kademe sayısının azaltılarak bürokratik iş ve işlemlerin hızlandırılmasını, modern işletmecilik anlayışına ve Toplam Kalite Yönetimi gereklerine uygun olarak faaliyetini yürütmesini sağlamak amacıyla başlatılan yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında son 5 yıl içinde yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir:

- 2003 yılında 12 bağlı ortaklık anonim şirket statüleri ve tüzel kişilikleri ortadan kaldırılarak fabrika/işletme statüsüne dönüştürülmüştür.
- Bağlı ortaklıklarda bulunan 84 yönetim ve denetim kurulu kadroları lağvedilmiş, kadro iptal ve ihdasları sonucunda 34'ü Genel Müdürlükte olmak üzere Kurum genelinde 390 kadro/pozisyon iptal edilmiştir.
- Benzer ve ortak amaçlı hizmetleri yürüten 3 Daire Başkanlığı, birleştirilerek, iş ve işlemler tek Daire Başkanlığı tarafından yürütülmeye başlanılmıştır.

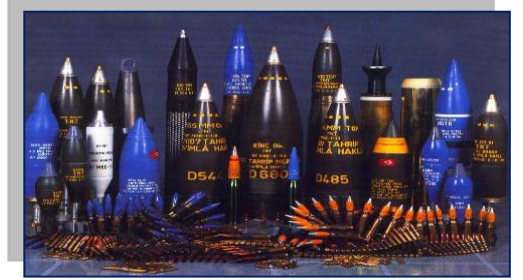


- Şube müdürlüklerinde de benzer uygulama ile bazı şube müdürlükleri birleştirilmiş, hizmetlerin; eşgüdümlü, sağlıklı ve bütünlük içerisinde yürütülmesi sağlanmıştır.

1.1.2. Kurumun Faaliyet Alanı, Görevleri ve Üretimleri

Kalkınma planları ve yıllık programlar çerçevesinde, imalat sanayi alanında, makina, teçhizat ve malzeme imalat kapasitelerini karlılık ve verimlilik esasları göz önüne alınarak, savunma ve sivil savunma ihtiyaçlarına göre planlama ve ekonomik bir şekilde üretmek ve pazarlamak amacı ile teşkil edilen Kurumun görevleri, temel olarak 3 ana başlık altında toplanabilir:

1. TSK ve güvenlik güçlerimizin her türlü silah, mühimmat, roket, pyroteknik malzeme, patlayıcı maddelerle benzerlerini ve askeri ihtiyaçlara yarayan araç ve gereçleri, makina ve sistemleri imal etmek veya ettirmek, tadil ve tamir etmek.
2. İmkânları ve kapasiteleri ölçüsünde piyasanın ihtiyacı olan çelik, pirinç, kapsül ve sivil patlayıcı gibi sivil üretimleri, makina, malzeme, tesisat, motorlu ve motorsuz araç ve gereç, alet ve yedeklerini ve benzerlerini imal etmek veya ettirmek, tadil, ıslah ve tamir etmek.
3. Resmi daire ve idareler, iktisadi devlet teşebbüsleri, müesseseler ve bağlı ortaklıklar, uluslararası ikili anlaşmalara giren kuruluş ve teşekkül'lerin hurdaya ayırdıkları her türlü maden, malzeme, araç ve gereçleri toplamak, değerlendirmek ve kullanmak.



MKE Kurumu, günün teknik ve ekonomik koşullarını göz önünde tutarak, dünya ve NATO Standartlarına uygun kalitede üretim yapmaktadır.



Kurumun ana üretimleri, kapasiteleri ile personele ve mali duruma ilişkin bilgileri kapsayan tablolar Ek-1-2-3'de detaylı olarak verilmiştir.





MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

1.2. PAYDAŞ ANALİZİ

MKE Kurumu sanayici kimlikli bir İktisadi Devlet Teşekkülü'dür. Bu statüsü sebebiyle tüm devlet kanun ve mevzuatına uyma zorunluluğu bulunmaktadır. Savunma sanayinde faaliyet gösteren üretici bir kuruluş olan Kurumun bu yapısı, strateji belirlemede özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Bu husus dikkate alındığında iç ve dış paydaşlardan gelen görüşlerin mevcut statü içinde veya mevcut statünün değiştirilmesi yönünde farklılıklar arz ettiği görülmektedir. Aynı şekilde, savunma tedarikinin de diğer kamu hizmetlerinden önemli farklılıkları ve kendine özgü dinamikleri bulunmaktadır. Bu farklılık ve dinamikler, Kurum tarafından yürütülen stratejik planlama çalışmalarında da belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Özellikle, paydaş ve müşterilerin tespiti çalışması sırasında, Kurum tarafından sunulan hizmetlerden yararlananlar ile bu hizmetlerden etkilenen kurum ve kuruluşlar, sunulan hizmetin niteliğine göre bazen paydaş, bazen müşteri olarak karşımıza çıkmıştır.

Kurum paydaş tablosu Ek 4/a'da sunulmuştur.

1.2.1. Önceliklendirilmiş Paydaş Listesi

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında katılımcılığın azami oranda sağlanmasını teminen, SPE tarafından iç ve dış paydaşlar arasında Kurum tarafından yürütülen faaliyetleri daha fazla etkileyenler ile faaliyetlerden etkilenenler ve yararlananların belirlenmesine yönelik bir önceliklendirme yapılmıştır. SPE tarafından yapılan bu tespit çalışması sonucunda; dış ve iç paydaş olarak önceliklendirilerek belirlenen birim ve görüş alınan kuruluşlar aşağıda listelenmiştir.

Genelkurmay Plan Prensipler Bşk.lığı Genelkurmay Lojistik Başkanlığı	Hazine Müsteşarlığı
MSB İç Tedarik D.Bşk.lığı MSB ARGE ve Teknoloji Dai.Bşk.lığı MSB Tek.Hiz.D.Bşk.lığı	Devlet Planlama Teşkilatı
Kara Kuvvetleri Komutanlığı Kara Kuvvetleri Lojistik Komutanlığı	Savunma Sanayi Müsteşarlığı
Hava Kuvvetleri Komutanlığı Hava Kuvvetleri Lojistik Komutanlığı	Emniyet Genel Müdürlüğü
Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Deniz Kuvvetleri Lojistik Başkanlığı	
Jandarma Genel Komutanlığı	

Tablo-2: Önceliklendirilen ve Görüş Alınan Dış Paydaş Listesi

Tüm Daire Başkanlıkları	Hukuk Müşavirliği
Tüm Fabrika/İşletme Müdürlükleri	Teftiş Kurulu Başkanlığı

Tablo-3: Önceliklendirilen ve Görüş Alınan İç Paydaş Listesi



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Öncelikle, SPE tarafından gerçekçi bir paydaş analizi yapılabilmesi için gerekli tüm başlıklar listelenmiştir. Bu başlıklar tespit ve beklentileri ifade edecek şekilde soru formuna dönüştürülmüştür. Bu kapsamda dış paydaşlara 12 adet, iç paydaşlara 22 adet olacak şekilde soru formatları gönderilmiş ve bu formatların farklı kademe ve birimlerde görev yapmakta olan kişilerce doldurulması talep edilmiştir. Soru formatlarında temel olarak Kurumun amacı, geleceği, iş yapış tarzı ile güçlü ve geliştirmeye açık yönleri sorulmuştur.

Sonuç olarak tüm paydaşlardan temin edilen görüşler listelenerek etki alanlarına göre ayrıştırılmıştır. Buna göre;

- 451 zayıf yan
- 216 güçlü yan
- 550 beklenti/öneri
- 26 tehdit fikri
- 9 fırsat fikri

ortaya konulmuştur.

Dış paydaşlara yönelik yapılan çalışmalara ait detay bilgiler Ek-4/c'de sunulmuştur.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

1.3. KURULUŞ İÇİ ANALİZ VE ÇEVRE ANALİZİ

GZFT Analizi

MKE Kurumunun performansını etkileyecek iç ve dış stratejik konuları belirlemek ve bunları yönetebilmek amacıyla gerçekleştirilen durum analizi çalışması kapsamında SPE tarafından GZFT Analizi yapılmıştır. Analize ilişkin ayrıntılar Ek-4/b'de sunulmuştur.

1.3.1. İçyapı Analizi

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
ARGE	ARGE
Özgün ürün tasarım ve geliştirme yeteneğinin olması	Büyük ölçüde yurt dışından teknoloji transferi yapılması ve teknolojilerin özümsememesi, pratik uygulama deneyimi yüksek olmakla birlikte teorik bilgi altyapısının yetersiz kalması
Kurumun ARGE yapmak için istekli davranışları ve bu yöndeki iradesinin devam etmesi	PAZARLAMA
PAZARLAMA	Bazı ürünlerdeki lisans problemi sebebiyle dış pazarda satış kısıtlaması olması,
Satış ve pazarlamaya sunduğu çoğu üründe yurt içinde tek üretici olması	Bazı ürünlerin teknolojik açıdan dünya standartlarının gerisinde olması
Yurt içinde yerleşmiş bir marka ve kalite imajının olması	Ürünlerinin satış maliyetinin yüksek oluşu sebebiyle yurt dışı piyasada rekabet etme şansının azlığı
TSK'nin doğrudan tedarikçisi konumunda bulunmasının Kurumun yurt dışında yaptığı faaliyetlere de referans olması	Geleneksel ürünlerle sınırlı kalınması
Yapılan yeni yatırımlar sonucunda hafif silah ve mühimmatında yurtdışı pazarlarda rekabet edebilmesi.	Kar marjının düşük olması
ÜRETİM	ÜRETİM
SSM tarafından yürütülen milli projelerde bilgi ve deneyim sahibi bir kuruluş olması sebebiyle ana ve alt yüklenici olarak görev alması	Tek müşteriye satışın getirdiği zorlukların bulunması (teknolojik alt yapı TSK ihtiyaçlarına göre belirlendiğinden sadece belirli bir ürüne yöneliktir. Bu doğrultuda tek müşterinin siparişi kadar üretim yapılabildiğinden atıl kapasite oluşmaktadır.)



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
Yerli silah ve mühimmatın sivil satışı konusunda devlet güvencesine haiz olması	Kurumun üretim maliyetlerinin yüksek olması
Yerli sanayiye öncülük etmesi	Kurumun yıllara sari sipariş alamaması sebebiyle üretim planlaması yapamaması
ISO ve AQAP kalite yönetim sistemleri gereklerini uygulayan, NATO ve uluslararası standartlarda üretim yapan ve kalite kültürüne sahip bir kuruluş olması	Kurumda yaşanan bazı işletmecilik sorunları (kârsız, verimsiz, hiç çalıştırılmayan tesisler vb.)
Kurumun üretim yeteneğinin yüksek olması, üretim alt yapısının spesifik ve güçlü olması, geleneksel silah ve mühimmat konusunda tecrübeli tek üretici ve tedarikçi olması, bu nedenlerle vazgeçilmez olması,	Mevcut bazı ürünlerle ilgili üretim yeteneğinin kaybı
Her zaman görev almaya hazır bir kuruluş olması	Kurumda verimliliğin vasat seviyede olması
Zengin tezgah altyapısı	TEKNOLOJİ-ALTYAPI
Askeri ve sivil ürünler üretebilen entegre bir kuruluş olması	Tesis altyapılarının kısmen eski olması
TEKNOLOJİ-ALTYAPI	Kısmen de olsa emek yoğun teknolojinin hala var olması
Son yıllarda modernizasyon çalışmalarına hız verilmesi	İNSAN KAYNAKLARI
Gelişmeye uygun tesis ve arazilerinin bulunması	Sorumlulukların fazla, yetkilerin sınırlı olması
İNSAN KAYNAKLARI	Personel motivasyonunun yeterli olmaması
Maddi hiçbir beklenti içinde olmayan, azim ve gayretle çalışan, yetişmiş, deneyimli ve özverili personele sahip olması	Çağdaş yönetim tekniklerinin kısmen kullanılamaması
Personelin iş güvencesinin olması	Sektördeki ücret sisteminin Kurum personeli aleyhine gelişmesi
GENEL	Yeni mühendis alımında ve yetiştirilmesi sonrasında Kurumun (özellikle ücret düşüklüğü nedeni ile) yetişmiş nitelikli personeli elinde tutamaması
Diğer kamu kuruluşlarına göre güncel siyasetten en az etkilenmesi	KİT sistemini düzenleyen mevzuattan kaynaklanan ücret ve diğer kısıtlayıcı düzenlemeler nedeniyle istenilen sayı ve nitelikte personel alımının yapılamaması



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
Köklü bir geçmişe sahip olması	İleriye yönelik insan kaynakları planlamasının sağlıklı yapılamaması ve uygulanamaması
Kurum kültürünün gelişmiş olması	Kurumda ödül ve ceza sisteminin sağlıklı uygulanamaması
Kurumun güvenilirliği	“Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelikten” kaynaklanan sınırlamaların olması
	Kurumda istihdam edilen personelin hizmet ve yaş ortalamasının yüksek oluşu dolayısıyla emekliliklerden kaynaklı bilgi ve beceri kaybı
	FİNANS
	Pazar - talep yetersizliği nedeniyle zaman zaman yaşanan finansman sıkıntısı

Tablo-4: İçyapı Analizi Tablosu

1.3.2. Çevre Analizi

FIRSATLAR	TEHDİTLER
Kamudan ucuza hurda temini	5201 sayılı Kanun ile Kurumun kendi faaliyet alanı içinde tek üretici olma niteliğinin kaybolması, ilgili yasa ile Kurumun mevcut üretimlerine ilişkin özel kuruluşlara üretim izni verilmesi halinde rekabet oluşması
Yurtdışı irtibatlarda devlet kuruluşu olmanın getirdiği avantajlar	Özel Teşebbüsün sivil ürün anlamındaki bazı üretim alanlarına ilgi duyması
Yurt içinde silah, mühimmat, roket ve patlayıcı madde üretim ve tasarımında köklü ve vazgeçilmez bir kuruluş olması ve bu nedenle yeni taleplerin ve projelerin Kuruma aktarılmasının sağlanması	4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na göre kamudaki müşterilerimizin Kurum faaliyet alanındaki alımlarını açık ihale ile yapması ve/veya yurt dışı ihaleler açması
Özellikle AB ülkelerindeki savunma sanayi firmalarının, yeni pazarlara açılmak için işbirliği taleplerinin Kuruma yoğun olarak gelmesi	Tedarik sistemindeki mevzuattan kaynaklanan sınırlamaların olması
Dünyadaki iç çatışmalar ve bölgesel savaşların geleneksel silah ihtiyacını artırması, bu alanda üretim yapan kuruluşların az olması, bunlara karşılık Kurumun geleneksel tipte üretim yapısına sahip olması	Kurumla benzer üretim yapan yurt dışı firmaların, Türkiye pazarında yer almak istemesi



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

FIRSATLAR	TEHDİTLER
Kurum, üniversite ve sanayi işbirliği bilincinin artmaya başlaması	Dünyadaki savunma harcamalarında genel bir düşüşün olması
Türk Savunma Sanayi Politikası ve Stratejisi Esasları'na ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı'nda, Silahlı Kuvvetlerin ihtiyaç duyduğu harp silah, araç, gereç ve mühimmatının mümkün olan azami ölçüde Türk Savunma Sanayi'nin imkân ve kabiliyetleri içinde üretilmesinin esas alınması	NATO ülkelerinden hibe şeklinde silah ve mühimmat alınması
Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ana sistem bazında ihtiyaçlarının, azami yerli katkı ile temin edilmesi isteği	Ülkemizde geleneksel savunma ürünlerine duyulan ihtiyacın azalması, böylece teknolojik kazanımların atıl kalabilmesi
TSK ve SSM'nin savunma sanayinin gelişimine destek ve öncülük etmesi	Yatırımı yapılan silah ve mühimmat için yatırım öncesinde belirtilen kapasiteye uygun sipariş alınamaması nedeniyle atıl kapasite yaratılması
Savunma sanayinin ihtiyaç duyacağı birçok alanda küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) faaliyet göstermeye başlaması	Üretim altyapısının değişen ihtiyaçlar sebebiyle hızlı bir şekilde atıl hale gelebilmesi
Üniversite ve araştırma kuruluşları dahil, ülkedeki bilgi birikiminin savunma sanayi projelerinde kullanılma potansiyelinin artması	Yurt dışı satışlar için devlet destekli uluslararası kredi sisteminin olmaması
NATO'ya yeni giren ve girecek olan ülkelerin NATO standartlarına uygun silah ve mühimmat satın alma potansiyeli olması	Sivil patlayıcı üretimi konusunda özel sektörün güçlü bir rakip olması
Uygun fiyatlı ve kaliteli, klasik ve modern silah ve mühimmat için dünyada önemli bir pazarın olması	TSK'nin stratejik konsept değişikliğinin önceden bilinmemesi
Büyük çaplı kaliteli çelik dövme malzemeye yurt içinde ihtiyaç duyuluyor olması	İhtiyaç makamlarının netleştirilmemiş ARGE'ye dayalı ancak kısa sürede yerine getirilmesi gibi isteklerde bulunabilmesi



FIRSATLAR	TEHDİTLER
Uluslararası konjonktürün Kurumun ihracat yapmasına uygun ortam yaratması	TSK tarafından, kısa, orta ve uzun vadeli ihtiyaçların sanayi ile paylaşımının eksikliği
	Ana müşteri olan TSK veya Güvenlik Güçleri'nin ihtiyaçlarının konjonktürel olarak hızlı değişim göstermesi, Kurumun bu değişikliklere, tabi olduğu mevzuatlardan dolayı cevap vermede hızlı davranamaması
	ARGE veya yatırım yoluyla kazanılan veya kazanılma aşamasında olan yeni ürünlere ilişkin talep değişiklikleri, belirsizlikler, dalgalanmalar ve vazgeçmeler (proje iptali veya sipariş iptalleri) nedeniyle yapılan harcamaların boşa gitmesi, iş gücü kaybı ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi olması
	Pazarlama faaliyetlerinde kamu kuruluşu olması nedeniyle (reklâm, birebir pazarlama, işbirliği, nitelikli insan kaynağı vs.) kısıtların olması
	Kurumun kamu kuruluşu olması nedeniyle sivil satışlarda piyasa koşullarına uygun finans ve satış politikası izlenememesi, alt yüklenicilerini her zaman ihale yoluyla belirlemek zorunda olması
	İşgücü ve personel teminindeki genel düzenlemelerin Kuruma da uygulanması, dolayısıyla nitelikli personel temininde ve Kurumda tutabilmede güçlüklerle karşılaşılması
	Ücretlendirme, sosyal haklar ve imkânlar yönünden genel düzenlemeye tabi olunması ve bu konularda diğer sanayici ve işletmeciler kurumların gerisinde kalınması
	Savunma sanayinin özel bir sanayi olması sebebiyle yeni alınan teknik personelin silah / mühimmat ve ilgili üretim yöntemleri konusunda deneyim kazanması için en az 7-8 yıla ihtiyaç olması

Tablo-5: Çevre Analizi Tablosu



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

1.3.2.1. Dünya Genelinde Savunma Sanayi Sektörünün Durumu

Savunma Sanayi Sektörü (SSS), gizlilik, üretim süreci, piyasaya giriş ve çıkışlar, talep, şeffaflık, teknolojik yenilik ve ARGE faaliyetlerinin sabit yatırımlardaki ağırlığı gibi birçok etken bakımından diğer sektörlerden ayrılır.

20/06/1998 tarihli ve 98/11173 sayılı Bakanlar Kurulu Kararında da belirtildiği üzere savunma sanayini diğer imalat sektörlerinden ayıran genel özellikler aşağıdadır:

- Devlet tek müşteridir.
- Yatırım ve tedarikte devlet politikaları önemlidir.
- Nitelikli personele ihtiyaç duyulur.
- Yüksek veya nitelikli teknolojilerin kullanımına dayanır.
- Yatırımlar oldukça pahalıdır ve kısa sürede atıl hale gelebilir.
- Ürünler emniyetli ve güvenilir olmalıdır;
- Ürünlerin birçok kritik özellikleri gizlilik kapsamındadır;
- Şirketler güçlü ve güvenilir olmalıdır;
- Ürünün ömür devri boyunca idamesi sağlanmalıdır.
- Ürünler çok hızlı değişime uğrar.

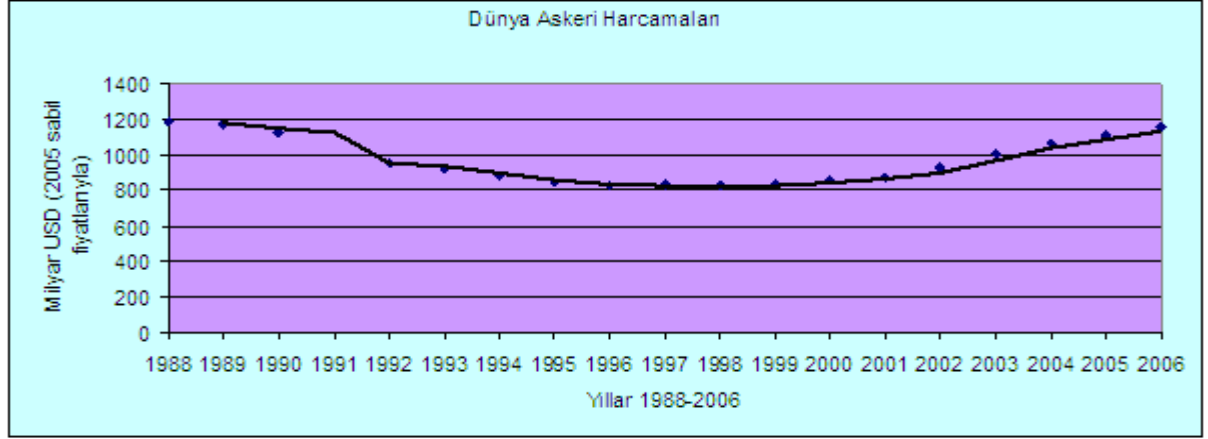
SSS son yıllarda önemli değişimler geçirmektedir. Sektörde daha önceleri geleneksel olarak ayrı ayrı üretilen ürünlerin yerine bunların bütünleştirilmesinden oluşan sistemler ön plana çıkmaktadır. Bu eğilim, doğal olarak gelecekte de ülkeleri geniş bir yelpazeyi oluşturan savunma amaçlı çok çeşitli ürünleri kendi kaynakları ile üretmek ve sürekli geliştirmek zorunda bırakacaktır. Sektördeki ürünlerin olgunlaşma döneminin giderek kışalmasına paralel olarak yenilik ve yaratıcılığa dayalı yeni teknolojilerin geliştirilmesi, dünyada rekabet edebilmenin bir ön koşulu haline gelmekte, ARGE faaliyetleri ve uzun dönemli yatırım politikalarının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Dünya genelinde ileri savunma silah sistemlerinin sabit maliyetleri, son dönemlerde ciddi bir artış kaydetmiştir. ARGE faaliyetlerinin sabit maliyetlerinin artması gelecekte de sürerse, geleneksel silahların yerine daha modern silahların üretimine geçemeyen ülkelerdeki savunma sektörünü zor durumda bırakacaktır. (European Mentoring & Coaching Council-EMCC, 2006). Dünya toplam savunma harcamalarının yıllara göre değişimi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015



Tabo-6: Dünya Toplam Savunma Harcamalarındaki Değişmeler (Kaynak: SIPRI, 2007.)

Gelişmiş ülkelerde savunma sanayi firmaları maliyetleri düşürmek amacı doğrultusunda ana faaliyetleriyle birlikte ikili kullanıma (yani hem sivil hem askeri amaca uygun-dual use), yönelik ürünlerin üretimine giderek daha çok ağırlık vermektedirler. Güvenliğe yönelik tehditlerde meydana gelen değişmeler, zaman içinde sivil hayatta da uygulama alanı bulan bilgi teknolojileri, biyoteknoloji ve nanoteknolojileri kapsayan faaliyetlerin gelişmesine de ön ayak olmaktadır. Böylece askeri ürün çalışmalarında geliştirilen bazı teknolojiler, sivil alanda da kullanılabilenmekte ya da tersi olabilmektedir.

İhracatçı ülkelerde savunma sanayinin kurulması oldukça gerilere gitmektedir. Öncelikle kendi ülkelerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bu firmalar, uzun dönemli ARGE ve yatırımlarının meyvelerini daha sonra diğer ülkelere ihracat yaparak elde etmişlerdir. Özetlemek gerekirse, savunma sanayi pazarında öne çıkan ülkeler Amerika Birleşik Devletleri (ABD), İngiltere, Fransa, Rusya, Çin, Almanya ve İsrail hâkim durumdadır. Aralarında Türkiye'nin bulunduğu diğer ülkelerin toplam payı sadece % 10 civarındadır (DPT, 2007).

İsveç Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü (SIPRI) tarafından hazırlanan 2010 yılı raporuna göre ; Çin dışında dünyanın en fazla silah üreten 100 firması, 2009 yılında toplam 401 milyar ABD doları tutarında silah satmıştır. Çin'in yer almadığı dünyanın en fazla silah üreten ülkeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Ülke	Milyon Dolar	Toplam satış %si
ABD	247.000	%61,5
Avrupa (*)	120.000	%30
Asya (**)	24.000	%8,5

(*) Avrupa listeye toplam 9 ülkeden 33 firmayla girdi. Bu ülkeler Almanya, İspanya, Finlandiya, Fransa, İtalya, Norveç, İngiltere, İsveç ve İsviçre'dir.

(**) Asya listeye Japonya (4 firma), Hindistan (3 firma), Güney Kore(2 firma), Singapur(1firma), İsrail (3 firma),Kuveyt(1 firma) ve Türkiye (1 firma) ile girmiştir.

Tablo-7: Dünyada En Fazla Silah Satan Ülkeler ve Toplam Silah Satışındaki Payları (Kaynak: SIPRI, 2009)



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

1.3.2.2. Savunma Sanayi Alanında Türkiye'deki Durum ve Gelişmeler²

Türk Savunma Sanayi'nin temeli Osmanlı İmparatorluğu'nun Yükselme Dönemi'ne kadar uzanmaktadır. Ancak, Osmanlı İmparatorluğu'nun daha sonraları teknoloji ve sanayileşme yarışında batılı ülkelerin gerisinde kalması sebebiyle Cumhuriyet Türkiye'si savunma sanayii alanındaki çalışma ve çabalarına sıfırdan başlamak zorunda kalmıştır. Karşılaşılan tüm iktisadi ve teknolojik olumsuzluklara rağmen, Cumhuriyet'in ilk yıllarında ulusal savunma sanayimizin temelini teşkil edecek nitelikte bazı yatırımlar yapılmış, başta MKE Kurumu olmak üzere, özellikle silah-mühimmat, elektronik ve havacılık sektörlerinde önemli girişimlerde bulunulmuştur.

Savunma ihtiyaçlarımızın karşılanmasında yabancı ülkelere bağımlı kalınmasının sakıncaları, 1963 ve 1967 yıllarındaki Kıbrıs buhranları ile fark edilmiştir. 1974 Kıbrıs Barış Harekâtı sonrasında ABD tarafından uygulanan silah ambargosu, TSK'nin milli imkânlarla teçhiz edilmesinin gerekliliğini ortaya koymuş ve ulusal savunma sanayimizin geliştirilmesine yönelik politikalar, toplumun her kesiminde genel kabul gören milli bir nitelik kazanmıştır.

Savunma bütçelerinin Gayri Safi Milli Hasılaya oranı dünya genelinde %3, Türkiye için %5'dir. Kişi başına savunma harcamasında dünya ortalaması 139 ABD Doları iken Türkiye'de bu rakam yaklaşık 130 ABD Doları, buna karşılık ABD'de 950 ABD Doları, Yunanistan'da ise 650 ABD Doları'dır. (NATO Statistics) Dünya genelinde savunma harcamalarının ortalama %30'unun teçhizat alımı olduğu görülmektedir. Türkiye için bu oran %50 civarındadır. (Vizyon 2023 Projesi Paneli TÜBİTAK)

Ülkemizin içinde bulunduğu güvenlik ortamı, güçlü ve caydırıcı bir silahlı kuvvetlere sahip olmayı ve bu caydırıcılığı her alanda destekleyebilecek yetkinlikte ulusal bir savunma sanayiini geliştirmeyi gerektirmektedir. Kısa ve orta vadede devam edeceğini değerlendirdiğimiz bu gereklilik, TSK ihtiyaçlarının azami seviyede ulusal sanayi eli ile karşılanmasını vazgeçilmez bir hedef olarak ortaya çıkarmaktadır. Bugün için TSK'nin ana sistem bazındaki ihtiyaçlarının önemli bir bölümü yurt dışı kaynaklardan karşılanmaktadır. Bu durumu tersine çevirmek için son yıllarda bu yönde çok önemli adımlar atılmıştır.

TSK'nin söz konusu modernizasyon ihtiyaçları için yıllık yaklaşık **4 Milyar ABD Dolarlık** bir harcama, MSB bütçesi ve Savunma Sanayii Destekleme Fonu kaynakları kullanılarak yapılmaktadır.

Türkiye'de son yıllarda SSM'nin TSK ile birlikte uygulamaya çalıştığı modeller çerçevesinde, savunma sistem tedariklerinde yerli ana yüklenici kullanılmaya başlanılmıştır. Ayrıca, bir projenin performans, zaman ve kaynak yönünden gerçekleştirilebilirliğini önceden tespit etmek ve daha sonra zaman ve kaynak israfını önlemek, ihtiyacın karşılanamamasından dolayı alınacak riski bertaraf etmek ve

² Dokuzuncu Kalkınma Planı Savunma Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporundan yararlanılmıştır.



uygulanabilir bir bütçe yapmak için gerekli olan “yapılabilirlik etütleri” de yaptırılmaya başlanmıştır.

Geçmişte ağırlıklı olarak üretim odaklı bir şekilde yapılan savunma sanayimiz, mühendislik ve tasarım alanındaki yeteneklerini geliştirme yönünde önemli bir mesafe kat etmiş bulunmaktadır. Bu çerçevede, geçtiğimiz dönemde birçok projenin ulusal tasarım ile gerçekleştirilmesine yönelik somut adımlar, TSK'nin de destekleri ile atılmıştır.

1.3.2.3. Savunma Sanayi Alanında Temel Eğilimler ve Kuruma Etkileri

ABD ile Avrupa Birliği (AB) ülkeleri arasındaki ticari rekabet, savunma sanayi alanında da ağırlığını hissettirmektedir. AB ülkeleri, aralarındaki savunma işbirliğini, kuvvet kullanımı, ortak tedarik ve savunma sanayinin yeniden yapılandırılması alanlarında daha ileriye götürmek için, kurumsal altyapıları oluşturmaktadırlar. AB'ye üyelik sürecine paralel olarak Türkiye'nin bu oluşumların dışında kalmaması önem taşımaktadır.

Özellikle savunma sanayileri gelişmiş ülkelerde sektör, devletlerin hem iç, hem de dış politikalarının önemli bir aracı olarak ele alınmakta ve uygulamalara bu hususlar ışığında yön verilmektedir. Bunun yanında ülkelerin silahlı kuvvetlerinin kullandıkları silah ve teçhizat kaynakları, o silahlı kuvvetlerin teşkilatlanmalarını da yakından etkilediğinden, bu durum, o ülkelerin dış politikalarını da etkilemekte ve siyasi tercihlerinde kaynak ülkelerle birlikte hareket etme konusunda ciddi rol oynayabilmektedir.

Bunların yanında, Türkiye'nin savunma sanayi sektörünü etkileyen uluslararası yükümlülükleri arasında en önemli unsurlardan biri olan, üyesi olduğumuz NATO ittifakı çerçevesinde TSK'ya kazandırılması gereken donanım, kabiliyet ve standartlardır. Bu doğrultuda milli bir savunma ve planlama ile NATO faaliyetlerinin uyumlu bir süreç içerisinde ele alınması ve bu kapsamdaki silahlanma çalışmalarının milli sanayinin azami payı olacak şekilde yönlendirilmesi gereği açıktır.

Diğer taraftan, ulusal savunma sanayinin geliştirilmesi gayretleri açısından bir diğer önemli husus AB üyelik sürecinin etkileri olacaktır. Devam eden müzakere sürecinde, sanayinin Avrupa firmaları ile birlikte çalışabilir ve aynı iç pazarda rekabet edebilir kapasiteye ulaştırılması hedefi istikametinde alınması gereken tedbirler, Avrupa'da savunma işbirliğinin geçmişten bugüne dinamikleri ve bu faaliyetlerin Türk Savunma Sanayi'ne etkileri üzerinde önemle durulması gereken diğer hususlar olmaktadır.

EMCC (2006)'ye göre, AB savunma sanayinde gelecekte aşağıdaki önemli gelişmelerin olması beklenmektedir:

Coğrafi koşullar: Üretim sürecinde bazı ürünlerin başka ülkelerde bulunan yabancı firmalarca üretilmesi ve bunun giderek yaygınlaşması beklenmektedir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Uluslararası koşullar: Savunma sanayindeki firmaların gelecekte daha fazla küresel tedarik zincirine olan bağlılıklarının artacağı ve üretimin geleneksel coğrafi bölgelerinin dışında gerçekleştirilmeye başlanacağı beklenmektedir.

Sivil alandaki teknolojik gelişmelerin savunma sanayine aktarılması: Şu anda zaten sivil alanda kullanılmak üzere geliştirilen bazı teknolojiler, savunma sanayinde de kullanılmaktadır. Gelecekte de sadece askeri amaçlarla geliştirilmeye çalışılan ve sadece savunma sanayince üzerinde çalışılan bazı gizli teknolojiler dışında genelde sivil amaçla geliştirilen teknolojilerin savunma sanayindeki kullanımlarının giderek artacağı beklenmektedir.

İşbirliği: Başta önemli silah sistemleri olmak üzere lisans, işbirliği ve müşterek yatırıma dayalı çeşitli üretim ilişkilerinin artacağı beklenmektedir.

İletişim teknolojileri: Faaliyetlerin yönetimi ve yönlendirmesinde iletişim ve kontrol teknolojilerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Sektöre giriş engelleri: Savunma sanayi piyasasının doğası ve hükümetlerin bu konudaki isteksizlikleri nedeniyle sektördeki sınırlandırmalar devam edecektir.

Sektörden çıkış engelleri: Bu sınırlandırmalar, hükümetlerin etkisi nedeniyle devam edecektir.

Talep koşulları: Başta AB olmak üzere askeri harcamalarının artacağı beklenmemektedir.

AB'deki bu gelişmeler ve beklentilere karşılık ülkemizde dolayısı ile Kurumun içinde bulunduğu silah/mühimmat sektöründe de benzer gelişmeler olmaya başlamış olup özellikle işbirliği, uluslar arası tedarik bağımlılığına ve savunma sanayi harcamalarında daralmaların artacağı tahmin edilmektedir.

Öte yandan, Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra, dünya savunma pazarı ile entegre olmaya çalışan Türkî Cumhuriyetler ile başta Kafkas ve Balkan Devletleri olmak üzere diğer eski demir perde ülkeleri mevcut altyapılarını NATO standartlarına uygun hale getirme faaliyetlerine başlamışlardır. Bu durum, Türkiye ile Türkî Cumhuriyetler ve diğer devletler arasında yeni işbirliği imkânları vermektedir. Bu gelişmenin ise özelde Kurumun içinde bulunduğu geleneksel tip silah ve mühimmat pazarını genelde ise sektörün canlanmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Ülkemiz savunma sanayi faaliyetlerini düzenlemek üzere 3238 sayılı kanun ile kurulan SSM gerçekleştirdiği projeler ve uygulanan üretim modelleri sayesinde özellikle son 20 yılda önemli bir altyapı tesis edilmiş ve önemli sonuçlar alınmıştır.

3238 Sayılı Kanun ile tesis edilen bu modelin etkinliğinin artırılarak devamının sağlanması durumunda, özelde yerli savunma sanayinin, genelde ise ülke sanayinin gelişimi açısından önemli getirilerin elde edilebileceği, gerekli mekanizmaların oluşturulması ile yurt dışında rekabet edebilir, ihracat potansiyeli olan bir savunma sanayinin tesisinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Tüm bu anlayışla ilk imzaları 2008 , 2009 ve 2010 yılları içinde atılan ALTAY Milli Tank, tarihimizde ilk defa % 100 Türk Malı olarak üretilecek olan Modern Piyade Tüfeği ve Modern Makinalı Tüfek Projeleri, 105 mm Hafifletilmiş Obüs ile Duyarsız Patlayıcı gibi Projeler ile Türk Tipi Geleneksel Silah ve Mühimmat Projeleri önümüzdeki 5 yıllık sürecin önemli faaliyetleri olacaktır. Savunma sanayinde yürütülen faaliyetlerin sivil alanda da kullanımının sağladığı ikili kullanım (sivil-askeri) sayesinde, (Örneğin TCDD'nin ihtiyacı olan Monoblok Teker Üretimi Projesi ile Namlu Çeliği Üretim Hattı Modernizasyonu gibi) savunma üretimi de ekonomik boyutlara ulaşacaktır. Çift kullanım ile ulusal sanayimizin teknolojisi de yeni yetenekler kazanacak dolayısıyla ulusal rekabet gücümüze ciddi katkılar sağlanacaktır.

Patlayıcı ve mühimmat sektöründe ise talebin çok yüksek miktarda olmaması nedeniyle tüm kimyasalların yurt içinde üretilmesi ekonomik olmamaktadır. Özellikle stratejik öneme sahip, bulunması veya taşınması ve depolanması zor olan ürünlerin yurt içinde üretilmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Buna karşılık kullanım miktarı az olan, stratejik olmayan ve ithali kolay ürünlerde ise yerlileştirme çalışmaları yapmanın ülke ve Kurum kaynaklarının en uygun şekilde kullanımı açısından uygun görülmemektedir.



İKİNCİ BÖLÜM **KURUMUN GELECEĞE BAKIŞI**

2.1. KURUMUN MİSYONU

Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve güvenlik güçlerinin silah ve mühimmat ihtiyaçlarını azami yerli katkı ile düşük maliyetli ve kaliteli ürünlerle karşılamaktır.

2.2. KURUMUN VİZYONU

Silah ve mühimmat alanında teknoloji ve özgün ürün üreten, dünya pazarında da tanınan ve aranan bir kuruluş olmaktır.

2.3. KURUMUN TEMEL İLKE VE DEĞERLERİ

Kurum ilke olarak;

- Etkin, dinamik, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına sahip,
- İnsan odaklı,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliğini önemseyen,
- Eğitimi sürekli kılan,
- Ülke sanayisi ile entegre,
- Gizlilik ilkesine uyan,
- Çözüm üreten,
- Müşteri odaklı,
- Çevreye duyarlı,
- İşbirliğine açık,
- Sürekli yeniliğin peşinde,
- Kaliteden ödün vermeyen

bir kuruluş olmayı benimsemiştir.



2.4. KURUMUN STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERİ

Stratejik Alan 1- Üretim Yönetimi

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın 204. maddesindeki; "Savunma sanayinin ülke sanayisi ile bütünleşmesi ve yerli girdi payının artırılması yönünde çalışmalar yapılmıştır. Ancak, savunma sanayi ürünlerinde büyük ölçüde dışa bağımlılık devam etmektedir." şeklindeki tespit çerçevesinde sektörde dışa bağımlılığı azaltacak bir yapılanma öngörülmüştür.

Bu yapılanma şekli de Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın 532. maddesinde "Savunma sanayinde; ihtiyaçları güvenli ve istikrarlı bir biçimde milli imkânlarla karşılamak üzere rekabetçi, kendine yeten, esnek, ülke sanayisi ile bütünleşmiş, ortak üretim-tasarım ve ARGE alanlarında uluslar arası işbirliği çalışmalarına etkin katılım sağlayan bir yapıda üretimin geliştirilmesi ve bunun için gerekli altyapı ile teknolojik ve yönetsel kabiliyetlerin kazanılması temel hedeftir." şeklinde ifade edilmiştir.

Kurumun ana hedefi de bu doğrultuda olup yine Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın 533. maddesinde yer alan "Ulusal savunma sanayini geliştirmek amacıyla, mevcut altyapıdan ve teknoloji yeteneğinden azami faydalanan, verimliliği, ARGE'ye dayalı tedariki, yurt içi teknoloji ve kabiliyet edinimini esas alan bir sistem ve mevzuat oluşturulacaktır." hükmü yer almaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda;

STRATEJİK AMAÇ-1	Kurumun faaliyet alanına giren ve Türk Silahlı Kuvvetleri ile güvenlik güçlerinin ihtiyaç duyduğu, gelecek yıllarda ihtiyaç duyacağı modern silah ve mühimmatın azami oranda yurtiçi sanayisi ile birlikte üretilmesi,
HEDEF-1.1	Kurumun %70 olan yerli üretim oranının %90'a çıkartılması için girdilerin yerlileştirme çalışmasına ağırlık verilecektir.
HEDEF-1.2	Kurumun %40 yurtiçi sanayi kullanım oranı %70 düzeyine yükseltilecek, bu kapsamda 785 olan tedarikçi firma sayısı 1000'in üstüne çıkartılacaktır.

Stratejik Yol Haritası

Savunma sanayinde üretimler, seri üretim şeklinde olmayıp siparişe dayalı olarak yapılabilmektedir. Bu durum da üretimde sürekliliği oldukça olumsuz etkilemektedir. Gerek kullanıcı makam ihtiyaçlarının değişmesi, gerekse teknolojik yenilikler nedeni ile 1-2 yıl verilen sipariş, daha sonra verilmemektedir.

Bu gerçeğin ışığı altında sektörde yan sanayi oluşturmak son derece zor olmaktadır. Çünkü yan sanayicilerin savunma sanayi sektöründe faaliyet gösterebilmeleri için bir dizi izin almaları, kalite belgelerine sahip olmaları (ISO, AQAP, Tesis Güvenlik Belgesi vb.) ve pahalı yatırımlar yapmaları gerekmekte, yapılan pahalı yatırımların geri dönüşü ise çok uzun sürede olabilmektedir. Bunlara rağmen özellikle makine imalat alanında çok önemli mesafeler kat eden Kurum, gerek yasal mevzuat, gerek bürokratik, gerekse mali konularda mevcut olumsuzlukları ortadan kaldıracak girişimlerini artırarak sürdürecektir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Bu kapsamda Kurum, MSB ve SSM'nin de büyük desteği ile hem ithal ürünlerin yerlileştirilmesi çalışmalarında, hem de yan sanayi firmalarının savunma sanayi sektörü içinde çoğalması çalışmalarında aktif rol üstlenecektir.

Hedef 1.1: Kurumun %70 olan yerli üretim oranının %90'a çıkartılması için girdilerin yerlileştirme çalışmasına ağırlık verilecektir.

Açıklamalar

Silah ve mühimmat üretiminde stoka yönelik seri üretim değil siparişe dayalı üretim yapıldığından, ana müşteri olan MSB'nin siparişlerinin azalıp çoğalmasına bağlı olarak yıllar itibari ile yan sanayi kullanım oranı da değişebilecektir.

Buna rağmen TSK ve güvenlik güçlerinin ihtiyaç duyduğu ve gelecek yıllarda da ihtiyaç duyacağı modern silah ve mühimmat projeleri, yurtiçi sanayi imkânları azami oranda kullanılarak, hali hazırda yaklaşık % 70 olan yerli üretim miktarı, her yıl en az %3 artırılarak, % 90 seviyesine çıkartılacaktır.

MKE Kurumu'nun imkânları yanında yan sanayi yoğun olarak kullanılarak ithal edilen hammadde, mamul ve yarı mamulden her yıl % 2-3 oranı olmak üzere asgari % 10'u yerlileştirilecektir.

Ancak teknoloji transferi kapsamında sözleşme yapılan firmalar, lisans süresince kritik bazı malzeme/parçaların tedarikinin kendilerinden yapılmasını sözleşme şartı olarak koymaktadır. Bu durum hedefin gerçekleşmesini etkileyebilir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Fabrikalarımızdaki başta ARGE Müdürlükleri olmak üzere, Mühendislik Hizmetleri ve Üretim Müdürlüklerindeki teknik kadro güçlendirilecektir.
- Yurt dışından temin edilen malzeme, aksam ve sistemlerinin yurt içinde üretilebilmesi için ürün üzerinde daha yoğun ÜRGE çalışmaları yapılacaktır.
- İthal edilen malzeme, aksam ve sistemlerin yurt içinden tedarik edilebilecek bir alt yapı oluşturulması için sanayi firmaları ile yakın ilişki içinde olunacaktır.
- Ülkemiz imkân ve yetenekleri belirlenecek böylece iş kollarına göre sanayi haritası çıkarılacaktır.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 1	Kurumun faaliyet alanına giren ve Türk Silahlı Kuvvetleri ile güvenlik güçlerinin ihtiyaç duyduğu, gelecek yıllarda ihtiyaç duyacağı modern silah ve mühimmatın azami oranda yurtiçi sanayisi ile birlikte üretilmesi,		
Hedef 1.1	Kurumun %70 olan yerli üretim oranının %90'a çıkartılması için girdilerin yerileştirme çalışmasına ağırlık verilecektir.		
Performans Göstergesi (Yıllar)	Hedef %	Gerçekleşme %	Gerçekleşme Oranı (%)
Mevcut Durum (2010)	70	70	100
2011	73		
2012	77		
2013	81		
2014	85		
2015	90		

Tablo-8: Hedef 1.1 Performans Takip Tablosu

Hedef 1.2: Kurumun %40 olan yurtiçi sanayi kullanım oranı %70 düzeyine yükseltilecek, bu kapsamda 785 olan tedarikçi firma sayısı 1000'in üstüne çıkartılacaktır.

Açıklamalar

İşçi sayısı her yıl itibari ile % 2 seviyesinde azalacak olup, azalan miktarın %10'u kadar yeni işçi alımları ile işyerlerimiz desteklenecektir. Azalacak bu %2'lik iş gücü yurt içi sanayi ile karşılanacaktır. Böylece halen %40'lar seviyesinde olan yan sanayi kullanım oranı %70'lere, 785 olan yan sanayi firma sayısı da 1000 firmanın üzerine çıkarılacaktır. Yurt içi sanayi kullanım oranının yükseltilmesi ile ürün maliyetlerinin de her yıl için % 3-5 oranında azalması beklenmektedir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Yurt içindeki savunma sanayi firmaları ve KOBİ'lerden azami fayda sağlanacaktır.
- MKE Kurumunun işçi sayısı emeklilik, istifa gibi etkenlerle her yıl % 2 seviyesinde azalmaktadır. Azalan işgücü, her yıl yayımlanan Genel Yatırım ve Finansman Kararnameleri çerçevesinde azalan işgücünün % 10'u kadarının Endüstri Meslek, Meslek Yüksek Okulu mezunu nitelikli işçiler ile desteklenecektir. Kalan eksik iş gücü ise başta KOBİ'ler olmak üzere yurt içi sanayi ile karşılanacaktır. Böylece gerek zaman, gerek sabit yatırım maliyeti gerekse işçilik maliyetlerinden kaynaklanan tasarruflar, ürün maliyetinde





MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

% 3-5 oranında azalma sağlayacaktır.

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 1	Kurumun faaliyet alanına giren ve Türk Silahlı Kuvvetleri ile güvenlik güçlerinin ihtiyaç duyduğu, gelecek yıllarda ihtiyaç duyacağı modern silah ve mühimmatın azami oranda yurtiçi sanayisi ile birlikte üretilmesi,		
Hedef 1.2	Kurumun %40 yurtiçi sanayi kullanım oranı %70 düzeyine yükseltilecek, bu kapsamda 785 olan tedarikçi firma sayısı 1000'in üstüne çıkartılacaktır.		
Performans Göstergesi (Yıllar)	Hedef %	Gerçekleşme %	Gerçekleşme Oranı (%)
Mevcut Durum (2010)	40	40	100
2011	44		
2012	50		
2013	56		
2014	63		
2015	70		

Tablo-9: Hedef 1.2 Performans Takip Tablosu



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Stratejik Alan 2- Yatırım Yönetimi

Ülkemiz savunma sanayi sektörü, üretim teknolojisinin yurt dışından sağlanması nedeniyle ağırlıklı olarak dışa bağımlı konumdadır. Dışa bağımlılığın getirdiği güçlüklerden birisi de yüksek yatırım maliyetidir. Bu maliyet doğrudan ürün maliyetine yansımakta ve ürünlerin satış fiyatını yukarı yönde olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan dünya savunma sanayi sektöründe fiyatlar çok rekabetçi olduğundan mevcut ürünleri ihraç edebilmek için fiyatların rekabetçi seviyede tutulması önem kazanmaktadır.

Mevcut tesislerin ekonomik ömrünü uzatmak, verimliliğini artırmak ve ürünlerin kalitesini yükseltmek üzere yapılacak olan modernizasyon yatırımları, tüm faydalarının yanı sıra ürün maliyetlerini aşağı yönde olumlu olarak etkileyen yatırımlardır.

Sektörde, özellikle patlayıcıların ve patlayıcı içeren ürünlerin daha uzun süre depolanabilmesi, kullanım ömrünün uzatılması, performansının yükseltilmesi ve güvenli taşıma ve kullanma olanaklarının artırılması gibi amaçlarla bu tip ürünlerin teknik özellikleri geliştirilmektedir. Bu şekilde geliştirilen ürünler, bir yandan savunma gücünü artırırken diğer yandan da ürünün stoklama ve kullanma maliyetlerini aşağı çekmekte ve yavaş yavaş klasik ürünlerin yerini almaktadır.

Diğer yandan, dünyada talep gören yeni ürün çeşitleri ile katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi, karlılığın ve pazar payının artırılması yönünden gereklidir.

STRATEJİK AMAÇ-2	Yeni yatırımlar savunma sanayine odaklanacak, çevre dostu ve güncel teknoloji içerecek, rekabet gücünü artıracak, katma değeri yüksek ürünlere yönelik olacaktır.
HEDEF-2.1	Kuruma katma değeri yüksek yeni ürün ile üretim yeteneği kazandıracak yatırım projeleri gerçekleştirmek.
HEDEF-2.2	Eskiyen tesisleri yenilemek, mevcut tesislerin verimliliğini ve kapasitesini arttırmak, mevcut ürünlerin kalitesini arttırıp maliyetini düşürmek üzere tevsi, modernizasyon ve yenileme yatırımları gerçekleştirmek.

Stratejik Yol Haritası

Savunma sanayinin doğal yapısı gereği, savunma ürünlerinin tasarlanması, endüstrileşmesi ve üretilmesi aşamalarında teknolojilerin sınırları zorlanmakta, hatta mevcudu olmayan yeni teknolojiler ortaya konmaktadır.

Bu zorunluluk da pahalı yatırımlar gerektirmektedir. Teknolojideki hızlı değişim ise bu pahalı yatırımları bir anda atıl hale getirebilmektedir. Bu doğal gereklilik ve değişim ise ülke bütçelerine çok ciddi yük getirmektedir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

İşte bu yükü bir nebze azaltmak, ülkemizin kıt kaynaklarını en uygun kullanmak için MKE Kurumu genel yatırım stratejisi yol haritası olarak aşağıdaki hususlara ağırlık verecektir:

- Teknoloji seçiminde hem günceli yakalamak hem de hızlı değişimlere kolaylıkla uyum sağlanabilecek teknolojilere yönelinecektir.
- Gerek yatırım maliyetlerini, gerekse ürün maliyetlerini aşağı çekebilmek için imkânlar elverdiği ölçüde ürün yelpazesini genişletecek, çift kullanımlı teknolojilere yönelik yatırımlara ağırlık verilecektir.
- Yurt içi rekabet yerine uluslar arası rekabet gücümüzü artıracak ürünlere yapılacak yatırımlar göz önünde tutulacaktır.
- Mevcut tesisler yeni ve modern makine teçhizatlarla modernize edilecektir.
- Yeni yatırımlarda ekonomiklik ön planda tutulacaktır.

Hedef 2.1: Kuruma katma değeri yüksek yeni ürün ile üretim yeteneği kazandıracak yatırım projeleri gerçekleştirmek.

Açıklamalar

Kurumun zayıf yönleri arasında sayılan “Geleneksel ürünlerle sınırlı kalınması” ile tehditler arasında sayılan “Ülkemizde geleneksel ürünlere duyulan ihtiyacın azalması, böylece teknolojik kazanımların atıl kalabilmesi”, “Üretim alt yapısının değişen ihtiyaçlar sebebiyle hızlı bir şekilde atıl hale gelebilmesi” sıkıntılarını aşmak ve güçlü yanlar arasında sayılan “Askeri ve sivil ürünler üretebilen bütünleşmiş bir kuruluş olması”, fırsatlar arasında sayılan “Üniversite ve araştırma kuruluşları dahil ülkedeki bilgi birikiminin savunma sanayi projelerinde kullanılma potansiyelinin artması”, “Uygun fiyatlı ve kaliteli, klasik ve modern silah ve mühimmat için dünyada önemli bir pazarın olması”, “Büyük çaplı kaliteli çelik dövme malzemeye yurt içinde ihtiyaç duyuluyor olması” olanağından yararlanmak üzere Kuruma katma değeri yüksek yeni ürün ile üretim yeteneği kazandıracak yatırım projeleri geliştirilecektir.



Hedefe Yönelik Stratejiler

Amaçlanan ürünün üretimine yönelik olarak yapılacak fizibilite etüdü ve/veya ARGE faaliyetlerinin neticesinde; tespit edilecek makine-donanım ve teknolojinin, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde temin edilmesi ve tesisin devreye alınması sağlanacaktır.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 2	Yeni yatırımlar savunma sanayine odaklanacak, çevre dostu ve güncel teknoloji içerecek, rekabet gücünü artıracak, katma değeri yüksek ürünlere yönelik olacaktır.		
Hedef 2.1	Kuruma katma değeri yüksek yeni ürün ile üretim yeteneği kazandıracak yatırım projeleri gerçekleştirmek.		
Performans Göstergesi (Yıllar)	Hedef (*) %	Gerçekleşme %	Gerçekleşme Oranı (%)
Mevcut Durum Birikimli (2010)	6	6	100
2011	18		
2012	73		
2013	3		
2014	0		
2015	0		

Tablo-10: Hedef 2.1 Performans Takip Tablosu

(*) Toplam proje tutarına göre yıllık yatırım harcaması gerçekleşme oranıdır.

Hedef 2.2: Eski tesisleri yenilemek, mevcut tesislerin verimliliğini ve kapasitesini arttırmak, mevcut ürünlerin kalitesini artırıp maliyetini düşürmek üzere tevsi, modernizasyon ve yenileme yatırımları gerçekleştirmek.

Açıklamalar

Kurumun zayıf yönleri arasında sayılan “Kurumun üretim maliyetlerinin yüksek olması”, “Kurumda verimliliğin vasat seviyede olması”, “Tesis alt yapılarının kısmen eski olması” sıkıntılarını aşmak ve güçlü yanlar arasında sayılan “Gelişmeye uygun tesis ve arazilerin bulunması” olanağından yararlanmak üzere, fabrikalar ile koordineli çalışarak modernizasyon ihtiyacı duyulan hatlar ve gerekli yatırımlar tespit edilecek, gereksinimler doğrultusunda ve Kurumumuzun finansal olanakları çerçevesinde modernizasyon projeleri geliştirilecektir.



Hedefe Yönelik Stratejiler

Fabrikalar ile koordineli çalışarak tevsi, modernizasyon veya yenileme ihtiyacı duyulan hatlar ve gerekli yatırımlar tespit edilecektir. Tespit edilen yatırım ihtiyacı ve Kurumumuzun finansal olanakları çerçevesinde; gerekli makine-donanım ve teknolojiler temin edilerek kritik olarak belirlenen hatların tevsi, modernizasyonu veya yenilenmesi sağlanacaktır.





MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 2		Yeni yatırımlar savunma sanayine odaklanacak, çevre dostu ve güncel teknoloji içerecek, rekabet gücünü artıracak, katma değeri yüksek ürünlere yönelik olacaktır.		
Hedef 2.2		Eski tesisleri yenilemek, mevcut tesislerin verimliliğini ve kapasitesini arttırmak, mevcut ürünlerin kalitesini artırıp maliyetini düşürmek üzere tevsi, modernizasyon ve yenileme yatırımları gerçekleştirmek.		
Performans Göstergesi (Yıllar)	Hedef (*) %	Gerçekleşme %	Gerçekleşme Oranı (%)	
Mevcut Durum Birikimli (2010)	25	25	100	
2011	21			
2012	33			
2013	7			
2014	7			
2015	7			

Tablo-11: Hedef 2.2 Performans Takip Tablosu

(*) Toplam proje tutarına göre yıllık yatırım harcaması gerçekleşme oranıdır.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Stratejik Alan 3- ARGE Yönetimi

Ulu önder Atatürk'ün, "Yurtta Sulh, Cihanda Sulh" ilkesinden şaşmadan yürüyen ve bulunduğu bölgede hassas bir jeopolitik konuma sahip olan Türkiye, ulusal bütünlüğünü tüm tehdit unsurlarına karşı, sınırlı kaynakları ile korumak durumundadır. Böyle bir çerçeve içerisinde hem bağımsız hareket edebilmek hem de ulusal ekonomiye pozitif katkı sağlamak bakımından, ülke savunmasının azami ölçüde yerli kaynaklara dayandırılması, günümüzde tartışma götürmeyen bir Devlet Politikası niteliğindedir. Yurt çapında etkin ve istikrarlı ARGE programları ile yerli teknoloji tabanının geliştirilmesi, bu hedeflere ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır.



Savunma ürünlerine duyulan ihtiyaç, nitelik ve zamanlama bakımından diğer iktisadi mallara göre farklı bir özellik taşımaktadır. Savunma ürünlerindeki yüksek maliyet nedeniyle, bu ürünler üzerinde servis ömürlerinin artırılabilmesi için yoğun lojistik ve modernizasyon programlarının yürütülmesi de söz konusu farklılığın önemli bir alt boyutunu oluşturmaktadır.

Performans sözcüğü altında ifade edilen ileri teknoloji ve kalite, savunma ürünleri imalatında kapsamlı ve kritik bir öneme sahiptir. Savunma ürününün, müracaat anında hizmete güvenilir biçimde hazır olması, her türlü çevre şartında yüksek beka kabiliyeti ve ileri teknoloji uygulamasının duyarlı ve dar hata sınırları bakımından getirdiği karışıklıklar, bu ürünler üzerindeki standardizasyon ve kalite güvenliği konularının önemle ele alınmasını gerekli kılar. ARGE faaliyetleri ile elde edilen teknolojik üstünlük, o ülkenin askeri ve dolayısı ile de politik etkinliğini artırmaktadır. Teknoloji altyapısını tamamlamış ülkelerde dahi, karmaşık bir silah sisteminin, konsept demonstrasyonu ile birlikte geliştirilmesi ve imalata hazırlanması 5 ila 10 yıl arasında bir süre alabilmektedir. Bir silah sisteminin kavram fazı ile servisten çıkartılma fazı arasında ortalama 20-25 yıllık bir sürenin dikkate alınması gerekmektedir.

Savunma sanayini güçlü ve hazır kılabilmek için mevcut teknolojilere hâkim olmak, gerekli altyapıyı oluşturmak ve hazır tutmak, bilgi ve deneyimi devamlı çalışarak arttırmak zorunludur. Tamamen gerekli olmadıkça hazır alım, teknolojik bilgi ve deneyim kazanılmasını engellemekte ve bağımlılık getirmektedir. Benzer şekilde yapılan teknoloji transferleri güncel teknolojilere sahip olunmasını, bilginin yeterince özümsemesini engellemekte ve yurt dışı bağımlılığa neden olmaktadır.

Bu kapsamda yerli savunma sanayi kuruluşlarının TSK ve MSB ile müşterek çalışmalarının ve ARGE yoluyla kritik teknolojilerin kazanımının gerekliliği açıktır. Bu sebeple Türk savunma sanayinin en büyük ve köklü kuruluşu olan MKE Kurumu da ARGE projeleri yoluyla bilgi ve teknolojisini arttırmayı ve her türlü silah ve mühimmat sistemini tasarlayıp üretebilecek altyapıyı kazanmayı hedeflemektedir. Kurumun nihai amacı,





MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

hem barışta hem de seferberlik/harp durumunda TSK'nin ihtiyacının çoğunluğunu karşılayabilecek hale gelebilir.



STRATEJİK AMAÇ-3	ARGE altyapısının güçlendirilmesi ve ARGE projelerinin artırılması, Kurumun teknoloji üretmeye yönelik stratejik amacıdır.
HEDEF-3.1	ARGE'ye yönelik test altyapısı, yazılım ve donanım ihtiyaçları karşılanacaktır.
HEDEF-3.2	ARGE personel sayısı, ARGE ve Teknoloji Dairesi Başkanlığında 50'ye, Kurum genelinde 240'a çıkartılacaktır.
HEDEF-3.3	ARGE projelerinin toplam tutarı, kurum cirosunun % 10'u düzeyine yükseltilecektir.

Stratejik Yol Haritası

MKE Kurumundaki ARGE faaliyetlerinin tarihçesi çok eskilere dayanmakla birlikte sistematik anlamda ilk ARGE oluşumları 1969 yılında Mühimmat Fabrikasında ARGE Grup Şefliği olarak kurulan bir birimde başlamış, 1970 yılında da bu birim ARGE Kısım Müdürlüğüne dönüştürülmüştür. Bu yılları takip eden 1973-74 yıllarında ise, tüm fabrikalarımızda ARGE Kısım Müdürlükleri oluşturulması tamamlanmış olup 1970-1991 döneminde, yoğunlukla Mühimmat Fabrikası bünyesinde olmak üzere 200'e yakın ARGE projesi üzerinde çalışılmıştır.

2005 yılından itibaren başlatılan yeniden yapılanma faaliyetleri çerçevesinde ARGE ciddi olarak ele alınmış, ARGE'ye etkinlik kazandırılması, ARGE biriminin aktif ve güçlü hale getirilmesi amacıyla ARGE birimi yeni bir organizasyona kavuşturulmuştur. Bu çerçevede modern proje yönetim felsefesine uygun bir yapılanma gerçekleştirilerek, tasarım, modelleme, benzetim, mühendislik analiz vb. araçları da kullanacak bir proje yönetim altyapısı oluşturulmaya başlanmıştır.

Hedef 3.1: *ARGE'ye yönelik test altyapısı, yazılım ve donanım ihtiyaçları karşılanacaktır*

Bir ARGE merkezinin ve bir savunma sanayi kuruluşunun olmazsa olmazı, tasarımlarını yapabilecekleri, analiz, test ve benzetim yapabilecekleri bir altyapılarının olmasıdır. Tüm yazılım/donanım ve altyapının bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Çünkü verimli çalışabilmek için bahsi geçen tüm yazılım donanım ve altyapının koordineli ve birbirlerine bağlı olarak çalışması gerekmektedir. Bu hem



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

mevcut bir ürünün veya tasarımın test ve analiz edilmesi için, hem de yeni olası tasarımların test ve analiz edilmeleri için gereklidir.

Bu hedefe yönelik olarak gerek mevcut projelerde, gerekse yeni geliştirilecek olan projelerde, belirli maliyet ve zaman kısıtları içinde, karmaşık sistemlerin modellenmesi, iyileştirilmesi, üretimi, kontrolü ve tasarımının çağdaş yöntemlerle yapılmasını sağlamak üzere yeni bir ARGE altyapısı oluşturulması hedeflenmiştir.

Açıklamalar

Yapılan GZFT analizi çerçevesinde aşağıda tekrar vurgulanan zayıf yanların ve tehditlerin elimine edilmesi;

- Büyük ölçüde yurt dışından teknoloji transferi yapılması ve teknolojilerin özümsememesi, pratik uygulama deneyimi yüksek olmakla birlikte teorik bilgi altyapısının yetersiz kalması (ZAYIF),
- Bazı kurum ürünlerinin teknolojik açıdan dünya standartlarının gerisinde olması, ürünlerin satış maliyetinin yüksek oluşu sebebiyle yurt dışı piyasada rekabet etme şansının azlığı (ZAYIF),
- Geleneksel ürünlerle sınırlı kalınması (ZAYIF),
- Bazı ürünlerdeki lisans problemi sebebiyle dış pazarda kısıtlama (ZAYIF),
- Kurumun kamusal kimliği sebebiyle ihtiyaç makamlarının netleştirilmemiş ARGE'ye dayalı ancak kısa sürede yerine getirilmesi gibi isteklerde bulunabilmesi (TEHDİT)

ve aşağıda listelenen güçlü yanlar ve fırsatların;

- Kurumun ARGE yapmak için istekli davranışları ve bu yöndeki iradesinin devam etmesi (GÜÇLÜ),
- Özgün ürün tasarım ve geliştirme yeteneğinin olması (GÜÇLÜ),
- Üniversite ve araştırma kuruluşları dâhil, ülkedeki bilgi birikiminin savunma sanayi projelerinde kullanılma potansiyelinin artması (FIRSAT),

Kuruma kazanç olarak döndürülebilmesi için söz konusu amaç ve buna bağlı hedefler stratejik planın içerisine dâhil edilmiştir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Modern proje yönetim felsefesine uygun, yeterli ve verimli ARGE altyapısı tesis edilecek, bu amaçla gerekli yazılım, donanım ve test ekipmanı/cihazlar belirlenerek temini gerçekleştirilecektir.
- Kurum ARGE projeleri yoluyla bilgi ve teknolojisini arttıracak, her türlü silah ve mühimmat sistemini tasarlayıp üretebilecek altyapıyı kazanacaktır.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 3	ARGE altyapısının güçlendirilmesi ve ARGE projelerinin artırılması, Kurumun teknoloji üretmeye yönelik stratejik amacıdır.									
Hedef 3.1.	ARGE'ye yönelik test altyapısı, yazılım ve donanım ihtiyaçları karşılanacaktır.									
Performans Göstergesi	TPS	TYKS	TDS	TFS	TPS / TFS	TYKS / TFS	TDS / TFS	AAEK	Hedef	Hedef Gerçekleşme Oranı (%)
2010	32	18	60	42	0,76	0,43	1,43	2,62	4	65,5
2011								0,00		0,00
2012								0,00		0,0
2013								0,00		0,0
2014								0,00		0,0
2015								0,00		0,0

Tablo-12: Hedef 3.1 Performans Takip Tablosu

TPS = Toplam Fiili Teknik Personel Sayısı
TDS= Toplam Donanım Sayısı
TFS = Toplam Faaliyet Sayısı
TYKS = Toplam Yazılım Kullanıcı Sayısı
AAEK = ARGE Birimi Altyapı Etkinlik Katsayısı

$$AAEK = (TPS/TFS)+(TYKS/TFS)+(TDS/TFS)$$

Hedef 3.2: ARGE personel sayısı, ARGE ve Teknoloji Dairesi Başkanlığında 50'ye, Kurum genelinde 240'a çıkartılacaktır.

Açıklamalar

Türk savunma sanayinin en büyük ve köklü kuruluşu olan MKE Kurumu, ARGE projeleri yoluyla bilgi ve teknolojisini arttırmayı ve her türlü silah ve mühimmat sistemini tasarlayıp üretebilecek altyapıyı kazanmayı amaçlamaktadır. Yaşanmış olan problemlerin ve güçlüklerin elimine edilebilmesi için öncelikle etkin bir ARGE organizasyonunun kurulması, bu organizasyona yeterli sayıda ve nitelikte eleman atanması, bu elemanların kapsamlı bir eğitim programından geçirilmeleri ve ARGE çalışmalarının verimli bir şekilde yapılabileceği altyapının oluşturulması gerekeceği değerlendirilmiştir. Ancak, verimli sonuç alınabilmesi için bu personelin yapılacak işe göre ciddi ve kapsamlı bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Bu da bir süreçtir ve vakit alacağı doğaldır.

Pilot projelerin üniversiteler, araştırma merkezleri veya yazılım firmalarıyla müşterek yürütülmesi; böylelikle onların bilgi ve deneyiminin ARGE birimi



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

personeline aktarımı sağlanabilir. Bu sayede giriş eğitimleri, yazılım kullanım eğitimleri ve projeler birleştirilerek sonuca yönelik çalışmalar yapılabilecektir.

Edinilen bilgilerin tazeliğini korumak, kurum genelinde yaygınlaşmasını sağlamak ve ARGE birimindeki olası personel dolaşımı durumunda zor durumda kalmamak amacıyla daha önce eğitim almış personelin, eğitmen olarak belirli aralıklarla ders vermeleri sağlanacaktır. Böylelikle hem bilgi paylaşımı sağlanacak, hem de ARGE personeli bilgilerini tazeleme şansı bulacaktır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Kurumun teknoloji üretebilir hale gelebilmesi için ARGE birimlerinde nitelik ve nicelik olarak yeterli personelin istihdamı temin edilecek ve kalıcılıkları sağlanacaktır.
- Modern proje yönetim felsefesine uygun, personel niteliği ve niceliği yeterli ve verimli ARGE altyapısı tesis edilecektir.
- Etkin ARGE için hedef personel belirlenerek, bu personelin ciddi ve kapsamlı bir eğitimden geçmeleri temin edilecektir. Edinilen bilgilerin tazeliğini korumak, kurum genelinde yaygınlaşmasını ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla, daha önce eğitim almış personelin, eğitmen olarak belirli aralıklarla ders vermeleri sağlanacaktır.

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 3	ARGE altyapısının güçlendirilmesi ve ARGE projelerinin artırılması, Kurumun teknoloji üretmeye yönelik stratejik amacıdır.								
Hedef 3.2.	ARGE personel sayısı, ARGE ve Teknoloji Dairesi Başkanlığında 50'ye, Kurum genelinde 240'a çıkartılacaktır.								
Performans Göstergesi (Yıllar)	BPS	BTFS	APEKB	FAPS	FTFS	APEKF	APEK	Hedef	Gerçekleşme Oranı (%)
2010	50	65	0,77	139	99	1,40	2,17	3,0	72,4
2011									
2012									
2013									
2014									
2015									

Tablo-13: Hedef 3.2 Performans Takip Tablosu

BPS = Başkanlık Toplam Personel Sayısı
BTFS = Başkanlık Toplam Takip Edilen Faaliyet Sayısı
APEKB = ARGE ve Tek. D. Bşk.lığı Personel Etkinlik Katsayısı
FAPS = Fabrikalar Toplam ARGE Personel Sayısı
FTFS = Fabrikalar Toplam Takip Edilen Faaliyet Sayısı
APEKF = Fabrikalar Personel Etkinlik Katsayısı
APEK = Kurum ARGE Personel Etkinlik Katsayısı



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

APEK = APEKB + APEKF
APEKB = BPS/BTFS
APEKF = FAPS/FTFS

Hedef 3.3: ARGE projelerinin toplam tutarı, kurum cirosunun % 10'u düzeyine yükseltilecektir.

Açıklamalar

Kurumda mevcut ARGE projelerinin toplam bütçesinin ciroya oranı halen %1,6 civarındadır. Bu oranın artışı hem teknoloji üretmeye yönelik faaliyetlerin arttığı hem de oluşan güvenle ARGE destek mekanizmalarından azami faydalandığının bir göstergesi olacaktır. Bu stratejik hedefe ulaşılabilmesi birçok faktörün birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. ARGE'nin olmazsa olmazları olan nitelik ve nicelik olarak yeterli insan kaynağı ve altyapı ile birlikte, modern ARGE felsefesinin ve çalışma yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir. Ayrıca, farklı disiplinlerin projelere entegre edilebilmesi ve olası temel bilimlerle ilgili bilgi açığının giderilebilmesi için üniversiteler, araştırma kuruluşları ve diğer kuruluşlar ile birlikte çalışmak da büyük önem arz etmektedir.

2011-2013 Dönemi Orta Vadeli Plana ve Kurumun yeniden yapılanma ve altyapı oluşturma çalışmalarına paralel olarak, yurt içi tüm olası kuruluşları ARGE faaliyetlerinde kullanmak ve stratejik ortaklıklar oluşturmak amaçlı da çalışmalara başlanmıştır. Kurum, "Üniversite/ Sanayi İşbirliği Çalışmaları"nda etkin bir görev üstlenmiş ve olanakların kullanılmasını hedeflemiştir.

Bu kapsamda, çok sayıda üniversite ile Çerçeve Protokolü ve Gizlilik Antlaşması imzalanmıştır. Olası proje konuları tanıtılmış ve SAN-TEZ³ kapsamında ortak çalışılmasında mutabık kalınan projeler müşterek hazırlıkla SAN-TEZ desteği amaçlı Sanayi ve Ticaret Bakanlığına sunulmaktadır.

Diğer yandan, MKE Kurumu ODTÜ Teknokent'de 21 Mart 2008 tarihinde bir büro açmıştır. ODTÜ ile başlatılan çalışmalara paralel olarak Sanayi Bakanlığının desteğinde gerçekleştirilen SAN-TEZ projeleri ile ilgili olası konular belirlenmiş olup destek kararı alınan projelerin takibi Teknopark bürosundan gerçekleştirilmektedir.

Bu bütünleşik ve sistematik gayretler sonucu, ARGE projelerinin yıllık toplam bütçesinin Kurum cirosunun %10'u seviyesine yükseltilmesi planlanmaktadır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Ülkemizdeki mevcut ARGE destek mekanizmalarından azami faydalanılacaktır.

³ SAN-TEZ Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından başlatılan bir destek mekanizması olup, sanayinin istekleri/ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen tez konularının desteklenmesi amaçlı bir uygulamadır. Onay gören konuların proje maliyetinin yaklaşık %75'i Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, geriye kalan kısmı ise katılımcı sanayi kuruluşu tarafından karşılanmaktadır.)



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

- Bilgi açığını kapatmak ve ARGE süreçlerini hızlandırmak amacıyla üniversiteler, ARGE kuruluşları ve özel sektör ile ARGE aşamasında yoğun işbirliği yapılacaktır.
- Çağa ve modern ARGE proje yönetim felsefesine uygun bir sistematik düzenlenecek ve uygulanması sağlanacaktır.

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 3 ARGE altyapısının güçlendirilmesi ve ARGE projelerinin artırılması, Kurumun teknoloji üretmeye yönelik stratejik amacıdır.					
Hedef 3.3. ARGE projelerinin toplam tutarı, kurum cirosunun % 10'u düzeyine yükseltilecektir.					
Performans Göstergesi (Yıllar)	ARGE Projelerinin Yıllık Toplam Tutarı (Bin TL)	Kurum Ciro (Bin TL)	ARGE Projelerinin Yıllık Toplam Tutarının Ciroya Oranı (%)	Hedef (%)	Gerçekleşme Oranı (%)
2010	55.790	650.000	8,6	10	86
2011				10	
2012				10	
2013				10	
2014				10	
2015				10	

Tablo-14: Hedef 3.3 Performans Takip Tablosu



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Stratejik Alan 4- Pazarlama ve İhracat Yönetimi

Savunma sanayi diğer sanayi sektörlerinden farklı olarak müşterisi tek veya sınırlı olan bir sektördür. Bu sebeple MKE Kurumu, TSK ve Emniyet Güçlerinin ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra üretim hatlarını ayakta tutmak amacı ile yurtdışı pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermektedir. Bu stratejik amaca ulaşmak için yapılan çalışmalar neticesinde ihracatımız son yıllarda giderek artan bir seyir takip etmiştir. 2003 yılında 4,6 milyon ABD Doları seviyelerinde olan ihracatımız, 2010 yılında 38.1 milyon ABD Doları seviyesine yükselmiştir.

STRATEJİK AMAÇ-4	Yurt içi ve yurt dışında etkin bir satış politikası izlenecek, ihracatın satışlardaki oranı artırılabilecektir.
HEDEF-4	Kurum satışları içerisinde %7 olan ihracatın payı %10 seviyesine çıkarılacaktır.

Stratejik Yol Haritası

İhracatın yıllık % 1–2 oranlarında artırılarak 2015 yılında satışlarımızın % 10'u seviyesine çıkarılması hedefi son üç yıldaki (2008–2009–2010) ihracat sonuçlarına göre gerçekçi bir yaklaşımla belirlenmiştir. Savunma sanayi ihracatı, önceki sayfalarda ayrıntılı olarak açıklandığı üzere uluslararası konjoktüre bağlı olarak değişmektedir. Bu sebeple belirlenen oranlar konjoktüre bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Ayrıca TSK ihtiyaçlarındaki değişimler de bu oranı etkileyecektir.

Bilindiği gibi her sektörde olduğu gibi savunma sanayinde müşteri odaklılık esastır. Bu sebeple ister yurtiçi ister yurtdışı müşteri taleplerine göre ürün çeşitliliğini veya ürünün performansını artıracak gelişimi sağlamak, pazarda var olmanın şartıdır.

Bu ilke doğrultusunda; MKE Kurumu mevcut üretimlerinin dışında müşteriden gelecek taleplerinde hemen değerlendirmeye alınacağı daha esnek bir üretim yapısına kavuşturulacaktır. (Örnek: Müşteri talebine göre bir mühimmatın harp başlığının değiştirilebilir veya bir silahın atış kumanda sisteminin geliştirilebilir olması gibi.)



Ayrıca iş geliştirme faaliyetlerinin artırılarak halen üretilmekte olan ürünlerin yanı sıra ARGE ile işbirliği yapılarak müşteri talebine göre yeni ürünlerin üretilmesi ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi çalışmaları hem ihracatı, hem de uluslararası pazarda tanınmayı olumlu yönde etkileyecektir.

Uluslar arası pazarda Kurumun en zayıf yönü olan ürün çeşitliliğinin azlığı giderilerek müşteri taleplerine göre yeni nesil silah ve mühimmatların üretimi de



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

sağlanabilecektir. Ayrıca güçlü yan olan MKE Kurumunun köklü yapısı ve tecrübesi diğer yerli savunma sanayi üreticilerinin de yurtdışına açılmasını sağlayacaktır.

Diğer taraftan, ülkemizin en eski ve köklü kuruluşu olan MKE Kurumu yurtiçinde olduğu gibi yurtdışında da marka olarak tanınmaya başlanmıştır. Dolayısıyla ticari faaliyetin yanı sıra bir kamu kuruluşu olarak da diğer savunma sanayi kuruluşlarına, özellikle de silah üreticilerine destek vermeyi bir görev olarak kabul etmiştir. Özellikle Doğu Karadeniz Projesi kapsamında yurtiçinde faaliyet

gösteren savunma sanayi firmaları ve KOBİ'ler ile işbirliği yapılarak ürünlerinin "MKE Markası" altında yurtdışında pazarlanmasını hedeflemiştir. Böylece henüz yurt dışında yeterince tanınmayan özel sektör silah üreticileri ile işbirliği yaparak ürünlerinin yurtdışı pazar paylarının artırılması hedeflenmiştir. "MKE" markası yurtdışında rekabet imkânı bulamayan KOBİ'lerin aksam, yarı aksam veya özgün ürünlerinin yurtdışında satışlarını gerçekleştirebilecek ve

zamanla bu firmaların kendi markalarını uluslararası alanda kabul ettirebilecek duruma gelmelerine katkı sağlayacaktır.

Bunların yanı sıra Fuar, lobi faaliyetleri artırılarak; yabancı firmalarla işbirliği geliştirilerek pazara erişim kolaylaştırılacaktır. MKE Kurumunun yurtdışı pazarlarda en büyük tehdidi, benzer üretim yapan çok sayıda ülke ve firmanın bulunmasıdır. Ancak AB ülkelerinin anayasal yaptırımlar dolayısıyla birçok pazarda yer almaması, MKE için bir fırsat olmuştur. Bu fırsatı değerlendirmek amacıyla MKE Kurumu tanıtım faaliyetlerini artırarak birçok potansiyel ülkede tehdidi fırsata dönüştürmeyi hedeflemiştir.

Hedef 4: *Hâlihazırda kurum satışlarının içerisinde %7 oranında olan ihracatın 2015 yılına kadar %10'lara çıkarılması hedeflenmiştir.*

Açıklamalar

Bu hedefle birlikte Kurumun zayıf yönü olan tek müşteriye (TSK) bağımlılık nispeten azalacak ve Kurum, varlığını gelişmelerle birlikte sürdürebilecektir. Bu hedefi tutturmadaki en büyük fırsat, ülkemizin şu andaki uluslararası konjonktürüdür ki bu durum Kurumun hedef pazarı olan ülkeler ile uyumaktadır. Bu ülkeler genellikle Ortadoğu, Afrika, Uzakdoğu ve Latin Amerika ülkeleridir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

- Uluslararası savunma dergilerinde ürünlerimizi tanıtmak,
- Devletten devlete işbirliği imkânlarını kullanarak satışlar gerçekleştirmek,
- Müşterinin finansman talebini ucuz krediler bularak satışları gerçekleştirmek,
- Son kullanıcı ile birebir görüşmek,





MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

- NATO'ya yeni giren devletlerin silahlı kuvvetleri ile yakın ilişkiye girmek,
- Özellikle Arap ülkelerinin ellerindeki eski teknoloji ürünü silah ve mühimmatları modernize etmek için teklif vermek.

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 4		Yurt içi ve yurt dışında etkin bir satış politikası izlenecek, ihracatın satışlardaki oranı artırılabacaktır.		
Hedef 4	Kurum satışları içerisinde %7 olan ihracatın payı %10 seviyesine çıkarılacaktır.			
Performans Göstergesi (Yıllar)	Hedef %	Gerçekleşme %	Gerçekleşme Oranı (%)	
Mevcut Durum (2010)	7	7	100	
2011	7			
2012	7			
2013	8			
2014	9			
2015	10			

Tablo-15: Hedef 4 Performans Takip Tablosu

2011-2015 CİRO VE İHRACAT HEDEFLERİ

BİN TL

	2011	2012	2013	2014	2015
ASKERİ SATIŞ	347.000	350.000	375.000	390.000	400.000
SİVİL SATIŞ	360.000	386.000	390.000	402.000	410.000
İHRACAT	53.000	64.000	75.000	88.000	90.000
CİRO	760.000	800.000	840.000	880.000	900.000

Tablo-16: Ciro Hedefleri



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Stratejik Alan 5- İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yaklaşımında; sadece personelin kurumla ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapının terk edilmesi, bunun yerine bireyin her türlü sorunu, eğitimi, gelişimi ve kariyer planlamasını içeren kurumsal stratejilerin uygulamaya aktarılması benimsenmiştir. Bu çerçevede, ülke güvenliği ve sanayi altyapısının geliştirilmesini teminen en büyük yatırımın insan kaynakları alanında yapılması önem taşımaktadır.

KİT sistemini düzenleyen ve meri mevzuattan kaynaklanan ücret ve diğer kısıtlayıcı düzenlemeler nedeniyle istenilen sayı ve nitelikte işgücü temininde sıkıntılar yaşanmaktadır. Hizmet özelliği de dikkate alınarak istihdam ve ücretlendirme yetkisinin Kuruma verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda hazırlanan kanun tasarısı taslağında; Kurumun personel istihdam ve ücretlendirme sistemi 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye bir madde eklenerek Kurumun memur ve sözleşmeli personelinin 4857 sayılı İş Kanununa tabi olması teklif edilmiştir. Taslağın kanunlaşması halinde tüm personel İş Kanununa tabi olarak istihdam edilecektir.

Bu suretle, Kurumun üstlendiği stratejik kamu görevi gereği, savunma sanayi gibi yüksek düzeyde ileri ve pahalı teknoloji gerektiren yatırım ve üretim faaliyetlerinde beklenen işlevlerini gerçekleştirebilmek için insan kaynakları alanında, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde, ihtiyaç duyduğu her alanda, yeterli ve performansı yüksek nitelikli mühendislerini, araştırmacılarını, işletmecilerini ve yöneticilerini istihdam edebilecektir.

MKE Kurumu; KİT kapsamında tutulmasına karşın, personel istihdam ve ücretlendirmesi ile ticari faaliyetleri açısından devletin denetim ve koruması altında özel bir şirket gibi esnek, etkin, verimli, modern, dinamik ve özerk bir yapıya kavuşturulmuş olacaktır.

Son yıllardaki personel alımları ile hem Kurumun yaş ortalaması düşmüş, hem de nitelikli ve genç işgücü istihdamı sağlanmıştır. İleriki yıllarda yapılacak personel alımları ile genç ve nitelikli işgücünün yanında, personelin bilgi birikimi, eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi seviyesi artırılmaya çalışılacaktır. Bununla birlikte halen görev yapan personele, gelişen bilim ve teknoloji doğrultusunda hizmet içi eğitim verilerek, Kurum içerisinde bilgi paylaşımı ile mevcut işgücünün nitelikleri arttırılacaktır.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

STRATEJİK AMAÇ-5	İnsan kaynakları yönetiminin etkinleştirilmesi, işgücü niteliklerinin artırılması
HEDEF-5.1	Performans odaklı bir yönetim anlayışının tesisi için başarılı personel ödüllendirilecektir.
HEDEF-5.2	Kurum personelinin en az %30'una ortalama 20 saat meslek içi eğitim verilecektir.

Stratejik Yol Haritası

Savunma sanayi gibi çok özel nitelikler isteyen sektörde faaliyet gösteren Kurumda; çağdaş insan kaynakları yönetim anlayışının hayata geçirilmesine, ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte personelin temin edilmesine, bilgi ve becerilerinin artırılması için Kurum içi ve Kurum dışı eğitim faaliyetlerine ve personelin Kurumda kalıcılığının teşviki için başarının ödüllendirilmesine daha fazla önem verilecektir.

İhtiyaç duyulan mevzuat değişiklikleri ile personelin önceden tespit edilmiş kariyer hedefleri çerçevesinde arzulanan yetkinlik seviyesine ulaşması ve ihtiyaç duyulan kadro ve pozisyonların ihdas edilmesi çalışmaları yapılacaktır.

Hedef 5.1: Performans odaklı bir yönetim anlayışının tesisi için başarılı personel ödüllendirilecektir.

Açıklamalar

Özel sektör ile kamuda çalışan personel arasındaki ücret farklılığından dolayı nitelikli elemanın kamuda tutulması pek mümkün olamamaktadır. Nitelikli elemanların Kurumda kalıcılığının sağlanmasını teminen, teşvik ve ödül mekanizması çalıştırılarak başarının ödüllendirilmesi amaçlanmaktadır.

Hedefe Yönelik Stratejiler

Performans odaklı yönetim anlayışı çerçevesinde, personelin Kuruma bağlılığının artması, çalıştığı işi sevmesi ve benimsemesi için;

“Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü Ödül, Şeref Plaketi, Başarı ve Hizmet Belgeleri Verilmesi Yönergesi” hükümleri çerçevesinde emsallerine göre olağanüstü gayret ve başarılı görev yaptıkları görülen, yapıcı hizmet ve faaliyetleri, üstün düzeyde eser, buluşları ile Kuruma ya da ülkemizin savunma sanayine önemli katkılarda bulunan Kurum personeli veya bu katkıları yapan kişiler onurlandırmak üzere ödüllendirilecektir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

- Maddi ödülün yanında, Genel Müdür Takdirnamesi ve Genel Müdür Teşekkürü ile manevi ödüllendirme uygulaması sürdürülerek personelin Kuruma bağlılığı artırılabacaktır.
- Ödül alanlar, Kurum çapında duyurularak başarı öyküleri yayınlanacaktır. Böylece personel özendirilecektir.
- Köklü bir geçmişe sahip olan Kurumda çalışmanın gurur ve onurunun hissedilmesi sağlanacaktır.

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 5	İnsan kaynakları yönetiminin etkinleştirilmesi, işgücü niteliklerinin artırılması		
Hedef 5.1	Performans odaklı bir yönetim anlayışının tesisi için başarılı personel ödüllendirilecektir.		
Performans Göstergesi (Yıllar)	Ödüllendirilecek Personel Sayısı	Gerçekleşme	Gerçekleşme Oranı (%)
Mevcut Durum (2010)	-	-	-
2011	4		
2012	6		
2013	8		
2014	10		
2015	12		

Tablo-17: Hedef 5.1 Performans Takip Tablosu

Hedef 5.2: Kurum personelinin en az %30'una ortalama 20 saat meslek içi eğitim verilecektir.

Açıklamalar

Gelişen bilim ve teknoloji çerçevesinde, alınan siparişler, üretime alınan yeni ürün, ARGE çalışmaları ve personel hareketleri kapsamında hizmet içi eğitim hedefleri değişim gösterebilmektedir.

Hedefe Yönelik Stratejiler

Mevcut işgücüne nitelik kazandırmak için hizmet içi eğitim faaliyetlerine çeşitli konularda olmak üzere ağırlık verilecek, bu kapsamda; Kurum içerisinde uygulanan programlar için eğitime katılan personelin toplam eğitim saati 25.000, Kurum dışındaki programlar için 6.000 saat olarak hedeflenmekte olup, bu hedefin gelecek yıllarda da korunması esas alınacaktır.

- Kurum içi eğitimden daha fazla personelin istifade etmesi için eğitim alanlar, çalıştıkları yerdeki personele de aynı eğitimi vermeleri için özendirilecektir.
- Kurum dışı eğitim imkânları (Örneğin; SATEM) sonuna kadar kullanılacaktır.
- Mesleki görgü ve bilgiyi artıracak eğitimlere ağırlık verilecektir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 5		İnsan kaynakları yönetiminin etkinleştirilmesi, işgücü niteliklerinin artırılması	
Hedef 5.2.1		Kurum personelinin en az %30'una ortalama 20 saat meslek içi eğitim verilecektir.	
Performans Göstergesi (Yıllar)	Kurum İçi Yıllık Eğitim Saati Hedefi (Saat)	Gerçekleşme (Saat)	Gerçekleşme Oranı (%)
Mevcut Durum (2010)	-	27.052	-
2011	25.000		
2012	25.000		
2013	25.000		
2014	25.000		
2015	25.000		

Tablo-18: Hedef 5.2.1 Performans Takip Tablosu

Performans Hedef Tablosu

Stratejik Amaç 5		İnsan kaynakları yönetiminin etkinleştirilmesi, işgücü niteliklerinin artırılması	
Hedef 5.2.2		Kurum personelinin en az %30'una ortalama 20 saat meslek içi eğitim verilecektir.	
Performans Göstergesi (Yıllar)	Kurum Dışı Yıllık Eğitim Saati Hedefi (Saat)	Gerçekleşme (Saat)	Gerçekleşme Oranı (%)
Mevcut Durum (2010)	-	7.807	-
2011	6.000		
2012	6.000		
2013	6.000		
2014	6.000		
2015	6.000		

Tablo-19: Hedef 5.2.2 Performans Takip Tablosu



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MALİYETLENDİRME

3.1 2011-2015 YILLARI STRATEJİK AMAÇLAR BAZINDA
MALİYETLER

Amaç 1 Maliyet Hesabı:

AMAÇLAR ve HEDEFLER	YILLARA GÖRE MUHTEMEL HARCAMALAR (BİN TL)				
	2011	2012	2013	2014	2015
AMAÇ 1	Kurumun faaliyet alanına giren ve Türk Silahlı Kuvvetleri ile güvenlik güçlerinin ihtiyaç duyduğu, gelecek yıllarda ihtiyaç duyacağı modern silah ve mühimmatın azami oranda yurtiçi sanayisi ile birlikte üretilmesi,				
HEDEF 1.1	Kurumun %70 olan yerli üretim oranının %90'a çıkartılması için girdilerin yerleştirme çalışmasına ağırlık verilecektir.	-	-	-	-
HEDEF 1.2	Kurumun %40 yurtiçi sanayi kullanım oranı %70 düzeyine yükseltilecek, bu kapsamda 785 olan tedarikçi firma sayısı 1000'in üstüne çıkartılacaktır.	-	-	-	-
TOPLAM MALİYET 1		-	-	-	-

Tablo-20: Amaç 1 Maliyet Tablosu

Herhangi bir mali yükü bulunmamaktadır.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Amaç 2 Maliyet Hesabı:

AMAÇLAR ve HEDEFLER		YILLARA GÖRE MUHTEMEL HARCAMALAR (BİN TL)				
		2011	2012	2013	2014	2015
AMAÇ 2	Yeni yatırımlar savunma sanayine odaklanacak, çevre dostu ve güncel teknoloji içerecek, rekabet gücünü artıracak, katma değeri yüksek ürünlere yönelik olacaktır.					
HEDEF 2.1	Kuruma katma değeri yüksek yeni ürün ile üretim yeteneği kazandıracak yatırım projeleri gerçekleştirmek. (Çelikhane modernizasyonu ve Monoblok tekerlek üretimi).	56.535	232.363	9.501	-	-
HEDEF 2.2	Eskiye tesisleri yenilemek, mevcut tesislerin verimliliğini ve kapasitesini arttırmak, mevcut ürünlerin kalitesini arttırıp maliyetini düşürmek üzere tevsi, modernizasyon ve yenileme yatırımları gerçekleştirmek.	9.120	14.136	3.000	3.000	3.000
TOPLAM MALİYET 2		65.655	246.499	12.501	3.000	3.000

Tablo-21: Amaç 2 Maliyet Tablosu



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Amaç 3 Maliyet Hesabı:

AMAÇLAR ve HEDEFLER	YILLARA GÖRE MUHTEMEL HARCAMALAR (BİN TL)					
	2011	2012	2013	2014	2015	
AMAÇ 3	ARGE altyapısının güçlendirilmesi ve ARGE projelerinin artırılması, Kurumun teknoloji üretmeye yönelik stratejik amacıdır.					
HEDEF 3.1	ARGE'ye yönelik test altyapısı, yazılım ve donanım ihtiyaçları karşılanacaktır.*	4.500	3.750	2.700	1.200	1.200
HEDEF 3.2	ARGE personel sayısı, ARGE ve Teknoloji Dairesi Başkanlığında 50'ye, Kurum genelinde 240'a çıkartılacaktır.**	296	131,8	-	-	-
HEDEF 3.3	ARGE projelerinin toplam tutarı, kurum cirosunun % 10'u düzeyine yükseltilecektir.***	10.651	10.351	6.601	3.451	3.451
TOPLAM MALİYET 3		15.447	14.232,8	9.301	4.651	4.651

Tablo-22: Amaç 3 Maliyet Tablosu

* : Bu yıllar için başlatılacak yeni projeler için yeni proje ofisleri oluşturulması söz konusu olabileceğinden, maliyet bu durumda yeniden değerlendirilecektir

** : Yeni istihdam edilecek personele göre hesaplanmış olup mevcut personel harcamaları dâhil edilmemiştir. 2012 yılı sonunda 240 kişilik toplam ARGE personeli hedefine ulaşabileceği öngörüldüğünden 2013 yılından itibaren maliyet öngörülmemiştir.

*** : Mevcut projeler baz alınarak hazırlanmıştır. 2011 yılından itibaren yeni projelerle ilgili destek alınarak %10 hedefine ulaşabileceği değerlendirilmektedir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Amaç 4 Maliyet Hesabı:

AMAÇ VE HEDEFLER		YILLARA GÖRE MUHTEMEL HARCAMALAR (BİN TL)				
		2011	2012	2013	2014	2015
AMAÇ 4	Yurt içi ve yurt dışında etkin bir satış politikası izlenecek, ihracatın satışlardaki oranı artırılabacaktır.					
HEDEF 4	Kurum satışları içerisinde %7 olan ihracatın payı %10 seviyesine çıkarılacaktır.	2.500	2.750	3.000	3.250	3.500

Tablo-23: Amaç 4 Maliyet Tablosu



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Amaç 5 Maliyet Hesabı:

AMAÇLAR ve HEDEFLER	YILLARA GÖRE MUHTEMEL HARCAMALAR (BİN TL)					
	2011	2012	2013	2014	2015	
AMAÇ 5	İnsan kaynakları yönetiminin etkinleştirilmesi, işgücü niteliklerinin artırılması.					
HEDEF 5.1 *	Performans odaklı bir yönetim anlayışının tesisi için başarılı personel ödüllendirilecektir.	12	18	24	30	36
HEDEF 5.2 **	Kurum personelinin en az %30'una ortalama 20 saat meslek içi eğitim verilecektir.	125	137	150	165	176
TOPLAM MALİYET 5		137	155	174	195	212

Tablo-24: Amaç 5 Maliyet Tablosu

*Bir takvim yılı içerisinde, mevzuatın öngördüğü oranda, Kurumda görev yapan başarılı personel ödüllendirilecektir.

** Genel Müdürlük ve İşletme/Fabrika Müdürlüklerinin eğitim harcamaları dâhil edilmiştir.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Hedefler İtibariyle Toplam Maliyet Tablosu

(BİN TL)

AMAÇ VE HEDEFLER	2011	2012	2013	2014	2015	TOPLAM
Amaç 1	-	-	-	-	-	-
Hedef 1.1	-	-	-	-	-	-
Hedef 1.2	-	-	-	-	-	-
Amaç 2	65.785	249.425	53.882	3.000	3.000	375.092
Hedef 2.1	56.535	235.039	50.882	-	-	342.456
Hedef 2.2	9.250	14.386	3.000	3.000	3.000	32.636
Amaç 3	15.447	14.232,8	9.301	4.651	4.651	48.282,8
Hedef 3.1	4.500	3.750	2.700	1.200	1.200	13.350
Hedef 3.2	296	131,8	-	-	-	427,8
Hedef 3.3	10.651	10.351	6.601	3.451	3.451	34.505
Amaç 4	2.500	2.750	3.000	3.250	3.500	15.000
Hedef 4	2.500	2.750	3.000	3.250	3.500	15.000
Amaç 5	137	155	174	195	212	873
Hedef 5.1	12	18	24	30	36	120
Hedef 5.2	125	137	150	165	176	753
TOPLAM	83.869	266.562,8	66.357	11.096	11.363	439.247,8

Tablo-25: Hedefler İtibariyle Toplam Maliyet Tablosu

KAYNAK TABLOSU

(BİN TL)

Kaynaklar	2011	2012	2013	2014	2015
Satış Gelirleri	760.000	800.000	840.000	880.000	900.000
Sermayeden		180.000 *	150.000 **	150.000	-
Kredi					
Toplam	760.000	980.000	990.000	1.030.000	900.000

Tablo-26: Kaynak Tablosu

* 600 milyon TL. sermayeden ödenmemiş kısım olan 180 milyon TL.nin 2012 yılı sonuna kadar ödeneceği,

** Sermayenin yeni yatırımlarımızı karşılamak üzere 600 milyon TL. den 900 milyon TL'ye çıkarılarak 2 yıl içinde ödenmesi öngörülmüştür.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM İZLEME VE DEĞERLENDİRME

4.1 İZLEME VE DEĞERLENDİRME

STRATEJİK AMAÇ-1: Üretim Yönetimi ve Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığınca koordine edilecektir. Her yılın sonunda o yıla ait değerlendirme yapılarak amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığını gösteren rapor hazırlanacaktır.

STRATEJİK AMAÇ-2: Yatırım Planlama Dairesi Başkanlığınca koordine edilecektir. Konu ekteki (Ek-5) yatırım programı izleme tablosu ile takip edilecektir.

STRATEJİK AMAÇ-3: ARGE ve Teknoloji Dairesi Başkanlığınca koordine edilecektir. Bu kapsamda üç hedef öngörülmüştür. Bu amaca ve hedeflere ne kadar ulaşıldığının periyodik olarak tespiti, tutarlılık, uygunluk analizi ve alınacak önlemlerle ilgili, bünyesinde bir “Strateji Takip Komisyonu” oluşturulacaktır. Bu komisyon her yılbaşında (Şubat) ve yıl ortasında (Ağustos) tespitlerini ve önlemlerini içeren “Strateji Takip Raporu” hazırlayacaklardır. Performans göstergeleri ile ilgili uygun veri ve istatistikler düzenli olarak toplanacak ve değerlendirilecektir. Hedef 3.2. ile ilgili, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığının görüş ve planları da değerlendirmelere katılacaktır.

Amaç 3 kapsamında hedeflere yönelik performans göstergeleri aşağıda listelenmiştir:

Hedef 3.1. Performans Göstergeleri:

- Performans Göstergesi 3.1.1. Yıllara sâri, Temin edilen yazılım adı ve özelliği
- Performans Göstergesi 3.1.2. Yıllara sâri, yazılım Lisans / kullanıcı sayıları
- Performans Göstergesi 3.1.3. Yıllara sâri, temin edilen test / analiz cihazları
- Performans Göstergesi 3.1.4. Yıllara sâri, alınan eğitim miktarı, (saat / kişi)
- Performans Göstergesi 3.1.5. Yıllara sâri, alınan teknik destek, (TL / yıl)

Yukarıda ifade edilen performans göstergeleri genel değerlendirmeye temel teşkil edecektir. Ancak, yıllara sari etkinliğin sayısal tespiti açısından aşağıdaki formül kullanılacaktır:

$$AAEK = (TPS/TFS) + (TYKS/TFS) + (TDS/TFS)$$

AAEK = ARGE Birimi Altyapı Etkinlik Katsayısı

TPS = Toplam Fıili Teknik Personel Sayısı

TYKS = Toplam Yazılım Kullanıcı Sayısı

TDS = Toplam Donanım Sayısı

TFS = Toplam Takip Edilen Faaliyet Sayısı



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU

STRATEJİK PLANI - 2011-2015

Bu değer 2010 yılı için;

$$AAEK=(32/42)+(18/42)+(60/42)=2,62$$

olarak hesaplanmaktadır. Bu değer artışı altyapı etkinliğinin artışı anlamına gelecektir. Söz konusu katsayı çok sayıda faktörden etkilenmekle birlikte, sayısal bir hedef olarak 2015 yılına kadar faktörün 4 olması amaçlanmıştır.

Hedef 3.2. Performans Göstergesi:

Performans Göstergesi 4.2.1. Yıllara sâri, ARGE ve Tek.D.Bşk.lığı Personel Sayısı

Performans Göstergesi 4.2.2. Yıllara sâri, Fabrika ARGE Birimleri Personel Sayısı

Performans Göstergesi 4.2.3. Personelle ilgili Karşılaştırmalı İstatistik Verileri

Yukarıda ifade edilen performans göstergeleri genel değerlendirmeye temel teşkil edecektir. Ancak, yıllara sari etkinliğin sayısal tespiti açısından aşağıdaki formül kullanılacaktır:

$$APEK = APEKB + APEKF$$

$$APEKB = BPS / BTFS$$

$$APEKF = FAPS / FTFS$$

APEK = Kurum ARGE Personel Etkinlik Katsayısı

APEKB = ARGE ve Tek. D. Bşk.lığı Personel Etkinlik Katsayısı

APEKF = Fabrikalar Personel Etkinlik Katsayısı

BPS = Başkanlık Toplam Personel Sayısı

FAPS = Fabrikalar Toplam ARGE Personel Sayısı

BTFS = Başkanlık Toplam Takip Edilen Faaliyet Sayısı

FTFS = Fabrikalar Toplam Takip Edilen Faaliyet Sayısı

Bu değer 2010 yılı için;

$$APEK=(50/65)+(139/99)= 0,78+1,40=2,19$$

olarak hesaplanmaktadır. Bu değer artışı personel nicelik etkinliğinin artışı anlamına gelecektir. Söz konusu değer çok sayıda faktörden etkilenmekle birlikte, sayısal bir hedef olarak 2015 yılına kadar faktörün 3 olması amaçlanmıştır.

Hedef 3.3. Performans Göstergesi:

Performans Göstergesi 4.3.1. Yıllara sâri, ARGE projelerinin yıllık toplam bütçesinin ciroya oranı (%). Hedef %10'dur.



MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
STRATEJİK PLANI - 2011-2015

STRATEJİK AMAÇ-4: Pazarlama ve İhracat Dairesi Başkanlığınca koordine edilecektir.

HEDEF-4 : İhracat faaliyetleri ile ilgili olarak hedef belirtilen oranlar yıllık bazda bilanço değerleri ile (Ek-6) da yer alan yıllık ihracat tablosu ile izlenecektir.

STRATEJİK AMAÇ-5: İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığınca koordine edilecektir. Konu ekteki (Ek-7) tablo ile takip edilecektir.



MAKİNA ve KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU
tecrübe ile teknolojinin buluşma noktası

EKLER



MKE Kurumu Genel Müdürlüğü Üretimleri

FABRİKA ADI	ÜRETİM HATLARI	KAPASİTE		AÇIKLAMALAR
		Adet/Yıl	Ton/Yıl	
AĞIR SİLAH VE ÇELİK FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	Çelik Üretim Hatları			<p>Tank, top ve obüslerin silah sistemlerini, (60 / 81 / 120) mm havanları üretebilecek yetenekte universal ve CNC tezgahlara, ofotretaj ve kaplama tesisleri ile büyük hollere sahiptir.</p> <p>Değişik çap ve tipte, ağır ve hafif silahların üretiminde kullanılan yüksek vasıflı, özel amaçlı çeliklerin üretim hatları vardır.</p> <p>Türkiye’de başka benzeri olmayan ve 800 mm çapa kadar dövme yapılabilen dövme tesislerine, ısıl işlem ve bandaj tesislerine sahiptir.</p> <p>(*) Kapasite her bir hat için geçerlidir.</p>
	- Çelikhane		60.000	
	- Cüruf Altında Ergitme (ESU)		2.000	
	- Büyük Dövme Presi		8.000	
	- Sürekli Dövme Presi (GFM)	12.000		
	- Bomba Dövme Tezgahı (GFU)	24.000		
	- Küçük Pres ve Çekiçler		2.000	
	- Isıl İşlem Tesisi	60 takım (Slh.Sist.)		
	⇒ Ağır Silah Üretim Hatları			
	- 81 mm ve 120 mm Namlucuk	2.200		
	- Havan Üretimi (60-81-120 mm)	200		
	- 105 mm Tank Topu	*60		
- 120 mm M44 Silah Sistemi	*60			
- 155 mm 39-52 Kalibre Silah Sis.				
BARUT FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	- Küresel Barut Hattı		*750	<p>1939 Yılında işletmeye alınan fabrikada 1962 yılında yapılan yatırımlarla barut üretim kapasitesi artırılmıştır.</p> <p>Top barutları emek yoğun teknoloji ile üretilmektedir.</p> <p>Nitroselüloz hattı 1988 yılında modernize edilmiştir.</p> <p>Hafif silah ve tabanca fişeği barutları ile av fişeği ve manevra fişeği barutları 2006 yılında üretime geçen küresel barut hattı yeni ve modern teknolojiye sahiptir.</p> <p>* Silindirik barut kapasitesi, tek bazlı top barutu cinsinden 3 vardiya olarak alınmıştır. (Normal mesai ile kapasite 540 ton/yıldır.)</p> <p>* Nitroselüloz, plastifiye lak nitroselülozu, eter ve küresel barut kapasitesi 3 vardiya olarak alınmıştır.</p>
	- Silindirik Barut Hattı		*1.800	
	- Nitroselüloz Hattı		*2.100	
	- Plastifiye Lak Nitroselülozu Hattı		*750	
	- Eter Hattı		*900.000	
	- 120 mm Yanar Kovan Hattı	10.000		
BARUTSAN ROKET VE PATLAYICI FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	- Çift Bazlı Yakıt Üretim Hattı		130	<p>Döküm yakıt hattı yeni ve modern dir.</p> <p>Extrüzyon yakıt hattının tezgahları eski fakat üretim teknolojisi günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilecek durumdadır.</p> <p>Montaj hatları esnektir ve değişik roketlerin montajlarında kullanılabilir.</p> <p>Yeni kurulan Eryx tanksavar roketi yakıt, dolmuş ve montaj hatları çok modern dir ve diğer tanksavar roketlerini imal etmeye uygundur.</p> <p>Hatlar genel olarak 1929-1934 yılları arasında kurulmuş olup emek yoğun teknolojiye sahip olmalarına rağmen dinamit hamuru, dinamit kartuçlama, nitrogliserin yıkama, tartım ve otomatik sevk, trotil üretim, asit geri kazanım tesisleri bilgisayar donanımlı olarak modernize edilmiş olup çoğu benzerlerinden daha iyi duruma getirilmiştir.</p> <p>Uçak bombaları dolmuş tesisi 1999 yılında kurulmuş olup, teknolojisi güncel teknolojiye uygundur.</p>
	- 2.75" Roket Montaj Hattı	25.000		
	- 66 mm Law Roketi Yakıt ve Montaj Hattı	20.000		
	- 107 mm Roket Montaj Hattı	5.000		
	- 122 mm Roket Montaj Hattı	6.000		
	- 21 ve 66 mm Ateşleyici Montaj Hattı	130.000		
	- 155 mm ICM Montaj Hattı	24.000		
	- Bomblet İmla ve Tapa Montaj Hattı	2.200.000		
	- Eryx Roketi Yakıt, Üretim, İmla ve	4.800		
	- Dinamit Üretim Hattı		3.840	
	- Asit Üretim Hattı		6.000	
	- Trotil Üretim Hattı		3.300	
	- NGL Üretim Hattı		960	
	- Karabarut Üretim Hattı		372	
	- Fitol Üretim Hattı	9.600 km		
	- Anfo Üretim Hattı		10.200	
- Uçak bombaları İmla Hattı				
2000 Lb. Hattı		3.000		
500 Lb. Hattı		6.000		
ÇANKIRI SİLAH FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	⇒ 155 mm. Çekili Obüs (PANTER)	10		<p>20 mm – 155 mm aralıktaki silah sistemlerine ait ana gövde ve alt sistemlerini üretebilecek hassasiyet ve kapasitede universal, NC, CNC tezgahlara sahiptir. Yine bu büyüklükteki parçaların ısıl işlem, kaplama ve kaynak işlemlerini yapabilecek büyük hollere sahiptir. Modern ölçme, değerlendirme cihaz ve tesislerine sahiptir.</p> <p>* Uç üretim çeşidinden herhangi birisi içindir.</p>
	⇒ 20 mm Uçaksavar Topu	*200		
	⇒ 35 mm Uçaksavar Topu	*30		
	⇒ 25 mm Otomatik Top	*100		
	⇒ 40 mm. Tamburlu Bombaatar	50		
	⇒ Herçeşit Makine Parçası İmalatı	50	1.000	
⇒ 105 mm Toplar için 35 mm Namlucuk				

FABRİKA ADI	ÜRETİM HATLARI	KAPASİTE		AÇIKLAMALAR
		Adet/Yıl	Ton/Yıl	
GAZİ FİŞEK FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	- 20 mm Fişek Hattı	1.650.000		5,56 mm çaptan, 20 mm çapa kadar olan tüm hafif silah mühimmatı üretme yeteneğine sahiptir. Üretim teknolojisi modern sistem olup otomasyon ağırlıklıdır. Kurum seri üretimi yapan tek fabrikasıdır.
	- 12.7 mm Fişek Hattı	2.200.000		
	- 7.62 mm Fişek Hattı (Eski Hat)	36000000		
	- 5.56-7.62 mm Fişek Hattı (Yeni Hat)	50.000.000		
	- Tabanca Fişek Hattı (2 Hat, tek vardiya)	22.500.000		
	- Kapsül Hattı	150.000.000		
	- 40 mm Eğitim Mühimmatı	40.000		
HURDA İŞLETMESİ MÜDÜRLÜĞÜ	- Ayıklama, Kesim ve Söküm Alanları		150.000	Her türlü hurdaları işleme ve değerlendirme yeteneğine sahiptir.
KAPSÜL FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	- Elektrikli Gecikmeli Kapsüller Hattı	4.000.000		Hatların ana üniteleri 1960 lı yılların teknolojisine sahip olup emek yoğun teknolojilerdir. Kalite yönünden sorun yoktur ancak maliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Kibrit başı ve gecikme elemanı üretim hatları ile metal yüksük atölyesinin bazı bölümleri 1987 yılında modernize edilmiştir. Benzerlerine göre modern durumdadır.
	- Elektrikli Gecikmesiz Kapsüller Hattı	12.000.000		
	- Elektriksiz Kapsüller Hattı	6.000.000		
	- Av Kapsülleri Hattı	75.000.000		
	- Askeri Kapsüller Hattı	600.000		
	- Piroteknik Ürünler Hattı	300.000		
	- Roket Ateşleyicileri ve Yük Atma Fişekleri Hattı	170.000		
MAKSAM MAKİNA VE MASKE FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	- Talaşlı İmalat Atölyeleri Hattı		170	Değişik amaçlı üniversal ve CNC tezgahlara sahiptir. Büyük ölçekli uçak, helikopter, tank hangarları yapabilecek çelik konstrüksiyon atölyesi mevcuttur. Tank, top ve obüs gibi araçların kaynak konstrüksiyonlu alt sistemlerini üretebilecek ekipmanlara sahiptir. M48 Tankları, M52 obüsleri, Zırhlı Personel Taşıyıcıları ve Leopard 2 tanklarının yenilenmesi projelerini gerçekleştirdiği için oldukça geniş yan sanayi deneyimi ve bilgi birikimi vardır.
	- Çelik Konstrüksiyon ve Soğuk Şekil verme Atölyeleri Hattı	---	100	
	- Gaz Maskesi Üretim Hattı	100.000		
	- Gaz Maskesi Süzgeci Üretim Hattı	75.000		
MÜHİMMAT FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	25 mm HEI-T Tahrip Mühimmatı	100.000		Hatların bir bölümü 1929 Yılında işletmeye alınmış olup, genel olarak emek yoğun teknoloji içermektedir. Bazı tezgah, tesis ve presler ekonomik ömrünü dolmuştur. Buna rağmen mermi ve tapa üretim hatları münferit tezgah ilaveleri ve bakım onarım hizmetleri ile üretim yapar durumda tutulmaya çalışılmaktadır. Genel üretim hatlarına ilave olarak 1976 yılında 35 mm uçaksavar, 1985 yılında 105 mm APFSDS-T tanksavar (sipariş yokluğundan atıl durumda) mühimmat üretim hatları kurulmuş olup teknolojileri iyi seviyededir. 2003 Yılında kurulan 25 mm ZMA mühimmat hattının teknolojisi benzerlerine göre iyi seviyededir. 1999 Yılında imla üretim hatları bilgisayar donanımlı olarak tamamen yenilenmiştir. Güncel teknolojiye uygundur. (*) Kapasite bir model için tanımlanmıştır. Aynı anda farklı modellerin üretimi ayrıca değerlendirilmelidir.
	25 mm APDS-T Zırh Delici Müh.	50.000		
	25 mm TP-T Ders Atış Müh.	20.000		
	35 mm MDS-020 Tahrip Müh.	75.000		
	35 mm ULD-034 Ders Atış Müh.	50.000		
	35 mm MOD 270 Namlucuk Müh.	50.000		
	40 mm MOD 60 HE Müh.	40.000		
	40 mm MOD 63 GE Müh.	40.000		
	60 mm M49 A2 Tahrip Müh.			
	60 MOD 257 Ders Atış Müh.	*50.000		
	60 mm MOD 256 Eğitim Müh.			
	60 mm müht. M5 A1+M32 Atış. Komp.	60.000		
	2,75" M151 Roket Harp Başlığı	30.000		
	2,75" MK 61 Roket Eğitim Başlığı	40.000		
	2,75" MOD 248 Sis Roket Harp Başlığı	20.000		
	81 mm MOD 214 Tahrip Müh.			
	81 mm M43 A1 B1 Tahrip Müh.			
	81 mm MOD 238 Ders Atış Müh.	*65.000		
	81 mm MOD 239 Eğitim Müh.			
	81 mm MOD 216 Eğitim Müh.			
81 mm MOD 262 Bilyeli Ha. Müh.				
81 mm M301 A2 Aydınlatma Müh.	15.000			
81 mm müht. MOD29+M34 Atış.Komp.	*80.000			
81 mm MOD30+M34 Kapsül Atış.Komp.				
105 mm M1 Tahrip Müh.				
105 mm MOD 233 Tahrip Müh.	*30.000			
105 mm MOD 234 Ders Atış Müh.				

FABRİKA ADI	ÜRETİM HATLARI	KAPASİTE		AÇIKLAMALAR
		Adet/Yıl	Ton/Yıl	
MÜHİMMAT FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	105 mm Merasim Kartucu	10.000		Ayrıca TSK'nin ihtiyaç duyduğu modern mühimmat üretiminde gerçekleştirilmesi için çalışmalar devam etmektedir.
	105 mm M1 Sevk Barutu	10.000		
	107 mm Roket Harp Başlığı	5.000		
	4,2" M329 B1 Tahrip Müh.	50.000		
	4,2" M2 Fişek	50.000		
	120 mm MOD 209 Tahrip Müh.	*40.000		
	120 mm MOD 228 Ders Atış Müh.	5.000		
	120 mm MOD 250 (HC) Sis Müh.	5.000		
	120 mm MOD 258 Kargo Müh.	5.000		
	120 mm MOD 236 Aydınlatma Müh.	5.000		
	120 mm MOD 37 Sevk Fişegi	50.000		
	122 mm Roket Harp Başlığı	5.000		
	5"/38 MOD 205 Tahrip Müh.	*50.000		
	5"/38 MOD 202 Ders Atış Müh.			
	155 mm M101 Tahrip Müh.	*40.000		
	155 mm M107 Tahrip Müh.			
	155 mm M396 ERDP Kargo Müh.	10.000		
	8" M1 Hartucu			
	8" M2 Hartucu			
	155 mm M3 A1 Hartucu	*60.000		
	155 mm M4 A2 Hartucu			
	155 mm M119 Hartucu			
	8" M106 Tahrip Müh.	15.000		
	1/2 Lb. Tahrip Kalıbı	*50.000		
	1 Lb. Tahrip Kalıbı			
	2,5 Lb. Tahrip Kalıbı	20.000		
	4,5 Lb. MK 106 Uçak Eğitim Bombası	25.000		
	25 Lb. MK 76 Uçak Eğitim Bombası	*70.000		
	25 Lb. BDU-33 Uçak Ders Atış Bombası			
	500 Lb. MK 82 Uçak Tahrip Bombası			
	500 Lb. MK 82 Ders Atış Bombası	*10.000		
	500 Lb. FG/G Bilyeli Tahrip Bombası			
	2000 Lb. MK 84 Uçak Tahrip Bombası	*3.000		
	2000 Lb. MK 84 Ders Atış Bombası			
	MOD 56 OC El Bombası	25.000		
	MK 2 Ders Atış El Bombası			
	MK 2 Savunma El Bombası			
	MK 3 A2 Taarruz El Bombası	*50.000		
	MOD 44 Savunma El Bombası			
	MOD 46 Ders Atış El Bombası			
MOD 48 Taarruz El Bombası				
MOD 45 El Bomba Tapası				
MOD 49 El Bomba Tapası	*250.000			
M204 Fransız Tipi El Bomba Tapası				
M 205 A2 El Bomba Tapası				
M 82 Fünyesi	100.000			
AZDM 111 A2 Tapa	40.000			
M 557 Tapa	60.000			

FABRİKA ADI	ÜRETİM HATLARI	KAPASİTE		AÇIKLAMALAR
		Adet/Yıl	Ton/Yıl	
PİRİNÇ FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	- Dökümhane Hattı		11.000	Askeri amaçlı pirinç malzemelerin Türkiye’de tek üreticisi olan fabrikanın Dökümhane ve yüksük atölyelerinin teknolojileri güncel teknolojiye uygundur. Ancak pres ve hadde atölyelerinin modernizasyona ihtiyaçları vardır. Fek-fesih tesisinin teknolojisi yenilenmiş olup ihtiyaca cevap verebilmektedir.
	- Pres Atölyesi Hattı		7.000	
	- Hadde Atölyesi Hattı		2.000	
	- Yüksük Atölyesi Hattı		2.000	
	- Fek-fesih Atölyesi Hattı		2.500	
SİLAH FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	⇒ Hafif Silah Üretim Hatları			Değişik çaplarda hafif silahların üretimlerinde kullanılan çeşitli özelliklere sahip çok sayıda universal ve CNC tezgahlara; namlu dövme, sert krom kaplama, gaz sementasyon, değişik amaçlı ısıtma işlem ve laklama tesislerine sahiptir. Değişik çaplarda hafif silahları üretebilecek yeteneğe ve ekipmanlara sahiptir. Ayrıca Doğu Karadeniz Silah Projesi kapsamında değişik tip ve çaplarda tabanca üretimi yapan alt yüklenicilere sahiptir.
	- 5.56 mm Piyade tüfeği	20.000		
	- G3 piyade tüfeği	5.000		
	- MG3 makineli tüfek	1.000		
	- MP5 Makinalı tabanca	5.000		
	- 7.65-9 mm Tabanca	1.000		
	- 40 mm Bombaatar	3.000		

Tablo-27: MKE Kurumu Üretimleri Tablosu

MKE Kurumu Genel Müdürlüğü İnsan Kaynakları

Personel Mevcudu

31.12.2010

ÜNİTE ADI	MEMUR	SÖZ.	TOPLAM	İŞÇİ	GENEL TOPLAM
GENEL MÜDÜRLÜK	103	358	461	-	461
SPORTİF ve SOSYAL TES. ŞB. MD. (ANTALYA)	-	11	11	-	11
İSTANBUL PAZARLAMA ŞB. MD.	1	15	16	-	16
KURUM TOPLAMI	104	384	488	-	488
İŞLETME/FABRİKA MÜDÜRLÜKLERİ					
MKE MÜHİMMAT FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	22	337	359	787	1146
MKE BARUT FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	10	122	132	160	292
MKE KAPSÜL FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	12	109	121	189	310
MKE BARUTSAN ROKET VE PATLAYICI FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	16	191	207	255	462
MKE ÇANKIRI SİLAH FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	13	116	129	251	380
MKE AĞIR SİLAH ve ÇELİK FABRİKASI MD. LÜĞÜ	16	126	142	303	445
MKE PİRİNÇ FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	14	67	81	215	296
MKE GAZİ FİŞEK FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	13	162	175	557	732
MKE SİLAH FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	9	152	161	444	605
MKE HURDA İŞLETMESİ MÜDÜRLÜĞÜ	23	256	279	34	313
MKE MAKSAM MAKİNA VE MASKE FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	20	81	101	96	197
MKE DESTEK TESİSLERİ İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	10	60	70	95	165
İŞLETME/FABRİKA MÜDÜRLÜKLERİ TOPLAMI	178	1779	1957	3386	5343
GENEL TOPLAM	282	2163	2445	3386	5831

Tablo-28: Personel Mevcudu Tablosu

Personel Profili

31.12.2010

HİZMET SÜRESİ	KADROLU	SÖZLEŞMELİ	DAİMİ İŞÇİ	TOPLAM
0-5 Yıllık		474	698	1172
5-10 Yıllık		209	265	474
10-15 Yıllık	3	436	535	974
15-20 Yıllık	17	142	290	449
20-25 Yıllık	35	289	910	1234
25 ve Üzeri	227	613	688	1528
GENEL TOPLAM	282	2163	3386	5831
YAŞ GRUPLARI	KADROLU	SÖZLEŞMELİ	DAİMİ İŞÇİ	TOPLAM
0-20		1	2	3
20-30		432	399	831
30-40	5	717	1297	2019
40-50	55	470	1366	1891
50-60	164	491	322	977
60 ve Üzeri	58	52		110
GENEL TOPLAM	282	2163	3386	5831
EĞİTİM DURUMLARI	KADROLU	SÖZLEŞMELİ	DAİMİ İŞÇİ	TOPLAM
İLKÖĞRETİM		179	594	773
LİSE		447	261	708
MESLEK LİSESİ		234	2334	2568
YÜKSEKOKUL	21	470	121	612
LİSANS	230	773	75	1078
YÜKSEK LİSANS	27	59	1	87
DOKTORA	4	1		5
GENEL TOPLAM	297	2115	3175	5831
YABANCI DİL BİLGİSİ	KADROLU	SÖZLEŞMELİ	DAİMİ İŞÇİ	TOPLAM
TEK DİL BİLEN	7	119		126
İKİ VE DAHA FAZLA DİL BİLEN		1		1
BİLMİYOR	275	2043	3386	5704
GENEL TOPLAM	282	2163	3386	5831

Tablo-29: Personel Profili Tablosu

MKE Kurumu ve İşletme/Fabrika Müdürlükleri Personel Dağılımı

31.12.2010

ÜNİTE ADI	İdari Personel		Teknik Personel		Sağlık Personeli		Koruma ve İtfaiye Personeli	Yardımcı Personel	Toplam
	Memur	Sözleşmeli	Memur	Sözleşmeli	Memur	Sözleşmeli	Sözleşmeli		
GENEL MÜDÜRLÜK	48	225	55	127	1	5	18	9	488
İŞLETME/FABRİKA MÜDÜRLÜKLERİ									
MKE MÜHİMMAT FABRİKASI MD.LÜĞÜ	7	65	15	120		2	142	8	359
MKE BARUT FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	4	32	6	39		1	48	2	132
MKE KAPSÜL FABRİKASI MD. LÜĞÜ	6	33	6	31		2	40	3	121
MKE BARUTSAN ROKET VE PATLAYICI FABRİKASI MÜDÜRLÜĞÜ	9	45	7	76		4	61	5	207
MKE ÇANKIRI SİLAH FB. MD. LÜĞÜ	5	45	8	48		1	17	5	129
MKE AĞIR SİLAH ve ÇELİK FB. MD. LÜĞÜ	4	38	12	55		1	28	4	142
MKE PİRİNÇ FABRİKASI MD.LÜĞÜ	7	32	7	25		1	8	1	81
MKE GAZİ FİŞEK FABRİKASI MD.LÜĞÜ	3	44	10	53		3	62		175
MKE SİLAH FABRİKASI MD. LÜĞÜ	2	45	7	66		2	37	2	161
MKE HURDA İŞLETMESİ MD. LÜĞÜ	8	104	15	108		3	31	10	279
MKE MAKSAM MAKİNA VE MASKE FABRİKASI MD. LÜĞÜ	7	29	13	30		2	18	2	101
MKE DESTEK TESİSLERİ İŞLETME MD. LÜĞÜ	6	30	4	11		1	11	7	70
İŞLETME/FABRİKA MD.LÜKLERİ TOPLAMI	68	542	110	662		23	503	49	1957
GENEL TOPLAM	116	767	165	789	1	28	521	58	2445

Tablo-30: MKE Kurumu ve İşletme/Fabrika Müdürlükleri Personel Dağılımı

MKE Kurumu ve İşletme/Fabrikalarının Memur-Sözleşmeli Personelinin Dağılımı

31.12.2010

		MEMUR			SÖZLEŞMELİ			GENEL TOPLAM		
		MERKEZ	TAŞRA	TOPLAM	MERKEZ	TAŞRA	TOPLAM	MERKEZ	TAŞRA	TOPLAM
İDARİ PERSONEL										
a. Memurlar	4 Yıllık Yüksek Okul	47	50	97	90	180	270	137	230	367
	2-3 Yıllık Yük. Ok.	1	18	19	55	112	167	56	130	186
	Lise				75	228	303	75	228	303
	Ortaokul-İlkokul				5	22	27	5	22	27
b. Koruma ve Güvenlik Pers.					17	441	458	17	441	458
c. İtfaiye Personeli (Şoför hariç)					1	62	63	1	62	63
TOPLAM		48	68	116	243	1045	1288	291	1113	1404
TEKNİK PERSONEL										
a. Mühendis		50	102	152	93	322	415	143	424	567
b. Lisansiyer		5	7	12	11	4	15	16	11	27
c. Tekniker			1	1	14	235	249	14	236	250
d. Teknisyen					9	101	110	9	101	110
TOPLAM		55	110	165	127	662	789	182	772	954
SAĞLIK PERSONELİ										
a. Doktor		1		1	3	8	11	4	8	12
b. Hemşire-Sağlık Memuru					2	15	17	2	15	17
TOPLAM		1		1	5	23	28	6	23	29
YARDIMCI PERSONEL										
(Şoför, Bekçi, Hizmetli, Çocuk Bakıcısı)					9	49	58	9	49	58
TOPLAM					9	49	58	9	49	58
GENEL TOPLAM		104	178	282	384	1779	2163	488	1957	2445

Tablo-31: MKE Kurumu ve İşletme/Fabrikalarının Memur-Sözleşmeli Personelinin Dağılımı

**MKE Kurumu Genel Müdürlüğü 01/01/2003-31/12/2010 Dönemi Giren/Çıkan
Personel Tablosu**

GİREN PERSONEL					
YILLAR	Memur	Sözleşmeli	TOPLAM	İşçi	GENEL TOPLAM
2003	3	34	37	6	43
2004	1	33	34	-	34
2005	2	19	21	66	87
2006	-	62	62	-	62
2007	3	49	52	170	222
2008	-	134	134	9	143
2009	4	172	176	221	397
2010	4	152	156	376	532
TOPLAM	17	655	672	848	1520

AYRILAN PERSONEL					
YILLAR	Memur	Sözleşmeli	TOPLAM	İşçi	GENEL TOPLAM
2003	52	132	184	269	453
2004	34	123	157	74	231
2005	23	112	135	203	338
2006	15	81	96	337	433
2007	33	108	141	176	317
2008	9	88	97	350	447
2009	18	115	133	241	374
2010	19	104	123	155	278
TOPLAM	203	863	1066	1805	2871

Tablo-32: MKE Kurumu 01/01/2003-31/12/2010 Dönemi Giren Çıkan Personel Tablosu

MKE Kurumu Genel Müdürlüğü Mali Durum

2007, 2008, 2009 ve 2010 YILI ÖZET BİLANÇOLARI

VARLIKLAR	2007 YILI YTL	%	2008 YILI YTL	%	2009 YILI YTL	%	2010 YILI YTL	%
Dönen varlıklar:								
Hazır Değerler	7.836.279	0,9	170.772.987	17,50	197.629.185	19,2	462.912.474	34,5
Menkul Değerler	110.555.000	12,5	1.475.000	0,15	1.038.000	0,1	3.622.126	0,3
Alacaklar	27.149.521	3,1	60.648.776	6,21	71.148.169	6,9	91.613.468	6,8
Stoklar	219.932.333	24,8	242.366.689	24,83	258.961.769	25,2	265.994.030	19,8
Diğer Dönen Varlıklar	10.508.270	1,2	19.317.949	1,98	17.492.759	1,7	21.213.939	1,6
Toplam	375.981.403	42,4	494.581.401	50,67	546.269.882	53,1	845.356.036	62,9
Duran Varlıklar:								
Mali Duran Varlıklar	37.314.226	4,2	37.314.226	3,82	37.314.226	3,6	37.314.226	2,8
Maddi ve Maddi Ol. D V.	465.530.507	52,5	442.911.024	45,38	442.518.002	43,0	460.115.033	34,2
Diğer Duran Varlıklar	7.899.604	0,9	1.219.941	0,12	2.667.955	0,3	756.139	0,1
Toplam	510.744.337	57,6	481.445.191	49,33	482.500.183	46,9	498.185.398	37,1
Toplam Varlıklar	886.725.740	100,0	976.026.592	100,00	1.028.770.065	100,0	1.343.541.434	100,0
KAYNAKLAR								
Yabancı Kaynaklar								
Kısa Süreli Kaynaklar	183.270.390	18,6	221.244.232	22,67	222.185.208	21,6	429.067.525	31,9
Uzun Süreli Kaynaklar	256.706.225	40,3	283.999.293	29,10	264.977.756	25,8	260.196.845	19,4
Toplam	439.976.615	58,9	505.243.525	51,77	487.162.964	47,4	689.264.370	51,3
Özkaynaklar								
Ödenmiş Sermaye	270.276.217	28,3	318.276.217	32,61	368.276.217	35,8	420.276.217	31,3
Yedekler	333.902.954	41,0	333.902.954	34,21	333.902.955	32,5	215.497.043	16,0
Geçmiş Yıllar Kârları				0,00		0,0		0,0
Geçmiş Yıllar Zararları (-)	-229.692.343	-24,5	-157.430.047	-16,13	-181.396.104	-17,6	-42.166.160	-3,1
Dönem Net Zararı	72.262.297	-3,8	-23.966.057	-2,46	20.824.033	2,0	60.669.963	4,5
Toplam	446.749.125	41,1	470.783.067	48,23	541.607.101	52,6	654.277.064	48,7
Toplam Kaynaklar	886.725.740	100,0	976.026.592	100,00	1.028.770.065	100,0	1.343.541.434	100,0

Tablo-33: MKE Kurumu Mali Durumu Tablosu

2007, 2008, 2009 ve 2010 YILLARI FON AKIM TABLOLARI

	2007 YILI YTL	2008 YILI YTL	2009 YILI YTL	2010 YILI YTL
A-Fon Kaynakları	128.694.311,00	265.064.858,00	271.436.084,99	448.741.192,09
1- Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar	83.225.733,00	170.123.415	128.870.030	189.858.875
a- Olağan Kâr	50.094.748,00	138.343.299	72.617.210	160.555.446
b- Amortismanlar(+)	32.964.045,00	29.619.355	30.855.221	23.953.786
c- Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler(+)	384.832,00	2.333.976	25.449.025	5.463.291
d- Fon Girişi Sağlamayan Gelirler(-)	217.892,00	173.215	51.426	113.649
2- Olağandışı Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar	0,00	0	0	0
a- Olağandışı Kâr				
b- Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler(+)				
c- Fon Girişi Sağlamayan Gelirler(-)				
3- Dönen Varlıklar Tutarındaki Azalışlar				
4- Duran Varlıklar Tutarındaki Azalışlar	35.874.983,00	23.227.136	29.299.146	
5- Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlar (Borç ve gider karşılıklarını kapsamaz.)	1.387.926,00	32.034.307	37.973.841	206.882.317
6- Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlar (Borç ve gider karşılıklarını kapsamaz.)			27.293.068	
7- Sermaye Artırımı (Nakit Karşılığı veya Dışarıdan Getirilen Diğer Varlıklar)	8.205.669,00	39.680.000	48.000.000	52.000.000
8- Hisse Senetleri İhraç Pirimleri				
B Fon Kullanımları	128.694.311,00	265.064.858,00	271.436.084,99	448.741.192,09
1- Faaliyetlerle İlgili Kullanımlar	16.279.418,00	31.780.116	56.252.820	29.303.429
a- Olağan Zarar				
b- Amortismanlar(+)				
c- Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler(+)	16.279.418,00	31.780.116	56.252.820	29.303.429
d- Fon Girişi Sağlamayan Diğer Gelirler(-)				
2- Olağandışı Faaliyetlerle İlgili Kullanımlar	80.609.125,00	66.081.002	96.583.267	99.885.483
a- Olağandışı Zarar	80.609.125,00	66.081.002	96.583.267	99.885.483
b- Fon Çıkışı Gerektirmeyen Giderler(+)				
c- Fon Girişi Sağlamayan Gelirler(-)				
3- Ödenen Vergi ve Benzerleri (Bir önceki dönem karından ödenen)				
4- Ödenen Temettüleri	0,00	0	0	0
a- Bir Önceki Dönem Kârından Ödenen				
b- Yedeklerden Dağıtılan				
5- Dönen Varlık Tutarındaki Artışlar	26.639.158,00	95.357.552	118.599.998	299.086.154
6- Duran Varlık Tutarındaki Artışlar (Yeniden değerlemeyi kapsamaz.)				15.685.215
7- Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar				
8- Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar	5.166.610,00	71.846.188		4.780.911
9- Sermayedeki Azalışlar				

Tablo-34: 2007, 2008, 2009 ve 2010 Yılları Fon Akım Tablosu

2010 YILI SERMAYE DEĞİŞİM TABLOSU

	YTL	YTL
Maliyeden		46.923,01
Ayni olarak alınan	72,42	
Nakdi olarak alınan	37.585,38	
2974 sayılı Tahkim Kanunu gereği	9,224	
154 sayılı Kanun gereği	35,94	
6411 sayılı Kanun gereği	5,27	
Askeri Fabrikalar adına tahsilat		1,27
Askeri Fabrikalar adına tediye		(0,47)
Keban Holding ve Ort. D. Çel. San. A.Ş.'nin Ser. Mah.		(700,00)
İller Bankası Kredi Borcunun Mahsubu		843,09
Arazi satışından elde edilen gelirin mahsubu		18.719,43
Kurum Kârının Mahsubu		23.700,02
1990 Yılında Sermayemize Mahsup Edilen		264.453,15
1991 Yılında Sermayemize Mahsup Edilen		115.554
K.O.İ.'ne devreden Şirketler payımızın Ödenmemiş Sermaye'ye ilavesi		(32.707,27)
1991 Yılında TESTAŞ'ın Sermayesinde yapılan düzeltme		(7.947,02)
1992 Yılında Sermayemize Mahsup Edilen		381.160,79
1993 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		1.225.057,54
1994 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		2.494.477,20
1995 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		2.015.000
1996 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		2.290.167,33
1997 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		1.001.551,64
1999 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		4.134.998,24
2001 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		31.577.310,44
2002 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		32.314.613,23
2003 Yılında Sermayemize Mahsuben ödenen		2.183.000
2006 Yılında Sermayemize Mahsuben Ödenen		23.151.668,80
2007 Yılında Sermayemize Mahsuben Ödenen		39.680.000,00
2008 Yılında Sermayemize Mahsuben Ödenen		48.000.000,00
2009 Yılında Sermayemize Mahsuben Ödenen		50.000.000,00
2010 Yılında Sermayemize Mahsuben Ödenen		52.000.000,00
Ödenmiş Sermaye		420.276.217,00
Ödenmemiş Sermaye		(179.723.782,84)
ESAS SERMAYE		600.000.000,00

Tablo-35: 2010 Yılı Sermaye Değişim Tablosu

2007, 2008, 2009 ve 2010 YILI GELİR VE GİDER TABLOLARI

GELİR VE GİDERLER	2007 Yılı YTL	2008 Yılı YTL	2009 Yılı YTL	2010 Yılı YTL
Net Satışlar	513.515.103	560.035.510	570.469.057	650.553.793
Satışların Maliyeti (-)	315.464.963	331.835.219	335.840.379	359.505.772
Brüt Satış Kârı veya Zararı	198.050.140	228.200.291	234.628.678	291.048.022
Faaliyet Giderleri (-)	108.584.361	117.074.527	128.509.654	140.804.006
Faaliyet Kârı veya Zararı	89.465.779	111.125.764	106.119.024	150.244.015
Diğer Faal. Olağan Gelir ve Kârlar	54.667.024	35.014.933	27.043.999	21.876.432
Diğer Faal. Ola. Gider ve Zararlar (-)	3.830.938	26.809.254	11.869.642	6.831.879
Finansman Giderleri (-)	1.958.566	46.714.233	167.864	4.733.123
Olağan Kâr (Zarar)	138.343.299	72.617.210	121.125.517	160.555.446
Olağan Dışı Gelir ve Kârlar	6.639.842	6.038.554	4.102.365	9.141.018
Olağan Dışı Gider ve Zararları (-)	72.720.844	102.621.821	104.403.850	109.026.502
Dönem Kârı (Zararı)	72.262.297	-23.966.057	20.824.032	60.669.963
Dönem Kârı Vergi ve Diğer Yasal Yük. Karşılıkları (-)				
Dönem Net Kârı (Zararı)	72.262.297	-23.966.057	20.824.032	60.669.963

Tablo-36: 2007, 2008, 2009 ve 2010 Yılları Gelir ve Gider Tablosu

Kurumun Paydaşları

Paydaş Listesi	İç Paydaş	Dış Paydaş	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi	Müşteri
Yönetim Kurulu	✓					
Genel Müdürlük	✓					
Daire Başkanlıkları	✓					
Fb./İşl. Müdürlükleri	✓					
TBMM		✓				
Başbakanlık		✓		✓		
Yargıtay/Danıştay/Bölge İdare Mahkemesi/İdare Mahkemesi		✓				
Yüksek Planlama Kurulu		✓				
Devlet Denetleme Kurulu		✓				
Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu		✓	✓			
Başbakanlık Teftiş Kurulu		✓				
Devlet Personel Başkanlığı		✓		✓		
Genelkurmay Başkanlığı		✓		✓		
Milli Savunma Bakanlığı	✓	✓	✓	✓		✓
Savunma Sanayi Müsteşarlığı		✓		✓		
İçişleri Bakanlığı		✓				✓
Hazine Müsteşarlığı	✓		✓			
Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı		✓	✓			
Kuvvet Komutanlıkları		✓				✓
Emniyet Genel Müdürlüğü		✓				✓
Sahil Güvenlik Komutanlığı		✓				✓
Dışişleri Bakanlığı		✓				
Maliye Bakanlığı		✓				
Ulaştırma Bakanlığı/DDY İşl.Genel Müdürlüğü		✓				
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı		✓				
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı		✓				
Çevre ve Orman Bakanlığı		✓				
Valilikler		✓				
Kamu İhale Kurumu		✓				
Rekabet Kurumu		✓				
Sosyal Güvenlik Kurumu		✓				
Sivil Savunma Genel Müdürlüğü		✓				
Belediyeler		✓				

Paydaş Listesi	İç Paydaş	Dış Paydaş	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi	Müşteri
Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü		✓				
TUHİS (İşveren sendikası)		✓				
Taraf İşçi Sendikaları		✓				
TÜBİTAK ve Üniversiteler		✓				
Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı		✓				
Tabanca Üreticisi Firmalar		✓			✓	✓
Yurtiçi ve Yurtdışı Alıcılar						✓
Yurtiçi ve Yurtdışı Satıcılar					✓	✓
Hizmet Alımı Yapılan Yerli Firmalar		✓			✓	
TAPASAN,ROKETSAN A.Ş.		✓			✓	✓

Tablo-37: Paydaş Listesi Tablosu

DIŞ PAYDAŞ GÖRÜŞ SAYISI						
	ZAYIF YAN	GÜÇLÜ YAN	ÖNERİ	TEHDİT	FIRSAT	TOPLAM
SAYI	73	53	102	8	1	237
TEKRARSIZ SAYI	61	30	64	8	1	164

İÇ PAYDAŞ GÖRÜŞ SAYISI						
	ZAYIF YAN	GÜÇLÜ YAN	ÖNERİ	TEHDİT	FIRSAT	TOPLAM
SAYI	378	163	448	18	8	1015
TEKRARSIZ SAYI	205	80	223	10	8	526

PAYDAŐLARIN TOPLAM GÖRÜŞ SAYISI						
	ZAYIF YAN	GÜÇLÜ YAN	ÖNERİ	TEHDİT	FIRSAT	TOPLAM
SAYI	451	216	550	26	9	1252
TEKRARSIZ SAYI	266	110	287	18	9	690

Tablo-38: Paydaş Görüşleri Tabloları

GZFT Analizi

Bu çerçevede öncelikle dış paydaş ve iç paydaş olarak ayrı ayrı tüm görüşler listelenmiş, aynı görüşler tekrar sayısı olarak ifade edilmiş ve her görüşün etki ettiği alan (güçlü yan, zayıf yan, tehdit, fırsat) belirlenmiştir. Böylelikle Kurumumuzun güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve tehditlerini içeren uzun bir liste oluşturulmuştur. Öncelikle, zayıf yanlar, güçlü yanlar, öneriler, fırsat ve tehditler ayrı listelerde sıralanmıştır. Daha sonra, analiz çerçevesinde ortaya konulacak stratejik konuların daha gerçekçi ve ulaşılabilir bir çerçevede ele alınması amacıyla GZFT analizinde bir önceliklendirme yapılması kararlaştırılmıştır..

Önceliklendirmede; analizde yer alan hususların genel kurum performansına etkisi (1 - 5) ve ağırlıklandırılması (0.0 – 1.0) gerçekleştirilerek, aşağıda sunulan formül yardımıyla faktör puanları belirlendikten sonra, konuların önem derecesine göre sıralanması yöntemleri uygulanmıştır.

$$FP = TS \times PD \times AP$$

FP: Faktör Puanı

TS: Tekrar Sayısı

PD: Performans Değeri

AP: Ağırlık Puanı, Yüzde Olarak Etkinliği

	Tekrar Sayısı	Performans Değeri	Ağırlık Puanı	Faktör Puanı
x1	1	3	0,1	0,3
x2	5	4	0,2	4,0
x3	2	2	0,3	1,2

Tablo-39: GZFT Önceliklendirme Tablosu (Örnek)

Takiben görüşlerin toplam faktör puanı, toplam tekrarlı görüş sayısına bölünerek ortalama faktör puanı tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ortalama faktör puanının üzerinde bir faktör puanına sahip olan görüşler, gruplanmış görüşler olarak faktör puanı sırasına göre listelenmiştir.

Bu sistematik çerçevesinde önceliklendirilen konular, SPE tarafından GZFT matrisinde birleştirilerek, stratejik konular tespit edilmiştir.

AMAÇ VE HEDEFLERE İLİŞKİN YATIRIM PROGRAMI İZLEME TABLOSU

	2011		2012		2013		2014		2015		Açıklama
	Hedef (* (%)	Gerçekleşme (%)	Hedef (* (%)	Gerçekleşme (%)	Hedef (* (%)	Gerçekleşme (%)	Hedef (* (%)	Gerçekleşme (%)	Hedef (* (%)	Gerçekleşme (%)	
AMAÇ-2: Yeni yatırımlar savunma sanayiine odaklanacak, çevre dostu ve güncel teknoloji içerecek, rekabet gücünü artıracak, katma değeri yüksek ürünlere yönelik olacaktır.											
HEDEF-2.1 Kuruma katma değeri yüksek yeni ürün ile üretim yeteneği kazandıracak yatırım projeleri gerçekleştirmek.											
.....Projesi											
.....											
HEDEF-2.2: Eskiye tesisleri yenilemek, mevcut tesislerin verimliliğini ve kapasitesini arttırmak, mevcut ürünlerin kalitesini artırıp maliyetini düşürmek üzere tevsi, modernizasyon ve yenileme yatırımları gerçekleştirmek.											
.....Projesi											

(*) Toplam proje tutarına göre yıllık yatırım harcaması gerçekleşme oranıdır.

Tablo-40: Yatırım Programı İzleme Tablosu

HEDEF4.1 İHRACAT TAKİP TABLOSU

	2011		2012		2013		2014		2015		Açıklama
	Hedef (%)	Gerçekleşme (%)	Hedef (%)	Gerçekleşme (%)	Hedef (%)	Gerçekleşme (%)	Hedef (%)	Gerçekleşme (%)	Hedef (%)	Gerçekleşme (%)	
HEDEF-4.1: Kurum satışları içerisinde %7 olan ihracatın payı %10 seviyesine çıkarılacaktır.											

Tablo-41: İhracat Takip Tablosu

Alan No: 1
Stratejik Alan: Kurumsal Gelişim

Amaç No	Amaç	Hedef No	Hedef	Dönemi	Performans Göstergesi	2011			2012			2013			2014			2015		
						Hedef	Gerçekleşme	Gerçekleşme Oranı %	Hedef	Gerçekleşme	Gerçekleşme Oranı %	Hedef	Gerçekleşme	Gerçekleşme Oranı %	Hedef	Gerçekleşme	Gerçekleşme Oranı %	Hedef	Gerçekleşme	Gerçekleşme Oranı %
5	Görevlerinde olağanüstü gayret göstermek suretiyle verimlilik veya kârlılığı artıran ve Kurum faaliyetlerine yararlı buluş getiren veya büyük zararların doğmasını önlemede üstün gayret gösteren personelin ödüllendirilmesi.	1	Bir takvim yılı içerisinde, mevzuatın öngördüğü oranda, Kurumda görev yapan başarılı personel ödüllendirilecektir.	2010-2015	Başarılarından dolayı ödüllendirilen personel sayısı	4			6			8			12			14		
5.	MKE Kurumu personelinin istenilen davranışı gösterebilmesi bağlamında eğitim olanaklarından yararlanılarak yetiştirilmesi, bilgi düzeyinin yükseltilmesi, verimlilik ve üretkenliğinin artırılması, kişisel kalitenin yükseltilmesi.	1	Gereksinim duyulan konular çerçevesinde, personelin Kurum içi iştirak edeceği eğitim saati toplamı 25000 saat,	2010-2015	Personele verilen Kurum içi eğitim saati toplamı	25000			25000			25000			25000			25000		
		2	Gereksinim duyulan konular çerçevesinde, Kurum dışı iştirak edeceği eğitim saati toplamı 6000 saat,	2010-2015	Personele verilen Kurum dışı eğitim saati toplamı	6000			6000			6000			6000			6000		

Tablo-42: İnsan Kaynakları Yönetimi Takip Tablosu