

YALTES, Tartışmasız Yerli Bir Firma

28

Yalçın Şirketler Grubu ve Thales Nederland B.V. ortaklığıyla 2002 yılında kurulan YALTES A.Ş.deki, Türk ortağa ait yüzde 60'lık hissenin, Eylül 2011'de, Thales International Western Countries B.V. tarafından satın alınması, YALTES ile ilgili bazı soruları da gündeme getirdi. 16 Temmuz 2012'de YALTES'in Genel Müdürü olarak göreve başlayan Mehmet Kitiş'ten, hem bu soruların cevabını hem de çalışmalarının ve yürüttükleri projelerin son durumları hakkında bilgi aldık.

Ümit BAYRAKTAR / ubayraktar@savunmahaber.com



MİLGEM'in Entegre Köprüüstü Konsolu



© MSI Dergisi

Ümit BAYRAKTAR: Son dönemde, YALTES'te arka arkaya iki önemli değişiklik oldu. Thales'in, YALTES hisselerinin tamamına sahip olması ve sonrasında, sizin YALTES genel müdürü olmanız. Hangisinden başlayalım?

Mehmet K T : Thales'in YALTES hisselerinin tamamına sahip olması ile başlayabiliriz.

Ümit BAYRAKTAR: Bu hisse devri, YALTES'e nasıl yansıdı? YALTES açısından ne gibi artıları oldu?

Mehmet K T : Sorunuzun cevabına geçmeden önce, bazı bilgiler vermek ve önemli gördüğüm bazı noktaların altını çizmek istiyorum. YALTES modelinin, Türkiye açısından önemli bir potansiyel oluşturduğuna inanıyorum. Çünkü Türkiye'de, yabancı firmaların faaliyet gösterdiği çeşitli modeller oldu. Bu modellerde, bazen büyük sermaye yabancı ortakta bazen de yerli ortakta oldu. Zaman zaman proje bazında bir takım ortaklıklar da oluşturuldu. Ancak proje temelli olmayan, tamamen mühendislik yapmak üzere bir yabancı savunma devinin Türkiye'de faaliyet gösterdiği ilk uygulama YALTES modelidir.

Yabancı firmaların Türkiye'de bulunmasından sağlamaya çalıştığımız katkı ise en önemli eksikliğimiz olan; sektörümüzün genç olması kaynaklı alan uzmanlığı bilgisi ve o alan uzmanlığı bilgisinin gerektirdiği teknolojik seviyedir. Türkiye, bu eksikliği, yıllardır, başta saydığım modellerle gidermeye çalıştı.

Eğer bir konuda alan uzmanlığı ve o alan uzmanlığının gerektirdiği teknolojik alt yapı varsa agresif ve motivasyonu yüksek bir mühendislik alt yapısı ile oluşturulmuş sistem gereklerini sağlayabilirsiniz. O mühendislik alt yapısı da Türkiye'de var. Başta saydığım uygulamalarda, bu ek-

sikliğin giderilmesi için genelde yapılan şey; yabancı firmanın, yerli ortağına bu teknolojiyi transfer etmeye zorlanmasıydı. Bu zorlama, zaman zaman, haklı da olarak, uzun yıllar çalışarak ve çok büyük yatırımlar yaparak elde edilen bilgilerin, yabancı firma tarafından, bazen kıskançlık bazen de ticari kaygılar nedeniyle yerli firmaya verilmemesi ile sonuçlanabiliyordu.

Bizim modelimizde, tamamen bir Thales şirketi olmamız vesilesiyle en azından, işin ticari kaygı boyutu ortadan kalkmış vaziyette. Dolayısıyla YALTES'in tamamen yerli mühendisleri tarafından, Thales'in mevcut teknolojilerinin Türkiye'de kullanılabilmesi sürecinin hızlanacağına ve teknolojik seviyenin yukarı çekilebileceğini değerlendiriyorum. O nedenle bu model önemliyem ve YALTES'e gelme nedenlerimizden bir tanesi de budur.

İşin ikinci önemli kısmına gelince... Firmalarımız, uyguladıkları süreçler ve çalışma prensipleri olarak çok yol aldılar; ama takdir edersiniz ki Thales gibi dünya çapında 70.000 çalışanı olan, yılda yaklaşık 14 milyar avruluk ciro yapan bir organizasyonun, değişik disiplinler altında ulaşmış olduğu olgunluk seviyesi çok yüksek. Dolayısıyla bizim bir başka avantajımız da bu süreçleri -birebir kopyalayarak değil tabi ki- benzeştirerek, kendi süreçlerimizi, olgunluk seviyesi yüksek ve günün ihtiyaçlarına cevap verir hale getirebilmemizin mümkün olmasıdır.

Dolayısıyla hem alan uzmanlığı ve ilgili teknolojilerin daha hızlı oluşturulabilmesi hem de bunları yerine getirirken uygulayacağımız süreçlerdeki olgunluk seviyesinin günün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yüksek olması, bence YALTES modelinin denenmeye değer olduğunu kanıtlamaktadır.

Tabi ki bir geçiş süreci gerekiyor; bugünden yarına bir şeylerin değişmesini beklemek gerçekçi değil. Ancak hem



MİLGEM'in savaş harekât merkezindeki YALTES üretimi operatör konsolları

arkadaşlarımızın hem de benim gözlemlerime göre; Thales'ten buraya aktarılan bilgilerin seviyesi çok daha yükseldi ve bilgi akışı hızlandı. Uygulamalarımızda daha kooperatifiz. Süreçler de daha kolay işlemeye başladı.

Ümit BAYRAKTAR: Örneğin Thales tarafından bir projeye teklif verilecekse ve YALTES de bu işin bir parçası olacaksa prosedürlerin bir bölümü ortadan kalktı diyebilir miyiz?

Mehmet K T : Kalktı, özellikle de ihracat tarafında...

Az önce söylemeyi ihmal ettim. İhracat, özellikle bu sektörde öyle kolay yapılabilir bir şey değil. Ama mevcut durumumuz, bizim için bir takım avantajlar sunuyor. Bu avantajlardan bir tanesi de Türkiye'nin kendi etkinliğini kullanabildiği ülkelerin yanı sıra Thales'in pazarlama ağına daha kolay erişim.

İkinci sorunuzla birleştirirsem, bunun örneklerini şöyle görüyoruz; normal koşullarda, YALTES olarak, tamamen yerli bir şirket olarak pazarlamakta güçlük çekebileceğimiz bazı ürünlerin -Türkiye ve Türkiye'nin ilişkili olduğu ülkeler dışında- Thales tarafından bize yaptırılıp ihraç edilebilmesi durumu... Bu durumun küçük örnekleri var şu anda ve genişleme potansiyeli olduğunu düşünüyorum.

Az önce de belirttiğim gibi geçiş dönemindeyiz; ihracat pazarlarında ve bize bilgi aktarımında kolaylıkların olduğunu, olabileceğini görüyoruz ve ayrıca Thales,

kendi teknolojisini, deneyimlerini buraya aktarma konusunda samimi olarak bir planlama içerisinde. Bunun sonuçlarını kısa süre içerisinde göreceğimizi ve Türkiye'nin 2023 ihracat hedeflerinin gerçekleşmesinde katkımızın artacağını düşünüyorum.

Ümit BAYRAKTAR: Şu an işler tamamen Thales Hollanda üzerinden mi yürüyor?

Mehmet K T : Diğer Thales birimleri de işin içinde. Eskiden Thales Hollanda ile başlamış işlerimiz olduğu için doğası gereği onlar ağırlıklı; ama şunu rahatlıkla söyleyebilirim; artık tamamen Hollanda'ya bağımlı değiliz. İşin içerisine Thales merkez de girmiş durumda. Dolayısıyla makul olmak kaydıyla, bir takım farklılaştırmalar, çalıştığımız alanlarda ve ortaya koymayı hedeflediğimiz ürünlerde çeşitlendirmeler de hedefliyoruz. Bu anlamda, Thales'in bütün bölümleriyle çalışabilir durumdayız şu an.

Ümit BAYRAKTAR: Peki bu yeni süreç, yüzde 100 bir Thales şirketi olması, YALTES'in geleceğini nasıl etkileyecek?

Mehmet K T : Bir kere yüzde 100 Thales olmanın, mevcut işlerin yanı sıra hem Türkiye'nin hem de Thales'in pazarlama ağlarını kullanarak ihracat potansiyelimizi yükseleceği inancındayım. Şu aşamada birkaç milyon avro ile sınırlı kalmakla beraber, bunun örneklerini görüyoruz. Uzun vadede ise belki Türkiye'deki projelerin azalmaya yüz tuttuğu,

entegre lojistik destek (ELD) aşamasına girmeye başladığı dönemde, bizim için bir çıkış yolu; belki daha da büyüme potansiyeli sağlayacak şekilde, YALTES'e geri dönüşü olacak diye düşünüyorum. Burada savaş yönetim sistemleri konusunda bir uzmanlık zaten var. Thales de bunun artarak devam etmesini ve kendi TACTICOS savaş yönetim sisteminin bir parçası haline gelmesini istiyor. Bazı operatör konsollarını bizden tedarik etmek ve operatör konsollarının dizayn ofisi olarak bizi kullanmak istiyor. Yüzde 100 Thales firması olduktan sonra ne olduğunu göstermek için verilebilecek güzel bir örnek bu. Yurt dışındaki, Türkiye ile hiçbir alakası olmayan bir takım kullanıcılar için operatör konsolunun dizaynını gerçekleştiriyoruz ve Thales de yeni TACTICOS'un operatör konsolu olarak bunu kullanacak. Tamamen Thales şirketi olmasak, YALTES'e verilecek işler değil bunlar.

Ümit BAYRAKTAR: YALTES'in faaliyet alanları bu yeni süreçten nasıl etkilenecek?

Mehmet K T : YALTES, bir mühendislik firması ve mühendislik faaliyetlerini uygun gördüğü alanlarda genişleterek ve ihtiyaç duyulan makul yatırımları yaparak büyümesini sürdürecektir. Büyürken, Thales'in bir takım yükümlülüklerini de yerine getirerek, ekonomik anlamda YALTES'e menfaat sağlayan faaliyetlere de bir şekilde gireceğiz. Bunların içerisinde önemli kalemlerden birisini de

Türkiye’de envantere girmiş Thales ürünlerinin lojistik desteğini sağlamak olarak görüyoruz. Ekonomik olarak anlamlı olan, hem müşterinin daha hızlı ve kaliteli hizmet almasını sağlayacak hem YALTES’e bir fayda sağlayacak hem de Thales’in Türkiye’deki varlığında katkı sağlayacak bir takım uygulamalar içerisine gireceğiz. Bu kapsamda, ELD faaliyetlerimizi Thales ürünleri odaklı olarak sürdüreceğiz ve arttıracacağız.

Örnek verirse -gerçi bu işlerin bir kısmını ASELSAN yapıyor şimdi ama- geçmişte Thales’ten tedarik edilen, bir sürü elektronik destek tedbir sistemi var. Zaman içerisinde bunların bazı birimleri arızalı hale geldiğinde, çalışır hale getirilmeleri, hem müşteri hem de Thales açısından gerçekten uzun ve yorucu bir sürece dönüşebiliyor. Dolayısıyla bizim devrede olmamız durumunda, arızalı birimlerin hızla tespit edilebilmesi; Thales içerisinde uygun birimlerle hızlı bir şekilde koordine edilerek çok kısa zaman içerisinde yeni birimlerin tedarik edilmesi ve ivedi bir şekilde değiştirilmesi mümkün. Çünkü bizim tersanelerden uzaklığımız, yaklaşık 10 dakika. YALTES teknisyenleri ve mühendisleri tarafından çok hızlı bir şekilde olaya müdahale edilmesi durumunda, arızalı sistemlerin çalışır hale gelmesi sağlanabilir diye düşünüyoruz. Bunlar bizim temel uğraş alanlarımız olmayacak; ama bunları da göz ardı etmeyeceğiz.

Ayrıca Thales’in Türkiye’deki ve bölgedeki offset yükümlülüklerinin de takipçisi olacağız ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmesine bir katkı sağlayabilecek olmamız durumunda, Thales’in ilgili birimleri ile temas sağlayıp, gereğini yerine getirme gayreti içerisinde olacağız. Dolayısıyla satın alma ve mühendislik hizmetleri ile birlikte müşteri hizmetleri kısımlarımızı güçlendireceğiz.

Ümit BAYRAKTAR: Sizin 16 Temmuz 2012’de YALTES Genel Müdürü olmanıza geçecek olursak... Eylül 2011’de gerçekleşen hisse devri sonrası, YALTES’in nasıl algılanması gerektiğine ilişkin, YALTES’in Genel Müdürü olarak ne söylemek istersiniz?

Mehmet K T : YALTES, tartışmasız yerli bir firma. Bu konu açıldığında, söylediğim şey çok açık: Burada önemli olan, YALTES olarak, Türkiye’nin ihtiyaçlarına yönelik ürünleri ortaya koyarken sağladığımız katkının oranı. Thales’in ürünlerini olduğu gibi iç pazara vermeye çalışmak gibi bir durum söz konusu

değil... Bu noktada; “yüzde 100 yerli ve milli bir firma olarak, yurt dışından aldığınız ürünü yurt içinde sattığınız zaman mı yerli olursunuz, yoksa yüzde 100 yabancı sermayeli; ama yüzde 80’in üzerinde hatta yüzde 100 oranında yerli katkı sağladığınız zaman mı yerli firma olursunuz?” sorusunu samimiyetle cevaplamak lazım. YALTES’in temel felsefesi, ortaya koyduğu ürünlerdeki yerli katkıyı azami seviyeye çıkartmak ve kafamız bu konuda berrak.

Ümit BAYRAKTAR: Hâlihazırda YALTES personelinin yüzde kaç TC pasaportu taşıyor peki?

Mehmet K T : Yüzde 100. Bizim hiç yabancı personelimiz yok, bütün personelimiz Türk. Bunu vurgulamakta fayda var. Kısa, orta ve uzun vadede de bir yabancı personelimizin olması öngörülüyor. Dolayısıyla biz tamamen yerli bir firmayız ve yerliliğimizin ölçütü olarak da ortaya çıkardığımız ürünlerdeki katkı oranımızı kriter olarak kullanacağız.

Ümit BAYRAKTAR: Az önce bazı bölümlerinizi güçlendireceğinizi belirttiniz. Yeni bir yatırım sürecini mi kastediyorsunuz?

Mehmet K T : YALTES, geçtiğimiz dönemde, kendi kaynaklarını kullanarak bir takım yatırımlar yapmış ve geliştirme faaliyetleri başlatmış; ama maalesef ilgili projelerde o yatırımların karşılığını bulabilmiş değil. Bu yüzden kendi kaynaklarımızdan yatırım yapma konusunu tekrar ele alacağız ve şu ana kadar yaptığımız yatırımlara devam edip etmeme ya da onları farklılaştırma konusunda yeni kararlar alacağız.

Ümit BAYRAKTAR: Sizin genel müdür olma sürecinize bağlı olarak YALTES’in stratejik planları da güncellenecek...

Mehmet K T : Ve bu kapsamda da kendi kaynaklarımızdan fonladığımız bir takım geliştirme projelerine devam edip etmeme ya da yenilerini açma konusunda yeni kararlarımız olacak. Daha çok insan yatırımı söz konusu olacak



Ümit BAYRAKTAR: “YALTES, Thales’in temsilcisi değil” yaklaşımında bir değişiklik olacak mı?

Mehmet K T : Asla! Türkiye o noktayı geçti. Artık bir mühendislik faaliyeti göstermeden, herhangi bir ürüne yönelik yerel bir takım çalışmalar yapmadan Türkiye’de ürün satma devri, hemen hemen bitti. Thales de bunun farkında. YALTES’in, Thales’in ürünlerine yönelik pazarlama faaliyetleri yürüten bir şirket haline dönüşmesi mümkün değil. Biz bir mühendislik şirketiyiz ve bizim tek bir kriterimiz var; ürünlerimizdeki katkı oranımız.

gibi... ELD konusunda satın almayı güçlendireceğiz ve bazı ürünlere buradan destek sağlayacağız. Bu sayede, sistemlerin platformlar üzerinde çalışabilirliğini daha hızlı bir şekilde sağlayabileceğimizi ve bunun da hem müşteriye hem bize hem de Thales’e fayda sağlayacağını düşünüyoruz. Dolayısıyla bu yaklaşımın gerektirdiği insan gücüne ve onların bu sistemi işletebilmesine yardımcı olacak eğitime kaynak ayıracağız.

Ümit BAYRAKTAR: YALTES personel sayısı açısından da büyüyecek mi?

çal malar da, yerli katkı oran n arttı rma gayreti içerisindeyiz. Devam gemilerinin in a edilece i M LGEM-S Projesi nde de bu katkı m z arttı rarak yer almayı hedefliyoruz. GENES S, Uzun Ufuk (IMSS) ve M LGEM projelerindeki mevcut i lerimizi ba arıyla tamamladık. Bu projeler ya garanti a amas nda ya da tamamlanm durumunda.

Yeni G s n f r kateynlerin Deniz Kuvvetleri Komutanı envanterine girmesi ve GENES S Projesi nin bu gemileri de kapsayacak ekilde geni letilmesi durumunda, YALTES in projede yer almasını arzu ediyoruz. Aynı ekilde, GENES S çözümünün d pazarlarda yabancı ülkeler tarafından kullan lmas durumunda da proje içinde yer almaya gayret edeceğiz. Uzun Ufuk Projesi kapsamında, YALTES in üzerine dü en görevi fazlasıyla yerine getirdi ine inanıyoruz. Projenin kapsam n n geni letilmesi durumunda ve uzun vadede, yaz l m güncellenmesi, olası donanım bakım ve onarım gibi konularda, YALTES olarak katkı da bulunmaya hazırız.

Ümit BAYRAKTAR: Az önce M LGEM-S ten çok k sa bahsettiniz. Bu konuda eklemek istedi iniz bir eylemler var mı ?

Mehmet K T : M LGEM in ilk iki gemisinde, HAVELSAN n alt yüklenicisi olarak savaş yönetim sistemi donanım n n sağlanması ve savaş yönetim sistemi yazılımı içinde, özellikle sensör ve silah entegrasyonu paketlerine katılm m z var. Ayrıca ikinci gemide, ayrı bir sözleşme ile STM nin alt yüklenicisi olarak, birinci gemide olduğu gibi EPK S sağlamaya devam ettik.

Serinin 3-8 gemilerini kapsayan M LGEM-S Projesi nde de aynı kapsamda yer almaya gayret gösteriyoruz. M LGEM-S te yer alması durumunda öncelikimizin, sağlamaya yönelik çal malar olacağını alt n çizmek istiyorum.

Ümit BAYRAKTAR: YTKB Projesi taraf nda güncel durum nedir?

Mehmet K T : YALTES in içinde iki ayrı sözleşme ile yer ald YTKB Projesi nde, proje takvimine uygun olarak ürünlerimizi başarıyla teslim ediyoruz. Bu kapsamda, projenin ana yüklenicisi DEARSAN n alt yüklenicisi olarak, Makine Kontrol ve Gözetleme Sistemi (MKGS); HAVELSAN n alt yüklenicisi olarak da savaş yönetim sistemi donanım sağlıyoruz. YTKB ve benzeri tip gemilerin yurt d



sat larında, bu i e aday özel tersanelerimizle yakın ilişki içindeyiz ve projelerinin içinde yer almaya gayret gösteriyoruz.

Ümit BAYRAKTAR: YALTES in özellikle önem verdiği projelerden biri de Sahil Gözetleme Radar Sistemi (SGRS) Projesi. Bu projeye ilgili olarak neler söylemek istersiniz?

Mehmet K T : Geçti imiz iki yıl içinde, Uzun Ufuk Projesi nde edindi imiz deneyim ve bilgi birikimini kullanarak, Uzun Ufuk benzeri sahil gözetleme sistemlerine yönelik bir Ar-Ge çal malarıyla bir prototip bir Entegre Sahil Gözetleme Sistemi ni çal r hale getirdik. IDEF 2011 ve daha sonra katıldığımız yurt d fuarlarda potansiyel müşterilerimizin be enisine sunduğumuz Entegre Sahil Gözetleme Sistemi prototipimiz, büyük be eni topladı. Prototip sistemimizi tam çal r bir ürün haline getirebilmek için ilk mü terimizi arıyoruz.

Bu kapsamda, SGRS Projesi içinde de yer almayı çok arzu ediyoruz. Bu konudaki kendi çal malarımızla ilgili olarak, muhtemel yurt d ülkeler için pazarlama faaliyetlerimiz, Thales in desteği ile devam ediyor.

Ümit BAYRAKTAR: YALTES i hep suyun üstünde görüyoruz. Alt na geçme gibi bir hedefiniz var mı ?

Mehmet K T : Bakacak olursanız, Dikkat etmeye çal tığımız husus; mevcut olan, Savunma Sanayii Müste arları nın ya da sektörü yönetenlerin i neyle kuyular kazar gibi yıllarca oluşturdular bir takım bi-

rikimleri, ticari bir takım anlaşmalarla yok etme diye bir hedefimiz yok bizim ya da böyle bir girişim içerisinde olmayız. Dolayısıyla bizim birileri tarafından yapıyor olan ürünleri tekrar yapma diye bir niyetimiz yok. Ama yeterli seviyede olmadıkça inandığımız, hala burada bir derdimize deva olacağına inandığımız ürünler varsa onların ihtiyaç duydukları yatırımlar ve insan profili, pazarla karşılaştığımızda anlamlı duruyorsa suyun altına da gireceğiz tabii ki. Yani bunda önümüzde bir engel yok ama temel olarak göze aldığımız iki husus var; bir, memleketin kazanmalarına heba etmeyeceğiz. İkinci, bu girişimin hem gerektirdiği yatırım hem de insan gücünün pazarın gerçekleriyle uyumlu olması lazımdır.

Ümit BAYRAKTAR: YALTES in, Türkiye de yeni bir savaş yönetim sistemi geli tirilmesi çal malarındaki yeri nedir?

Mehmet K T : Burada bu çal mada yer almıyoruz; ama YALTES olarak Thales in TACTICOS faaliyetleri içerisinde yer alan bir grup olarak oradaki deneyimlerimizi bu tarafa aktarabileceğimizi, katkı sağlayabileceğimizi düşünüyorum. Eğer buradaki yazılım belli bir olgunluk seviyesinde ve pazarlanabilir bir ürün olacaksa YALTES in orada katkı sağlayabileceğini düşünüyorum; hem teknik olarak belli bir amaca gelmesinde hem de pazarlama faaliyetlerinde.

YALTES Genel Müdürü Mehmet Kiti e, vakit ayrıp sorularımıza cevaplandırılmadık için, okuyucularımıza adanmış teşekkür ediyoruz.