

# Kamuda Stratejik İttifak Örnekleri Konusunda Bir Uzman: TÜLOMSAŞ

Onur TORUN

Stratejik ittifakların tanımı konuyu inceleyenlere göre ve yeni ortaklık türlerinin oluşması ile günbegün değişmektedir. Yoshino ve Rengan'dan aktaran Uzun'a göre literatürdeki bazı çalışmalarda lisans anlaşmaları stratejik ittifak tanımına giren bazı çalışmalarda ise girmemektedir (Uzun, 2007, s. 13). Culpan'dan aktaran Uzun'a göre ise lisans anlaşmaları küreselleşmenin ve teknolojideki gelişmelerin etkisiyle gerçekleştirilen bir stratejik ittifak türüdür (Uzun, 2007, s. 16). Lisans

anlaşmaları bir stratejik ittifak türü olarak yorumlanıp, çalışma bu yönde sürdürülecektir.

Buharlı lokomotiflerin ve modern demiryollarının tarihi 21 Şubat 1804'de Güney Galler bölgesinde Richard Trevithick adlı demirhane sahibinin ürettiği buharlı lokomotifin 9 mil mesafede demir taşıma işini tamamlamasıyla başlamıştır (National Museum Wales, 2008).

Buharlı lokomotiflerin temel mimarisini kuran "Rocket" ise 1929 yılında Robert Stephenson's

(TÜLOMSAŞ2) ve (TÜLOMSAŞ3)'deki bilgilerden derlenmiştir.

Yıl	Ülke	Firma	Ürün <sup>1</sup>	Sayı	Geçerlilik
1968	Almanya	MAK	DH3600 Manevra Lokomotifi	25	1975
1971	Fransa	Traction Export	Lokomotif DE24000 Lokomotif	431	1985
1971	Fransa	Chantiers de L'Atlantique	Motor DE24000 Lokomotif		
1986	Batı Almanya	KRAUSS - MAFFEI	Lokomotif DE11000 Anahat ve Yol Manevra Lokomotifi	70	1990
1986	Batı Almanya	MTU	Dizel Motor DE11000 Anahat ve Yol Manevra Lokomotifi		
1987	ABD	EMD General Motors	DE22000 Anahat Lokomotifi	39 ithal 48 üretim	2005
1988	Japonya	NISSHO IWAI - TOSHIBA	E43000 Elektrikli Anahat Lokomotifi	1 ithal 44 üretim	1995
1994	Türkiye	TÜLOMSAŞ	DH7000 Manevra Lokomotifi	20	
1999	Türkiye	TÜLOMSAŞ	DH9500 Anahat ve Manevra Lokomotifi	26	
2002	Türkiye	TÜLOMSAŞ	DH10000 Anahat ve Manevra Lokomotifi	14	
2003	ABD	General Motors	DE33000 Anahat Lokomotifi	6 üretim 36 %51 yerli üretim 47 %55 yerli üretim	2009

Tablo 1: TÜLOMSAŞ'ın lokomotif üretimi

<sup>1</sup>Ürün kodlarında D: Dizel, H: Hidrolik, E: Elektrikli olduğunu belirtmektedir. Sayı değeri ise lokomotifin beygir değerinin 10 katıdır.

tarafından Birleşik Krallık sınırlarında geliştirilmiştir (Science Museum) ve Avrupa genelinde demiryolları yayılmaya başlamıştır. 1866 yılına gelindiğinde Osmanlı İmparatorluğu sınırlarında 519 km. demiryolu hattı bulunmaktadır ve bu hattın 1/3'lük bölümü Anadolu'da yer almaktadır (TÜLOMSAŞ3). Osmanlı Hükümeti, Haydarpaşa'yı Bağdat'a bağlayıp Hindistan – Avrupa demiryolu bağlantısının İstanbul üzerinden yapılmasını planlamaktadır. Bu amaçla Anadolu – Bağdat demiryolu hattı işinin yapımı Almanlara verilir. Almanlar 1894'de buharlı lokomotif ve vagon tamiratlarını yapabilmek için Eskişehir'de Anadolu – Osmanlı Kumpanyası adında bir atölye kurar (TÜLOMSAŞ3) Atölyeye zamanla yeni özellikler eklenerek kapasitesi ve işlevi genişletilir, cer atölyesi haline alır. 1958 yılında Eskişehir Cer Atölyesi, Eskişehir Demiryolu Fabrikası adıyla yeniden yapılandırılır. 1961 yılında ilk yerli lokomotif "Karakurt" ve ilk yerli otomobil "Devrim" üretilir. 1970 yılında kurumun adı "Eskişehir Lokomotif ve Motor Sanayii Müessesesi" olarak değiştirilir. 1986 yılında kurum yeniden yapılandırılarak Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii A. Ş. adını alır (TÜLOMSAŞ3).

TÜLOMSAŞ'ın şimdiki kadar ürettiği lokomotif bilgileri soldaki tablodadır:

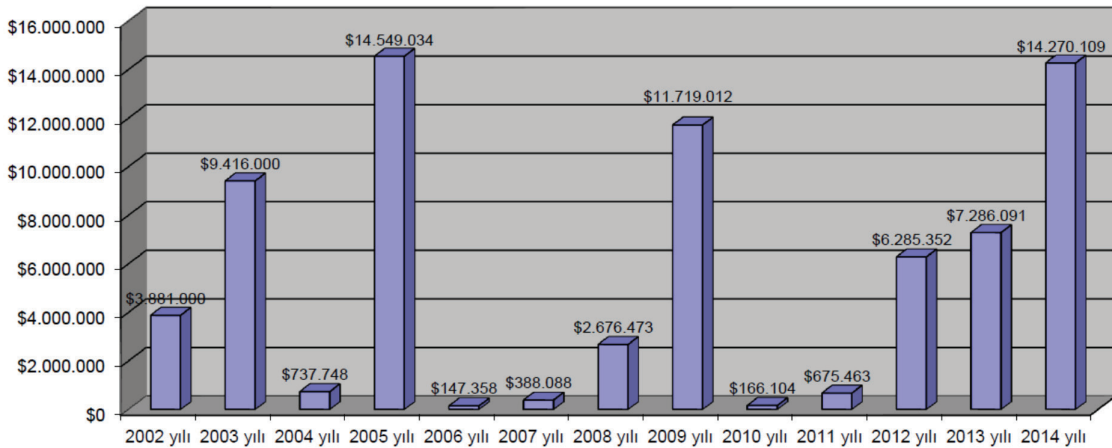
Tabloda görüldüğü üzere TÜLOMSAŞ 46 yıldır çeşitli lisans anlaşmaları ile lokomotif üretmektedir. 1994 yılından itibaren tasarımı da kendisine ait olan DH7000, DH9500, DH10000 lokomotiflerini lisans anlaşması olmadan kendi imkânlarıyla üretmiştir.

ABD'nin General Electric firmasıyla 2011 yılından itibaren Avrupa, Ortadoğu ve Kuzey Afrika pazarlarına yapılacak PowerHaul satışlarını karşılamak üzere TÜLOMSAŞ 2008 sonunda bir mutabakat zaptı imzalamıştır (Railway Gazette, 2008). 2011 yılında Eskişehir'deki ilk PowerHaul montajı tamamlanmış (Railway Gazette, 2011), 14 Ocak 2013 tarihinde 2 yıl içinde 50 adet PowerHaul lokomotif üretilip 30'unun ihraç edilmesi konusunda stratejik ortaklık kurulmuştur. Uzun vadede ortaklar senede %70'i ihraç edilecek 50 – 100 lokomotif üretmeyi planlamaktadır, Türkiye'nin potansiyel ihracat geliri olarak 1,5 milyar Amerikan Doları öngörülmüştür (Railway Gazette, 2013). PowerHaul, TCDD'ye DE36000 kodu ile servis etmektedir.

2014 yılında Avrupa'ya ilk PowerHaul ihracatı gerçekleştirilmiştir (GE Türkiye Blog, 2014).

2010 yılında TCDD Genel Müdürlüğü ile Güney Kore'nin Hyundai Rotem firması arasında imzalanan "Elektrikli Lokomotif ve Simülasyon Temini" projesi kapsamında 72 adet elektrikli lokomotif TÜLOMSAŞ tesislerinde üretilecektir, (8'inin TÜLOMSAŞ tesislerinde montajı yapılacaktır, toplam 80 adet.) anlaşma kapsamında TÜLOMSAŞ yine lisans sahibi de olmaktadır (TÜLOMSAŞ1). Elektrikli lokomotiflerin TCDD'deki kodu E68000 olmuştur. 2014 sonu olarak planlanan teslim tarihi 2015'e genişletilmiş, ayda 4 adet E68000 üretim kapasitesine ulaşılmıştır (Uysal, 2014).

Tayland ve Fransa için TÜLOMSAŞ'da motor



Tablo 2: TÜLOMSAŞ Yıllık İhracat<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://www.tulomsas.com.tr/upload/dosya/5990.pdf>

parçaları üretilmekte olduğu, Marmaray motorlarının imalatı ve DE33000 türü lokomotiflerde kullanılmak üzere cer motoru imalatının yapılacağı, şirketin 2023 yılı vizyonunun 1 milyar Amerikan Doları ihracat değeri olduğu bilgisi kurum genel müdürü tarafından verilmiştir. (Avcı, TÜLOMSAŞ 2023'e 1 Milyar Euro Taşımaya, 2012)

2008 yılındaki küresel krizin TÜLOMSAŞ'ı geç de olsa vurduğu görülmektedir. General Motors ile DE33000'ler için yapılan anlaşmanın 2009 yılında sona ermesi de ihracatı düşürmüştür.

2010 yılı sonrasında düzenli artan seri umut vericidir. Hyundai ROTEM ve General Electric ile yapılan stratejik ortaklıklar sayesinde küresel kriz, savaş vb. üretimi veya satışı etkileyecek etkenler gerçekleşmemesi halinde ihracat miktarının katlanarak artacağı öngörülebilir. Tablodaki en son veri 14,27 milyon Amerikan Doları iken 1 milyar Amerikan Doları gerçekçi bir hedef gibi gelmese de ikisi arasında sadece 70 kat fark ve hedefe ulaşabilmek için 9 yıl zaman bulunmaktadır. 26=64, 27=128 etmektedir, her yıl bir önceki yılın iki katı ihracat yapılabilirse 6-7 yıl arası bir süreçte hedefe ulaşmak sayısal olarak olası görünmektedir. TÜLOMSAŞ'ın üretim kapasitesi 2013 yıl sonu değeri olarak 100 lokomotif, 500 yük vagonu, 100 dizel motoru, 500 cer motoru, 3000 boji; kapalı alan/toplam alan oranı 176.000 m<sup>2</sup>/500.000 m<sup>2</sup> şeklindedir (TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı İstatistik Şubesi, 2014, s. 8). Söz konusu satışı yapabilecek üretimi karşılayabilmek için fabrikada kapasite artırımına gitmek zorundadır, arazi sıkıntısı bulunmamaktadır, kapasite artırımı sırasında var olan fabrika çalışmaya devam edebilecektir. Teoride ve pratikte üretim kapasitesini de kat kat artırmak mümkün görünmektedir. Son olarak 9 yılda 70 kat ihracat bedeli artışı, ulaşılabilir bir hedeftir.

TÜLOMSAŞ, yıllardır farklı ülkelerden ve farklı teknoloji kültüründen firmalarla gerçekleştirdiği montaj anlaşmaları, lisans anlaşmaları ve know-how anlaşmaları ile sürekli olarak üretim alanındaki etkinliğini ve tecrübesini artırmaktadır. Gerek montaj gerekse lisans anlaşmaları dış yatırımcıya hem yeni pazara düşük maliyetli giriş imkânı sağlamakta, hem montaj ve nakliye masrafını azaltmakta hem de yakın pazarlara erişim olanağı sunmaktadır. Bu sürecin TÜLOMSAŞ'a katkısı to-

plam sahip olma maliyetini azaltmak, mühendislerin ve kurumun ürünün teknolojisini öğrenmesi ve ürün üzerinde tecrübe edinmesi olmaktadır.

Üretim ve/veya montajın Türkiye'de yapılıyor olması hem istihdama hem de kent ekonomisine yararlanmaktadır. 1500 civarı personeli olan TÜLOMSAŞ, ana parçaları kendi fabrikasında üretirken küçük parçaları "Yerleştirme" kapsamında organize sanayi bölgesindeki fabrikalara sevk etmekte, özel sektörde de yaklaşık 5 bin kişilik istihdama ve yılda 15 milyon TL'lik şehir ekonomisine eklenen sıcak paraya sebep olmaktadır (Avcı, 150 Milyon katkısı var..., 2014).

Genel stratejik ittifak örneklerinin aksine anonim şirket olsa da devletin yönetiminde olduğundan ötürü risk alan işlere girememesi, mevzuatlar ve bürokrasiyle çok katmanlı koruma altında olması TÜLOMSAŞ'ı bir başka firma tarafından yutulabilirlikten kurtarmaktadır. Demiryolu sektörünün kendine has yapısı, ürünü üreten ve tüketen firma ve devlet sayısının azlığı, üretilen ürünün bedelinin yüksek olması gibi sebepler de piyasada kötü niyetli üretici ve kötü niyetli tüketici bulunmasına engel olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü demiryolu sektöründe stratejik ittifaklar olması gerektiği gibi her iki tarafın da kazançlı çıktığı şekilde sürdürülebilmektedir.

#### Kaynakça

Avcı, H. (2012, Kasım 5). TÜLOMSAŞ 2023'e 1 Milyar Euro Taşımaya. *İhracat Alpha*. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://ihracat.info.tr/tulomsas-2023-e-1-milyar-euro-tasimaya-8045h> adresinden alındı

Avcı, H. (2014, Aralık 2). 150 Milyon katkısı var... (S. Seda, RÖportaj Yapan) Aralık 23, 2014 tarihinde <http://www.anadolugazetesi.net/150-milyon-katkisi-var-a-11657.aspx> adresinden alındı

GE Türkiye Blog. (2014, Ekim 24). Çevreci GE Lokomotifleri Türkiye'nin Yükünü Taşıyor. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://geturkiyeblog.com/cevreci-ge-lokomotifleri-turkiyenin-yukunu-tasiyor/> adresinden alındı

National Museum Wales. (2008, Aralık 15). Richard Trevithick's steam locomotive. Aralık 23, 2014 tarihinde [http://www.museumwales.ac.uk/rhagor/article/trevithick\\_loco](http://www.museumwales.ac.uk/rhagor/article/trevithick_loco) adresinden alındı

Rail Fan Europe. (2014, Aralık 14). TCDD locomotives.

Aralık 23, 2014 tarihinde [http://www.railfaneurope.net/list/turkey/turkey\\_tcdd.html](http://www.railfaneurope.net/list/turkey/turkey_tcdd.html) adresinden alındı

Railway Gazette. (2008, Aralık 31). Tülomsas to assemble GE PowerHaul locomotives. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://www.railwaygazette.com/news/single-view/view/tuelomsas-to-assemble-ge-powerhaul-locomotives.html> adresinden alındı

Railway Gazette. (2011, Mart 1). Tülomsas rolls out Turkish PowerHaul. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://www.railwaygazette.com/news/freight/single-view/view/tuelomsas-rolls-out-turkish-powerhaul.html> adresinden alındı

Railway Gazette. (2013, Ocak 17). Turkish PowerHaul order confirmed. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://www.railwaygazette.com/news/freight/single-view/view/turkish-powerhaul-order-confirmed.html> adresinden alındı

Science Museum. (tarih yok). Stephenson's 'Rocket' locomotive, 1829. Aralık 23, 2014 tarihinde [http://www.sciencemuseum.org.uk/objects/nrm\\_-\\_locomotives\\_and\\_rolling\\_stock/1862-5.aspx](http://www.sciencemuseum.org.uk/objects/nrm_-_locomotives_and_rolling_stock/1862-5.aspx) adresinden alındı

TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve

Koordinasyon Dairesi Başkanlığı İstatistik Şubesi. (2014). 2009 - 2013 İstatistik Yıllığı.

TÜLOMSAŞ1. (tarih yok). E Loko. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://www.tulomsas.com.tr/main.php?kid=1164> adresinden alındı

TÜLOMSAŞ2. (tarih yok). Lisanslar / İmtiyazlar. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://www.tulomsas.com.tr/main.php?kid=79> adresinden alındı

TÜLOMSAŞ3. (tarih yok). Tarihçe. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://www.tulomsas.com.tr/main.php?kid=67> adresinden alındı

Uysal, O. (2014, Aralık 23). TCDD'nin Yeni Elektrikli Lokomotifleri Hyundai Rotem E68000. Rail Turkey. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://tr.railturkey.org/2014/12/23/tcdd-e68000-hyundai-lokomotif/> adresinden alındı

Uzun, A. Ö. (2007). Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi No:81. Aralık 23, 2014 tarihinde <http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT/Documents/Uzmanl%C4%B1k+Tezi/tez81.pdf> adresinden alındı



**Onur TORUN – Endüstri Mühendisi**

2007 yılında TCDD bünyesinde çalışmaya başlayan Torun, Hacettepe Üniversitesi İstatistik, Anadolu Üniversitesi İşletme, Ahmet Yesevi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümlerinden lisans derecelerine sahiptir. TODAİE Kamu Yönetimi ve Gazi Üniversitesi Ağaçşileri Endüstri Mühendisliği bölümlerinde tez aşamasındadır. Halen TCDD Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı'nda Mühendis unvanı ile çalışmaya devam etmektedir.