



cutting through complexity

KÜRESEL İNŞAAT ARAŞTIRMASI 2013

Sıradaki büyük dalgaya hazır mısınız?

kpmg.com/building

KPMG INTERNATIONAL





Giriş

KPMG International'ın 2013 Küresel İnşaat Araştırması, önceki yükselişten sonra adeta bir kâbus gibi çöken ve yıllar süren durgunluğun ardından sektörün çok daha iyimser bir durumda olduğunu sinyallerini veriyor. Ekonomik toparlanma imalatı canlandırırken, artan kentleşme her çeşit altyapıya kesintisiz bir talebi de beraberinde getirmektedir. Bu tür bir büyüme ve genişlemenin arkasındaki itici güç elbette elektrik ve enerji olup, konvansiyonel ve yenilikçi kömür ve gaz çıkarma ve taşıma ile geleneksel ve sürdürülebilir enerji üretmek için yeni tesisler inşa etmeye olan ihtiyaç giderek artmaktadır.

Büyük mühendislik ve inşaat projelerinin ölçek ve süreleri, başta küresel ve büyük oyuncular olmak üzere tüm yüklenicilerin pazardaki yükselişe hazırlanabilmek için biraz zamana ihtiyaç duyduğu anlamına geliyor. Peki yükleniciler bu durgunluğun ardından kemerleri sıkıp mantıklı düşünerek bir sonraki mega projeler furysını yakalamaya tam olarak hazırlar mı?

Risk yönetimi hâlen sektördeki üst düzey yöneticilerin gündeminde üst sıralarda yer alıyor ve bu yılki araştırma, denetimlere yapılan ciddi yatırımların büyük ölçekli projelerdeki başarısızlıkları veya şirketlere büyük zararlar veren suistimal ve rüşveti neden önleyemediğine yanıt arıyor. Sektörün önde gelen uzmanları, ana karar alıcıların kuruluş bünyesindeki potansiyel tehditleri dikkatle değerlendirdiği daha güçlü bir risk kültürünün nasıl oluşturulabileceği konusunda güvenilir görüşler sunuyor.

Küresel araştırmamızı benzersiz kılan, her katılımcıyla kıdemli bir KPMG temsilcisinin yüz yüze görüşme yapmış olmasıdır. Bu yıl bir rekora imza atıldı ve tüm dünyada sektörlerinde lider mühendislik ve inşaat şirketlerinden 165 üst düzey yönetici bu araştırmaya katıldı. Değerli vakitlerini ayırarak sektörün geleceğini değerlendirmek için yaptığımız bu önemli çalışmaya katılan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Geno Armstrong
Uluslararası Sektör Başkanı
Mühendislik ve İnşaat
KPMG ABD

KPMG'nin 2005 yılından bu yana küresel çapta gerçekleştirdiği ve Türkiye'den de katılım sağlanan İnşaat Sektör Araştırmasını sunmaktan memnuniyet duyuyoruz Türk inşaat sektörü etkilediği 200'den fazla alt sektör ile ekonomimizin dinamizmini destekleyen en önemli sektörlerden biri. Sektör yurtiçindeki bu önemli rolünü Uluslararası İnşaat sektörü dergisi Engineering News Record Magazine-(ENR)'in her yıl yayımladığı ve dünyanın önde gelen müteahhitlik firmalarının uluslararası piyasalarda bir önceki yılda elde ettikleri gelirlere göre sıralandığı ENR Top 250 Listesinde 2013 yılı itibarıyla yer alan 38 şirket ve 16,8 milyar ABD Doları ciro ile bir başarı hikayesine dönüştürmüştür.

Önceki araştırmamızın hemen hepsinde öne çıkan ve farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren çoğu şirket tarafından da paylaşılan en önemli sorunlar proje finansmanı, artan maliyetler, risk yönetimi ve yetişmiş işgücü açığı idi. Buna karşın sektörün önündeki önemli fırsatlar ise artan kentleşme ve nüfus artışının ortaya çıkardığı özellikle enerji ve ulaşım konusundaki yeni altyapı yatırımlarına olan ihtiyaç ve eskiyen altyapının yenilenmesi ihtiyacı şeklinde özetlenmişti.

Dünyada ise 2030 yılına kadar toplam 57 trilyon ABD Doları altyapı yatırımı öngörülürken Avrupa'nın 2020 yılına kadar olan altyapı ihtiyacının 2 trilyon Avro olacağı öngörülmektedir. Öngörülen bu yatırımlardan önemli bölümü ulaşım ve enerjiye yönelecektir. İnşaat şirketlerimizin buradaki fırsatı yakalayıp önemli başarı hikayeleri çıkarmaları için önlerinde uygun bir oyun alanı olacak. Bunu yapabileceklerini sadece yurtdışında son 40 yılda 94 ülkede tamamladıkları 6 binin üzerindeki proje ve toplam 220 milyar ABD Doları ciro ve ENR listesinde uzun yıllardır şirket sayısı açısından ilk 3 içinde yer alarak kanıtlamış bulunuyorlar. Sonraki hedef ENR 250'de 2013 yılı itibarıyla %3 olan ciro payını ve bu açıdan 9. sırada olan yerini yükseltmek olmalı.

İsmail Önder Ünal
KPMG Türkiye
İnşaat Sektör Lideri

İçindekiler



Yönetici özeti

02



Sektör beklentileri

Büyümeye giden yol:

yola kıyıdan başlamak

04



Stratejik yön

Ne zaman ve nereye doğru genişlemeli:
dalgaların kırılmasını beklemek

12



Risk yönetimi

Başarısızlık riskini en aza indirmek:

kıyıya yeniden güvenle dönebilmek

18



Sonuç

En doğru dalgayı yakalamak

dalgaların kırılmasını beklemek

22



Araştırma hakkında

24

Kitaplık

26





Yönetici özeti

2013 yılında KPMG tüm dünyanın önde gelen mühendislik ve inşaat şirketlerinden 165 yöneticiyle görüştü. Katılımcıların temsil ettikleri şirketlerin yıllık gelirleri 250 milyon \$ ile 5 milyar \$ civarında ciro arasında değişmekteydi ve bu şirketler aralarında enerji, elektrik, sanayi, sağlık/ilaç, imalat, madencilik, eğitim ve kamunun da bulunduğu pek çok farklı sektöre hizmet vermekteydi.

Sektörü şekillendiren güçler: sonraki dalga gücünü nereden alıyor?

Pek çok şirket uluslararası büyümenin peşinde.

- Katılımcıların %66'sı ulusal hükümetlerin altyapı planlarının pazardaki büyümenin en büyük itici gücü olduğuna ve
- ekonomik büyüme, kentleşme ve nüfus artışlarının da önemli etkilere sahip olduğuna inanıyor.

Toparlanmaya giden yavaş yol:

dalgakıranların arkasında kürek çekmek İstikrarlı performans, gelecekteki beklentiler konusunda iyimserliğe yol açtı.

- 2010-2013 arasında siparişlerde ve marjlarda genel bir yukarı yönlü trend bulunuyor
- Katılımcıların %54'ü 2012-2013 için en az %5'lik bir sipariş artışı yaşadı
- Katılımcıların %80'i 2012-13 için sabit veya daha yüksek marjlar bekliyor, bu da önceki döneme göre önemli bir gelişme



Gündemde büyüme var, ancak bu yıllar alabilir

- Katılımcıların üçte ikisi şirketlerinin gelirlerinin 2013 yılında %25'e kadar artacağına inanıyor.
- Katılımcıların %75'i gerçek bir sektörel yükseliş için 2 ila 5 yıla ihtiyaç duyulduğunu düşünüyor.
- Katılımcıların %71'i büyümenin satın alma veya birleşmeden ziyade organik olacağına inanıyor.
- Katılımcıların %56'sı, etkin bir mega proje yönetiminin gelecekteki büyüme için kritik öneme sahip olduğunu düşünüyor.

Büyüme alanları: dalgalar hangi yönde kırılıyor?

Elektrik sektörüne olan ilgi sürekli artıyor.

- Değerlendirilen tüm yeni sektörler içinde elektrik ve enerji sektörü açık ara önde.
- Diğer hedef sektörler arasında su, demiryolu, madencilik ve yol/köprü yapımı var.

Pek çok şirket uluslararası büyümenin peşinde.

- Katılımcıların %47'si yeni coğrafi bölgelere yayılmak istediklerini söylüyor, bu bölgelerin başında ise Afrika var.
- Bu bölgeye en fazla ilgi gösterenler Avrupa ve Ortadoğu şirketler.
- Amerikan şirketleri ise daha ziyade Ortadoğu'ya ilgi duyuyor.

Büyümenin önündeki engeller: iflasa neden olabilecek kırmızı alarm durumları

Sektör büyük ölçüde hükümetlerin altyapıya yaptığı harcamalara bel bağlamakta olup alternatif bir fonlama konusunda kuşkuludur.

- Katılımcıların %72'si bütçe açıklarının ve kamu kaynaklarının büyümenin önündeki en büyük iki engel olduğunu düşünülmektedir.
- Özel sektör finansmanı en büyük ikinci endişe kaynağı olmakla birlikte katılımcıların sadece %28'si kamu-özel sektör (PPP) ortaklıklarının önemli bir itici güç olduğuna inanmaktadır.

Risk yönetimi sektör için hâlâ geliştirilmesi gereken bir husustur.

- Katılımcıların %79'u, risk yönetimine yaptıkları yatırımların karşılığını verdiğine inanmaktadır.
- Ancak, katılımcıların %77'si gecikmeler, hatalı tahmin süreçleri ve başarısız olan risk yönetimi süreçleri nedeniyle düşük performans gösteren projelerle karşılaştıklarını da belirtmişlerdir.

Büyümeye giden yol: yola kıydan başlamak



Katılımcıların %54'ü 2012-2013 için en az %5'lik bir sipariş artışı beklemektedir

Siparişlerdeki ve marjlardaki yukarı yönlü trend, tüm sektörde daha fazla büyümeye yönelik iyimserliği de beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte, katılımcılar gerçek bir olumlu dönüşümün 2-5 yıl sürebileceğini belirterek geleceğe dönük gerçekçi planlamaların önemine vurgu yapmaktadırlar.

Uzun süren durgunluğun ardından ekonomiler yeniden toparlanırken, altyapı bakım ve inşası gerçekleştirmek ve enerji/madencilik kapasitelerini artırmak için daha fazla fon ayrılmasıyla birlikte daha fazla sayıda yeni proje ortaya çıkmıştır.

KPMG'nin 2013 Küresel İnşaat Araştırması, sektörde genel bir iyimserliğin söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası 2012-2013 için en az %5'lik bir sipariş artışı bildirmiş olup bu rakam 2011-12 dönemine göre önemli bir gelişmedir. Katılımcıların 1/7'inden az bir kısmı 2013'te birikmiş işlerinde bir azalma olacağına inandıklarını bildirmiştir.

Asya Pasifik bölgesindeki mühendislik ve inşaat şirketleri 2011 - 2012 arasında zorlu bir dönemden geçmiş ve bu şirketlerin neredeyse 4/10'u en az %5'lik bir sipariş azalması yaşamıştı. Bunun nedenlerinden biri elbette Avustralya'daki ekonominin sıkıntılı bir dönem yaşamasıydı. Ancak, bu kısa süreli bir sorun gibi görünüyor ve 2012-13 dönemine ait beklentiler oldukça iyi durumda.

İlginçtir ki araştırmaya katılan daha küçük ölçekli şirketler (1 milyar \$'ın altında ciroya sahip şirketler) siparişlerinde en fazla artışı öngören şirketlerdir. Bu şirketler büyük şirketlere göre genellikle daha "çevik" ve değişen taleplere daha hızlı yanıt verebiliyorlar. Büyük şirketler ise geçtiğimiz yıllarda önemli pazar payları kaybettiler ve kaynaklarını artırmaya biraz isteksiz görünüyorlar. Daha temkinli olan bu şirketler 'bekle ve gör' yaklaşımını tercih ediyorlar.

Kâr marjları siparişlerle aynı oranda artmamakla birlikte, katılımcıların %80'i 2012-13 için sabit veya daha yüksek kâr marjları öngörüyor. Bu sektör için olumlu bir işaret ve 2011-12 dönemine göre daha iyi bir performans anlamına geliyor. Amerika kıtasındaki ülkelerde güvenin yeniden tesis edildiğinin bir göstergesi ise marjların 2010 - 2013 arasında her yıl artması; bu da daha yüksek verimliliğin ve maliyet yönetiminin bir sonucu. Bu bölgedeki sadece az sayıda yönetici önümüzdeki 12 ay içinde kâr marjlarının azalacağını düşünüyor.

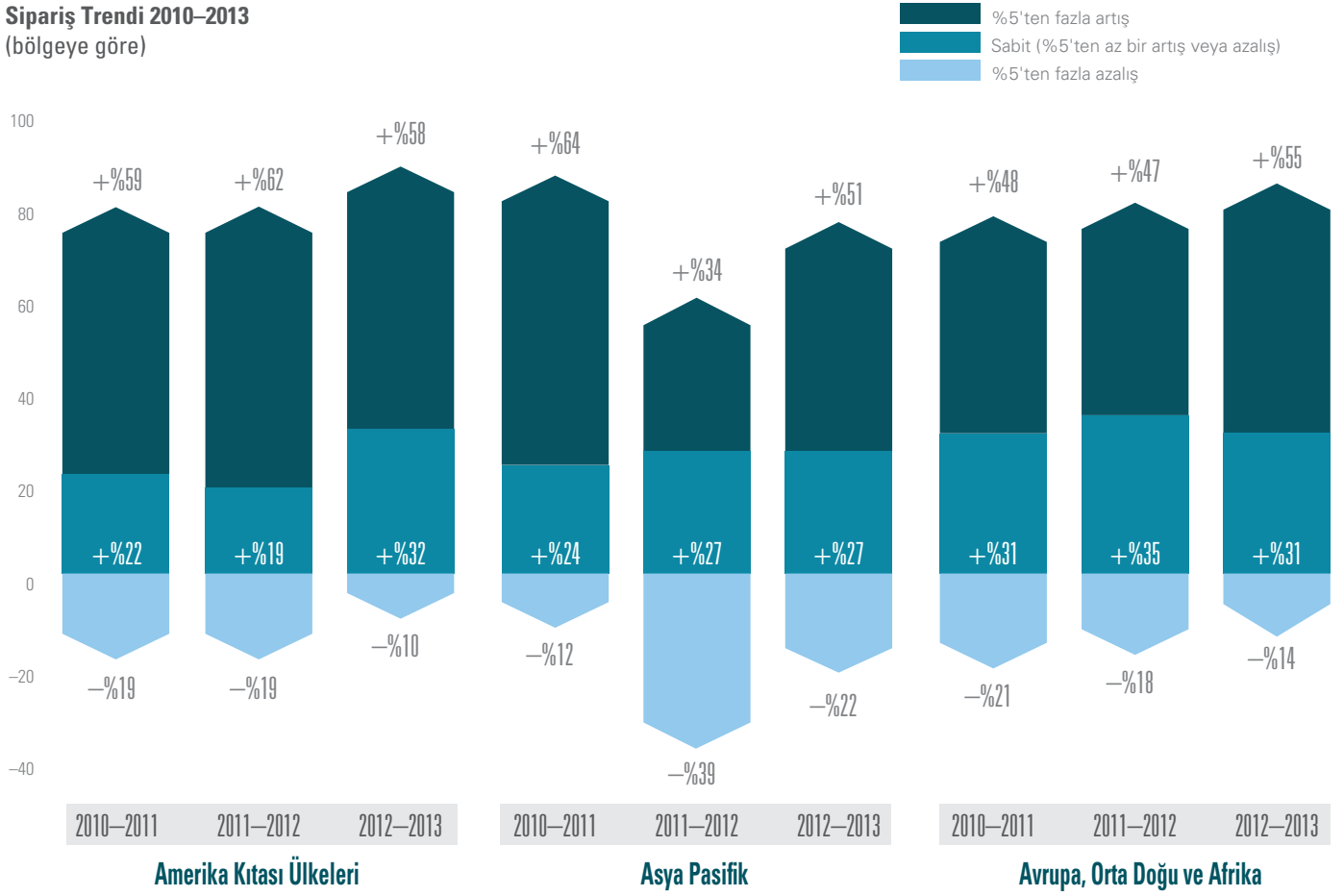
Siparişlerini artırmayı başaramamış küçük şirketler ise aynı başarıyı kâr marjı konusunda sergileyemiyor. Bu segmentteki katılımcıların 3/10'u kâr marjlarının 2012-2013 döneminde en az %2 düşeceğini inanıyor. Durgunluk yüzünden ağır darbe alan bu şirketler yeni işler kazanmak için fiyatları düşürmeye hazırlanmış olabilirler. Asya Pasifik bölgesinden bir yüklenicinin üst düzey yöneticisinin görüşleri şöyle: "Durgunluk dönemindekine benzer davranışları büyüyen pazarlara taşıma riskiyle karşı karşıyayız. Sözleşmelere "evet" yerine "hayır" demekle başlamalı ve seçici olmalıyız; büyüyen bir Pazar ortamına giriyorsak fiyatları düşürmeye odaklanmamalıyız."

Orta ve büyük ölçekli oyuncular (1 milyar \$ üzerinde ciroya sahip şirketler) ise daha temkinli geri dönüşler yaşıyor ve sabit ya da artan kâr marjları elde ediyorlar. Büyük projeler için ayrılan fonlamalar hâlâ sınırlı olduğundan bu şirketler çok sayıda işçiye işe alıp büyük riskler almak yerine daha temkinli ancak kârlı bir büyümeyi tercih ettiler.



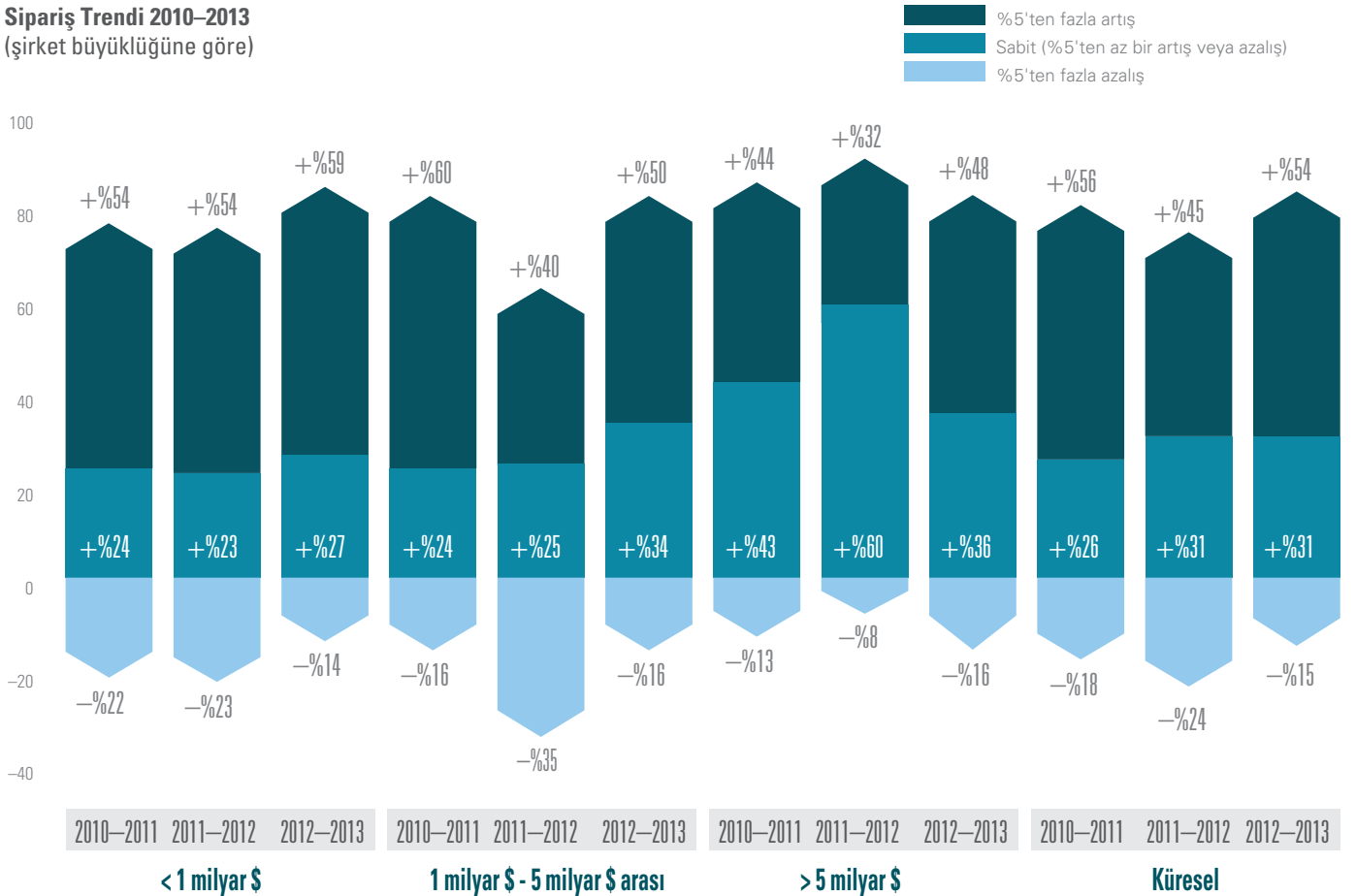
Katılımcıların % 80'i 2012-2013 için sabit veya daha yüksek kâr marjları bekliyor, bu da 2011-12 dönemine göre çok daha iyi bir performans

Sipariş Trendi 2010–2013 (bölgeye göre)



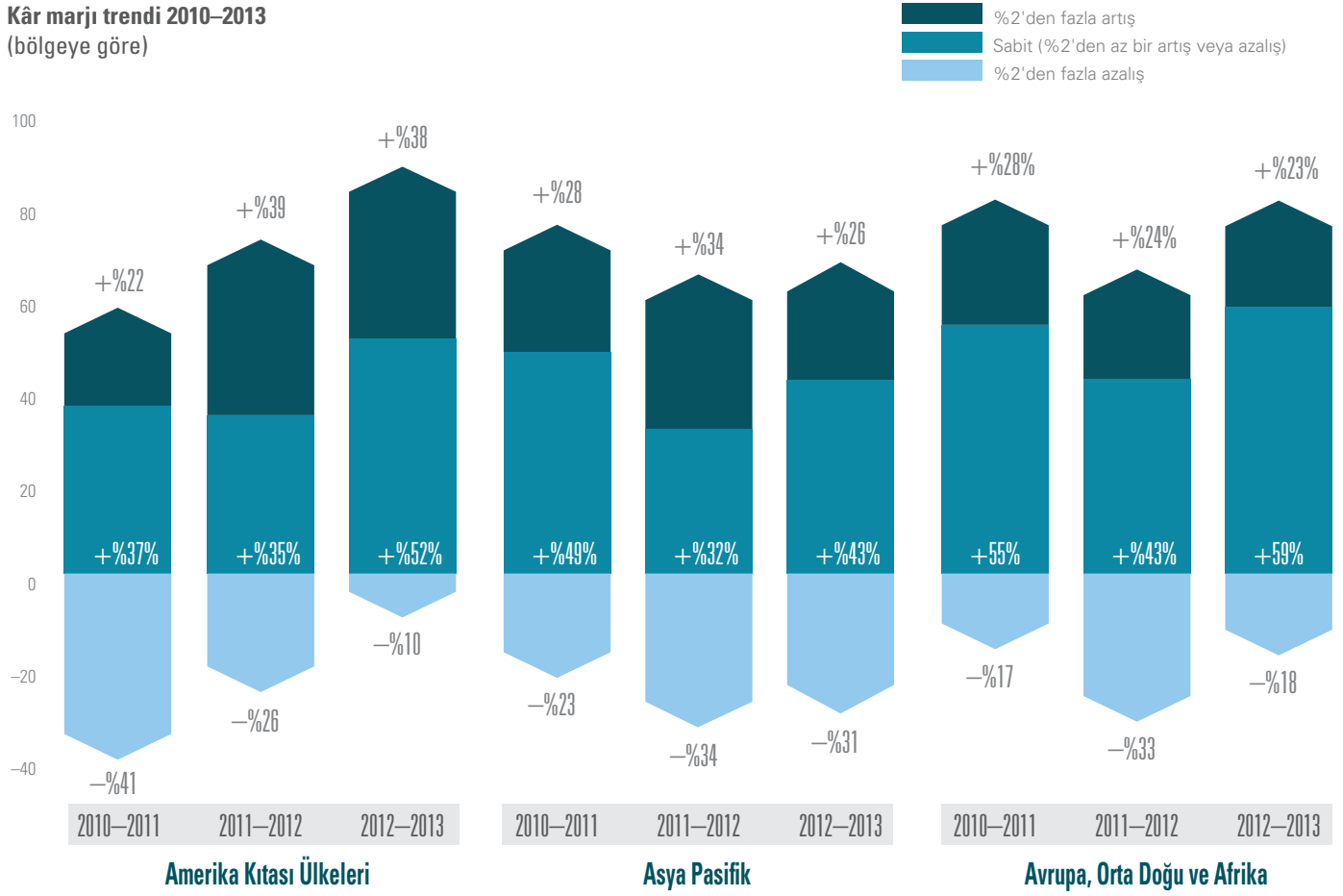
Kaynak: KPMG International, 2013

Sipariş Trendi 2010–2013 (şirket büyüklüğüne göre)



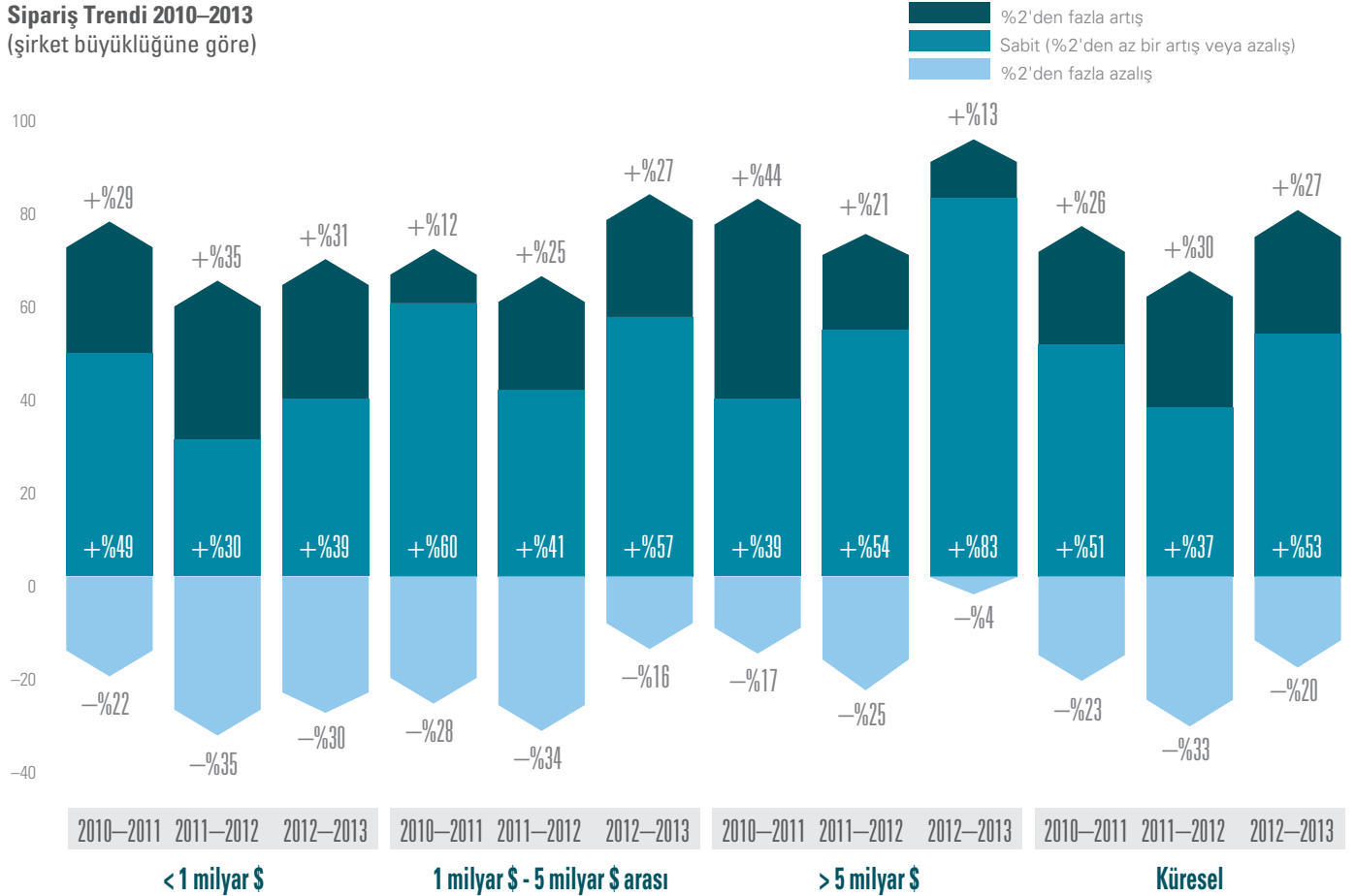
Kaynak: KPMG International, 2013

Kâr marjı trendi 2010–2013 (bölgeye göre)



Kaynak: KPMG International, 2013

Sipariş Trendi 2010–2013 (şirket büyüklüğüne göre)



Kaynak: KPMG International, 2013

Büyüme konusunda farklı görüşler

Katılımcıların %23'ü gelecekle ilgili kötümser ve 2013 yılında cirolarının sabit kalacağına veya düşeceğine inanmakta. Bununla birlikte %14'ü gelirlerinin %25 artacağını öngörmekte ve araştırmadaki ortalama büyüme tahmini %17 olarak ortaya çıkmıştır.

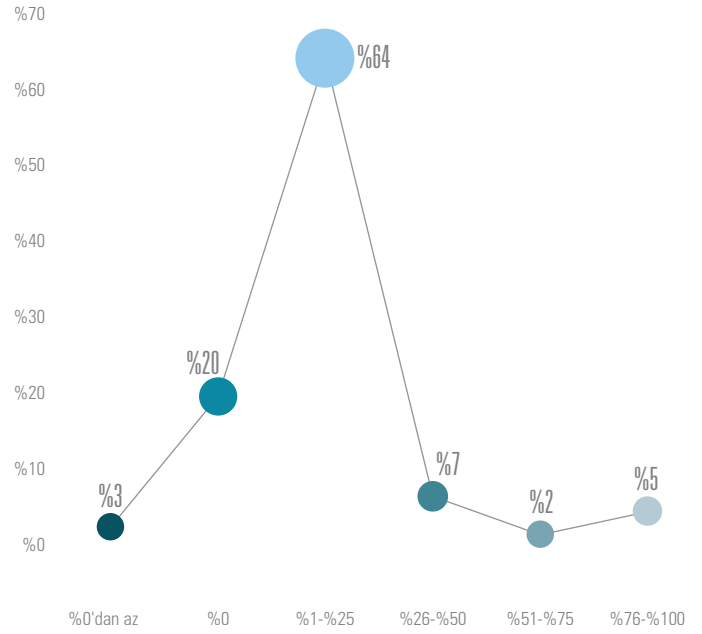
En iyimser yanıtlar Orta ve Güney Amerika ile Afrika'daki işletmelerin yöneticilerinden gelmiş olup, Avustralya, Birleşik Krallık ve Orta Doğu'daki şirketlerin yöneticileri en az umut taşıyan kişilerdir. Aslında bu yanıtlar bu bölgelerdeki mevcut ticari koşullara paralel ve Afrika ile Güney Amerika'nın belli bölgelerinde madencilik, petrol ve gaz sektörüne yönelik beklentiler oldukça olumlu.

Önümüzdeki yıllarla ilgili en iyimser düşünenler sektördeki en büyük oyuncular olup sektör ortalamasının hayli üzerinde ve bir altlarındaki segmentte yer alan şirketlere göre (1-5 milyar \$ cirolu şirketler) iki kat gelir artışı öngörmektedirler. Ekonomik durgunluk döneminden itibaren akılcı kararlar alan ve yeniden organize olan şirketler ekonomik büyümeden faydalanmaya hazır konumdalar.



Katılımcıların %75'i, sektörde gerçek bir olumlu geri dönüşün yaşanması için 2 ila 5 yıla ihtiyaç olduğunu düşünmektedir.

2013 büyüme tahmini (%)



Kaynak: KPMG International, 2013

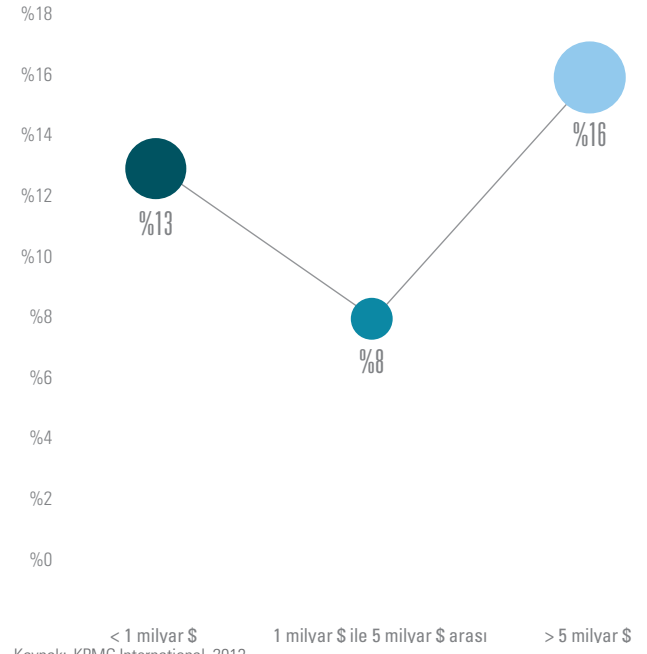


2013 büyüme tahmini (%) (bölgeye göre, ortalama)



Kaynak: KPMG International, 2013

2013 büyüme tahmini (%) (şirket gelirlerine göre, ortalama)



Kaynak: KPMG International, 2013

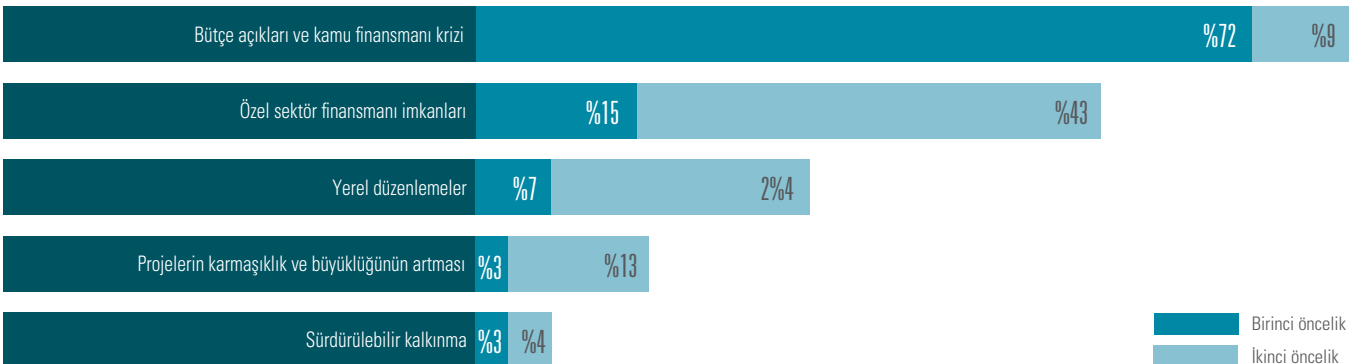




Sektörün uzun vadeli geleceğine yönelik görüşleri sorulduğunda katılımcıların önemli bir bölümü oldukça umutlu olduklarını belirtse de büyük bölümü (%75) durgunluktan tam anlamıyla çıkılabilmesi için 2 ila 5 yıl geçmesi gerektiğini düşündüklerini belirtmiştir. Her ne kadar iyileşiyor olsa da, pazar koşulları henüz 6-8 yıl öncesindeki seviyelere ulaşmadı ve sınırlı kamu ve özel sektör yatırım sermayesinden ötürü şirketler beklentileri konusunda doğal olarak hâlâ temkinliler.

Bu nedenle de, büyüme sırasında karşılaşılabilecek engeller içinde en büyük endişenin bütçe açıkları ve kamu finansmanı olması şaşırtıcı değil. Nitekim katılımcıların da %72'si bu iki hususu en büyük endişe olarak gösterirken özel sektör finansmanını ikinci, yerel düzenlemeleri ise üçüncü endişe olarak belirtti. Birleşik Krallık'tan bir katılımcının görüşleri şöyle: "Devlet borçları önemli bir endişe kaynağı, zira şu anki seviyeler ekonomiyi tekrar tetikleyebilecek imkânları fazla sunamıyor."

Önümüzdeki yıl büyümenin önündeki engeller



Kaynak: KPMG International, 2013



Dalgalara mı yakalandınız?

Robert Walker

United Airlines - Genel Müdür - Kurumsal Emlak,
Proje ve İnşaat

Robert Walker'a göre büyük mühendislik ve inşaat şirketleri sıradaki büyüme dalgasına henüz hazır olmayabilirler: "İnşaat sektörü toparlanıyor, eldeki siparişler şirketlerin bilançolarına yansımaya başladı ve yeni işlere yönelik iştah da oldukça iyi. Ancak, verimliliği maksimize etmeye verilen önem nakit akışını geliştirdiyse de esnekliği azalttı. Pek çok işletme, ekonomik durgunluk sırasında çok sayıda elemanı işten çıkardı ve sadece "gerektiğinde satın alma" gibi yenilikçi yöntemlere yatırım yaptı, bu da büyük bir projeye karşılaştıkları zaman gerekli insan kaynağını, malzemeyi ve ekipmanı yeteri kadar hızlı bir şekilde sahaya taşıyamamalarına neden oldu."

Ancak Walker inşaat sektörünün artık geçmişe göre daha sofistike bir yapıyla yönetildiğine inanıyor: "Yükleniciler düşük fiyatlarla teklifler verip projeleri adeta yok pahasına kabul

etmeyi ve ardından proje değişiklik talepleri ile kâr elde etmeyi başarıyorlardı. Bu düşünce yapısı büyük ölçüde ortadan kalktı ve artık şirketler ön hazırlığa daha fazla önem veriyor, sevkiyat öncesi üzerinde çalışılmış malzemeler kullanarak verimliliği artırıyor ve sahadaki işi azaltıyorlar. "Tasarla, teklif ver, inşa et" yaklaşımı da oldukça rağbet görmeye başladı; zira teknoloji o kadar hızlı değişiyor ki nihai inşaat aşamasına gelindiğinde pek çok tasarım çağın gerisinde kalabiliyor. Bu nedenle yüklenicilerin, "inşaat enformasyon modelleme" yazılımları (BIM) ile kendilerine olan güvenlerini artırarak ve tüm ekiplerini katı proje termin sürelerine mutlaka uymaya teşvik ederek proje boyunca tasarım konusunda daha fazla sorumluluk almaları gerekiyor."

Walker ayrıca yeni kontrol ortamının da oldukça faydalı olduğuna inanıyor: "Tecrübelerimize göre suistimal ve güvenilmez insanlarla karşılaşma riski büyük ölçüde ortadan kaldırıldı. Teknoloji sayesinde artık herkes internete girip malzemelerin ve parçaların yerlerini ve hareketlerini anında görebiliyor, bu sayede şeffaflık elde ediliyor. Bu yeni kontrol sistemlerini kırabilmek için oldukça yaratıcı ve zeki olmanız gerekiyor."

Ne zaman ve nereye doğru genişlemeli? dalgaların kırılmasını beklemek

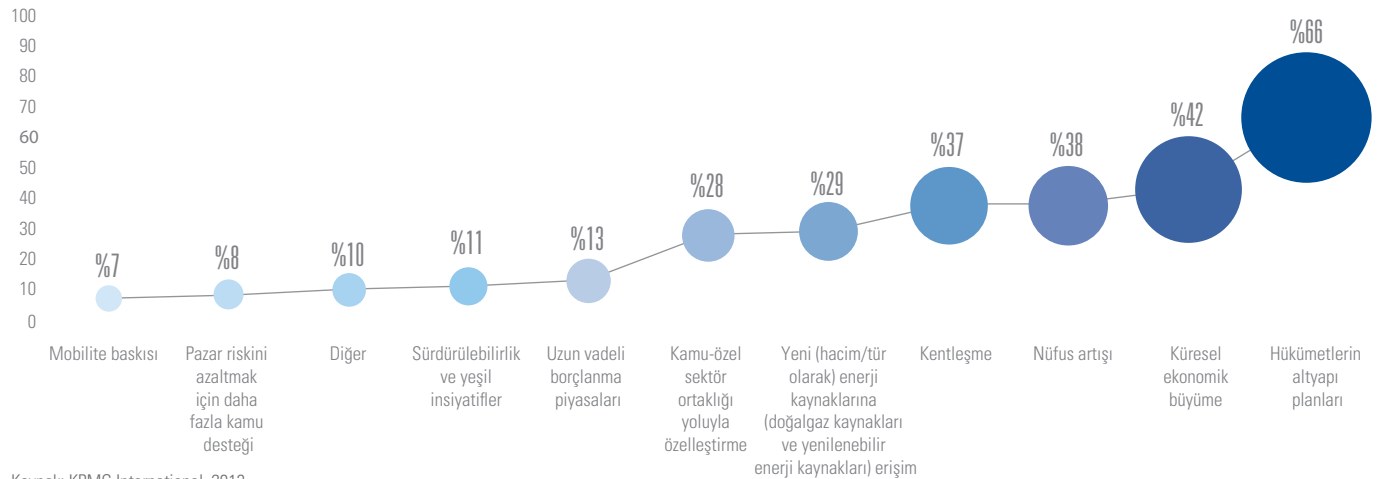
Altyapı (KPMG'nin önceki Küresel İnşaat Araştırmasının ana konusu) sektörde hâlâ baskın bir kuvvet. Bu kuvvet özellikle enerji, madencilik, demiryolu ve su sektörlerinde itici bir güç oldu.

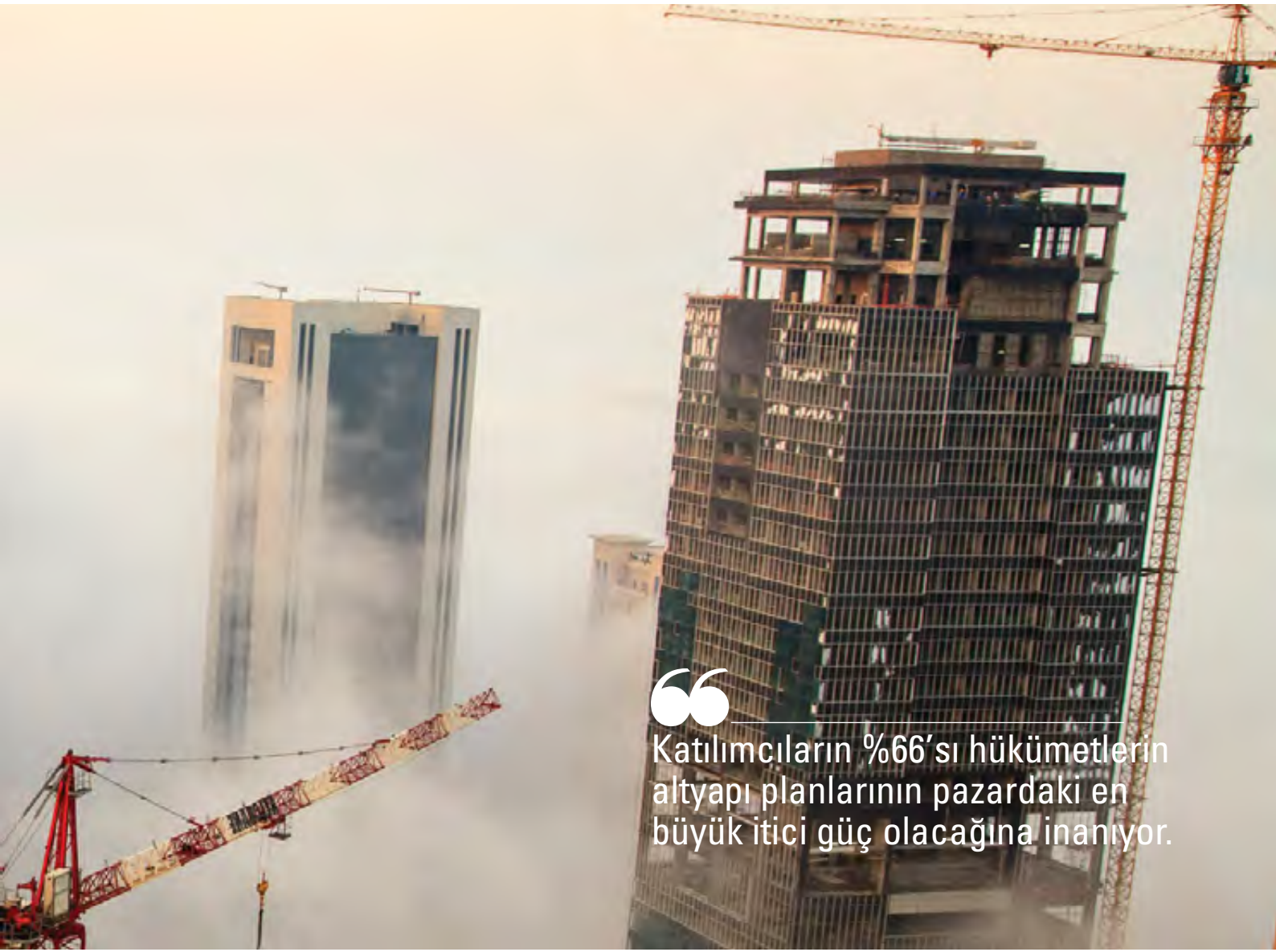
Bu yılki araştırmanın sonuçları mühendislik ve inşaat şirketlerinin gelecekte büyümek için hâlâ büyük ölçüde hükümetlerin altyapı planlarına bel bağladığını gösteriyor; zira katılımcıların 2/3'sine göre sektör için en önemli itici güç bu. Bu tür bir bağımlılık, hükümetlerin kemer sıkma politikalarının yeni projeler için hayati öneme sahip bir kaynağı ortadan kaldırdığı anlamına geliyor; katılımcıların %72'si bütçe açıklarının sektör için en büyük tehdit olduğuna inanıyor.

Ekonomik büyüme, kentleşme ve nüfus artışları en önemli ikinci etkenler olarak görülüyor ve burada da BRIC ülkeleri (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) ile diğer büyümekte olan ekonomiler başı çekiyor. Şehirlere göç eden insanların sayısı arttıkça yeni su, elektrik, kanalizasyon, haberleşme, yol ve köprü gibi altyapıları inşa etmeye veya mevcut olanları modernize etmeye olan ihtiyaç da artıyor.

Katılımcıların 1/3'ünden az bir bölümü yeni enerji

Pazardaki temel itici güçler





Katılımcıların %66'sı hükümetlerin altyapı planlarının pazardaki en büyük itici güç olacağına inanıyor.

kaynaklarının ana itici güç olacağını düşünüyor; kaya gazı, petrol ve yenilenebilir enerji kaynakları gibi konvansiyonel olmayan kaynaklara olan talebin giderek arttığı göz önünde bulundurulduğunda bu oran oldukça şaşırtıcı.

İlginçtir ki katılımcıların sadece %28'i kamu-özel sektör ortaklıklarının önemli olduğuna inandıklarını belirtmiştir, bu da bazı ülkelerde zaten tartışmalı bir konumda olan bu tür fonlama kaynaklarının geleceğine yönelik bazı belirsizlikler olduğunu ortaya koymaktadır. ABD'li bir yöneticiye göre, hükümetler fon bulmakta zorlandıkça özel sektöre yönelmekten başka bir alternatifleri kalmayabilir: "Kamu-özel sektör ortaklıkları işe yarayabilse de, sektörümüzün büyümesinde hükümetlere güvenmek çok riskli."

Bir Türk mühendislik ve inşaat şirketinin sektörde deneyimli bir yöneticisinin görüşleri de kamu sektörü programlarına fazla güvenmenin riskine vurgu yapıyor: "Yurtdışında 2003'te imzaladığımız projelerden biri hükümetin yaşadığı finansman sorunları nedeniyle iptal edildi."

Araştırmada görüşlerini belirten katılımcıların çoğunluğu, büyümenin tam etkisinin en az 2-5 yıl boyunca hissedilmeyeceği konusunda hemfikir. Son on yıl boyunca her başarılı olunan dönemden sonra mutlaka ciddi sıkıntılar yaşayan bir sektörün yöneticilerinin bu denli ihtiyatlı olması anlaşılır bir durum. Sanırsız mühendislik ve inşaat gruplarının liderleri kaynaklarının ölçeğini büyütmeden önce hem hükümetlerin hem de özel sektörün inşaat yatırımlarına olan kararlılıklarına daha fazla güvenmek istiyorlar.

Pazardaki temel itici güçlerin sektörü etkilemeye başlaması için geçmesi gerektiğine inanılan süre

%63

Orta vade
(2 ila 5 yıl)

%21

Kısa vade
(< 2 years)

%16

Orta vade
(2 ila 5 yıl)

Kaynak: KPMG International, 2013

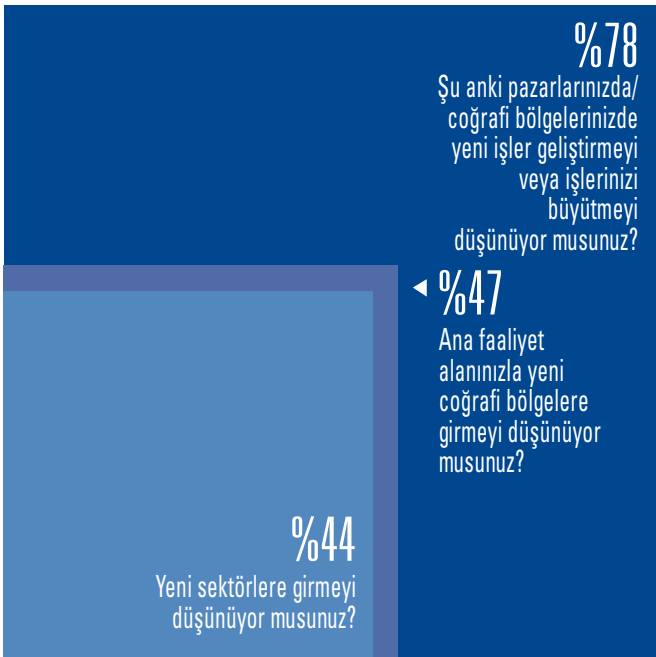


Katılımcıların %47'si yeni coğrafyalara açılmayı planladıklarını söylemektedir ve %44'ü yeni sektörlere girmeye hazırdır.



Uluslararası büyüme için önemli bir itici güç

Büyüme stratejileri



Kaynak: KPMG International, 2013

Bu yılki araştırmamızın katılımcıları yeni iş alanlarına açık görünüyorlar. Katılımcıların %47'si yeni coğrafi bölgelere açılmayı planladıklarını, %44'ü ise yeni sektörlere girmeye hazır olduklarını belirtiyor.

Coğrafi genişleme konusunda en popüler yerler sırasıyla Afrika, ABD/Kanada ve Orta Doğu. Amerika kıtası ülkelerindeki mühendislik ve inşaat şirketleri ise buna büyük bir istisna; bunların %64'ü ilk tercihleri olarak ABD ve Kanada'yı gösteriyorlar. Bu bulgular, Orta ve Güney Amerikalı şirketlerin Kuzey Amerika'ya olan coğrafi yakınlıktan ve buradaki ekonomik istikrar ve oturmuş yerel mevzuat ortamından etkilenmiş olabilecekleri düşüncesini aklı getirmektedir. Asya Pasifik bölgesinden katılımcıların %27'si Mısır, Suriye ve Irak'taki karışıklıklara rağmen Orta Doğu pazarına girmeyi düşünmektedir. Sektördeki çok az sayıda yönetici Batı Avrupa'yı büyüme planları içinde belirtmiştir, bu da bu bölgedeki zorlu iş ortamını yansıtmaktadır.

Araştırmaya katılan orta ve büyük ölçekli şirketlerin birinci tercihi ABD ve Kanada'dır, bu da Afrika gibi pazarların bu şirketler tarafından hâlâ çok riskli olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bununla birlikte küçük ölçekli şirketlerin yalnızca %10'u ABD ve Kanada pazarına girmeyi düşünmektedir; zira bu şirketler bu pazarlardaki rekabet ortamıyla baş edemeyeceklerine inanmakta ve bunun yerine Afrika'yı tercih etmektedirler. Araştırma genel olarak daha büyük şirketlerin uluslararası pazarlardaki büyüme planlarının daha iştahlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Şirketlere göre hedef pazar odağı

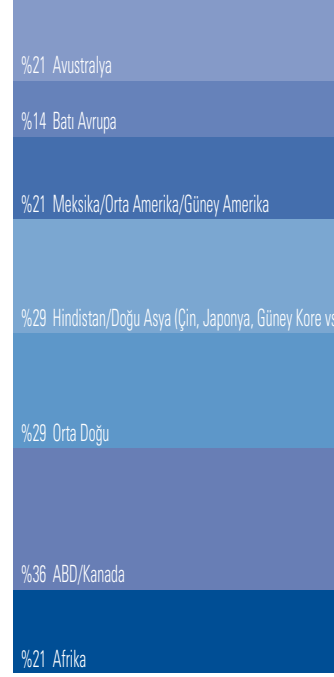
<1 milyar \$



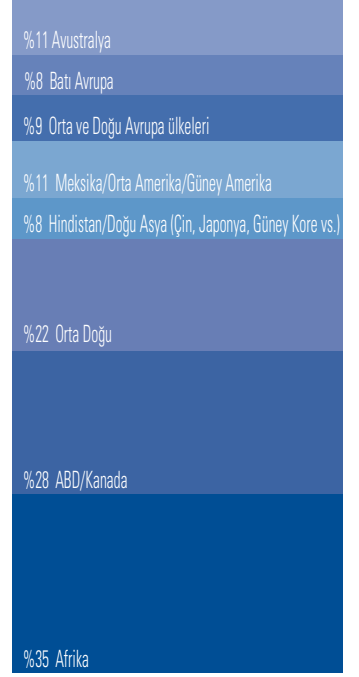
1 milyar \$ ile 5 milyar \$ arası



> 5 milyar \$



Küresel



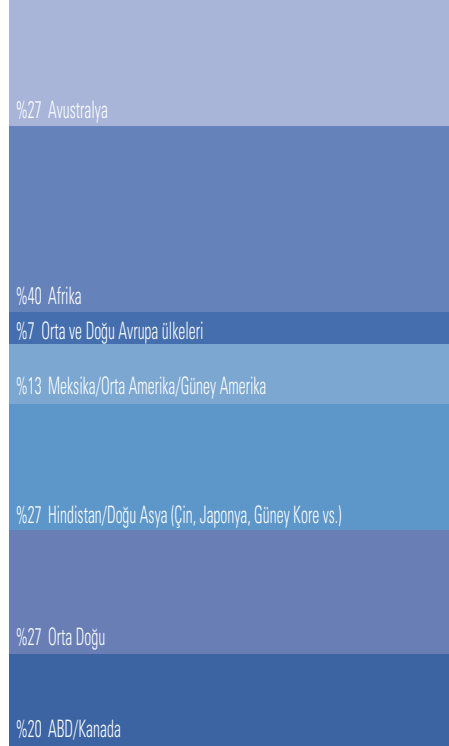
Kaynak: KPMG International, 2013

Bölgeye göre hedef pazar odağı

Amerika Kıtası Ülkeleri



Asya Pasifik



Avrupa, Orta Doğu ve Afrika

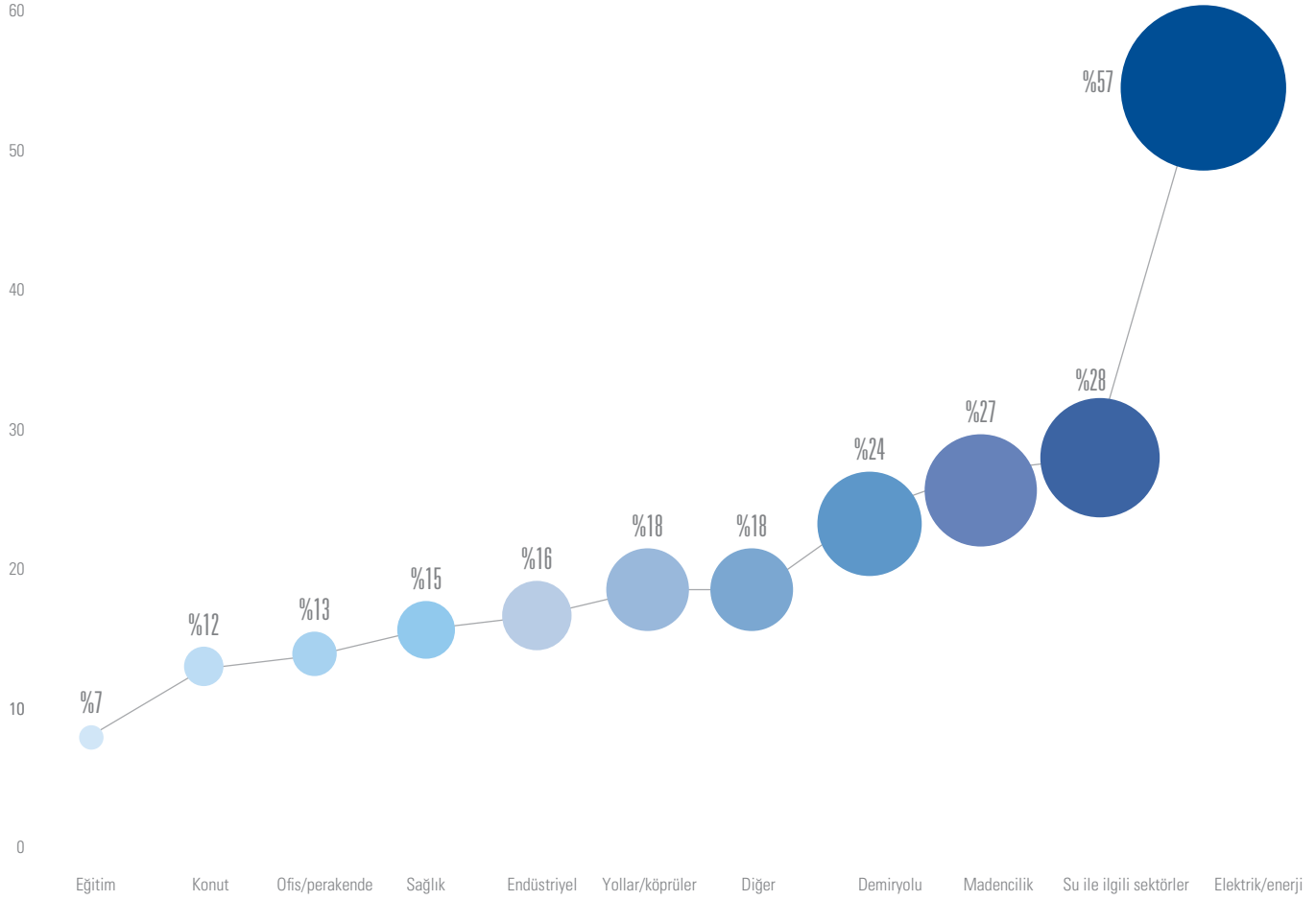


Kaynak: KPMG International, 2013

Enerji tartışmasız yeni hâkim sektör ve bu durum ekonomik faaliyetlerdeki artış ve daha fazla enerji güvenliğine olan küresel taleple paralel bir durum. Düşük gaz fiyatları da önemli bir tetikleyici unsur. Dünyanın her yerinde kömür, nükleer, gaz ve yenilenebilir kaynaklarla işletilen elektrik santralleri inşa ediliyor. Bakır, demir cevheri ve sanayi tipi metallere olan talepteki artışla birlikte madencilik de yüksek önceliğe sahip bir hal aldı. Kentleşmeyi ve madencilik ve diğer imalat sanayi gibi su yoğunluklu sektörleri desteklemek için de suyun önemi ön plana çıkıyor.

Katılımcıların %24'ü Delhi ve Rio de Janeiro metroları, Kaliforniya'daki yüksek hızlı ulaşım ağının geliştirilmesi, New York'un iddialı ulaşım planları, Londra'nın çapraz hatlı ve yüksek hızlı iki ulaşım programı gibi projelerin yanı sıra enerji için gerekli olan hammaddelerin, sıvı doğalgazın ve kömürün taşınmasına yönelik ulusal projeler gibi girişimlerle hızlı bir yükseliş trendine giren demiryolu sektöründe de yüksek bir müşteri potansiyeli olduğuna inandıklarını söylüyor. Asya Pasifik bölgesindeki şirketler bu bölgedeki ülkelerin altyapı ihtiyaçlarına paralel olarak yol ve köprü inşası projelerinden oldukça umutlu.

Yeni sektör odağı



Kaynak: KPMG International, 2013



Elektrik ve enerji şu ana kadarki en popüler yeni pazarlar, bunların hemen arkasından madencilik, demiryolu ve su ile ilgili sektörler geliyor

Şirket liderleri, yeni sektörlerle ve coğrafyalara girdikçe bu sektörler ve bölgeler için gerekli olan bilgi ve becerilerle donatılmış insanlara da ihtiyaç duyacaklarını unutmamalıdır. Yunanistan'dan bir yüklenici firmanın yöneticisi şirketinin bu tür bir tecrübesizlikten dolayı yara aldığını belirtiyor: "Grup bünyesindeki tecrübemizin, teknik becerimizin ve uzmanlığımızın sınırlı olduğu bir açık deniz mühendislik projesinde beklenen performansı sergileyemedik." Kanada'dan bir şirketin yöneticisi de meslektaşını teyit eder bir görüş bildirdi: "Önceki hızlı gelir artışlarımız nedeniyle büyüme sıkıntıları yaşıyoruz. Uzmanlık alanlarının dışında faaliyet gösteren ana proje oyuncularımız projelerin yürütülmesini olumsuz etkiliyor."

Tüm bölgelerde ve tüm şirket ölçeklerinde büyümenin ağırlıklı olarak organik gerçekleşeceği bekleniyor ve katılımcıların %10'undan az bir kısmı bu tür bir büyümenin şirket satın alma veya birleşme ile gerçekleşeceğine inanıyor. Katılımcıların önemli bir kısmı nakit eksikliğinin birleşme ve satın alma seçeneklerini kısıtladığı görüşünde.

Enerji için yeni bir dönem mi?

KPMG'nin 2013 Enerji Sektörüne Bakış Araştırması "Ufukta enerji bağımsızlığı mı var?", artan kaya gazı (ve petrol) üretimiyle birlikte kendini gösteren ve ABD gibi ülkelerin enerjide daha bağımsız hale gelmesini sağlayabilecek ve enerji fiyatlarını düşürerek imalat sanayini ve ekonomik büyümeyi tetikleyebilecek doğalgazın artan önemini ele almaktadır.

Katılımcılar büyüme çabalarını güçlendirmek için faaliyet gösterdikleri coğrafi bölgeleri genişletmek, tesislerini büyütmek ve yeni şirketler satın almak için önemli sermaye yatırımları yapmayı planladıklarını bildirmişler. Demiryollarının yetersizliği ve sıvı doğalgaz (LNG) dönüşüm istasyonları geliştirmenin acil ihtiyaç arz etmesi nedeniyle konvansiyonel olmayan enerji kaynaklarına geçiş giderek eskiyen ve yetersiz kalan altyapılara daha da yük bindirmektedir. Esaslı yenileme yatırımlarını finanse etmek isteyen şirketler ek sermaye aramakta ve yerli ya da yabancı iş ortaklarıyla işbirliklerine girmektedir.

Pek çok ülkede enerji karışımının daha çeşitli bir hale gelmesi beklenmektedir ve rüzgâr enerjisi ile güneş enerjisi gibi yenilenebilir kaynaklar gündemdeki önemlerini korumakta, alternatif enerji kaynaklarına sürekli ArGe harcamaları yapılmaktadır. Bununla birlikte, yasal mevzuat ile ilgili baskılarının ve mevzuattaki belirsizliklerin büyümeyi sınırlandıracağına yönelik endişeler de vardır.

BAKIŞ AÇISI

Elektrik ve enerji sektörü pastasından pay kapabilmek

Regina Mayor

ABD KPMG Başkanı

Konvansiyonel olmayan enerji kaynaklarından gaz ve kaya gazına olan ilgideki patlama başta ABD olmak üzere pek çok ülkede yeni kimyasal madde, metanol ve etilen tesisleri, sıvı doğalgaz (LNG) işleme tesisleri ve ihracat terminalleri ve gazla işletilen elektrik istasyonları inşa etmek için gerçekleştirilecek yeni yatırım projelerini ön plana çıkarıyor. Elektronik sektörünün ana metallerine olan talebiyle birlikte, düşük emtia fiyatları nedeniyle düşüş trendinde olan madencilik sektörünün bile geleceği parlak.

Hidrolik kırılma konusundaki çevresel endişeler nedeniyle araştırma faaliyetlerine çok zor izin verildiğinden hükümetler üretilen enerjiyi ihraç etmek ile yerli ekonomiyi teşvik etmek için yurt içinde kullanmak arasında kararsız kalabildiklerinden hâlâ bazı belirsizlikler söz konusu. Kaynakların giderek daha fazla kamuya ait hale gelmesiyle birlikte petrol ve gaz şirketleri de devlet kuruluşlarıyla ortaklık yapmak zorunda kalıyor ve bu da maliyet baskısı yaratarak tüm dünyada karmaşık bir portföy yönetimi yapılabilmesini gerekli kılıyor.

Bu güçlüğü daha kolay aşabilmek için mühendislik ve inşaat şirketleri mühendislik standartlarının yükseltilmesine yardımcı olarak, fikri mülkiyet haklarını koruyarak ve tesis tasarımını geliştirerek enerji sektöründeki müşterilerinin faaliyetlerinde daha aktif bir rol üstlenmek zorundalar. Bu şirketler ayrıca kontrol ve yönetim konusunda daha üst düzey bir tutum sergilemeli ve verimliliği artırıp maliyetleri düşürmek amacıyla çoklu projeler yürütmeye yenilikçi yöntemler getirerek daha stratejik ve portföy odaklı bir yapıya sahip olmalılar.

Büyüme araçları

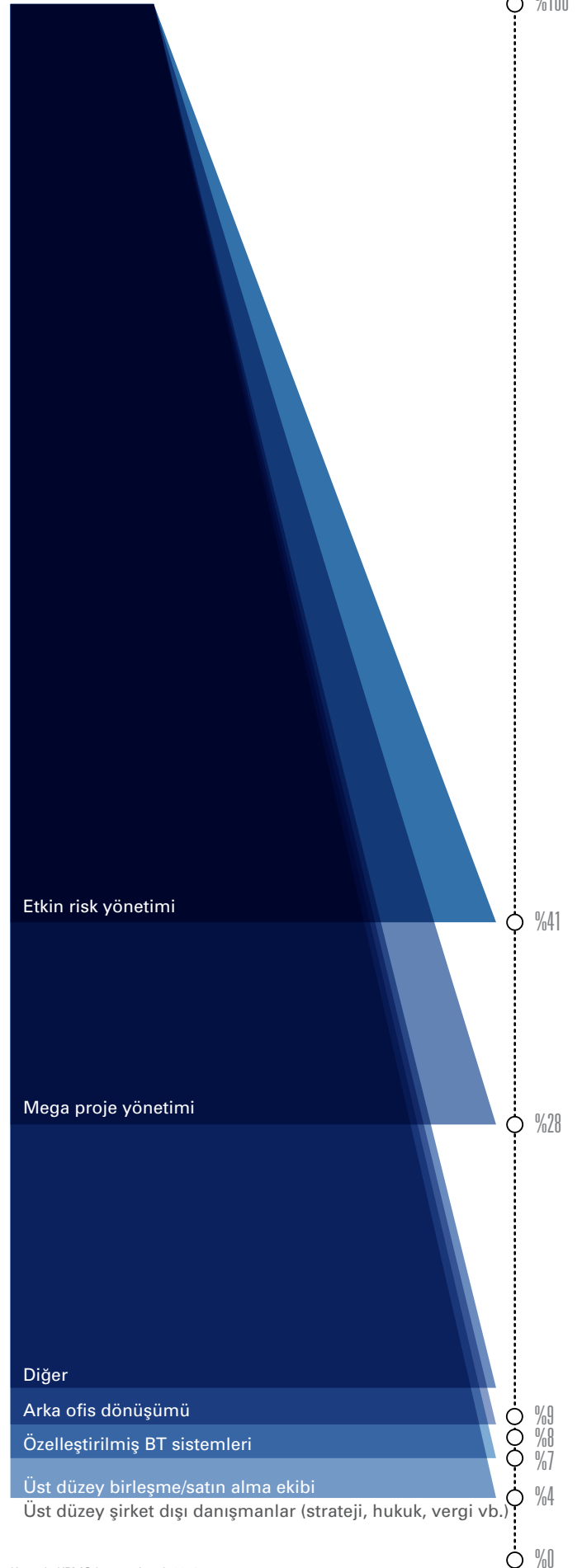
Sektörün büyümeye hazırlandığı bir dönemde şirket liderleri de kuruluşlarının doğru desteğe sahip olması gerektiğinin farkında. Atığı en aza indiren ve atıl fiziksel kaynakların veya insan kaynaklarının neden olduğu masrafları ortadan kaldıran mega proje yönetiminin, pahalı ve karmaşık projelerin zamanında ve ayrılan bütçeye uygun olarak tamamlanmasında kritik bir role sahip olduğu düşünülüyor.

Katılımcıların %81'i ise, büyüme için gerekli olan araçlar içinde "etkin risk yönetimi"nin en önemlisi olduğuna inanıyor. Sağlam bir risk yönetimi kültürü kâr marjlarını düşüren ve şirketlerin itibarına zarar veren gizli tehlikelerin bazılarının önlenmesine yardımcı olur. Sonraki bölümde göreceğiniz gibi, sektörün, risk yönetimi becerilerine gözü kapalı güvenebilmek için daha kat etmesi gereken bir yol var.



Katılımcıların %56'sı mega proje yönetiminin büyümeye büyük bir katkı sağladığı görüşünde

Büyümeye katkı sağlayan etkenler



Kaynak: KPMG International, 2013

Birden fazla yanıt verilebilir, oranların toplamı %100 olmak zorunda değildir.

Başarısızlık riskini en aza indirmek: kıyıya yeniden güvenle dönebilmek

Mühendislik ve inşaat sektörü risk yönetimi konusunda önemli adımlar atmışsa da, katılımcıların %77'si ağırlıklı olarak gecikmeler ve yanlış tahminler nedeniyle beklenenden düşük performans sergiledikleri projeler olduğunu belirtmiştir.



Geçtiğimiz on yıl boyunca risk yönetimine büyük yatırımlar yapan mühendislik ve inşaat şirketi yöneticilerinin büyük çoğunluğu bu yatırımların karşılığını aldıklarını belirtmiş, sadece %7'si uygulamalarının ve kontrol tedbirlerinin fazla işe yaramadığını aktarmıştır.

ABD merkezli bir şirketin yöneticisi bu tedbirlerin işe yaradığını belirtenlerden: "Proje risk yönetimi yatırımlarının karşılığını büyük ölçüde alıyoruz. Güçlü bir sözleşme görüşmesi izleme sistemi risklerin belirlenmesinde büyük fayda sağlıyor ve sözleşmenin daha iyi fiyatlandırılabilmesine imkân tanıyor. Mega proje görüşmelerinde hangi şartların kabul edilip edilemeyeceğini doğru tespit etmek ve bu sayede riskleri önceden belirleyip fiyatlandırmada bunları da dikkate almak çok önemli."

Bu olumlu düşüncelere rağmen katılımcıların %75'inden fazlası düşük performans sergiledikleri projeler de olduğunu söylüyor ve bunun temel nedeninin gecikmeler, yanlış tahminler ve başarısız olan risk yönetimi süreçleri olduğunu belirtiyor. Şirketler ayrıca alt yüklenicinin düşük performansı, tasarım hataları ve gözden kaçırılan hususlar nedeniyle de zarar görüyor. Avrupa, Orta Doğu ve Afrika (EMEA) bölgesinden bir katılımcının düşünceleri şöyle: "Zarara neden olan projeler operasyon sonuçlarımızı çok olumsuz etkiledi". Kanadalı bir yönetici de bunu teyit ediyor: "Kâr marjındaki düşüşün nedeni başarısız proje yürütme faaliyetleri."

Bazı durumlarda müşteriler de beklendiği kadar güvenilir

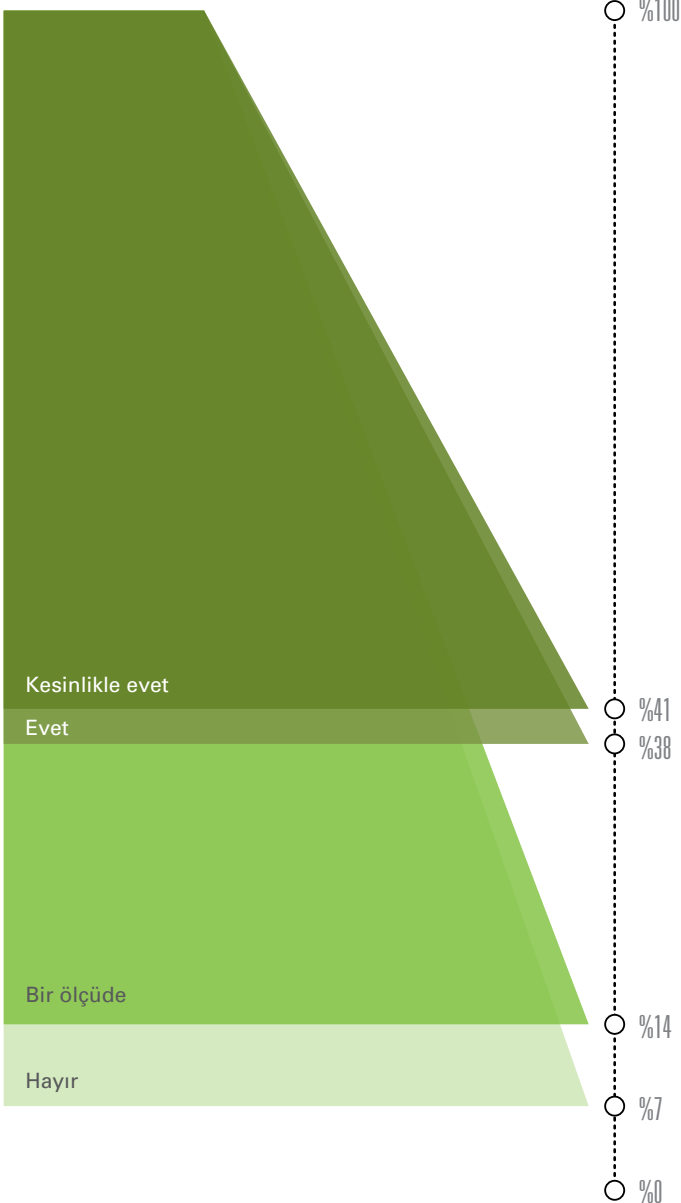
olmayabiliyor, bu da ihale sürecinde gereken titizliğin gösterilmediğinin bir işareti.

İrlandalı bir inşaat şirketi yetkilisinin sıkıntılı bir bölgeyle ilgili düşünceleri şöyle: "Bu ülke, ödeme yapmayan ve sözleşme koşullarına uymayan müşterileriyle tüm yüklenicilerin kara listesinde."

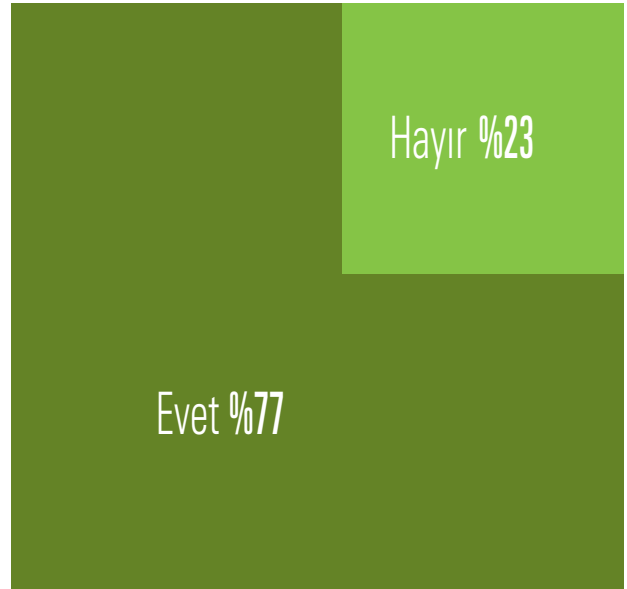
Oysa doğru ve etkili bir risk yönetimiyle bu tür olaylarla karşılaşma riski azaltılabilir. Bu nedenle sektör bu konuda neden diğer sektörlerin seviyesine ulaşamadığını düşünmek ve daha güçlü bir risk yönetimi kültürü benimsemek için neler yapılabileceğini masaya yatırmak zorunda. Avrupalı bir katılımcının da belirttiği gibi kötü müşteri tecrübeleri yüklenicileri risk yönetimi konusunda daha da bilinçlendiriyor: "Kamu-özel sektör ortaklığı modelinin yaygınlaşması, daha kalifiye insanların karar almaya başlaması ve risk yönetiminin (sadece fiyat açısından değil) ana belirleyici etkenlerden biri olarak sürece dâhil edilmesi anlamına da geliyor."

Bununla birlikte, iyi bir risk yönetimi süreçler ve prosedürlerle ilgili olduğu kadar insanlar ve kültürle de ilgili bir olgu. ABD'li bir şirket yöneticisinin gözlemleri şöyle: "Çok büyük ölçekli hizmetler sunan bir kuruluş olarak proje riski almıyoruz. Performansı düşük bir projemiz varsa bunun nedeni kontrollerdeki başarısızlık değil büyük ölçüde insandır." Kanadalı bir üst düzey şirket yöneticisi bu endişeyi daha kısa ve öz bir şekilde ortaya koyuyor: "Riskli biliyorlardı, ama gerektiği gibi yönetemediler."

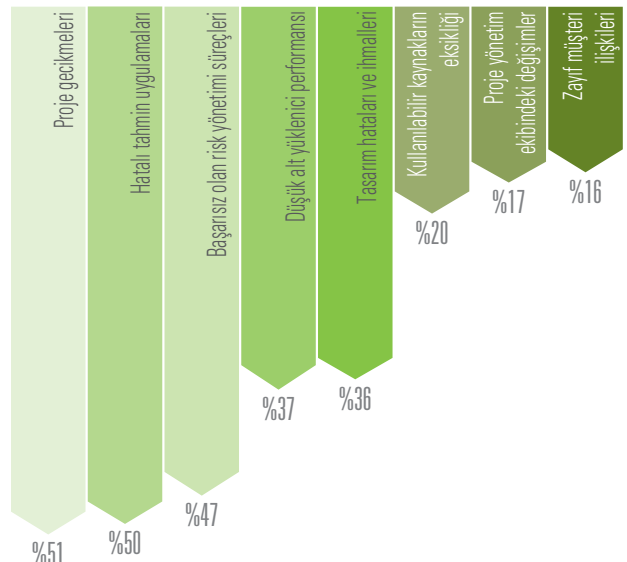
Risk yönetimine yaptığınız yatırım karşılığını verdi mi?



Düşük performans sergileyen projeleriniz oldu mu?



Projelerin düşük performans sergilemesinin ana nedenleri



Risk yönetimini günlük iş kültürünün bir parçası haline getirilmesi

KPMG'nin birden fazla sektörü kapsayan küresel 2013 araştırması Economist Intelligence Unit (EIU) ile birlikte yürütüldü ve 1.000'den fazla üst düzey yöneticiye şirketlerinin risk yönetimi uygulamaları soruldu. "Kapasiteleri Aşan Risk Yönetimi Beklentileri – Harekete Geçme Zamanı" isimli rapor, üst düzey yöneticilerin şirket bünyesindeki riskleri değerlendirmek için uğraşmaya devam ettiklerini ve pek az şirketin risk iştahını açıkça ifade ettiğini ortaya koydu.

Katılımcılar risk değerlendirme ve yönetme konusunda en çok şirket birimlerinin uzman olduğuna inandıklarını (bunu risk yönetimi departmanlarına veya şirket içi denetime bırakmak yerine), ancak kaynak ve uzmanlık eksikliğinin şirket çapında bir risk yönetimi ve kontrol mekanizması uygulanabilmesini sektöre ugrattığını belirttiler. Rapor ayrıca şirketlerin karar alma süreçlerini etkileyecek riskle ilişkili teşviklerden yeterince faydalanmadıklarını da ortaya koydu.

KPMG ABD Risk Yönetimi ve Küresel Risk Uyumluluğu İş Ortağı Deon Minnaar, risk yönetiminin çalışır hale ve kurumsal kültürün bir parçası haline getirilmesinin zaman aldığını belirtiyor: "Şirket yönetimleri uygulamalar ve ihlaller hakkında daha iyi bilgi alabiliyor ve şirket çapında geçerli ilkeler ve prosedürler uyguluyor olabilir; ancak bu şirketin stratejilerine her zaman yansıtılabiliyor. Örneğin yeni bir bölgeye girilirken, o bölgeye özgü olarak şirketi zayıflatabilecek iş kurallarının ve düzenleyici mevzuatın en kötü durum senaryoları gibi bazı faaliyetlerle değerlendirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Pek çok farklı bölgede pek çok iş birimiyle faaliyet gösteren küresel bir yapıdaki şirketler, bütün riskleri bir arada toplayarak tüm şirketi en iyi şekilde gözlemleyebilmelidir."



Araştırmaya katılan yöneticilerin %77'si şirketlerinin düşük performans sergileyen projeleri olduğunu belirtiyor

BAKIŞ AÇISI

Risk yönetiminde bir sonraki adım ne?

Geno Armstrong, KPMG ABD, Mühendislik ve İnşaat Uluslararası Sektör Başkanı

KPMG'nin 2005 Küresel İnşaat Araştırması'nda risk yönetimi, mühendislik ve inşaat sektöründeki liderler tarafından en önemli endişe kaynağı olarak gösterilmişti. Öngörülemeyen iş hacimleri karşısında yöneticiler risk yönetimi sistemlerinden, prosedürlerinden ve projelerin yönetilmesine ve önemli sözleşme kayıplarının önlenmesine yönelik kontrollerin yetersizliğinden oldukça şikayetçiydiler. Aynı zamanda, Dünya Ekonomik Forumu'na katılan mühendislik ve inşaat sektörü liderleri de risk yönetimini suistimal ve etik dışı davranışların ardından sektör için en önemli endişe kaynağı olarak bildirmişlerdi.

Buna karşı ortak harekete geçen sektör, program ve proje riski yönetim uygulamalarını ve prosedürlerini geliştirmek amacıyla Engineering & Construction Risk Institute (Mühendislik ve İnşaat Sektörü Risk Enstitüsü, ECRI) isimli bir organizasyon oluşturdular. Şirketler aynı zamanda insana, süreçlere ve teknolojiye yatırım yaparak risk yönetimi uygulamalarını sistemli hale getirmeye başladılar.

KPMG'nin 2008 Küresel İnşaat Araştırması, inşaat sektöründeki sıçramanın arifesinde risk yönetiminin şirket yöneticileri arasında mesleki uzmanlık, işgücü bulunabilirliği ve artan işgücü/malzeme maliyetlerinin ardından dördüncü endişe konusu haline geldiği bir ortamda sektör

yöneticilerinin bu konuya daha fazla önem vermesini sağladı. O dönemde katılımcıların sadece %50'si yaptıkları yoğun yatırımlara rağmen kendi risk yönetimi sistemlerini "yeterli" seviyede görmekteydi.

2010'daki araştırmada ise katılımcıların risk yönetimlerine olan güven seviyesi %75'e yükseldi. Ancak, ekonomi soğumaya başlayınca mühendislik ve inşaat şirketleri risk yönetimi için yaptıkları yatırımları azaltmaya başladılar, bu da kazançların tersine dönmesi, düşük performans sergileyen projelerin sayısı ile felaket ya da suistimal riskinin artması endişelerini beraberinde getirdi.

Günümüzde, büyüyen küresel ekonomiye rağmen projelere olan talep pek çok müşteri sektöründe kritik seviyelere gelmiş durumda ve bu da mühendislik ve inşaat şirketlerinin yöneticilerini boğa piyasasında düşünmeye, ancak maliyet baskıları nedeniyle çok az hata yapma şansları olduğunu bilmeye yöneltiyor. Böyle bir ortamda katılımcıların risk yönetimi uygulamaları konusundaki iyimserlikleri son zamanlarda kamuoyunun gündeminde sık sık haber olan başarısız projeleri göz ardı etmelerine neden olmamalı ve önümüzdeki yıllarda daha etkin kontrollere ve sistemlere yer verilmelidir. Büyümek isteyen sektör risk yönetimine daha fazla yatırım yapmalı ve daha fazla güven kazanmalıdır.



Engineering & Construction Risk Institute Görüşleri

Engineering & Construction Risk Institute (ECRI), en iyi uygulamaları teşvik edip kurumsallaştırmak amacıyla hükümetler ve sektör temsilcileriyle birlikte çalışan dünyanın lider mühendislik ve inşaat sektörü risk yönetimi danışmanlık forumudur. Başkan ve Genel Müdür Rod Kyle sektörün önemli bir mesafe kat ettiğini belirtiyor: "Enstitünün kurulduğu 2005 yılına kıyasla risk yönetimi konusunda kurumsal, portföy ve proje seviyesinde önemli adımlar atıldığına şüphe yok. Sistemler ve prosedürler elbette çok önemli ama hepsi bunlardan ibaret değil. Asıl önemli olan riski daha ciddiye almamız ve şirket faaliyetlerimizin bir parçası haline getirmemiz."

Bununla birlikte Kyle, sektörün karmaşık yapısının ve projelerinin büyüklüğünün felaketlere zemin hazırladığını da kabul ediyor: "Talep edilen projelerin hacmi eldeki maddi imkanları aştıkça müşteriler sürekli daha fazlasını istiyor ve bu da yüklenicilerin daha fazla risk almasına neden oluyor. Ayrıca müşteriler bir proje ihalesi açarken sağlam bir risk yönetimini ön koşul olarak ileri sürüyorlar. Müşteriler projede kimlerin çalıştığını ve bu kişilerin yetkinlik düzeylerini bilmek istiyor, bu da risk yönetimi profesyonelleri için kariyer yolları oluşturanın önemini ortaya koyuyor. Şu anda risk yönetimi alanında nitelikli ve kalifiye personel açığı var.

Bunun nedenlerinden biri ise, iş-yaşam dengesi endişesiyle çok az sayıda insanın evlerinden uzakta uzun bir süre boyunca çalışmak istemesi."

Risk yönetimi daha da önemli bir hal aldıkça diğer ana faaliyetler gibi görülmesi gerekiyor. Kyle'ın konuyla ilgili düşünceleri şöyle: "Her şeyin yolunda gittiğinin tüm paydaşlara gösterilebilmesi için risk yönetimi kontrolleri ölçülmeli ve onaylanmalı. Ancak ne yazık ki hâlâ şirketlerin itibarını zedeleyen ve mali geleceklerini tehlikeye atan asbest kaynaklı sorunlar gibi çok ciddi ve hatta yıkıcı olaylara şahit olabiliyoruz. Ayrıca sektörün sosyal medya ve siber güvenlik gibi konular hakkında da bilgi sahibi olması ve tartışmalı madenlerle ilgili yönetmeliklere ayak uydurabilmesi gerekiyor. Oysa bu konuda çok az şirket bilgi sahibi."

Kyle görüşlerini her şeyin nihayetinde insanda bittiğini vurgulayarak sonlandırıyor: "ECRI, üyeleri için sosyal becerinin önemli role sahip olduğu kapsamlı eğitimler veriyor. En iyi kontroller bile aşılabılır, bu nedenle doğru davranış biçimlerinin benimsenmesine büyük önem veriyoruz."

Sonuç:

En doğru dalgayı yakalamak



KPMG'nin 2013 Küresel İnşaat Araştırması sektörün 4-5 yıl öncesine göre daha iyi şekillendiğini, siparişlerin arttığını ve kâr marjlarının sağlıklı seviyelerde olduğunu ortaya koydu. Küresel ekonomideki toparlanma altyapı, elektrik ve enerji projelerini beraberinde getiriyor, daha ucuz gaz fiyatları ise imalat sanayinin büyümesini sağlıyor.

Yine de yüklenicilerin daha uzun vadeli yatırım projelerine olan ihtiyaç ile proje sahiplerinin fonlama kaynakları arasında iyi bir denge kurabilmesi gerekli. Çok hızlı ve çok fazla yatırım yapmak ancak talebin istenen zamanda gelmemesi şirketlerin önemli atıl kaynaklara sahip olmasına neden olabilir. Çok az ve çok geç yatırım yapmak ise olası bir talep dalgasının kaçırılmasına yol açabilir.

Devlet finansmanı ve sermaye piyasası hareketleri kontrolleri dışında olsa da, mühendislik ve inşaat sektörünün liderleri kendilerini gelecekte daha iyi konumlandıracak adımlar atabilirler. Bu yılki çalışmanın katılımcıları şu tavsiyelerde bulundular:

1

İnsana yatırım yapın

Bilmediğiniz alanlara veya bölgelere girerken elinizde yeterli yeteneğin ve sektör bilgisinin bulunması gerekir. Örneğin Birleşik Krallık'taki bir şirketin yöneticisi şirketinin önceliğinin şu olduğunu belirtiyor: "Demiryolu ve enerji sektörlerinde tecrübe sahibi insanları işe almak."

2

Mega projelerin yönetimini güçlendirin

ABD'li bir şirket yöneticisinin de söylediği gibi altyapı projelerinin ölçeği büyümekte ve şirketler buna uygun adımlar atmak zorunda: "Enerji maliyetlerinin azalmasıyla birlikte ortaya çıkan yeni fırsatların yarattığı mega projelere katılabilmek için doğru yerde doğru insanlara sahip olmamız gerekir. Elektrik santrallerinin inşası ve taşınması ile büyük ölçekli imalat yapabilmek buna dahil. Başarının anahtarı ise bu projelerin nasıl kazanıldığı ve yönetildiği. Ana pazarlarda nitelikli insana ve tecrübeye sahip şirketler satın almamız gerekecek."

3

Gerçek bir risk yönetimi kültürü yaratın

Pek çok kontrol mekanizması zaten hayata geçirilmiş durumda. Şimdi ise yükleniciler herkesin bu mekanizmaları bilmesini, bunlara uymasını ve şirket yöneticilerinin kurumsal bir risk yönetimi anlayışına sahip olmasını sağlamalı. ABD'li bir şirket yöneticisi bu konuyu şöyle özetliyor: "Daha fazla insanın belirlenen süreçleri takip etmesini sağlamalıyız. Önceki on yıla göre risk yönetimine çok daha yoğun ve formal yatırımlar yaptık. Risk konusundaki eğitimleri ve bilinci artırmak en çok odaklandığımız konulardan biri." Asya Pasifik bölgesinden bir katılımcı ise her şeyin insanda bittiği görüşünde: "İnsanların risk yönetimini inşaat faaliyetlerinin bir parçası olarak görmelerini ve işlerinin her aşamasında en büyük önemi buna vermelerini sağlamalıyız."

4

Standartlaştırın

Şirket satın alımları ve birleşmeler yoluyla hızlıca büyüyen bir sektörde standartlaştırma da proje ve risk yönetimine katkıda bulunan önemli bir hedef haline gelmektedir. Güney Afrikalı bir inşaat firmasının üst düzey yöneticisinin konuyla ilgili görüşleri şöyle: "Standartlaştırma kesintisiz bir süreçtir ve her projenin farklı olması nedeniyle zor bir görev. Yeni insanlar bir projeye başladıklarında beraberlerinde yeni ve farklı süreçler de getirirler." Doğru uygulamaların yaygınlaşabilmesi için yükleniciler proje yönetimi yazılımlarını daha fazla kullanabilir, eğitimlere ağırlık verebilirler. Hindistan'dan bir katılımcı ise hedeflerini şöyle özetliyor: "Verimliliği artırıp kontrol mekanizmalarını güçlendirmek, proje teslimatını konsolide etmek ve sızıntıları olabildiğince azaltmak."

5

Müşterilerin faaliyetleri için stratejik bir ortak olun

Tüm sektörlerden müşterilerle yakın işbirliği halinde çalışan mühendislik ve inşaat şirketleri gelecekteki projelerde daha fazla kontrole sahip olma ve maliyetleri azaltmak için yenilikçi yöntemler bulma fırsatına sahipler. Bu durum ise şirketlerin tahmin yeteneklerini daha güvenilir hale getirmeli ve mega projeleri başarıyla tamamlayabilmek için gereken insan kaynaklarına ve fiziki kaynaklara sahip olmalarını sağlamalıdır.

Araştırma hakkında

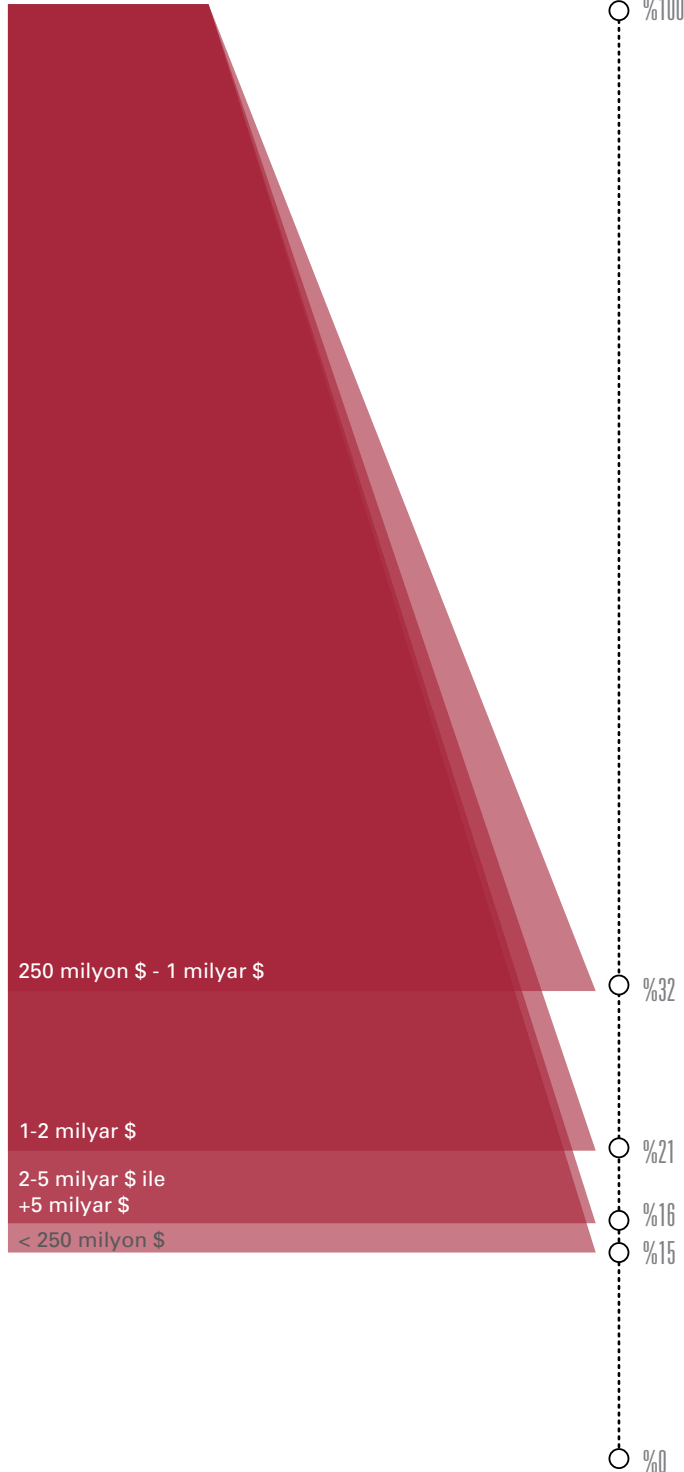
Araştırmaya verilen yanıtlar, 2013 yılında 29 ülkenin önde gelen mühendislik ve inşaat şirketlerinin çoğunluğu CEO olan 165 üst düzey yöneticisiyle yapılan yüz yüze görüşmelerde alınmış ve derlenmiştir.

Bu görüşmeler mühendislik ve inşaat sektöründe uzmanlaşmış KPMG üye şirketlerinin üst düzey temsilcileri

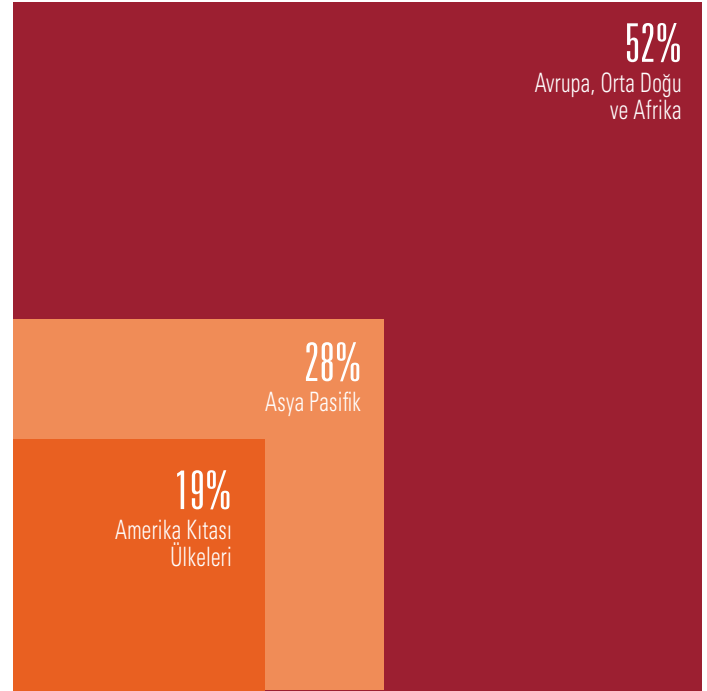
tarafından gerçekleştirilmiş ve sorular KPMG üye şirketlerinin müşterilerinin bugünkü ve geleceğe dönük endişelerini ortaya koyacak biçimde hazırlanmıştır.

Araştırmaya katılan yerel, bölgesel ve küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlerin ciroları yaklaşık 250 milyon \$ ile 5 milyar \$ aşığı ve yukarısı arasında değişmekteydi.

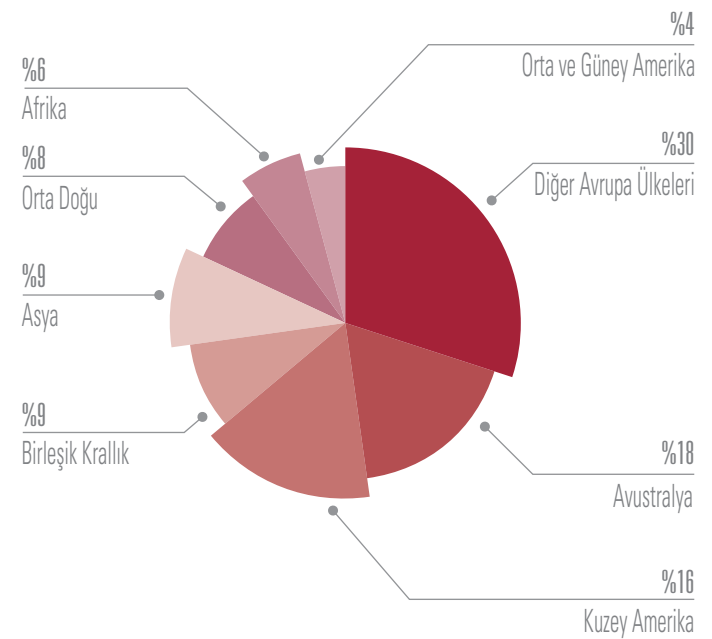
Şirket cirosu/geliri



Bölge



Alt bölge



Birden fazla yanıt verilebilir, oranların toplamı %100 olmak zorunda değildir.



Kitaplık

İlgili KPMG raporlarından ve araştırmalarından seçmeler. Bu yayınlara ulaşmak için www.kpmg.com/building adresini ziyaret edebilir veya bize e-posta ile ulaşabilirsiniz: gofmbuilding@kpmg.com

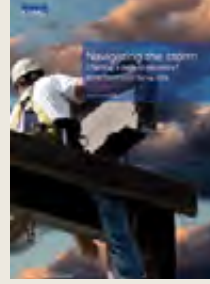
Küresel İnşaat Araştırmaları

KPMG, Mühendislik ve İnşaat sektörünün yaşadığı sorunları izlemek ve günümüzün hızla değişen ortamında profesyonellere doğru zamanda doğru özet bilgileri ve bakış açıları sunabilmek amacıyla Küresel İnşaat Araştırması'nı gerçekleştirmektedir. Okumakta olduğunuz araştırma, KPMG Küresel İnşaat Araştırması'nın sekizincisidir.



2008 KPMG Küresel İnşaat Araştırması: Değişimi Yakalamak mı?

Bu araştırmada, CEO'ların ve diğer üst düzey yöneticilerin kaynak noksanlığı, risk yönetimi, artan maliyetler ve sürdürülebilirlik gibi sektörü etkileyen alanlar hakkında görüşlerine yer verilmiştir.



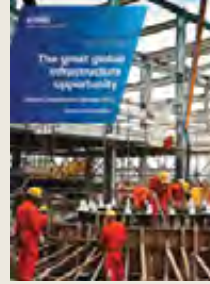
2009 KPMG Küresel İnşaat Araştırması: Fırtınayı Dindirmek: Toparlanmaya doğru bir yol mu?

Mühendislik ve inşaat sektöründen 100'den fazla üst düzey yöneticinin katıldığı bu araştırmada kuruluşların küresel mali krizin etkisini nasıl atlattıkları üzerinde durulmuştur.



2010 KPMG Küresel İnşaat Araştırması: Belirsizliğe Uyum Sağlamak

Bu araştırmada birçok mühendislik ve inşaat firmasının yakın tarihli beklentileri hakkında tedbiri elden bırakmayan iyimser bakış açıları anlatılmakta ve sektörün önemli meselelerinin yanı sıra, belirlenen yeni hedefleri yakalamak için benimsenen önlemler de tartışılmaktadır.



2012 KPMG Küresel İnşaat Araştırması: Büyük Küresel Altyapı Fırsatı

2012'deki bu araştırma her çeşit enerji ve altyapıya duyulan bitmez talebe ve hemen her mühendislik ve inşaat şirketi için ortaya çıkan kaçınılmaz köklü değişikliklere odaklanmıştır.

Diğer Düşünce Liderliği

KPMG'nin Mühendislik ve İnşaat Sektörü Ana Projeler Danışma ve Altyapı uzmanları müşteriler ve sektör liderleri için araştırmalar yapmakta ve düşünce liderliği geliştirmektedir. Hızla değişen inşaat sektöründe yüklenicilerin ve proje sahiplerinin karşılaştıkları güncel sorunlarla ilgili bilgiler bu kişilerin karar alma süreçlerine katkı sağlamaktadır.



Sözleşme denetimi için temel oluşturma

Bu tanıtım yazısı, mühendislik ve inşaat şirketlerinin etkin inşaat yönetimi süreçleri oluşturmalarına ve bu süreçleri değerlendirip geliştiren doğru sözleşme denetimi temelleri atmalarına yardımcı olan faydalı bakış açıları sunmaktadır.



İnşaat Projeleri için Etkin Raporlama: Projenin Başarı Şansını Artırma

Bu yayın, şeffaflığın ve doğruluğun artırılması için etkin proje ve program raporlaması stratejilerini açıklar.



Şehir Altyapıları: Sürdürülebilirlik Raporu

Bu rapor, sürdürülebilir şehirler konusunda literatürdeki en açıklayıcı incelemelerden birini size sunmak için şirketimizin yayınlarındaki en yeni konseptleri ve uygulamaya dönük bakış açılarını bir araya getirir.



Altyapı 100

Altyapı 100'ün uzun süredir beklenen ikinci sürümünü duyurmaktan çok mutluyuz: Dünya Şehirleri Sürümü- tüm dünyadan en yenilikçi ve ilham veren 100 kentsel altyapı projesi hakkında bilgiler veren üst düzey bir rapor.

MPA Proje Liderliği Serisi

KPMG'nin Ana Projeler Danışmanlığı (Major Projects Advisory, MPA) Proje Liderliği Serisi büyük inşaat programlarını yürütenleri hedeflemekle birlikte içeriği inşaat projelerinde yer alan tüm kuruluşlar ve paydaşlar için faydalıdır. Bu seri, profesyonellerin KPMG'nin MPA uygulamasından edindikleri tecrübeyi temel alarak büyük yatırım projelerinin nasıl yönetilip kontrol edilebileceğini incelemektedir. Bu yayınlar, önde gelen yüzlerce inşaat projesi sahibinin yanı sıra mühendislik, tedarik ve inşaat sektörü yüklenicileri için de oldukça faydalı bilgiler içerir.



- Tasarımdan Projeye – Proje Geliştirmede Dikkate Alınacak Kritik Hususlar
- Paydaş Yönetimi ve İletişim
- Proje Organizasyonu ve Program Yönetim Ofisi Kurma
- Liderlik ve Proje Kontrolleri
- Bütçeleme, Tahmin ve Beklenmedik Durum Yönetimi
- Sermaye Projelerini İzleme ve Sorun Belirtilerine Doğru Yanıt Verme
- Proje Risk Yönetimi (gelecek için)
- Araçlara ve Altyapıya Yatırım Yapma (gelecek için)

Insight - Global Altyapı Dergisi

Insight, 6 ayda bir yayımlanan ve günümüz altyapı sektörünün karşılaştığı pek çok temel sorun hakkında kapsamlı yerel, bölgesel ve global bakış açıları sunan bir dergidir.



Sayı 5 - Toparlanma

Insight'ın bu sayısı, dünyanın en etkileyici toparlanma hikâyelerinden bazılarını incelemektedir. Ayrıca, Latin Amerika altyapı pazarındaki bazı önemli değişimler ve fırsatlar hakkında da sürükleyici bir Özel İnceleme Raporu içermektedir.



Sayı 4 - Mega Projeler

Mega projelerin teslimatını etkileyen bazı temel zorlukları ve fırsatları inceleyen Insight dergisinin bu sayısı, ana büyüme bölgelerinden biri olan Afrika'nın altyapı pazarını konu alan bir Özel İnceleme Raporu'nu da içermektedir.



Sayı 3 - Altyapı Yatırımları - Açığın Kapatılması

Derginin bu sayısı, doğrudan yatırımdan yenilikçi fonlama ve finansman modellerine kadar pek çok kritik konuyu kapsayan karmaşık altyapı finansmanı ve fonlaması dünyasının yanı sıra gelişmekte olan altyapı fonlaması piyasasını da ele almaktadır.



Sayı 2 - Kentleşme

Şehirlerin karşı karşıya oldukları altyapı sorunlarını inceleyen Kentleşme başlıklı bu Insight sayısında, önde gelen bazı şehirlerin yöneticileri ve özel sektör temsilcileriyle yapılmış olan ve kendilerinin bu sorunlarla başa çıkmak için neler yaptıklarını içeren özel röportajlara da yer verilmiştir.

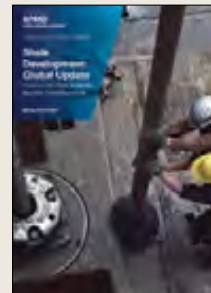
Enerji ve Doğal Kaynaklar Düşünce Liderliği

Global Madencilik Ağı (the Global Mining Network), madencilik sektörü yöneticilerinin faydalı araştırmalara, düşünce liderliği toplantılarına, etkinliklere, webcast'lere ve podcast'lere erişebilmesine imkân tanımaktadır. Madencilik sektörünün gerçekten global olan yapısını dikkate almakla birlikte, Amerika Kıtası, Avrupa, Ortadoğu / Afrika ve Asya Pasifik ülkelerine odaklanan bölgesel bir sektör araştırmasına da yer verdik.



Madencilik Projeleri: Daha Fazla Değer Yaratma Çabası

Bu doküman, madencilik şirketlerinin başarılı bir madencilik projesi yürütebilmek için dikkate almaları gereken hususlar dâhil, madencilik projelerini tüm ömür döngüleri boyunca pek çok açıdan incelemektedir. Yayın beş temel konuya odaklanmaktadır: proje geliştirme, fizibilite çalışmaları, proje finansmanı, vergi yapılandırması ve proje uygulaması.



Kaya gazı Geliştirme: Global Güncelleme

Bu rapor global kaya gazı piyasasını ve bu piyasanın üç büyük oyuncusu ABD, Çin ve Arjantin'in yanı sıra Avustralya, Endonezya ve Birleşik Krallık'taki son gelişmeleri ele almaktadır. Hızla gelişen bu sektörle ilgili çarpıcı görüşlerin yanı sıra global kaya gazı piyasalarının geleceğine yönelik gösterge niteliğinde bazı işaretlere de değinilmektedir.

İletişim

Detaylı bilgi için www.kpmg.com/building adresini ziyaret edebilir, gofmbuilding@kpmg.com adresine e-posta gönderebilir veya bölgenizdeki temsilcilerimizle aşağıdaki bilgiler aracılığıyla irtibat kurabilirsiniz:

Geno Armstrong
Uluslararası Sektör Başkanı
Mühendislik ve İnşaat
KPMG ABD
T: +1 415 963 7301
E: garmstrong@kpmg.com



İsmail Önder Ünal
KPMG Türkiye İnşaat Sektör Lideri
T: +90 216 681 91 00 (9523)
T: +90 312 491 72 31
T: +90 232 464 20 45
E: iunal@kpmg.com

Michael W Samson
Amerika Kıtası, Mühendislik ve İnşaat
KPMG ABD
T: +1 713 319 3403
E: mwsamson@kpmg.com



Ayşegül Derya
KPMG Türkiye
Denetim, Kıdemli Müdür
T: +90 216 681 90 00
E: aderya@kpmg.com

Darryl Murphy
Avrupa, Orta Doğu ve Afrika
Sektör Lideri
Mühendislik ve İnşaat
KPMG Birleşik Krallık
T: +44 20 7694 3041
E: darryl.murphy@kpmg.co.uk



Engin Ölmez
KPMG Türkiye
Denetim, Kıdemli Müdür
T: +90 312 491 72 31
E: eolmez@kpmg.com

Steven Gatt
Asya Pasifik Bölgesi Başkanı
Mühendislik ve İnşaat
KPMG Avustralya
T: +61 2 9335 7303
E: sgatt@kpmg.com.au

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Sürekli güncel ve doğru bilgi sunumuna özen gösterilmesine karşın bu bilgilerin verildiği tarih itibarıyla kesin olduğu ve gelecekte de kesin olmaya devam edeceğinin garantisi yoktur. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak ve özel durumu kapsamlı bir şekilde incelenmeden hareket etmemelidir.

© 2013 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağına üye firmaları KPMG International'a bağlıdır. KPMG International müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

KPMG adı, logosu ve "cutting through complexity" KPMG International'a ait tescilli markalardır.

Evalueserve tarafından tasarlanmıştır.

Yayın adı: Küresel İnşaat araştırması 2013 – Sıradaki büyük dalgaya hazır mısınız?

Yayın no: 130608

Yayın tarihi: Ekim 2013