

Küresel Endüstriyel Üretim Sektörüne Bakış

Rekabet üstünlüğü: verimlilik
ve yenilik için tedarik zinciri
ağlarını geliştirme

KPMG International sponsorluğunda
düzenlenen Economist Intelligence Unit
araştırma programı



cutting through complexity

The
Economist

Intelligence
Unit

Önsöz

KPMG Endüstriyel Üretim Sektörü, küresel ölçekte yaptığı araştırmalarla üretim sektörü trendlerine ve sanayi şirketlerinin karşılaştıkları sorunlara farklı bakış açıları getirmektedir. Değişik ülkelerden farklı deneyimlere sahip uzmanların değerlendirmelerinin bulunduğu 'Küresel Endüstriyel Üretim Sektörüne Bakış' raporu, farklı coğrafyalarda ve farklı büyüklüklerde üretim yapan şirketlerin gündemlerinde olan konuları öne çıkarmaktadır. Günümüzde küresel rekabet, şirketlerin finansal ve operasyonel durumlarını sürekli olarak sorgulamalarını ve buna göre yapılanmalarını zorunlu kılmaktadır. Birçok Türk şirketi uzun yıllar iç talebe cevap vermek için yapılarınsalar da son yıllarda oldukça önemli seviyede ihracat rakamlarına ulaşmışlardır. Önümüzdeki yıllarda Türk şirketlerinin uluslararası üretim trendlerine ve küresel ölçekte yaşanan gelişmelere vereceği cevaplar, Türkiye'nin ihracat ve sanayileşme sürecini ciddi bir biçimde etkileyecektir.

Sanayi devrimini batılı ülkelere göre çok daha sonra yaşamasına rağmen Türkiye, son yıllarda oldukça kayda değer seviyede atılımlar gerçekleştirerek bölgesinin önemli oyuncularına arasına girmeyi başarmıştır. Türkiye, 77 milyonluk nüfusunun oluşturduğu pazarı ve üretim sektörüne sunduğu düşük maliyetli ve kaliteli üretim fırsatları sayesinde birçok yabancı şirketin üretim merkezi haline gelmiştir. Bu süreçte yerli üreticiler de önemli yatırımlara imza atarak, Türkiye'nin bir yanda sanayileşme sürecine katkıda bulunurken, Türkiye'nin üretim çeşitliliğinin gelişimine de destek olmuşturlardır.

2000'li yılların ardından hızlı bir büyüme trendi yakalayan ülkemiz, son yıllarda en önemli pazarı konumunda olan Avrupa'da yaşanan olumsuz ekonomik gelişmeler, Türkiye'de üretilen ürünlerin Uzakdoğu ülkelerinde üretilen endüstriyel ürünlere göre daha az rekabetçi olması ve ulusal üretimin gelişmiş pazarlara sunabileceği yüksek teknolojiye sahip ürünlere sahip olmaması nedeniyle istenilen performansı gerçekleştirememiştir.

Bu süreçte Türkiye daha katma değerli ürünler üretebilmek için atılımlar yapmış, birkaç Türk markası değişik pazarlarda başarılı olmuş ve önemli pazar payına sahip olmuştur. Türkiye bu tür oluşumları desteklemek amacıyla 'Turquality' programını devreye sokmuş ve ülkemizin daha rekabetçi olduğu sektörlerde markalaşmayı desteklemiştir. Bunun yanında daha fazla üretimi hedefleyen yatırım teşvikleri devreye alınmış, daha fazla doğrudan yabancı yatırımı, bölgesel gelişmişlik farkını azaltmak ve daha fazla istihdam hedeflenmiştir.

'Küresel Endüstriyel Üretim Sektörüne Bakış' raporu şirketlerin, olumsuz ekonomik gelişmelerin yaşandığı bu dönemde birçok düşüncenin aksine yenilikçilik, değer zincirinde işbirliği ve hızla değişen üretim ve karar destek sistemleri ile yönlendirilen yeni bir büyüme çağı için kendilerini hazırladıklarını gösteriyor.

Bu yılın raporu, şirketlerin özellikle katılımcıların üçte biri tarafından dile getirilen, ürün geliştirme konusuna önemle eğileceklerine işaret ediyor. Katılımcıların yüzde 15'inin AR-GE bütçelerini gelirlerinin yüzde 4'ü veya üzeri seviyesine taşıyacaklarını belirtmeleri bunu destekler nitelikte.

Raporda dikkat çeken diğer bir konu da yenilikçiliğin, şirketlerin kaynaklarını, müşterileri, tedarikçileri, dış kaynaklı araştırma ve fonlama ile bir araya getirerek hızla bir "ortaklık modeli"ne dönüştüğüne işaret etmesidir. Önümüzdeki dönemde yenilikçi ürünler ve doğru iş modelini benimsemek, küresel piyasalardan pay almak için girilen mücadelede son derece ayırt edici özellikler olacaktır.

Raporun sonuçlarından anlaşılacağı üzere, teknoloji destekli ve talep odaklı bir tedarik zincirinden oldukça büyük bir ekonomik değer yaratan değer zincirine geçişle beraber ortaya çıkan ortaklıklar, şeffaflık ve görünürlük bir sonraki tedarik zinciri kazanç dalgasını oluşturacak ve çok daha etkin sonuçları olacaktır.

Tedarik zinciri görünürlüğü ve faaliyetlerle ilgili diğer istihbarat gereksinimleri ile birlikte, yeni tedarik zinciri ve yenilik modellerinin desteklenmesi, Ar-Ge ve üretim faaliyetlerinden karar destekleme ve veri analizi araçlarına kadar her şeyi desteklemek konusunda teknoloji alanında olağanüstü bir ilerlemedir. Geleneksel oyuncuların kapasiteleriyle birlikte niş oyuncuların da ortaya çıkması bunu küresel üreticiler için teknolojik açıdan zengin bir ortama dönüştürecektir. Bu teknolojilerden yararlanmak ve bunun sonunda ortaya çıkan veri artışını yönetmek rekabet sahasında üst sıralarda kalmak için büyük önem arz edecektir.

Bugün gelineen noktada son yıllarda yaşadığımız değişken piyasa şartlarının devam edeceğini öngördüğümüzü ve şirketlerin uygulayacağı stratejilerin, araçların ve diğer oyuncularla olan ilişkilerin daha karmaşık hale geleceğini söyleyebiliriz. KPMG Türkiye olarak bu yayının Türk sanayisine ve üretim sektörüne faydalı olacağını umar ve büyümekte ve gelişmekte olan şirketlere yol göstermesini ümit ederiz.



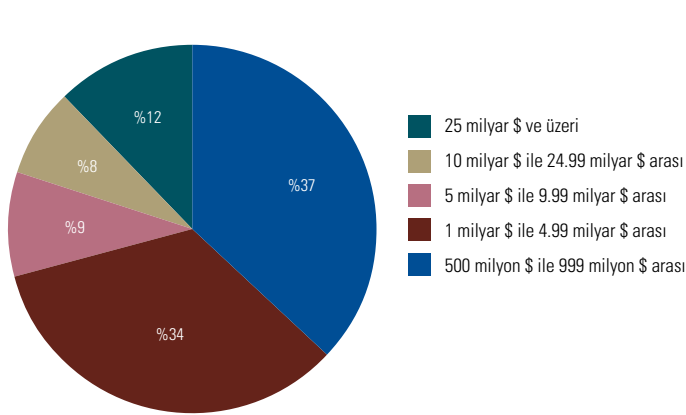
Hakan Öekli

Endüstriyel Üretim Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı

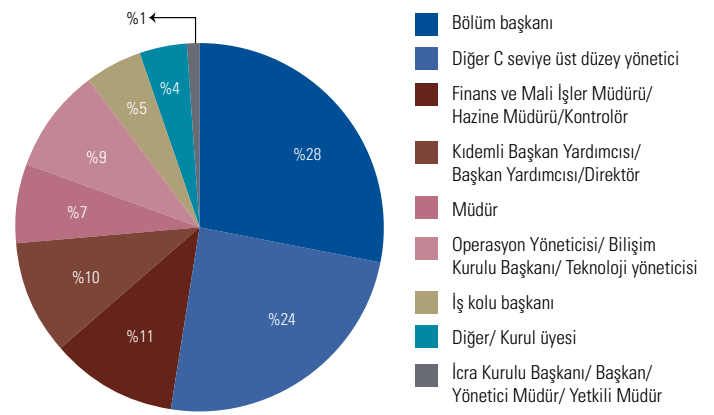
Anket hakkında

Bu rapor 335 üst düzey yöneticinin katılımıyla yapılan ankete dayanarak hazırlanmıştır. Yöneticilerin temsil ettiği 5 endüstri alanı; Havacılık - Uzay ve Savunma, Otomotiv, Holdingler, Mühendislik ve Sanayi Ürünleri ve Metal Sektörü'nden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri de dahil olmak üzere katılımcıların yüzde kırk altısı üst düzey yöneticidir (C-seviyesinde). Anket farklı ölçekteki pek çok şirketin yöneticileri yanıt vermiş olup; yaklaşık yüzde 30'u yıllık geliri 5 milyar \$'dan fazla olan şirketleri temsil etmektedir. Anket, Amerika, Asya Pasifik, Avrupa ve Orta Doğu ve Afrika bölgelerinin her birinden yaklaşık üçte bir oranında katılımcı sağlanarak küresel olarak yapılmıştır.

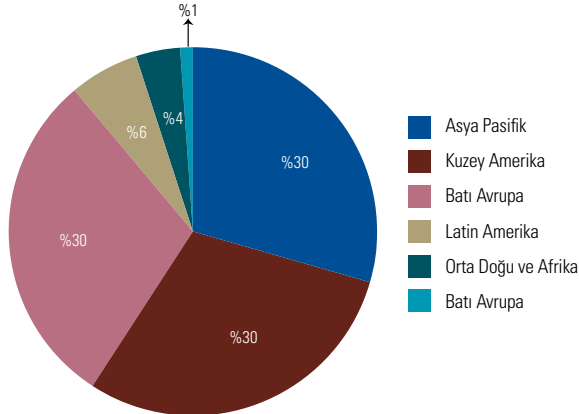
1. Şirketinizin \$ cinsinden konsolide yıllık geliri ne kadardır?



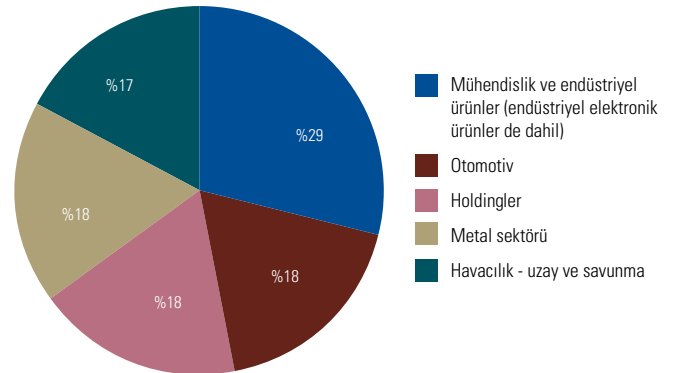
2. Aşağıdakilerden hangisi unvanınızı en iyi tanımlar?



3. Hangi bölgeden katılıyorsunuz?



4. Ana sektörünüz nedir?



Kaynak: Ekonomist Intelligence Anketi, Kasım 2012

Not: Grafikler küsurat yuvarlamaları sebebiyle %100'e toplanmayabilir.

Görüşülen Yöneticiler

Ankete katılan 335 yöneticiye ve görüşlerini aldığımız aşağıdaki kişilere değerli zamanlarını ayırdıkları için teşekkürlerimizi sunarız.

Carol Burke

Genel Müdür, Unipart Manufacturing Group

Sylvain Levesque

Kurumsal Strateji Başkan Yardımcısı, Bombardier

Paul McGartoll

Strateji ve İş Geliştirme Başkan Yardımcısı, Textron

Bill Scotting

Kıdemli Başkan Yardımcısı, ArcelorMittal

İçindekiler



Yönetici özeti 2

Pazar fırsatları için konumlandırma 4

Gelecek tedarik zincirinde 8

Görünürlük zorunluluğu 12

Yenilik: hızla öne geçmek 16

Sonuç 24



Yönetici özetİ



Küresel üreticiler geçtiğimiz yıllarda rekabetçi kalabilmek için değişken ve hızlı hareket eden ekonomik ortama uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Bugün, dengelenen küresel ekonomiyle birlikte, şirketlerin odak noktası ihtiyatlı bir şekilde konumlanmaktan uzaklaşarak sektördeki yeni fırsatlara yönelmeye doğru kaymaktadır. Economist Intelligence Unit tarafından KPMG adına hazırlanmış olan raporumuz ve dördüncü yıllık küresel endüstriyel üretim sektörüne bakış incelememiz, küresel üreticilerin genel olarak gelecek hakkında iyimser olduklarını ve potansiyel fırsatlardan faydalanmak için adımlar attıklarını göstermektedir. Şirketler, sektör başarı eğrisinin üzerinde kalabilmek için, yeni fikir arayışlarında olan ortaklarla ve tedarikçilerle işbirliği içinde olmaya daha fazla özen göstermek gibi sayısız strateji benimsemektedir.

2013 raporundan elde edilen önemli bulgular:

- **Küresel üreticiler maliyetleri kontrol edebilmek için operasyonları ve ürün portföylerini yeniden değerlendirerek küresel piyasalardaki büyüme fırsatlarından yararlanmak amacıyla iş faaliyetlerini arttırmaktadırlar.**

Anketimize katılan şirketlerin yaklaşık olarak üçte biri, yeni pazarlardaki fırsatlardan yararlanmak için birleşme ya da satın alma planı yapmaktadır; büyük ölçekli şirketlerin (5 milyar \$'dan fazla geliri olanlar) yarısına yakını ise bu yöntemi halihazırda uygulamaktadır. Ayrıca 10'da 4'ü kâr getirmeyen ana faaliyet alanları dışındaki ürün hatlarından ve kâr getirmeyen yan iş birimlerinden önümüzdeki iki sene içinde çekileceklerini belirtmiştir.

- **Şirketler kanal ortaklarını toplam talep, arz ve kapasite bilgisini gerçek zamanlı olarak görüntülemeyi sağlayan "talep odaklı" tedarik zincirine ulaşmak için önem arz eden bir "ağ"dan daha fazlası olarak görmektedir.**

Tüm ölçeklerdeki şirketler için, tedarikçileri ve diğer ortaklarıyla gerçekten yakın çalışma ilişkilerine sahip olmaları pazardaki değişikliklere yanıt verme kapasitelerini arttırmak için esas olacaktır. Daha etkili ve yeterli işbirliği şirketlerin envanter, lojistik ve diğer operasyonel maliyetlerini en iyi seviyeye getirebilmelerini sağlamaktadır.

- **Tedarik zinciri optimizasyonunda yeni parola olan görünürlük, birçok şirket için büyük fırsattır.** Birçok şirket, tedarik zinciri ağına karşı görünürlüğü geliştirerek performansını, çevikliğini ve direncini arttırmak için önemli bir fırsata sahip olmaktadır. Şirketlerin yaklaşık olarak yarısı 1. sıra ortaklarının ötesini görmekte zorlanabileceklerini ifade etmektedir. Ve sadece yüzde dokuzu şirketlerinin tedarik zincirindeki işleyiş aksaklıklarının etkilerini saatler içerisinde değerlendirebileceklerini söylemektedir; ancak bu oran en büyük ölçekli şirketlerde (geliri 5 milyar \$ ve üzeri olan) yüzde 20'lere yükselmektedir.

- **Şirketler giderek tedarik zincirini yenilenme stratejilerinin merkezine yerleştirmektedir.** Bir çok şirket tedarikçilerini yalnızca ürün ve lojistik için değil aynı zamanda fikirleri için de bir kaynak olarak görmektedir. Anket katılımcılarının yarısı şirket içi çalışmalardan ziyade, yeniliğin geleceğini ortaklıkların belirleyeceğini söylemiştir. Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapmak ve yenilik şirketlerin önceliği olacaktır. Anket katılımcılarının yüzde 42'si önümüzdeki 2 yılda şirketlerinin gelirlerinin yüzde 4'ünden fazlasını yeniliğe yatırım yapmakta kullanmasını bekliyor.

- **Şirketler rekabetçi kalabilmek için yeni fikirleri ve artan yenilik anlayışını değerleri olarak benimsemektedir.** Şirketleri Ar-Ge'de ilerleme kaydeden katılımcıların neredeyse üçte biri şirketlerinin yeni fikirlere yatırım yapacağını söylemiştir. Ar-Ge işleyişini yeni bir oluşum olarak kabul eden diğer üçte ikilik katılımcı grubu, mevcut ürün hatlarını ve hizmetlerini geliştirerek yükselen yeniliğe odaklanır. Bu oranın yüzde 64 olduğu küçük ölçekli şirketlere kıyasla daha büyük ölçekli şirketler arasında (geliri 5 milyar \$ ve üzeri olan) yüzde 78'e kadar yükseldiği görülmekte. Yeni fikirlere ve artan yenilik anlayışına odaklanmak şirketlerin Ar-Ge stratejilerini operasyonları için neyin en faydalı olacağını belirleyerek yeniden değerlendirmelerini önermektedir.

Pazar fırsatları için konumlandırma

Küresel üreticiler daha verimli ve yenilikçi olabilmek için çalışmalarını ikiye katlıyor.

Geçtiğimiz birkaç yılda küresel üreticiler hem büyük değişikliklerle hem de yeni ve büyük fırsatlarla karşılaşmıştır. 2008 küresel finansal krizin dünya ekonomisi üzerindeki yankıları, şirketleri faaliyetlerini azaltmaya ve maliyetleri kısmaya sevk etmiştir. Ancak, aynı zamanda her yere hızla yayılan dijital teknoloji ve 3 boyutlu yazdırma gibi yeniliklerin ortaya çıkması heyecan verici yeni ufuklar açmıştır.

Economist Intelligence Unit tarafından KPMG adına hazırlanmış çalışma küresel üreticilerin hem olgun piyasalarda rekabetçi kalabilmek hem de gelişen dünyada ortaya çıkan fırsatlardan fayda sağlayabilmek için daha verimli ve yenilikçi olabilmek amacıyla çalışmalarını ikiye katladıklarını saptamıştır. Şirketler büyümeye hazırlanmak için ortaklarıyla olan ilişkilerini derinleştirmeye, yeniliklere yatırım yapmaya ve faaliyetlerini güçlendirmeye çalışmaktadır.

Global üreticiler satışlarını arttırmak için dünyanın en büyük iki ekonomisi olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Çin'e odaklanmış durumdadır. ABD üretim dinamizminin aydınlanacağı yeni bir çağı öngörerek yeni bir iyimserlik kaynağı sunmuştur. Asya ülkelerinde yükselen üretim maliyetleri ve yerel kaya doğalgazı devrimi sayesinde gelişen düşük enerji maliyetlerinin de arasında sayılabileceği bir dizi etken, teknolojik yetkinlikleri, etkileyici yetenek havuzu ve artan fırsatları ile ABD'ni yeniden değerlendirmek için ilk aşama olarak ikna edici sebeplerdir. Benzer sebeplerle, Çin küresel üretici şirketler için çekim noktası olmaya devam etmektedir: Hız kesen ekonomik büyümeye ve artan maliyetlere karşın, ekonomisi yine de dünyada en dinamik ekonomi olarak kalmaya devam etmektedir; ürün tabanı olarak muazzam yeterlilik ve güçlü bir mühendislik becerileri havuzu sunmaktadır.

Bununla beraber, şirketler iki dev oyuncunun ötesinde de piyasalardaki küresel varlıklarını sürdürmeyi amaçlamaktadır. Satış artışı zincirinin en iyileri olarak değerlendirilen diğer pazarlar ise Hindistan, İngiltere, Brezilya ve Almanya'dır. Geçtiğimiz anketlerde, bunlar satış artışına öncelik veren şirketlerin seçtiği eni iyi pazarlar arasında devamlı olarak öne çıkmaktaydı. Bombardier'in kurumsal strateji bölümü başkan yardımcısı Sylvain Levesque'in de belirttiği üzere: "İşimizdeki en önemli dolar büyümesi yüzdelerik büyüme açısından geleneksel ekonomilerden gelirken, en hızlı olanları ise Güney Asya, Çin, Hindistan, Brezilya ve kesinlikle diğer Güney Amerika ülkeleridir."

ArcelorMittal'e göre beklenen satış artışı için başlıca bölgeler ABD'nin yanısıra Brezilya, Güney Amerika, Afrika ve Orta Doğu'dur. ArcelorMittal'in kıdemli başkan yardımcısı Bill Scotting, "Arap Baharı ile birlikte gelen bazı ekonomik aksaklıklara rağmen, Kuzey Afrika'da, özellikle de Cezayir'de petrol ve gaz endüstrisinde belli ölçüde artış olmasını bekliyoruz" demektedir.

Şirketler güçlendirici fırsatlar yakalamak için küresel piyasalara eğilim göstermekle birlikte, anketimize katılanların üçte birinin gündeminde birleşmeler ve satın almalar öne çıkmaktadır; bu oran daha büyük ölçekli şirketlerde yüzde 47'ye sıçramaktadır (geliri

Anketimize katılanların üçte birinin gündeminde birleşmeler ve satın almalar öne çıkmaktadır.

KPMG Yorumu



Stephen Cooper

Ortak,
Endüstriyel
Üretim ve
Otomotiv
Sektörü Lideri,
KPMG
Birleşik
Krallık

Birleşik Krallık İş Dünyasına Açık

2013 yılı anketinde, Birleşik Krallık, küresel şirketlerin gelecek 12-24 ay içinde satışlarda artışı beklediği 4. sıradaki ülkedir. Önceki iki yıla bakıldığında bunun bir artış olduğu görülebilir (2011'de 5. ve 2012'de 6.). Bu durum Birleşik Krallık hükümetinin ihracatı ve yabancı şirketlerin Birleşik Krallık'a yatırım yapmasını sağlayarak teşviklerle de ilişkilendirilebileceği gibi aynı zamanda Almanya ve Brezilya gibi başka ülkelerin son zamanlarda zayıflamış olmasının yansıması olarak da değerlendirilebilir.

Bilindiği üzere Euro Bölgesi Birleşik Krallık'ın en büyük ihracat piyasasıydı. Euro Krizi'nin Avrupa taleplerini etkilemesiyle birlikte Birleşik Krallık odak noktasını giderek yeni gelişen pazarlara yöneltti. 2007 – 2012 yılları arasında İngiliz şirketleri hızla gelişen BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin) piyasalarına ihracatlarını Birleşik

Krallık ticaret heyetinin desteğiyle iki katından fazla arttırdı ve son yıllarda İngiliz Sterlini'nin değer kaybetmesi İngiliz ihracatlarının fiyatını düşürdü.

Birleşik Krallık hükümeti, yerel üretimi ve Birleşik Krallık üretimine yapılacak yabancı yatırımları teşvik etmek için girişimler başlattı. Birleşik Krallık Hükümeti'nin G20'de en düşük kurumlar vergisi oranına sahip olma hedefinin bir parçası olarak vergi oranını 2010'dan itibaren yüzde iki oranında indirirken, ülkede yapılacak patent kayıtlarında vergi teşvikini devreye soktu. Birleşik Krallık son zamanlarda bünyesinde kurulacak tesislerine yatırım yapan Jaguar Land Rover, BMW, Toyota, General Motors, Honda ve Nissan gibi çok sayıda otomotiv üreticisiyle anlaştı.

Önümüzdeki 2 yıl içinde katılımcıların yüzde 36'sı ana faaliyet dışı varlıklar veya aktivitelere yaptıkları yatırımları durduracaklar.

5 milyar \$'ın üzerinde olan). Aslında, herhangi bir iş faaliyetinde bulunmayı düşünmeyen şirketlerin sayısı geçen yıllara kıyasla yüzde 16 gibi bir oranla daha düşük bir seviyededir. Ayrıca daha büyük ölçekli şirketlerin yüzde 45'i de gelişen piyasalardaki kapasitelerini arttırmak için Greenfield projelerine yatırım yapacaklarını ifade etmektedir. Şirketler operasyonlarını mantık çerçevesinde düzenlemek için de işlemler yapmaktadırlar: Üçte birinden fazlası önümüzdeki iki yıl içinde ana faaliyet dışı varlıklar veya aktivitelere yaptıkları yatırımları durduracaklarını söylemektedir. Aynı zamanda, şirketler mevcut operasyonlarının

canlandırılması gerektiğinin de farkına varmışlardır. Katılımcıların 10'da 4'ü önümüzdeki iki sene boyunca maliyet kontrol önceliklerinin kârlı olmayan ara bölgeler konusu dışındaki ürün hatlarından ve iş birimlerinden uzaklaşmak üzerine olduğunu söylemiştir.

Şirketler küresel düzeydeki varlıklarını sürdürmeye ve geliştirmeye önem verdikleri için, faaliyetlerini verimli kılmak ve giderlerini en aza indirmek çok daha fazla önem taşıyacaktır. Bu araştırma şirketlerin bu alanlarda kayda değer gelişmeler göstermeleri için birçok fırsatları olduğunu göstermiştir.



KPMG Bölgesel Bakış

Alex Shum

Endüstriyel Üretim Sektörü Lideri, KPMG Çin

Çin dünyada en hızlı gelişen ekonomi ve hepsinde olmasa da birçok sektörde küresel olarak en cazip yatırım destinasyonlarından biri olma özelliğini korumaktadır.

12. Beş Yıllık Plan çerçevesinde, Çin hükümetinin politikaları, yüksek teknolojiye sahip ekipman üretimine, yüksek teknolojlili ve enerji tasarruflu ürünlere ve yeni ürün sektörlerine yaptıkları olumlu yatırımlar açısından planlanan doğrultudan sapmamıştır. Bu kıstaslar yerel üreticileri geniş ölçüde değer zincirinin üst seviyelerine taşıyarak ve çevresini koruyarak üretim sektörünü çağdaşlaştırmayı amaçlar. Böylece, yurtdışı ve yerel yatırımları yönlendirmeye yardımcı olmasıyla birlikte yönetsel ve Ar-Ge yeteneklerini bu sektörlerle çekmeyi sağlamakta. Bu da önemli giderek artan şekilde yurt dışından yetenekli çalışanları yönetim pozisyonları için istihdam eden Çin şirketlerini memnun eden bir akım haline gelmektedir.

Çin Ar-Ge birimi için oldukça geniş bir yetenek havuzu sağlarken, işe alım süreci ve bu yetenekleri tespit etmenin maliyeti enflasyonu arkasından artmaya devam etmekte ve ülkenin daha fazla gelişmiş bölgelerinde yaşamının yüksek maliyetleri yetenekli çalışanların maaş artışı beklentilerini arttırmaktadır. Teknolojik ortamlara ve opsiyonlara dair belirsizliklerle de sıklıkla karşılaşmaktadır.

Çin'de yatırım harcamaları, büyük küresel ekonomik sıçramanın zaman ve hacmi konusundaki belirsizlik ve son zamanlarda yeni Çin merkezi hükümet liderlerinin duyurduğu tedbirlerin olası etkileri nedeniyle ihtiyatla sürdürülmektedir.



KPMG Bölgesel Bakış

Dr. Gerhard Dauner

Avrupa, Orta Doğu ve Afrika, Endüstriyel Üretim Sektörü Lideri, KPMG Almanya

Geçtiğimiz birkaç yıl içinde, Avrupalı üreticiler kâr getirmeyen faaliyetlerini kapatarak ve ana faaliyet dışı varlıklara yaptıkları yatırımları durdurarak verimlilik girişimleri ile maliyet azaltma programlarını operasyonlarında uygulamak konusunda büyük bir ilerleme kaydetti. Kıtalar bazında bildirilen kârlardaki son iyileşmeler, esasında, söz konusu tedbirlerin benimsendiğini gösteriyor.

Ancak maliyet azaltma şirket politikalarında önemli bir yer tutmaya ve Avrupa'nın üretim yöneticilerinin aklında yer etmeye devam ederken, operasyonel verimliliği iyileştirmek için yeni tedbirlerin ortaya çıkacağını öngörüyoruz. Bunlar, yetkinlik "kümeleri" yaratmak için değer zincirinde mevcut işleyişlerin en iyi hale getirilmesini; yerel gelişime ve mevcut piyasalar dahilindeki üretim tesislerine daha fazla odaklanmayı; ayrıca ürün çeşitliliğini korumak ve piyasaya sunum süresini kısaltmak için giderek artan ve (daha az oranda) öncülük eden yeniliklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsayabilir.

Ancak, biz inanıyoruz ki sürdürülebilir maliyet azaltımına ulaşmak işlevler arası ve şirketler arası programlarla desteklenen dönüşümsel bir değişim gerektirir. Diğer bir deyişle, Avrupa üreticilerinin genel anlayışlarını değiştirerek bir defalık girişimlerin peşinde koşmak yerine çalışanlarının ve tedarikçilerinin günlük rutinlerine odaklanmaları gerekecektir.

Böylelikle, Avrupa'nın üst düzey üretim yöneticilerine bugün içinde bulunulan şartların ışığında geçmişteki ve günümüzdeki kaynak kullanımı kararlarını gözden geçirmeleri tavsiye edilecektir; onlar ise dış kaynak kullanılan işlevlerin yeniden desteklenmesi, yerel Ar-Ge departmanlarının kurulması ve üretim tesislerinin geliştirilmesi gibi bireysel piyasa taleplerine yönelik radikal yaklaşımları benimsemeye hazır olacaklardır.



Gelecek tedarik zincirinde

Karşılaşılan 1 numaralı engel “yoğun rekabet ve fiyatlar üzerindeki baskıdır.”

Üreticiler, stratejik önceliklerine ulaşabilmek için tedarik zincirini çalışmalarının merkezine yerleştirmektedirler. Küresel üreticilerin tedarik zincirlerindeki performans ve maliyetlerini en iyi duruma getirme kabiliyetleri, onların daha rekabetçi ve daha dirençli olabilmelerinde kilit rol oynayacaktır. Otomotiv, enerji üretimi ve petrol-gaz endüstrilerinde tedarikçi olarak faaliyet gösteren Unipart Manufacturing Group’un genel müdürü Carol Burke’e göre “Tedarik zinciri gelecekte kesinlikle son derece önemli olacaktır.”

Çoğu şirket kanal ortaklarıyla geliştirilmiş iş birliğini piyasada ön sıralarda kalmak ve müşteri taleplerindeki değişimleri daha iyi karşılayabilmek açısından bir fırsat olarak görmektedir. Yalın üretim dönüşümü ile işletmeler kendi yönetimlerine odaklanmışken,

şimdiki zorlu görev gerçekten yakın çalışma ilişkileri ve çalışma ağı genelinde iş birliği yoluyla tedarik zinciri performansını geliştirmektir. Sayın Levesque bununla ilgili olarak şöyle diyor: “Yalın üretimin sınırlarını zorluyoruz, [biz] tedarik zincirini – yalınlaştırıyoruz.”

Anket katılımcıları, şirketlerinin karşılaştıkları en büyük engelleri yoğun rekabet ve fiyatlar üzerindeki baskı, iş modelini rekabetçi tutmak ve belirsiz talep olarak sıralamışlardır. Sayın Burke, şirketlerin karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerinde ve stratejik hedeflerine ulaşmalarında tedarikçilerin büyük rol oynadıklarını düşünmektedir ve bunu şu cümleyle ifade etmiştir: “Üretim, lojistik ve danışmanlık bir arada sağlamak geleceğe giden yol olacaktır.”

Ortaklarını bir “zincir”den ziyade bir “ağ” olarak görmeye başlayan şirketler önemli başka yararlar da görmektedir. Şirketler, hem “çığır açacak” Ar-Ge hem de mevcut ürün ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik arayışlarında yeniliklere yatırım yapma yoluna giderken, fikir almak için tedarik ağlarına daha çok eğilmektedir: anketimizin katılımcılarının yüzde 51’i şirket içi çalışmalarından ziyade ortaklıkların yenilikçiliğin geleceğini belirleyeceğini söylemiştir.

Birçok firmayla çalışan tedarikçilerin daha fazla katkıda bulunması muhtemeldir.

Textron’un iş ve strateji geliştirme birimi yardımcı başkanı Paul McGartoll’un deyişiyle, “Tedarik zincirindeki iş birliği, iş dünyasının doğasıdır. Eğer biri sadece bize tedarikte bulunuyorsa, birçok müşteriyle çalışan diğer insanlar gibi yetkin olmayacaklar demektir. Biz kapasitelerini ihtiyaçlarımıza göre şekillendiren tedarikçilerle çalışıyoruz.”

Şirketler fırsatlardan fayda elde etmeye çalışmaları ve zorlu rakiplerine karşılık verebilmeleri için tedarik zincirlerini yeniden ayarlamaktadırlar. Anket katılımcılarının büyük çoğunluğu (yüzde 57’si) sayım, nakliye, lojistik ve diğer operasyonel maliyetlerin

**Katılımcıların
1/2’sinden
fazlası, şirket içi
çalışmalardan
ziyade ortaklıkların
yenilikçiliğin
geleceğini
belirleyeceğini
söylemektedir.**



KPMG Sektörel Bakış

Eric Damotte

KPMG Küresel Metal Sektörü Lideri

Metal sektörüne genel bakış

Tüm ayrıntılar göz önüne alındığında, 2013 yılı muhtemelen metal sektörünün kurumsal değişim yılı olarak hatırlanacaktır. Yeniden yapılanma ve maliyet azaltma Avrupa’nın yavaş gelişen piyasalarında varlığını sürdürecektir, Asya’nın hızla gelişen piyasalarına yatırımlar yeniden başlayacak ve konsolidasyon özellikle endüstrinin modernleştirilmesi için hala önemli fırsatların bulunduğu Çin’de devam edecektir.

Daha kapsamlı bir anketteki çoğu katılımcı gibi, metal şirketleri de maliyet azaltma için yoğun bir şekilde yeni fırsatlar keşfetmektedirler. Fazla kapasitenin doğası gereği daha yapısal olduğu belirlenen bu piyasalarda, varlıkların daha fazla yapılandırılmasını öngörüyoruz. Aynı zamanda, sermaye üzerinde devam eden kısıtlamalar ve dünya genelinde kaynak fiyatlarında yaşanan geçici düşüş, yeni satın alımlardan ziyade mevcut varlıklarını iyileştirmeye odaklanmaları için metal kurumlarını harekete geçirdi.

Tedarik zinciri de hızla metal şirketlerinin odağına girmeye başlamış oldu. Geçtiğimiz yıl içinde, çoğu işletmenin grup içi maliyetlerini azaltmaya gitmesinin yanı sıra dağıtımlarını ve müşteri hizmetleri tekliflerini yeniden düşünerek aracı kurumlara verilerek kaybedilen değerlerin bir kısmını geri kazanmak amacıyla hareket ettiklerini gördüm. Arama ve üretim faaliyetleri bakımından, ortaklaşma hızında bir artış görmeyi bekliyoruz; metal şirketleri gibi ortak girişimler çok fazla sermaye harcamadan veya çok fazla risk üstlenmeden dikey birleşmeden gelen fayda maliyetini güvence altına almanın yollarını aramakta.

Muhtemelen en büyük rekabet üstünlüğü, ürün ve süreç yenilikleri elde etmek için yenilenen girişimlerden gelecektir. Aslında, müşteri ihtiyaçlarının daha sofistike hale gelmesi ve düzenleyicilerin çevre dostu ürünler ve daha verimli enerji kullanımına yönelik baskılarını arttırmasıyla birlikte, talep ve konumdaki değişikliklere hızlıca cevap verebilen kurumlar nihayetinde piyasada daha büyük bir pay elde edeceklerdir.

KPMG Yorumu



Loek Helderma
KPMG Küresel Vergi
Etkin Tedarik Zinciri
Yönetimi Lideri,
KPMG Hollanda

İyileştirme stratejisinde vergiye yer kazandırmak

Bu yılın Küresel Endüstriyel Üretim Sektörüne Bakış incelemesinde görüldüğü üzere, bugünlerde çok uluslu üreticilerin çoğu müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve grup içi kuruluşlar arasında uç uca görünürlüğe ulaşabilmek için tedarik zincirlerini “üçgenleştirmeye” çabalamaktalar. Bu sadece ERP sistemlerini ya da diğer ICT öğelerini geliştirmek üzerine değil, aynı zamanda kurumların grup içindeki görev dağılımını, riskleri, maddi ve maddi olmayan varlıkları dikkatlice planlamalarını ve yönetmelerini de gerektirir.

Değer zinciri yönetimi, özellikle, varlık, risk ve konum seçim işlevi gibi alanlarda vergileri en uygun hale getirirken (ve bazı durumlarda vergi tasarrufu oluşturma), operasyonel maliyet tasarrufu ve gelişmiş kontrollere ulaşabilme yeterliliğine her zaman öncelik

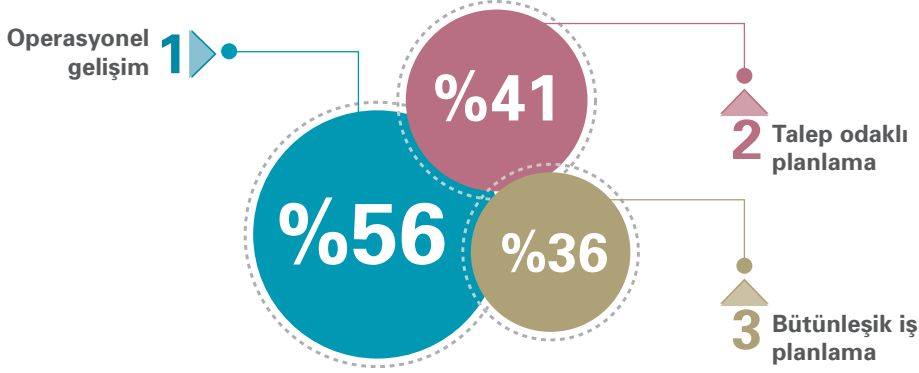
vermiştir. Birçok yönetici nitelikli iş gücünün maliyetleri ve ulaşılabilirliği, merkezi konum maliyetleri ve yerel gelir vergisi oranları gibi daha yaygın faktörlerin etkilerinin son derece farkındadır, ancak bir kısmının da uzun vadeli transfer fiyatlandırması resmine oldukça fazla dikkat gösterdiği görülüyor.

Rekabetçi kalabilmek için, çok uluslu kuruluşlar bir şirketin genel değer zincirinin iyileştirilmesinde verginin etkisini (şirketlerin birleşme sonrası bütünleşmelerinin etkilenebileceği durumlar dahil olmak üzere) göz önünde bulundurmaya devam etmek zorundadır. Basitçe söylemek gerekirse, şirketlerin gruba ait işlevleri, riskleri ve varlıkları iş ekonomisine paralel şekilde, usulüne uygun olarak transfer fiyatlandırması politikalarına dahil edilmelidir.

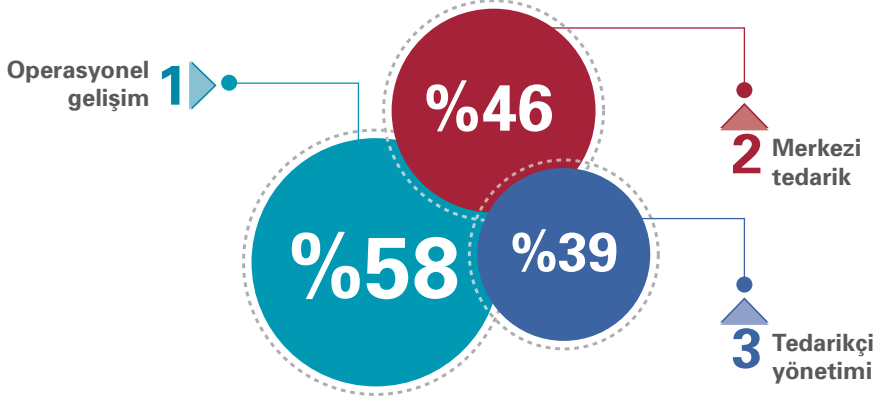


Şirketlerin en üst operasyonel önceliklerini belirleyen tedarik zinciri stratejileri

Büyük ölçekli şirketler (geliri 5 milyar \$'ın üzerinde olanlar)



Küçük ölçekli şirketler (geliri 5 milyar \$'ın altında olanlar)



Kaynak: Economist Intelligence Unit anketi, Kasım 2012.

iyileştirilmesinin operasyonel önceliklere ulaşmak için esas olduğunu belirtmiştir. Özellikle büyük ölçekli şirketler, tedarik zincirini iyileştirmek için talep odaklı planlamaya (yüzde 41'i tarafından belirtilmiştir) ve bütünleşik iş planlamasına (yüzde 36) en önemli stratejilerinin arasında yer vermiştir.

Yeniden yapılan ayarlamalar operasyonel olduğu kadar coğrafidir. Katılımcıların yüzde elli sekizi tedarik zinciri risk yönetimini geliştirmek için tedarik zincirlerini bölgeselleştireceklerini ya da yerelleştireceklerini belirtmiştir.

Katılımcıların yüzde elli beşi ise üretim lokasyonlarını çeşitlendireceklerini ve yarısı da tedarik usullerini çeşitlendireceklerini ifade etmiştir.

Birçok şirketin karşılaştığı en önemli engellerden biri ortaklarından oluşan ağ içinde daha kapsamlı iş birliğini teşvik etmek için çözümler ararken şu anda olduğundan daha yüksek seviyede şeffaflığa ve iletişime ulaşabilmektir. Bunu yapmak şirketlerin tedarik ve ortaklık ağlarıyla nasıl uyum içinde olduğuna dair daha fazla görünürlük kazanmalarını gerektirecektir.

Katılımcıların yüzde 58'i tedarik zinciri risk yönetimini geliştirmek için tedarik zincirlerini bölgeselleştireceklerini ya da yerelleştireceklerini belirtmiştir.



Görünürlük zorunluluğu

Yüzde 47'si
operasyonlarını
gerçek zamanlı olarak
müşteri taleplerinin
dalgalanmalarına
göre şekillendirmeye
çalışmaktadır.

Görünürlük, tedarik zinciri optimizasyonunda yeni bir anahtar sözcük haline gelmiştir. Hızı, iletişimi ve dirençliliği geliştirmek birçok şirket için oldukça önemli bir fırsattır; bunun yanı sıra tedarik zincirinde giderek artan uç uca görünürlük başarıya açılan kapının anahtarı olacaktır. Tedarik, kapasite ve talep açısından değişikliklere yeterli karşılık veremeyecek oldukları için bütün tedarik zincirlerini tam olarak göremeden, şirketlerin istedikleri talep odaklı doğru planlamaya ulaşmaları mümkün olmayabilir.

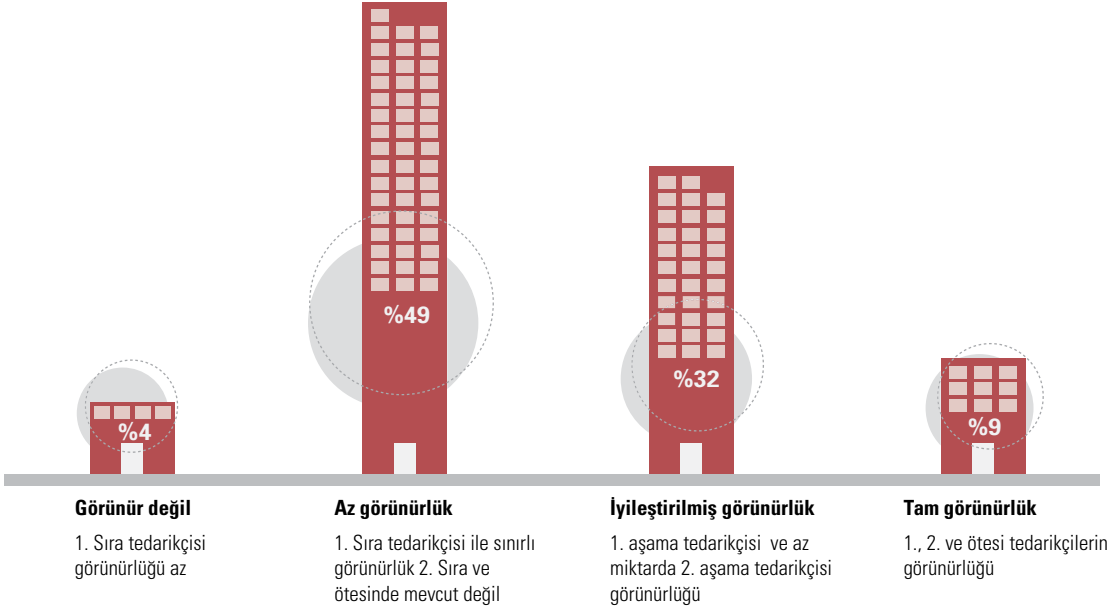
Tedarik zincirinin gelişmiş uç uca görünürlüğü firmalara ortaklarıyla birlikte daha etkili çalışma ve bu sayede günümüzün hızlı değişen küresel piyasalarındaki değişimlere daha çok karşılık verebilme imkanı sunar. Anketimizde, katılımcıların neredeyse yarısı (yüzde 47) tedarik zinciri verimliliğini etkileyen en önemli engelin operasyonlarını gerçek zamanlı müşteri talebi dalgalanmalarına göre şekillendirmeleri olduğunu belirtirken, bunu takiben tedarikçi performansını

risk, güvenilirlik ve kalite açısından değerlendiren katılımcıların oranı yüzde 45 olmuştur. Tedarikçilerinin görünebilirliği sorulduğunda, anket katılımcılarının yüzde 49'luk dilimi kapsayan en büyük kısmı, şirketlerinin yalnızca tedarik zincirinin birinci sıradaki çalışma ortaklarına aşına olduklarını belirtmiş, tüm ağı tanımak bir yana arka planda kalan ortakları hakkında dahi çok az bilgiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Tedarik zincirine yönelik olarak artan şeffaflık, daha iyi gelişmeye, daha hızlı iletişim kurmaya, ortaklar ve hatta müşteriler arasında işbirliği oluşturmaya yardımcı olur. Unipart'tan Sayın Burke'e göre, şirketi sadece bunu gerçekleştirmek için zaman ve para harcamaktadır. Kendisi bu konuyla ilgili şunu belirtmiştir: "Tedarikçilere yönelerek tedarik zincirine de yakınlaşıyoruz." Üstelik, küresel şirketler yeni pazarlara ya da ürün/hizmet hatlarına açılırken, güçlü görünürlük eklenecek daha fazla çalışma ortağının karmaşaya yol açmamasını sağlamaktadır.

Birinci sıra tedarikçilerinin arsında kalan şirketlerin görünürlüğü oldukça az

Tedarikçileriniz ve lojistik ortaklarınıza dair ne kadar tedarik ve kapasite bilgisini görme imkanınız var?



Kaynak: Economist Intelligence Unit anketi, Kasım 2012.

KPMG Yorumu



Rob Barrett
Yönetici Müdür,
Danışman,
KPMG ABD



Amit Gupta
Ortak,
Danışmanlık/
Yönetim
Danışmanlığı,
KPMG ABD

Talep odaklı tedarik zinciri

Üreticiler daha yalın, daha fazla maliyetli, etkin ve müşteri odaklı olmaya özen gösterirken, tüketimin en üst noktasındaki gerçek taleplerle eşleşen tüm planlama, satın alma ve yenileme kararlarını kapsayan “talep odaklı” tedarik zincirlerine giderek artan bir eğilim olduğunu gördük. Buna ulaşmak için şirketler çok aşamalı görünürlük oluşturmakta ve tedarik zincirine karşı gizlilik bilgilerini azaltmakta, eş zamanlı olarak sevkiyat performanslarını ve müşteri hizmetlerini geliştirirken envanter operasyon ve sermaye maliyetlerini azaltmaktadır.

Talep odaklı bir tedarik zinciri modelini benimsemek uzun bir yolculuktur ve bu yüzden talep odaklı süreçler zamanla gelişecektir. Ancak, bu yeni model geleneksel “tedarik zincirleri” anlayışından uzaklaşarak, toplam taleple birlikte genel süreç ve ölçütlerle ulaşılabilen toplam tedarik ortak görüşünü ortadan kaldıran, şirketlerin çoklu aşamalarını içeren son derece bütünleşmiş “tedarik ağı” na yönelmeyi gerektirir.

Kuruluşların çoğunun karşılaştıkları en büyük engeller teknikten ziyade

fikirselsel olabilir. Mevcut süreçler ve politikalar bilgilerin istenerek paylaşıldığı ve tüm malzeme hareketlerinin tüketime yönelik olduğu talep odaklı kültürü yansıtıyor mu? Ortaklar ve tedarikçilerle güvenilir ilişkiler ve anlaşmalar uygun şekilde oluşturulmuş mu? Müşteriler, tedarikçiler ve çalışma ortakları için katma değer nasıl ölçülecek ve bu değer katılımcılar arasında nasıl paylaşılacak?

En iyi düzenlenmiş talep odaklı ağların önemli tedarikçiler/müşteriler arasındaki işbirliği içinde gelişenlerden oluştuğu ve ortak bir fayda modeline göre ölçülen, döngülü bir süreç geliştirme yaklaşımıyla uygulandığı tecrübe ile kanıtlanmıştır.

İş dünyasındaki liderler bunun kendi içinde zorlu yokuşlarla ve “umutsuzluk vadileri”yle dolu duygusal bir yolculuk olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Fakat, dönüşümü verimli şekilde yönetebilenler, talep odaklı yaklaşımların şirketleri rakiplerinin önüne geçirdiğini ve uzunca bir süre rekabetçiliğe yönelik ayırt edici özelliklerini sürdürmelerini sağladığını fark edeceklerdir.

KPMG Yorumu



Joerg Strater
KPMG
Endüstriyel
Üretim için
Vergilendirme
Küresel
Başkanı

Üreticiler için vergilendirme ortamı

Üreticilerin vergi birimlerini hızlı arama listelerine eklemelerinin zamanı gelmiş olabilir. Bu rapordaki bulguları incelerken, aklımda bir şey netlik kazandı: artık vergi konusu üreticiler için eskisinden daha büyük bir öneme sahip.

Ve öyle de olmalı. Rekabetçi konumlarını daha iyi bir noktaya taşıyabilen, akıllıca ve şeffaf vergi planlama yöntemleri kullanarak risklerini azaltabilen bu kuruluşlar rakiplerine karşı kesin bir üstünlük kazanacaklardır.

Yeni pazarlara ve sektörlerle açılmayı isteyenler gibi bazıları da yabancı piyasalardaki vergi kapasitelerini törpülemek ve yerel vergi gereksinimlerine anlaşılabilirlik kazandırmak isteyeceklerdir. Ar-Ge birimlerine yatırım yapanlar gibi diğerleri de belirli vergi yetkilileri tarafından sunulan mevcut vergi teşviklerini karşılaştırarak yatırımlarını en üst seviyeye çıkarmanın yolunu arayacaktır. Ve iş arkadaşım Loek Helderma'nın sayfa 10'da belirttiği gibi, tedarik zinciri işlemleri veya iyileştirme çalışmalarına ilişkin vergi sonuçları sayısızdır.

Vergi planlama, tek başına dahi, kesinlikle başarıya açılan kapının anahtarıdır, fakat bunun yanı sıra üretim şirketleri kendi vergi stratejileri ve yapılarının yalnızca vergi yetkilileri tarafından değil aynı zamanda genel halk tarafından da nasıl algılanacağı konusunda bilinçli olmalıdır. Tüm dünyada, büyük kuruluşların fazla girişimci ve suni yapılar yaratmak için ağır yüklerle maruz kaldığını görüyoruz. İtibarları zarar görüyor, vergi yetkilileri ile ilişkileri zedeleniyor ve müşterilerle aralarındaki bağlılık duygusu azalıyor.

Gelecek yıllar içinde, agresif vergi stratejilerinin engellenmesi amacıyla vergi yetkililerinin yeni bir dizi kurallar geliştireceklerini ve ilan edeceklerini, vergi 'tahsilatını' raporlama ve korumada şeffaflığı arttıracaklarını görmeyi umuyoruz. Bu değişen vergi ortamının önüne geçebilen üreticiler önemli hissedarlarıyla daha iyi ilişkiler kurma ve vergi uyumuna giden yolda kesinlikle daha kolay bir geçiş dönemi yaşayacaklardır.

Katılımcıların yalnızca yüzde 9'u kendi kuruluşlarının planlanmamış bir tedarik zinciri aksaklığının etkisini saatler içinde değerlendirebileceğini belirtti.

İyi derecede görünürlük aynı zamanda operasyonel direnci de kuvvetlendirmektedir. Şu anki katılımcıların yüzde 17'si kendi kuruluşlarının planlanmamış bir tedarik zincirinin yaratacağı aksilikleri değerlendirmesinin 3 hafta ya da daha fazla zaman alacağını belirtirken yalnızca yüzde 9'u saatler içerisinde değerlendirebileceğini ifade etmiştir.

Daha büyük ölçekli şirketler öngörülemeyen darbelere karşı daha donanımlı olabilirler. Geliri 5 milyar \$ ve üzerinde olan şirketlerin yüzde 20'si aksaklıkların etkisini saatler içerisinde değerlendirebileceklerini belirtmiştir. Bununla beraber, bu durum yine de katılımcıların yüzde 80'ine gelişim payı bırakmıştır.

Ancak Fukushima depremi ve tsunami gibi afetlerden kaynaklanan aksaklıklar ya da "siyah kuğu" olaylarının medyanın dikkatini tedarik zincirinin afetler karşısında üstlendiği role çekmesi, aslında birçok şirket için günlük operasyonlarını güçlendirebilmeleri adına paha biçilmez bir fırsat yaratmıştır.

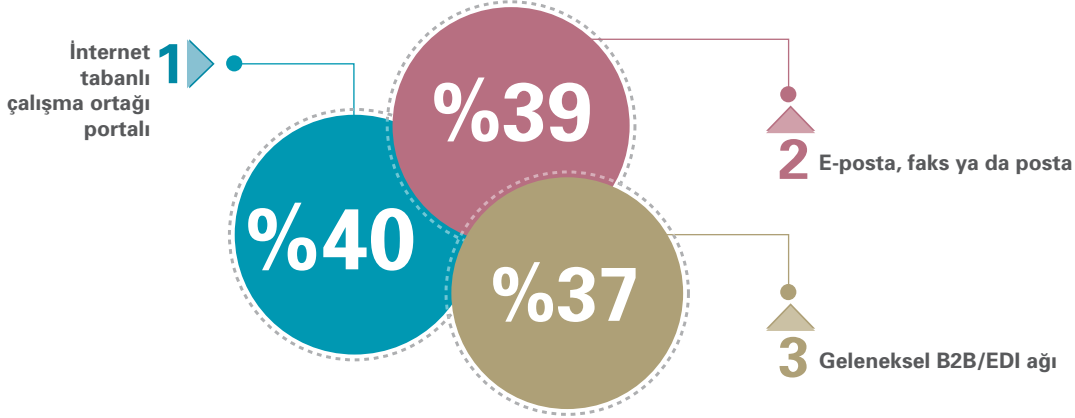
Bombardier'den Sayın Levesque şöyle demiştir: "Bu aslında tamamen felaketlerden kaynaklanan bir aksama değil aksine, doğru kalitede daha fazlasını yapabilen farklı tedarikçilerimizin olduğundan emin olabilmekle ilgilidir."

Yeni gelişen teknolojik uygulamaları başarılı bir şekilde yönetebilen bu firmalar görünürlük ve iletişim seviyelerini iyileştirmeye hazır olacaktır. Sayın Levesque'e göre, uçak endüstrisi açık ağ teknolojisi, kurum kaynak planlama sistemlerinin (ERP) yanı sıra faks gibi eski usul iletişim sistemlerini bir arada kullanmaktadır. Levesque şöyle demiştir: "Sektöre giriş yapmak için bilişim teknolojileri hem bir sağlayıcı hem de bir bilettir."

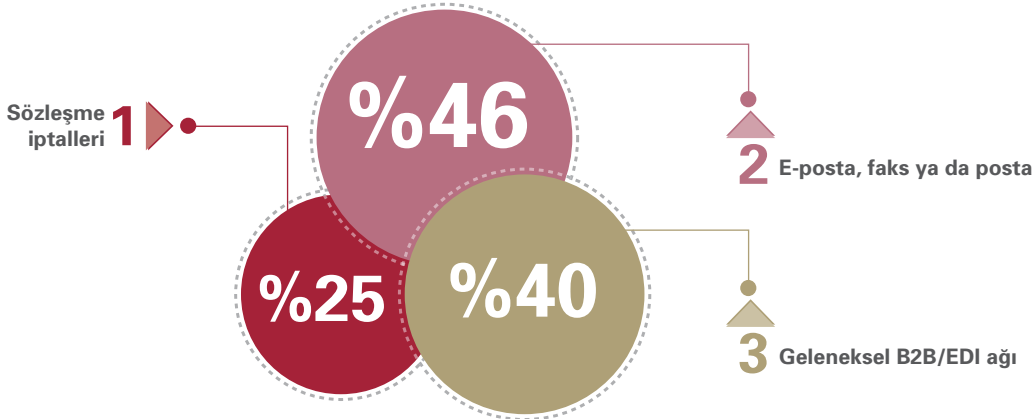
Bağılantısallık kesinlikle şirketlere gelişim için pay sağlayan bir alandır. Katılımcıların önemli bir kısmı veri ve tedarik zinciri aracılığıyla talep hakkındaki bilgi aktarımı için çok kullanılan 2 yöntem olan e-posta, faks ya da postayı kullandıklarını belirtmişlerdir. Bunu, geleneksel B2B ağları ve internet tabanlı çalışma

Tedarik zinciri üzerinde bilgi aktarımı için veri paylaşma yöntemleri

Büyük ölçekli şirketler (geliri 5 milyar \$'ın üzerinde olanlar)



Küçük ölçekli şirketler (geliri 5 milyar \$'ın altında olanlar)



Kaynak: Economist Intelligence Unit anketi, Kasım 2012.
Katılımcılar ilk ikiyi seçtiler.

ortağı portalları izlemektedir. Daha küçük ölçekli şirketler ise (geliri 5 milyar \$'dan az olan şirketler) daha ziyade e-posta, faks ya da posta yolunu tercih etmektedir (daha büyük şirketlerdeki katılımcıların yüzde 39'luk oranına kıyasla yüzde 46'lık kesimden alınmıştır). Büyük ölçekli şirketler (geliri 5 milyar \$ veya üzeri olan) e-posta, faks veya posta ve geleneksel B2B/EDI ağını takiben internet tabanlı çalışma ortağı portallarını tercih etmektedirler. Portalların artan kullanımının gelişmiş şeffaflığa ve bağlantısallığa yol açmasına rağmen, bu tür portallardaki sınırlandırmalar henüz ağ üzerine daha kapsamlı şeffaflığa izin vermemektedir.

Her ne kadar bunun sebebi e-postanın daha yaygın kullanımına bağlı olsa da oldukça yüksek sayıdaki katılımcının hala e-posta, faks ya da posta yolunu kullanması şaşırtıcıdır. Teknolojinin daha ucuz, iletişim yazılımlarının ise iletişim kurmak için daha etkin hale gelmesi sayesinde, şirketler ağ üzerinde hiyerarşik düzende olmaktansa verimli olarak iş birliği içinde olmak yollar geliştirebilirler. Bu yolda şirketler üretim sürecinin farklı seviyeleri ve aşamalarında ürünlerini iyileştirmek için firmalara yardımcı olacak fikirleri ateşleyen daha büyük bilgi paylaşma yöntemleri elde edebilir.

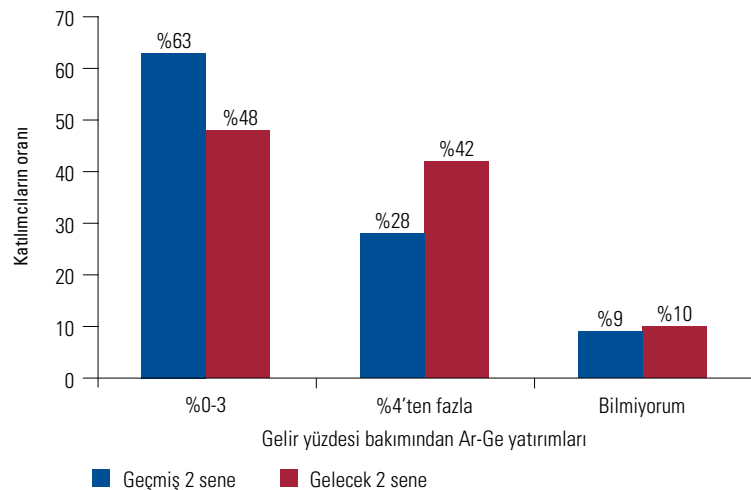


Yenilikçilik: hızla öne geçmek

Şirketler, rekabet üstünlüklerini kuvvetlendiren Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin öneminin farkındadırlar. Katılımcıların büyük çoğunluğu (yüzde 57), önümüzdeki iki yıl içerisinde şirketlerinin gelirinin yüzde 10'unu yeniliklerden elde etmeyi hedeflediklerini belirtmiştir. Geçen senenin raporu firmalar ekonomik bir gerileme dönemiyle yüz yüze geldiklerinde bile, tüm katılımcıların üçte birinden fazlasının önümüzdeki iki yıl içerisinde yenilik ve Ar-Ge faaliyetlerini arttırmayı hedeflediklerini saptamıştır.

Bu yılki çalışma, katılımcıların yüzde 63'ünün geçtiğimiz 24 ay içinde şirketlerinin gelirinin yüzde 3'üne kadar olan kısmını Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine yatırdığını, yüzde 28'inin ise gelirlerinin yüzde 4'ten fazlasını yatırdığını söyleyerek Ar-Ge departmanlarına yatırım yapma eğiliminin sürdüğünü göstermiştir. Yakın gelecek çok daha olumlu görünmektedir. Gelirlerinin en az yüzde 4'ünü önümüzdeki iki yıl içinde Ar-Ge'ye yatırmayı uman katılımcıların sayısı, son iki yılda yatırım yapan sayısından yüzde 15 puan daha fazla olmuştur.

Ar-Ge yatırımı



Kaynak: Economist Intelligence Unit anketi, Kasım 2012.

Şirketler, giderek artan bir şekilde, dışarıdaki çalışma ortaklarıyla sağlamlaşan iş birliğinde karşılaşacakları engeller dizisinin üstesinden gelebilmeleri şartıyla tedarik zinciri ortaklarının Ar-Ge yatırımlarında olduğu kadar yenilik stratejilerinde de önemli bir görev üstlenebileceklerini görmüştür. Şu anda katılımcıların yüzde 43'ü Ar-Ge

birimleri ile tedarik zinciri arasındaki bağların çok kuvvetli olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların yüzde 32'si şirketlerin yenilik konusunda en çok karşılaştığı engelleri, tedarikçiler ve çalışma ortakları ile işbirliğinde ortaya çıkan karışıklıklar olarak nitelendirmiştir. Bu zorlukları hafifletmek için düşünme tarzında bir değişime gitmek gerekmektedir.

Katılımcıların yüzde 43'ü Ar-Ge birimi ile tedarik zinciri arasındaki bağların çok kuvvetli olmadığını belirttiler.

Yenilikçilik anlayışında en sık karşılaşılan 5 engel

Yenilikçilik kabiliyetinde şirketinizin karşılaştığı en önemli engeller nelerdir?

- 1 ▶ Şirket stratejisine**
uygun yenilikler
- 2 ▶ Tedarikçiler ve çalışma ortakları arasındaki işbirliğinde yaşanan karışıklıklar**
- 3 ▶ Uygun zaman ve bütçeye**
göre yeniliklerin gerçekleştirilmesi
- 4 ▶ Yenilikleri teşvik**
etme konusunda fikir zenginliğinin yetersizliği
- 5 ▶ Müşterilerin ihtiyaçlarının**
tam olarak belirlenmesinde karşılaşılan zorluklar

Kaynak: Economist Intelligence Unit anketi, Kasım 2012.
Katılımcılar ilk üçü seçtiler.

Katılımcıların
1/3'ü çığır açacak
yenilikler üzerine
odaklanırken
2/3'ü sürekli
artış gösteren
yenilikler üzerine
odaklanmaktadır.

Tedarik ağında iletişimin gelişmesiyle birlikte şirketler yeni fikirler için tedarik zincirindeki çalışma ortakları ağına daha fazla yönelmeye başlamışlardır. Daha önce belirtildiği gibi, ankete katılan şirketlerin yarısı çalışma ortaklıklarının yeniliğin geleceğini şekillendireceğini belirtmişlerdir. ArcelorMittal'den Sayın Scotting bu durumu şöyle ifade etmiştir: "Yenilik açısından, orijinal parça üreticileriyle (OEM) yakın bir şekilde çalışıyoruz. Platform gelişiminin erken evrelerinin yaklaşık 7 yıldır bir parçası haline geldik."

Ar-Ge çalışmalarının yeniden canlanmasını ümit eden şirketlerin çoğu varolan ürün hatlarını ve hizmetlerini iyileştiren ve sürekli artış gösteren yenilikçilik anlayışının rekabetçi kalmak için seçilen bir yol olduğunu düşünüyor gibi görünürken, yüzde 31'i çığır açacak fırsatların var olduğuna inanmaktadır.

Bu, geçen senenin anketinde beklenen orandan daha azdır. Geçen senenin anketine katılanların tamamının neredeyse beşte üçü şirketlerinin önümüzdeki 2 yıl içerisinde radikal yenilikleri arttıracaklarını belirtmişti. Bu seneki çalışmaya katılan katılımcıların önemli bir kısmı yine de çığır açacak yeniliklere odaklanmanın anlamlı olduğunu düşünmektedir. Özellikle Ar-Ge faaliyetlerinin yeniden canlandığını gören otomotiv endüstrisinden katılımcılar arasında bu oran yüzde 41'e varan rakamlara ulaşmaktadır.

Aynı zamanda, çalışmalarında Ar-Ge faaliyetlerinin canlandığını belirten katılımcıların yüzde 68'i artan oranda yenilik faaliyetlerine odaklanmaktadır. Katılımcıların yüzde 72'sinin artan oranda yenilik faaliyetlerinin artmasını ya da önemli derecede artmasını beklemesi ile bu oran geçen senenin



KPMG Sektörel Bakış

Doug Gates

KPMG Küresel Havacılık-Uzay ve Savunma Sektörü Lideri

Havacılık - Uzay ve Savunma Sektörüne Genel Bakış

Havacılık - uzay ve savunma (A&D) sektörü rahat bir dönemden geçmedi. Ticari havacılık - uzay sektöründe, geciken işler rekor seviyeye ulaşmış ve tahminler gelişmenin yakın bir zamanda ortaya çıkmasının pek muhtemel olmadığını göstermiştir. Savunma sektörü içinse, hükümetlerin muhasebe kayıtlarını dengelemek için savunma bütçesini bölmesinden kaynaklanan bir takım zorluklar görülmektedir. Ancak aynı şekilde devam eden ekonomik belirsizliklerle birlikte, kurumlar eğer marjlarını arttırmak, bilançolarının gücünü muhafaza etmek ve rekabet üstünlüklerini geliştirmek istiyorlarsa hem havacılık - uzay hem de savunma sektörlerindeki yaklaşımlarında bir değişime girmeleri gerekmektedir.

Bu rapor ve Havacılık - Uzay ve Savunma Sektörü Raporu, bu gerekli değişimlerden bazılarının hali hazırda gerçekleştirilmekte olduğunu gösteren bolca kanıt sunmaktadır. Büyük Havacılık - Uzay ve Savunma sektörü oyuncuları sektör ortalamasından yüzde 30'luk bir orandan daha yüksek ihtimalle planlanan yatırımları azaltacaklarını ya da erteleyeceklerini ve neredeyse yüzde 10'u da daha yüksek ihtimalle iki yıl içerisinde kâr getirmeyen ürün hatlarından çıkacaklarını belirttiler. Bazıları bunun basitçe bir 'tutunma' mantığı olduğunu söylediler de; diğerleri bu kuruluşların

geleceğe hazır olmak adına fazlalıklarından kurtulmaya ve ana iş kollarını geliştirmeye odaklanmalarını önerirler.

Diğer Havacılık - Uzay ve Savunma sektörü liderleri gelişmek için yeni fırsatlar arayışındadır. Bazıları ise başarıyı mevcut ürünlerini, hizmetlerini ve iş modellerini başka bir amaçla kullanmak üzere yakın piyasalara paralel olarak değiştirmekte buluyorlar. Havacılık - Uzay ve Savunma sektöründe ana gereksinim olan siber güvenlik için sunulacak yeni bir çözüm finansal hizmetler sektöründe oldukça işe yarayabilir, örneğin, savunma sektörü için tasarlanan insansız uçak önemli olaylar karşısında sınır güvenlik ve koruması gibi alanlarda hayati önem taşıyan bir değer olduğunu göstermektedir.

Önümüzdeki birkaç yıl, yeni küresel bölgelere açılan Havacılık - Uzay ve Savunma sektörü kuruluşlarının sayısında artış görülmelidir. Ayrıca yöneticiler, yabancı Havacılık - Uzay ve Savunma sektörü piyasalarındaki başarının bir satış gerçekleşmesinden çok daha fazla getirisi olduğu konusunda uyarılmalıdır. Düzenlemelere ve yasal ağlara uyumluluk sağlayabilmek için, uzun süreli yerel ilişkiler ve taban müşteri taleplerine yönelik detaylı bir anlayış ve piyasa bilinci olan bir yaklaşım geliştirilmesi gerektirecektir.



KPMG Sektörel Bakış

Marty Phillips

KPMG Küresel Endüstriyel Üretim için Yönetim Danışmanlığı Lideri

Rekabet kızıyor

Üretim dünyası açıkça daha rekabetçi bir hal almaya başlamıştır. Ufukta görünen minimum olumlu büyümeyle, şirketler maliyet üzerinden rekabete devam etmektedir; bunun sonucunda ürün döngüsünden artakalan fazlalıkları azaltmak amacıyla yeni yaklaşım ve model arayışındadırlar. Bu yüzden de, üretim sektöründe çalışan üst düzey yöneticiler, hem üretim hem de satış alanında daha büyük bir ortaklığa ulaşabilmek için mühendislik, tasarım ve tedarik zinciri süreçlerinin yeniden çalıştırılması konusuna yönelmiştir.

Hem bu raporda hem de aktif piyasada gördüğüm her şey, rekabetin buradan kızışmaya başlayacağını göstermektedir. Bu rapora göre üreticiler, yeni alışılmadık piyasalara ve ürün hatlarına yayılmak için planlarını ciddi olarak tekrardan düşünmektedirler. Bu durum etkili bir biçimde, riski ve sermaye maliyetlerini azaltırken, aynı zamanda da yeni büyüme alanı için kapsamı daraltmaktadır. Aslında, bu aşırı rekabetçi çevrede, pazar payındaki herhangi bir

kazanç zorunluluğu rekabet edenlerin omuzlarındaki yükü hafifletmelidir. Bu durum yalnızca nihai müşteri için daha büyük bir değer yaratma ya da daha düşük maliyetli ürünler geliştirme ile başarılabilir.

Her ikisi de zorlu görevlerdir. Zaten eli sıkı bir yapıdan daha fazla maliyetin çıkarılması şirketlerin idari bölümlerin ötesinde mühendislik, üretim ve tedarik gerçeğe maliyetlerine odaklanmalarını gerektirir. Aynı zamanda ürünlerine daha fazla değer katmak üreticilerin, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve tercihlerini hep daha net anlamalarını, yalnızca rakiplerin değeri nasıl ortaya koyması gerektiğini anlamak için değil, ayrıca müşterilerin gelecekte ne isteyeceğinin nasıl öngörülmesi gerektiğini de görmelerini gerekli kılmaktadır.

Sonuç olarak, bu yılki rapor, bu karmaşık ve daimi olarak gelişen çevrede üreticilerin 2 anahtar önceliğe odaklanmaları gerekliliğini göstermektedir. Bunlar: süreç yeniliği ve müşteri anlayışı ve hizmetidir. Bunu başaranlar karınlarını doyuracaktır, başaramayanlar ise başkalarına yem olacaktır.

araştırmasına göre çok fazla değişmemiştir. Aynı görüşte olan daha küçük ölçekli şirketlerin yüzde 64'lük oranına kıyasla Ar-Ge'nin yeniden önem kazandığını söyleyen büyük şirketlerin yüzde 78'i sürekli olarak artan yeniliğin öncelikli stratejileri olduğunu söylemektedir.

Bombardier'den Sayın Levesque şöyle demiştir: " 'Sil baştan' " yeni bir hava aracının geliştirilmesini düşünsek bile yenilik konusunda bir kademe ilerleme ararız. Ancak bu değişiklik yine de eskiden gelen birçok teknolojiyi de bir araya getirir. Örneğin, bölgesel jetler 50 koltuktan başlayarak, daha sonra 70 ve 90 koltuklu hale geldi. Ama temel olarak hepsi aynı tasarım ve hava elektronik sistemine sahiptir." Sayın Levesque yeniliğe artan oranlı yaklaşımın yalnızca tamamlanmış üründe söz konusu olmadığını, aynı zamanda sürekli artış gösteren yeniliğin süreçleri geliştirebileceğini belirterek artan oranlı yaklaşımın faydalarına dikkat çekmiştir. Örneğin, Ar-Ge bir uçağın daha iyi montajına, kalite ve etkinliği arttıran parçaları uygun şekilde konumlandırarak yönlendirici sistemlerin geliştirilmesine odaklanabilir.

Küresel piyasalardaki kalkındırma fırsatları bağlamında firmaların yenilik stratejilerini yeniden gözden geçirmesi sayesinde, Ar-Ge istikametlerini de tekrar düşünmeye başlayabilirler (Kaynak bulma kararları üzerine inceleme bölümünü inceleyiniz). Şimdilik, birçok şirket Ar-Ge birimini kuruldıkları piyasanın ötesine yönlendirmekte pek fayda görmemektedir. Hem büyük ölçekli hem küçük ölçekli olmak üzere şirketlerin büyük çoğunluğu (yüzde 75), Ar-Ge birimlerini farklı bir ülkeye taşıma taraftarı olmadıklarını belirtmiştir. Çoğunlukla küçük ölçekli şirketlerden (geliri 5 milyar \$'dan az olan) oluşan yüzde 18'lik kısım arasında bu tür bir taşınma için Çin ve Hindistan en çok tercih edilen bölgelerdir.

Ar-Ge konumlarına bakılmaksızın, şirketler genel olarak yeniliklere daha fazla yatırım yapmanın faydalarını farketmişlerdir. Şirketler arasındaki bu desteklenen yenilik eğilimi, üretim sektörünün iyimser görüntüsünün haklı çıkabileceğini göstermektedir.

Şirketlerin yüzde 75'i, Ar-Ge birimlerini farklı bir ülkeye taşıma taraftarı olmadıklarını belirtmiştir.

Kaynak bulma kararları üzerine inceleme

Şirketlerin ürünleri, hizmetleri ve Ar-Ge çalışmaları için kaynak bulacağı yerler

2012'nin Kasım ayında yayınlanan The Economist dergisi, üreticiler için şu tespitlerde bulunmuştur: "Ürün yeniliği üretimde çığır açan buluşlar ile birlikte el-ele yürür; dolayısıyla şirketler araştırma ve geliştirme ekiplerinin fabrikalarına yakın olmasını isteyeceklerdir."

EIU (Economist Intelligence Unit) elektronik veri tabanında yapılan araştırmada, birçok küresel üreticinin Ar-Ge birimlerini üretim üssüne yakın bulundurma yanı sıra kendi ülkelerine daha yakın bir kaynak aradıkları sonucuna ulaşılmıştır. Anketimize katılanların yer aldığı en büyük 5 ekonomiye sahip ülkeden alınan yanıtların büyük çoğunluğuna göre, şirketler gelecek 2 yıllık süreçte, yaşadıkları ülkede kaynak bulma oranının artmasını beklemektedir. Bu katılımcıların neredeyse tamamı kendi ülkelerinde Ar-Ge ve ürün geliştirmenin gerçekleştirilmesini beklemektedir.

Illinois eyaletinde bulunan ABD'nin cam şişe üreticisi Owens, 2012'nin Eylül ayında, Ohio eyaletinde yeni bir Ar-Ge merkezi kuracağını duyurmuştur. Yakın zamanda, daha küçük bir şirket olan Eclipse Inc, 2013'ün Mart ayında, ABD'de resmi olarak Ar-Ge departmanını kuracağını duyurmuştur. Bu trend, ABD şirketlerini de aşmıştır. Son olarak, Hintli üretici Hero Motorcycles şirketi, kendi ülkesinde yeni Ar-Ge merkezlerini kurmayı planladığını duyurmuştur.

Ortalamaya bakıldığında, anketimizdeki 5 ana üretici piyasanın (Çin, ABD, Japonya, Almanya ve Birleşik Krallık) katılımcıları arasından, kendi ülkelerinden sonra gelen en popüler ikinci kaynak bulma alanı olarak her zamanki gibi Çin'i tercih etmişlerdir. Ancak başlıca üretici gücün (Birleşik Krallık) katılımcıları için ABD'den kaynak bulmanın Çin'den kaynak bulmak kadar önemli olması beklenmektedir. ABD, diğer bir küresel

üretici güç olan Japonya'daki katılımcılar için tercih edilen kaynak bulma hedefler listesinde yüksek sıralarda yer almaktadır.

Kendi ülkeleri dışında üretim yapılan alanlara konumlanmak isteyen küresel şirketler birçok unsura dikkat ederek Ar-Ge için mekanlar seçmektedirler. Yerleşik piyasalar genel anlamda, gelişmekte olan pazarlara göre daha çok finansman kaynağı tercihleri ve daha iyi endüstriyel ürün desteği uygulaması sunar, ancak diğer hususlar, uygun çalışma ortamını, yeteneğin mevcudluğunu ve en düşük toplam maliyeti içermektedir.

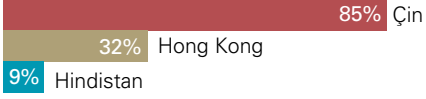
Tüm bu faktörler hesaba katıldığında ve daha uzun bir süreçte büyüyen piyasa demografileri bir araya getirildiğinde, Çin ve Hindistan artan yatırım için birincil hedefler. Yakın zamanda Çin'in başlıca uçak üreticisi AVIC ile ortak girişimini duyuran Textron, geliştirmekte olan Çin havacılık piyasasına hizmet vermek için ülkede montaj fabrikası kurmayı planlamaktadır. Bu sırada, Hindistan'ın teknoloji merkezi Bangalore şehrinde mühendislik ve Ar-Ge tesisi kurulmuştur. 2013 yılının Şubat ayında Textron, daha fazla personel olarak mühendislik merkezini genişletmeyi planladığını duyurmuştur. Merkez, helikopterleri, uçakları, otomotiv ve endüstri bölümleri içeren Textron'un tüm ürün gamı için yeni ürünler çıkarmaya odaklanmıştır.

Şirketin strateji ve iş geliştirme departmanı başkan yardımcısı Paul McGartoll'a göre Bangalore, Textron'un Hindistan havacılık sektörünün gücünden faydalanmak için agresif bir tutum sergilediği bir alandır. Kendisi şöyle demiştir: "Bu faydalar, dili, eğitim kalitesini ve mühendislik geleneğini içermektedir. Eğer Çin dünyanın atölyesi haline gelirse, Hindistan da tasarım ofisi olacaktır."

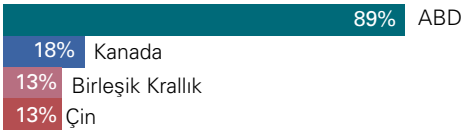
Kaynak Bulma Hedefleri

Çin, ABD, Japonya, Almanya ve Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren katılımcılar, 2 yıllık süreçte kaynak sağlamayı artırmayı beklemektedir.

Çin



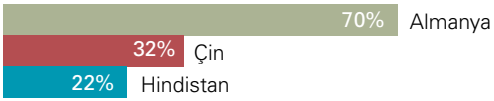
ABD



Japonya



Almanya



Birleşik Krallık



Kaynak: Economist Intelligence Unit anketi, Kasım 2012.

İşbirliği

Yenilik için ortaklar ve tedarikçilerle işbirliği içinde olmak **en iyi fikirlere hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlar ve üreticilere avantaj sağlar.** Doğru ortakların ve imkanların seçimi son derece önemlidir. Kim şirketimizle en iyi çalışır? Piyasaya hareket kazandırmak için doğru süreçlere mi sahibiz? Eski işlerin devamı yeni ekonomide başarılı olmak için gereklidir.

Ken Seel

Küresel Holdingler Lideri,
KPMG ABD

Tersine Yenilik

Yeni piyasalara girme arayışı içindeki bilinçli üreticiler, gelişmekte olan piyasaların özgün ihtiyaçlarını ve karşılaştırdığı yeni ürünlerini etraflıca düşünmekte ve teknik açıdan tekrar gözden geçirmektedir. **'Tersine yenilik' olarak bilinen bir eğilimde,** üreticiler Ar-Ge çalışmalarını Hindistan ve Çin gibi ülkelerde kurmuş ve **gelişmekte olan pazarların bazılarında uygun, daha basit ve düşük maliyetli tasarımlar yaratmaktadırlar.** Örneğin, Honeywell şirketi, birçok bölgede büyümesini sağlayabilecek çözümler ve sistemler geliştirmek amacıyla Hindistan ve Çin'de resmi olarak yenilik merkezleri inşa ederken, GE Healthcare şirketinin, kendi tasarımlarını ve ürünlerini Hindistan piyasası için geliştirme girişimleri, şirket için daha düşük fiyat noktalarında yeni talep kesimlerini yaratması beklenmektedir.

Richard Rekhy

CEO,
KPMG Hindistan

Rekabetçi Japonya

Japon işletmeler çevresinde çok tartışılan '6 zorluğun' ikinci Abe Yönetimi (2012'nin sonunda seçilmiş olan) ile üstesinden gelineceği konusunda birçok şirket umudunu sürdürürken Japon üretim şirketleri mücadeleye devam etmektedir.

Çoğunlukla, Japon üretim sektörü, küresel iş dünyasındaki rekabet gücünü korumak için savaşmaktayken, Çin, Hindistan ve ASEAN (Güneydoğu Asya Uluslar Birliği) ülkeleri net bir şekilde maliyet avantajı sunmaktadır. Buna ek olarak, gelişmekte olan piyasalarda bugün devam eden dijitalizasyon ve modüler parça üretimindeki son gelişmeler, "Japonya'da üretilmiş" ürünlerin kalite avantajlarını etkili bir şekilde ortadandan kaldırmıştır.

Bu durum, küresel tedarik zincirlerini geliştirme girişiminde bulunan küresel şirketler (ve Japon üreticileri) açısından iyi bir haber olabilirken, ürünlerin metalaştırma net riskini de artırmaktadır. Geçmiş yıllara ait kanıtlar, üreticilerin hizmet ettikleri piyasalara sundukları benzersiz değeri belirlediklerinde Japonya'nın yalnızca fiyat rekabetini başaracağını göstermektedir.

Japonya'nın küresel şirketlerini bekleyen zorluk **hala benzersiz olarak görülmeye ve değer katmaya devam ederken küresel olarak maliyet açısından rekabetçi olmayı dengelemektedir.**

Yurtiçi harcamalarının azalması beklentileri ile birlikte, Japon şirketlerin her iki kritik talebi de yerine getirebilen yeni küresel işletme modeli kurma hareketine öncü olması artan bir biçimde beklenmektedir.

Mina Sekiguchi

Ortak,
KPMG Japonya

Ar-Ge vergi teşvikleri

Dünya genelinde hükümetler, özellikle yenilik ve büyümeyi destekleyen ve hedefleyen Ar-Ge vergi teşviklerini önererek endüstriye ortak olmayı istemektedirler. **40'ın üzerinde ülke, Ar-Ge faaliyetlerini tespit etmek ve yapılandırmak için vergi etkin seçenekler sağlayan Ar-Ge teşvikleri** sunmaktadır. Hem **önemli oranda yan ekonomik faydaları kazanabilen** ülkeler hem de **büyümeyi ve kazancı desteklemek için artan yeniliklerden fayda sağlayabilen** işletmeler için bu bir kazan-kazan durumudur.

Carlo Ciaramitaro

KPMG'nin Kanada ve ABD Ar-Ge Vergi Teşvikleri Lideri,
KPMG Kanada

Genel yönetim giderleri

Pek çok firma, geçen birkaç yıl içinde üretim maliyetlerini iyileştirmeye gayretli bir şekilde odaklanmışken **daha bilinçli kurumlardan bazıları, genel yönetim giderlerinin büyümekte olan etkisi ile girişimlerine tekrardan odaklanmaya başlamışlardır.** Birçok durumda, kurumsal yönetim, satış verimliliği ya da tedarik gibi genel ve idari işlevler yalnızca maliyet faktörü olarak değil, olası değer oluşturan bir amaç olarak yeniden şekillendirilmektedir. Öyle ki, üretim ağı bünyesinde uygulanan yaklaşımlar ile benzer olarak birçok durumda genel ve idari amaçları için verimlilik ve etkililik geliştiren, firmalar görmekteyiz.

Dr. Alexander Riedel

Ortak, Danışmanlık,
KPMG Almanya

Brezilya hükümetinin teşvikleri

Brezilya'nın endüstri sektörü (son dönemde) düzelmeye başlamıştır. Doğrusunu söylemek gerekirse, büyük ölçüde işsizliğin azalması, geçen bir kaç yılda artan gelir seviyesi ve artan krediler sonucu yerel ekonomideki diğer sektörler iyi yönde büyürken, Brezilya'nın endüstri sektöründeki büyüme kısmen tersi bir durumla sonuçlanmıştır.

Yerel piyasa ekonomisi ve endüstri sektörünün performansı arasındaki uyumsuzluk kısmen rekabetçilikle ve ihracatta büyüme hızını azaltan resmi para biriminin değerlenmesi ilgili zorlukların sonucudur. Ancak yetenekli ve nitelikli profesyonellerin rekabeti, işçilik maliyetini artırarak ayrıca büyümeyi güçleştirmektedir.

Son zamanlarda, **hükümet üretimi artırarak, vergi oranında düşüşü sağlayarak, vergi teşviklerini ve döviz büyük ölçüde kontrol ederek sektörün yavaş büyümesine** karşılık tepki vermeye başlamıştır. Tüm bu iyileştirmeler, 2013'ün gidişatını belirlemeli ve sektörü rahatlatmalıdır.

İyileşmenin ilk sinyalleri daha şimdiden görülebilir. Ocak ayı endüstri verilerinde, geçen Aralık ayından bu yana yüzde 2,5 oranında büyüme gözlemlenmiştir. Brezilya Coğrafya ve İstatistik Enstitüsü IBGE'nin verilerine göre yaklaşık 3 yıllık süreçte (yıldan yıla yüzde 5,7 oranında büyüme düşünüldüğünde), aylık en büyük yükselme oranı gözlemlenmiştir. Genel tablo ele alındığında, 2013'ün Şubat ayında, oranlarda hafif bir düşüş gözlemlenirken, hem Brezilya'nın üreticilerini hem de yabancı yatırımcıları ufukta iyi haberler beklemektedir.

Charles Kriek

Sorumlu Ortak, Denetim Bölümü,
KPMG Brezilya

Sonuç

Küresel ekonomideki yavaş büyüme ve üretim sektöründe ilerleyen teknoloji, küresel üreticilere hem zorluklar hem de fırsatlar sunmaktadır. Şirketler, talebin şekillendirdiği daha esnek operasyonları gerçekleştirebilmek ve operasyonel verimliliklerini güçlendirmek için tedarik zincirlerinde ortakları ile olan işbirliğini derinleştirmeye çalışmaktadır.

İyileştirilmiş performans ve işbirliğinin temelini bütünsel görünürlük oluşturacaktır. İlk sırada bulunan tedarikçilerinin ötesinde şirketlerin görünürlüğü sınırlıdır. Piyasa talebindeki değişikliklere karşı şirketler duyarlılıklarını arttıracaklarsa, ağlarının bütün seviyelerinde kapsamlı bir tedarik ve kapasite incelemesine ihtiyaç duyacaklardır.

Yenilik ve Ar-Ge stratejileri oyunun bir adım ötesinde önemlerini korumaya devam etmektedir ve üretici şirketler, yeni fikirler geliştirme stratejilerinin merkezine artan oranda ortak ağlarını yerleştirmektedir. Katılımcılarımızın yarısı, yenilik için firmalarının ortaklarına güveneceğini belirtmiştir. Piyasanın talep ettiği hız, kalite ve maliyet ile gerekli ürün geliştirmeyi sağlamak amacıyla ana tedarik zincirinin yenilik ortakları ile iletişimi hayati önem taşıyacaktır.

Tüm bunların merkezinde, ortaklarla daha etkili bir biçimde çalışmayı sağlamak için tedarik zinciri bağları iyi ayarlanmalıdır. Tedarik zincirlerinin birçoğunu oluşturan şirketler önümüzdeki yıllarda daha kârlı hale gelebilme potansiyeline sahiptirler. Unipart Genel Müdürü Carol Burke'nin de dediği gibi, "Tedarik zincirinin etkinliği görünmez bir üstünlük sağlar."



Endüstriyel Üretimler Sektörü Ülke Liderleri

İsveç

Björn Hallin

KPMG Endüstriyel Pazarlar
Lideri/Şirket Ortağı,
KPMG İsveç
+46 8 723 96 26
bjorn.hallin@kpmg.se

Birleşik Krallık

Stephen Cooper

Endüstriyel Üretim
ve Otomotiv Sektörü Lideri,
Şirket Ortağı,
KPMG Birleşik Krallık
+44 20 73118838
stephen.cooper@kpmg.co.uk

Kanada

Don Matthew

Endüstriyel Üretim Sektörü
Kanada Lideri,
Şirket Ortağı,
KPMG Kanada
+1 604 527-3770
dmatthew@kpmg.ca

Hollanda

Tom Van der Heijden

Şirket Ortağı,
KPMG Hollanda
+31206 567520
VanderHeijden.Tom@kpmg.nl

Fransa

Philippe Grandclerc

Şirket Ortağı,
KPMG Fransa
+33155686952
pgrandclerc@kpmg.fr

İspanya

Manuel Parra

Endüstriyel Üretim Sektörü
Lideri/ Şirket Ortağı,
KPMG İspanya
+34914563400
mparra@kpmg.es

Küresel/ABD

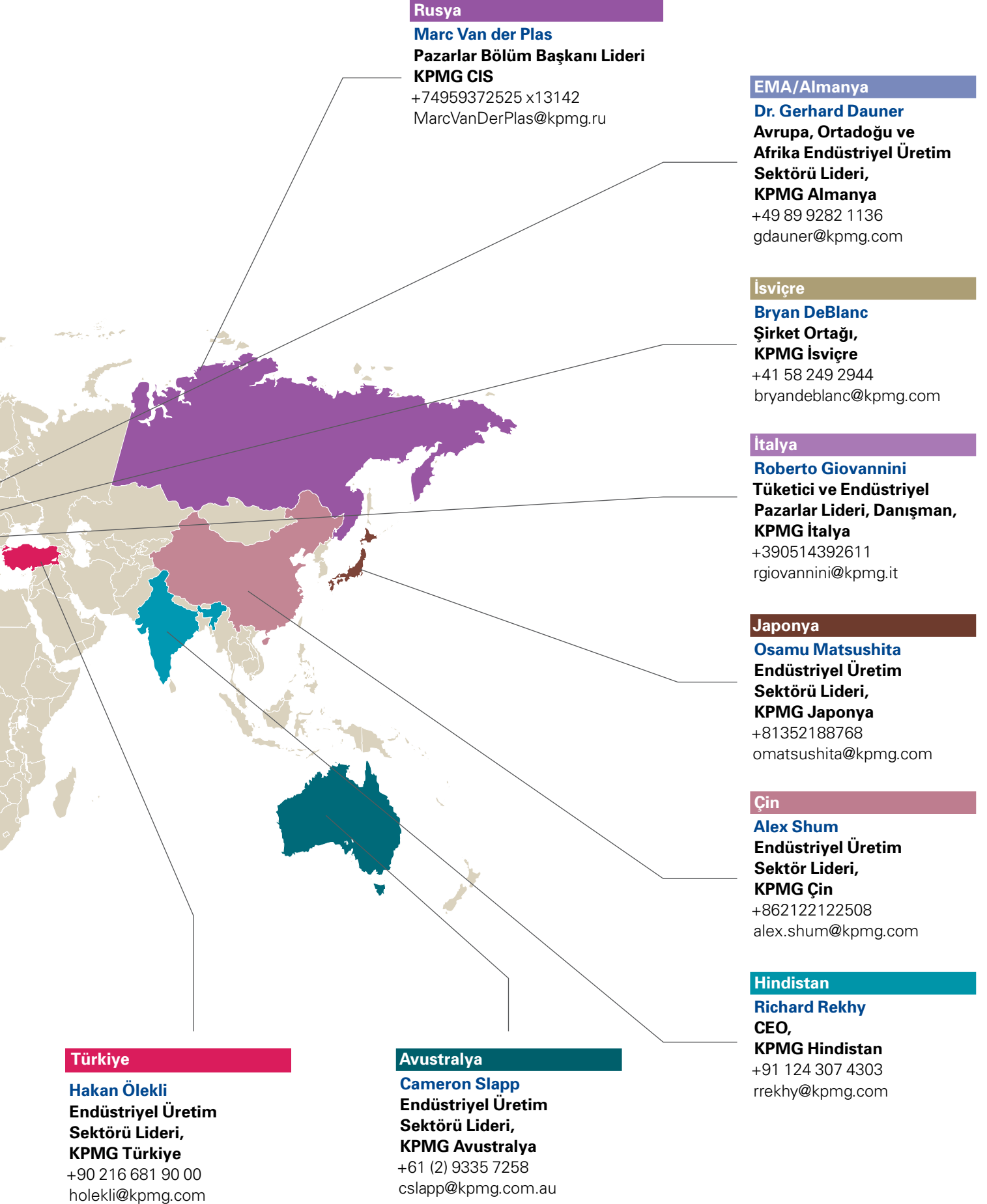
Jeff Dobbs

Küresel Sektör Lideri,
Endüstriyel Üretim
+1 313 230 3460
jdobbs@kpmg.com

Brezilya

Charles Krieck

Sorumlu Ortak,
Denetim Bölümü,
KPMG Brezilya
+551121833102
ckrieck@kpmg.com.br



Rusya

Marc Van der Plas

**Pazarlar Bölüm Başkanı Lideri
KPMG CIS**

+74959372525 x13142

MarcVanDerPlas@kpmg.ru

EMA/Almanya

Dr. Gerhard Dauner

**Avrupa, Ortadoğu ve
Afrika Endüstriyel Üretim
Sektörü Lideri,
KPMG Almanya**

+49 89 9282 1136

gdauner@kpmg.com

İsviçre

Bryan DeBlanc

**Şirket Ortağı,
KPMG İsviçre**

+41 58 249 2944

bryandeblanc@kpmg.com

İtalya

Roberto Giovannini

**Tüketici ve Endüstriyel
Pazarlar Lideri, Danışman,
KPMG İtalya**

+390514392611

rgiovannini@kpmg.it

Japonya

Osamu Matsushita

**Endüstriyel Üretim
Sektörü Lideri,
KPMG Japonya**

+81352188768

omatsushita@kpmg.com

Çin

Alex Shum

**Endüstriyel Üretim
Sektör Lideri,
KPMG Çin**

+862122122508

alex.shum@kpmg.com

Hindistan

Richard Rekhy

**CEO,
KPMG Hindistan**

+91 124 307 4303

rrekhy@kpmg.com

Türkiye

Hakan Öekli

**Endüstriyel Üretim
Sektörü Lideri,
KPMG Türkiye**

+90 216 681 90 00

holekli@kpmg.com

Avustralya

Cameron Slapp

**Endüstriyel Üretim
Sektörü Lideri,
KPMG Avustralya**

+61 (2) 9335 7258

cslapp@kpmg.com.au

KPMG Küresel Endüstriyel Üretim Liderleri:

Hakan Ölekli

**KPMG Türkiye Endüstriyel
Üretim Sektörü Lideri**
Denetim, Şirket Ortağı
+90 216 681 90 00
holekli@kpmg.com.tr

Jeff Dobbs

**Küresel Sektör Lideri,
Endüstriyel Üretim**
+1 313 2303 460
jdobbs@kpmg.com

Eric Damotte

Küresel Madencilik Sektörü Lideri
+349 1456 3406
edamotte@kpmg.es

Dr. Gerhard Dauner

**Avrupa, Orta Doğu ve Afrika
Endüstriyel Üretim Sektörü Lideri,
KPMG Almanya**
+49 89 9282 1136
gdauner@kpmg.com

David Frey

**Strateji ve Operasyonlar
Danışmanlığı Başkanı,
KPMG Çin**
+86 108 508 7039
david.frey@kpmg.com

Doug Gates

**Global Havacılık-Uzay ve
Savunma Sektörü Lideri**
+1 404 222 3609
dkgates@kpmg.com

Osamu Matsushita

**Endüstriyel Üretim Sektörü Lideri,
KPMG Japonya**
+81 352 188 768
omatsushita@kpmg.com

Mathieu Meyer

Küresel Otomotiv Sektörü Lideri
+49 711 9060 41730
mathieumeyer@kpmg.com

Marty Phillips

**Endüstriyel Üretim için Global
Yönetim Danışmanlık Lideri**
+1 678 525 8422
mwphillips@kpmg.com

Ken Seel

Küresel Holdingler Lideri
+1 203 406 8526
kseel@kpmg.com

Joerg Strater

**Küresel Endüstriyel Üretim
Sektörü Vergi Lideri**
+49 211 475 8381
jstrater@kpmg.com

Katkıda bulunanlar:

Robert H Barrett

**Yönetici Direktör, Danışmanlık,
KPMG ABD**
+1 480 459 3535
rhbarrett@kpmg.com

Carlo Ciaramitaro

**Kanada ve ABD Ar-Ge
Vergi Teşvikleri Lideri,
KPMG Kanada**
+1 519 251 3522
cciarmitaro@kpmg.ca

Stephen Cooper

**Endüstriyel Üretim ve Otomotiv
Sektörü Lideri, Şirket Ortağı,
KPMG Birleşik Krallık**
+44 20 73118838
stephen.cooper@kpmg.co.uk

Amit Gupta

**Yönetim Danışmanlığı,
Şirket Ortağı,
KPMG ABD**
+1 847 274 4533
agupta10@kpmg.com

Loek Helderman

**KPMG Küresel Vergi Etkin Tedarik
Zinciri Yönetimi Sektör Lideri,
KPMG Hollanda**
+312 06 56 1415
helderman.loek@kpmg.nl

Charles Kriek

**Sorumlu Ortak, Denetim Bölümü,
KPMG Brezilya**
+55 112 183 3102
ckriek@kpmg.com.br

Richard Rekhy

**CEO,
KPMG Hindistan**
+91 124 307 4303
rrekhy@kpmg.com

Dr. Alexander Riedel

**Performans ve Teknoloji
Danışmanlık, Şirket Ortağı,
KPMG Almanya**
+49 89 9282 1210
ariedel@kpmg.com

Mina Sekiguchi

**İş Stratejileri ve Geliştirme
Yardımcı Ortağı
KPMG Japonya**
+813 32 667 007
mina.sekiguchi@jp.kpmg.com

Michele Hendricks

**Küresel Endüstriyel Üretim
Sektörü Lideri,
KPMG ABD**
+1 203 406 8071
mhhendricks@kpmg.com

Martha Collyer

**Kıdemli Pazarlama Müdürü,
KPMG Kanada**
+1 416 777 3505
mcollyer@kpmg.ca

kpmg.com/socialmedia



Bu belgenin içeriğindeki bilgiler yalnızca genel bir yapıya sahiptir ve ele alınan herhangi bir şahıs veya kurum koşullarına göre oluşturulmamıştır. Bilgilerin doğru ve zamanında sağlanmasına çalıştığımız halde, ulaştığı tarih itibarıyla bu bilginin kesin olduğuna ya da gelecekte kesinliğini sürdüreceğine dair herhangi bir garantisi yoktur. Belirli durumun kapsamlı incelemesinin ardından, uygun profesyonel danışmanlık olmaksızın hiçbir şahıs bu bilgi üzerinden hareket edemez.

© 2013 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), bir İsviçre kuruluşudur. Bağımsız firmaların KPMG ağına üye firmaları KPMG International grubuna da bağlıdır. KPMG International müşteri hizmetleri sağlamamaktadır. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya üçüncü taraflar nezdinde başka bir üye firmayı herhangi bir taahhüt altına sokma veya bağlama hakkı bulunmamaktadır; aynı şekilde KPMG International'ın herhangi bir üye firmayı taahhüt altına sokma veya bağlama hakkı bulunmamaktadır. Tüm hakları saklıdır.

KPMG adı, logosu ve "cutting through complexity" ibaresi KPMG International'ın tescilli markalarıdır.

Evalueserve tarafından tasarlanmıştır. Yayımları: KPMG Küresel Üretim İncelemesi: Rekabet üstünlüğü
Yayımları: 130103. Yayımları Tarihi: Mayıs 2013