



Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış

**Mücadeleye hazırlık:
Üreticiler dönüşüme hazırlanıyor**

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr

Önsöz

Tüm dünyayı etkisi altına alan, ezber bozan değişime bakıldığında üretim sektörünün büyük bir dönüşümün içinde olduğu düşünülebilir. Biraz daha yakından baktığımızda ise, etrafımız dönüşümü mümkün kılacak faktörlerle çevrili olduğu halde üreticilerin pek azının gerçekten dönüştüğünü görüyoruz. Onun yerine iş modellerinde ve işletme yapılarında küçük değişiklikler ve düzenlemeler yaparak yaklaştığını bildikleri mücadeleye hazırlık yapıyorlar.

Teknolojinin, gerçekleştirilen inovasyonların ve inovatif oyuncuların etkisiyle üretim sektöründe yakında büyük bir dönüşüm gerçekleşecek. Inovasyon hızının arttığını ve ezber bozan inovasyon geliştiricilerin ürün geliştirme, üretim süreçleri, otomasyon ve iş modeli konularında devrim niteliğinde değişimler gerçekleştirdiğini görüyoruz. Bunun sonucunda daha hızlı, şeffaf ve talebe dayalı tedarik zincirlerine ve entegre iş planlaması modellerine duyulan ihtiyaç artacak.

Üreticilerin çoğu, içinde bulunduğumuz dönüşüm öncesi dönemdeki fırsatların ve risklerin büyüklüğüne bakarak çok tedbirli davranıyor. Önceki yıllarda olduğu gibi, büyüme, maliyet ve tedarik zincirinin verimliliği konuları hala herkesin gündeminde en üst sıralarda. “Yeni nesil” stratejilerin uygulanması için ise mütevazı adımlar atılıyor.

Üreticilerin araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) bütçelerini artırmaları ve devrim niteliğinde inovasyon yapma fırsatını yakalayabilmek için daha geniş, daha kapsayıcı inovasyon modellerine ve teknoloji konusunda uzman ortaklara sahip olmaları gerektiğini düşünüyoruz. Inovasyon alanındaki mücadeleyi kazanmak istiyorlarsa üreticilerin hem teknolojiye hem de yetenekli iş gücüne daha fazla yatırım yapmaları gerekecek.

KPMG’nin Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış raporu, dünyanın farklı yerlerindeki üreticilerin yaklaşımda olan inovasyon ve teknoloji odaklı dönüşüme hazırlanmak için hangi adımları attığını inceliyor. Bu raporun bulguları ve çıkardığı sonuçlar, üreticilerin rekabetteki konumlarını daha iyi anlamalarına ve uzun vadeli büyümeyi gerçekleştirmek ve rekabet avantajına sahip olmak için daha iyi hazırlık yapmalarına yardımcı olacak.



Jeff Dobbs

Endüstriyel Üretim Sektörü
Küresel Başkanı



Hakan Ölekli

Endüstriyel Üretim Sektörü
Lideri, Denetim, Şirket Ortağı

İçindekiler

Yönetici özeti	02
 Mücadeleye hazırlık	04
 Akıllı hedeflere akıllı yatırım	10
 Tedarik zincirini sağlamlaştırmak	16
KPMG Küresel Endüstriyel Üretim ülke perspektifleri	22
KPMG Küresel Endüstriyel Üretim sektör perspektifleri	26
Beş önemli sonuç	28
Araştırma hakkında	29
KPMG Endüstriyel Üretim Sektöründe size nasıl yardımcı olabilir	30



Yönetici özeti

Günümüzde üreticiler dünya ekonomisinde büyük bir değişim ve belirsizlik dönemi yaşandığının farkında. Fırsatlar daha açık bir şekilde ortaya çıkana kadar, üreticilerin çoğu kasalarını dolu, barutlarını kuru tutmaya odaklanmış durumda.

Şirketler işletme yapılarını dönüştürmeye değil “uyarlamaya” odaklandıkları için, maliyet yapılarında, tedarik zincirlerinde ve iş modellerinde küçük değişiklikler yapılıyor. İnovasyona dayalı büyüme modeline odaklananlar ise Ar-Ge’ye yaptıkları yatırımı artırıyor ve verimliliği ve yenilikçiliği artırmak için yeni üretim teknolojilerini kullanmaya başlıyor.

KPMG International’ın Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış raporu, üreticilerin karşılaştıkları kısa vadeli sorunların farkında olduğunu gösteriyor. Artan rekabet, enerji ve girdi maliyetlerindeki dalgalanmalar, yeni teknolojiler ve tedarik zinciri görünürlüğü, yaklaşmakta olan inovasyon dalgasına hazırlanmaya çalışan şirketler açısından acilen çözülmesi gereken yeni zorluklar doğuruyor.

Bu yılki raporda öne çıkan bulgular şöyle özetlenebilir:

- **Üreticiler gittikçe daha fazla inovasyon odaklı olmaya başlıyor ve Ar-Ge verimliliğini ve değerini artırmayı hedefliyor.** Üreticilerin yarısı stratejilerinin inovasyon odaklı olduğunu söylüyor. Katılımcıların yüzde otuz ikisi, yeni ürün geliştirme ve Ar-Ge’nin stratejik öncelikleri arasında yer aldığını belirtiyor. Yüzde otuzu, şirketlerinin çözmesi gereken en önemli sorunun Ar-Ge verimliliğini artırmak olduğunu düşünüyor.
- **Üreticiler kendilerini çetin rekabet koşullarına hazırlarken, satışları artırmak ve maliyetleri düşürmek en önemli öncelikleri arasında yerlerini koruyor.** Katılımcıların yüzde 55’i satışları artırmayı en önemli öncelikleri olarak ifade ederken, yüzde 41’i maliyetleri düşürmeye odaklandıklarını söylüyor. Yaklaşık yüzde 40’ı karşılaştıkları en önemli sorunun artan rekabet ve fiyat baskısı olduğunu düşünüyor.
- **Üreticiler arasında çığır açan inovasyon yapma anlayışı yaygınlaşıyor ve Ar-Ge’ye yapılan yatırım artıyor.** Katılımcıların yüzde 41’i, inovasyon konusundaki en önemli stratejilerinin çığır açacak bir buluş yapmaya çalışmak olduğunu söylerken, yüzde 74’ü önümüzdeki iki yılda gelirlerinin yüzde 4’ünü Ar-Ge’ye harcayacaklarını belirtiyor.
- **Üreticiler piyasaya sürme hızını artırmak ve inovasyon maliyetlerini düşürmek için yeni ortaklıklar yapıyor ve yeni teknolojiler kullanmaya başlıyor.** Katılımcıların dörtte üçünden daha fazlası, şirketlerinde yapılacak inovasyonlarda kurdukları ortaklıkların çok önemli bir rol oynayacağını belirtiyor. Yaklaşık yarısı, inovasyonu artırmak için yeni üretim teknolojilerini kullanmaya başladıklarını söylüyor.
- **Üretim sektöründe tedarik zinciri ile ilgili öncelikler arasında maliyetleri düşürmek ve yeni ürünleri piyasaya sürmeye hazır olmak üst sıralarda yer alıyor.** Katılımcıların yüzde 46’sı, maliyetleri ve işletme sermayesini düşürmeyi tedarik zinciriyle ilgili birinci öncelik olarak sayıyor. Yüzde 29’u büyümeyi desteklemek için yeniden yapılanmaya gideceğini, yüzde 32’si ise büyüme beklentilerini dikkate alarak faaliyet gösterdikleri pazar sayısını yeniden değerlendireceğini söylüyor.
- **Tedarikçi performansı ve kapasitesi ile ilgili kaygılar önemli olmaya devam ederken, tedarik zinciri süreç takibi ilginç bir şekilde önemli kaygılar arasında yer almıyor.** Dünya genelinde tedarik zincirinde karşılaşılan en önemli zorluklar olarak sırasıyla daha fazla esnekliğe sahip olmak, tedarikçi performansı ve tedarikçi kapasitesi dile getiriliyor. Bununla beraber, tedarikçilerinin birinci, ikinci ve diğer seviyelerde tam anlamıyla veri takibi imkanına sahip olduğunu belirten katılımcıların oranı yüzde 14’te kalıyor.



Mücadeleye hazırlıklı olmak

“Endüstriyel üreticiler dört bir taraftan gelen ezber bozan gelişmelerle karşı karşıya. Yeni teknolojiler ortaya çıkıyor, rakipler inovasyon hızını artırıyor ve teknolojik inovasyon döngüsü kısıyor.”

Todd Dubner,
Strateji Direktörü,
Endüstriyel Üretim
KPMG ABD

Geçtiğimiz birkaç yılda endüstriyel üreticiler büyük zorluklarla karşılaştı. Arka arkaya gelen ezber bozan gelişmeler, artan fiyat baskısı, girdi maliyetlerindeki dalgalanmalar, çetin rekabet şartları ve sürekli inovasyon karşısında üreticiler, iş modellerini ve uzun vadeli büyüme planlarını gözden geçirmek zorunda kaldı.

Birçok üretici uzun vadeli büyümeye götüren yolun akıllı inovasyon stratejilerinden geçtiğini bilmekle beraber, bu alandaki yatırımların geri dönüşünün zaman aldığı, sabır gerektirdiği ve en önemlisi doğru bir iş modeli olmazsa işe yaramayacağı da açık.

Doğal olarak günümüzde üreticiler yaklaşmakta olan mücadeleye kendilerini hazırlamaya odaklanıyor ve şirketlerinin performansını artırarak, doğru teknolojilere, işgücüne ve temel yetkinliklere yatırım yaparak büyüme konusunda yaşanacak rekabeti hazırlıklı bir şekilde karşılamayı ve kazanmayı hedefliyor.

Üretim sektörünün bütün kollarında şirketler, uzun vadede büyümek için daha inovatif olmalarının şart olduğunu düşünüyor. Bu yılki çalışmaya katılanların neredeyse üçte biri, önümüzdeki iki yılda ürün geliştirmenin en önemli stratejik öncelikleri arasında yer alacağını söylüyor. Katılımcıların yarısı, şirket stratejilerinin inovasyon odaklı olduğunu belirtiyor.

KPMG ABD'nin Endüstriyel Üretim Strateji Direktörü Todd Dubner, “Endüstriyel üreticiler dört bir taraftan gelen ezber bozan gelişmelerle karşı karşıya. Yeni teknolojiler ortaya çıkıyor, rakipler inovasyon hızını artırıyor ve

teknolojik inovasyon döngüsü kısıyor” diyor ve ekliyor: “Bütün bu hızlı değişim dikkate alındığında, üreticilerin bu yeni ortamda başarılı olabilmek için ‘inovasyon odaklı’ olmak gerektiğini düşünmeleri gayet normal.”

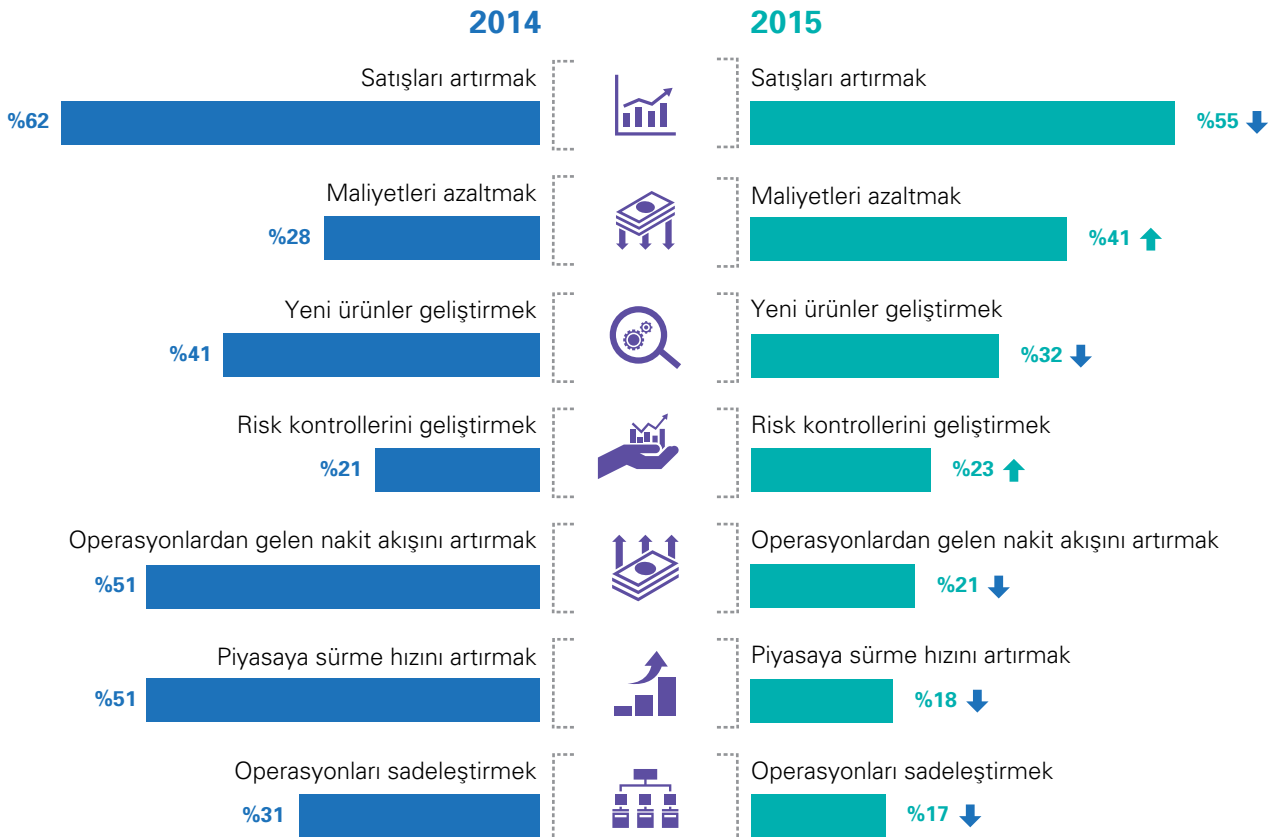
Üreticiler tabi ki inovasyon odaklı bir stratejinin geri dönüşünün zaman alacağını biliyor. Ama birçoğu, önlerindeki büyüme fırsatlarına şirketlerini hazırlayabilmek için bu zamanı iyi değerlendirmeleri gerektiğinin de farkında.

KPMG Endüstriyel Üretim Sektörü Küresel Başkanı Jeff Dobbs'a göre, "Üreticilerin sürekli değişen inovasyon ortamını takip etmeleri ve bu ortama nasıl adapte olacakları konusunda bir strateji geliştirmeleri gerekiyor. Şirket içi inovasyon süreçlerini yeniden yapılandırmaktan, ezber bozan inovasyon geliştiricilerin olduğu niş pazarlara ulaşmaya, açık inovasyon gruplarını takip etmekten Ar-Ge yatırımlarını yeni ve daha cesur ürün geliştirme fikirlerine yönlendirmeye kadar bütün seçeneklerin değerlendirilmesi şart. Arkanıza

yaslanıp mevcut inovasyon stratejisinin büyümeyi artırmasını bekleyemezsiniz. Üretim sektöründeki yeni düzende rekabet edebilmek için, bu stratejiyi dönüştürmek zorundasınız."

Bu yılki araştırma verileri, üreticilerin mevcut modellerini hem satış hem de karlılık açısından geliştirmeyi planladığını gösteriyor. Otomotiv sektöründen gelenlerin yüzde 64'ü ve bütün katılımcıların yarıdan fazlası, önümüzdeki 12 ila 24 aylık süre zarfında satışları artırmanın en önemli stratejik öncelikleri arasında olduğunu belirtiyor.

En önemli stratejik öncelikler



Not: Katılımcılardan en önemli üç önceliği belirtmeleri istendi.
Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

Bu yılki araştırma verileri, üreticilerin mevcut modellerini hem satış hem de karlılık açısından geliştirmeyi planladığını gösteriyor.

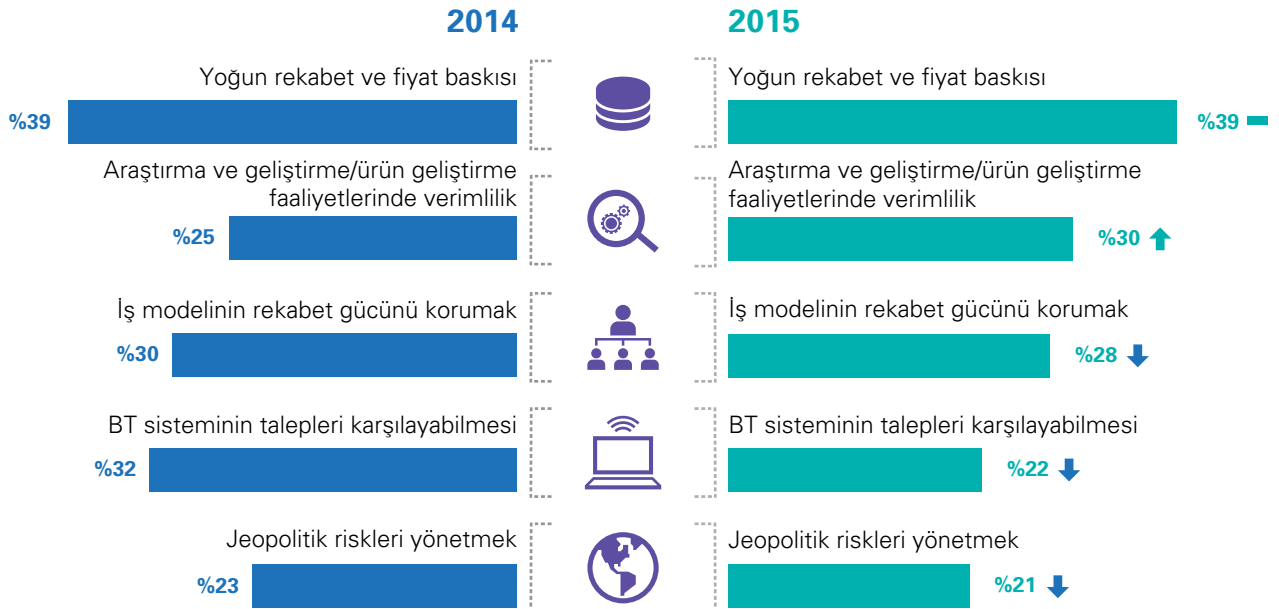
Üreticiler satışın yanı sıra karlılığı da artırma konusunda her zamankinden daha kararlı gözüküyor. 2014'te kısa vadeli stratejik öncelikler listesinde altıncı sırada olan 'maliyetleri düşürmek', bu yıl yükselerek ikinci sıraya yerleşiyor. Bu yılki katılımcıların yüzde 41'i, önümüzdeki iki yılda maliyetleri düşürmeye odaklanacaklarını söylüyor. 2014'te en önemli ikinci stratejik öncelik olan piyasaya sürme hızını artırmak, bu yıl öncelikler listesinde daha gerilerde yer alıyor.

2015 araştırma verileri, yeni ortamdaki risklerin yönetilmesi konusuna verilen önemin de nisbeten azaldığını gösteriyor. KPMG İngiltere'nin Endüstriyel Üretim ve Otomotiv Sektörü Başkanı Stepher Cooper bu durumu şöyle yorumluyor: "Modeller değiştiğinde ve yeni yaklaşımlar ile yeni ortaklıklar ortaya çıktığında, risk yönetiminin üretim sektörünün gündemine üst sıralardan

tekrar döneceğini düşünüyoruz. Hazırlıksız olanlar önümüzdeki 5-10 yıllık sürede büyük kayıplar yaşayabilir. Risk ortamı değişiyor. İnovasyon yeni risklerin ortaya çıkmasına neden olurken, jeopolitik değişim, döviz kurları, emtia fiyatları ve talep oynaklığı gibi mevcut riskleri de artıracak".

Bu yılın araştırma verileri, birçok şirket için büyüme mücadelesinin ilk çatışmalarının şimdiden başladığını gösteriyor. Geçtiğimiz 3 yılda üreticiler, kısa vadeli büyümenin önündeki en önemli engel olarak rekabet ve fiyat baskısını gördüklerini söyledi. Katılımcıların dörtte birinden fazlası, iş modellerinin rekabetçi yapısını korumakta zorlandıklarını belirtti. 2014'teki zorluklar sıralamasında beşinci sırada olan bu madde, bu yıl üçüncü sıraya yükseldi.

Karşılaşılan en önemli 5 zorluk



Not: Katılımcılardan en önemli üç zorluğu belirtmeleri istendi.
Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

Todd Dubner, “İnovasyon ürün seviyesinde başlayıp biten bir şey değil. Günümüzün üreticilerinin iş modellerini uyarlama konusunda da inovatif olması gerekiyor” diyor. “İş modellerinde inovasyon yapmak ise kolay bir iş değil. Bunun başarmak için yöneticilerin yeni ortaya çıkan tüketici ihtiyaçları konusunda şirkete özel analizler yapmaları ve bu analizleri piyasa genelindeki gelişmekte olan trendlerle birleştirmeleri gerekiyor.”

2015 araştırma verileri, üreticilerin çoğunun kısa vadeli teknoloji harcamalarını mühendislik, üretim süreçleri ve tedarik zinciri sistemlerini iyileştirmeye yoğunlaştırdığını gösteriyor.

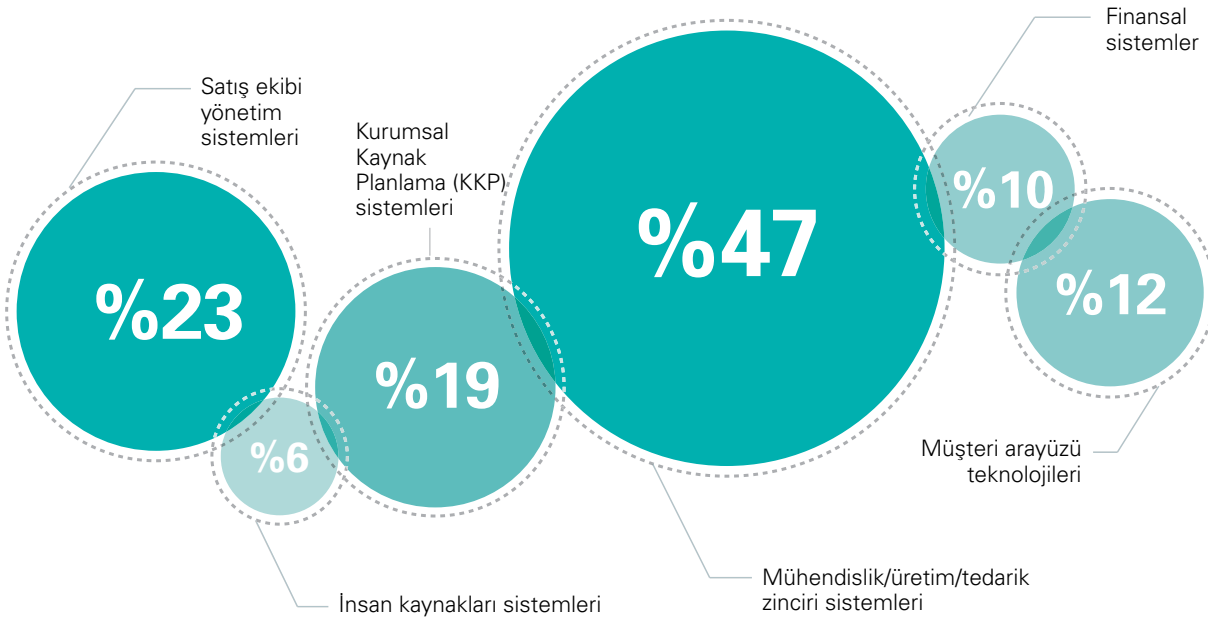
Katılımcıların yüzde 47’si, önümüzdeki yıl toplam teknoloji harcamalarının önemli bir kısmını (yüzde 20’sinden fazlasını) inovasyon hızını ve değerini artırmayı hedefleyen sistemlere (mühendislik, üretim süreçleri ve

tedarik zinciri) ayıracaklarını söylüyor. Öte yandan, satış sistemlerine bu miktarda yatırım yapacaklarını belirtenler, katılımcıların yaklaşık dörtte birini oluşturuyor. Toplam teknoloji bütçelerinin önemli bir kısmını müşteri arayüzü teknolojisine ayıracaklarını belirten katılımcıların oranı ise ilginç bir şekilde yüzde 12’de kalıyor.

Müşteri arayüzü ve satış teknolojilerine yönelik ilginin düşük olması bir yönüyle bakıldığında anlaşılır bir durum. KPMG ABD’nin Strateji Başkanı Damian Morgan bu durumu şöyle açıklıyor: “Endüstriyel üretim sektöründe müşteri arayüzüne yönelik teknolojileri kullanma konusunda başarılı olan veya bu alanda yeterli kalifiye işgücüne ve yetkinliklere sahip olan şirket sayısı çok az. Dolayısıyla yaptıkları yatırımın geri dönüşünü alabilecekleri uygun ortam oluşmadan bu alandaki yeni teknolojilere yatırım yapma konusunda pek istekli değiller.”

Toplam teknoloji bütçelerinin önemli bir kısmını müşteri arayüzü teknolojisine ayıracaklarını belirten katılımcıların oranı ise ilginç bir şekilde yüzde 12’de kalıyor.

Toplam teknoloji bütçesinin %20’sinden fazlasının harcandığı alanlar hangileri?



Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

Katılımcıların çoğu satışları artırmanın bu yılki en önemli stratejik öncelikleri arasında yer aldığını söylemesine rağmen, satış ekibinin etkinliğini artıracak ve satışlarının katlanarak artmasına yardımcı olacak teknolojilere olan ilginin çok az olması ise şaşırtıcı bir bulgu.

Satış sonrası hizmetleri ele almak gerekirse, birçok sektörde üreticiler büyüme potansiyelinin ürün satışında değil, satış sonrası sağlanan ve yüksek kar marjına sahip bakım hizmetleri ve diğer hizmetlerde olduğunu farketmiş durumda. Bununla beraber, satış sonrası ürün ve hizmetlerin artırılmasının önümüzdeki 2 yılda şirketlerinin en önemli öncelikleri arasında yer alacağını

söyleyen katılımcıların oranı sadece yüzde 12.

Damian Morgan'a göre, "Satış sonrasında olan ilginin azlığı, üreticilerin inovasyon çabalarında yeni gelir modelleri ve büyüme fırsatları yaratacak şekilde iş modellerinin yenilenmesine odaklanmaları gerektiğini gösteriyor. Ürün inovasyonu yapmak zor ama iş modelinde inovasyon daha da zor olabiliyor. Örnek alınacak, başarılı kanıtlanmış iş modeli sayısı fazla değil, bu da doğru zamanda doğru değişiklikleri yapabilmek için iyi analiz yapılmasını ve risklerin ve fırsatların disiplinli ve kararlı bir şekilde değerlendirilmesini gerektiriyor."

Örnek olay

Maliyetleri düşürmek için iş modelini iyileştirmek

Bu yılki araştırma raporu, üreticilerin maliyetlerini düşürme konusuna ne kadar önem verdiklerini gösteriyor. Bununla beraber üreticiler sadece maliyetleri düşürmeyi değil, aynı zamanda iş esnekliğini ve performansını artırmayı da hedefliyor.

Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayisi'nde lider bir parça üreticisi, işletme modelini dönüştürme ihtiyacını günden güne daha güçlü bir şekilde hissediyordu. 50'nin üzerinde farklı iş birimine sahip bu şirkette, iş birimlerinin birleştirilmesi, ortak tedarik ve operasyonların etkinliğinin artırılması gibi yöntemlerle maliyetleri ciddi oranda düşürmek mümkündü ve şirket mevcut işletme modelinin büyüme potansiyelini de olumsuz etkilediğini farkettiler.

KPMG ABD Endüstriyel Üretim Strateji Direktörü Tom Mayor, bu şirketin içinde

bulunduğu durumu şöyle anlatıyor: "Üst düzey yönetim, yarattıkları parçalı ve girişimci iş modelini gözden geçirdiklerinde, grup olarak tek tek işletme birimlerinin ürettiği değer in ötesine geçen bir katma değer üretilmediğini sorgulamaya başladı."

Grup KPMG ile işbirliği yaparak "stratejiden sonuçlara" giden bir yaklaşım benimsedi. Bu yaklaşımda amaç bir yandan hızlı sonuç alan küçük değişimleri adım adım hayata geçirirken, bir yandan da iş modelini ve süreçlerini dönüştürmektir.

Bunun için kurum seviyesinde konuya ilgi gösterilmesinin ve hazırlık yapılmasının şart olduğunu gören proje ekibi, fırsatların alttan başlanarak detaylı bir şekilde incelenmesi amacıyla her bir birim için ayrı hedefler, iletişim planları ve süreçler belirledi. Ekip aynı zamanda üst yönetimin

onayını ve desteğini almak için, dönüşümün getireceği riskleri ve fırsatları şirketin liderlik ekibine ayrıntılı bir şekilde anlatmaya odaklandı.

Dönüşüm süreci henüz tamamlanmamış olmakla beraber şirket şimdiye kadarki çabalarının karşılığını fazlasıyla almaya başladı. Başlangıç aşamasında maliyetlerin 400 milyon doların üzerinde düşürülebileceği, dönüşümün sonraki aşamalarına geçildiğinde ise daha büyük düşüşlerin de yakalanabileceği anlaşıldı.

Tom Mayor, "Şirket bugün bizim hedef odaklı değişim yaklaşımımızı kullanarak ve aşağıdan yukarıya doğru işleyen bir süreçle detayları tespit ediyor, uygulanabilir planlar oluşturuyor ve belirlenen hedeflere ulaşıyor" diyor.





Akıllı hedeflere akıllı yatırım

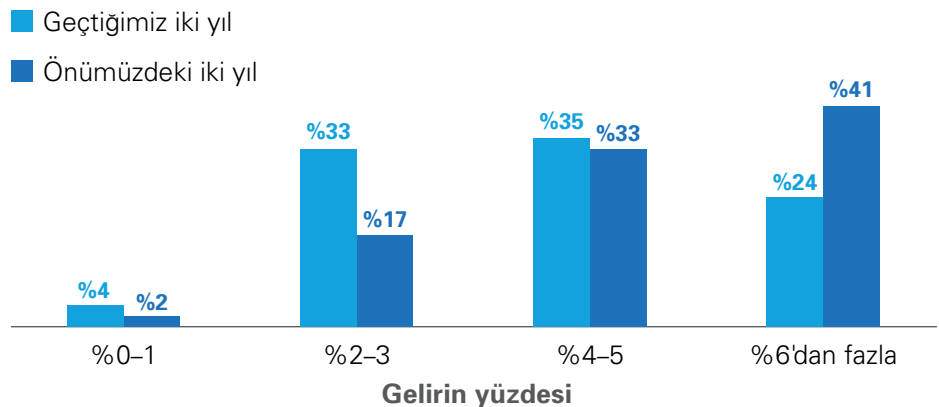
Herkes çığır açıcı inovasyon peşinde ama bu değişim ortamında kimse varını yoğunluğunu bu işe yatırmak istemiyor. Dolayısıyla üreticiler, inovasyon çabalarında umut vadeden az sayıda teknolojiye yatırım yapmaya ve yeni fikirlerin ve verimliliğin hayata geçirilmesi için yeni ortaklıklar kurmaya odaklanıyor.

Doğru yatırımı ve doğru modeli bulmak kolay olmayacak, inovasyonu sürdürebilmek ise daha da zor olacak. Bu yılın araştırma verileri, yeni teknolojiler ve yeni yaklaşımlar ortaya çıktıkça üreticilerin inovasyon konusunda daha fazla rekabetle karşılaşacağını ve inovasyon modellerinin daha fazla baskı altında kalacağını gösteriyor.

Günümüzün üreticileri fiyat baskısının, rekabetin ve düzen bozucu teknolojilerin arttığı bir dünyada ayakta kalmak için inovasyon yapmak zorunda olduklarının

farkında. Bu yılki araştırma verileri, üreticilerin çoğunun bu durumla baş edebilmek için Ar-Ge yatırımlarını büyük oranda artırmayı planladığını gösteriyor.

Ar-Ge/İnovasyon harcamaları artmaya devam ediyor



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.
Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

Katılımcıların neredeyse beşte üçü, geçtiğimiz 2 yılda gelirlerinin yüzde 4'ünden fazlasını Ar-Ge'ye harcadıklarını belirtti. Aynı dönemde Ar-Ge'ye gelirlerinin yüzde 6'sından fazlasını harcadıklarını söyleyenler ise katılımcıların yaklaşık dörtte birini oluşturuyor.

Bu rakamlar Ar-Ge'ye halihazırda ciddi bir yatırımın olduğunu gösteriyor. Bu yılki araştırma verilerine baktığımızda rekabet arttıkça söz konusu yatırımda adeta bir patlama yaşanacağını da görebiliyoruz. Katılımcılarımızın neredeyse dörtte üçü, önümüzdeki 2 yılda gelirlerinin yüzde 4'ünden fazlasını Ar-Ge harcamalarına ayıracıklarını söylerken, yüzde 6'sından fazlasını Ar-Ge'ye harcayacaklarını söyleyenlerin oranı yüzde 41'i buluyor.

Jeff Dobs'a göre, "İnovasyon kimseyi beklemez. İnovasyon döngüsündeki yeni durumu kavrayamayan kim olursa olsun bu yarışta geri kalır. Yatırım tabi ki önemli. Ama ayakta kalmak istiyorlarsa üreticilerin aynı zamanda inovasyon modellerini geliştirmeye ve uyarlamaya da önem vermeleri gerekiyor."

Doğal olarak, gittikçe artan sayıda üretici çığır açıcı bir buluş yapma umudu taşıyor. Araştırma verileri, 2013'ten beri bu oranın yıllık 5 puan arttığını, yani bu trendler devam ederse çığır açıcı buluş yapmaya odaklanan üretici sayısının yakında küçük inovasyonlar yapmaya odaklanan üretici sayısını yakalayacağını gösteriyor.

KPMG Küresel Metal Sektörü Başkanı Eric Damotte'ye göre, " 'Çığır açıcı'

ifadesini herkes farklı şekilde tanımlıyor. Bazılarına göre çığır açıcı demek tamamen yeni bir ürün ortaya koymak, bazılarına göre ise üretim bandındaki parçaların basitleştirilmesi demek. Üreticilerin çoğu tamamen yeni bir ürün segmenti oluşturmaya değil, son derece büyük ama yine de kademeli artış göstererek ilerleyen inovasyon yapmaya odaklanmış durumda."

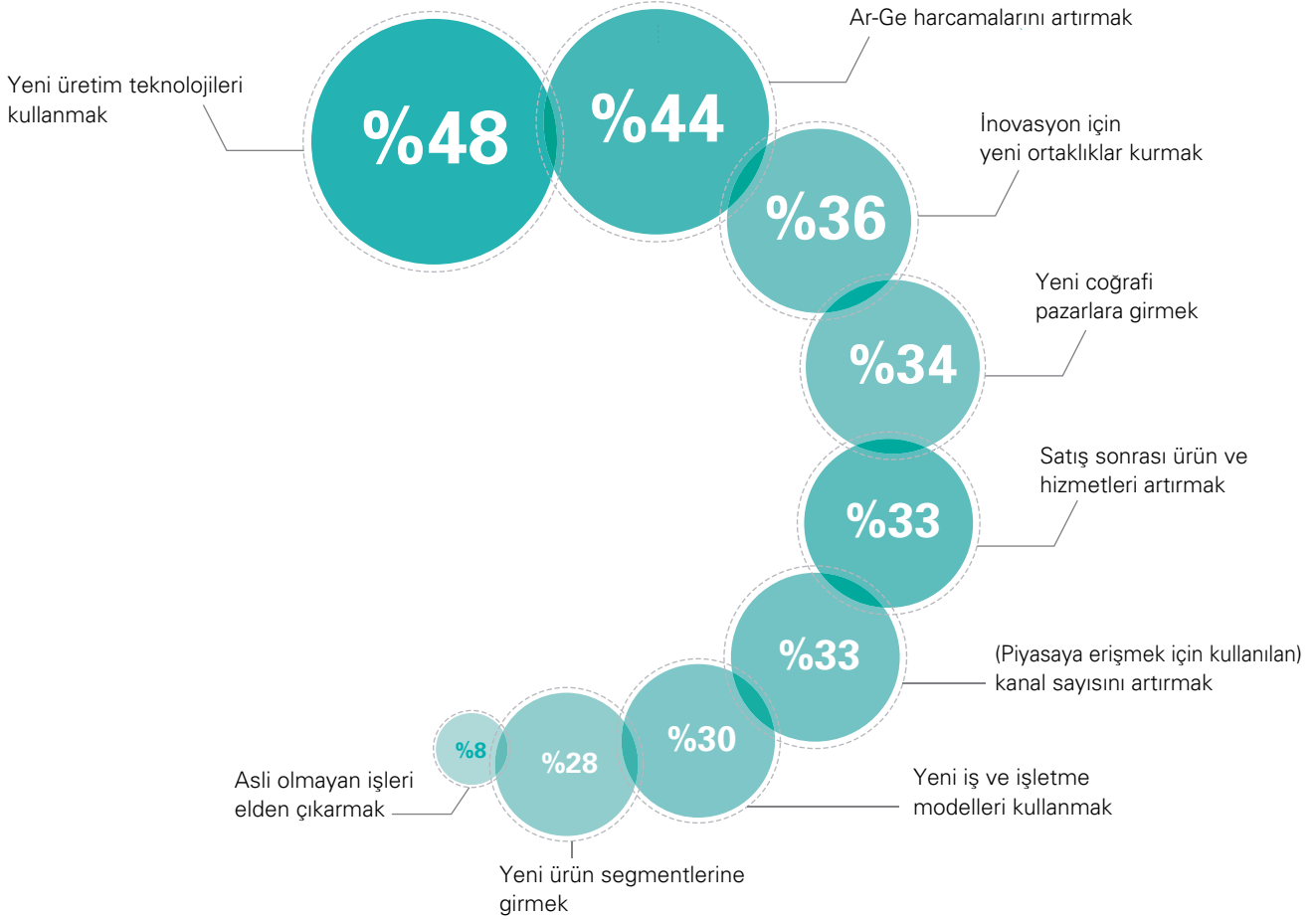
Çığır açıcı inovasyon peşinde koştuğunu söyleyen katılımcıların sayısı artsa da, yeni kanallara veya yeni ürün segmentlerine açılmak gibi daha yüksek maliyetli ve daha yüksek riskli yatırımlar yapmaya aslında pek azının istekli olduğunu görebiliyoruz. Büyüme ve inovasyon hedeflerini nasıl gerçekleştirecekleri sorulduğunda, katılımcıların çoğu yeni ürün segmentlerine veya yeni kanallara açılmaktan değil, yeni üretim teknolojileri kullanmak veya Ar-Ge harcamalarını artırmak gibi stratejilerden bahsediyor.

KPMG ABD Danışmanlık Şirket Ortağı ve Endüstriyel Üretim Sektör Lideri Brian Heckler'a göre, "Üreticiler ya karşılanmamış bir tüketici ihtiyacını karşılayacak ya da üretim süreçlerini, üretkenliklerini veya verimliliklerini artıracak fırsatlar peşinde. Böyle bir ortamda, geleneksel ürünlerin 3 boyutlu baskı ve nanoteknoloji gibi yeni teknolojilerle buluşmasının çok hızlı bir şekilde gerçekleşeceğini ve bunun sonuçlarının birçok kişinin beklentilerinin ötesinde olacağını düşünüyoruz."

"İnovasyon kimseyi beklemez. İnovasyon döngüsündeki yeni durumu kavrayamayan kim olursa olsun bu yarışta geri kalır."

Jeff Dobbs,
Endüstriyel Üretim
Sektörü Küresel
Başkanı

Büyüme ve inovasyon için odaklanılan alanlar



Not: Katılımcılardan en önemli üç alanı belirtmeleri istendi.
Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

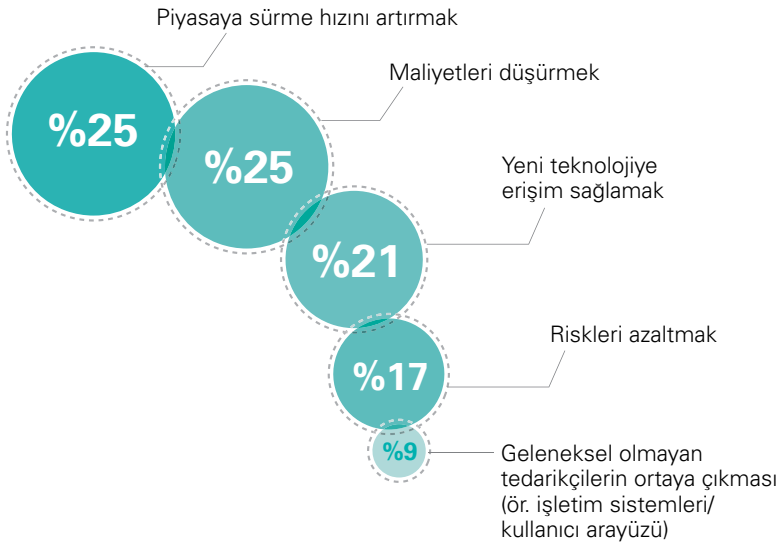
Üreticilerin çoğu çığır açıcı teknolojilere yatırım yapmanın uzun vadeli bir strateji olduğunun da farkında. Katılımcıların üçte ikisinden fazlası, kısa vadeli değil uzun (5 ila 10 yıl) vadeli inovasyon stratejilerine odaklandıklarını söylüyor. Çığır açıcı inovasyonlara odaklandıklarını söyleyenlerin yüzde 82'si, uzun vadeli bir inovasyon stratejisine sahip olduklarını belirtiyor.

Inovasyon konusunda çoğunluk uzun vadeli düşünmekle beraber, üreticilerin büyük bir çoğunluğu üründe inovasyon çabalarının önümüzdeki 5 yılda meyve vereceğini söylemekten de geri kalmıyor. Katılımcıların sadece yüzde 20'si üründe inovasyon çabalarının sonuçlarını görmek için 5 yıldan fazla beklemek gerektiğini söylüyor. 7 yıl ve daha fazla beklemek gerektiğini söyleyenlerin oranı ise sadece yüzde 5.

KPMG International Küresel Otomotiv Sektörü Başkanı Dieter Becker'e göre, "İnovasyon hızı sürekli artıyor. Geçmişte şirketler ezber bozan bir teknolojinin geliştirilip ticarileşmesi için 10-15 yıl beklemeyi normal görürken, günümüzde hissedarlar sürekli inovasyon talep ediyor. Örneğin otomotiv sektöründe

şirketler bir yandan sürücüsüz araç ve elektrikli araç gibi çığır açıcı teknolojiler konusunda yol alırken, bir yandan da halen ürettikleri araçlara sürekli yeni özellikler ilave edebilmek için küçük ve kademeli olarak ilerleyen inovasyonlara da odaklanmak zorunda."

İnovasyon için işbirliği yapma nedenleri



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.
Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

Üreticilerin çoğu, kısmen inovasyon döngüsü hızlı ilerlediği için, kısmen de inovasyon maliyetini ve riskini azaltmak amacıyla, tedarikçilerle, müşterilerle ve teknoloji şirketleriyle işbirliği fırsatlarını araştırıyor ve hayata geçiriyor.

İnovasyon için işbirliği çok farklı şekillerde yapılabilir. Bazıları parça seviyesinde inovasyon için tedarikçileri ve bayileri ile işbirliği yaparken, bazıları da inovasyon fırsatlarını tespit edip, geliştirip ticarileştirmek için geleneksel olmayan oyuncularla ve teknoloji perakendecileriyle işbirliği yapıyor.

KPMG Havacılık, Uzay ve Savunma Sektörü Küresel Başkanı Doug Gates'e göre, "Orijinal Ekipman Üreticileri (OEM'ler) ve büyük üreticiler, tedarikçilerini sürekli gelişen bir inovasyon kaynağı olarak görmeye ve değer zincirinin rekabet avantajından faydalanmak için onlarla daha yakın bir işbirliği yapmaya başladı. Ama üreticiler inovasyon konusundaki yaklaşımlarını geliştirdikçe ve uyarladıkça, inovasyon modelinin değişen dinamikleri ve ilişkileri inovasyon hızını daha da artıracak."

İnovasyon için işbirliği çok farklı şekillerde yapılabilir. Bazıları parça seviyesinde inovasyon için tedarikçileri ve bayileri ile işbirliği yaparken, bazıları da inovasyon fırsatlarını tespit edip, geliştirip ticarileştirmek için geleneksel olmayan oyuncularla ve teknoloji perakendecileriyle işbirliği yapıyor.

Katılımcıların dörtte üçünden fazlası, şirketlerinin gelecekteki inovasyonlarında şirket içi çabalardan ziyade kurulan ortaklıkların belirleyici olacağını düşünüyor. Yüzde 81'i, inovasyon konusundaki yatırımlarının değerini artırmak için tedarikçilerle ve müşterilerle daha fazla işbirliği içeren iş modellerini benimsemeye başladıklarını söylüyor.

KPMG Küresel Holding Hizmetleri Başkanı Ken Seel'e göre, "Sonuç olarak, araştırmacıları paraya boğarak

rakiplerinizi geçmeyi bekleyemezsiniz. Bunun için şirketinizin hedefleri konusunda hiçbir kafa karışıklığının olmaması ve tam bir odaklanma gerekir. Inovasyon odaklı bir şirket olabilmek için, üreticilerin kapsamlı bir ekosistem takibine, karşılanmamış tüketici ihtiyaçlarının tespitine ve yeni fikirlerin hızla ticarileştirilmesine ve tekrar ürün geliştirme süreçlerine dahil edilmesine imkan verecek yetkinliklere sahip olması gerekir."

Teknolojiden Sorumlu Başkan'ın (CTO) kurumsal perspektifi

Delphi: Güvenli, yeşil ve internet bağlantılı

Otomotiv tedarikçisi Delphi Automotive PLC için büyüme potansiyeli demek, CTO Jeffrey Owens'ın ifadesiyle, "şu üç mega trende odaklanmak demek: güvenlik, sürdürülebilirlik ve bağlanabilirlik." Bu taburenin ilk iki ayağı, güvenlik ve sürdürülebilirlik, küresel düzenleyici kurumlara bağlı ve esneklik kabul etmez bir yapıya sahip.

Bağlanabilirlik ise tamamen tüketicilere bağlı ve rekabet avantajının konuşturulabileceği bir alan. Owens sözlerine şöyle devam ediyor: "Sürdürülebilirlik konusundaki düzenlemelerin aksine, bağlanabilirlik yakıt tüketimi ve verimlilik gereksinimlerini karşılamakla ilgili bir mesele değil, tamamen sürücülerle

araçları arasında dijital bir bağlantı kurmakla ilgili. Dolayısıyla Delphi'nin gelecekte satışlarını artırabilmesi, ilave içerik sayesinde olacak. Bu yüzden inovasyon süreçlerimize, teknoloji geliştirmeye ve Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapıyoruz."

Günümüzde otomobiller birçok insanın sahip olduğu en sofistike elektronik cihaz olma unvanına sahip. Yeni nesil arabalarda genellikle 50'nin üzerinde bilgisayar ve birinci sınıf araçlarda 100 milyon satıra yakın yazılım kodu var. Güvenlik, yakıt ekonomisi ve eğlence sistemlerine olan talep arttıkça, Delphi büyümek için inovasyonun şart olacağını düşünüyor. Owens, "En son çözümlere sahip olduğumuzdan ve yeni içeriği piyasaya sürülür sürülmez

küresel olarak dağıtabileceğimizden emin olmak istiyoruz" diyor.

Delphi'nin inovasyon stratejisinde hem şirket içi inovasyon hem de kurulan ortaklıklar önemli bir rol oynuyor. Örneğin Delphi, çoğu son derece hızlı gelişen yazılım ve yarı iletken sektörlerinden olmak üzere bir dizi teknoloji şirketiyle ortaklık kurdu ve ortak girişimlerde bulundu. Owens'ın ve Delphi'nin karşılaştığı en önemli zorluk yeni rakiplerle nasıl baş edileceği değil, piyasaya sürme hızının nasıl artırılabilceği. Owens "Yarı iletken alanındaki ve yazılım içeriği entegrasyonu alanındaki gelişmeleri çok yakından takip etmemiz şart, yoksa inovasyon döngüsünün tamamını kaçırabiliriz" diyor.





Tedarik zincirini sağlamlaştırmak

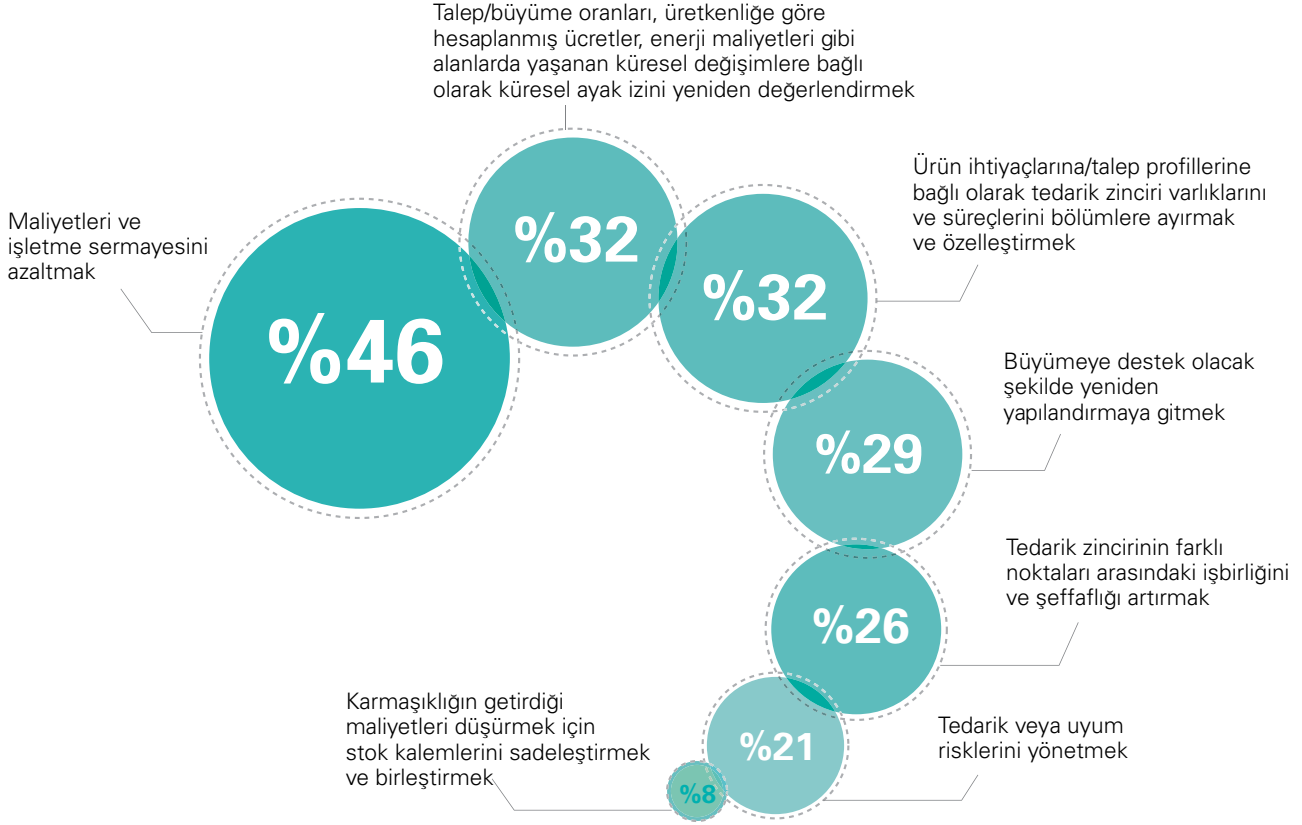
Hem büyümek hem de piyasaya inovatif ürünler sürmek istiyorlarsa, üreticilerin hızlarını artırmaya ve tedarik zinciri stratejilerini entegre etmeye odaklanmaları gerekiyor.

Bunun içinse teknolojiden daha fazla faydalanmak ve tedarikçi görünürliğünün optimum seviyesini bulmak şart. Çözülmesi gereken asıl sorun, gelecekteki ürün gereksinimlerini ve talebi maliyetleri artırmadan karşılamayı sağlayacak bir tedarik zinciri stratejisi oluşturabilmek.

Şirketlerin çoğunun kısa vadede maliyetleri düşürme ve uzun vadede büyümeye yatırım yapma tercihi dikkate alındığında, maliyet ve büyümeyle ilgili önceliklerin tedarik zinciri gündeminin üst sıralarına tırmanması anlaşılabilir bir durum.

Katılımcıların neredeyse yarısı maliyetleri ve işletme sermayesini azaltmaya tedarik zinciriyle ilgili öncelikler sıralamasında ilk üçte yer vermekle beraber, birçok üretici mevcut işletme modellerinde mümkün olan en yüksek verimliliğe zaten ulaştıklarını düşünüyor.

Tedarik zinciriyle ilgili stratejik öncelikler



Not: Katılımcılardan en önemli iki önceliği belirtmeleri istendi.
Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

KPMG Küresel Tedarik Zinciri Mükemmellik Merkezi Başkanı Erich L. Gampenrieder'e göre, "Tedarik zinciri yöneticilerinin önceliklerinde bir klasik olan maliyet azaltmadan büyümeye, kapasite artırımına ve talep göstergelerine daha iyi uyum sağlamaya doğru bir değişim gözliyoruz. Büyüme ve yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, tedarik zincirlerini gittikçe daha karmaşık operasyonlara dönüştürebiliyor ve bu da kıvraklık ve rekabetçilik açısından ayak bağı olabiliyor."

Maliyetlerin düşürülmesi tedarik zinciri yöneticilerinin öncelikler listesinde üst sıralarda yer almaya elbette devam edecek ancak birçok yönetici büyümeyi destekleyecek strateji ve modellerin geliştirilmesine de odaklanıyor.

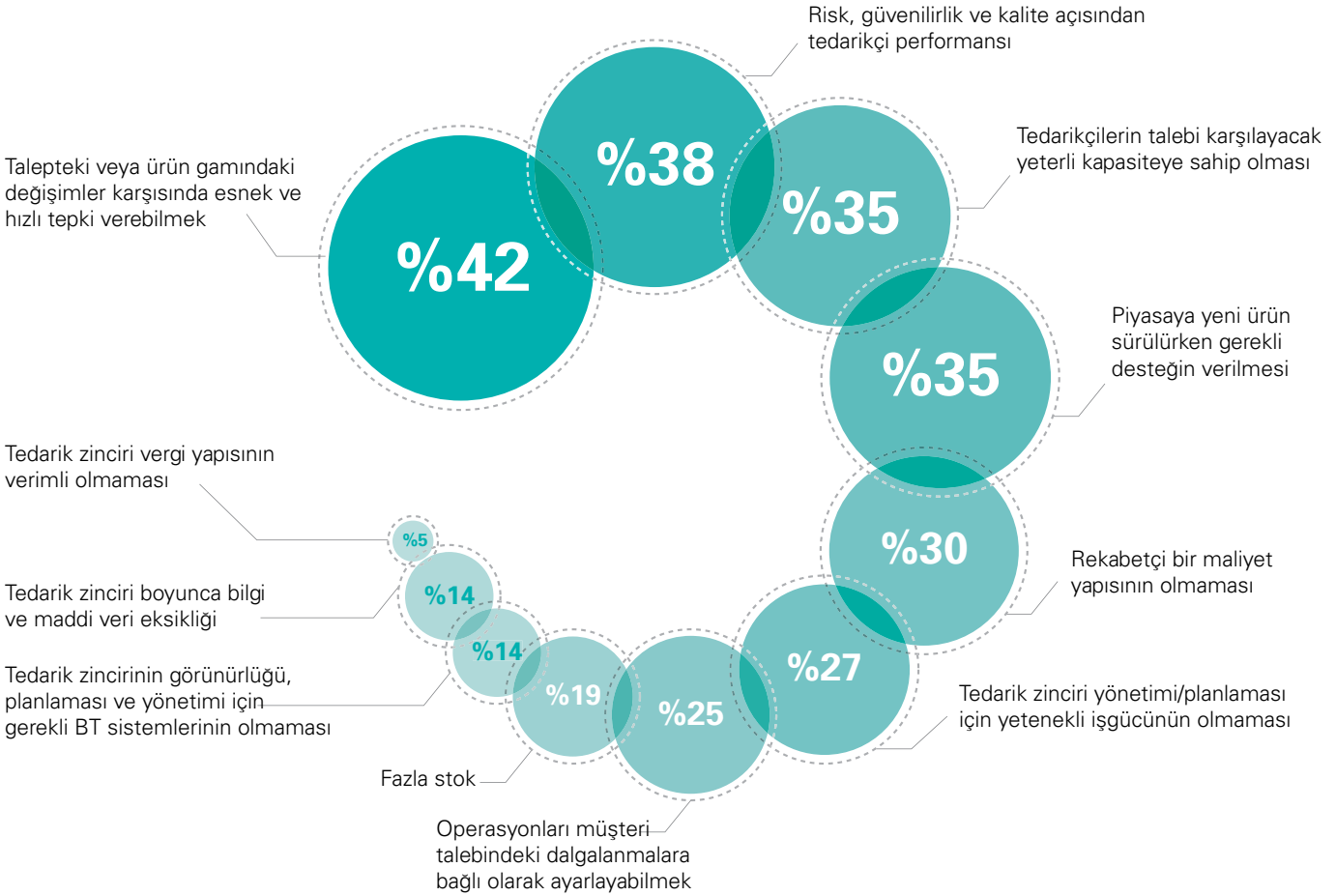
Erich Gampenrieder'e göre, "Üreticiler yıllardan beri tabiri caizse limonu son damlasına kadar sıktılar ve öyle bir noktaya geldiler ki, bu aşamadan sonra maliyetlerin daha da düşürülmesi, esnekliğin ve müşteri memnuniyetinin azalması anlamına gelecek. Bunun yerine birçok şirket, ürün segmentine ve/veya teknoloji alanına bağlı olarak verdikleri hizmeti maliyetle dengeli bir şekilde iyileştirmek amacıyla, tedarik zinciri ve müşteri hizmetleri varlıklarında nasıl birleşmeye, satın almaya veya konsolidasyona gidebileceklerini düşünmeye ve ellerindeki nakitin buna ne kadar izin vereceğini hesaplamaya başladı."

Bu yılki araştırma katılımcılarının neredeyse üçte biri, büyümeye ve piyasa talebine bağlı olarak küresel ayak izlerini yeniden gözden geçirdiklerini söylüyor. Yine aynı sayıda katılımcı, tedarik zinciri varlıklarını, talep profillerini de dikkate alarak, bölümlere ayırmaya ve yeniden şekillendirmeye başladıklarını belirtiyor. Katılımcıların yüzde 29'u, tedarik zincirini büyümeye destek olacak şekilde yeniden yapılandırmanın şirketlerinin tedarik zinciriyle ilgili en önemli stratejik önceliklerinden biri olduğunu söylüyor.

Tom Mayor bu konuda şunları söylüyor:
"Üreticilerle, tedarik zincirinin hangi

bölümlerine bizzat sahip olmaları gerektiği, hangilerinin ise kapasite kiralama veya dışarıdan hizmet olarak daha esnek bir şekilde yönetileceği konusunda çok sayıda görüşme gerçekleştiriyoruz. Daha hızlı ilerleyen teknolojiler söz konusu olduğunda üreticilerin teknoloji riskini bizzat üstlenmeyip, riski sektörün tamamına yayarak taşıma kapasitesi daha yüksek olan üçüncü taraflara bırakması daha mantıklı olabilir."

Tedarik zincirinde karşılaşılan en önemli zorluklar



Not: Katılımcılardan en önemli üç önceliği belirtmeleri istendi.
Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

Bir yandan yeni modeller geliştirilip test edilirken, bir yandan da birçok üretici tedarik zincirlerini büyümeye destek olacak şekilde yeniden yapılandırmada ciddi zorluklarla karşılaştıklarını belirtiyor. Üreticilerin tedarik zinciriyle ilgili en sık karşılaştıkları ilk iki sorun esnekliğin olmaması ve talepte veya ürün gamında görülen değişikliklere yeterince hızlı tepki verilememesi. Üçüncü sırada ise, yeni ürün piyasaya sürülürken tedarik zincirinin buna etkin bir şekilde destek olup olamayacağıyla ilgili kaygılar yer alıyor.

KPMG Hindistan Strateji ve Operasyon Birimi Başkanı ve Yönetim Danışmanlığı Şirket Ortağı S.V. Sukumar'a göre, "Üreticilerin veri ve analiz kabiliyetlerini, tedarik zinciri operasyonlarını incelemeye, anlamaya ve geliştirmeye yönlendirmesi gerekiyor. Yapılan analizlerin iyileştirilmesinin yanı sıra, tedarik zinciri boyunca işbirliğinin geliştirilmesi, görünürlüğü artırılması ve entegrasyonun güçlendirilmesi, üreticilerin bu zorlukları aşmasına yardımcı olabilir."

İlginç bir şekilde, tedarik zinciri için doğru vergi yapısını oluştururken zorluk yaşadıklarını belirten üreticilerin sayısı son derece sınırlı. KPMG Almanya Endüstriyel Üretim Vergilendirilmesi Küresel Başkanı Joerg Strater'e göre, "Sektörde ve dünya genelinde yaşanan değişimler dikkate alındığında, üreticilerin vergi konusuna her zamankinden daha fazla önem vermesi gerektiği açık. Çok taraflı vergi rejimlerindeki değişimler ve G8'de ve OECD'de vergi konusunun tekrar önemli bir gündem maddesi haline gelmesi, vergiyi yeniden ön plana çıkardı. Bu konuyu ihmal edenler sadece kendilerine zarar vermiş olur."

Tedarikçi yönetimi birçok üreticinin zorluk yaşadığı bir alan. Tedarikçi performansı ve kapasitesi konusunda birçoğunun kaygıları olmakla beraber, bu yılki araştırma verileri, üreticilerin pek azının ikinci sıradaki tedarikçilerinin süreçleriyle ilgili yeterli veriye sahip

olduğunu, dolayısıyla çoğunun tedarikçi performansı ve kapasitesiyle ilgili doğru kararlar verebilmek için gerekli bilgilere sahip olmadığını gösteriyor.

KPMG Rusya ve Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) Strateji ve Operasyonlar Başkanı Alexey Nazarov'a göre, "Hızlı gelişen ve öngörülmesi zor jeopolitik riskler, hem genel olarak iş ortamı hem de tedarik ağları üzerinde büyük bir etki yapabilir. Yakın zamanda yaşadığımız değişimler, üreticilerin tedarikçilerinin süreçleri hakkında daha fazla veriye sahip olmalarının ve tedarikçi ve müşteri tabanlarını çeşitlendirmelerinin ne kadar önemli olduğunu gösterdi. Bunlar yapılsa jeopolitik risklerin azaltılması ve büyüme için sürdürülebilir bir temel oluşturulması mümkün olabilir."

Bu yılki ankette ilk, ikinci ve diğer sıralardaki tedarikçilerin süreç verilerine sahip olduklarını söyleyen katılımcıların oranı altıda birin altındaydı. Katılımcıların yüzde 37'si sadece ilk sırada ve kısmi bir bilgiye sahip olduklarını, yüzde 5'i ise tedarikçileriyle ilgili hiçbir bilgiye sahip olmadıklarını belirtti.

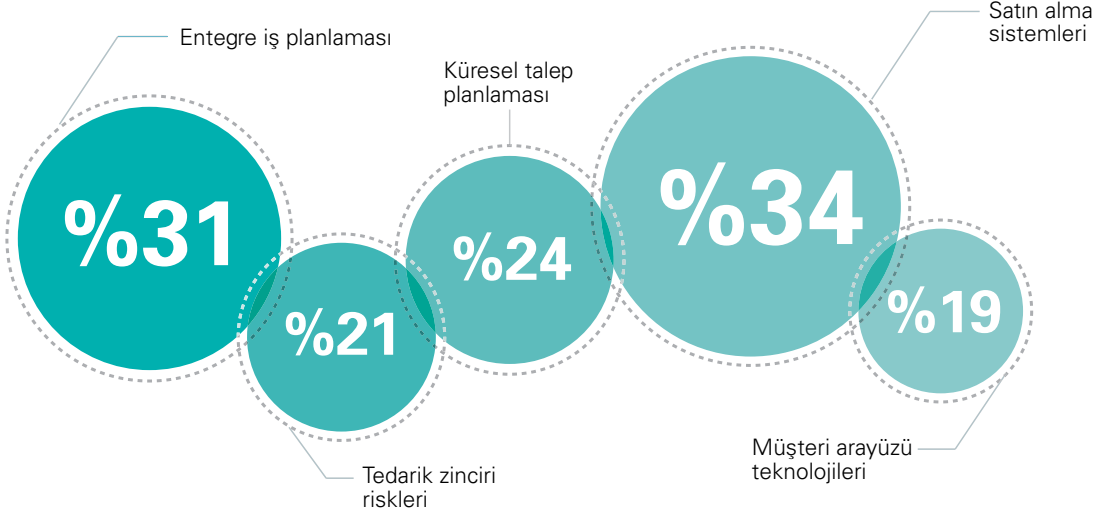
Daha da şaşırtıcı olansa, üreticilerin çoğunun tedarikçilerinin süreç verilerine sahip olmamasını önemli bir sorun olarak görmemesiydi. Tedarik zincirinde karşılaşılan en büyük zorluklar listesinde 'bilgi eksikliği ve maddi verilerin olmaması', tedarik zinciri süreç takibini sağlayacak teknoloji sistemlerinin yeterliliğiyle ilgili kaygılarla birlikte dokuzuncu sırada yer aldı.

Bu veriler, şirketlerin daha fazla görünürlük elde etmek için gerekli yatırımın getirisi konusunda kuşkulu oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bizim tecrübelerimize göre bir başka açıklama ise, şirketlerin görünürlük, karmaşıklık ve maliyet arasında doğru dengeyi tutturdıklarını ve bu sayede teknolojiye gereğinden fazla yatırım yapmaksızın kendi tedarik zinciri risklerini yönetmeyi başardıklarını düşünmeleri.

"Çok taraflı vergi rejimlerindeki değişimler ve G8'de ve OECD'de vergi konusunun tekrar önemli bir gündem maddesi haline gelmesi, vergiyi yeniden ön plana çıkardı. Bu konuyu ihmal edenler sadece kendilerine zarar vermiş olur."

Joerg Strater,
Endüstriyel Üretim
Vergilendirilmesi
Küresel Başkanı

Üreticiler tedarik zinciri teknoloji bütçesinin yüzde 20'sinden fazlası nerelere harcıyor?



Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

Şirketler tedarik zinciri teknolojisi için ayırdıkları bütçenin önemli bir kısmını maliyetleri düşürecek, daha iyi planlama yapmayı sağlayacak ve işbirliğini kolaylaştıracak teknolojilere harcıyor. Örneğin, katılımcıların üçte birinden fazlası mevcut satın alma sistemlerinin iyileştirilmesine ciddi oranda yatırım yapacaklarını ve yüzde 31'i tedarik zinciri teknolojisi bütçelerinin önemli bir kısmını Entegre İş Planlaması (EIP) sistemlerine harcayacaklarını belirtiyor.

Erich Gampenrieder'e göre, "Birçok şirket yeni satın alma sistemlerine ciddi yatırım yaptıklarını söylüyor ancak bu harcamanın önemli bir kısmı büyük ihtimalle sıfırdan kurumsal kaynak planlaması (KKP) sistemi kurmaya veya güncellemeye değil, tedarik zincirinin verimliliğini ve esnekliğini artırmayı hedefleyen 'ilave' teknolojilere gidiyor. Şirketlerin çoğu sağlam bir teknoloji altyapısına zaten sahip ama mevcut platformlarında esnekliği ve işbirliğini

artıracak küçük ayarlamalar yapmaları gerekiyor."

Katılımcıların yüzde 19'u tedarik zinciri teknolojisi bütçesinin önemli bir kısmını müşteri arayüzü teknolojilerine harcayacağını belirtiyor ancak yüzde 12'si tedarik zinciri müşteri arayüzü teknolojilerine yatırım yapma planlarının olmadığını söylüyor. Tom Mayor'a göre, "İnovasyon yaparak satışları artırmanın katılımcıların çoğu için önemli bir öncelik olduğunu dikkate aldığımızda, günümüzün sürekli internete bağlı tüketicilerinin müşteri deneyimini anlamaya, yorumlamaya ve geliştirmeye yönelik BT uygulamalarına fazla ilgi gösterilmemesi ilginç bir durum. "Ürünlerde inovasyon hızı artmaya devam ederken, bu mücadelede ayakta kalmanın anahtarı karşılanmamış ihtiyaçları rakiplerden daha hızlı bir şekilde fark edip daha iyi anlamak olacak."

Örnek olay

Müşteri odaklı bir tedarik zinciri oluşturmak

Tüketim malları sektöründe lider üreticilerden biri 'zamanında ve eksiksiz teslimat' performansını iyileştirmeye karar verdiğinde, yöneticiler talebi daha iyi karşılayabilmek için tedarik zinciri operasyonlarını güçlendirmeleri ve bütün iş ortaklarıyla daha hızlı bir şekilde gerçek kararlar verme kabiliyetini artırmaları gerektiğini fark ettiler.

KPMG ABD ile işbirliği yapan şirket, tedarik zincirinin baştan sona tamamını görebilmek için, şirketin finansal planlamasını, ikmal operasyonlarını, küresel ticaret ve risk bilgilerini bir araya getiren bir 'Tedarik Zinciri Kontrol Kulesi'nin merkezinde yer aldığı müşteri odaklı bir tedarik zinciri oluşturma işine girişti.

Bunu başarmak için tedarik zincirinin tamamında kayda değer değişiklik ve iyileştirmeler yapılması gerekiyordu. Daha müşteri odaklı bir tedarik zinciri

oluşturma hedefinde son derece kararlı olan şirket, raflardaki talep değişikliklerini üretim ve tedarik planlarına daha etkin bir şekilde yansıtacak uçtan uca planlama süreçleri oluşturmaktan, operasyonel ölçümlerini yeniden tanımlaya kadar gerekli bütün adımları atmaya başladı.

2014'te başlayan programın birinci aşaması, işlevsel tasarım, teknoloji mimarisi ve entegrasyonu, merkezi veri yönetimi ve kurumsal değişim yönetimi adı altında dört ayrı iş akışından ve hepsini birleştiren toplam program yönetimi adı altında beşinci bir iş akışından oluşuyordu.

KPMG ABD Operasyon Danışmanlığı Sorumlu Müdürü Rob Barrete süreci şöyle anlatıyor: "En çok önem verdiğimiz konulardan biri kurumsal değişim yönetimi idi. Bu kapsamda üst düzey yönetimin desteğinin alınması ve talep odaklı tedarik zincirlerinde en iyi uygulamalar ile tedarik zinciri

kontrol kulesi kavramları hakkında eğitim verilmesi hedeflendi. Daha müşteri odaklı bir tedarik zincirinin oluşturulması sadece teknoloji satın almakla veya bilgi paylaşmakla yapılabilecek bir iş değil. Bunun için tedarik zincirinin dönüştürülmesi ve müşteri ihtiyaçları ve beklentileriyle daha uyumlu bir şekilde ölçülmesi, yönetilmesi ve yürütülmesi gerekiyor. Aynı zamanda bilgi transferinin hızlanması ve şirketin hızlı, kanıta dayalı kararlar verme ve değerlendirme yapma kabiliyetinin güçlendirilmesi gerekiyor."

Tamamlanması birkaç yılı bulacak olan proje sonlandığında üretici, 'zamanında ve eksiksiz teslimat' performansının yüzde 10 oranında iyileşeceğini, fazla ve eski envanterin (yılıda 75 milyon tutarında) azalacağını ve işletme maliyetlerinin yüzde 35 oranında düşeceğini tahmin ediyor.

Yeni Ekipmandan Sorumlu Başkan Yardımcısının kurumsal perspektifi

KONE: Küresel işbirliği

Ürün güvenliği ve güvenilirliğinden taviz vermeniz mümkün değilse, tedarik zincirinden beklentileriniz de haliyle yüksek oluyor. Finlandiyalı asansör ve yürüyen merdiven üreticisi KONE'nin Yeni Ekipmandan Sorumlu Başkan Yardımcısı Heikki Leppänen, "Bizde güvenilirlik ve dayanıklılık şart" diyor. "Cep telefonunuz iki yıl dayansa yeter, sonra atıp yenisini alabilirsiniz. Ama asansör söz konusu olduğunda bunu yapamazsınız."

KONE, şirkete ham madde ile üretim bileşenleri ve modülleri tedarik eden, ulaştırma hizmeti sağlayan ve ürünlerinin kurulumunu yapan yüzlerce tedarikçiden oluşan

bir değer zincirinin merkezinde yer alıyor. Gelişmekte olan ekonomilerde, özellikle de Asya'da ve Orta Doğu'da talebin artması şirketin küresel tedarik zinciri üzerinde baskı oluşturarak kalite ile hız arasında hassas bir dengenin kurulmasını gerektirmiş. Leppänen, "Güvenlik bizim olmazsa olmazımız" diyor ve ekliyor: "Bu yüzden bazen, normalde hızlı işleyen süreçleri — gerekli testleri yapmak için— yavaşlatmamız gerekiyor. Her gün, her alanda eksiksiz ve hatasız bir şekilde yol almaya çalışıyoruz."

Leppänen'e göre KONE, "tedarik ağlarını sürekli iyileştirmeye çalışıyor. Bunun başarmanın tek yolu ise işbirliği yapmak ve sıkı çalışmak."

KONE bu amaçla birinci, ikinci ve üçüncü sıra tedarikçileri ile işbirliği yaparak tedarik zincirini iyileştirmeye çalışıyor. Bazı durumlarda şirket, tedarikçileri ile ortak araştırma ve geliştirme projeleri başlatıyor.

Leppänen, KONE'nin tedarik zinciri lojistikinde bilgi teknolojilerinin oynadığı role de dikkate çekiyor. Bu teknolojiler sayesinde şirket küresel tedarik zincirini kapasitedeki, maliyet seviyelerindeki veya döviz kurlarındaki değişiklikleri yansıtacak şekilde ayarlayabiliyor. Sürekli iyileştirme yapmak çok önemli. Leppänen'in ifadesiyle, "Bu küresel bir çözüm ve her an gelişmeye devam ediyor."

KPMG Küresel Endüstriyel Üretim ülke perspektifleri



Charles Krieck
Denetim
Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
KPMG Brezilya

Brezilya

Brezilya'nın zor bir dönemden geçtiği doğru ancak ülke henüz pes etmiş değil. Geçtiğimiz yılın Brezilya ekonomisi açısından zor olmadığını kimse iddia edemez. Yolsuzluk skandalları, Dünya Kupası ve Olimpiyatlara hazırlıkta bütçenin kontrolünün kaybedilmesi ve ekonomi yönetiminin genel olarak başarısız olması gibi gelişmelerin hepsi 2014'ün sonunda üst üste gelerek ciddi bir belirsizlik yarattı ve hem tüketici hem de üretici güveni yara aldı.

Bu durumun ise önemli sonuçları oldu. Geçen yılın başında toplam sanayi üretiminin yaklaşık beşte birini gerçekleştiren otomotiv sektöründe üretim, yüzde 20 ila 30 oranında düştü. Otomotiv yan sanayisi ve yedek parça üreticileri de bunun sonucunda üretimlerini büyük oranda kısmak zorunda kaldı. Benzer bir gelişme, Brezilya'daki üretim sektörü ile yakından ilişkili olan Petrol-Doğal gaz ve İnşaat sektörlerinde de yaşandı.

Brezilyalılar arasında genel kanı, 2015'te herkesin bu badireyi atlarmaya odaklanacağı, 2016'da ise büyümenin tekrar başlayacağı yönünde. Brezilya ekonomisinin temelleri hala sağlam. Bu karmaşa dönemini 'satın alma fırsatı' olarak değerlendirenlerin, Brezilya ekonomisi tekrar büyümeye başladığında çok avantajlı bir konumda olacakları söylenebilir.



David Frey
Strateji ve
Operasyonlar
Başkanı,
KPMG Çin

Çin

Çin piyasası her zaman olduğu gibi hızlı bir şekilde değişmeye devam ediyor. Çin'de büyümenin ve yatırımların azalması ülkenin 'yeni normal'i haline gelmeye başladıkça, Çin'deki üreticiler büyüme hedeflerine ulaşmak için inovasyon ve genişleme seçeneklerini değerlendirmeye yöneldi.

Çin hükümeti ekonomik büyümeyi hızlandırmak amacıyla girişimciliği ve inovasyonu teşvik edici önemli adımlar atmaya başladı. Örneğin, bu kapsamda hayata geçirilen "Girişimciliğin ve İnovasyonun Tabana Yayılması" kampanyasının, zaten hızlı bir şekilde gelişmekte olan KOBİ'ler arasında inovasyonu artırması bekleniyor. Çin'de faaliyet gösteren şirketlerin, KOBİ'lerin geliştirdiği inovasyonları takip etmek için şirket içinde özel birimler kurarak rekabet avantajı elde etmeleri mümkün.

Çin'deki üreticiler ayrıca büyümek için yurt dışına da yönelmeye başladı, bu da üretim sektöründeki değişimin hızlanmasına neden oldu. Çin'li üreticilerin yakın dönemdeki faaliyetlerine bakıldığında, yurt dışındaki satın alma stratejilerinin kısa vadede yeni pazarlara hakim olmaktan ziyade, yeni teknolojileri, uzmanlığı ve süreçleri öğrenip bunları şirkete entegre ederek orta ve uzun vadede iç piyasadaki rekabet gücünü korumaya yönelik olduğu söylenebilir.

Çin'deki üreticiler son tahlilde büyümek ve rekabet güçlerini geliştirmek için yeni fırsat arayışı içinde. Çin'deki değişimin büyüklüğü ve hızı dikkate alındığında, üreticileri 'taklitçi' olmaktan 'yaratıcı' olmaya götürecek inovasyonların yapılmaya başlanacağını düşünüyoruz.



Harald von Heynitz
Endüstriyel Üretim
Başkanı,
KPMG Almanya

Almanya

Almanya'da ve Avrupa'daki diğer ihracat odaklı ekonomilerde üreticilerin büyüme ve maliyetleri düşürme konularına odaklanmış olması şaşırtıcı değil. Euro bölgesindeki sorunlar bir yandan Avrupalı üreticileri (başta yerel para biriminin ABD dolarına bağlı olduğu pazarlar olmak üzere) diğer bölgelere daha fazla odaklanmaya zorlarken, bir yandan da yeni pazarlarda rekabetin artması, üreticileri hem üretim süreçlerindeki hem de idari yapılarındaki maliyetleri azaltmaya yönlendirdi.

Üretim tesisleri, tedarikçiler ve müşteriler arasında gerçek zamanlı veri paylaşımının olduğu ve bunun sonucunda verimlilik, üretkenlik ve inovasyon alanlarında ilerlemelerin kaydedildiği 'Sanayi 4.0' kavramı Avrupalı üreticiler tarafından sıkça dile getiriyor. Ancak geleneksel üretim tekniklerinin günümüzün hızlı gelişen teknolojik yenilikleri ile bağdaştırılması kolay olmayacak. Yeni iş modellerinin ve yeni süreçlerin oluşturulması ve yeni ortaklıkların kurulması gerekecek.

Otomotiv sektörünün Alman ekonomisindeki ağırlığı dikkate alındığında, orijinal ekipman üreticilerinin (OEM) öncelikleri ve benimsedikleri modeller ekonominin geri kalanı için de belirleyici olacak. Tedarik zincirinde maliyetlerin düşürülmesi ve yeni büyüme hedeflerinin konması, daha çok OEM'lerin talebi üzerine gerçekleşiyor. Tabi yeniliğe harcanacak bütçe de OEM'lerden geliyor.



S.V. Sukumar
Strateji ve
Operasyonlar
Başkanı,
Danışmanlık
Hizmetleri,
KPMG Hindistan

Hindistan

Hindistan'daki üreticilerin inovasyona bu kadar çok önem vermesi anlaşılabilir bir durum. İç piyasadaki rekabet sertleştikçe ve fiyat baskısı arttıkça, Hindistan'daki birçok üretici kar marjlarını korumak ve ürünlerini istedikleri fiyattan satabilmek için inovasyonun şart olduğunu fark etti. Bu da Hindistan'daki üreticilerin, yüksek teknolojlili ve gelişmiş üretim teknolojilerini hızlı bir şekilde kullanmaya başlaması sonucunu doğurdu.

Ancak, hem Hindistan'da hem de diğer ülkelerde üreticiler, özellikle de tedarik zinciri yönetiminde veri toplama ve analizinin getireceği avantajlardan yeterince faydalanmıyor. Müşteri arayüzündeki veri toplama ve veri analizi deneyimlerini ve kabiliyetlerini kullanarak tedarik zinciri operasyonlarını güçlendirmeyi başaran üreticilerin yarışı önde tamamlayacağını düşünüyoruz.

Hindistan değişiyor. Yeni tüketici baskıları, piyasa reformları, yeni rakipler ve inovasyon sonucunda Hindistan ekonomisi, 'düşük maliyetli üretim' yapılan bir pazardan 'yüksek katma değerli' ve 'yüksek kaliteli' üretim yapılan bir pazara doğru evriliyor. Bu durumun Hindistan'daki üretim ekosistemi açısından önemli getirileri olacağı kesin. Ancak üreticilerin, dünyanın en hızlı büyüyen pazarlarından birinde olduklarını unutmamaları ve rekabet güçlerini korumak için maliyetlerini düşük tutmaya dikkat etmeleri gerekiyor.



Takahiro Irie
Şirket Ortağı,
Yönetim
Danışmanlığı,
KPMG Japonya

Japonya

Nüfusun azalması ve yaşlanması, küresel ölçekli üretimin yaygınlaşması, sanayi üretiminin dijitalleşme üzerinden yeniden yapılandırılması, dış pazarlara açılma ve enerji ve çevre konularının önem kazanması gibi trendler, Japonya'daki üretim sektöründe önemli değişimlerin yaşanmasına neden oldu.

Bu gelişmeler dikkate alındığında, Japon üreticilerin orta ve uzun vadede atması gereken üç önemli adım olduğunu düşünüyoruz:

- Güncel gelişmelere tepki vermek:** Kurumlar vergisi oranının düşürülmesi, yendeki aşırı değerlenmenin durdurulması, Ekonomik İşbirliği Anlaşmaları'nın (EIA) teşvik edilmesi, artan enerji maliyetlerine karşı daha organize adımlar atılması, çevre konusundaki düzenlemelere tepki verilmesi ve çalışma mevzuatının kolaylaştırılması gibi faaliyetlerle güncel meseleleri ilgilendiren konularda (işgücü azlığı sorununun çözülmesi, çalışan nüfus oranının artırılması ve emeklilerin ekonomiye katkıları gibi konularda kısa vadeli çözüm beklemek gerçekçi olmasa da) daha fazla adım atılacağını düşünüyoruz. Ücret artışlarının ve ticari ilişkilerde (fiyatlarda) değişimlerin yaşanacağı yeni ve olumlu bir ekonomik döngünün başlayacağını düşünüyoruz.
- Geleceğe yönelik yeni inisiyatifler başlatmak:** Yeniden yapılandırma ve yeni işbirliklerinin kurulması için, işletmelerde yeniden yapılandırmanın hızlandırılması, işbirliği alanları tespit edilerek ortak geliştirme fırsatlarının değerlendirilmesi, küresel kriterlerin belirlenmesi ve yurtdışındaki merkezler de dahil olmak üzere tedarik zincirlerinin güçlendirilmesi gerekecek. 'Yeni nesil' arabalar, hava araçları, uzay araçları, robotlar, (özel çelik, özellikli kimyasal ürünler, karbon fiber ve selüloz nano-fiber gibi) gelişmiş malzemeler, biyolojik onarım, tıp cihazları ve biyomedikal ürünleri gibi alanlarda yeni pazarlar ortaya çıkacak. Ar-Ge'ye daha fazla destek verilmesi ve açık inovasyonun yaygınlaşmasının yanı sıra, Kurumlara Özel Saha Testi Sistemi ve Mevzuattaki Gri Alanların Ortadan Kaldırılması Sistemi gibi reformlar önemli bir rol oynayacak. Yurt dışı iş ortamındaki genel iyileşme, yeni liderlerin ortaya çıkmasını, ihracat altyapısının güçlendirilmesini ve Asya'daki üretim yapılarında görülen değişimlere ayak uydurulmasını kolaylaştıracak.
- Dijitalleşme dönüşümüne ayak uydurmak:** Japon üreticilerin Nesnelerin İnterneti ve Sanayi 4.0 gibi teknolojik yenilikler ve beklenen "robot devriminin" yaklaşması gibi gelişmeler karşısında ne gibi bir tepki vereceklerini belirlemek için geleceği iyi analiz etmeleri gerekiyor.

KPMG Küresel Endüstriyel Üretim ülke perspektifleri



Alexey Nazarov
Strateji ve
Operasyonlar
Başkanı,
KPMG Rusya
ve BDT

Rusya

Rusya'nın geçtiğimiz birkaç yıldaki deneyimlerinin de açıkça gösterdiği üzere, jeopolitik riskler ve belirsizlikler büyüme ve kârlılık üzerinde önemli bir etki yapabilir. Pazar paylarının ve kârlılığın düşmesi ve bazı önemli proje ve inisiyatiflerin süresiz olarak ertelenmesi sonucunu doğuran ve halen devam etmekte olan yaptırımlar ve karşı yaptırımlar döngüsü, Rusya'daki birçok sektör açısından bir 'siyah kuğu' olgusu olarak değerlendiriliyor.

Bununla beraber, kısmen hükümet politikalarının bazı alanlarda tutarlı bir şekilde devam etmesine, kısmen de iş dünyasının çabalarına bağlı olarak, bazı sektörlerin piyasadaki bu dalgalanmayı diğerlerinden daha iyi karşıladığını gösteren göstergeler de mevcut. Rublenin değer kaybetmesi, Rus üreticilerin yabancı rakipleri karşısında geçici bir maliyet avantajı yakalamasını da sağladı.

Asya'ya açılmayı teşvik eden hükümet politikalarının ve yerelleştirme programlarının, üretimin yerleşmesini ve pazarların çeşitlenmesini artıracak yeni bir paradigma değişimini başlatması umut ediliyor. Bu durum, rubledeki değer kaybı ve hükümetin destek politikaları ile birlikte düşünüldüğünde, Rusya'da katma değerli üretime olan ilgiyi artırabilir.



Stephen Cooper
Şirket Ortağı,
Endüstriyel Üretim
ve Otomotiv
Sektörleri Başkanı,
KPMG İngiltere

İngiltere

İngiltere'de üreticiler büyümeyi devam ettirebilmek için inovasyonun şart olduğunun farkında. Ancak üreticiler bunun için kullanabilecekleri sürenin gittikçe kısaldığının da farkında: Günümüzün teknoloji odaklı iş ortamında rekabet gücünü koruyabilmek için ürün konseptinin oluşturulması ile piyasaya sürme arasında geçen zamanın büyük oranda kısaltılması gerekiyor.

Sanayi üretiminde inovasyon dendiğinde ilk akla gelen ülkelerden biri hep İngiltere oldu ve bu durumun devam ettiğini gösteren göstergeler halen mevcut: Düşük vergi oranları, istikrarlı bir piyasa ortamı ve grafen gibi yeni teknolojilere yapılan yatırımların artması, İngiliz üreticilerin rekabet avantajlarını korumalarına yardımcı oluyor.

Bununla beraber, tedarik zinciri ve iş modeli de dahil olmak üzere gerekli alanlarda inovasyon ve üretim yapmak için ihtiyaç duyulan yetenekli işgücüne ulaşmanın zorlaşması, İngiliz üreticilerin başarılı bir şekilde değişmesini, büyümesini ve yeni teknolojileri kullanmasını sınırlandırabilir. Çıraklık faaliyetini teşvik etmeyi amaçlayan çabaların artması olumlu bir gelişme olsa da, gençlerin mühendislik alanını tercih etmesini sağlamak için yapılması gereken daha çok şey var. Gençlerin üretim sektöründe tutulması gittikçe zorlaşırken, yarının üretim modellerinin oluşturulması için daha fazla sayıda yetenekli ve yaratıcı çalışanın işe alınması gerekiyor.

İngiltere ekonomisi ilginç bir dönemden geçiyor ve üretim sektörü hızla değişiyor. Örneğin 'internet bağlantılı araç' üretimi, İngiliz otomotiv sektörüne yeni teknoloji geliştirme ve ticarileştirme konusunda çok büyük fırsatlar sunmakla kalmıyor, İngiltere'deki üretim sektörünün tamamının yetenekli işgücü, yeni teknoloji ve yeni yatırım çekmesini kolaylaştırıyor.



Brian Heckler
Şirket Ortağı,
Endüstriyel Üretim
Danışmanlığı
Lideri,
KPMG ABD

Amerika Birleşik Devletleri

ABD doları değer kazanmaya devam ettikçe, Amerikalı üreticilerin birçoğu küresel pazarlarda rekabet güçlerini koruyabilmek için maliyetlerini düşürme konusuna odaklanmaya başladı. Bunun sonucunda, özellikle de tedarik ve operasyon planlaması alanında verimliliği artırma çabalarının çoğaldığına şahit olduk.

Varlıkların ve tedarikçilerin ABD içine veya yakınına taşınmasında görülen artış, bu çabaların ürünü olarak ortaya çıktı. Bu da tedarik zinciri esnekliğini ve görünürlüğü artırma ve riskleri azaltma konusuna olan ilginin yeniden canlanmasına neden oldu.

ABD pazarındaki en önemli uzun vadeli trend ise, ürünlerin teknoloji ile gittikçe daha fazla bütünleşmesi. Bunun etkileri ürün tasarımı, lansmanına, satıştan müşteri hizmetlerine bütün alanlarda hissedilebiliyor.

İş modelleri de hızla değişiyor. Örneğin, önceden 'akılsız' kabul edilen araba, buzdolabı gibi ürünlerin internet üzerinden takip edilmesi, performansının izlenmesi, sorunlarının tespiti ve kablosuz olarak güncellenebilmesi, hem garanti koşullarını hem satış sonrası hizmet modellerini hem de bakım sözleşmelerini derinden etkileyecek nitelikte.

ABD'deki üreticiler, inovasyonu teşvik eden güçlü bir ekosisteme sahip olmanın avantajlarından faydalıyor. ABD'li üreticilerin karşılaştığı en büyük zorluk inovasyon yapmak değil, bu inovasyonların değerini ve etkisini önceden tahmin edebilmek olacak.



KPMG Küresel Endüstriyel Üretim sektör perspektifleri



Doug Gates

Havacılık, Uzay ve
Savunma Sanayisi
Küresel Başkanı

Havacılık, Uzay ve Savunma

ABD ve Avrupa'daki olgun savunma pazarlarında durgunluk devam ederken, savunma şirketleri ve tedarikçileri yeni ve gelişmekte olan pazarlarda büyüme konusundaki vaatlerini yerine getirme baskısı altında.

Ancak büyümüş olmak için büyümenin iyi bir strateji olduğu söylenemez. Savunma sanayisi şirketlerinin öncelikle en iyi büyüme fırsatlarının nerede olduğunu tespit etmeleri, sonra da bu hedeflere ulaşmak için doğru portföye sahip olduklarından emin olmaları gerekiyor. Sonuç olarak, başta ABD olmak üzere sektörde konsolidasyonun devam edeceğini, şirketlerin asli olmayan veya yeterince kârlı olmayan birimlerini elden çıkaracaklarını düşünüyoruz.

Savunma sanayisi şirketleri önümüzdeki yıl, gelecekteki büyüme fırsatlarından en iyi şekilde istifade edebilmek için, ürün ve iş portföylerini optimum büyüklüğe getirmeye odaklanacak.

Ticari havacılık sektöründe faaliyet gösteren Boeing ve Airbus gibi şirketlerin ise sipariş defterleri hala dolu ve ürün teslimi için bekleme süreleri hala uzun. Sektör yine de başta tamamen kompozit gövde üretmek ve kullanılan parça ve bileşenlerin verimliliğini artırmak olmak üzere farklı alanlarda inovasyona devam ediyor.



Dieter Becker

Otomotiv Sektörü
Küresel Başkanı

Otomotiv

Değişim rüzgarları otomotiv sektöründe de hissedilirken, gittikçe daha sofistike olan tüketiciler her şeyin daha fazlasını talep ediyor. Mevzuatın sıkılaşması ise mekanik aksamın optimizasyonunu, rasyonelleştirilmesini ve standardizasyonunu zorunlu kılıyor.

Bu yüzden otomotiv sektörünün, geleneksel ürün ve teknoloji odaklı yaklaşımın hakim olduğu bir geçmiş ile, tamamen farklı bir ulaşım kültürü yaratan, teknolojiyi kullanma konusunda rahat ve yaşam tarzı odaklı tüketicilerin olduğu bir gelecek arasında dengeyi tutturması gerekiyor.

Otomotiv sektöründeki geleneksel oyuncuların liderliklerini devam ettirmek istiyorlarsa internet bağlantısı çözümleri ve sürücüsüz araç gibi alanlarda çıkış açıcı inovasyonlar yapmaları gerekiyor. Bağlanabilirliğin getirdiği faydalardan tam anlamıyla yararlanabilmek için, verinin gücünü kullanarak müşterilerinin zihninden geçenleri anlamaları, müşteri davranışlarının arkasında yatan nedenleri keşfetmeleri ve benzer şekilde düşünen küçük gruplardan oluşan hedef kitlelerine yönelik iş modelleri geliştirmeleri gerekiyor.



Ken Seel

Holding Hizmetleri
Küresel Başkanı

Holdingler

Günümüzün hızla değişen ve dengeleri altüst olan iş ortamında, holdingler 'herkese her istediğini sunmaya' devam ederek ayakta kalamaz. Rekabetçi piyasa ortamında başarılı olmak ve yatırımları için en yüksek getiriye elde etmek istiyorlarsa, holdinglerin portföyleri için bir odak noktası belirlemeleri gerekir.

Bunun içinse hangi alanlarda rekabet avantajına sahip olduklarını ve hangi alanlarda rekabet etmek istediklerini dikkatli bir şekilde belirlemeleri gerekir. Büyük dönüşüm öncesi bu dönemde holdinglerin belli alanlara odaklanmaları şart.

Ar-Ge yatırımlarının büyüme fırsatlarının daha iyi olduğu alanlara yönlendirilmesi, üst yönetimin asli işlere daha fazla vakit ayırabilmesi ve işi daha da geliştirmek için gerekli sermaye kaynaklarının yaratılması bu sayede mümkün olabilir.



Mark Barnes
Hızlı Büyüyen
Pazarlar Küresel
Başkanı

Hızlı Büyüyen Pazarlar

Bu yılki araştırmaya katılan üreticilerin çoğu, büyüme fırsatları için -haklı olarak- Hızlı Büyüyen Pazarları gözlüyor olacaklar. Hızlı Büyüyen Pazarlara olan akışın arttığını şimdiden görebiliyoruz ve bu trendin önümüzdeki yıllarda daha da güçleneceğini düşünüyoruz.

Üreticiler özellikle de Afrika ve ASEAN (Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği) bölgelerine ilgi gösteriyor. Bu çok da şaşırtıcı değil. Afrika'da kıta genelinde istikrarın güçlenmesi, tüketici güveninin ve satın alma gücünün artması ve altyapının gelişmesiyle birlikte, özellikle üretim, sağlık ve enerji alanlarında Afrika'ya yönelik yatırımcı güveninin de arttığını görüyoruz.

ASEAN'da ise, ASEAN Ekonomik Topluluğu'nun kurulması bölgeye olan ilgiyi artırdı. Bu oluşumun topluluğun sahip olduğu geniş doğal kaynaklar ve pazarlar sayesinde büyümeye katkı yapması bekleniyor.

Ancak üreticiler yerelleşme, inovasyon ve tedarik zincirinin iyileştirilmesi amaçlarıyla yerel şirketlerle ortaklık kurdukça, kültür daha önemli bir rol oynamaya başlayacak. Hızlı Büyüyen Pazarlarda başarılı olmak isteyen üreticilerin, hedef pazarlarındaki yerel kültürü anlamının, benimsemenin ve bu kültüre uygun olarak iş yapmanın değerini küçümsememeleri gerekiyor.



Chris Stirling
İlaç Sektörü
Küresel Başkanı

İlaç Sektörü – Tıbbi Cihazlar

Inovasyon ilaç sektörü için diğer sektörlerden daha önemli çünkü bu alanın doğası gereği şirketler ömür uzatan veya yaşam kurtaran teknolojileri sürekli geliştirme beklentisiyle karşı karşıya.

İlaç sektörü şirketleri bir yandan da önemli bir yol ayrımında. Sağlık ekosisteminin tamamını etkileyen baskılar sonucu, geleneksel iş ve işletme modelleri gözde geçiriliyor ve hızla değişen ve küreselleşen piyasa ortamına ayak uydurabilmek için tasarlanmış stratejiler benimseniyor.

Bu yılki araştırma raporuna baktığımızda tıbbi cihaz ve teşhis cihazı üreticilerinin Ar-Ge'ye ciddi bir yatırım yaptıklarını ve inovasyon stratejilerini değiştirerek küçük inovasyonlar yerine çığır açıcı inovasyona odaklandıklarını görebiliyoruz. Bu seviyede bir yatırım ve çığır açıcı inovasyona bu kadar çok önem verilmesi, diğer sektörlerden gelen anket katılımcıları arasında görmediğimiz bir şey.

Sonuçlar tıbbi cihaz ve teşhis cihazı sektörünün tedarikçilerle olan işbirliğini ve entegrasyonu güçlendirerek ürünleri piyasaya sürme hızını artırmaya çalıştığını ve önümüzdeki yıllarda üretim sektörü genelinde inovasyon konusunda en ön sıralarda olacağını gösteriyor.



Eric Damotte
Küresel Metal
Sektörü Başkanı

Metal Sektörü

Kapasite fazlalığı ve demir cevheri fiyatlarının düşmesi sonucunda artan bir baskıyla karşı karşıya kalan metal üreticileri, çetin rekabet şartlarının hüküm süreceği yeni bir döneme girmek üzere. Herkes bir yandan yeni büyüme fırsatları ararken, bir yandan da maliyetleri düşürme çabalarını kararlı bir şekilde sürdürüyor.

Bu çetin rekabet ortamı metal sektörünün tamamını etkiliyor. Çin'de kar marjları üzerindeki baskılar ve kapasite fazlalığı şimdiden ihracatın rekor seviyelere ulaşmasını getirdi ve eninde sonunda iç piyasada ciddi bir konsolidasyon yaşanmasına neden olacak. Çin dışında ise rekabet koşullarını daha çok metal şirketlerinin müşteri taleplerini ne kadar iyi anladığı ve ne kadar iyi karşılayabildiği belirleyecek.

Üreticilerin en çok üzerine odaklandığı konular, piyasada yeni ortaya çıkan ihtiyaçların hızlı bir şekilde karşılanmasına ve gittikçe katılan çevre kurallarına uyulmasına imkan sağlayan yeni üretim teknolojilerinin kullanılması ve ultra hafif alaşımlar gibi yeni ürünlerin geliştirilmesi. Metal üreticileri bir yandan da hem işletme sermayesini azaltmak, hem de müşteri taleplerini daha esnek ve daha hızlı bir şekilde karşılayabilmek amacıyla tedarik zinciri operasyonlarını güçlendirmeye çalışıyor.

Yine de Çin dışında büyük satın almalar ve birleşmeler beklenmiyor. Büyüme ve inovasyon fırsatlarını değerlendirmek için diğer oyuncularla kurulan ortaklıkların sayısının artacağını ve hem tüketicilerle hem de tedarikçilerle daha fazla işbirliği yapılacağını düşünüyoruz.

Üreticiler açısından beş önemli sonuç

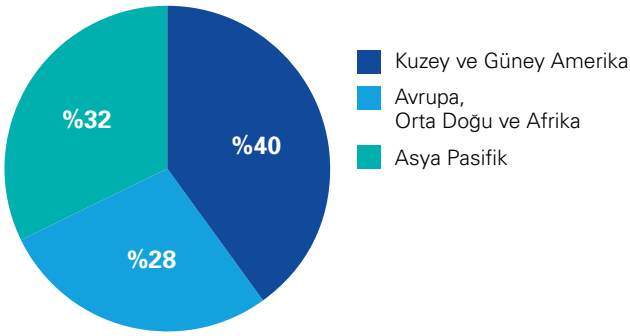
1	Üretim sektöründe büyük bir dönüşümün ilk evreleri yaşanıyor. Büyüme, yenilikçilik, maliyet yapıları ve tedarik zincirinin verimliliğini artırmak herkesin gündeminde üst sıralarda yer alıyor ancak 'yeni stratejileri' hayata geçiren şirket sayısı azınlıkta.
2	Ezber bozan inovasyon geliştiriciler ürün geliştirme, üretim süreçleri, otomasyon ve iş modellerinde devrim niteliğinde değişimler gerçekleştirirken, inovasyon hızı da artmaya devam edecek. Bu hızlı inovasyon sürecinin bir parçası olmayı başaramayan üreticiler, rekabet güçlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalacak.
3	Yeni ürünler, yeni iş modelleri ve ezber bozan yeni oyuncular, üreticileri daha hızlı, şeffaf ve talebe dayalı tedarik zincirleri ve entegre iş planlaması modelleri geliştirmeye zorluyor. Bununla beraber tedarik zinciri verilerinin şeffaflığı hala düşük ve işbirliği konusunda yapılabilecek daha çok şey var.
4	Üreticiler yeni fırsatlardan faydalanabilmek için Ar-Ge faaliyetlerine, yetenekli işgücünü kendilerine çekmeye, daha geniş ve kapsayıcı inovasyon modelleri oluşturmaya ve yüksek teknoloji şirketleriyle ortaklıklar kurmaya eskisinden daha fazla önem veriyor. İnovasyon yarışını kazanabilmek için üreticilerin teknolojiye ve yetenekli işgücüne yatırım yapmaya devam etmeleri gerekiyor.
5	Sektör büyük bir dönüşüme doğru giderken bu yarışın kazananları önlerinde birçok fırsat bulacak. Kısa vadede ise satış sonrası ürün ve hizmetlere daha fazla önem verilmesi, müşteri arayüzü teknolojisinin iyileştirilmesi ve kullanılan kanalların artırılması gibi mevcut fırsatlar kullanarak satışlar artırılabilir.

Çalışma hakkında

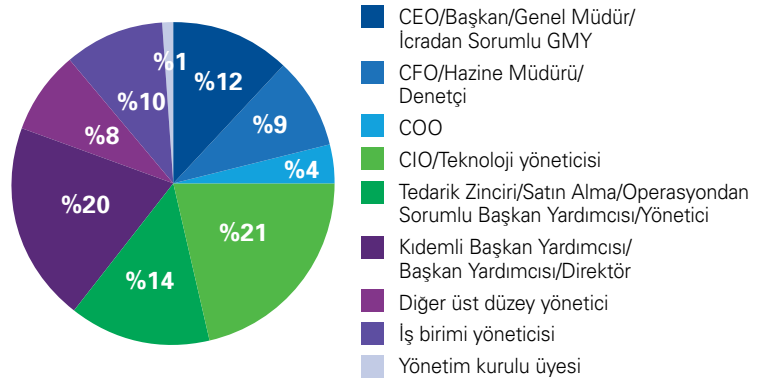
Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış 2015, KPMG adına Forbes tarafından 2015 yılının başlarında 386 üst düzey yöneticiyle gerçekleştirilen anket sonuçlarına dayanılarak hazırlandı. Ankete altı farklı sektörden yöneticiler katıldı: Havacılık-Uzay ve Savunma, Otomotiv, Holdingler, Tıbbi Cihazlar, Mühendislik, ve Sanayi Ürünleri ile Metal.

Katılımcıların yüzde 55'i icra kurulu seviyesindeki yöneticilerden oluşurken, üçte ikisi yıllık cirosu 5 milyar doların üzerindeki şirketleri temsilen ankete katıldı. Ankete Kuzey ve Güney Amerika'dan, Avrupa'dan ve Asya'dan yöneticiler katıldı.

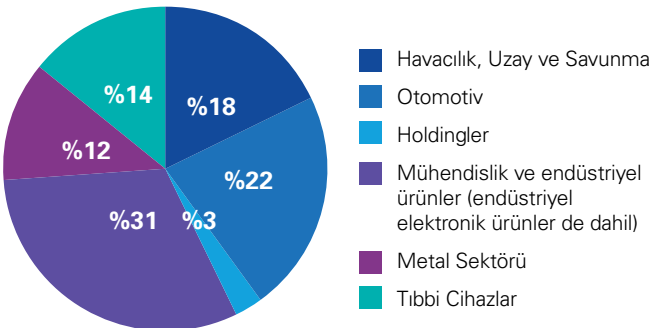
Halen nerede görev yapıyorsunuz?



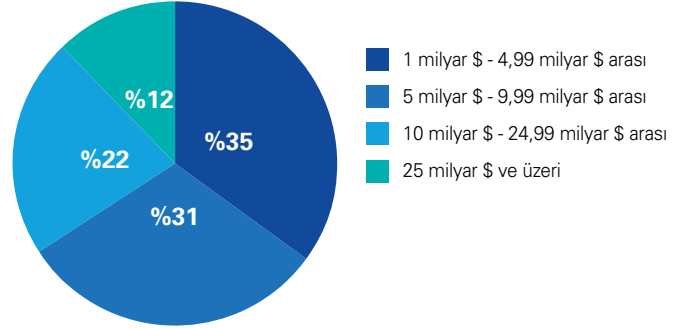
Şirketinizdeki konumunuzu aşağıdaki unvanlardan en iyi hangisi tanımlar?



Üretim sanayisi içinde hangi alt sektörde faaliyet gösteriyorsunuz?



Şirketinizin dünya genelindeki dolar cinsinden yıllık cirosu ne kadar?



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamı yüzde 100'e eşit olmayabilir.
Kaynak: Forbes araştırması, Ocak 2015.

KPMG Küresel Endüstriyel Üretim ekibi size nasıl yardımcı olabilir?

Dünya çapındaki KPMG üye firmalarında görev yapan Küresel Endüstriyel Üretim uzmanlarımız, üretim sektöründeki en büyük ve en başarılı şirketlerle çalışıyor.

Müşterilerin sektördeki faaliyetlerine farklı yaklaşımlar getirebilmek için, Küresel Endüstriyel Üretim grubu içinde KPMG'nin Denetim, Vergi ve Danışmanlık birimlerinden 670'i şirket ortağı olmak 9100 uzman görev yapıyor.

Sektör hakkındaki küresel bilgi birikimimiz ve sektörün en önemli etkinliklerine katılımımız sayesinde, Endüstriyel Üretim Sektörü için en iyi danışmanlığı sağlayacak donanımına sahip olduğumuzu düşünüyoruz.

Üye firmalarımızın müşterilerine sağladığımız hizmetler, aşağıdakiler de dahil olmak üzere Endüstriyel Üretim Sektörü'nün en önemli sorunlarını ve önceliklerini kapsıyor:

- İş modeli dönüşümü
- Hızlı büyüyen pazarlara yönelik stratejiler
- Pazara giriş ve yayılma
- Birleşme ve Satın Alma ve ticari işlem hizmetleri
- Kurumsal finansman ve değerlemeler
- Özel sermaye yatırımı



Büyüme gündemi

- Tedarik zinciri ve dağıtım çözümleri
- Satınalma dönüşümü
- Operasyonların verimliliğini artırmak
- Finansmanda dönüşüm
- Şirket içi iyileştirme ve kaynak temini danışmanlığı
- Ar-Ge yönetimi stratejileri



Maliyet ve rekabetçilik

- Kurumsal risk yönetimi
- BT danışmanlık çözümleri
- Yönetişim, raporlama ve hukuk hizmetleri
- Borç danışmanlığı ve menkul kıymetlendirme
- Küresel vergi ve transfer fiyatlama hizmetleri
- Sürdürülebilirlik ve çevre



Risk, kurumsal yönetim ve hukuki konular

KPMG'nin Endüstriyel Üretim ekipleri üye firmaların müşterilerine proaktif ve ileri görüşlü hizmetler sunarak, sektörün büyüme potansiyelinden yararlanmalarına ve sektördeki önemli sorunları ve zorlukları aşmalarına yardımcı olur.

İletişim

Hakan Ölekli

Endüstriyel Üretim Sektör Lideri

Denetim, Şirket Ortağı

T : + 90 216 681 90 00

E : holekli@kpmg.com

kpmg.com.tr



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2016 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

