



Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış

**Büyüme için rekabet:
Endüstriyel üretimde büyümede
nasıl lider olunur?**

KPMG

kpmg.com.tr



Yazarlar hakkında



Doug Gates

KPMG International Endüstriyel Üretim Sektörü Küresel Başkanı ve Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayisi Küresel Başkanı
Tel: + 1 404 222 3609
E-posta: dkgates@kpmg.com

Doug, hem danışmanlık hem de sektörel alanda 30 yılı aşkın bir deneyime sahip. Doug şu anda, çeşitli sanayi şirketlerinin büyük operasyonel gelişim projelerine liderlik ediyor. Doug aynı zamanda, KPMG ABD İnovasyon ve Mühendislik Hizmetleri Lideri. Doug, kariyeri boyunca sanayi alanındaki pek çok büyük müşteriye mühendislik, operasyon, dış kaynak kullanımı ve BT dönüşümü konularında danışmanlık yaptı. Doug, sektörel uzmanlığa sahip olduğu kariyeri boyunca, büyük bir havacılık, uzay ve savunma sanayisi şirketinin çeşitli Program Yönetimi ve BT pozisyonlarında da 20 yıldan fazla çalıştı.

“Üreticiler en küçük bir pazar payı için bile yoğun bir rekabete girecek ve bu süreçte kazananlar olduğu gibi kaybedenler de olacak.”



Tom Mayor

Başkan - KPMG ABD Strateji, Endüstriyel Üretim
Tel: + 216 875 8061
E-posta: tmayor@kpmg.com

Tom ağırlıklı olarak, tedarik ve üretim stratejileri, operasyonel verimlilik, satın alma ve tedarik tabanı yönetimi konularında endüstriyel üretim şirketlerine yardımcı oluyor. 25 yılı aşkın bir tecrübeye sahip Tom'un müşterileri arasında, havacılık ve uzay, endüstriyel ürünler, inşaat ürünleri ve otomotiv başta olmak üzere pek çok sanayi dalından çeşitli şirketler yer alıyor. Tom, önde gelen iş ve sanayi konferanslarında sık sık üretim stratejileri hakkında konuşmalar yapıyor.

“Üreticiler, müşterileri için nasıl yeni değerler yaratabileceklerini ve bu değerleri onlara en hızlı nasıl sunabileceklerini düşünmeye başlamak zorunda.”



Erich L. Gampenrieder

KPMG International Operasyon Danışmanlığı Küresel Başkanı ve Operasyonel Mükemmellik Merkezi Küresel Başkanı
Tel: + 49 89 9282 1700
E-posta: egampenrieder@kpmg.com

Erich, KPMG Küresel Operasyon Danışmanlığı ile Küresel Operasyonlar Mükemmellik Merkezi'nin başkanlığını yürütüyor. Yaklaşık 20 yıllık deneyimi boyunca sanayi, yüksek teknoloji, kimya, sağlık hizmetleri ve tüketici ürünleri alanlarında faaliyet gösteren pek çok Fortune 500 şirketinin yüksek profilli uluslararası programlarından sorumlu oldu. Erich KPMG'ye katılmadan önce Almanya'da dört büyük denetim ve danışmanlık firmasından birinin Operasyon Danışmanlığı bölümünün başkanı ve Accenture'ın küresel Operasyonlar ve Tedarik Zinciri şirket ortağıydı. Erich, Alman Ordusu'nda 12 yıl süreyle Elektronik Harp Görevlisi olarak çalıştıktan sonra danışmanlık sektörüne girdi.

“Tedarik zincirinin başarısızlık riskini azaltmanın en iyi yolu, daha fazla görünürlük elde edebilmek ve bu görünürlüğü uçtan uca tedarik zincirine kadar fonksiyonlar arası bir derinlikle yönetebilmek.”

İçindekiler

Kazananlar da kaybedenler de olacak	02
Yeni coğrafyalar gündeme geliyor	08
Yeni ürün ve hizmetlere yatırım yapmak	13
Büyüme için tedarik zincirinden faydalanmak	19
Büyüme hakkında iki önemli soru	28
Başlıca sonuçlar	30
Araştırma hakkında	31

Metodoloji

Bu rapor, KPMG adına Forbes Insights tarafından 2016 yılı başlarında yürütülen ve 360 yöneticinin katıldığı ankete dayanarak hazırlanmıştır. Ankete, Güney ve Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya bölgelerinden, altı büyük sanayi kolundan (Havacılık, Uzay ve Savunma, Otomotiv, Holdingler, Tıbbi Cihazlar, Mühendislik ve Sanayi Ürünleri ve Metaller) hemen hemen eşit oranda yönetici katıldı.

KPMG International, araştırma verilerini desteklemek amacıyla dünyanın önde gelen üretim şirketlerinin yöneticileriyle bir dizi görüşme de yaptı. Bu yöneticilerin deneyimleri ile KPMG profesyonellerinin ve sektör liderlerinin görüşleri, günümüz üreticileri için son derece faydalı bir içerik sunuyor.

BÖLÜM

01

Kazananlar da kaybedenler de olacak

Üreticiler büyümeye oldukça önem veriyor ve pek çoğu yeni fırsatları araştırma konusunda agresif olacaklarını düşünüyor. Pek çok pazarda sınırlı büyüme beklentisi hakim olsa da, üreticilerin, “pastadan daha fazla pay alabilmek” için yeni teknolojilere yatırım yapmaları veya rakiplerinin pazar payını çalabilmek için acımasız bir rekabete girmeleri gerekecek. Kesin olan tek şey ise bu oyunda hem kazananların hem de kaybedenlerin olacağı.

Büyümeye

odaklanma

Her şirket kârlı bir şekilde büyümek ister. Ancak elimizdeki verilere göre, günümüzde üreticiler büyüme konusunda her zamankinden daha da istekli.

Veriler oldukça ikna edici. Katılımcıların yüzde 62’si büyümenin geçmişte kendileri için yüksek veya çok yüksek bir öncelik olduğunu belirtirken, yüzde 74’ü bunun önümüzdeki 2 yıl boyunca yüksek bir öncelik olacağını, yüzde 31’i

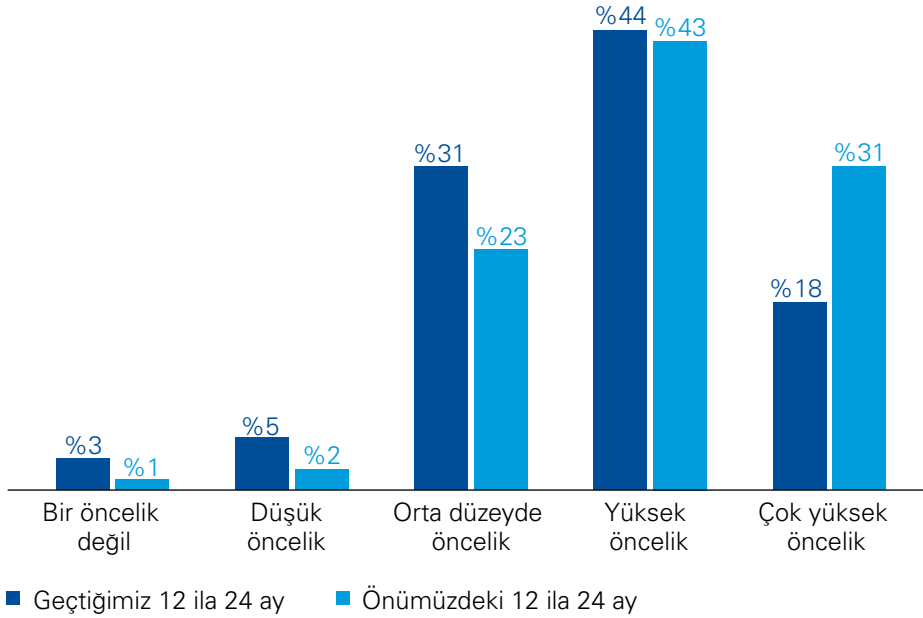
ise önümüzdeki 12 ila 24 ay boyunca çok yüksek bir öncelik olacağını söyledi.

Üretim sektöründeki yöneticiler de büyüme için mücadele etmek zorunda olduklarının farkında görünüyor. Çoğu, büyüme hedeflerine ulaşma konusunda agresif bir tutum sergilemeyi planlıyor. Araştırmamıza katılanların yarısından fazlası büyüme stratejilerini “agresif”, altıda biri ise “çok agresif” olarak nitelendirdi.

Araştırma sonuçlarından çıkan genel trende göre, agresif büyüme stratejileri en fazla Asyalı katılımcılar arasında yaygın. Özellikle Japon katılımcılar “çok agresif” bir büyüme yaklaşımına

Büyüme giderek daha da öncelikli haline geliyor

Büyüme fırsatlarından faydalanmaya verdiğiniz önceliği lütfen derecelendirin (geçtiğimiz 12 ila 24 ay ile önümüzdeki 12 ila 24 ay için).



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.
Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

sahipler. Japon katılımcıların yüzde 41'i büyüme konusunda "çok agresif" bir strateji uygulayacaklarını söylerken bu oran ABD'li katılımcılarda yüzde 11, Alman katılımcılarda ise sadece yüzde 8 ile sınırlı kaldı. Çinli katılımcıların dörtte birinden fazlası da çok agresif bir büyüme stratejisi izleyeceklerini belirtti.

Endüstriyel Üretim Sektörü Küresel Başkanı ve Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayisi Küresel Başkanı Doug Gates, "Asya'dan gelen rekabetin yavaşlayacağını veya azalacağını düşünenler büyük bir hayal kırıklığına uğrayacak" diyerek ekliyor: "Asyalı üreticiler yeni pazar payları kazanma ve büyümelerini hızlandırma çabalarını artırmayı planlıyor, bu da gelecekte bizi daha da yoğun bir rekabetin beklediği anlamına geliyor."

İzlenen yöntemler

Araştırmamızın sonuçlarına göre, üreticiler, gelecekte büyüebilmek için mevcut işleri üzerinde önemli ve hatta çoğu zaman köklü değişiklikler yapmayı planlıyor. Üreticilerin yüzde 80'inden fazlası, sundukları ürün ve/veya hizmet yelpazesini önümüzdeki 2 yıl içerisinde değiştirmeyi planladığını söyledi. Katılımcıların yüzde 92'si, büyümek amacıyla yeni coğrafi pazarlara girmeyi planladıklarını belirtti.

Ayrıca, katılımcıların yüzde 80'i büyümek amacıyla yeni sektörlere girmeyi planladıklarını da belirtti. KPMG ABD Strateji Başkanı Tom Mayor, "Üreticilerin, yeni sektörlere girmelerine yardımcı olacak yeni işletmelere, modellere ve teknolojilere önemli yatırımlar yaptığını görüyoruz" diyerek ekliyor: "Mobilite platformlarına

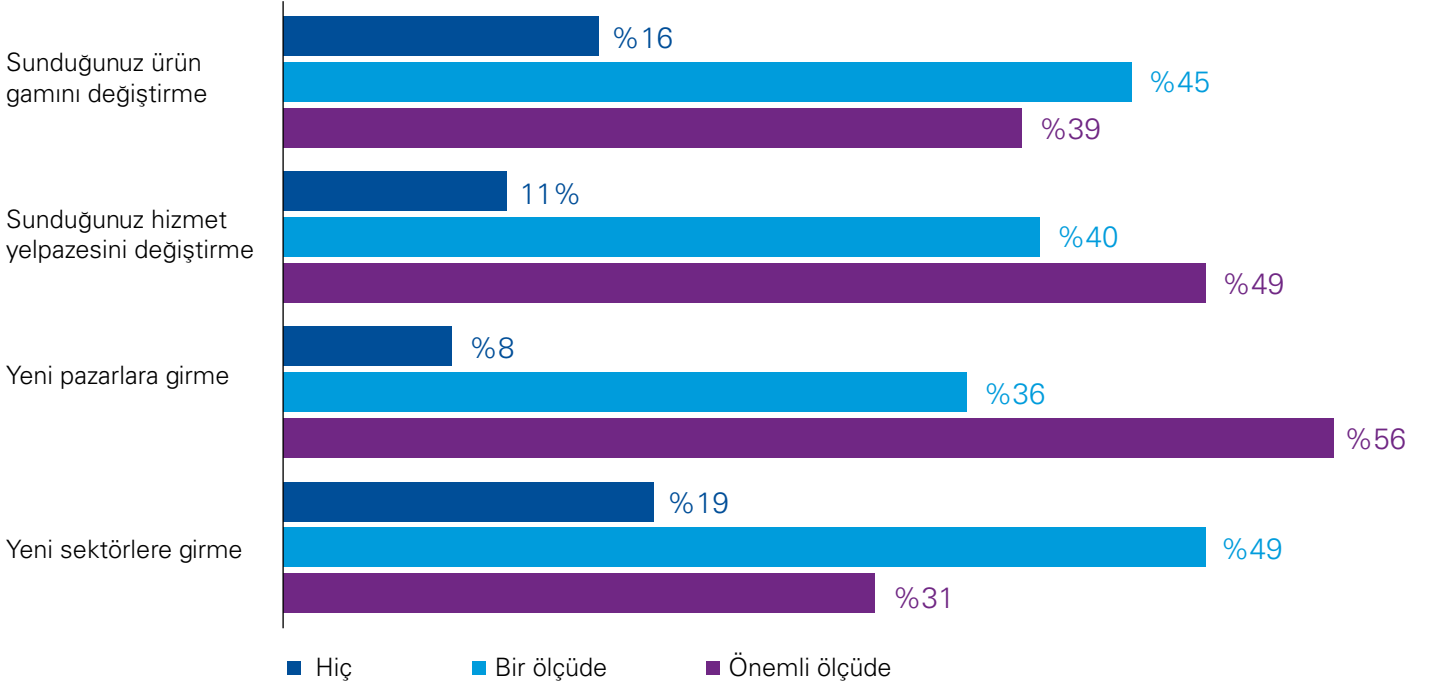
“Asya'dan gelen rekabetin yavaşlayacağını veya azalacağını düşünenler büyük bir hayal kırıklığına uğrayacak.”

Doug Gates

Endüstriyel Üretim Sektörü
Küresel Başkanı ve Havacılık, Uzay
ve Savunma Sanayisi Küresel
Başkanı

Üreticiler büyüebilmek için önemli hamleler yapıyor

Şirketiniz önümüzdeki 12 ila 24 ay içerisinde aşağıdakileri ne ölçüde yapacak?



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

yatırım yapan otomotiv üreticilerinden ticari siber güvenlik hizmetlerine yatırım yapan savunma sanayi yüklenicilerine kadar tüm üreticiler, bir taraftan ana faaliyet alanlarında görülebilecek ezber bozan iş modellerine ve gelişmelere karşı kendilerini korumaya devam ediyor, diğer taraftan müşterileriyle daha bağlantılı kalabilmenin yollarını arıyor.”

İlginç bir şekilde katılımcılar, büyüme önceliklerine ulaşmak için ağırlıklı olarak organik büyümeyi tercih ettiklerini belirtti. Hatta, katılımcıların büyüme stratejisi olarak birleşme veya satın alma yerine organik büyümeyi tercih etme olasılığı yüzde 50'den daha yüksekti (sırasıyla %40 ve %61). Bununla birlikte, birleşme ve satın almayı en çok tercih eden ise Asyalı katılımcılar oldu: Çinli katılımcıların yüzde 56'sı, Japon katılımcıların ise yüzde 53'ü, şirketlerinin

büyüme hedeflerine ulaşması için birleşme ve satın alma stratejisini tercih edeceklerini belirtti.

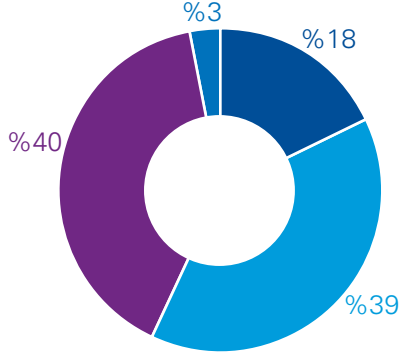
Bazı üreticiler organik büyüme yönünde bir tercih belirtse de, araştırmamız aslında hemen hiç kimsenin yavaş büyümek istemediğini de ortaya koydu. Katılımcıların üçte ikisinden fazlası, büyüme çabalarının karşılığını 3 yıldan kısa bir süre içinde almayı beklediğini söyledi.

Doug Gates, “Herkes pazar payını artırmayı ve bu konuda agresif bir strateji uygulamayı planladığını söylese de, önümüzdeki yıllarda pazarın kendisinin önemli bir büyüme kaydedeceğine dair hiçbir belirti yok” diyerek ekliyor: “En küçük bir pazar payı için bile yoğun bir rekabet yaşanacak ve bu süreçte kazananlar olduğu gibi kaybedenler de olacak.”

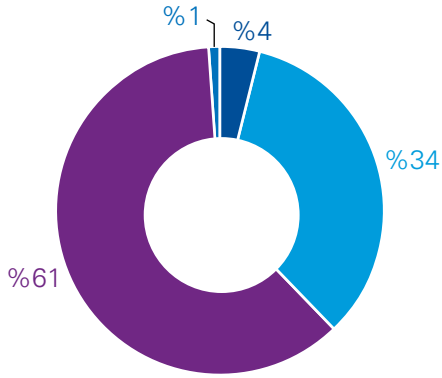
Organik büyüme tercihi

Şirketinizin büyüme önceliklerini gerçekleştirebilmek için aşağıdaki seçenekleri ne ölçüde kullanacaksınız?

Diğer şirketlerle birleşme veya onları satın alma



Organik yatırımlar (Ar-Ge yatırımlarının artırılması dahil)



■ Hiç ■ Bir ölçüde ■ Büyük ölçüde ■ Bilmiyorum

Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

Kısaca...



Üreticiler büyüme konusunda iyimser olsalar da, pazarın kendisi büyüyemediği takdirde rekabet daha da sertleşecek

Üreticiler ne dedi?

- **Yüzde 65'i**, şirketlerinin büyüme planları konusunda kendine güveniyor
- **Yüzde 74'ü**, büyümenin önümüzdeki iki yıl boyunca yüksek bir öncelik olacağını belirtti
- Altıda birden fazlası, çok agresif bir büyüme stratejisi izleyeceklerini belirtti

Önde gelen üreticiler sürece nasıl karşılık veriyor?

- Her bir pazardaki esnekliği anlayabilmek için müşteri ve

iş segmentlerini, ürünlerini, hizmetlerini, bölgelerini ve kanallarını değerlendirerek

- İş hedeflerinin gelecekteki büyüme fırsatlarına uygun olduğunu teyit etmek amacıyla uzun vadeli pazar tahminlerini yeniden değerlendirerek
- Artan (ve çoğu zaman öngörülemeyen) talep ve pazardaki kırılmalara karşılık verebilmelerini sağlayacak esneklik ve çevikliği kendilerine sunan talep odaklı ve çevik bir iş modeli oluşturarak



Stratejik görüş

Dr. Nicholas Griffin

KPMG Küresel Strateji Grubu Başkanı
KPMG International ve
KPMG İngiltere, Şirket Ortağı

KPMG International'ın Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış çalışması, üreticilerin büyüme konusunda yaşadığı başlıca zorlukları ortaya koyuyor.

Sektörel yakınlaşmanın şirketleri ve sektörleri birden fazla rekabet alanına ittiğine ve yeni pazarlar, kanallar, teknolojiler, ürün teklifleri ve davranışlar biçiminde görülen fırsatları ve tehditleri bir arada sunduğuna inanıyorum. Her zaman olduğu gibi kırılmalar, vizyona, isteğe ve beceriye sahip olanlar için hızlı hareket etme fırsatı doğuruyor.

İş modellerinin ömürleri kıaldıkça, sermaye tahsis etme ve yatırım geri dönüşü sağlama görevi de giderek daha zorlaşıyor. Şirketler, strateji ve operasyonlar üzerinde daha fazla kontrole sahip oldukları, daha çevik ve verimli bir yapıya sahip olma konusunda baskı yaşıyor. Bunun içinse, finans, iş ve işletme modellerini birbirleriyle uyumlu hale getirmeye daha fazla çaba sarf edilmesi gerekiyor.

Sonuçta, üreticilerin daha cesur gündem maddelerine sahip olmaları, daha net büyüme hedefleri koymaları ve daha agresif inovasyon stratejilerine odaklanmaları gerekiyor. Ancak, büyümeyi inovasyon aracılığıyla hızlandırabilmek için de geleceğe dair net bir vizyon gerekli. Yöneticilerin trendleri anlamaları ve daha iyi tahmin etmeleri, doğru ürün, hizmet ve pazar portföylerini belirlemeleri ve bu bilgilerden yola çıkarak Ar-Ge yatırımlarının şirketin büyüme ve portföy hedefleriyle en çok örtüşen fırsatlara kanalize edilmesi gerekiyor.

Böyle bir ortamda, yeni ve geleneksel oyuncularla işbirliği yapabilme kabiliyeti daha önemli hale gelecek. Ezber bozan iş modellerinde genellikle birkaç sektörden gelen teknoloji, bilgi ve kanal stratejileri alınarak, yeni teklifler yaratmak, araçları ortadan kaldırmak ve yeni müşteriler çekmek için bir araya getiriliyor. Şirketler, yeni modeller oluşturmak ve uygulamak için gereken kaynaklara, kabiliyetlere, çevikliğe ve risk iştahına kendi bünyelerinde sahip olmadıklarını anlamaya başlıyor.

Pazara sürme hızı, yeni fikirler ve inovasyon kabiliyeti bir sonraki büyüme dalgasını şekillendirecek başlıca unsurlar olarak görünse de, üreticilerin bunları nasıl en iyi şekilde benimseyip hayata geçireceklerini belirlemeleri gerekecek.



Kendi ifadeleriyle:

GE dijital endüstriye geçiyor

Khozema Shipchandler

GE Digital Başkan Yardımcısı ve CFO

Endüstriyel üreticilerin dijitalleşmeye ve veri odaklı çözümlere yöneldiği bir ortamda, KPMG'nin General Electrics'ten Sorumlu Şirket Ortağı Larry Bradley ile GE Digital Başkan Yardımcısı ve CFO'su Khozema Shipchandler bir araya gelerek dünyanın en başarılı üreticilerden birinin yeni "dijital endüstri" çağına nasıl hazırlandığını değerlendirdiler.

Larry: "Dijital endüstri" GE için ne anlama geliyor ve üretim sektörünü nasıl değiştiriyor?

Khozema: Ürünlerimiz, müşterilerimize daha da değerli hizmetler sunabilmemizi sağlayacak terabaytlar hatta petabaytlar dolusu son derece değerli veriler üretiyor. Bu veriler sayesinde, düzenli bakım ve mühendislik istatistiklerine dayanarak bir uçak motorunda bakım yapmak yerine, o motorun çalışmasını gerçek zamanlı olarak izleyebiliyor ve motorun gerçekte ne zaman bakıma ihtiyaç duyduğunu belirleyebiliyoruz. Dijital endüstri, ürünlerimizden gelen verileri müşterilerimiz için gerçek bir değer yaratmak amacıyla kullanabilmemiz anlamına geliyor.

Larry: İnovasyon, yeni hizmet ve iş modellerinin kilit itici gücü. GE dijital endüstri hedeflerine ulaşmak için gerekli yeni fikirleri nasıl yakalıyor?

Khozema: Platformumuza yeni geliştiriciler çekmek ve hem mevcut hem de şu anda faaliyet göstermediğimiz sektörlerdeki ticari kapasitemizi artırmak amacıyla danışmanları, teknoloji şirketlerini, tedarikçileri, bölgesel iş ortaklarını ve diğerlerini bir araya getiren çok güçlü bir iş ortağı ekosistemi kurma aşamasındayız. Ayrıca, dünyanın en parlak zekalarından ve yeteneklerinden faydalanabileceğimiz Silikon Vadisi ve Boston gibi yerlerde de güçlü bir varlığımız var.

Larry: GE yönetimi değişimi her zaman teşvik etmiştir. Bu durum bir dijital endüstri şirketine dönüşme sürecini etkiledi mi?

Khozema: Başkanın liderliğinde bir çaba sarf ettiğimiz için şanslıyız. Yönetim kurulumuz ve yöneticilerimiz, endüstriyel internet alanında pazar lideri olmanın önemini biliyor. GE Digital CEO'su, fikirleri ve en iyi uygulamaları paylaşmak ve her bir GE iş birimi için rehberlik ve liderlik sunmak amacıyla tüm iş birimleriyle yatay olarak çalışma yetkisine ve isteğine sahip. Değişim için en üst düzeyde kararlılık ve istek gerekiyor.

Larry: Dijital endüstri geleceğin rekabet platformu olacak mı?

Khozema: Dijitalleşmenin, üreticilere içsel operasyonlarını önemli ölçüde geliştirme ve müşterilerine henüz keşfedilmemiş değerler sunabilme konusunda önemli bir fırsat sunduğunu düşünüyorum. Bu değişime ayak uyduramayan üreticiler, insanların üründen ziyade ürünün kendilerine kattığı değere odaklanacakları önümüzdeki 5 ila 7 yıl içerisinde yarışta oldukça geride kalacak. Dijitalleşmeyi paraya ilk çeviren ve müşterilerine en fazla değeri sunabilen şirket bu yarışın galibi olacak.

1892'de mütevazı bir ampul üreticisi olarak kurulan GE, geçtiğimiz yüz yıl boyunca pek çok dönüşüm yaşadı. Şirket bugün de, dünyanın lider dijital endüstri şirketi olabilmek için yeni bir dönüşüm yaşıyor.

BÖLÜM 02

Yeni coğrafyalar gündeme geliyor

Statükoyu korumak büyümeyi desteklemiyor. Günümüz rekabet ortamında, üreticilerin yeni pazar payları kazanabilmek için farklı şeyler yapmaları gerekiyor. Pek çok üretici yeni coğrafi pazarlara girmeye odaklanmış durumda.

Yeni pazarlara girmek

Pek çok üretici, ortalamanın üzerinde bir büyüme kaydedebilmek için yeni pazarlara girmeleri gerektiğini çok iyi biliyor. Araştırmamız da, üreticilerin önümüzdeki dönemde yeni pazarlara girme konusunda daha agresif davranacağına işaret ediyor. Verilerimize göre, üreticilerin yüzde 87'si, yeni pazarlara girmek için geçtiğimiz 2 yıl boyunca bazı adımlar atmış durumda. Yüzde 92'lik bir kısım ise, önümüzdeki 2 yıl içinde bu tür adımlar atmayı planladıklarını belirtti.

KPMG Hızlı Büyüyen Pazarlar Küresel Başkanı Mark Barnes, "Özellikle gelişmiş pazarlara dair tahminlerin daha yavaş bir büyümeye ve daha fazla fiyat baskısına işaret ettiği havacılık, uzay ve savunma ve otomotiv gibi sektörlerde,

üreticilerin yüksek büyüme fırsatlarından faydalanmak için yeni pazarlara veya benzer sektörlere girmekten başka şansları yok" diyor.

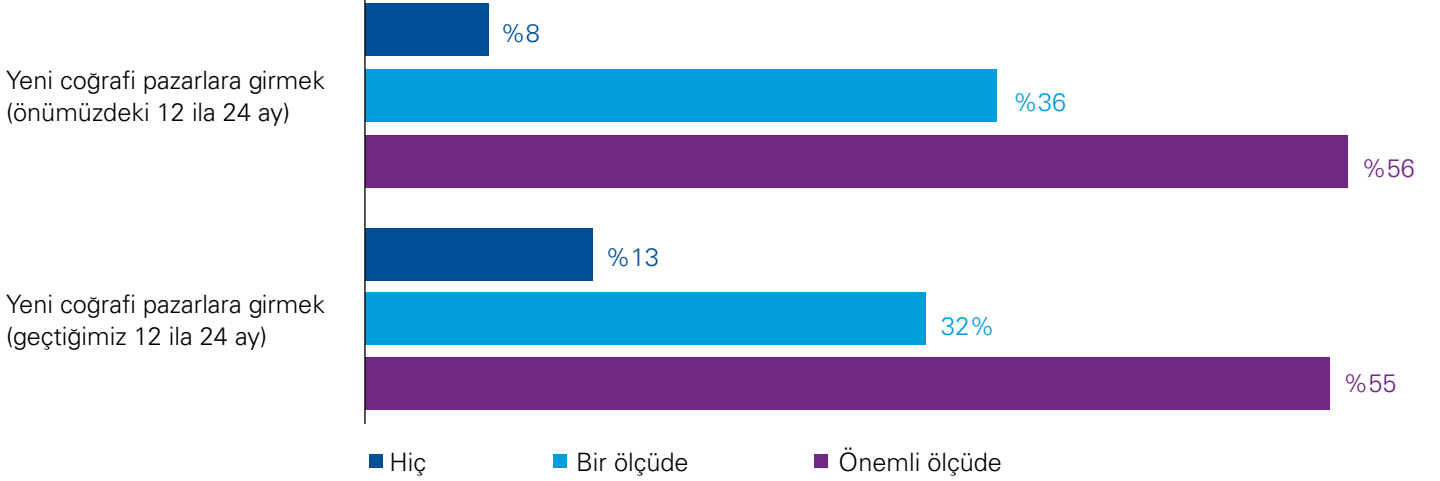
Brüt gelirleri ve net kârı artırmak için yurt dışına yönelmek

Yurt dışına açılmanın sadece maliyetleri düşürme stratejisi olduğu günler geride kaldı. Günümüzde üreticiler, yurt dışı yatırımlarından hem brüt gelir hem de net kâr artışı bekliyor.

Maliyet hâlâ önemli bir unsur. Katılımcıların yüzde 43'ü, yurt dışında yaptıkları yatırımların birinci nedeninin daha düşük maliyetli üretim fırsatlarından faydalanmak olduğunu belirtti.

Yeni pazarlara açılmak

Şirketiniz geçtiğimiz 12 ila 24 ay içerisinde yeni pazarlara ne ölçüde girdi ve önümüzdeki 12 ila 24 ay içerisinde yeni pazarlara ne ölçüde girmeyi planlıyor?



Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

Hindistan ekonomisine dair belli bir gelişime işaret ediyor mu bilinmez ama, Hintli katılımcılar, maliyetlerini düşürmek için yurt dışında yatırım yapacağını en fazla söyleyen katılımcılar oldu, onları ise ABD'li katılımcılar izledi.

Daha düşük olsa da yine de önemli oranda katılımcı (%34), yeni pazarlara girebilmek için yatırım yaptığını belirtti. Bu da, şirketin yeni pazarlara girerek önemli hedeflere ulaşma niyetini ortaya koyuyor.



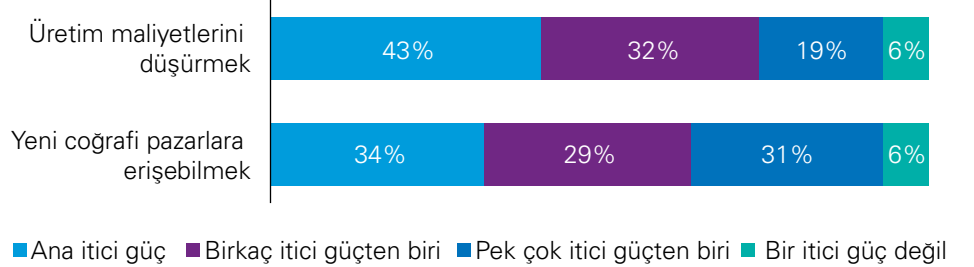
“Çin hükümeti yakın zaman önce Çinli şirketlerin yurt dışında yapacakları doğrudan yatırımları destekleyeceğini duyurdu. Çinli üretim şirketleri de bu nedenle, yeni yurt dışı pazarlara girmek için yatırım yapma fırsatlarını daha iştahla aramaya başladı.”

David Frey

KPMG Çin Pazar Stratejisi Şirket Ortağı

Maliyetleri düşürmek ve yeni müşteriler kazanmak

Aşağıdaki itici güçler uluslararası (yurt dışı) yatırımlarınız için ne kadar önemli?



Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

KPMG Çin Pazar Stratejisi Şirket Ortağı David Frey, “Üreticiler ‘Çin’de üret’ stratejilerini yavaş yavaş ‘Çin’e sat’ şeklinde değiştiriyor” diyerek ekliyor: “Halihazırda Çin’de veya Çin’e yakın bir yerde olmak önemli bir avantajı da, Çin’de üretim yapmak ile bu ülkeye ürün satmak aynı şey değil, çünkü bu iş farklı beceriler, kabiliyetler, kurumsal yapılar ve satış stratejileri gerektiriyor.”

İlgilili bir şekilde pek çok Batılı üretici ‘Çin’e sat’ stratejisinden bahsediyorsa da, araştırmaya göre yeni pazarlara girmek için yatırım yapma olasılığı en yüksek olanlar gelişmekte olan pazarlardaki (başta Hindistan ve Çin olmak üzere) katılımcılar. Çinli katılımcıların yüzde 44’ü ile Hintli

katılımcıların yüzde 47’si, yurt dışı yatırımlarının temel nedeninin yeni pazarlara girebilmek olduğunu belirtti.

David Frey, “Çin hükümeti yakın zaman önce Çinli şirketlerin yurt dışında yapacakları doğrudan yatırımları destekleyeceğini duyurdu. Çinli üretim şirketleri de bu nedenle, yeni yabancı pazarlara girmek için yatırım yapma fırsatlarını daha iştahla aramaya başladılar.” diyor. Tabii bunun bir de yurt içi stratejisi boyutu var. Çin’deki yurt içi pazarın büyüklüğünün farkında olan Çinli üreticiler, küresel teknoloji ve know-how edinmenin yollarını arıyorlarsa da, nihai hedefleri bunları yeniden yurt içi pazardaki faaliyetlere entegre etmek gibi görünüyor.

Kısaca...



Üreticiler, büyümeyi desteklemek için kilit pazarlara odaklanıyor

Üreticiler ne dedi?

- **Yüzde 56’sı**, yeni bir coğrafi pazara girme konusunda önemli planları olduğunu söyledi
- **Yüzde 34’ü**, yeni pazarlara girmenin, uluslararası yatırım stratejisinin ana itici gücü olduğunu söyledi

Önde gelen üreticiler sürece nasıl karşılık veriyor?

- Ürün ve hizmetlerini dünyanın kilit bölgelerindeki tüketicilerin ihtiyaçlarına uyumlu hale getirerek
- Yeni pazarlarda yeni işler kazanıp bunları koruyabilmek için doğru ilişkiler ve destekleyici altyapılar kurarak
- Yeni şirket kurma, satın alma veya ortaklık yapma yoluyla stratejilerini en iyi nasıl uygulayabileceklerini değerlendirerek



Kendi ifadeleriyle:

Johnson Controls Çin'de büyüyor

Kim Metcalf-Kupres

Johnson Controls Başkan Yardımcısı ve
Pazarlamadan Sorumlu Yönetici

Üreticilerin başta Çin olmak üzere Asya pazarlarında belli bir pazar payı kapmaya yeniden odaklandıkları bir dönemde, Johnson Controls'dan Sorumlu Şirket Ortağı ve KPMG ABD Endüstriyel Üretim Sektör Lideri Brian Heckler ile Johnson Controls Başkan Yardımcısı ve Pazarlamadan Sorumlu Yöneticisi Kim Metcalf-Kupres, şirketin yeni pazarlarda nasıl yeni fırsatlar yaratabildiğini görüşmek üzere bir araya geldi.

Brian: Çin'i Johnson Controls'un büyüme stratejisinde bu kadar önemli konuma getiren şey nedir?

Kim: Çin tüm dünyada gördüğümüz makro trendlerin en somut örneğini teşkil ediyor: artan kentleşme, yükselen tüketici sınıfı ve büyümeyi işaret eden demografik özellikler. Dolayısıyla Çin, küresel bir şirket için hem kısa vadeli büyüme hem de uzun vadeli stratejiler açısından son derece önemli bir ülke. Bu nedenle, Çin'e yaptığımız yatırımlar her zaman bir ihracat tabanı oluşturmaktan ziyade Çinli müşterilerimizi desteklemeye yönelik olmuştur. Bölgede ürettiklerimizin amacı yine bölgeyi desteklemek.

Johnson Controls, 150'den fazla ülkedeki müşterilerine hizmet sunan küresel bir teknoloji ve sanayi lideri. 2013 yılında, ABD merkezli Johnson Controls, Çin'in Şanghay şehrinde 2017 yılında yeni bir şirket genel merkezi açacağını duyurdu.

Brian: Asya'daki büyüme stratejinizin başarılı olmasında ortak girişimler ve iş ortaklıkları nasıl bir rol oynadı?

Kim: Asya'da başarılı olmamızı sağlayan en önemli etkenlerden biri de, bölgedeki müşterilerimizle ve tedarikçilerimizle geliştirdiğimiz uzun vadeli ilişkiler oldu. Otomotiv gibi bazı sektörlerde, iş ortaklığı yapmak pazara girebilmenin tek gerçek yolu. Bununla birlikte, bize yeni iş modelleri kazandırdığı ve girmek istediğimiz pazarlara erişme imkanı tanıdığı için akü ve HVAC işlerimizde de iş ortaklığı yapmayı tercih ediyoruz.

Brian: Geçtiğimiz yıl Yanfeng ile Çin merkezli bir iş ortaklığı kurarak dünyanın en büyük otomotiv iç aksamı işletmesini oluşturduunuz. Bu da pazara giriş stratejinizin bir parçası mıydı?

Kim: Yanfeng ile kurduğumuz iş ortaklığının temel nedenlerinden biri, otomotiv iç aksamı sektörünün aşırı kapasite durumunda olduğunu görmemizdi. Rasyonelleşmeye ihtiyaç vardı ve pazarın genel durumuna bakarak Johnson Controls'un tek başına ilerlemesinin doğru olmadığına karar verdik. Bu nedenle de şirketi satın alacak veya bizimle iş ortaklığı kuracak bir şirket aramaya başladık. Yanfeng bizim Çin'deki kilit tedarikçilerimizden biriydi ve onlarla güçlü bir ilişkimiz vardı. Yanfeng uzun süredir kapasitesini artırıyor ve onlarla iş ortaklığı yaptığımız takdirde dünyanın en büyük otomotiv iç aksamı şirketini kurabileceğimize kanaat getirdik.

Brian: Çin'de daha fazla yatırım ve iş ortaklığı potansiyeli görüyor musunuz?

Kim: Johnson Controls geçtiğimiz 2 yıl boyunca pek çok önemli dönüşüm yaşadı. Ürün portföyümüzle ilgili yaptığımız seçimleri ve faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde başarılı olabilmek için yapmamız gerekenleri detaylı bir şekilde ele aldığımız bir stratejiye odaklandık. Çin bu stratejinin son derece önemli bir parçası. Hangi üretim sektöründe veya işinde olursanız olun, Çin mutlaka stratejik yol haritanızın bir parçası olmalı. Çin'e yatırım yapın veya yapmayın, eninde sonunda Çin ile rekabet etmek zorunda kalmanız kaçınılmaz.



Kendi ifadeleriyle: **Bir Japon holdingi portföyünü değiştiriyor**

Jun Okamoto

KPMG Japonya Strateji Grubu Direktörü

Tüm dünyadaki üreticilerin büyüme hazırlıkları kapsamında ürün portföylerini şekillendirdiği bir ortamda, KPMG Japonya Strateji Grubu Direktörü Jun Okamoto, Japonya'nın önde gelen sanayi holdinglerinden birinin CEO'su ile bir araya gelerek Japonya'daki yöneticilerin ürün ve hizmet portföylerini nasıl yeniden keşfettiğini inceledi.

Jun: Şirketinizin ürün portföyü son 5 yıl içerisinde nasıl değişti? Bu değişimi sağlayan itici güç neydi?

CEO: Özellikle finansal krizin tetiklediği, yavaşlayan ürün satışları nedeniyle, çok sektörlü ürün portföyümüzdeki her bir işin ağırlığını değiştirmeye başladık. Bu tür trendlerden olumsuz etkilenen bazı işlerimizi satarak bunlardan çıktık.

Jun: Şirketiniz büyüme hedeflerine ulaşabilmek amacıyla yeni pazarlara veya sektörlerle girmeyi planlıyor mu?

CEO: Sahip olduğumuz imkanlardan en iyi şekilde faydalanabileceğimiz alanlara girerek büyümek istiyoruz. Örneğin, geleceğe yönelik yatırımlarımızda biyo-sağlık işine daha fazla pay ayırmayı planlıyoruz. Ayrıca, son 20 yıl boyunca geliştirdiğimiz temel teknolojilerimize dayalı bir ürün platformu geliştirmeyi de düşünüyoruz.

Jun: Büyümenin ağırlıklı olarak organik mi yoksa inorganik mi gerçekleşmesini bekliyorsunuz?

CEO: Her ikisi de. Rekabet gücümüzü artırabilmek amacıyla, tek başımıza hareket edebileceğimiz alanları keşfettikten sonra, başta patentler olmak üzere yeni teknolojiler edinmemize imkan tanıyacak birleşme ve satın almalarla imza atacağız. Diğer taraftan, büyüyen pazarların bazılarında hâlâ güçlü rakipler var ve bu tür pazarlarda halihazırda faaliyet gösteren ve kapasite açıklarımızı kapatmamıza yardımcı olabilecek iş ortaklarıyla işbirliği yapmayı planlıyoruz.

Jun: Şirketinizin gelecekte büyüebilmesi için sizce neler yapmanız gerekiyor?

CEO: Öncelikle, holding tipi iş modelinin gelecekte de başarılı olup olmayacağını belirlemeliyiz. Küresel Japon şirketleri geçmişte ürünlerinin cazibesinden faydalanarak başarılı oldularsa da, bunun günümüz iş ortamında başarılı olmak için artık yeterli olmayacağı açık.

Başarının, henüz keşfedilmemiş iş segmentlerini keşfetmeye ve bu segmentlerde inorganik büyümeden daha hızlı büyümeye odaklanan, güçlü bir yönetim iradesiyle elde edilebileceğine inanıyoruz.

KPMG'nin Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış araştırmasına verilen yanıtlar, Japon üreticilerin Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapacaklarına, daha agresif bir büyüme stratejisi izleyeceklerine ve büyümeyi son derece yüksek bir öncelik olarak göreceklarına işaret ediyor. Japon katılımcıların büyük bir kısmı yılda 1 ila 5 milyar dolar gelire sahip şirketlerin yöneticileriydi.

BÖLÜM 03

Yeni ürün ve hizmetlere yatırım yapmak

Büyüme potansiyellerine duydukları güvenden destek alan üreticiler, inovasyon ve Ar-Ge yoluyla yeni (veya en azından daha iyi) ürün ve hizmetler yaratabilme kabiliyetleriyle yola çıkmayı planlıyor.

Ürün ve hizmet portföyünü değiştirmek

Yeni pazarlara girmek pek çok üretici için büyüme denkleminin sadece bir parçası. Bu üreticiler, risklerini dengeleyebilmek ve büyümeden faydalanabilmek için doğru ürün ve hizmet karışımlarına sahip olmaları, üstelik bunu yaparken yeni ortaya çıkan müşteri taleplerine de karşılık verebilmeleri gerektiğini biliyor. Verilerimize göre, üreticilerin yarısına yakını sundukları hizmet portföyünde değişiklik yapmayı planlıyor. Bunların beşte ikisi, büyüebilmek için mevcut ürün portföylerini değiştireceğini söyledi.

Yeni teknolojilerden ve müşteri taleplerinden faydalanmak istedikleri görülen ABD’li katılımcılar sundukları “hizmet” portföyünü değiştirmeyi planladıklarını belirtirken, Alman katılımcılar ise “ürün” portföyünü değiştirmeyi planladıklarını belirtti.

KPMG Hollanda Danışmanlık Bölümü Şirket Ortağı Henk Smit, “Başarılı ürün ve hizmetler yaratabilmek isteyen üreticilerin, müşterilerinin tüm değer zincirini anlamaya çalışarak ve buradan elde ettikleri görüşlerle müşterileri için gerçek bir değer yaratabilecek kurumsal kabiliyetler geliştirerek, müşterileriyle birlikte inovasyon yapmaları gerekiyor” diyerek ekliyor: “Üreticilerin gelecekte karşılaşabilecekleri en büyük zorluk bu olabilir.”

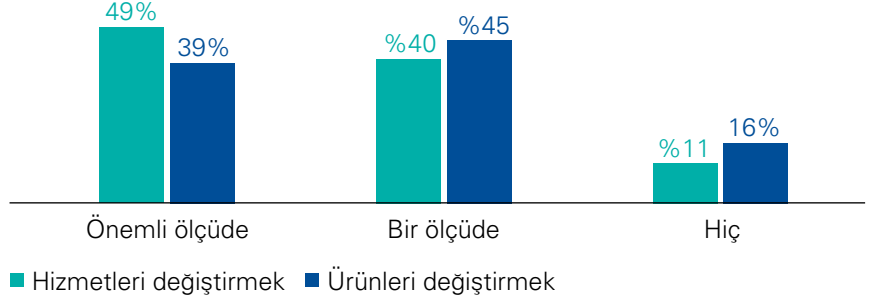
“Başarılı ürün ve hizmetler yaratabilmek isteyen üreticilerin, müşterilerinin tüm değer zincirini anlamaya çalışarak ve buradan elde ettikleri görüşlerle müşterileri için gerçek bir değer yaratabilecek kurumsal kabiliyetler geliştirerek ‘müşterileriyle birlikte inovasyon gerçekleştirmeleri’ gerekiyor.”

Henk Smit

KPMG Hollanda Danışmanlık
Şirket Ortağı

Ürün ve hizmet portföyünü değiştirmek

Şirketiniz sunduğu ürün ve hizmet portföyünü değiştirmek için ne ölçüde adım atmayı planlıyorsunuz?



Elimizdeki verilere göre, üreticiler, çığır açan inovasyonlara imza atmaya ve tamamen yeni ürünler geliştirmeye her zamankinden daha fazla odaklanmış görünüyor. Hatta, ürün portföylerini değiştirmeyi planladığını söyleyenlerin yarısından fazlası (%56), pazara bir veya birkaç yeni ürün çıkarmak için önemli yatırımlar yapacaklarını belirtti. Yüzde 39'u ise, mutlaka bir veya birkaç yeni ürünü pazara süreceğini söyledi.

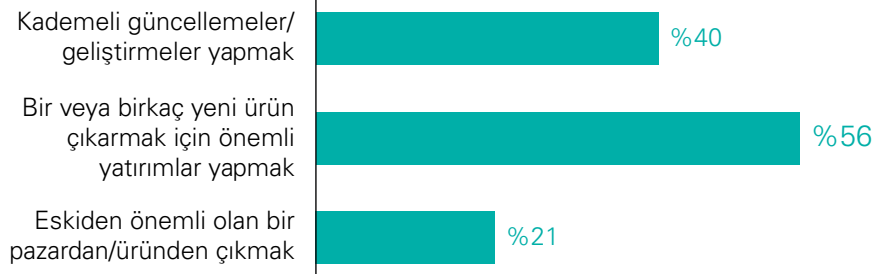
Tom Mayor, “Yeni ürün ve hizmetler, sadece yeni bir teknolojiyle gövde

gösterisi yapmaya değil, belli bir ihtiyacı karşılamaya yönelik olmalı. Üreticiler öncelikle müşterilerine nasıl yeni değerler katabileceklerini düşünmek, ardından da bu değeri onlara sunabilmek için ellerindeki tüm teknolojilerden faydalanmak zorunda” diyor.

Diğer taraftan, katılımcıların yüzde 40'a yakını, mevcut ürün ve hizmet portföylerinde kademeli geliştirmeler yaparak büyüme hedeflerine ulaşabilmek istiyor. Örneğin Almanya ve Hindistan gibi bazı ülkelerden katılımcılar,

Yeni veya geliştirilmiş arasında tercih yapma

Ürün portföyünüzü nasıl değiştirmeyi planlıyorsunuz?



Not: Katılımcıların birden fazla yanıt vermesine izin verilmiştir.

Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

yeni ürün geliştirmek yerine mevcut ürünlerinde kademeli geliştirmeler yapmayı planlıyor. Katılımcıların beşte biri, muhtemelen ürün portföylerine daha iyi odaklanmak ve yeni girişimler için nakit yaratmak amacıyla, eskiden önemli olan bazı ürün ve hizmet portföylerinden çıkmayı düşünüyor.

Henk Smit, "Üreticilerin, özellikle de holdinglerin, gelir akışı kaynağı olarak kısa vadeli ürün satışlarından uzun vadeli hizmet sözleşmelerine doğru yöneldiklerini görüyoruz" diyerek ekliyor: "Ancak, başarılı hizmetler yaratabilmek isteyen üreticiler öncelikle müşterileri için üç yeni rolü daha üstlenmek zorunda: müşteriye özel sorunlara çözümler geliştiren bir iş entegratörü, mevcut teknolojilerle kusursuz çözümler sunan bir sistem entegratörü ve sunulan çözümü yönetebilecek bir operasyonel servis sağlayıcı."

İnovasyona güçlü bir destek

İster mevcut ürünlerde kademeli geliştirmeler yapmaya yönelik yatırımlar yapmak isterse de tamamen yeni ürün ve hizmetler keşfetmek olsun, üreticiler öncelikle inovasyona ve Ar-Ge'ye yaptıkları yatırımları artırmaları gerektiğini biliyor gibi görünüyor. Araştırmanın sonuçlarına baktığımızda, bazı üreticilerin gelecekte rekabet güçlerini artırabilmek umuduyla yatırımları önemli miktarda artırmayı planladığını görüyoruz.

Katılımcıların beklentileri gerçeğe dönüşürse, Ar-Ge ve inovasyona yapılan yatırımlar şaşırtıcı boyutlara ulaşabilir. Katılımcıların yüzde 21'i, önümüzdeki 2 yıl boyunca gelirlerinin yüzde 10'undan fazlasını Ar-Ge'ye yatırmayı planlıyor. Yaklaşık yarısı (yüzde 49'u) ise, gelirlerinin

en az yüzde 6'sını bu yönde harcayacağını belirtiyor.

Tom Mayor, "Bağlantılı ürünlere yatırım yapmayı ve ağına bağlı akıllı ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirmek için yoğun çaba sarf etmeyi içeren stratejik büyüme planları geliştirme konusunda birçok şirketle işbirliği yapıyoruz" diyerek ekliyor: "Sensörler, iletişim ve bilişsel zeka alanındaki mevcut gelişmelerin, otomotiv, ağır sanayi, tıbbi cihazlar ve akıllı bina/altyapı gibi pek çok sektörde çok büyük müşteri değeri yaratacağı açıkça görülüyor. Deneyimlerimiz, ürün üreticilerinin Nesnelerin İnterneti konusunda kazanan tarafta yer alacağına ve yöneticilerin burada önemli bir büyüme potansiyeli göreceğine işaret ediyor."

Katılımcıların geçtiğimiz 2 yıl boyunca Ar-Ge'ye yaptıkları yatırımlarla bir karşılaştırma yaptığımızda, başta holdingler ve otomotiv sektörü olmak üzere bazı sektörlerin yatırımlarını önemli miktarda artıracaklarını tahmin ediyoruz. Holdinglerin sadece yüzde 38'i geçtiğimiz 2 yıl içerisinde gelirlerinin yüzde 6'sından fazlasını Ar-Ge'ye yatırdığını belirtirken, bugün yüzde 60'ı Ar-Ge'ye bu seviyelerde bir yatırım yapacağını söylüyor. Otomotiv sektöründe de benzer bir beklenti hakim. Bu sektördeki katılımcıların yüzde 36'sı geçmişte Ar-Ge'ye yüzde 6'dan fazla yatırım yaptığını belirtirken, gelecekte Ar-Ge'ye bu seviyelerde yatırım yapacağını belirtenlerin oranı yüzde 53.

Bu noktada, başta Asya olmak üzere gelişmekte olan pazarlar yüksek yatırım beklentilerine geri döndü. Çinli katılımcıların yüzde 61'i, Japon katılımcıların yüzde 53'ü, Hintli katılımcıların ise yüzde 50'si, Ar-Ge ve inovasyona gelirlerinin yüzde 6'sından fazlasını yatıracaklarını belirttiler.

Artan inovasyon rekabeti: Ar-Ge harcaması beklentilerine bakış

Ar-Ge harcamalarının miktarı yıllar içerisinde nasıl değişti? Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış araştırması, 3 yıldan uzun bir süredir üreticilerin yatırım niyetlerinin izini sürüyor. Verilerimize göre, 2014 yılında hiçbir şirket gelirlerinin yüzde 6'sından fazlasını Ar-Ge'ye harcamayı planlamıyordu. Ancak yatırım beklentileri 2015 yılında büyük bir hızla yükseldi ve 2016'da da bu trend devam edecek gibi görünüyor.

Yıllık karşılaştırma

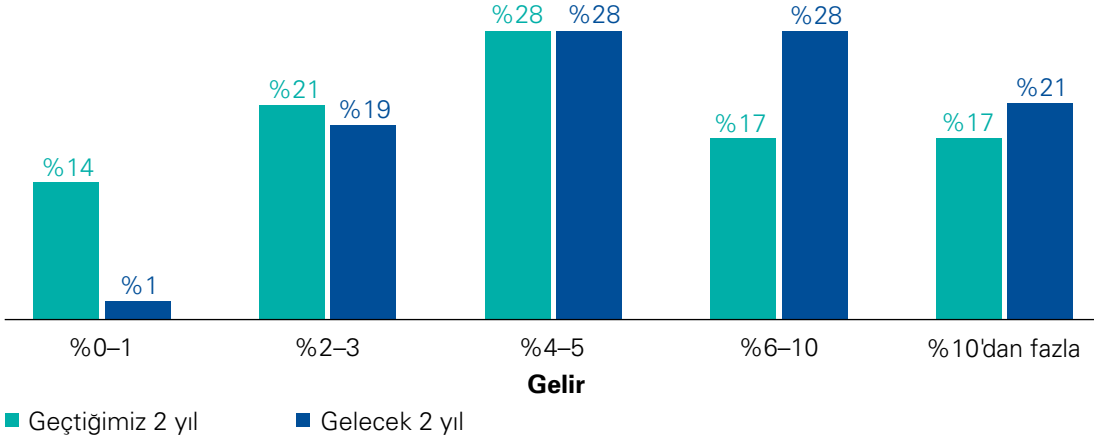
Önümüzdeki 2 yıl boyunca gelirlerinin yüzde 6'sından fazlasını Ar-Ge'ye harcayacağını belirten katılımcıların oranı.



Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

Araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge) yapılan yatırımlar büyük bir hızla yükselecek

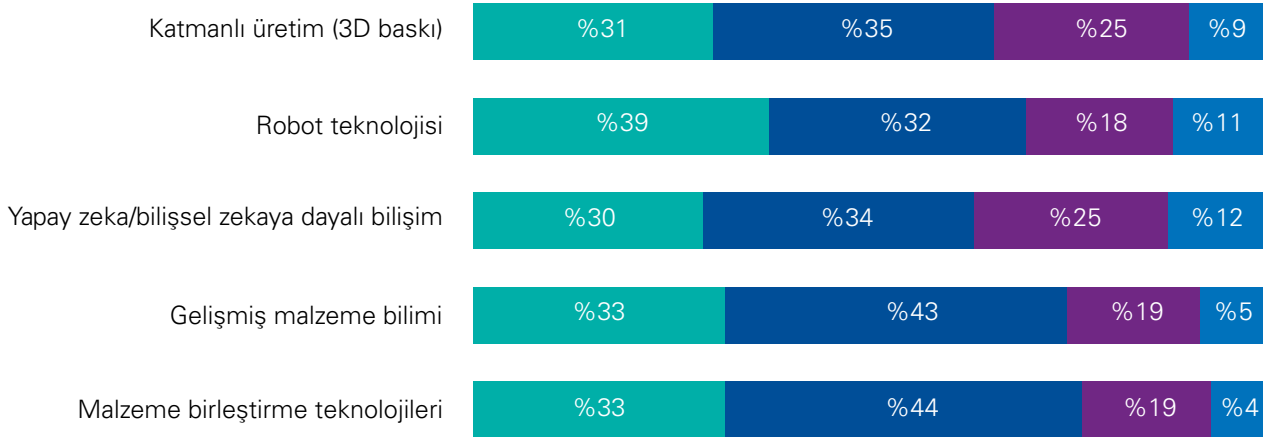
En iyi tahmininize göre, şirketiniz geçtiğimiz 2 yıl boyunca gelirlerinin yüzde kaçını Ar-Ge/inovasyona yatırdı? Önümüzdeki 2 yıl boyunca gelirlerinin yüzde kaçını bu alanlara yatırmayı planlıyor?



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.
Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

Yeni üretim teknolojilerini entegre etmek

Önümüzdeki 12 ila 24 ay içerisinde aşağıdaki üretim teknolojilerinin hangilerine önemli miktarda Ar-Ge yatırımı yapmayı planlıyorsunuz?



■ Evet, kesinlikle ■ Muhtemelen ■ Hayır, zaten yatırım yaptık ■ Hayır, şu anda bir planımız yok

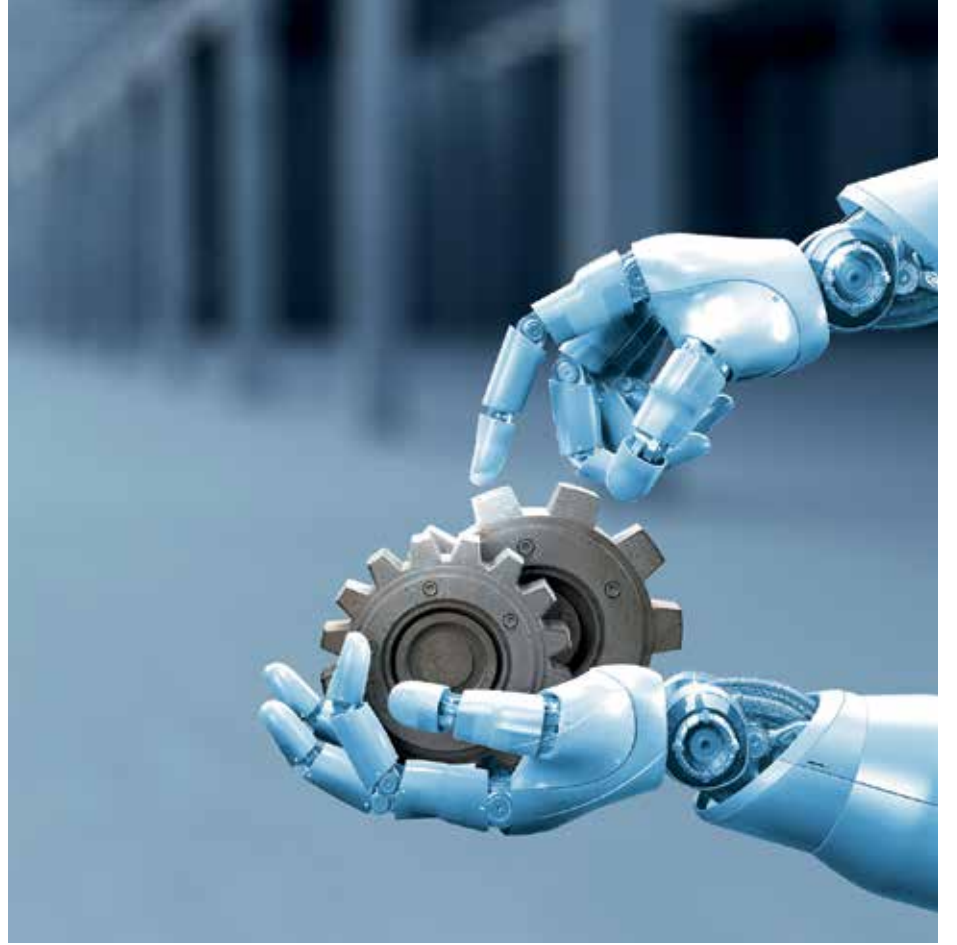
Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.
Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

Üretim bandını yüksek teknolojiyle donatmak

Müşteriye yönelik inovasyonlar pek çok üretici için teknoloji öyküsünün sadece yarısını oluşturuyor. Araştırmamız, üreticilerin faaliyetlerinde teknolojiden faydalanmaya önemli miktarda yatırım yaptıklarına işaret ediyor. Örneğin, araştırmamıza katılanların yüzde 25'i, 3D baskı ve katmanlı üretim teknolojilerine halihazırda yatırım yaptığını belirtti. Aynı oranda katılımcı ise, yapay zeka ve bilişsel bilgi işlem teknolojilerine yatırım yaptıklarını söyledi.

Üretim bandında robotlar kullanmak da önemli miktarda yatırım çekebilecek gibi görünüyor. Katılımcıların yaklaşık beşte ikisi, önümüzdeki 2 yıl içerisinde Ar-Ge yatırımlarının önemli bir kısmını robotik teknolojilerine odaklayacaklarını söyledi.

KPMG Almanya Endüstriyel Üretim Sektör Başkanı Harald von Heynitz, "Robotik, 3D baskı ve yapay zeka alanındaki ilerlemelerden faydalanmak, verimliliği artırma, maliyetleri düşürme ve güvenliği artırma konusunda pek çok sektör ve özellikle niş ürün tedarikçileri için kritik öneme sahip" diyerek ekliyor: "Ancak bu sadece performans ve verimlilikten ibaret değil. Yeni üretim teknolojilerine yapılan yatırımlar aynı



zamanda yeni ürün ve hizmet tasarlarlarken ve piyasaya çıkarırken çevikliği, esnekliği ve hızı artırmanın da etkin bir yolu." Örneğin pek çok üretici, günlerce aletlerle çalışmak yerine sadece bir

gecede prototip üretebilmek için artık 3D baskı teknolojisinden faydalaniyor.

Kısaca...



Üreticiler inovasyon ve yeni ürünler/hizmetler konusunda birbirleriyle yarıştıkça Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar da artacak

Üreticiler ne dedi?

- **Yüzde 56'sı**, bir veya birkaç yeni ürün çıkarmak için önemli yatırımlar yapacağını belirtti
- **Yüzde 21'i**, önümüzdeki 2 yıl boyunca gelirlerinin yüzde 10'undan fazlasını Ar-Ge'ye yatıracağını belirtti

Önde gelen üreticiler sürece nasıl karşılık veriyor?

- Kurumsal planlama süreçlerini, şirket için en iyi geri dönüşü sağlayacak

Ar-Ge yatırımlarını yapmak için gereken görünürlüğü sunabilecek şekilde tasarlayarak

- Hız, kalite ve kâr marjına öncelik veren inovasyon süreçleri geliştirip uygulayarak
- İnovasyon süreçlerini ve Ar-Ge yatırımı geri dönüşlerini hızlandırmak amacıyla, benzersiz/ezber bozan teknolojilerin, iş ortaklarının ve düşünce liderlerinin sağladığı değerden faydalanarak



Kendi ifadeleriyle: **Caterpillar, “smart iron”* stratejisi ile inovasyona yön verdi**

Brad Halverson

Caterpillar Inc. Grup Başkanı ve CFO

Teknoloji ve inovasyonun üretim sektöründeki iş modellerini hızla değiştirdiği bir ortamda, KPMG ABD Caterpillar Inc.’den Sorumlu Küresel Şirket Ortağı Kathy Hopinkah Hannan ile Caterpillar Inc. Grup Başkanı ve CFO’su Brad Halverson bir araya gelerek 90 yıllık bu üretim devinin yeni büyüme fırsatlarından faydalanmak için teknolojiyi nasıl kullandığını değerlendirdiler.

Kathy: Teknoloji ve inovasyon Caterpillar’ın müşterilerine hizmet sunma yöntemini nasıl değiştiriyor?

Brad: Caterpillar olarak, dizel araç kullanımı ile veriyi bir araya getirerek, müşterilerimizin dijital teknoloji ve inovasyon yoluyla çalışma biçimlerini değiştirebilecek seçenekleri rakiplerimizden önce onlara sunmanın yollarını arıyoruz. Müşterilerimizin rakiplerimizle çalışarak kazanabileceğinden daha fazla para kazanabilmelerini sağlayacak ürün ve hizmetlere kaynak ayırıyor, işletme ve uygulama modelimiz aracılığıyla da hissedarlarımıza en yüksek ekonomik değeri sağlıyoruz. Bu sayede gelirlerimizi yeniden işimize yatırabiliyor ve müşterilerimize sunduğumuz değeri sürekli artırabiliyoruz.

Caterpillar dünyanın önde gelen inşaat ve madencilik ekipmanı, dizel ve doğal gazlı motor, endüstriyel türbin ve dizel-elektrikli lokomotif üreticilerinden biri. Şirket, ürünlerini daha verimli ve üretken hale getirmek amacıyla gelişmiş teknolojiler üretmeye odaklanıyor.

Kathy: Caterpillar büyüme hedeflerine ulaşabilmek için teknoloji şirketleri ve geleneksel olmayan oyuncular ile ne ölçüde iş ortaklığı yapıyor?

Brad: İşletme dışı uzman ve üçüncü taraflar aracılığıyla yeni teknolojiler keşfetme, test etme ve piyasaya sürme konusunda farklı yaklaşımlardan faydalıyoruz. Bu noktadaki en başarılı yaklaşımlarımızdan biri, müşteri sorunlarını çözmemize yardımcı olabilecek yeni teknolojileri belirlemeye odaklanan Caterpillar Ventures ekibini kurmak oldu. Halihazırda birçok yatırım yaptık ve önemli ilerlemeler kaydettik. Yeniliklerle dolu 90 yıllık tarihimize baktığımızda, şirket dışından bakış açılarıyla önemli değerler yaratılabileceğini biliyoruz.

Kathy: Teknoloji ve inovasyon Caterpillar’ın faaliyet gösterdiği pazarlara olan yaklaşımını nasıl değiştirdi?

Brad: 5 yıl önce ağır iş makinelerinin telematik bağlantılı olması bir çeşit lüks iken, günümüzde Caterpillar’ın tüm dünyada 400.000 civarında telematik bağlantılı iş makinesi, motoru ve lokomotifini bulunuyor. Ürettiğimiz “demiri” teknoloji odaklı bilgi, veri analizi ve hizmetler ile akıllı hale getirme konusunda önemli bir büyüme fırsatı olduğunu görüyoruz.

Kathy: Veri, analiz ve dijital teknoloji Caterpillar’ın büyüme stratejisinde nasıl bir rol oynayacak?

Brad: Müşterilerimize daha da fazla değer sunabilmek için ürünlerimizden gelen verileri yoğun bir şekilde kullandığımızdan, dijital araçların ve veri analizinin sunduğumuz değer teklifinin önemli bir parçası olduğuna inanıyoruz. Değer pek çok farklı biçimde yaratılabilir...Müşterilerimizle fikir alışverişi yapmak ve makinelerimizin verimliliğini veya ürünlerimizden gelen verileri kullanarak makine operatörlerinin üretkenliğini artırmak, bunlardan sadece ikisi.

* Smart iron: Caterpillar’ın müşterilerinin verimliliğini, etkinliğini, güvenliğini ve karlılığını artırmak amacıyla geliştirdiği dijital çözümler ile endüstri lideri olmasına yönelik stratejisine verilen addır.

BÖLÜM 04

Büyüme için tedarik zincirinden faydalanmak

Üreticilerin yeni pazarlara girmeye ve yeni ürünler geliştirmeye bu kadar odaklandığı bir ortamda, tedarik zincirinin büyümeye hazır olmasını sağlamak en önemli önceliklerden biri. Bununla birlikte, yeni tedarikçilerle iş ortaklığı yapmanın veya yeni değer zincirleri yaratmanın risklerini azaltmak isteyen üreticilerin öncelikle tedarik zincirlerinin görünürlüğü ve esnekliğini artırmaları gerekecek.

Düşük görünürlük, yüksek risk

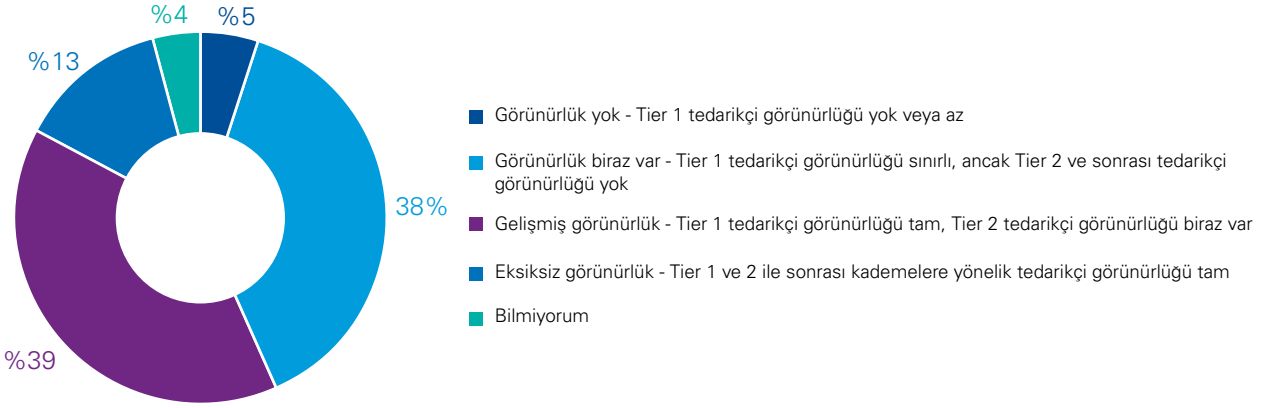
Günümüzde pek çok şirket yeni talepleri karşılama ve büyüme hedeflerine ulaşma konusunda en çok tedarik zincirlerinin kabiliyetlerine güveniyorken, pek çoğu da beklenmedik bir tedarik zinciri sorununun yaratabileceği aksaklıklar konusunda endişeli. Hatta, katılımcılara büyüme planlarının önündeki en büyük riskin ne olduğu sorulduğunda, “ekonomik kırımın” ve “pazarda yaşanabilecek kırımların” (her ikisi de şirketlerin kontrolü dışında olan riskler) hemen ardından üçüncü olarak “tedarik zincirindeki başarısızlıklar”

yanıtı verildi. Tüm katılımcıların yüzde 37’si, tedarik zincirindeki başarısızlıkları “önemli” bir risk olarak değerlendirdi.

Aslında üreticilerin tedarik zincirleriyle ilgili endişeli olması pek de şaşırtıcı değil. Anketimize katılanların sadece yüzde 13’ü Tier 1’in (1. kademe) ötesindeki tedarikçileri ile Tier 2 (2. kademe) ve sonraki tedarikçilerinin tam görünürlüğü olduğunu belirtti. Yaklaşık beşte ikisi, Tier 1 tedarikçileri ve Tier 2 tedarikçilerin bir kısmını görebildikleri “gelişmiş” bir görünürlüğe sahip olduklarını belirtti. Katılımcıların yüzde 43’ü ise, tüm tedarik zinciri üzerinde sınırlı bir görünürlüğe sahip olduğunu veya hiç görünürlüğe sahip olmadığını söyledi.

Görünürlüğün eksik olması

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



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

KPMG International Operasyon Danışmanlığı Küresel Başkanı Erich L. Gampenrieder, "Tedarik zincirinin başarısızlığı riskini azaltmanın en iyi yolu daha fazla görünürlük elde edebilmek ve bu görünürlüğü uçtan uca tedarik zincirine kadar fonksiyonlar arası bir derinlikle yönetebilmek" diyerek ekliyor: "Tam görünürlüğe sahip olduğunu belirten üretici sayısının bu kadar az olması, özellikle tedarik zincirlerinin henüz test edilmemiş olabileceği yeni uluslararası pazarlara veya yakın sektörlerle girmeyi planlayan şirketler için yapılması gereken daha çok şey olduğunu gösteriyor."

Büyüme için öncelikleri belirlemek

Araştırmamız, üreticilerin, tedarik zincirlerinde operasyonel geliştirmeler yapmaya yönelik temel adımlar attığına işaret ediyor. Katılımcılara önümüzdeki 2 yıl boyunca operasyonel kolaylık sağlayacak hangi alanlara odaklanacakları sorulduğunda başlıca üç konu ön plana çıkıyor: Tedarik

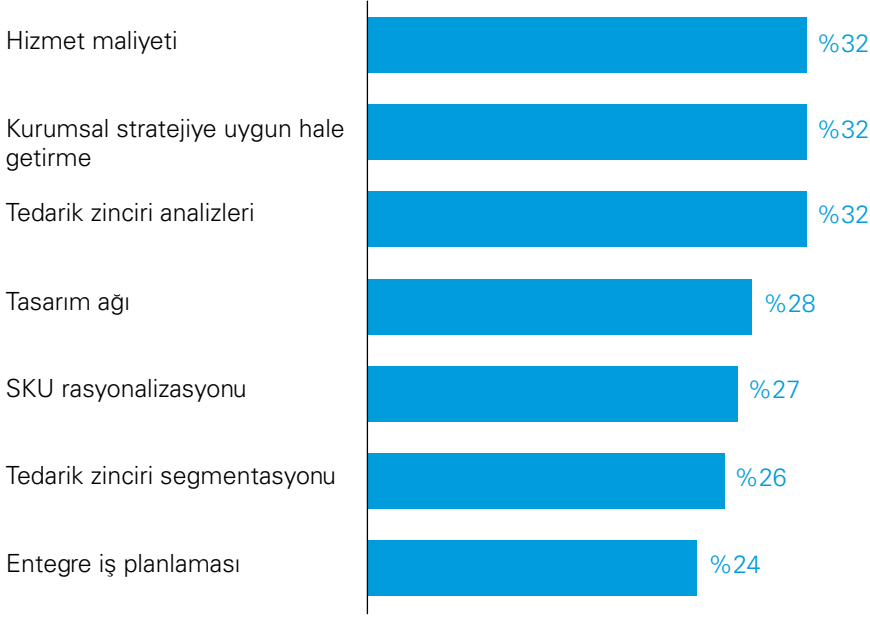
zinciri analizi, hizmet sunma maliyeti ve kurumsal stratejilere uyumlu hale getirme.

Diğer taraftan, verilerimiz, tedarik zinciri önceliklerinin sektörlere göre değişebildiğini gösteriyor. Örneğin otomotiv ve metal sektörleri katılımcıları hizmet sunma maliyetinin, havacılık, uzay ve savunma sektörü katılımcıları ağ tasarımının, holding katılımcıları ise kurumsal stratejilere uyumlu hale getirmenin başlıca öncelik olduğunu belirtiyor. Ayrıca herkes ancak özellikle mühendislik/fikri mülkiyet şirketleri ile holdinglerden katılımcılar, tedarik zinciri analizine öncelik veriyor.

Üreticiler ayrıca, tedarik zinciri operasyonlarının performansını artırmak amacıyla yeni ve geliştirilmiş teknolojilere de yatırım yapıyor. Katılımcıların yüzde 60'ı, önümüzdeki 2 yıl içerisinde talep algılama teknolojilerine ve sistemlerine yatırım yapmayı planladığını belirtti. Katılımcıların yüzde 56'sı ise, tedarik zinciri analiz araçlarına ve sistemlerine yönelik yatırım seçeneklerini araştırdığını söyledi.

Yarının tedarik zincirlerinin başlıca kolaylaştırıcıları

Önümüzdeki 12 ila 24 ay içinde aşağıdaki operasyonel kolaylaştırıcılardan hangisi en önemli önceliğiniz olacak?



Not: Katılımcılar en önemli iki seçeneği seçti.

Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

Bununla birlikte, en hızlı gelişen ve tedarik zinciri liderleri ile yöneticilerinden en fazla ilgiyi ve yatırımı çekecek olan teknoloji unsuru Nesnelerin İnterneti gibi görünüyor. Özellikle İngiltere ve ABD’den katılımcılar, Nesnelerin İnterneti’ni destekleyecek teknoloji ve araçlara yapılacak yatırımları küresel öncelikli yatırım olarak görüyor.

Erich L. Gampenrieder, “Nesnelerin İnterneti, hem sensörleri ve bağlantı seçeneklerini ürünlere entegre edebilme hem de tedarik zincirini izleme, yönetme ve geliştirme imkanı tanınması bakımından üreticiler için kritik büyüme önceliği bileşenlerinden biri olacak” diyerek ekliyor: “Endüstri 4.0 tamamen birbirleriyle konuşan makinelere dayanıyor. En önemli amaç ise, hem tedarik zincirinin performansını artırmak hem de daha fazla pazar payı kazanabilmek. Doğru uygulandığı takdirde Nesnelerin İnterneti, tedarik

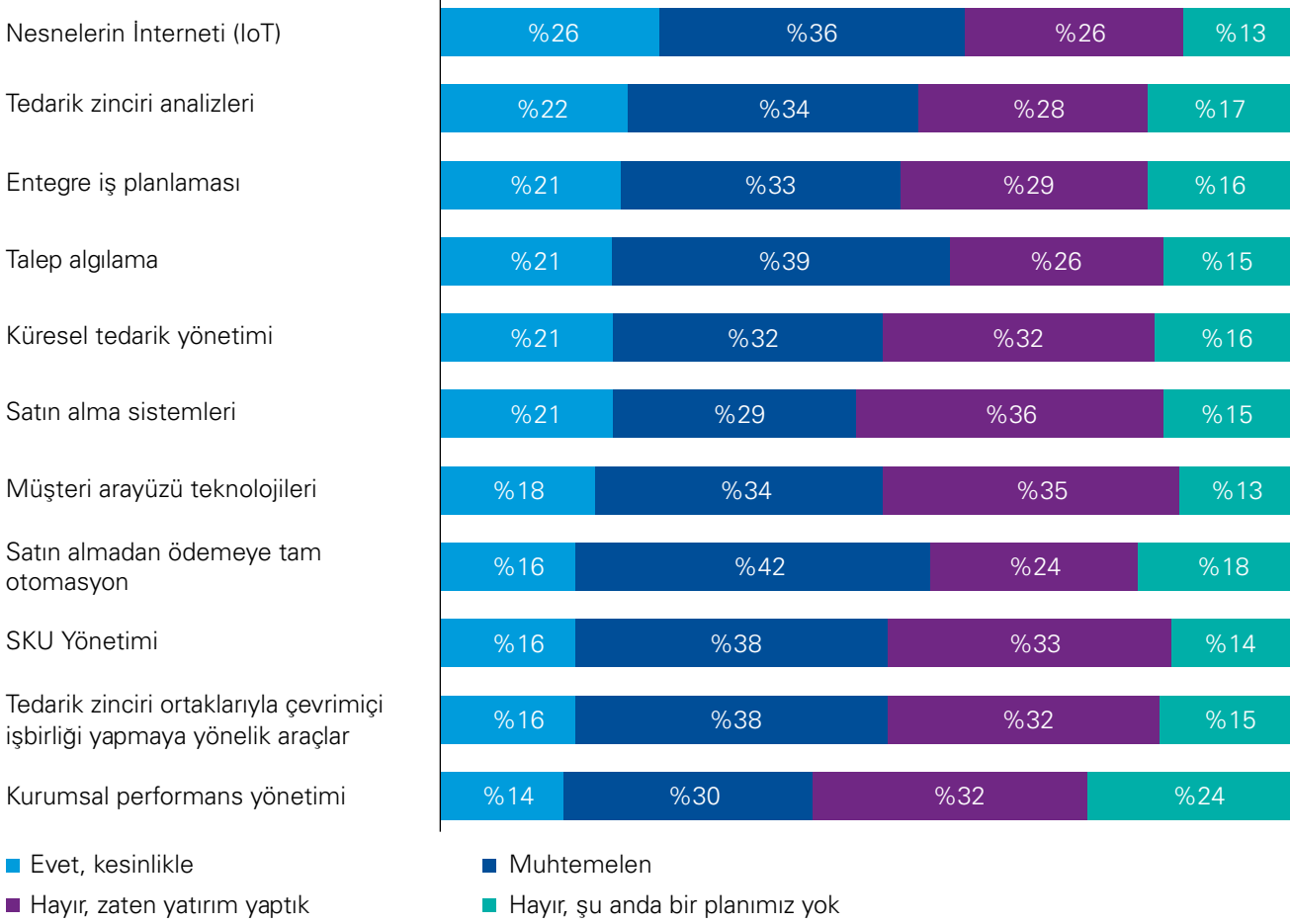
zinciri görünürlüğü’nün önemli bir kolaylaştırıcı unsuru olabilir.”

Benzer biçimde, mobil, bulut, Veri ve Analiz ve sosyal medyadan hangisinin en önemli dijital öncelikleri olduğu sorulan katılımcılar, birinci önceliklerinin Veri ve Analiz olduğunu belirtti. Sensörlerden tedarik sistemlerine kadar her şeyde veri ve analize ihtiyaç duyulduğu düşünüldüğünde, üreticilerin verilerinden daha fazla değer yaratmak amacıyla bu alana önemli yatırımlar yapacaklarını söyleyebiliriz.

Doug Gates, “Müşterilerine daha fazla değer sunmak isteyen şirketler sadece sensörlerden sağlanan verilerin analiziyle yetinmiyor. Bunun yanı sıra, insan sermayesini daha fazla katma değerli işlere ayırabilmek amacıyla makineleri ‘daha akıllı’ hale getirmek için bilişsel bilgi işleminden de faydalanıyorlar” diye ekledi.

Teknolojinin tedarik zincirine katkıda bulunmasını sağlamak

Önümüzdeki 12 ila 24 ay içerisinde aşağıdaki sistem veya teknolojilerden birine yatırım yapmayı planlıyor musunuz?



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış, KPMG & Forbes 2016

Kısaca...



Görünürlüğün az olması tedarik zincirindeki kırılma riskini artırıyor, bu da şirketin performansını önemli ölçüde azaltabiliyor

Üreticiler ne dedi?

- **Yüzde 37'si**, tedarik zincirinin başarısızlığını "önemli bir risk" olarak belirtti
- Sadece **yüzde 13'ü** tüm tedarik zincirini görebiliyor

Önde gelen üreticiler sürece nasıl karşılık veriyor?

- Risklerin finansal ve operasyonel etkilerini anlamak amacıyla, tedarik zincirlerinin performansın ve barındırdığı riskleri sürekli değerlendirerek

- Tedarik zinciri riskine karşı programlı bir yaklaşım geliştirmek amacıyla, fonksiyonlar arası bileşenleri dikkate alarak
- Olası yeni riskleri belirleyerek ve bunlar tedarik zincirini saran küresel riskler haline gelmeden gerekli tedbirleri alarak
- Maliyeti düşürmek, performansı artırmak, kırılmaları yönetmek ve hem sözleşmelerden hem de düzenleyici ortamdan doğan yükümlülüklerle uyum sağlamak amacıyla üçüncü taraf kurumsal yönetim programları, kontrolleri ve kaynakları oluşturarak



Sektörel görüşler



Doug Gates

Endüstriyel Üretim Sektörü Küresel Başkanı ve Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayisi Küresel Başkanı, KPMG ABD

Havacılık, Uzay ve Savunma



Gelişmekte olan pazarlardaki hava trafiği tahminlerini ve dolayısıyla uçak satışlarını

etkileyebilecek ekonomik endişelere ve gelişmiş pazarlardaki savunma bütçesi endişelerine rağmen, havacılık, uzay ve savunma sektöründeki şirketler sektörün büyüme potansiyeli konusunda oldukça umutlu.

Üstelik bu iyimserlik somut şeylere dayanıyor. Havacılık, uzay ve savunma sektörü, atması gereken adımların çoğunu attı. Bu

rapordaki verilerin de işaret ettiği gibi, havacılık, uzay ve savunma sektöründeki şirketler, yeni pazarlara ve coğrafyalara girmek için yeni büyüme fırsatları ile yeni teknolojilerden faydalanmaya yönelik hazırlıkları kapsamında önümüzdeki 2 yıl boyunca Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapmayı planlıyor.

Bu sektördeki şirketler, yeni pazarlara girmek, bazı durumlarda maliyet avantajlarından faydalanmak ama özellikle Asya ve Ortadoğu'daki yeni müşterilerine daha yakın olmak amacıyla uzun zamandır somut adımlar da atıyor. Ancak risklerin yönetilmesi konusunda temkinli bir yaklaşıma sahipler. Ortak teşebbüsler ve iş ortaklıkları, Batılı havacılık, uzay ve savunma sektörü şirketlerinin yeni pazarlarda önemli yatırımlar yapmadan önce o pazar hakkında daha fazla tecrübe edinmelerinde en çok tercih edilen araç.

Tabii bu noktada dikkatli olmak da gerekiyor. Yeni pazarlara ve yakın sektörlere girmek havacılık, uzay ve savunma sektörü şirketlerinin yeni tedarikçiler ve iş ortaklarıyla (pek çoğu henüz Batı standartlarına göre test edilmemiş) yeni riskler alması anlamına da gelecek. Havacılık, uzay ve savunma sektörü şirketleri büyüme hedeflerine ulaşma konusunda tedarik zincirlerinin kabiliyetlerine oldukça güveniyor olsalar da, özellikle daha aşağı seviyedeki tedarikçilerini detaylı bir şekilde göremeyen bazı şirketler, tedarik zincirindeki yerel oyuncuların OEM küresel standartlarını ve beklentilerini karşılama konusunda yetersiz kalmasıyla ilgili sorunlar yaşayabiliyor.

Yeni ürün ve pazarlara önemli yatırımlar yapmaya odaklanan, riskler konusunda "nispeten" daha temkinli bir duruş sergileyen ve gelişmekte olan pazarlara yönelik dinamik giriş stratejileri bulunan havacılık, uzay ve savunma sektörü, orta ve uzun vadeli büyüme konusunda iyimser olmakta hiç de haksız değil. Tabii bu noktada ekonominin genel koşullarını da göz ardı etmemek lazım.



Ken Seel Holding Hizmetleri Küresel Başkanı, KPMG ABD

Holdingler



Kırılmalar, günümüz holdingleri için kesinlikle önemli bir mücadele alanı. Ancak bu kırılmaların pek çok fırsatı beraberinde getirebileceği de bir gerçek.

Evet, holdingler birden fazla pazar ve sektörde faaliyet gösteren çok uluslu şirketler olarak tüm dünyadaki üreticilerin yaşadığı zorlukların aynalarıyla karşı karşıya. Örneğin, enerji sektöründe faaliyet gösterenler enerji fiyatlarındaki dalgalanmalardan, madencilik ve madencilik ekipmanları sektöründe faaliyet gösterenler emtia fiyatlarındaki çöküşten, düzenlemeye tabi sektörlerde faaliyet gösterenler ise sürekli katılan yönetmeliklerden ağır yaralar aldı.

Diğer taraftan, kırılma dönemlerinde doğru "oyun alanını" belirleyip buraya odaklanabilen ve sundukları ürünler ile odaklandıkları coğrafyalar arasındaki ilişkiyi doğru anlayabilen holdingler bu tür zorlu zamanlarda genel olarak daha başarılı oldu. Sonuç olarak, günümüzde holdinglerin artık belli alanlara daha fazla odaklandığını ve uzun vadeli büyüme ve kâr hedeflerini karşılamayan pazar, ürün ve segmentlerden çıktığını görüyoruz.

İşin aslı, holdingler uzun süredir yeni iş modellerinin ve uzmanlık alanlarının yaratılması konusunda sektöre öncülük etti ve ürün odaklı yapılardan hizmet odaklı yapılara geçiş de büyük ölçüde yine GE, Philips vs. gibi dev holdinglerin liderliğinde gerçekleşti. GE'nin dijital endüstri, Philips'in sağlık hizmetleri gibi alanlara yönelmesiyle birlikte hem tedarikçiler için önemli yeni fırsatlar doğdu hem de geleneksel üreticilerin rekabeti daha da kızıştı.

Geleceğe baktığımızda ise, holdinglerin, mümkün olan durumlarda ürünlerini tüketiciler için daha verimli, güvenilir ve değerli kılmak için teknolojilerden faydalanmak da dahil olmak üzere, mevcut ürün portföylerini yeniden şekillendirmeye daha fazla odaklandıklarını görebiliriz.

- Holdinglerden katılımcıların **yüzde 17'si**, büyüme stratejileri konusunda agresif bir yaklaşım sergileyeceklerini belirtti
- **Yüzde 47'si**, maliyet ve performansa özellikle odaklandıklarını belirtti
- **Yüzde 60'ı**, önümüzdeki 2 yıl boyunca gelirlerinin yüzde 6'sından fazlasını Ar-Ge'ye yatıracaklarını söyledi



Eric Damotte

Küresel Metal Sektörü Başkanı,
KPMG İspanya

Metal Sektörü



Ne yazık ki, metal ve madencilik sektöründeki şirketler, zorlu pazar ortamı

nedeniyle yakın zamanda pek de rahat bir soluk alamayacaklar gibi görünüyor. Gelişmekte olan pazarlardaki büyümenin yavaşlaması (bu pazarlardaki hızlı büyüme uzun zamandır metal sektöründeki büyümenin de itici gücüydü), metal ürünlerine yönelik talebi daraltmakla kalmıyor, Batı Avrupa ve ABD gibi gelişmiş pazarların yanı sıra başta Çin başta olmak üzere gelişmekte olan pazarlarda da kapasite fazlası endişelerini doğuruyor.

- Metal sektöründen katılımcıların **yüzde 43’ü**, bir veya birkaç yeni ürün çıkarmak için önemli yatırımlar yapacağını belirtti
- **Yüzde 77’si** için maliyet ve performans bu yılın bir numaralı önceliği olacak
- Ekonomik gerileme, büyümenin önündeki bir numaralı risk olarak belirtildi

Sonuçta da, başta çelik üreticileri olmak üzere pek çok Batılı metal üreticisi, düşük maliyetli pazarlardan gelen yoğun rekabetle karşı karşıya olmaya devam ediyor. Çin, aşırı arz fazlasını kontrol altına almak üzere konsolidasyona yönelik adımlar atılacağını duyurduysa da, bunun her gün Avrupa’ya ve dünyanın diğer bölgelerine yapılan ihracatı azaltabilmesi için zaman gerekecek.

Yerli üretimi korumak amacıyla pek çok pazarda ticaret kısıtlamaları ve korumacı tedbirler hayata geçirildi. Ancak bunlar sadece ülkeler arası serbest metal ürünleri akışını yavaşlattı ve tüm metal üreticileri için ayrı bir belirsizlik kaynağı doğurdu.

Ayrıca, gelişmiş veya gelişmekte olsun, tüm dünyadaki ülkelerin daha katı emisyon yönetmelikleri ve politikaları uygulamaya başladığı bir ortamda, özellikle çevre konusunda yönetmeliklerin yarattığı belirsizlik ve kırılganlık da metal ve madencilik şirketlerini zorlayan başka bir unsur olacak. Üstelik bu mevzuat değişiklikleri, metal şirketlerinin yanı sıra, yüksek emisyonlu sektörlerde faaliyet gösteren bazı müşterileri de doğrudan etkileyecek.

Olumlu göstergelerden biriye, sektörde inovasyona ve iş ortaklığına artık daha fazla önem veriliyor olması. Metal şirketleri “geleneksel olmayan” rekabete (alaşım ve yeni alüminyum ürünlerin çıkmasının çelik üreticilerinin dinamiklerini nasıl değiştirdiğini düşünün) artık yabancı değil ve çoğu kilit müşterilerinin gözündeki değerlerini koruyabilmek için yeniliklere imza atmaları gerektiğinin bilincinde.

Uzun vadede işler değişecek gibi görünüyor. Yeni ürünler yeni büyüme fırsatları doğuracak. Verilen sözler tutulursa Çin arz fazlasını kesecek. Eninde sonunda küresel kapasite fazlası hakkında bir şeyler yapılması gerekecek, bu da sektördeki acımasız rekabetin azaltılmasına yardımcı olacak. Ekonomik büyümenin de gelişmekte olan dünyaya doğru yönelmesi gerekiyor. Metal sektöründeki yöneticilerin bu geçici dönemi nasıl yönetecekleri ise önümüzdeki yılların şekillenmesinde önemli rol oynayacak.



Sektörel görüşler



Dieter Becker

Otomotiv Sektörü Küresel Başkanı,
KPMG Almanya

Otomotiv



Otomotiv sektöründe, çevik, gelecek odaklı ve yeni teknolojilere, yeteneklere ve

stratejik işbirliklerine hazırlıklı olan şirketler başarılı olacak. Yeni teknolojiler her yönden geldiği için, otomotiv şirketleri radarlarını bunların hepsini takip edebilecek şekilde genişletti. Gelecekte bir otomobilin beygir gücü, o otomobilin işlemci gücünden daha az önemli olabilir.

Bu yeni ortamda başarılı olmak isteyen şirketler, yakın zaman önce yayımladığımız bir raporda "Gelişme hızı ikilemi" olarak tanımladığımız

bir sorunu aşmak zorunda. Otomotiv şirketlerinin, sermaye yoğun üretim işinin gerektirdiği gelişme hızına ayak uydurmaları gerekiyor. Ama aynı zamanda, teknoloji devlerinden startüplara kadar mevcut ekosisteme giren yeni oyuncuların neden olduğu çok daha yüksek bir gelişme hızını da yakalamaları gerekiyor.

Otomotiv sektörünün böyle bir ortamda başarılı olabilmek için bu iki değişim gerekliliğini de aynı anda karşılaması gerektiğini düşünüyoruz. Sektör, iki farklı hızda hareket eden iki farklı dünyada aynı anda yaşıyormuş gibi davranmak zorunda. Bunun içinse, otomotiv sektörünün mevcut gelişme hızından daha hızlı bir inovasyon kapasitesine sahip olması gerekiyor.

Otomotiv sektörü bunu başarabilirse sektörün geleceğinin aydınlık olacağına inanıyoruz. Özellikle bağımsız sürüş, telematik bağlantısı ve mobilitenin birbirine giderek daha da yakınlaştığı bir ortamda, yaşanan baş döndürücü yenilikler hem otomotiv sektörünü hem de bu sektörün kişisel yaşamımız üzerindeki etkilerini temelden değiştiriyor.

Ancak bu dönüşümün başarılı olabilmesi için, otomobillerin tasarlanmasından, üretilmesinden, pazarlanmasından ve satılmasından, genel ekonomik koşullara ve talebin başlıca itici güçlerine kadar otomotiv sektörünü ilgilendiren hemen her unsurun da aynı şekilde başarılı bir değişim kaydedebilmesi gerekiyor.

Yaşanacak kırılma süreci biraz stresli olabileceksa de, otomotiv sektörünün bir parçası olmanın, şimdiye kadar hiç olmadığı kadar heyecan verici olacağına inanıyoruz.



Chris Stirling

Sağlık Sektörü Küresel Başkanı,
KPMG İngiltere

Tıbbi cihazlar



Sürekli değişen mevzuatlar ve küresel ekonomideki yavaşlama

nedeniyle zaten sıkıntılar yaşayan tıbbi cihaz üreticileri bir de brüt satışlarını ve net kâr marjlarını artırmak için mücadele ediyor. İnovasyon ise, her iki alanda da başarılı olabilmeyi başlıca anahtarı.

Özellikle mevzuatların sürekli değiştiği ve Apple ile Google gibi geleneksel olmayan oyuncuların sert bir rekabet yarattığı bir ortamda, tıbbi cihaz üreticilerinin en kısa zamanda çok daha

çevik ve yenilikçi bir yapıya kavuşmaları gerekecek. Bunun içinse, tüketicilere daha fazla odaklanıp onları daha iyi anlayabilmek gerekiyor. Bu da tedarik zincirlerinin daha esnek olmasını gerektirecek.

Pek çok tıbbi cihaz üreticisi, üretim hattında çalışanların yanı sıra sektörel bilgiye ve geleceğe odaklı becerilere sahip yeteneklere de duyulan ihtiyaç nedeniyle artan iş gücü maliyetleriyle de boğuşuyor ve bu maliyetler net kâr marjlarını etkiliyor.

Bu nedenle, tıbbi cihaz sektöründen katılımcıların yüzde 42'sinin robotlara önemli miktarda yatırım yapacağını belirtmiş olması pek de şaşırtıcı değil. Tıbbi cihaz şirketleri, üretim hatlarını otomatikleştirerek, bu bölümlerde çalışanların maaşlarına ayırdıkları bütçeyi gelecekteki büyümelerini destekleyebilecek doğru yeteneklere yönleltmek istiyor. Robotlar ayrıca, operasyonel esnekliği artırma ve pazara sürme süresini kısaltma konusunda da bu şirketlere yardımcı olacak.

Böyle bir ortamda hem brüt satışlarını hem de net kâr marjlarını artırmak isteyen tıbbi cihaz şirketlerinin, özellikle tedarik zinciri yönetimi ve yenilik konularındaki çevikliklerini artırmaya odaklanmaları gerekecek.

— Tıbbi cihaz sektöründen katılımcıların **yüzde 55'i**, büyüme stratejilerinin temelini inorganik yatırımların oluşturacağını söyledi

— **Yüzde 58'i**, iş gücü maliyetlerinin büyümeyi etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtti

— **Yüzde 42'si**, robotik teknolojisine önemli yatırımlar yapacağını belirtti

¹ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/auto-clockspeed-dilemma.pdf>



Mark Barnes

Hızlı Büyüyen Pazarlar Küresel Başkanı,
KPMG ABD

Hızlı Büyüyen Pazarlar



Üreticilerin bir sonraki büyüme fırsatı olarak Hindistan, Çin ve ASEAN ülkelerine

yöneldiğini bilmek için bilim adamı olmaya gerek yok. Bu üç pazar (10 ASEAN ülkesini tek bir pazar olarak kabul ettiğimiz takdirde), yakın bir geleceğin küresel ekonomik büyüme motorları olmaya devam edecek.

Çok uluslu şirketler bu pazarları eskiden beri hep net kâr marjlarını artırmak amacıyla işçilik maliyetlerini düşürmek için kullanılan düşük maliyetli üretim üsleri olarak gördü. Ancak, bu pazarların bizzat kendisinin bir tüketici pazarı olduğuna dair görüşler son dönemlerde yönetim kurulu toplantılarında daha fazla dile getirilir oldu.

- **Çin** uzun süredir üreticilerin “üretim yeri” olarak değil, aksine “satış yeri” olarak gördüğü bir ülke.
- **Hindistan**’ın devam eden güçlü büyümesi ve kalabalık nüfusu, pazar paylarını ve brüt satışlarını artırmak isteyen üreticiler için benzersiz fırsatlar sunuyor.
- Yukarıda yaptığımız genellemeye rağmen aslında **ASEAN** henüz tam anlamıyla tek bir pazar değil ve doğal olarak bu ülkelerde izlenen stratejiler birbirinden farklı. Örneğin, üreticiler Singapur gibi ülkelere ürün satmak isterken Vietnam, Endonezya ve Filipinler gibi ülkelerin düşük üretim maliyeti avantajlarından faydalanmak da istiyor. Bu nedenle, üreticilerin, yatırım stratejilerini her bir ülkenin kendine özgü koşullarına göre şekillendirmeleri gerekiyor.

Bu sadece ASEAN ülkeleri için değil, gelişmekte olan tüm pazarlara yönelik stratejiler belirlenirken üreticilerin dikkate alması gereken bir tavsiye. Her pazar birbirinden oldukça farklı. Örneğin ASEAN farklı vergi teşviklerine, maliyetlere ve alt yapıya sahip 10 farklı ülkeden, Afrika ise birbirinden tamamen farklı 54 ülkeden oluşuyor ve üreticiler farklı gelişmekte olan pazarlara yönelik “ortak” bir strateji belirledikleri takdirde bunun bedeli ağır olabilir.

Deneyimlerimiz, ilgili ülkenin politik, ekonomik, kültürel, sosyal ve düzenleyici ortam gerçeklerini dikkate alarak her bir pazar için benzersiz, sağlam ve dinamik bir strateji oluşturabilen şirketlerin çok daha başarılı olduğuna ve yatırım geri dönüşlerini maksimuma çıkarabildiğine işaret ediyor.

- Hindistan’da yatırımları bulunan şirketlerden gelen katılımcıların **yüzde 38**’i, önümüzdeki 2 yıl boyunca önemli yeni yatırımlar yapacağını belirtti
- Çin’de yatırımları bulunan şirketlerden gelen katılımcıların **yüzde 37**’si önemli yeni yatırımlar yapacağını söyledi
- Afrika’da yatırımları bulunan şirketlerden gelen katılımcıların **yüzde 28**’i, önümüzdeki 2 yıl boyunca yatırımlarını azaltacağını söyledi



Büyüme hakkında iki önemli soru

Sektör ve ülke liderlerimizin her birine aşağıdaki iki soruyu sorduk. Verdikleri yanıtları ve iletişim bilgilerini aşağıda bulabilirsiniz.

Sektör liderleri	Sektörünüzde büyümenin önündeki en büyük tehdit nedir?	Sektörünüzdeki şirketler büyümek için neleri farklı yapıyor?
 Havacılık, Uzay ve Savunma	Doug Gates Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayisi Küresel Başkanı, KPMG ABD dkgates@kpmg.com	"Gelişmekte olan pazarlardaki yavaş büyüme ve savunma bütçesi kısıtlamaları"
 Holdingler	Ken Seel Holding Hizmetleri Küresel Başkanı, KPMG ABD kseel@kpmg.com	"Yeni, yaratıcı ve işbirliğine dayalı iş modelleri"
 Metal Sektörü	Eric Damotte Küresel Metal Sektörü Başkanı, KPMG İspanya edamotte@kpmg.es	"Onların oyun alanını anlayabilmek"
 Otomotiv	Dieter Becker Otomotiv Sektörü Küresel Başkanı, KPMG Almanya dieterbecker@kpmg.com	"İş koruyabilmek için inovasyon"
 Tıbbi Cihazlar	Chris Stirling Sağlık Sektörü Küresel Başkanı ve Şirket Ortağı, KPMG İngiltere christopher.stirling@kpmg.co.uk	"Her yere bağlılığa dayalı yeni iş modelleri"
 Hızlı Büyüyen Pazarlar	Mark Barnes Hızlı Büyüyen Pazarlar Küresel Başkanı, KPMG ABD mbarnes1@kpmg.com	"Çığır açan inovasyon"

Sektör ve ülke liderlerimizin biyografilerini www.kpmg.com/gmo adresinde bulabilirsiniz.

Ülke Liderleri	Ülkenizde büyümenin önündeki en büyük tehdit nedir?	Ülkenizdeki şirketler büyümek için neleri farklı yapıyor?
 Birleşik Krallık	Stephen Cooper KPMG İngiltere Şirket Ortağı, Endüstriyel Üretim Sektör Lideri stephen.cooper@kpmg.co.uk	“Ekonomik belirsizlik” “BT giderleri yeni teknolojiler olarak geri dönüyor”
 ABD	Brian Heckler KPMG ABD Endüstriyel Üretim Sektörü Ülke Lideri bheckler@kpmg.com	“Yeni dünya rekabeti” “Stratejik portföy yönetimi”
 Japonya	Osamu Matsushita KPMG Japonya Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı Hizmetleri Şirket Ortağı ve Endüstriyel Üretim Sektör Lideri osamu.matsushita@jp.kpmg.com	“Yeni rakiplerin yol açtığı kırıma” “Farklılık yaratabilecek detaylara odaklanma”
 Çin	Alex Shum KPMG Çin Denetim Hizmetleri Şirket Ortağı ve Endüstriyel Üretim Sektörü Lideri alex.shum@kpmg.com	“Kapasite aşımı ve artan işçilik giderleri” “Yurt dışında yatırım, yurt içinde inovasyon”
 Hindistan	S.V. Sukumar KPMG Hindistan Strateji ve Operasyonlar Başkanı sukumarsv@kpmg.com	“Zayıf altyapı” “Veri ve analizi şirket çapında uygulayabilmek”
 Almanya	Harald von Heynitz KPMG Almanya, Endüstriyel Üretim Sektörü Başkanı hheynitz@kpmg.com	“İhracat pazarlarındaki kırıma” “Üretim hattı otomasyonu”

Başlıca önemli sonuçlar

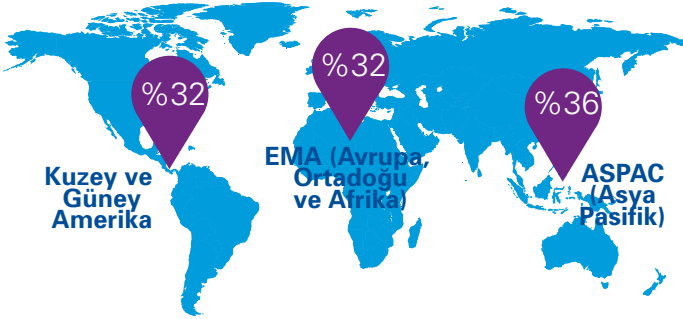
Üreticiler büyüme konusunda iyimser olsalar da, pazarın kendisi büyüyemediği takdirde rekabet daha da sertleşecek	Üreticiler, büyümeyi desteklemek için kilit pazarlara odaklanıyor	Üreticiler inovasyon ve yeni ürünler/ hizmetler konusunda birbirleriyle yarıştıkça Ar-Ge'ya yapılan yatırımlar da artacak	Görünürlüğün az olması tedarik zincirindeki kırılma riskini artırıyor, bu da şirketin performansını önemli ölçüde azaltabiliyor
Önde gelen üreticiler sürece nasıl karşılık veriyor?			
— Her bir pazardaki esnekliği anlayabilmek için müşteri ve iş segmentlerini, ürünlerini, hizmetlerini, bölgelerini ve kanallarını değerlendirerek — İş hedeflerinin gelecekteki büyüme fırsatlarına uygun olduğunu teyit etmek amacıyla uzun vadeli pazar tahminlerini yeniden değerlendirerek — Artan (ve çoğu zaman öngörülemeyen) talep ve pazardaki kırılmalara karşılık verebilmelerini sağlayacak esneklik ve çevikliği kendilerine sunan talep odaklı ve çevik bir iş modeli oluşturarak	— Ürün ve hizmetlerini dünyanın kilit bölgelerindeki tüketicilerin ihtiyaçlarına uyumlu hale getirerek — Yeni pazarlarda yeni işler kazanıp bunları koruyabilmek için doğru ilişkiler ve destekleyici altyapılar kurarak — Kuruluş, satın alma veya ortaklık kurma yoluyla stratejilerini en iyi nasıl uygulayabileceklerini değerlendirerek	— Kurumsal planlama süreçlerini, şirket için en iyi geri dönüşü sağlayacak Ar-Ge yatırımlarını yapmak için gereken görünürlüğü sunabilecek şekilde tasarlayarak — Hız, kalite ve kâr marjına öncelik veren inovasyon süreçleri geliştirip uygulayarak — İnovasyon süreçlerini ve Ar-Ge yatırımı geri dönüşlerini hızlandırmak amacıyla, benzersiz/ ezber bozan teknolojilerin, iş ortaklarının ve fikir liderlerinin sağladığı değerden faydalanarak	— Risklerin finansal ve operasyonel etkilerini anlamak amacıyla, tedarik zincirlerinin performansın ve barındırdığı riskleri sürekli değerlendirerek — Tedarik zinciri riskine karşı programlı bir yaklaşım geliştirmek amacıyla, fonksiyonlar arası bileşenleri dikkate alarak — Olası yeni riskleri belirleyerek ve bunlar tedarik zincirini saran küresel riskler haline gelmeden gerekli tedbirleri alarak — Maliyeti düşürmek, performansı artırmak, kırılmaları yönetmek ve hem sözleşmelerden hem de düzenleyici ortamdan doğan yükümlülüklerle uyum sağlamak amacıyla üçüncü taraf kurumsal yönetim programları, kontrolleri ve kaynakları oluşturarak

Araştırma hakkında

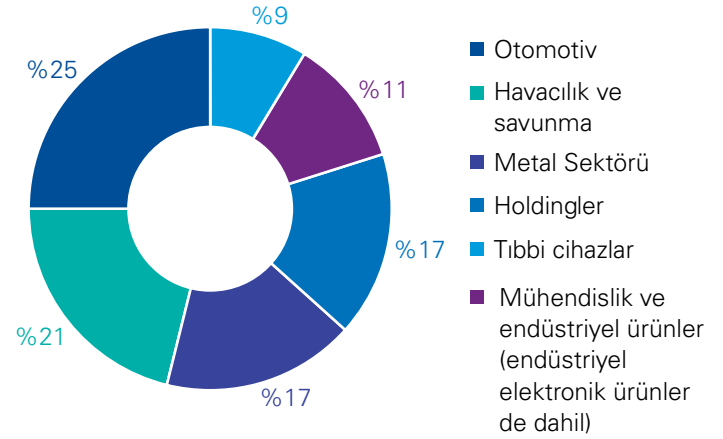
Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış 2016, KPMG International adına Forbes tarafından 2016 yılının başlarında 360 üst düzey yöneticiyle gerçekleştirilen anket sonuçlarına dayanılarak hazırlandı. Ankete altı farklı sektörden yöneticiler katıldı: Havacılık, Uzak ve Savunma, Otomotiv, Holdingler, Tıbbi Cihazlar, Mühendislik, ve Sanayi Ürünleri ile Metaller.

Anketimizin tüm katılımcıları şirketlerinde yönetici veya C Seviyesi yönetici pozisyonundaydı ve bunların yüzde 43'ü yıllık geliri 5 milyar doların üzerinde olan şirketlerde görev yapıyordu. Ankete Kuzey ve Güney Amerika'dan, Avrupa'dan ve Asya'dan eşit oranda yönetici katıldı.

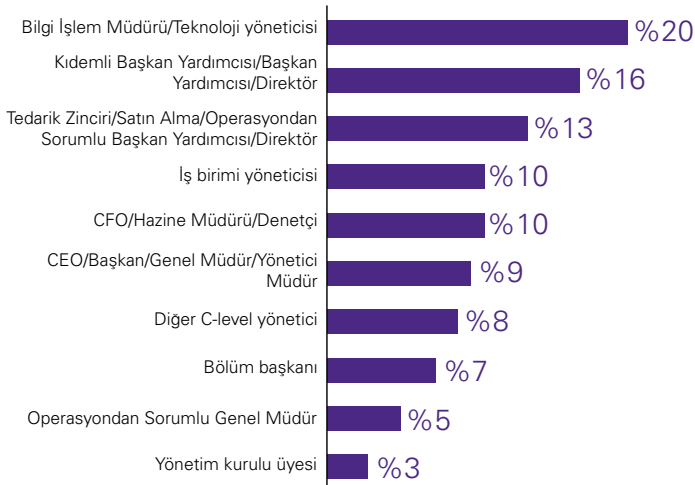
Hangi ülkede görev yapıyorsunuz?



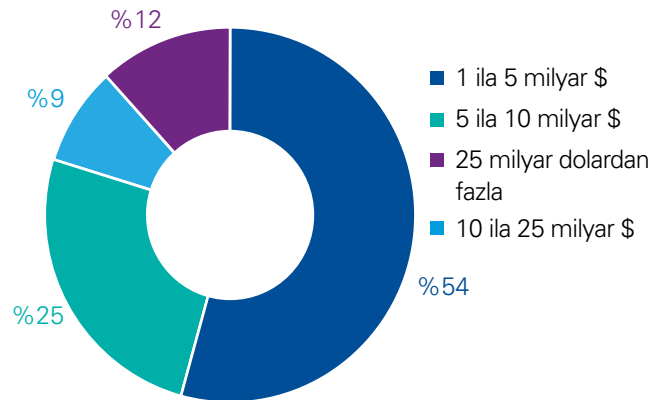
Üretim sanayisinde hangi ana sektörde faaliyet gösteriyorsunuz?



Şirketinizdeki görevinizi en iyi hangisi tanımlar?



Şirketinizin küresel olarak yıllık cirosu dolar cinsinden ne kadar?



Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: KPMG & Forbes araştırması, Ocak 2016.

İlgili Endüstriyel Üretim Yayınları



Gelişme Hızı İkilemi (Kasım 2015)

Otomotiv sektöründeki inovasyon, ulaşımın doğasını değiştireceği gibi insanların yaşamlarını da değiştirecek. Ancak bu tür bir inovasyon gerçekten zor. Pek çok şirket, sorunlara karşı yaratıcı çözümler geliştirmiyor. Hatta bizzat kendileri baltalıyor.



Talep odaklı tedarik zinciri 2.0 — Kârlılığa doğrudan bağlantı (Mayıs 2016)

Bu rapor, şirketlerin, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan, çevik ve talep odaklı bir tedarik zincirine geçiş yaparak nasıl mükemmel müşteri deneyimleri yaşatabileceklerini inceliyor ve müşteri ilişkilerini geliştirmeye yardımcı olabilecek adımları ortaya koyuyor.



Küresel Otomotiv Yöneticileri Araştırması (Ocak 2016)

KPMG Küresel Otomotiv Sektörü Yönetici Araştırması, küresel otomotiv endüstrisinin mevcut durumunun ve geleceğe dönük bakış açılarının analiz edildiği yıllık bir değerlendirmedir.



Küresel Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayisinin Geleceğine Bakış

Bu yıllık yayın, tüm dünyadan havacılık, uzay ve savunma şirketlerinden yöneticilerle yapılan KPMG Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayisinin Geleceğine Bakış 2016 anketinden elde edilen temel bulguları inceliyor. Rapor, sektörün karşılaştığı zorluklara, başlıca sorunlara ve gelecek stratejilerine odaklanıyor.



Büyüme ve Belirsizlik: Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayisinde İnişler ve Çıkışlar (Nisan 2016)

Bu araştırma, havacılık, uzay ve savunma sanayisinin mevcut durumunu analiz ediyor, ekonomik trendleri ve ortamı irdeliyor ve KPMG'nin bu bulgulara dair görüşlerini ortaya koyuyor.



Küresel Metal Sektörünün Geleceğine Bakış (Yeni!)

Temmuz 2016'da)

KPMG Metal ve Madencilik Sektörü yöneticileri bir araya gelerek, KPMG International'ın metal sektöründen yöneticilerle yaptığı anketin sonuçlarını incelemeye ve metal ve madencilik sektöründeki değişimlerin madencilik sektöründe ne tür değişiklikler yaratabileceğini açıklamaya çalıştı.



REACTION — Kimya sektörü holdinglerinin ve talep odaklı tedarik zincirlerinin geleceği (Nisan 2016)

Reaction dergisinin bu sayısı, tedarik zinciri ve operasyonların yanı sıra, müşteri talebiyle ilgili gerçek zamanlı güncellemelere odaklanan ve tedarik zincirine dair detaylı bir görünürlükle desteklenen talep odaklı bir yaklaşımın, kimya sektöründeki değişimlere ayak uydurma konusunda bu sektördeki şirketlere nasıl yardımcı olduğunu inceliyor.



Geleceğin Fabrikası (Yakında)

Dengesiz, hızlı hareket eden ve müşteri odaklı pazarlarda kalıcı olabilmek için neler yapmanız gerekiyor? Sürekli daha da hızlanan ürün yaşam döngülerine, kısalan teslimat sürelerine ve artan ürün çeşitliliğine nasıl yanıt vermeniz gerekiyor? Bu noktada öne çıkan ana terim "Endüstri 4.0." KPMG'nin "Geleceğin Fabrikası" isimli kılavuzu, Endüstri 4.0 mücadelesinde elinizi güçlendirebilecek faydalı bilgileri size sunmayı amaçlıyor.



İletişim:



Hakan Ölekli

Endüstriyel Üretim Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı, KPMG Türkiye
E: holekli@kpmg.com

İstanbul

Rüzgarlıbahçe Mah. Kavak Sokak No:29
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye
T: +90 216 681 90 00

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sokak No:2 Kat:13
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye
T: +90 312 491 72 31

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye
T: +90 232 464 20 45

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 olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka bir 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.