



Küresel Endüstriyel Üretim Sektörü Öngörüler 2022

KPMG International

home.kpmg/industrialmanufacturing



İçindekiler

Değişim ve zorluklar karşısında ayakta kalma kabiliyeti birinci önceliktir

4

Yeni teknolojilerin çift yönlü rolü

7

Yeni bir amaca sahip olma

10

ESG'nin öne çıkması

12

Daha fazla eğitim verilmesi ve yetkinliklerin artırılması

15

Sorunlu bir dönemde kâr elde etmek

17

Sonuç

18

Önsöz



Murat Palaoğlu
Endüstriyel Üretim
Sektör Lideri,
Şirket Ortağı

KPMG olarak 2022 yılının getireceği güçlüklerle karşı hazırlık yapan CEO'ların önceliklerini tespit etmek üzere, büyük ölçekli üretim şirketlerinin CEO'ları ile düzenlediğimiz anket çalışmamızın sonuçlarına dayanan araştırmamızı sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Araştırmamız endüstriyel üretim sektörü yöneticilerine, nerelere yatırım yapacakları, kimleri işe alacakları ve önlerindeki fırsat ve zorluklar karşısında kendilerini ne şekilde konumlandıracakları konusunda karar alırken, kendi durumları ile kıyaslama yapabilecekleri ve ders çıkarabilecekleri görüşler sunmaktadır.

Sonuçlar; küresel salgının, iklim değişikliğinin ve jeopolitik gelişmelerin sektörü iki yönlü bir dönüşüme (akıllı dijitalleşme ve çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) hedeflerine ağırlık verme) eskisinden daha da fazla odaklanmaya zorladığını net bir şekilde göstermektedir. Sektör genelinde, müşterilerin ve yatırımcıların giderek artan değişim talepleri karşısında, değer zincirinin tamamında dönüşüm sağlayacak teknolojilere sahip olma gereksinimi hiç olmadığı kadar acil ve önemli hale gelmiştir. Ancak, yapay zekâ ve 5G ağları gibi teknolojilerin satın alınması, diğer olgu ve etkenlerden bağımsız bir süreç değildir. Şirketlerin başarılı bir şekilde yeniden yapılanması için, tüm yönetim ekibi nereye ulaşmak istedikleri ve şirketi o noktaya nasıl getirecekleri hususunda net bir vizyonla liderlik yapmalıdır.

İnanıyoruz ki, araştırmamız imalat sektörünün geleceği konusunda CEO'lar için bir yol haritası görevi görecek. Önümüzdeki yıl da, araştırma bulgularının etkilerini ve isabetliliğini görmek için gelişmeleri heyecanla takip edeceğiz. Siz değerli paydaşlarımızla da hem bulguları hem de önümüzdeki dönemin karşımıza çıkarabileceği zorlukları tartışmaktan her zaman memnuniyet duyacağız.

Keyifli okumalar dilerim.

Anket hakkında

KPMG International 2021 yılının ortasında imalat sektöründeki şirketlerden 146 CEO ile anket yapmıştır. Bu CEO'ların yüzde kırk yedisi, cirosu 1 milyar ila 10 milyar ABD doları olan şirketlerden olup, yüzde 29'u ise 10 milyar ABD dolarını aşan cirolu şirketlerdendir. Şirketlerin yüzde on sekizi Almanya, yüzde 17'si ABD ve yüzde 15'i Çin merkezlidir. Geri kalan şirketler ise; Asya, Avrupa, Avustralya ve Kanada'da yer almaktadır.

Değişim ve/ veya zorluklar karşısında ayakta kalma kabiliyeti, birinci önceliktir

İmalat şirketlerinin CEO'ları küresel salgın döneminden iki önemli ve birbiri ile bağlantılı ders çıkarmışlardır: Değişim ve zorluklar karşısında ayakta kalma kabiliyeti olan bir tedarik zincirine sahip olmanın hayati önemi ve hem iş kesintilerini önleyerek hem de bunlardan faydalanarak değişim ve zorluklar karşısında ayakta kalma kabiliyetini arttırmak için yeni teknolojilere yatırım yapma gereksinimi. İmalat şirketleri tedarik zincirinin sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamak için zamanında aksiyon aldıkları takdirde, gelecekteki ekonomik şoklara dayanabilecek ve rekabet güçlerini arttırabileceklerdir.

KPMG International anketindeki 3 yıllık süre zarfında küresel salgının kurumları üzerindeki etkisi ile ilgili soruya CEO'ların üçte ikisinden fazlası (yüzde 68'i), küresel bir kapanma halinde kendi tedarik zincirlerinin değişim ve/veya zorluklar karşısında ayakta kalmasını sağlamayı hedefledikleri şeklinde yanıt vermiştir. Değişim ve/veya zorluklar karşısında ayakta kalma kabiliyetine öncelik vermek; bu soruya en çok verilen yanıt olup, yeni bir önceliğin ortaya çıktığını göstermektedir.

"Değişim ve/veya zorluklar karşısında ayakta kalma kabiliyetine olan ihtiyaç, şirketleri daha çevik olmaya ve daha hızlı karar almaya zorlamaktadır. Dijitalleşme, bu konuda hayati bir rol oynamaktadır"

Grant McDonald,

KPMG International Havacılık, Uzak ve Savunma Küresel Sektör Lideri

3 yıllık dönemde COVID-19 küresel salgının kurumunuz üzerinde ne gibi etkileri olacağını öngörüyorsunuz?

Küresel çapta bir kapanma/seyahat kısıntıları olması halinde tedarik zincirimizin değişim ve/veya zorluklar karşısında ayakta kalma kabiliyetine sahip olmasını sağlayacağız.

Çalışanların daha esnek koşullarda çalışabilmesi için ortak ofis alanları araştıracağız.

Çalışanlarımız için daha iyi bir iş-özel yaşam dengesi sağlayabilecek bir kültüre ve politikalara öncelik vermeye özen göstereceğiz.

Kurumumuzun fiziki alanlarını küçülttük veya küçülteceğiz.



Üst yönetim (örneğin; yönetim kurulu, yatırımcı) toplantılarımızın büyük bir kısmının uzaktan erişimle yapılmasını sağlamaya özen göstereceğiz.

Ağırlıklı olarak uzaktan çalışan yetenekleri işe almaya önem vereceğiz.

Çalışanlarımızın büyük çoğunluğu haftada en az 2 veya daha fazla gün uzaktan çalışacak.

Kaynak: KPMG 2021 CEO Araştırması



Tedarik zincirini bozan tek etken küresel salgın değildir. Jeopolitik gelişmeler de bunda büyük rol oynamaktadır. Yakın bölgelerden malzeme tedariki, tedarik zinciri riskini azaltmanın bir yöntemidir. Kaveh Taghizadeh, KPMG Almanya Şirket Ortağı, Danışmanlık, Değer Zinciri Dönüşümü; “Batı Avrupa’daki imalat şirketlerinin, Çin’deki maliyetlerle rekabet edebilen maliyetlerle Türkiye, Macaristan, Polonya ve Romanya’da fabrikalar kurarak finansal başarı elde ettiklerini” belirtmiştir.

Riskleri hafifletmenin diğer bir yolu, imalat şirketlerinin kendi tedarik zincirleri hakkında daha derinlemesine fikir sahibi olmalarıdır. KPMG International Endüstriyel Üretim Küresel Başkanı Stéphane Souchet, bunu başarmak için Orijinal Ekipman Üreticilerinin (“OEM”) muhtemelen kendi tedarik zincirlerini en azından 4. kademeye kadar takip etmeleri gerekeceğini ancak bunun çok zor olduğunu belirtmiştir. Bunun için, imalat şirketlerinin işleyiş tarzında büyük değişiklikler yapılması gerekmektedir. Stéphane Souchet, “Şirketler, ‘tam zamanında / sıfır stoklu’ tedarik zincirlerinden ‘her ihtimale karşı / yedekli’ tedarik zincirlerine kaymakta ve tedarik kaynaklarını çeşitlendirmektedir. Malzemelerin hedef pazara daha yakın olacak şekilde üretilmesi yönünde planlama yaptıkları takdirde, tedarik zincirleri de kısılacaktır. Batı Avrupa için bu durum, satın almaları Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika’ya kaydırmak anlamına gelmektedir. Asya’da ise; Vietnam, Malezya ve Tayland’a ağırlık vermek gerekecektir”, şeklinde konuşmuştur.

Değişim ve zorluklar karşısında ayakta kalma konusunda yapılan tanımların çoğu, üç kabiliyet üzerinde durmaktadır: kırılganlığı/zafiyeti azaltma kapasitesi, değişme adapte olma kabiliyeti ve radikal değişiklik veya çöküş durumlarında hızla toparlanma yeteneği. Hiç şüphesiz, 2020-21 yıllarında yaşanan olaylar şirketlerin beklenmedik bozulmalar karşısında ne kadar kırılgan olduğunu ortaya koymuştur. Küresel salgın bilhassa imalat sektörünün tedarik zincirlerini olumsuz yönde etkilemiş, temel girdilerde yetersizliğe ve maliyet artışına yol açmıştır. Tedarik zinciri yönetimi kesinlikle kendine has zorluklar doğurmuştur. CEO'lara 12 risk kategorisinden hangisinin kurumlarının büyümesi üzerinde en büyük tehdit teşkil ettiği sorulduğunda, tedarik zinciri riski açık arayla birinci seçilmiştir.



Sonuç olarak; tedarik zinciri, sadece risklerin azaltılması için değil aynı zamanda fırsatlardan en üst düzeyde faydalanmak için yöneticiler tarafından birinci öncelik olarak görülmeye başlamıştır. KPMG Hindistan Şirket Ortağı ve Endüstri 4.0, Otomobil ve Endüstriyel Üretim Küresel Başkanı Vinod Ramachandran ise, “Tedarik zinciri riskini yönetme kabiliyeti, şirketlere büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, tedarik zinciri riskini çok daha stratejik bir bakış açısı ile ele almakta ve daha büyük ölçekte değerlendirmektedir”, diyor.



Kaynak: KPMG 2021 CEO Araştırması

Yeni teknolojilerin çift yönlü rolü

Tedarik zincirinin üzerinde yeniden bu kadar çok durulması, küresel salgından çıkarılan ikinci büyük dersle bağlantılıdır - hem (1) kırılganlığı/zafiyeti azaltmak hem de (2) büyük ölçekteki bir radikal değişimin/bozulmanın ardından işlerin yeniden toparlanma sürecini hızlandırmak için yeni teknolojilere yatırım yapma gereksinimi. Bu iki hedefin ilk kısmını ele alalım.

CEO'lar; tedarik zinciri üzerindeki baskıyı azaltmanın birinci yolunun, ağır bir darbeye yol açmadan önce değişimleri öngörmek için şirketlerinin denetleme/izleme mekanizmasını tedarik zincirlerini daha derinlemesine kapsayacak şekilde genişletmek olduğunu belirtmektedir. Bunun için ise, sadece doğrudan temasta oldukları tedarikçilerle değil, dördüncü kademe veya mümkünse daha da ötesi ile olan çok sayıda işlemi takip edebilecek teknoloji gerekmektedir. Orijinal ekipman üreticilerinin (OEM'ler) çoğu küresel salgın öncesinde bunun gerekli olduğunu düşünmüyorlardı.

Önümüzdeki 3 yıl içinde tedarik zinciriniz üzerindeki stresi azaltmak için başvurduğunuz en önemli strateji nedir?

%35

Olası sorunları daha iyi öngörmek için tedarik zincirimizi daha derinlemesine (örneğin; 3. ve 4. kademeye kadar) denetlemek/izlemek.

Şirketimin tedarik zincirini değişim ve zorluklar karşısında daha dayanıklı hale getirmek için girdi alımı yapılacak yeni yerler ekleyerek girdi kaynaklarını çeşitlendirmek.

%31

%22

Üretimimizi ve/veya operasyonel açıdan dayanıklılığımızı artırmak için şirketimin tedarik zincirindeki girdileri daha fazla ülke içinden/yakından tedarik etmek.

Girdi maliyetlerimizi daha istikrarlı hale getirmek için riskten korunma programı ve uzun vadeli sözleşmeler gibi stratejik planlamalar yapmak.

%12

Kaynak: KPMG 2021 CEO Araştırması

Küresel Endüstriyel Üretim Sektörü Öngörüler 2022

7



Gündemde olan çözümlerden biri, Yapay Zekadır. Üretim şirketleri, AI odaklı tedarik zinciri çözümlerini kullanmaya başlamıştır. Bu çözümler, şirketlerin gerçek zamanlı olarak analiz ettikleri arz ve talep verilerine istinaden üretim yapabilmelerini sağlamaktadır.

Teknoloji, şirketlerin tedarik zincirinde herhangi bir kırılma durumu ortaya çıkması halinde yöneticilerin bu durumla ilgili risk yönetimi uygulamasını sağlamaya odaklanmasına yardımcı olmaktadır. AI, şirketlerin baştan sona şeffaflık elde etmesine yardımcı olan ERP sistemlerinin başında gelmektedir.

Önümüzdeki 3 yıl içerisindeki büyüme hedeflerinizi gerçekleştirmek için aşağıdakilerden hangisi en önemli operasyonel önceliğiniz olacaktır?



Kaynak: KPMG 2021 CEO Araştırması

Çığır açma potansiyeli olan diğer bir teknoloji blockchain olmakla birlikte, bu her zaman gerçekçi bir çözüm değildir. KPMG Küresel Endüstriyel Üretim Sektörü Lideri Stéphane Souchet Blockchain hakkında şunları söylüyor: “Giderek daha fazla şirket tedarik zincirlerini takip etme yöntemlerini iyileştirmek için blockchain teknolojisinden faydalanmayı düşünmektedir ancak bu teknolojinin işe yaraması için geniş bir tedarikçi yelpazeniz olması gerekir. Bilhassa 3. ve 4. kademedeki tedarikçiler olmak üzere birçok tedarikçinin blockchain teknolojisini kullanma kabiliyeti bulunmamaktadır. Bir elektrikli cihaz üreticisinin blockchain kullanımını söz konusu kademelere kadar yaygınlaştırması mümkün olabilir, ancak metal ve madencilik sektörlerinde bunu yapmak muhtemelen daha zor olacaktır.”

Şeffaflığı arttırmanın diğer bir yöntemi ise birbiri ile bağlantı halinde olmanın çok önemli bir rol oynadığı tedarikçi ağları oluşturacak teknolojiyi hayata geçirmektir. Dijital pazar yerleri, tedarikçileri birbiri ile bağlantılı hale getirme ve şeffaflığı arttırma imkanı sunmaktadır. Öte yandan, hacimler ve fiyatlar konusunda daha fazla bilgi paylaşımı yapmaya istekli olmadıkları için şirketlerin tutumlarını değiştirmek sorun teşkil etmektedir.

Anketin ortaya koyduğu verilere göre, yeni teknoloji yatırımının ikinci amacı ise teknolojinin ciroyu daha hızlı bir şekilde arttırmak için kullanılmasıdır. Anket sonuçlarına göre; önümüzdeki 3 yıl içerisindeki büyüme hedeflerini gerçekleştirmek için birinci operasyonel öncelik, faaliyet gösterilen tüm alanlarda dijitalleşme ve iletişim/birbiriyle bağlantı konusunda yatırım yapmaktır. Etkin bir şekilde entegre edildiği takdirde bu tür bir yatırım çevikliği artırabilir ve yenilikleri hızlandırabilir.

Teknoloji yatırımları aynı zamanda siber saldırı riskini hafifletmek için de gereklidir. CEO’lar, siber alandaki en büyük endişelerinin bunun tedarik zincirleri üzerindeki olası etkileri olduğunu belirtmektedir. CEO’ların önümüzdeki 3 yıl içerisinde dijital dayanıklılığı artırma konusundaki en önemli önceliği, tedarikçi ekosisteminin güvenliğine odaklanmaktır. CEO’lar bu çabalarının meyvesini toplamayı hedeflemektedir: Şirketlerinin gelecekteki siber saldırılara hazırlıklı olduğuna inananların sayısı, bu saldırılara tam olarak hazırlıklı olmadıklarını düşünenlerin sayısından iki kat daha fazladır. Bunlara ek olarak; imalat şirketlerinin CEO’ları, siber farkındalık kültürünü yaratmanın teknolojik önlemler kadar önemli olduğunu farkındadır.



Yeni bir amaca sahip olma

COVID-19 sadece tedarik zincirlerinde bozulmaya ve aksaklığa yol açmakla kalmamış, aynı zamanda CEO'ları ticaret yapma nedenleri gibi derin mevzular konusunda sorgulamalara itmiştir. CEO'ların yüzde 77'si, küresel salgın başladığından beri şirketlerinin amacına duygusal anlamda daha güçlü bir şekilde bağlılık hissettikleri belirtmiştir. Buna ek olarak; katılımcıların yüzde 67'si, kurumlarının ana hedefinin paydaşlar için uzun vadeli değer yaratmak olduğunu belirtmiştir. Bu sayı, hissedarlara ekonomik getiri üzerinde duranların sayısının neredeyse beş kat üzerindedir.

Amaca sahip olmanın karar alma mekanizmasına etkisi konusundaki aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz veya katılmıyorsunuz?

Kriz başlangıcından bu yana amacımızla daha güçlü bir duygusal bağ oluştuğunu hissediyorum



Amacımız, çalışan değer önermemizin en önemli bileşenlerinden biridir



Paydaşlarımızın ihtiyaçlarına yanıt vermek üzere aksiyonlar alınmasını sağlamak için kurumsal amacımızdan faydalıyoruz



■ Kesinlikle katılıyorum ■ Katılıyorum ■ Kararsızım ■ Katılmıyorum ■ Kesinlikle katılmıyorum

Source: KPMG 2021 CEO Outlook

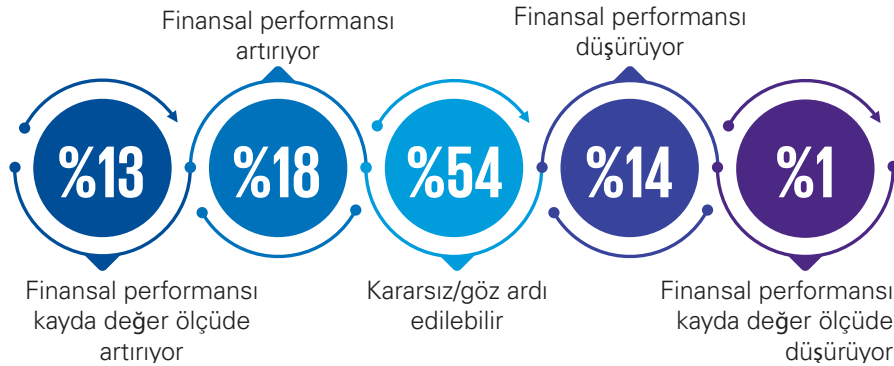
Ankete katılan CEO'lar, çalışanlarına teşvikler sağlayarak bir amaca bağlılık ortamı yaratmak istediklerini belirtmişlerdir. Ancak, çevre, toplum ve yönetim (ESG) konuları gündeme geldiğinde, kendi kişisel performanslarının bir ESG kriterine göre ölçülmesini istemediklerini söylemişlerdir. Ayrıca, imalat şirketlerinin CEO'ları ESG hedefleri konusunda gösterilen gelişmeleri ölçmenin zor olduğunu kabul etmektedir. Bununla birlikte, CEO'ların yüzde 58'i ESG hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını gösteren rakamları kontrol etmek için harici mercilerin güvencesine itibar etmeyeceklerini belirtmiştir.

Bu tutarsızlık, üst düzey yöneticiler açısından sorun teşkil etmektedir. Ankete katılanların yaklaşık yarısı (yüzde 48'i), yatırımcılar başta olmak üzere paydaşlardan ESG çalışmaları konusundaki şeffaflığın artırılması yönünde baskı gördüklerini ifade etmiş olup, bu sayı bunun aksini belirtenlerin beş katıdır. Ancak CEO'ların yüzde 43'ü, ikna edici ve etkili bir ESG hikayesi oluşturmakta zorlandıklarını itiraf etmiştir.

CEO'lar açısından ESG sonuca giden bir araç olarak görülmektedir. Bu durum, CEO'ların bu konunun aciliyetinin ve öneminin farkında olmadıkları anlamına gelmez. Ankete katılan CEO'ların yaklaşık üçte biri, bu konuyla ilgili paydaş beklentileri karşılayamadıkları takdirde bu durumun işe alımları etkileyeceğini ve rakiplerin üstünlük kazanacağını belirtmiştir. Başarılı şirketler, yetenekleri çekmek için ikna edici ve etkili bir ESG stratejisi oluşturmaları gerektiğinin farkındadır. ESG hedefleri konusundaki kararlılığınızı ortaya koymak, yetenekleri şirkete çekmeyi başarmanın etkili yöntemlerinden biridir.

Bu kabule rağmen ESG, ankete katılan CEO'lar tarafından asli bir büyüme aracı olarak görülmemektedir. Kesin olarak belirtmek gerekirse; büyükçe bir azınlık (yüzde 31) ESG konularına odaklanmanın finansal performansı artırdığını belirtirken, katılımcıların yüzde 54'ü ise bunun nötr bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak en önemlisi, katılımcıların yüzde 92'si bir amaca hizmet etmenin en çok müşteri ilişkileri üzerinde etkisi olduğunu düşünmektedir.

Şirketinizin ESG programlarının finansal performansınız üzerindeki etkisini değerlendiriniz.



Kaynak: KPMG 2021 CEO Araştırması



ESG'nin Öne Çıkması

CEO'lar, küresel salgın neticesinde ESG'nin içerdiği üç ana başlık arasından toplumsal sorunlara, çevre ve yönetim konularından daha fazla ağırlık verdiklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar açısından toplumsal hedeflerin temel bileşenlerinden biri çeşitliliğin teşvik edilmesidir. Ankete katılan CEO'lar, çeşitliliğin teşvik edilmesinin Z jenerasyonu ve Y jenerasyonu çalışanlarının işe alımlarında faydalı olduğunu kabul etmektedir.

“Yeni çalışanları şirkete çekmek, tüm çabalarınızı çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık üzerine yoğunlaştırmayı ve işe yeni girenleri eğitmeyi gerektirmektedir. Başarılı, karma iş süreçleri oluşturmak da bu kapsamdadır. Yetenekli çalışanları elde tutmak için, sadece maddi ödenekler yetmez, aynı zamanda onların amaç ve tutkularını ve önem verdikleri şeyleri de dikkatlice dinlemek ve yukarıdan aşağıya bir yaklaşım sergilememek gerekir”

Stéphane Souchet

CEO'lar, toplumsal hedefleri vurgularken çevreyle ilgili hedefleri göz ardı etmemektedir. Katılımcıların yüzde 71'i, gelir eşitsizliği ve iklim değişikliği gibi “küresel sorunları” uzun vadeli büyümenin önündeki en büyük engel olarak görmektedir.

Katılımcıların yarısından fazlası (yüzde 55'i), gelirlerinin yüzde biri ile yüzde beşini daha sürdürülebilir olmaya ayıracıklarını belirtmiştir. Ancak bu rakamlar, küresel iklim değişikliği sorunu dikkate alındığında hiç de büyük değildir.

CEO'lar, hükümetlerin kendilerine destek vermesini talep etmektedir: Katılımcıların yüzde 76'sı, hükümetlerin iş dünyasının iklimle ilgili yatırımlarını teşvik etmesi gerektiğini belirtmiştir. Ancak burada bir müteakıbiyet esas söz konusu olacaktır. Grant McDonald bununla ilgili şunları eklemiştir: “Hükümetler, hibe sağlamayacaktır. Yetkililer, şirketlerin ancak ESG hedefleri bakımından gerekeni yaptığı takdirde vergi indirimi ve Ar-Ge kredileri gibi teşvikler alacağını ifade etmektedir. Bu alanda hükümet, şirketler, akademik çevre ve vakıflardan oluşan yeni bir fonlama ekosistemi söz konusudur. Kanada hükümeti, sektörel ortaklıkları ve çok sayıda şirketten oluşan birlikleri yeşil teknolojilere yatırım yapılması için teşvik etmektedir.”

“

İmalat şirketleri, sürdürülebilir operasyonlara daha fazla yatırım yapmaları gerektiğinin farkındadır. Konuyu ESG merceğinden bakarak ele aldıkları takdirde, büyüme ve yenilik konusunda daha iyi fırsatlar elde etmeleri mümkün olacaktır. Hissedarlar, şirketleri bu konuda zorlamaktadır. Örneğin; uçak motoru imalatları yeni enerji sistemlerinin geliştirilmesi konusunda işbirliği yapmaktadır..

Grant McDonald

KPMG Küresel Havacılık, Uzay ve Savunma Sektör Lideri

”

CEO'ların gelir eşitsizliği ve iklim değişikliği gibi küresel sorunlara çözüm bulma konusunda giderek artan bir rol oynadığına dair aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

Gelir eşitsizliği ve iklim değişikliği gibi belli başlı küresel sorunlar, şirketimizin uzun vadeli büyümesi ve değeri üzerinde bir tehdit unsurdur



Kamuoyu, hükümetlere duyulan güven azaldıkça, cinsiyet eşitsizliği veya iklim değişikliği gibi toplumsal sorunlar konusundaki boşluğu işletmelerin doldurmasını beklemektedir



Büyük şirketler, gerek finansal açıdan gerekse iş gücü açısından acil küresel sorunlara çözüm bulma konusunda hükümetlere yardımcı olacak kaynaklara sahiptir



Çalışanlarımızın ırk, etnik ve cinsiyet açıdan bileşimi gibi toplumsal konulardaki performansımızın paydaşlar tarafından denetlenmesi hızla artmaya devam edecektir



CEO'lar, toplumsal sorunların ele alınması konusunda gelişme kaydedilmesiyle ilgili olarak giderek daha fazla oranda şahsen sorumlu tutulacaklardır



Kamuoyunun, yatırımcıların ve hükümetlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusundaki beklentilerinin artış hızı göz önüne alındığında, bu beklentileri karşılamakta zorlanacağız



Küresel salgının iş yerlerindeki kadınlar üzerindeki olumsuz etkisi, yönetim seviyesinde cinsiyet eşitliği hedeflerini tutturmayı zorlaştırmıştır



■ Kesinlikle katılıyorum ■ Katılıyorum ■ Kararsızım ■ Katılmıyorum ■ Kesinlikle katılmıyorum

Source: KPMG 2021 CEO Outlook



Karbonsuzlaştırma kampanyası

KPMG'nin, Net Sıfır Hazırlık Endeksi Araştırması, endüstriyel üretim sektörünün (hem imalat, hem de enerji gibi diğer sektörler dahil olmak üzere) karbonsuzlaştırma konusunda kaydedilen ilerleme ve hükümetlerin aldığı aksiyonlar bakımından ülke bazında en yüksek değişkenliği gösteren sektör olduğunu ortaya koymuştur. Endüstriyi karbonsuzlaştırmaya hazır olan ilk beş ülke, sırasıyla; Japonya, Norveç, İngiltere, Almanya ve Danimarka'dır.

Endüstriyel karbonsuzlaştırmaya hazır olan ilk beş ülke



Çeşitli ekonomik göstergelere dayalı skor.

Kaynak: Net Sıfır Emisyon Hazırlık Endeksi (NZRI) 2021

Endüstriyel enerji tüketiminde verimliliğin artırılması ve tedarik zincirindeki 3. kapsama giren emisyonlara (raporlamayı yapan kurumun tükettiği satın alınan elektrik, buhar, ısıtma ve soğutma nedeniyle ortaya çıkan dolaylı emisyonlar haricindeki tüm dolaylı emisyonlar) acilen çözüm bulma ihtiyacı, üzerinde durulan konulardır. Jet motorları gibi ekipmanlar söz konusu olduğunda, operasyonel emisyonların miktarı bu motorları üretmek için gerekenden çok daha fazladır. Buna göre, bu sektör emisyon konusunda rakamlarında belirtilenlerden çok daha büyük bir zarara yol açmaktadır.

Bu bulgular, KPMG International'ın ortak sponsor olduğu bir rapor olan ve tedarik zincirinin sürdürülebilirliği üzerine 2021 yılında yayınlanmış bağımsız bir araştırmayla tespit edilmiştir. 2020 ve 2021 yılları arasında imalat şirketleri için en yoğun gündemi oluşturan odak konuları arasında enerji tasarrufu ve yenilenebilir enerjiler bulunmaktadır.

Daha fazla eğitim verilmesi ve yetkinliklerin artırılması

ESG hedefleri arasından toplumsal sorunlara ağırlık verilmesinin bir nedeni, kalifiye çalışanlara olan ihtiyacın artmasıdır: CEO'ların yüzde 84'ü, önümüzdeki 3 yıl içerisinde çalışan sayısını artırmayı planladıklarını belirtmiştir. Ancak, COVID-19 ortaya çıktığından beri işe alımlar konusunda normalde olduğundan daha da fazla zorlukla karşılaşmışlardır. Katılımcıların yüzde kırk beşi, büyüme hedeflerini tutturabilmek için iş gücünün becerilerini geliştirmeye yatırım yaptıklarını, ayrıca daha büyük bir kısmı (yüzde 55'i) da yeni teknolojilere yatırım yaptıklarını belirtmiştir.

Havacılık, uzay ve savunma sanayi şirketleri her zaman STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) mezunlarına ihtiyaç duymaktadır. Kariyerlerinin ortasında bulunanlar için ise hiç kimsenin geride kalmaması için işverenlerin farklı bir şeyler yapması gerekmektedir. Grant McDonald'ın ifadesine göre; Montreal ve Toulouse örneğinden yola çıkarak, havacılık ve uzay sanayi imalatçılarının birçoğu bazı faaliyetlerini Meksika'ya taşımış, burada eğitim okulları ve bunların çevresinde gelişim merkezleri kurmuştur.

CEO'lar halen karma çalışma düzeninin başarılı olmasını sağlamak açısından en önemli faktörün eğitim olduğunu düşünmekte olup, çalışanlarına iklim değişikliği gibi konularda söz hakkı vermek istemektedir. Çalışanlar muhtemelen kısmen evden kısmen de ofisten çalışmaya devam edeceklerdir. Şimdilik, bu konu kısmen olumlu sonuçlar getirmiştir. Karma çalışma düzenleri verimliliği düşürmemiştir, ancak ekip kurma ve yenilik konuları daha zor hale gelmiştir. Küresel salgın döneminde çok sayıda istifa olması da kesinlikle CEO'ların başını çok ağrıtan bir sorun olmuştur.

“

Şirketler, kalifiye çalışanlarının düzenli olarak yüz yüze görüşmelerini sağlamak için planlar yapma ve bu planlara sadık kalma konusunda çaba göstermelidir. Karma çalışma düzeninin getirdiği statüko yüzünden rehavet tuzağına düşmemeliler. Çalışanların yüz yüze görüşerek bir ekibin ve bir şirketin parçası olduklarını hissetmeleri gerekir: aksi takdirde, çalışanların bağının kopması ve başka yerde iş bulmaları riski söz konusudur.

”

Kaveh Taghizadeh

KPMG Almanya

Şirket Ortağı,

Danışmanlık,

Değer Zinciri Dönüşümü



Karma çalışma düzeninin giderek daha yaygın hale geldiği bir ortamda çalışanların şirkete bağlı, motive ve verimli kalmalarını sağlamak için en önemli başarı faktörleri nelerdir?

%38

Çalışanların becerilerinin geleceğe odaklı kalmasını sağlamak için dijital eğitim, gelişim ve yeni beceriler öğrenme konularına yatırım yapmak

Önem arz eden büyük sorunlar (örneğin; iklim değişikliği, ırkçılık veya rtan eşitsizlik) konusunda söz hakkı

%37

%35

Çalışanların akıl ve ruh sağlığına ve mutluluğuna önem vermek

Hiçbir bireyin veya grubun kendisini ezilmiş ve geri kalmış veya söz hakkından mahrum bırakılmış hissetmemesi için katılımcılığı, çeşitliliği ve eşitliği şirketin kültürüne yerleştirmek

%32

%32

Amaç ve değerler odaklı ve liderlerin söyledikleriyle yaptıklarının bir olduğu bir kültür oluşturmak

Çalışanların karma çalışma ortamında ihtiyaç duydukları dijital araçlar (örneğin; işbirliği araçları) konusunda yatırım yapmak

%32

%31

Çalışanların düşüncelerini, görüşlerini ve ihtiyaçları dinlemek ve bunlar doğrultusunda aksiyon almak

İş yaşamının geleceğine dair etkili bir vizyon oluşturmak

%30

%18

Esnek çalışma uygulamaları oluşturmak

Çalışanlar ile sürekli temas halinde bulunmak ve onlara empati göstermek

%15

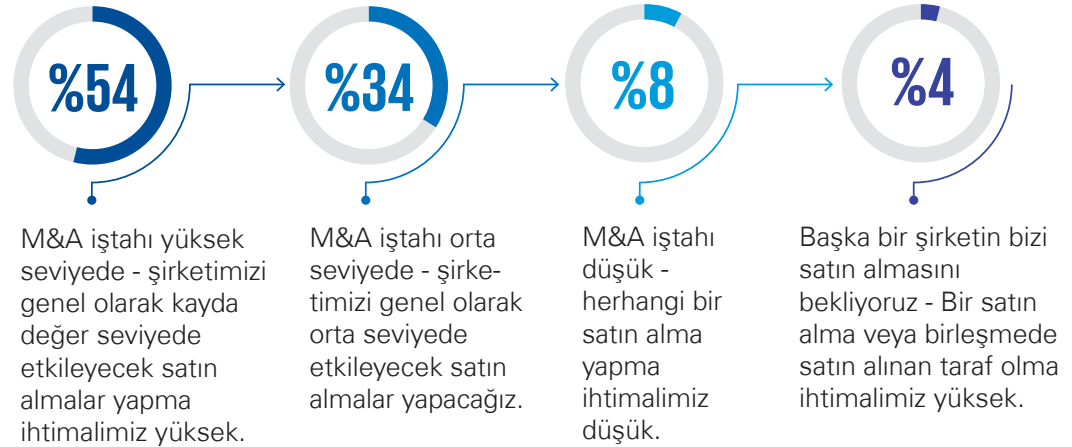
Kaynak: KPMG 2021 CEO Araştırması

Sorunlu bir dönemde kâr elde etmek

2020-21 yıllarında yaşanan ekonomik bozulma, CEO'lar açısından büyük zorluklar getirmiştir ama yaşanan bu ani değişimlerin olumlu bir yanı da vardır. Öncelikle küresel salgının yol açtığı bozulma ve radikal değişimler, bilhassa yaşanan olaylar tarafından sürüklenmek yerine inisiyatifi ele almaya karar verdikleri takdirde CEO'lar tarafından bir iş fırsatı olarak görülmektedir. CEO'ların yüzde yetmişi, şirketlerinin köklü değişime maruz bırakılmayı beklemek yerine kendi sektörlerinde köklü değişimleri gerçekleştirdiğini belirtmiş olup, yüzde yetmişi teknoloji alanındaki radikal değişimleri ise tehditten çok bir fırsat olarak görmektedir.

Fırsatı yakalamanın bir yolu, Birleşme ve Satın Alma işlemleri yapmaktır. Katılımcıların yüzde 54'ü, kurumsal işlemlere oldukça istekli olduklarını belirtmiştir.

Önümüzdeki 3 yıl için şirketinizin M&A iştahını nasıl tanımladınız?



Kaynak: KPMG 2021 CEO Araştırması

Birleşme ve Satın Alma konusundaki istekliliğe rağmen, CEO'lar bu işlemleri büyümeyi hızlandırmanın ana yöntemi olarak görmemektedir. En üst sıradaki tercihler, ittifaklar oluşturma ve organik genişlemedir.

“Gelecekteki işlemlerin pazar payı artırmaya yönelik işlemlere kıyasla daha dönüştürücü olması muhtemeldir. Bu durum, elden çıkarma işlemleri için de geçerlidir. Yoğun bir işlem hareketi olacağına işaretler.”
Stéphane Souchet.

Sonuç



Dönüştürücü bir endüstriyel değişim sürecinde, CEO anketinden çıkartılması gereken asıl ders, her zamankinden daha acil ve önemli olan ve hep güncel kalan bir konudur: şirketler tedarik zincirlerine özen göstermedikleri takdirde kendilerini riske atmaktadır. Değişim ve zorluklar karşısında ayakta kalma kabiliyetine sahip bir tedarik zinciri olmaksızın operasyonel verimlilik elde etmek mümkün değildir. Bu raporda yer alan üst düzey yönetici görüşlerinin analizi, tedarikçi zincirinin sağlıklı olmasının imalatçının da sağlıklı bir şekilde işlemesine destek olacağı yönündeki görüşü doğrulamaktadır. Peki bu nasıl başarılabilir?

Şirketlerin yeni riskleri hafifletmeye ve fırsatlardan azami düzeyde faydalanmaya yönelik araçlar aradığı bir ortamda, küresel salgın ve iklim değişikliği birlikte dijital dönüşümü hızlandırmaktadır. Anket, CEO'ların henüz dijital dönüşüm hedefleri ile ESG hedeflerinin birbiriyle tutarlı olduğunu ve birlikte etkili bir şekilde işlediklerini henüz kavramamış olabileceklerini göstermektedir. Dijitalleşme, tedarik zinciri riskini azaltıp sürdürülebilirlik düzeyini yükseltebilir ancak CEO'ların ESG'yi sadece sonuca giden bir araç olarak değil stratejik bir zorunluluk olarak görmeleri gerekmektedir. ESG'ye önem vermedikleri takdirde sağlıklı bir tedarik zincirine sahip olmaları mümkün değildir ve sağlıklı bir tedarik zinciri olmaksızın, uzun vadeli hedeflerini tutturmakta büyük olasılıkla zorlanacaklardır.

“

İmalat şirketleri artık ikili bir dönüşüme odaklanmalıdır: akıllı dijitalleşme ve iddialı ESG hedefleri belirleme. Etkin bir şekilde hayata geçirildiği takdirde, bunların birbirini destekleyerek güçlendirmesi ve böylece daha rekabetçi bir işletme ve daha yaşanabilir bir gezegen yaratılması mümkündür.”

Stéphane Souchet

KPMG International Endüstriyel
Üretim Sektör Lideri

İletişim:



Murat Palaoğlu

Endüstriyel Üretim Sektör Lideri,
Şirket Ortağı
mpalaoglu@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak
Mah. Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok.
No:2 Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Folkart Towers Adalet Mah. Manas
Bulvarı No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı
35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa

İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi No:
435
K:5 D:19-20 Nilüfer
T : +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



© 2022 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

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 adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır. © 2022 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.