Aile şirketleri değişime nasıl hazırlanıyor?

Aile şirketlerinde yeni normal

Ankara, İstanbul
Eylül, 2020

The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Building a better working world

Giriş

COVID-19 sonrası döneme ilişkin belirsizlikler küresel düzeyde hâlâ devam ederken, aile şirketlerinin en büyük hedefi elbette bu süreçten en iyi şekilde çıkmak olacaktır. Bununla beraber yeni normal; şirketlerin orta ve uzun vadeli gündeminde yer alan değişim ve dönüşüm eğilimlerine yönelik planlamalarını, kısa ve orta vadeye almalarını gerekli kılmıştır.

Bu değişimin artık bir tercih değil gereklilik olduğu gelişen eğilimler ve pazar dinamikleri ile açık şekilde görülmektedir. Gerek küresel ekonomide gerekse ülkemizde aile şirketleri ekonominin lokomotifi olarak değişimin gerektirdiği zorlukları en yakın şekilde yaşamaktadır.

EY tarafından dünyanın en büyük 500 aile şirketine yönelik gerçekleştirilen 'Aile İşletmeleri Endeksi', aile şirketlerinin gelecek dönem vizyonuna ışık tutmayı hedeflemektedir. Ortalama faaliyet süreleri 80 yıl ve ortalama ciroları yaklaşık 15 Milyar USD olan dünyanın en büyük 500 aile şirketinin yönetimlerinde yer alan yeni nesil aile üyelerinin sorumluluk alma oranları artmakla beraber, yönetim kurullarında profesyonel yöneticilerin ağırlığının arttığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile şirketleri önümüzdeki dönemin getirdiği belirsizlikleri yönetirken aile sermayesine ve birikimine güvenmekle birlikte profesyonelleşme ile gelen deneyim ve uzmanlaşmaya da önem vermektedir.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile şirketleri sürdürülebilir ekonomik büyümenin temel yapı taşıdır. Zira Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin %95'i aile şirketleri olarak değerlendirilebilmektedir. Bu hali ile sadece KOBİ ölçeğindeki aile şirketleri toplam istihdamın %78'ini sağlamaktadır. Türkiye'nin en yüksek ihracat hacmine sahip olan ilk 100 şirketin 58'i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketler toplam ihracatımızın %28'ini gerçekleştirmektedir.

Küresel ekonomi ile birlikte ülkemizin de, yeni normal ile toparlanma sürecini en başarılı şekilde atlatabilmesi, aile şirketlerinin iş yapış şekillerini etkileyecek kurumsallaşma, dijital dönüşüm eğilimlerine ne kadar hızlı cevap vereceği ile doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte kısa vadede iş sürekliliğini sağlamak üzere dinamik risk yönetimi, maliyet optimizasyonu ve finansal yeniden yapılanma gibi konular aile şirketlerimizin gündemlerinde üst sıralarda yer almaktadır.

Ülke ekonomisinin sağlıklı büyümeye tekrar kavuşabilmesi için, aile şirketlerimizde sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi en temel faktörlerden biridir. Yeni normal ile iş stratejilerini bu çerçevede yeniden değerlendiren ve kısa, orta vadeli aksiyonlarını etkin şekilde planlayan aile şirketlerimizin bu dönemi sağlıklı ve sürdürülebilir bir büyüme yakalayarak atlatacaklarına olan inancımız tam.

EY Aile Şirketleri Hizmetleri ekibimiz ile birlikte, şirketlerimizin bu süreçten de daha önceki dönemlerde olduğu gibi başarıyla çıkmaları için her zaman yanınızdayız.

Metin Canoğulları

EY Türkiye Ülke Başkanı

metin.canogullari@tr.ey.com

Building a better working world

İçerik

Dünyada aile şirketleri	4
Türkiye'de aile şirketleri	7
Kısa vadede salgının etkileri	8
COVID-19 döneminde iş sürekliliğinin sağlanması	9
Yeni normalde temel eğilimler	12
Aile şirketlerinin dönüşüm ajandasında neler var?	15

Building a better working world

Dünyada aile şirketleri

En büyük 500 aile şirketinin coğrafi dağılımı incelendiğinde Avrupa ve Kuzey Amerika kıtalarında yoğunluğun daha fazla olduğu görülüyor

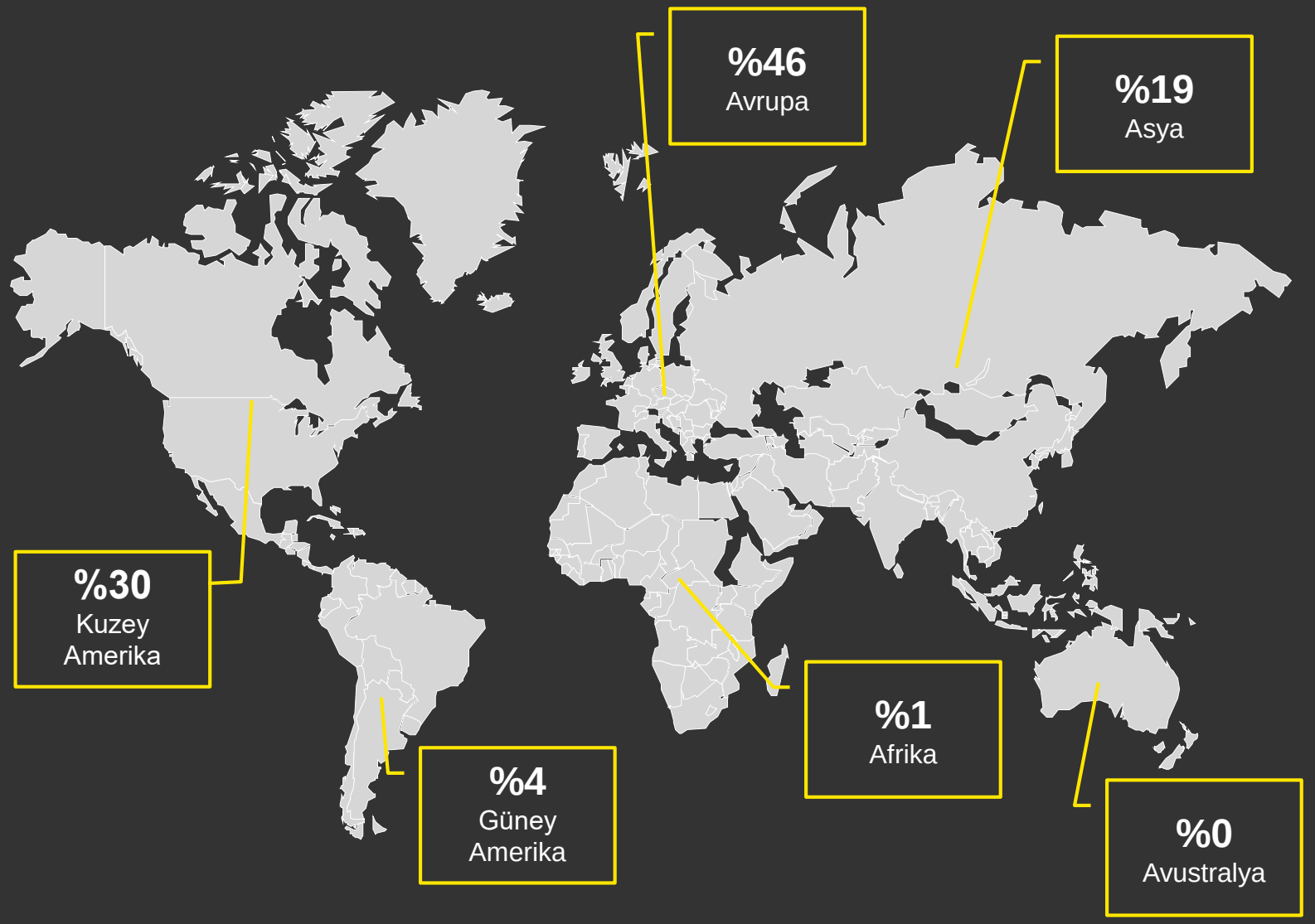
Aile şirketlerinin coğrafi dağılımı

EY ve St. Gallen Üniversitesi'nin 2019'da şirket cirolarına göre hazırlamış olduğu Dünya'da En Büyük 500 Aile Şirketi Endeksi'ne bakıldığında büyük aile şirketlerinin Avrupa ve Kuzey Amerika kıtalarında yoğunlaştığı görülüyor.

Merkezi Avustralya'da bulunan 2 şirket endekste yer alırken, Afrika 4 şirkete ev sahipliği yapmakta; Güney Amerika'da 20, Asya'da ise 94 şirket yer almaktadır.

Özellikle Almanya'da endekse dahil olan şirket sayısının artmasıyla, 2017 yılında Avrupa'da endeks içerisinde 224 şirket bulunurken 2019'da bu sayı 230'a yükselmiştir.

St. Gallen Üniversitesi Aile İşletmeleri Merkezi Başkanı Profesör Thomas Zellweger, 2019 endeksinde 2017'ye göre yeni giren şirketlerin sayısının daha az olduğunu vurgularken, en önemli değişimlerin ise 2019 yılında 11 yeni Alman firmasının endekse katılması ve 2017'de 49 Amerikan firması endekste yer alırken 2019'da bu sayının 7'ye düşmüş olması olarak yorumlamaktadır.



Kaynak: 2019 EY ve St. Gallen Üniversitesi Aile Şirketleri Endeksi , *EY Analizi*

Dünyada aile şirketleri

Aile şirketlerinin sektör dağılımı incelendiğinde, hizmet sunumlarında yeni teknolojilerden yararlanan işletmelerin sayısında artış görülmektedir

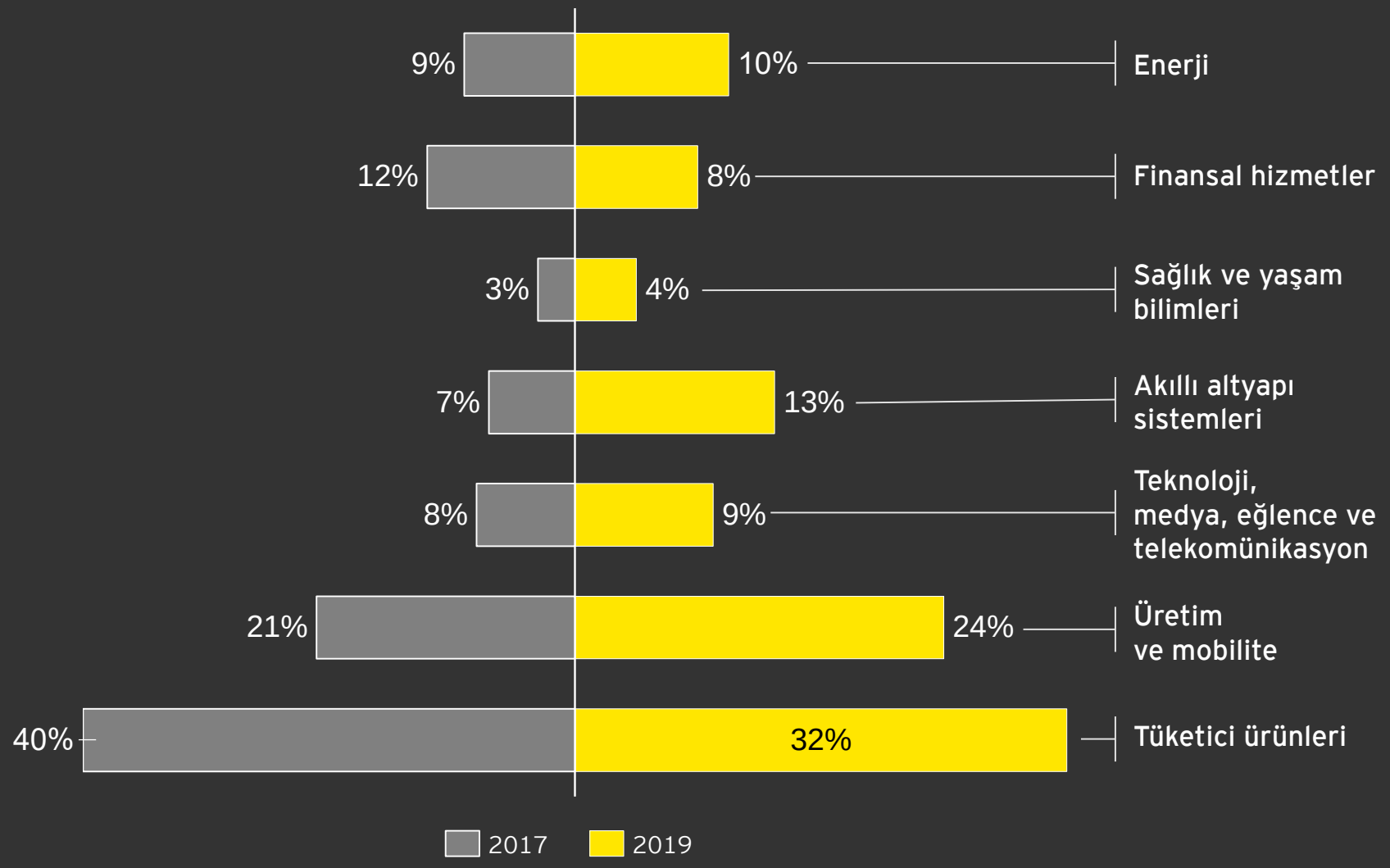
Teknoloji endüstrisinin yükselişi

İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında, beklendiği gibi, Aile Şirketleri Endeksi'nde 2019 yılında değer önerilerinde yeni teknolojileri öne çıkaran aile işletmelerinin sayısında önemli artışlar görülmektedir.

2019 yılında, listede yer alan 65 firma akıllı altyapı sistemleri sektöründe (2017'de 35) ve 123 firma üretim ve mobilite sektöründe faaliyet göstermektedir (2017'de 103).

Buna karşılık, finansal hizmetler ve tüketici ürünleri sektöründeki firmaların sayısının 202 firmadan, %21 düşüşle, 160 firmaya gerilediğini görmekteyiz. Bu düşüşe rağmen, tüketici ürünlerinde faaliyet gösteren aile şirketleri sayısı diğer sektörlerdeki aile şirketleri sayısından fazladır.

Endekse 2019 yılında yeni girenlerin çoğunluğu üretim ve mobilite sektöründe faaliyet gösterirken, tüketici ürünlerine yeni dahil olan aile şirketlerinin en çok faaliyet gösterdiği ikinci sektör olmuştur.



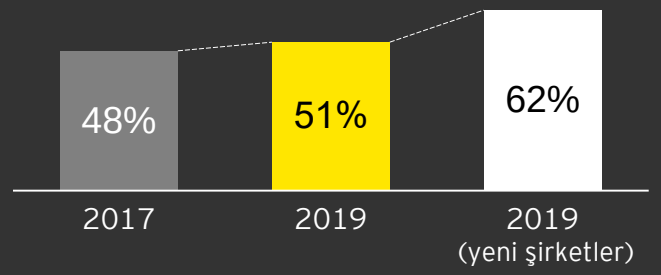
Kaynak: 2019 EY ve St. Gallen Üniversitesi Aile Şirketleri Endeksi , *EY Analizi*

Dünyada aile şirketleri

Son yıllarda büyüyen şirketlerin mevcut aile şirketlerine göre daha genç, daha küçük, halka açık olma oranlarının daha yüksek ve yönetim kadrolarında daha çok profesyonel kaynakların bulunduğu görülmektedir

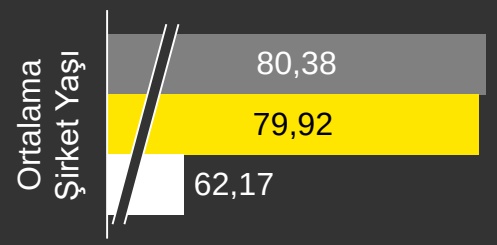
Aile şirketlerinin karakteristik özellikleri

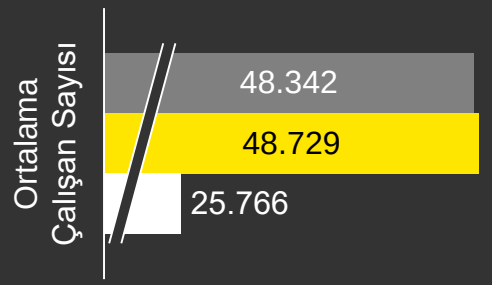
Endekste yer alan aile şirketleri değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin ortalama faaliyet süreleri 2017'de 80.38 yıldan 2019'da 79.92 yıla düşmekte; ortalama gelirleri ise 2017'de 13,62 milyar dolardan 2019'da yaklaşık 14,97 milyar dolara yükselmektedir. 2017 yılında endekse dahil olan aile şirketlerinin %48,6'sı halka açıkken, 2019 endeksinde yer alan şirketlerin %51'i halka açıktır.



Dünyanın en büyük aile şirketleri analiz edildiğinde, ortalama özelliklerinde yıllık bazda önemli ölçüde değişim beklenmemekle birlikte, endekse yeni giren şirketlerin karakteristikleri yeni eğilimler hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

2019 yılında endekse dahil olan yeni firmaların, 2017'de mevcut olan firmalardan daha küçük, daha genç ve halka açık olma oranı daha yüksek şirketler olduğu görülmektedir.





2017 2019 2019 (listeye yeni dahil olan şirketlerin ortalaması)

Aile şirketlerinin yönetim yapısı

2017 endeksinde yer alan firmalarda yönetim kurulu üyelerinin %27'si aile üyeleri iken, 2019 yılında endekse yeni katılan şirketler için bu oran %23'e düşmektedir. Aile şirketlerinin aile dışı yöneticilerin deneyim ve uzmanlıklarından yararlanma isteğinin artış gösterdiği görülmektedir.

2019 endeksindeki şirketlerin %55'i aile üyesi olmayan CEO'ları tercih etmektedir. Endekse 2019 yılında yeni giren şirketlerde ise aile üyelerinin CEO olarak görevlendirilme oranı %57'dir. Bu durum yeni ve genç aile şirketlerinin büyümek için aile sermayesine güvenmekle birlikte, profesyonel yönetimin getirdiği deneyim ve uzmanlığa önem verdiğini göstermektedir.

Aile şirketlerinin yönetiminde bulunan aile bireylerinin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Endeksteki şirketlerde yönetimlerin %23'ü erkek aile üyeleri tarafından temsil edilirken kadın üyelerde bu oran %5'dir. 2019 yılında endekse dahil olan firmalarda bu oran %7'dir.

%73

2017 endeksinde yönetim kurullarında aile dışı üyelerin oranı

%77

2019 endeksinde yönetim kurullarında aile dışı üyelerin oranı

%55

2019 aile üyesi olmayan CEO oranı

Kaynak: 2019 EY ve St. Gallen Üniversitesi Aile Şirketleri Endeksi , *EY Analizi*

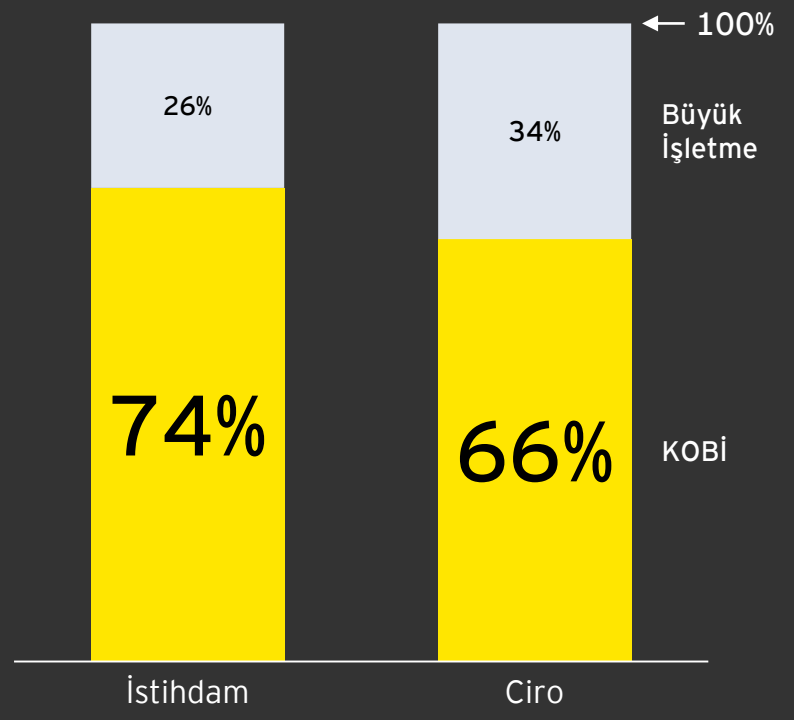
Türkiye'de aile şirketleri

Ülke ekonomimizin lokomotifi olan olan aile şirketlerinin faaliyetlerini geliştirmek, iş sürekliliklerini sağlamak, ülkemiz ekonomisinin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesi için büyük önem taşımaktadır

EY aile şirketleri tanımı çerçevesinde incelendiğinde Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin yaklaşık %95'inin aile şirketi olduğu değerlendirmesi yapılabilir.

Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin %99'unun KOBİ'ler olduğu düşünüldüğünde aile şirketlerinin ekonomideki rolü daha da önem kazanmaktadır.

Türkiye'de KOBİ'ler toplam istihdamın %74'ünü oluştururken, toplam cironun da %66'lık kısmını oluşturmaktadırlar.(1)



11. Kalkınma Planı, verimliliği odağına alan ve ihracatın artmasına dayalı büyüme modelini hedefleyen Türkiye için aile şirketlerinin ve KOBİ'lerin ihracat potansiyeli ve ekonomideki yerleri önemle vurgulanmaktadır. (2)

%58

TİM İhracatçı Araştırması sonuçlarına göre en yüksek ihracat hacmine sahip olan ilk **100 şirketin 58**'i aile şirketlerinden oluşmaktadır (3)

38 Milyar USD

İlk 100 şirket içerisinde yer alan 58 aile şirketinin toplam ihracat büyüklüğü **38 Milyar Doları** aşmaktadır (3)

%28

Türkiye Özel Sektör Toplam İhracat büyüklüğünün **%28'ini** ilk 100 içerisinde konumlanan 58 aile şirketi oluşturmaktadır (3)

%56

Türkiye Özel Sektör Toplam İhracat büyüklüğünün **%56'sını** KOBİ'ler oluşturmaktadır (4)

Kaynak: (1) TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2017, (2) TC Cumhurbaşkanlığı 11. Kalkınma Planı (2019-2023), (3) TİM İlk 1000 İhracatçı Araştırması 2018, TİM İhracat Rakamları 2018, (4) TÜİK Girişim Özelliklerine göre Dış Ticaret İstatistikleri, 2017,

COVID-19 sonrası kısa vadeli etkiler

Değişim ve dönüşümün getirdiği mevcut zorluklar, COVID-19 süreci ile birlikte aile şirketlerini daha derin şekilde etkilemektedir

Aile şirketleri, büyümeyi sürdürülebilir kılmak, şirketlerin ömürlerinin uzun olması ve ailenin bir sonraki jenerasyonlara yönetimi aktarabilmesi adına kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş modellerine odaklanmaktadır. COVID-19'un belirgin etkilerinin henüz bu dönüşümü tamamlayamamış şirketlerde daha derin şekilde hissedildiği görülmektedir. Yeni normalin bu dönüşümü hızlandıracağı öngörülmektedir.

EY Küresel Sermaye Güven Barometresi 2020 kapsamında küresel bazda yöneticilerle gerçekleştirilen anket çalışmalarına göre katılımcılardan %72'si Covid-19 salgınının etkileri ile birlikte çalışmakta oldukları şirketlerin stratejilerini gözden geçirdiklerini ve köklü bir dönüşüm programı başlattıklarını ifade etmiştir. (1)

%72 'si köklü bir dönüşüm programı uygulamaya başladığını ifade etti(1)

%72 'si işlerini yeniden şekillendirmek için daha sık bir biçimde portföylerini ve stratejilerini gözden geçirmeye başladı(1)

%52 'si mevcut tedarik zincirini değiştirmek için aksiyonlar almaya başladı(1)

Kaynak: (1) EY Global Sermaye Güven Barometresi 2020 (46 ülkeyi, 14 sektörü ve 2,900'den fazla yöneticiyi kapsayan anket çalışması), (2) EY-Parthenon Analizi, Masabaşı araştırması

COVID-19 döneminde iş sürekliliğinin sağlanması

Aile şirketi yöneticilerinin Covid-19 sürecinin kısa vadedeki etkilerini yönetebilmesi ve hızlı toparlanma için alabilecekleri aksiyonlar 5 ana başlıkta değerlendirilebilir

Covid-19 süreci, devletleri ve şirketleri benzeri görülmemiş şekilde etkilemiştir. Covid-19 salgını devam ederken şirketler, fabrikaların tamamen veya kısmen kapatılmasından tedarik zinciri kesintilerine, iş gücü sorunlarından likidite problemlerine kadar geniş çaplı etkilerle mücadele etmişlerdir.

Covid-19 salgınının etkilerini geleneksel tahmin araçlarıyla öngörmek imkansız hale gelmiştir, bu nedenle kriz sırasında şirketlerin toparlanma sürecini de göz önünde bulundurarak kararlar almaları gerekmektedir. Salgın atlatıldıktan sonra şirketlerin krize verdikleri yanıtları analiz ederek öğrenebileceği ve ilerleyebilecekleri birçok alan bulunmaktadır.

Salgın sona erdiğinde iş stratejilerini yeniden değerlendiren ve oluşturan şirketlerin öne çıkması beklenmektedir. Uzun vadede şirketlerin kriz yönetiminin ve girişimlerinin ne kadar dirençli olduklarını analiz etmeleri ve Covid-19 ile hayatımıza giren yeni trendlere uyum sağlayarak 'yeni' normal için hazır olmaları gerekmektedir.

- Çalışanların refah ve güvenliğinin sağlanması
- İş sürekliliği stratejisinin yeniden yapılandırılması
- İlgili paydaşlar ile iletişime geçilmesi
- Devlet desteklerinden yararlanılması
- Yeni normale hazırlık için kurumsal direnç geliştirilmesi

COVID-19 döneminde iş sürekliliğinin sağlanması

Aile şirketlerinin kısa vadeli salgın etkileri ile mücadele ederken iş gücünün güvenliğini korumaları ve stratejilerini gözden geçirmeleri iş sürekliliğinin sağlanması adına önem taşımaktadır

Çalışanların refah ve güvenliğinin sağlanması

Kriz döneminde çalışanların sağlığını ve refahlarını korumak en önemli aksiyonlardan birisi olarak öne çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde çalışanlar kendilerine yol gösterecek ve yardımcı olacak bir lider arayışına daha çok ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların endişelerini açık ve şeffaf şekilde ele alıp değerlendirmek, iş sürekliliğinin sağlanması için büyük önem taşımaktadır.

İş sürekliliği stratejisinin yeniden yapılandırılması

İşletmelerin çoğu operasyonlarında meydana gelen sorunlar nedeniyle Covid-19 süresince iş sürekliliğinde sorun yaşamaktadırlar. Bu zorlukların üstesinden gelmek için şirketlerin uygulaması gereken aksiyonlar 5 başlık altında toplanmaktadır.

Kısa vadeli likidite değerlendirmesi yapılması

Şirketlerin doğru nakit akış tahminlemesi yapmalarına ve olası darboğazlara zamanında müdahale etmelerine olanak sağlayan kısa vadeli nakit akış izleme sistemi oluşturmaları gerekmektedir.
Sermaye ihtiyaçları noktasında şirketlerin yaratıcı olması ve sürece proaktif olarak müdahale etmeleri önemlidir.

Finansal ve operasyonel risklerin değerlendirilerek hızlı yanıt verilmesi

Şirketlerin, doğrudan maliyet artışlarını ve bunların genel ürün marjları üzerindeki etkilerini değerlendirerek gerektiğinde müdahale etmeleri gerekmektedir. Müşterilerini, tedarikçilerini, yüklenicilerini ve iş ortaklarını etkileyebilecek durumların da değerlendirilmesi gerekmektedir.

Borçların yapılandırılması ve kredi sözleşmelerinin gözden geçirilmesi

Şirketler operasyonlarındaki aksaklıklar, yüksek işletme maliyetleri veya gelir kaybından dolayı nakit akışı problemleri ile karşılaşmaktadırlar. Borçlarının ödemelerini yerine getiremedikleri takdirde ek finansman bulmaları ve mevcut borç sözleşmelerinin şartlarını yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir.

Alternatif tedarik zincirlerinin değerlendirilmesi

Covid-19'dan önemli ölçüde etkilenen bölgelerde bulunan tedarikçiler ile çalışan şirketlerin alternatif tedarik zinciri rotaları oluşturmaları gerekmektedir.

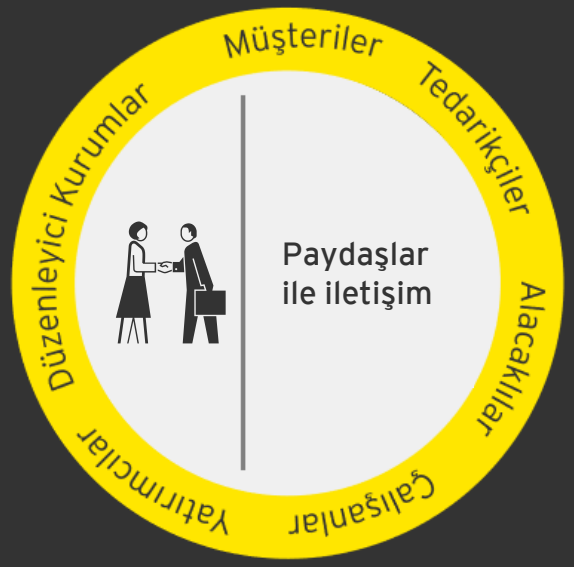
Bütçe ve iş planlarının revize edilmesi

Şirketler, krizin finansal performans üzerindeki potansiyel etkisini ve etkinin süresini değerlendirmek için çoklu senaryo planlamasından faydalanmalı ve bütçenin revize edilme sıklığını arttırmalıdırlar.

COVID-19 döneminde iş sürekliliğinin sağlanması

Aile şirketlerinin salgın sürecinde iş sürekliliğini sağlayabilmesi adına paydaşlarla iletişime geçmeleri, devlet desteklerinden yararlanmaları ve Covid-19 sonrası için kurumsal dirençliliklerini arttırmaları gerekmektedir

İlgili paydaşları ile iletişime geçilmesi



Devlet desteklerinden yararlanılması

Devletler; şirketlerin, endüstrilerin ve çalışanların karşılaştığı ekonomik zorlukların üstesinden gelebilmeleri adına bir dizi önlem ve destek paketleri geliştirmektedir. Birçok ülke Covid-19'un yarattığı zorlukları hafifletmeyi amaçlayan mali ve finansal politikaları uygulamaya koymuştur. Yeni tedbirler geliştirildikçe, şirketler yasal değişiklikleri izlemek, bu değişikliklerin nasıl uygulandığını analiz etmek, ekonomik endişeleri ve politika önerilerini düzenleyici kurumlarla paylaşmak ve fayda sağlayacak alanları çalışanlara iletmek için çalışmalıdır.

Yeni normale hazırlık için kurumsal dirençlilik geliştirilmesi

Şirketler stratejilerini sağlamlaştırıp, ilgili paydaşlar ile iletişime geçtikten sonra plan ve stratejilerini revize ederek uygulamaya koymalıdırlar. Üst yönetim planlarda herhangi bir sapma veya değişim olduğu durumda zamanında raporlama yaparak şirketin erken önlem almasına yardımcı olmalıdır.

Covid-19 salgını kontrol altına alındığında, şirketler iş sürekliliği planlarını gözden geçirmeli ve yenilemelidir. İş sürekliliği planlarında eksiklikler bulunan şirketlerin problemlerin sebeplerini araştırması (altyapı sorunları, iş gücü problemleri, dış kaynak kesintileri vb.) ve öncelikli nedenleri belirlemeleri gerekmektedir. Şirketler kriz döneminde karşı karşıya kaldıkları zorlukları göz önünde bulundurarak yeni dahili yönergeler ve acil durum planları oluşturmalıdır.

Yeni normalde temel eğilimler

Aile şirketleri yeni normale hızlı adapte olabilmek adına çevikliği artırmalı ve iş modellerinde esnekliği sağlamalıdır

Covid-19 salgınının etkileri sadece ekonomiyi değil, çalışanların ve müşterilerin tercihlerini de etkilemektedir. Salgın; bireylerin yaşam biçiminde, devletlerin vatandaşlarına karşı rollerinde ve işletmelerin yaşam döngülerinde değişikliklere neden olmaktadır.

Pandemi öncesinde de sosyal sorumluluk ve gelecek odaklı projeler üretmek şirketlerin ajandalarında yer alırken, Covid-19 salgınının yarattığı etkiyle beraber iş modellerinde değişim ve esneklik kaçınılmaz hale gelmiştir. Aile şirketlerinin Covid-19 sonrası dönemde maliyetlerini azaltmak, iş gücü esnekliğini artırmak ve operasyonel riskleri azaltmak için dijitalleşmeye, tedarik zincirlerini daha çevik hale getirmeye ve esnek iş modelleri yaratmaya odaklanmaları gerekmektedir.

Yeni iş modelleri

- Covid-19 salgını sektörler arasındaki sınırların netliğinin kaybolmasına neden olmuştur. Şirketler tarafından risklerin paylaşılması ve iş birliklerinin artması birlikte çalışma modellerine geçişi hızlandırmaktadır.
- İş birliğinin ve kaynak paylaşım modellerinin artması kurumsal esnekliği arttırırken riskin de azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

Dijital dönüşüm

- Dijitalleşme Covid-19 öncesinde şirketlerin performans iyileştirmek için hedefledikleri bir dönüşüm programı olarak öne çıkarken, pandemi ile birlikte bir zorunluluk haline gelmiştir.
- Kriz süresince yaşanan iş kesintileri, önemli fırsatlar yaratarak dijitalleşmenin geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

Değişen tüketici alışkanlıkları

- Nisan 2020'de yayınlanan EY Gelecek Tüketici Endeksi, katılımcıların %62'sinin toplum yararına projeler düzenleyen şirketlerden satın alma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır.
- Salgınla beraber değişen tüketici davranışlarını analiz ederek iş modellerini gözden geçiren şirketlerin müşteri kaybı yaşama olasılığı azalacaktır.

Değişen iş gücü

- Salgının etkileri, çalışanların taleplerinde ve deneyiminde değişime yol açmaktadır.
- Şirketlerin, değişen iş gücü dinamiklerine uyum sağlaması ve bu değişimin verimlilik ve çalışan memnuniyeti açısından getirdiği fırsatları avantaja dönüştürmesi gerekmektedir.

Kaynak: (1) EY Gelecek Tüketici Endeksi, 2020

Yeni normalde temel eğilimler

Aile şirketlerinin güçlü yönlerini kullanarak dijital dönüşümlerini gerçekleştirmeleri, iş gücü ve tüketici alışkanlıklarının değişimine uyum sağlamaları ve yeni çalışma modellerini değerlendirmeleri uzun vadede rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olacaktır

Dijital dönüşüm

Dijitalleşme ve bilgi güvenliği

- Süreçlerdeki otomasyon ve RPA fırsatlarının tespit edilerek gerekli aksiyonların alınması, süreçlerin optimize edilmesine, maliyetin azaltılmasına ve üretim hızının artmasına fayda sağlayacaktır.
- Pandemi sırasında hızlanan dijital dönüşüm sürecinde siber güvenlik ve BT uzmanlarının işletmelerin danışmanı olarak görülmesi, güvenlik açıkları ihtimalini en aza indirerek, ailenin ve şirketin siber tehditlerden korunmasına yardımcı olacaktır.
- Her alanda dijital dönüşümün başlatılması, aile şirketlerinin büyüme stratejilerini geleceğe uygun şekilde oluşturmalarına yardımcı olacaktır.

Değişen tüketici davranışları

- Değişen tüketici davranışlarına adaptasyon hızının artırılması için aile şirketlerinin, dijital müşteri erişimini arttırmaları ve veri analizlerini optimize etmeleri gerekmektedir. Müşteri davranışını analiz etmek, şirketlerin ürün ve hizmet portföylerini orta ve uzun vadede yeniden değerlendirmeleri için fırsatlar sağlayacaktır.
- Self servis platformları ve dijital satışlar için gerekli altyapı oluşturulurken, müşterilerin deneyimlerini özelleştirmelerini sağlamak, aile şirketlerinin marka değerlerini arttırmaya yardımcı olacaktır.
- Gelişen dijital teknolojileri yakından takip etmek ve yatırım yapmak, aile şirketlerinin müşterileri ile daha iyi iletişim kurmalarını sağlayacaktır.
- Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve pandemi sırasında doğru eylemlerle olumlu bir marka algısının oluşturulması, marka güvenilirliğini korumaya yardımcı olacaktır.

Değişen tüketici alışkanlıkları

Değişen iş gücü

Esnek iş gücü

- İş gücünün değişen taleplerini göz önünde bulundurarak, iş modelini dönüştürmek aile şirketlerinde çalışanların aidiyet ve bağlılığının arttırılmasına yardımcı olacaktır.
- Gayrimenkul ve ofis ihtiyaçlarını değerlendirerek, yeni çalışma alanlarının oluşturulması aile şirketlerinin iş gücünü korumasını sağlayacaktır.
- Tüm çalışanlar için yetkinlik planlaması ve iş gücü deneyimlerinin oluşturulması aile şirketlerinde değişen iş gücüne uyum sağlanmasına yardımcı olacaktır.
- Aile şirketlerinin, esnek sözleşmeleri ve uzaktan çalışmanın verimliliğini göz önünde bulundurarak, esnek bir iş gücü yaratması salgının uzun vadede değiştirdiği düzene uyumu hızlandıracaktır. İş gücü açıklarının olduğu yerlerde farklı sektörler ile doğrudan iş birliği yapmak, kriz sonrası dönemde aile şirketlerine esneklik sağlayacaktır. (Örneğin; ABD'de hizmet veren market zincirleri, raf düzenleyici ve dağıtım personeline olan talep artışına kriz sebebiyle zor durumda olan sektörler ile (örn. turizm, restoranlar ve perakende) yeni iş birliği düzenlemeleri başlatarak iş gücü açıklarına çözüm ürettiler.)

Yeni normalde temel eğilimler

Covid-19 sonrası yeni normale hazır olmak adına aile şirketlerinin tedarik zincirlerini çevik bir yapıya dönüştürmeleri, etkin bir risk yönetimi mekanizması tasarlamaları ve yatırımcı ilişkilerini şeffaf ve açık bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir

Yeni
iş modelleri

Risk yönetimi

- Finans ve risk ekiplerinin, denetim ekipleri ve yatırımcılarla planların geliştirilmesi ve tahminlerin iletilmesi konularında birlikte çalışmaya devam etmeleri, risk yönetimi konusunda şirketlere daha güvenilir öngörüler sağlayacaktır.
- Salgının ortaya çıkmasından itibaren güçlü bir kriz yönetimi ekibinin bulunması, krizin etkilerine karşı hızlı yanıt vermeyi sağlarken gelecekte ortaya çıkacak olan risklerin yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

Sürdürülebilir finansman ve yatırımcı ilişkileri

- Aile şirketlerinin finansal esneklik için, senaryo planlamasından yararlanmaları kısa vadede likiditenin artırılmasını, orta vadede iniş ve çıkışlarla başa çıkılmasını, uzun vadede maliyet tabanının düşürülmesini sağlayacaktır.
- Maliyet optimizasyonu stratejileri doğrultusunda dış kaynak kullanımını arttırarak uzun vadeli değer oluşturulması, aile şirketlerinin büyümesine katkı sağlayacaktır.
- Devlet desteği azaldıkça aile şirketlerinin sermaye ihtiyaçlarını tedbirli bir şekilde izlemeleri, salgın nedeniyle devam eden belirsizliğe ve olası risklere karşı hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır.
- Aile şirketlerinde şeffaf ve iç denetime tabii bir finansal raporlama yapısı, hem iç pazarda hem de dış pazarda daha kolay finansman ve yatırımcı bulmalarına olanak sağlayacaktır.
- Pandemi sonrasında satın alımlar ve birleşmeler için dijital yöntemlerden yararlanılması yatırımcı yönetimi için önem teşkil edecek ve şirketlerin büyüme fırsatlarını değerlendirmelerine destek olacaktır.

Çevik tedarik zinciri

- Salgın nedeniyle yaşanmakta olan tedarik zinciri krizine karşı daha kolay yanıt verebilmek adına aile şirketlerinin tedarik zinciri modellerini yeniden tasarlaması gerekmektedir. Doğrusal bir tedarik zinciri yerine tüm tarafların birlikte çalıştığı çevik bir ekosisteme geçiş ihtiyacı bulunmaktadır.
- Talep planlama ve üretim modellemesi değişen tüketici davranışlarına hızlı cevap verebilmek adına tüm iş alanına entegre ve sürekli yinelenen bir yapıda olmalıdır.
- Tüketimdeki değişiklikleri anlamak ve yeni tüketim alışkanlıklarının tahminlenmesinde yapay zeka ve makine öğrenimi kullanımı maliyetleri azaltmaya yardımcı olurken teslimatın güvenilirliğini arttıracaktır.
- Aile şirketlerinin üretim ve dağıtımlarını optimize etmeleri, tedarik zinciri maliyetlerini düşürerek nakit akışı üzerindeki baskıyı rahatlatmalarına yardımcı olacaktır.

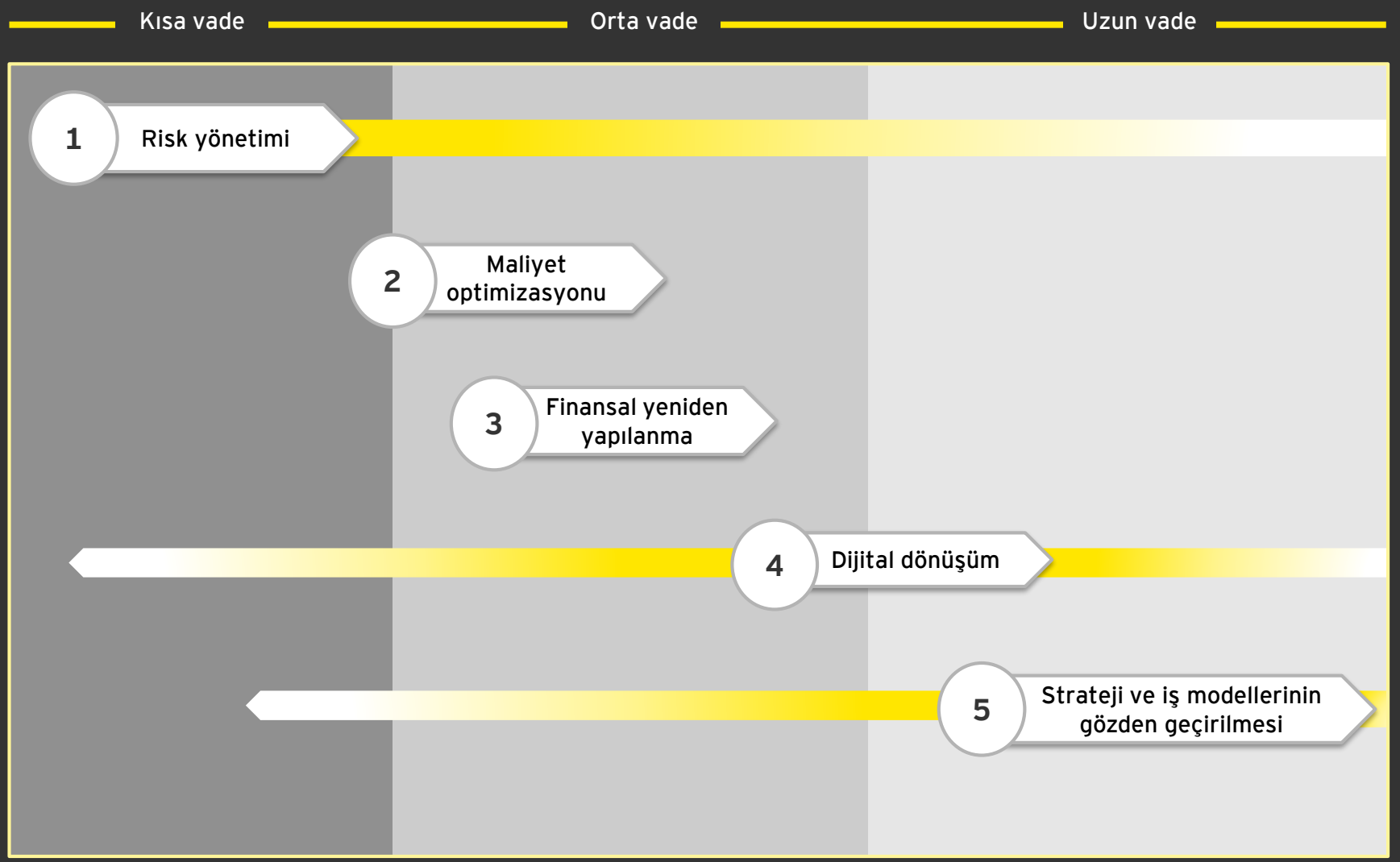
Aile şirketlerinin dönüşüm ajandasında neler var?

Şirketlerin Covid-19 krizi sırasında ve sonrasında uygulaması gereken aksiyonlar, dönüşüm ajandasında kısa, uzun ve orta vade olarak gösterilmiştir

Covid-19 salgını, aile şirketlerinin ajandalarında yer alan konulara ek olarak dönüşüm programlarını hızlandırmalarını zorunlu kılmıştır. Salgınının etkilerini en aza indirebilmek adına kısa vadede duruma uyum sağlamak ve direnç geliştirmek öne çıkarken uzun vadede şirket için dönüşüm kaçınılmaz olacaktır.

İş dünyasının uzaktan erişime dayalı bir dönüşüme zorlandığı kısa vadede aile şirketlerinin salgın etkilerinden zarar görmeden çıkabilmek adına risk yönetimi, bilgi güvenliği ve siber güvenlik bilincinin artırılması büyük önem taşımaktadır.

Aile şirketlerinde orta vadede risk yönetimi bilincinin artmasıyla beraber maliyet optimizasyonu ve finansal yeniden yapılanma konularında aksiyon almaları gerekmektedir. Aile şirketlerinin iş modellerini ve stratejilerini, iş gücünü ve teknolojilerini sürekli olarak değişebilen ve uyarlanabilen bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir. Uzun vadede iş modellerinin gözden geçirilmesi, yeni büyüme fırsatlarının tespit edilmesi, geleceğe uygun büyüme modeli stratejisinin ve hedef işleyiş modelinin belirlenmesi kritik olacaktır.



EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri

Sorularınız için yöneticilerimizle iletişime geçebilirsiniz

Serhat Akmeşe
Yardımcı Ortak, EY Danışmanlık Hizmetleri
EY Kamu Sektörü Lideri
EY Aile Şirketleri Hizmetleri Koordinatörü
serhat.akmeşe@tr.ey.com

Araştırma Ekibi

Elif Burçin Amet
Kıdemli Danışman
EY Danışmanlık Hizmetleri
burcin.amet@tr.ey.com

Burkan Atilla
Analist
EY Danışmanlık Hizmetleri
burkan.atilla@tr.ey.com

Bu rapor ve raporda sunulan bulgular EY Türkiye'nin yaptığı analiz çalışmasının bir sonucudur. Rapor, herhangi bir yoruma dayanmadan, objektif veriler temel alınarak hazırlanmıştır. Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Bu yayın ve yayında yer alan görüşler hiçbir şekilde EY resmi görüşlerini yansıtmamaktadır. Konuya ilişkin detaylı bilgiler için ilgili araştırma ekibine başvurulmalıdır.

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

EY Hakkında
EY bağımsız denetim, vergi, strateji, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. Anlayışımız ve kaliteli hizmetlerimiz dünya ekonomisi ve sermaye piyasalarında güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu şekilde çalışanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY'ın kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere ey.com/tr_tr/privacy-statement adresinden ulaşabilirsiniz. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret edin.

© 2020 EY Türkiye.
Tüm Hakları Saklıdır.

ey.com/tr
vergidegundem.com
facebook.com/ErnstYoungTurkiye
instagram.com/eyturkiye
twitter.com/EY_Turkiye