AİLE ŞİRKETLERİ DEĞİŞİME NASIL HAZIRLANIYOR?

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 gerekiyor.

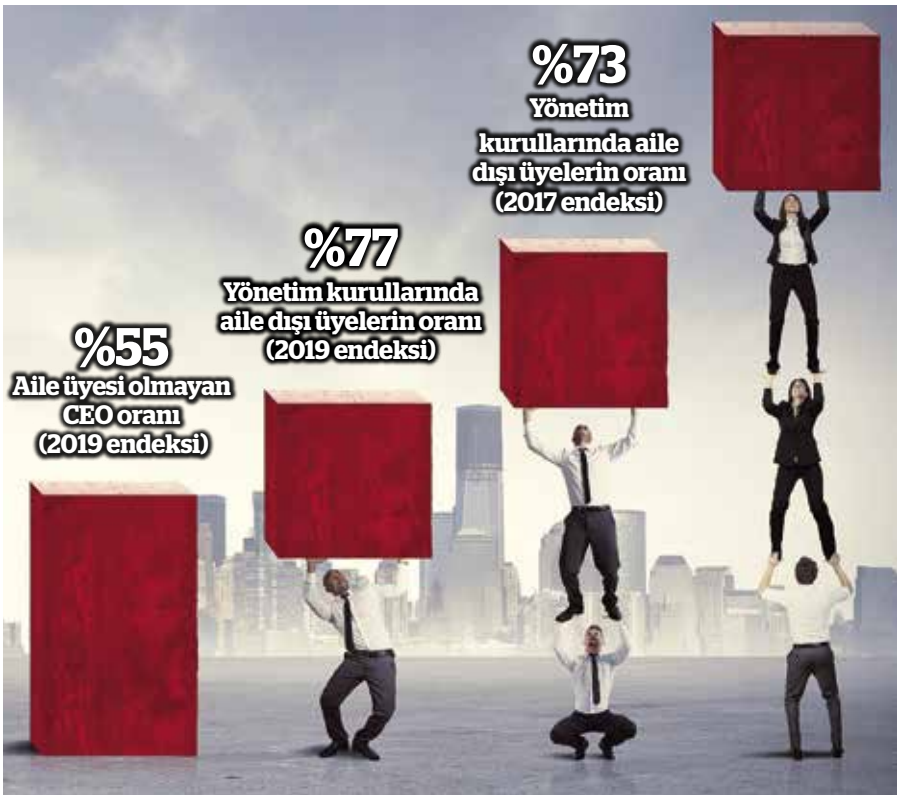




Covid-19 sonrası döneme ilişkin belirsizlikler küresel düzeyde devam ederken, aile şirketleri ise bu süreçten en iyi şekilde çıkmayı hedefliyor. Gerek küresel ekonomide gerekse ülkemizde aile şirketleri ekonominin lokomotifi olarak değişimin gerektirdiği zorlukları en yakın şekilde yaşıyor.

EY tarafından dünyanın en büyük 500 aile şirketine yönelik gerçekleştirilen 'Aile İşletmeleri Endeksi' de aile şirketlerinin gelecek dönem vizyonuna ışık tutmayı amaçlıyor. Ortalama faaliyet süreleri 80 yıl ve ortalama ciroları yaklaşık 15 milyar dolar 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 görülüyor.

Diğer bir ifadeyle, aile şirketleri önümüzdeki dönemin getirdiği belirsizlikleri yönetirken aile sermayesine ve birikimine güvenmekle birlikte profesyonelleşme ile gelen deneyim ve uzmanlaşmaya da önem veriyor.



Dünyada aile şirketleri

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile şirketleri sürdürülebilir ekonomik büyümenin temel yapıtaşları arasında yer alıyor. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin yüzde 95'i aile şirketleri olarak değerlendiriliyor. Bu hali ile sadece KOBİ ölçeğindeki aile şirketleri toplam istihdamın yüzde 78'ini sağlıyor. Türkiye'nin en yüksek ihracat hacmine sahip olan ilk 100 şirketin 58'i aile şirketlerinden oluşuyor. Bu şirketler toplam ihracatın yüzde 28 'ini gerçekleştiriyor.

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 ilişkili...

Bununla birlikte kısa vadede iş sürekliliğini sağlamak üzere dinamik risk yönetimi, maliyet optimizasyonu ve finansal yeniden yapılanma gibi konular şirketlerin gündemlerinde üst sıralarda yer alıyor.

Ülke ekonomisinin sağlıklı büyümeye tekrar kavuşabilmesi için aile şirketlerinde sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi en temel faktörlerden biri. Yeni normal ile iş stratejilerini bu çerçevede yeniden değerlendiren ve kısa, orta vadeli aksiyonlarını etkin şekilde planlayan aile şirketleri, bu dönemi sağlıklı ve sürdürülebilir bir büyüme yakalayarak atlatabilecekler…

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

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 iki şirket endekste yer alırken, Afrika dört şirkete ev sahipliği yapıyor; Güney Amerika'da 20, Asya'da ise 94 şirket yer alıyor.

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

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 yorumluyor.

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

2019 yılında listede yer alan 65 firma akıllı alt yapı sistemleri sektöründe (2017'de 35) ve 123 firma üretim ve mobilite sektöründe faaliyet gösteriyor (2017'de 103).

Buna karşılık, finansal hizmetler ve tüketici ürünleri sektöründeki firmaların sayısının 202 firmadan yüzde 21 düşüşle, 160 firmaya gerilediği görülüyor. Bu düşüşe rağmen, tüketici ürünlerinde faaliyet gösteren aile şirketleri sayısı diğer sektörlerdeki aile şirketleri sayısından fazla.

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 oldu.

Karakteristik özellikleri

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 görülüyor.

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

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 sunuyor.

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 görülüyor.

Yönetim yapısı

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

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

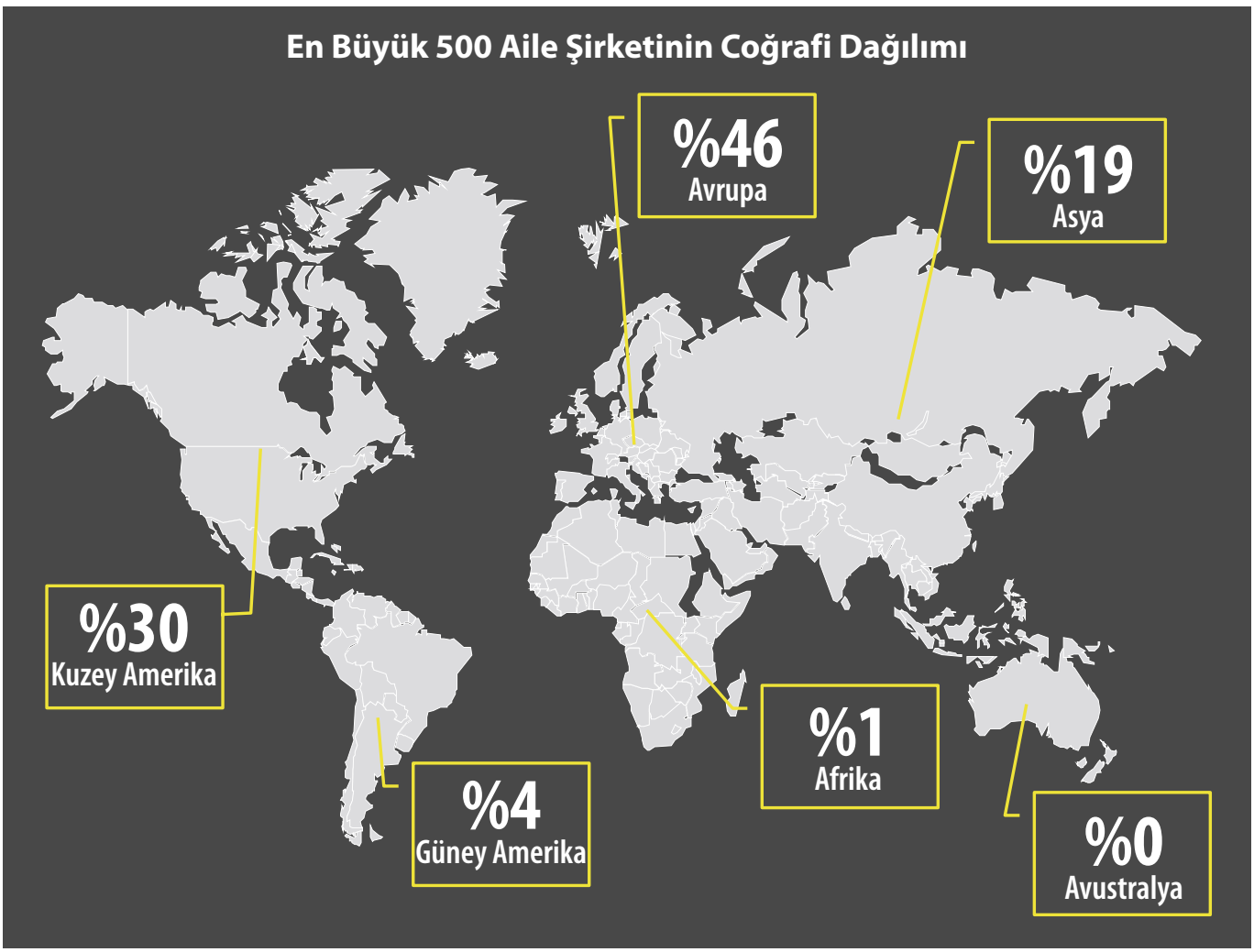
Aile şirketlerinin yönetiminde bulunan aile bireylerinin çoğunluğunu erkekler oluşturuyor. Endeksteki şirketlerde yönetimlerin yüzde 23'ü erkek aile üyeleri tarafından temsil edilirken kadın üyelerde bu oran yüzde 5. 2019 yılında endekse dahil olan firmalarda bu oran yüzde 7.

Türkiye'de aile şirketleri

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

Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin yaklaşık yüzde 95'inin aile şirketi olduğu değerlendirmesi yapılabilir.

Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin yüzde 99'unun da KOBİ'ler olduğu düşü-



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

nüldüğünde aile şirketlerinin ekonomideki rolü daha da önem kazanıyor.

Türkiye'de KOBİ'ler toplam istihdamın yüzde 74'ünü, toplam cironun da yüzde 66'lık kısmını oluşturuyor.

11. Kalkınma Planı'nda verimliliği odağına alan ve ihracatın artmasına dayalı büyüme modelini hedefleyen Türkiye için aile şirketlerinin ve KOBİ'lerin ihracat potansiyeli ve ekonomideki yerleri önemle vurgulanıyor.

Covid-19 sonrası kısa vadeli etkiler

Değişim ve dönüşümün getirdiği mevcut zorluklar, Covid-19 süreci ile birlikte aile şirketlerini daha derin şekilde etkiliyor.

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

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

- Yüzde 72'si köklü bir dönüşüm programı uygulamaya başladığını ifade etti.
- Yüzde 72 'si işlerini yeniden şekillendirmek için daha sık bir biçimde portföylerini ve stratejilerini gözden geçirmeye başladı.
- Yüzde 52'si mevcut tedarik zincirini değiştirmek için aksiyonlar almaya başladı.

Covid-19 döneminde iş sürekliliğinin devamlılığı

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

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

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

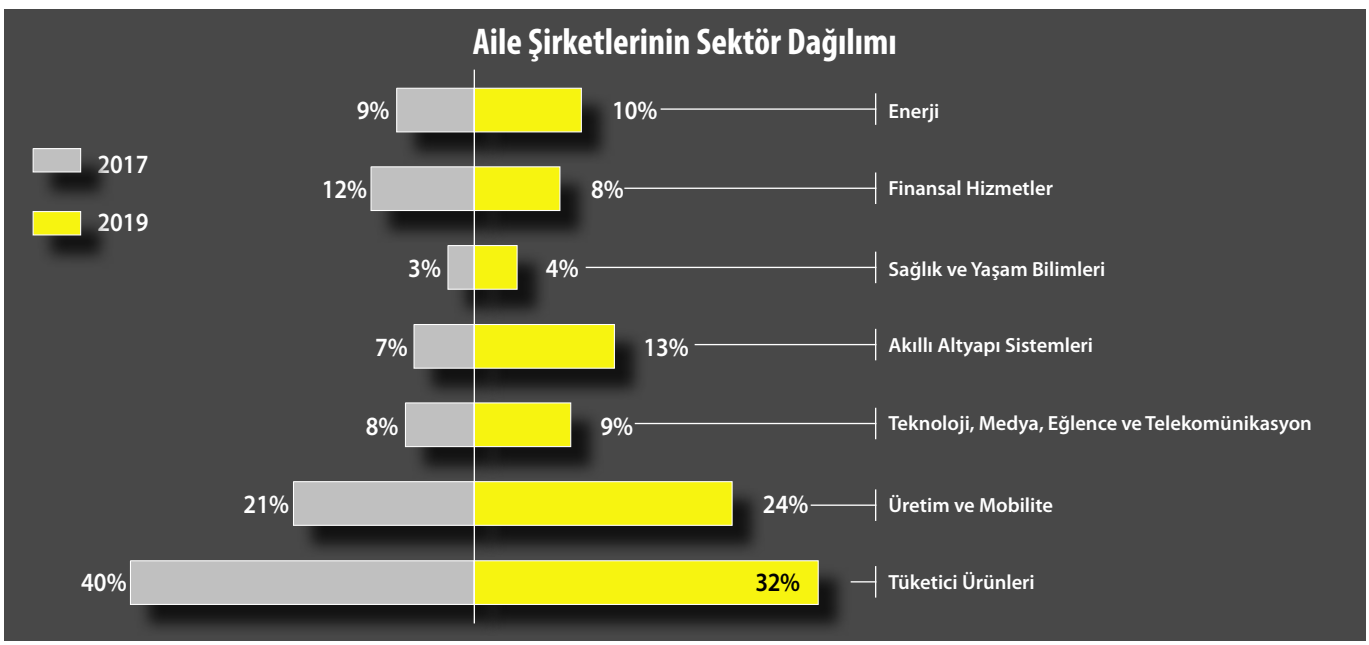
Salgın sona erdiğinde iş stratejilerini yeniden değerlendiren ve oluşturan şirketlerin öne çıkması bekleniyor. Uzun vadede şirketlerin kriz yönetiminin ve girişimlerinin ne kadar dirençli olduklarını analiz etmeleri ve Covid-19 ile hayatımıza giren yeni trendlere uyum sağlayarak 'yeni' normal için hazır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

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

Çalışanların refah ve güvenliğinin sağlanması

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

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



1 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 gerekiyor. Sermaye ihtiyaçları noktasında şirketlerin yaratıcı olması ve sürece proaktif olarak müdahale etmeleri önemli.

2 Finansal ve operasyonel risklerin değerlendirilerek hızlı yanıt verilmesi

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



3 Borçların yapılandırılması ve kredi sözleşmelerinin gözden geçirilmesi

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

4 Alternatif tedarik zincirlerinin değerlendirilmesi

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

5 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 artırmalı.

Devlet desteklerinden yararlanılması

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

Devletler; şirketlerin, endüstrilerin ve çalışanların karşılaştığı ekonomik zorlukların üstesinden gelebilmeleri adına bir dizi önlem ve destek paketleri geliştiriyor. Birçok ülke Covid-19'un yarattığı zorlukları hafifletmeyi amaçlayan mali ve finansal politikaları uygulamaya koydu. 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 çalışmalı.

Kurumsal dirençlilik geliştirilmesi

- Şirketler stratejilerini sağlamlaştırıp, ilgili paydaşlar ile iletişime geçtikten sonra plan ve stratejilerini revize ederek uygulamaya koymalı.
- Üst yönetim planlarda herhangi bir sapma veya değişim olduğu durumda zamanında raporlama yaparak şirketin erken önlem almasına yardımcı olmalı.
- Covid-19 salgını kontrol altına alındığında, şirketleri sürekliliği planlarını gözden geçirmeli ve yenilemeli.
- İş sürekliliği planlarında eksiklikler bulunan şirketlerin problemlerin sebeplerini araştırması (alt yapı sorunları, işgücü problemleri, dış kaynak kesintileri vb.) ve öncelikli edenleri belirlemeleri gerekmekte.
- Şirketler kriz döneminde karşı karşıya kaldıkları zorlukları göz önünde bulundurarak yeni dahili yönergeler ve acil durum planları oluşturmalı.

Yeni normalde temel eğilimler

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

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

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 geldi. 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 gerekiyor.

Yeni iş modelleri

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

Dijital dönüşüm

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

Değişen tüketici alışkanlıkları

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

Değişen iş gücü

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

Dijitalleşme ve bilgi güvenliği

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 olacak.

- Süreçlerdeki otomasyon ve RPA fırsatlarının tespit edilerek gerekli aksiyonların alınması, süreçlerin optimize edilmesine, maliyetin azaltılmasına ve üretim hızının artmasına fayda sağlayacak.
- 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 olacak.
- Her alanda dijital dönüşümün başlatılması, aile şirketlerinin büyüme stratejilerini geleceğe uygun şekilde oluşturmalarına yardımcı olacak.

Değişen tüketici davranışları

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

Esnek işgücü

- İş gücünün değişen taleplerini göz önünde bulundurarak, iş modelini dönüştürmek aile şirketlerinde çalışanların aidiyet ve bağlılığının artırılmasına yardımcı olacak.
- Gayrimenkul ve ofis ihtiyaçlarını değerlendirerek, yeni çalışma alanlarının oluşturulması aile şirketlerinin iş gücünü korumasını sağlayacak.
- Tüm çalışanlar için yetkinlik planlaması ve iş gücü deneyimlerinin oluşturulması aile şirketlerinde değişen işgücüne uyum sağlanmasına yardımcı olacak.
- Aile şirketlerinin, esnek sözleşmeleri



ve uzaktan çalışmanın verimliliğini göz önünde bulundurarak, esnek bir işgücü yaratması salgının uzun vadede değiştirdiği düzene uyumu hızlandıracak.

- İş gücü açıklarının olduğu yerlerde farklı sektörler ile doğrudan işbirliği yapmak, kriz sonrası dönemde aile şirketlerine esneklik sağlayacak (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 işbirliği düzenlemeleri başlatarak işgücü açıklarına çözüm ürettiler).

Risk yönetimi

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 gerekiyor.

- 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 sağlayacak.
- Salgının ortaya çıkmasından itibaren güçlü bir kriz yönetimi ekibinin bulunması, krizin etkilerine karşı hızlı yanıt vermeyi sağlarken gelecekte ortaya çıkacak olan risklerin yönetilmesini kolaylaştıracak.

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 sağlayacak.
- Maliyet optimizasyonu stratejileri doğrultusunda dış kaynak kullanımını arttırarak uzun vadeli değer oluşturulması, aile şirketlerinin büyümesine katkı sağlayacak.
- Devlet desteği azaldıkça aile şirketlerinin sermaye ihtiyaçlarını tedbirli bir şekilde izlemeleri, salgın nedeniyle devam eden belirsizliğe ve olası risklere karşı hazırlıklı olmalarını sağlayacak.
- Aile şirketlerinde şeffaf ve iç denetime tabii bir finansal raporlama yapısı, hem iç pazarda hem de dış pazarda daha kolay finansman ve yatırımcı bulmalarına imkân verecek.
- Pandemi sonrasında satın alımlar ve birleşmeler için dijital yöntemlerden yararlanılması yatırımcı yönetimi için önem teşkil edecek ve şirketlerin büyüme fırsatlarını değerlendirmelerine destek olacak.



Çevik tedarik zinciri

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

Şirketlerin dönüşüm ajandası

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

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 taşıyor.

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