

Aile Şirketleri, dönüşüme hazır mısınız?



Osman Aytaman
Direktör
Stratejik Planlama,
İş Geliştirme ve Pazarlama
Deloitte Türkiye

İş modellerini çağın
gerekliliklerini
dikkate alarak
kendini yenilemek
üzere kurgulayan
şirketler,
sürdürülebilir başarı
elde etmekte.

Bugün firmaların en çok yüzleştikleri konulardan belki de en önemlisi teknolojinin sağladığı olanaklar ile gelişen iş yapma şekillerinin mevcut iş yapış şekillerine olan devasa etkisidir. Bu süreçler genelde mevcut durumun tamamen veya kısmen değişmesi, dönüşmesi ile sonuçlanır. Ancak şirketler için bu süreç pek de sancısız ilerlemez ve sıklıkla büyük çekincelere sebep olur. Günümüzün rekabetçi iş ortamında bu durumu ve yarattığı fırsatları değerlendirmek stratejik yönetim anlamında firmaların nihai amacı olan sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilir.

Aile şirketleri özelinde değerlendirildiğinde ise, bugün buldukları konumu geçmiş başarılarında aramak yerine iş modellerini çağın gerekliliklerini hatta çağının ötesini de dikkate alarak kendini yenilemek üzere kurgulayanların sürdürülebilir başarı elde ettikleri gözlemlenmektedir. Dünyada teknolojinin getirdiği etkiler yadsınamaz bir gerçektir, teknolojik gelişmelerin etkisiyle birçok şirketin iş modelinin on yıl öncesine kıyasla daha karmaşık ancak daha hızlı ve etkin olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşümün, sadece teknoloji ile değil, insan kaynağı yapısı ve tüketici davranışlarındaki değişim ile beraber bu belirtilen üç unsurun etkileşimi sonucu ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Gerçek anlamda yenilikçi şirketlerin, proaktif olarak bu girdileri iş modellerini dönüştürmek, yeni fırsatlar yaratmak ve kaynaklarını daha etkin bir şekilde yönetmek/kullanmak için hızla adım attıkları ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaya çalıştıkları görülmektedir.

Deloitte Private tarafından hazırlanan
"Private company issues and opportunities

– Global Considerations 2019" raporunda, dünya çapındaki yaklaşık iki düzine Deloitte uzmanının deneyiminden faydalanılarak şirketlere bu bakış açısının nasıl kazandırılabilceği ortaya konuldu. Aile şirketlerinde dönüşüm ile ortaya çıkabilecek fırsatlar incelenmeye çalışıldı ve firmaların dönüşüme hazır olup olmadığını anlamak için temel sorular belirlendi. Ortaya çıkan sonuç ise şöyle:

Özel şirketlere sunulan fırsatlar üç ana kategoriye ayrılıyor.

Birincisi, firmalar daha "akıllı" olmak için teknolojiye yatırım yapmaktadırlar. Tabii ki, bu durumun her şirket için farklı bir anlamı bulunmaktadır. Bazıları müşterileri, pazarları ve eğilimleri daha iyi anlamak üzere gelişmiş analizleri kullanmak için yatırım yaparken, diğerleri yeni bilgiler edinmek için nesnelerin interneti üzerinden bağlı cihazları kullanmakta, yapay zeka ile müşteri etkileşimlerini geliştirmeyi hedeflemektedir.

İkinci fırsat, firmaların iç süreç ve altyapılarının gelişimini sağlayacak aksiyonları kurgulamalarını sağlamaktadır. Teknolojinin burada, robotik süreç otomasyonu gibi sadece manuel işleri üstlenmeyen aynı zamanda finans gibi yönetsel fonksiyonların da önemli kısımlarını yeniden şekillendiren çözümler ürettiği görülmektedir. Şirketlerin ayrıca siber risk, güvenlik ve uyum etrafında daha gelişmiş bir kültür oluşturmaları da sağlanmaktadır. Sürekli gelişim fırsatı sağlayan bu dönüştürücü çözümler, daha fazla esneklik ve gerekli becerilere erişim olanağı sağladığından, iş gücü alanında da yeni modellerin benimsenmesine olanak sağlamaktadır.



Raporun
tamamına
buradan
ulaşabilirsiniz.

Son olarak, firmalar, yeni küresel pazarlara bakış açılarını genişletmek amacıyla satın alma veya ortaklıklar yoluyla iş geliştirme faaliyetinde bulunmalarına destek olacak araçları temin etmektedir. Rekabetçiliği arttıracak bu girişimler her iki tarafın da eksiklerini tamamlayarak daha kapsamlı ve yenilikçi yaklaşımlar ile pazarda yol alınmasını sağlar.

Her üç kategori detaylı incelendiğinde şirketlerin kendilerine sormaları gereken sorular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Teknoloji alanında yapılan yatırımlar arasında 3 unsur öne çıkmaktadır: Büyük veri ve analitik, yapay zekâ ve Nesnelerin İnterneti. Firmalar bu teknolojiler için yatırım kararlarını aşağıdaki soruları dikkate alarak planlayabilirler:

1. Bizi etkileyebilecek teknolojileri tanıyor muyuz? Kapsamlı bir değerlendirme yapıldı mı? (İlk akla gelen çözümleri değil gerçekten firmanın ihtiyacına uygun, pazarda fark yaratacak ve sürdürülebilir gelişimi sağlayacak çözümleri keşfetmek, anlamak önemlidir.)
2. Hangi çözümler firmanın ihtiyaçlarına uygundur? Fark yaratmaya nasıl yardımcı olacaktır? (Şirketlerin mevcut durumda neyi yapamadıkları, gerçekleştirecekleri yatırımlar ile neyi hayata geçirebilecekleri ve bu sayede mevcut duruma ve pazara göre nasıl fark yaratabileceklerini görmek önemlidir.)
3. Bu yatırımı geliştirecek ve yönetecek deneyim ve kadrolara sahip miyiz? (Mevcut yetkinliklerin anlaşılması gerekli, gelişim alanları ortaya çıkarılmalıdır. Bazı durumlarda her yetkinliği içeride barındırmak maliyetli olacağı için uzmanlaşmış firmalar ile ortaklıklar, danışmanlık hizmetlerine başvurmak faydalı olacaktır. Gerekli insan kaynağı ihtiyacının geleneksel olmayan -yarı zamanlı, sözleşmeli, vb. - adaylar ile karşılanması değerlendirilmelidir.)
4. Firmamız hazır mı? (Gerek altyapısal, gerekse kültürel açıdan firmanın yenilikleri adapte edebilecek yapıya sahip olması başarılı dönüşümün anahtarıdır. Dönüşümün vizyonu, stratejisi ve prosedürleri oluşturulmalı, firmanın hem yönetimi, hem de insanları yaşanacak değişime hazırlanmalıdır.)



Firmaların, sürdürülebilirlik yolunda kendilerine doğru soruları sormaları önemli. Bu

sorulara verilecek dürüst yanıtlar ise mevcut resmi ortaya koymak ve aksiyon planlarını belirlemek için yol gösterici olacaktır.



Altyapı ve süreçlerin gelişimi, geleceğin insan kaynakları yapısı ve iş yapış şekillerine ayak uydurabilmekten geçmektedir. Geçtiğimiz 10 senede Y hatta Z jenerasyonunun hızla iş hayatına adım atması, teknolojinin süreçleri her gün daha fazla desteklemesi, insan müdahalesinin süreçlerin içinden çıkarak daha çok süreçlerin yönetimine doğru gitmesi firmaların dikkatle takip etmeleri ve rekabet avantajı sağlayacak çözümlere yönelmelerini sağlamalıdır. Bu amaçla firmaların aşağıdaki sorulara cevap bulmaları kritik önem taşımaktadır:

- Süreçlerimizde otomasyon sağlayabileceğimiz alanlar nelerdir? Son teknoloji trendleri takip ediyor muyuz? Otomasyona uygun alanları belirledik mi? İnsan yetenek ve yargısına ihtiyaç bulunmayan süreçleri tespit ettik mi? (Otomasyon sadece maliyet azaltma ve hız olarak görülmemelidir. Bugün robotların yapabileceği işi insana yaptırmanız, yeteneklerin körelmesine ve çalışan memnuniyet dengesizliğini arttırmaya sebep olmaktadır.)
- Muhasebe, finans ve raporlama süreçlerimiz bize doğru kararları aldırarak için yeterli seviyede mi? Önümüze gelen raporlar üzerinde daha fazla çalışmak zorunda kalıyor muyuz?
- Yeni pazarlar, teknolojiler, ihtiyaçlara cevap verebilecek bir insan kaynağı yapısına sahip miyiz? Organizasyon yapımız silolardan kurtularak verimli iş birliği ortamına uygun hale getirilmiş mi? Yeni jenerasyon çalışanlarımız için yetenek ve yetkinliklerini ortaya koyabilecekleri maddi haklara ek olarak motivasyonu artırıcı aksiyonlar alıyor muyuz? (Bugün en az teknoloji kadar hızlı değişen gençlerin iş

yerinden beklentileridir. Sadece teknoloji ve süreçlerini geliştiren firmalar insan kaynakları beklenti ve motivasyonuna cevap veremedikleri durumda yetenekleri çekmekte zorlanacak, ayakta kalmaları çok zor olacaktır.)

Son olarak, işletmeler yönetim yapısı ve pazarını geliştirmek için sürekli araştırmaya gerek duymaktadırlar. Yereldeki başarıyı genişletmek, küreselleşmeden faydalanarak gerek daha kârlı, gerekse de riski dağıtmaya yönelik adımlar atmalıdırlar. Yıllardır yerel pazarda kendini büyütmüş firmaların en büyük riski yeni pazarların ihtiyaçlarını, iş yapış şekillerini anlamadan ilerlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aramak faydalı olacaktır:

- Yurt dışında yatırım yapmayı düşünüyor muyuz? Yurt dışındaki fırsatları değerlendirebilecek gerekli desteğe sahip miyiz? İhtiyaç duyulacak insan kaynağına ve teknolojiye sahip miyiz?
- Pazarda gelişmenizi sağlayacak ortaklar ile çalışıyor muyuz? Herhangi bir birleşme ve satın alma, stratejik ortaklık gibi fırsatları değerlendirmekte miyiz?
- Yönetişim yapımız, yönetim kurulu ve üst yönetim yapımız bizi bekleyen dönüşüme hazır mı? Etkin ve verimli bir yapıya sahip miyiz?

Yukarıda saydığımız birçok faktör kısa vadede aile şirketlerini ve özel şirketleri etkilemeyecek gibi görünebilir ama teknolojinin getirdiği bu dönüşüm bir gün ansızın karşınıza bir fırsat veya bir tehdit olarak çıkabilir...

Son soru... Peki, siz hazır mısınız?