



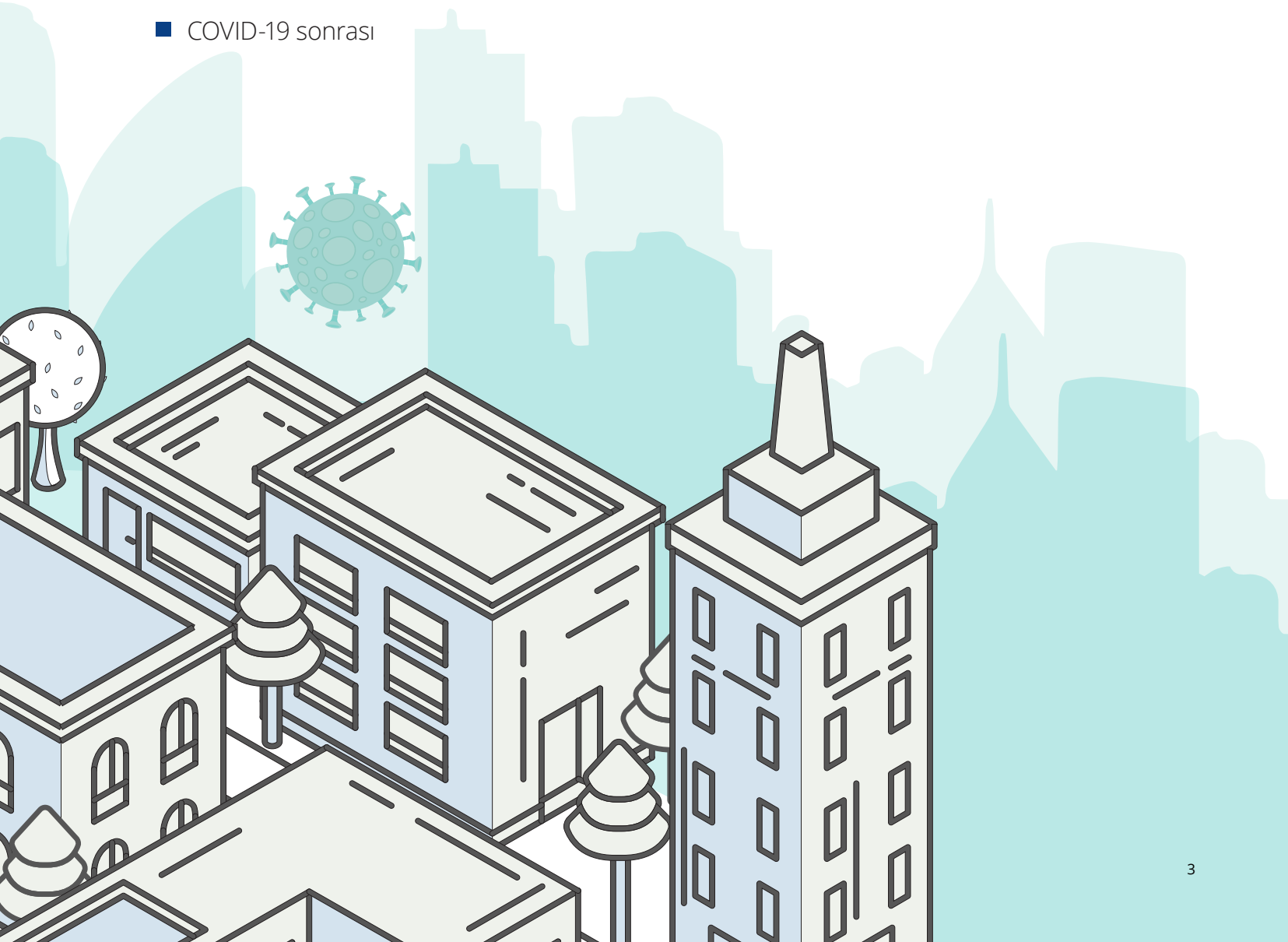
COVID-19'un Aile Şirketlerine Etkileri Araştırma Sonuçları

Nisan 2021



İçindekiler

- 4 Önsöz
- 6 Yönetici Özeti
- 9 Araştırma ve katılan aile şirketleri hakkında
- 13 Sonuç değerlendirmesi
 - Ekonomik durum ve beklentiler
 - Strateji
 - İnovasyon
 - COVID-19 sonrası



Önsöz

Pandemi şirketler için her çalkantılı dönemde olduğu gibi fırsatları ve riskleri birlikte getirdi. İnsan doğası bu yeni koşullara çok hızlı adapte olurken, iş modelleri ve iş yapış tarzları değişmeye ve dönüşmeye devam ediyor. Pandemi süresince geleceğe yatırım yapan, iş modellerini, pazarlama kanallarını dijital ortama taşıyan, süreçlerini sadeleştirerek gereksiz maliyet unsurlarından kurtulan, finansal raporlama ve maliyet kontrol sistemlerine, iç kontrol, iç denetim gibi iyi yönetim mekanizmalarına yatırım yapan firmaların pandemiye fırsata çevirdiğini gözlemliyoruz. Uzaktan çalışma dev holdinglerin normal haline gelirken bundan bir yıl önce bazılarımızın hayal bile etmediği bu iş yapış biçimi, gayrimenkul, turizm gibi sektörleri de olumsuz etkiliyor. Telekom, lojistik gibi bazı sektörler pandemiye fırsata çevirerek önemli kârlar elde ederken, havayolları, turizm ve hizmet gibi sektörler de süreçten olumsuz etkileniyor.

Türkiye Aile İşletmeleri Derneği ile çeşitli alanlarda sürdürdüğümüz işbirliklerimize bir yenisini ekleyerek COVID-19'un aile şirketleri üzerine etkilerini aile şirketlerinin kendisinden dinledik. Ülkemiz ekonomisinin lokomotifi aile şirketlerinin COVID-19 hakkında saptamaları sadece aile şirketleri için değil diğer firmalar için de yol göstericidir. Gerek araştırmamıza katılan yöneticilerin şirketlerinde aktif görev yapan aile üyelerinden oluşması gerekse profesyonel yöneticilerin görüşlerine yer verilmesi araştırmamızın saptamalarını güçlendiriyor. Pandemi dönemi, inovasyon ve iyi yönetime yatırımın aile işletmeleri açısından bir lüksün ötesinde bir zorunluluk olduğunu bir kez daha gözler önüne sererken, aile şirketlerinin hangi alanlara odaklanması gerektiği konusunda da ışık tutuyor.



Ali Çiçekli

Denetim Hizmetleri Lideri
Deloitte Türkiye

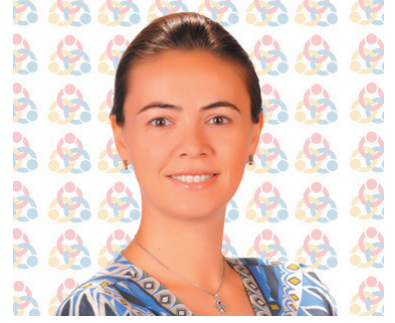
Önsöz

Korona virüs salgınının aile şirketlerine etkisini ortaya koymak amacıyla TAİDER Aile İşletmeleri olarak Deloitte Türkiye iş birliğiyle hazırladığımız "COVID-19'un Aile Şirketlerine Etkileri" araştırmamızın sonuçlarını paylaşmaktan dolayı mutluluk duyuyoruz.

2020 yılının başından itibaren etkisini arttırarak tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını, pek çok sektörde farklı etkiler yarattı. Son bir yıl içinde bazı şirketlerde talep azalması nedeniyle üretim sekteye uğrarken, ne yazık ki bazı şirketlerin üretimlerini sürdürmeleri imkansız hale geldi. Ekonomik olarak olumsuz etkilerinin yanı sıra salgının dijitalleşme adına olumlu etkileri de oldu. Tüm dünyada dijitalleşme, dijital ekonomiye dönüşüm süreci büyük bir hız kazandı ve Türkiye'de bu dönüşümden aile şirketleri de etkilendi.

115 aile şirketi üyesi ve 36 profesyonel yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdiğimiz COVID-19'un Aile Şirketlerine Etkileri araştırmamız, aile şirketlerinde yaşanan ekonomik durum ve beklentileri, şirketlerin geliştirdikleri stratejileri ve önümüzdeki süreçte gördükleri riskler başta olmak üzere pek çok önemli veriyi ortaya koyuyor. Araştırma verilerine baktığımızda, aile şirketlerinin neredeyse yarısının COVID-19 ile birlikte gelir düzeyinin azaldığını görüyoruz ve katılımcıların yaklaşık yüzde 56'sı bu durumun ancak 2022 yılı ve sonrasında düzelebileceğini düşünüyor. Yine verilere göre aile şirketlerinin yaklaşık yüzde 65'inin COVID-19 öncesi kriz durumları için hazırladığı bir iş sürekliliği planı bulunmazken, bundan sonraki süreçte iş sürekliliği planı veya kriz yönetimi komitesi kurmayı planlayanların oranının oldukça yüksek olduğu görülüyor.

Araştırmanın tasarım ve rapor hazırlığında sağladıkları ortak iş birliği için DELOITTE Türkiye'ye ve anket çalışma grubumuza, anketimize katılan TAİDER üyelerimize ve diğer tüm katılımcılara teşekkür ediyor, aile şirketlerine ışık tutmasını temenni ettiğimiz araştırma anketimizin ayrıntılı sonuçlarını ilerleyen sayfalarda keyifle okumanızı diliyoruz.



Başak Kurtoğlu
TAİDER Üye İlişkileri Komite Başkanı

Yönetici özeti

Bu rapor Covid-19'un ülke ekonomisine büyük katkı sağlayan ve yarattıkları değerler ile buldukları sektörlere yön veren aile şirketlerine etkilerine ışık tutmaktadır. Araştırmaya 115 aile şirketi üyesi ve 36 profesyonel yönetici katılarak pandeminin şirketleri için ekonomik, stratejik ve inovasyon açısından nasıl değişim yarattığını ve Covid-19 sonrası beklentilerini paylaşmışlardır.

Araştırma özet olarak değerlendirildiğinde, şirketlerin ülkemiz için birinci yılını dolduran pandemi koşullarına uyum sağlamaya başladığı ve üç ay öncesine kıyasla finansal gelecekleriyle ilgili daha iyimser bir tablo umdukları görülmüştür. Pandeminin gelir yaratma düzeylerini olumsuz etkilediğini belirtenler ise katılımcı şirketlerin neredeyse yarısını oluşturmaktadır.

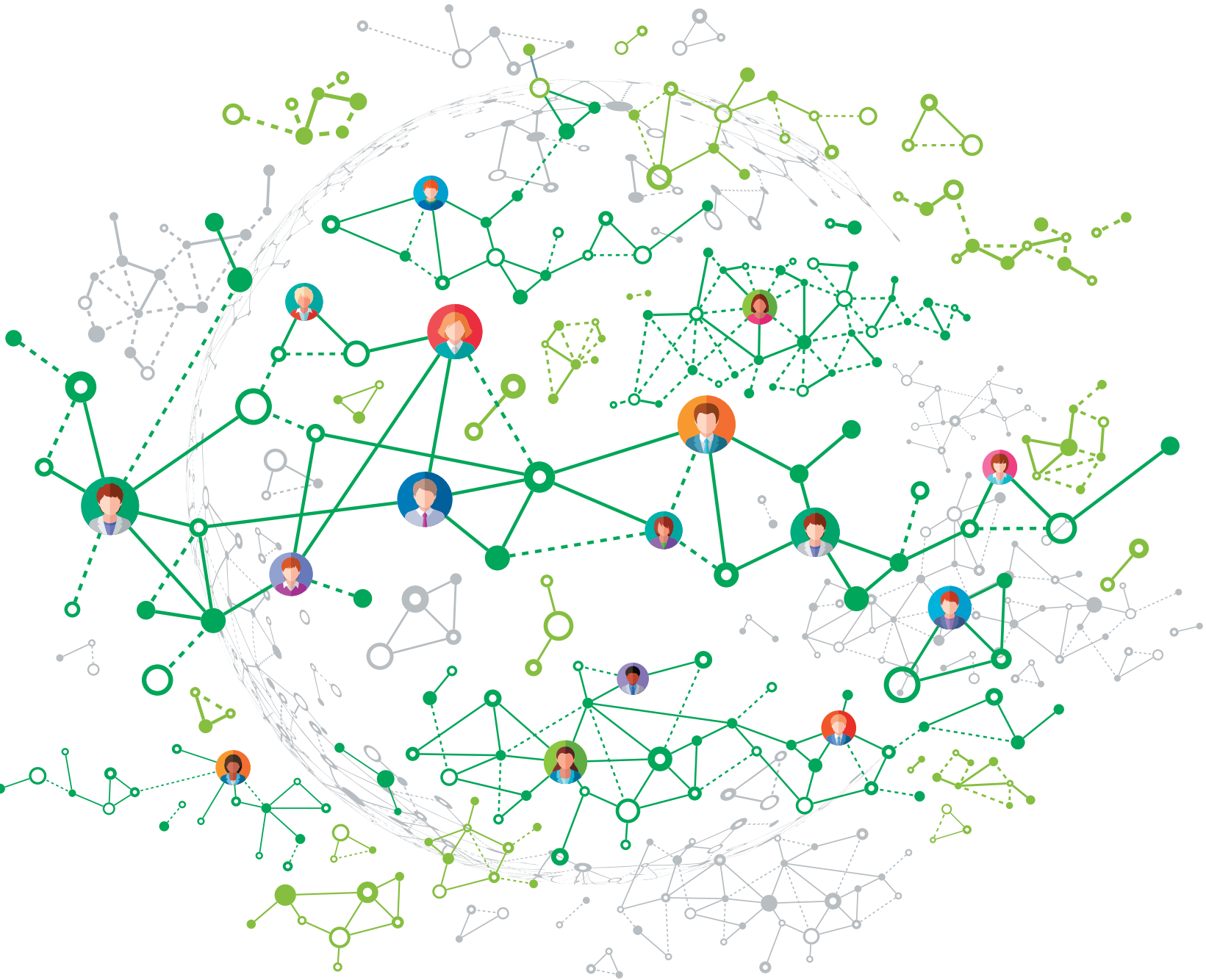
Aile şirketlerinin pandeminin olumsuz etkilerine karşı aldığı maliyet azaltıcı önlemlerin ilk üç sırasında; seyahat iptalleri, personel giderlerinin azaltılması ve danışmanlık ve destek hizmetlerinin iptali gelmiştir.

Araştırmaya dahil olan aile şirketi üyeleri ve profesyonel yöneticileri şirketleri için dijitalleşmenin, yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasının ve maliyet azaltımının pandemi döneminde öne çıkan ilk üç stratejik kararları olduğunu belirtmişlerdir. Risk açısından ise şirketlerin en çok endişelendiği konu olan kur dalgalanmaları pandemi döneminde de ilk sırada yer almıştır. Bunun yanında Covid-19'un yol açtığı ekonomik belirsizlikler ve değişen regülasyonlar da şirketlerin risk açısından gündeminde olan konuların ilk sıralarında yer almaktadır.

Araştırma sonuçları organizasyon yapısı ve iş süreçlerinde dönüşüm yaşayan şirketlerin bu dönemde dijitalleşme ile sürdürülebilir, efektif ve çevik bir stratejiye sahip olacağı kanaatinde buluşması aile işletmeleri açısından dijital yatırımların önemini bir kez daha vurgulamıştır.



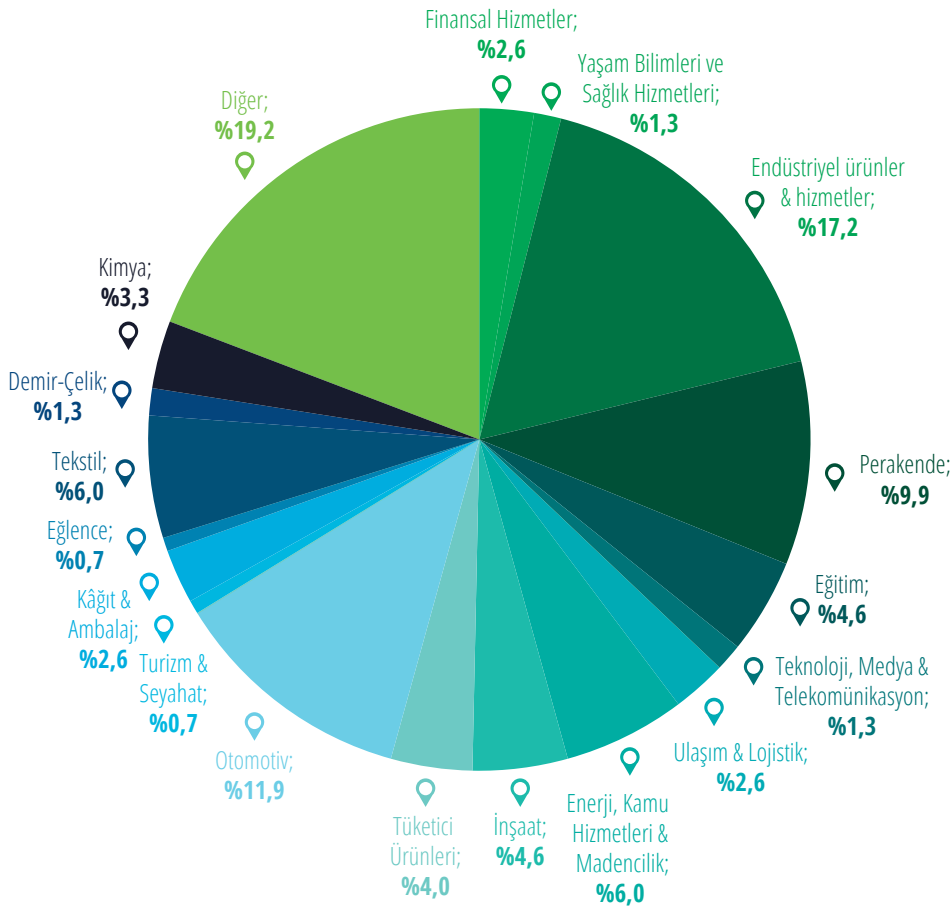




Araştırma ve katılan aile şirketleri hakkında

Araştırma hakkında

COVID-19'un aile şirketlerine etkisini inceleyen bu araştırma 115 aile şirketi üyesi ve 36 profesyonel yönetici tarafından toplamda 151 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.



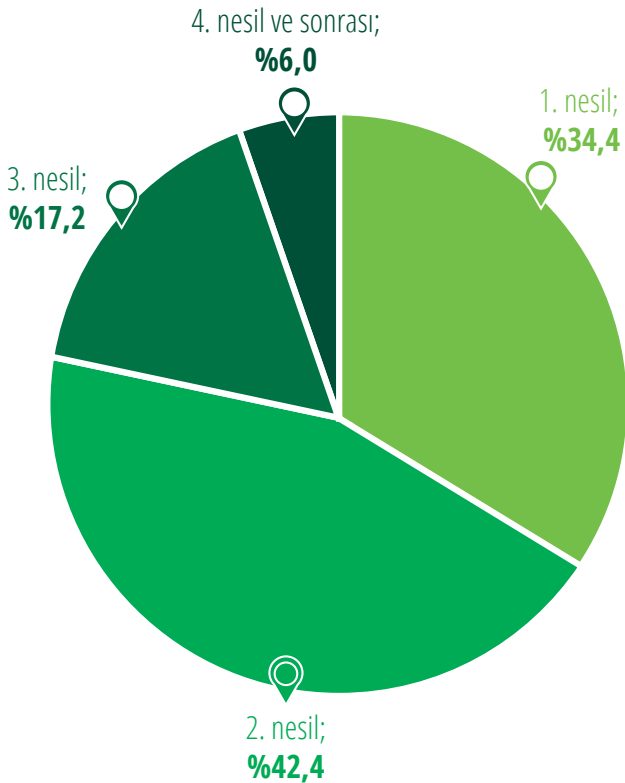
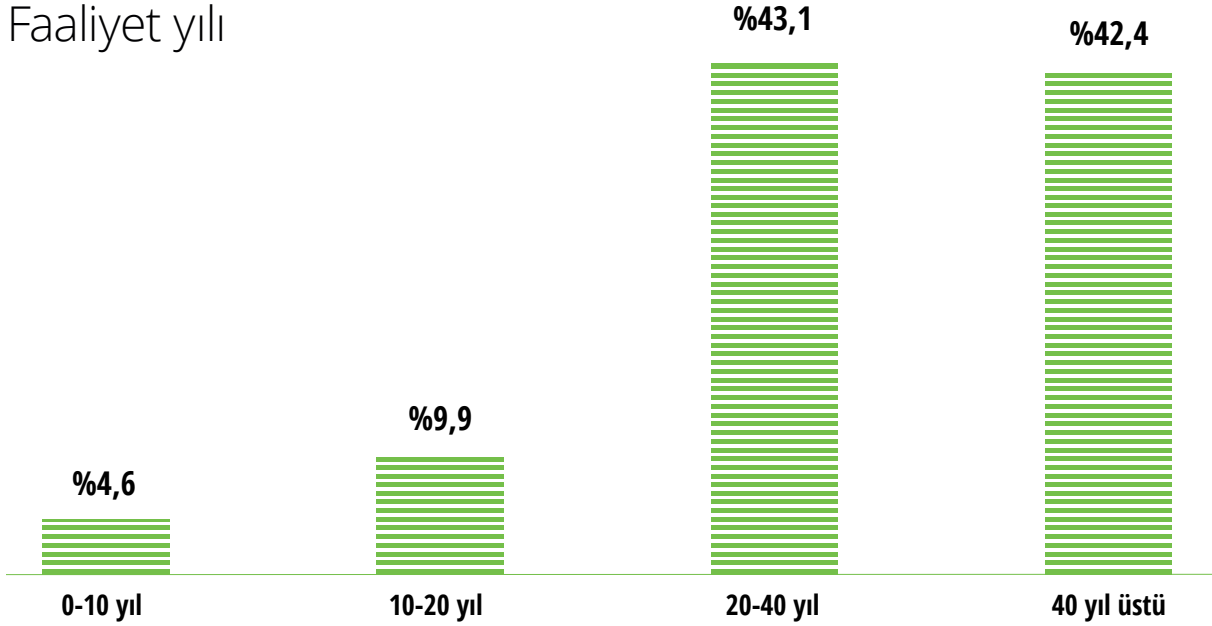
Anket 30'a yakın farklı sektörden aile şirketinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Şirketlerini temsilen görüşlerini paylaşan aile şirketi üyeleri ve profesyonel yöneticilerinin, farklı sektörlerde yer almalarına rağmen pandemiyin yaratmış olduğu değişim ve gelecek beklentileri konusunda bir çok noktada kesiştiği görülmüştür.

Çalışma yöntemi

Bu çalışma aile şirketlerinin COVID-19 pandemisinin şirketlere etkilerinin değerlendirilmesi üzerine tasarlanmıştır. Çalışma, farklı sektörlerden aile şirketleri üyeleri ve profesyonel yöneticilerinin e-posta yoluyla anketi doldurmaya davet edildikleri çevrimiçi panel yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Aile şirketlerinin temel özellikleri

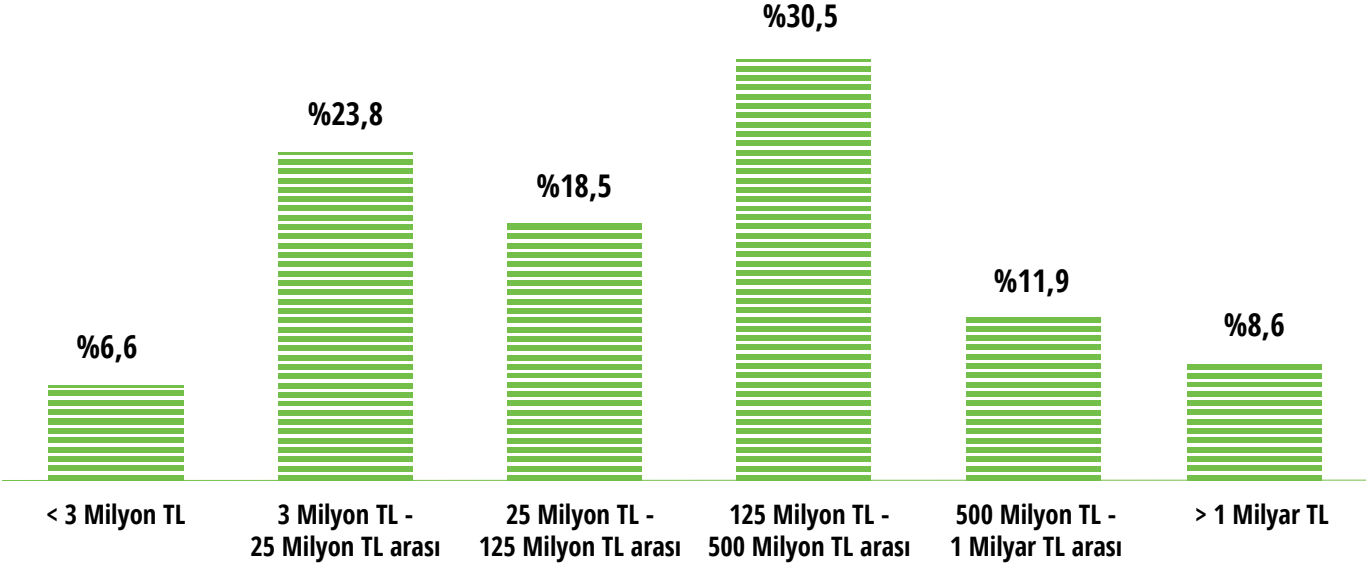
Faaliyet yılı



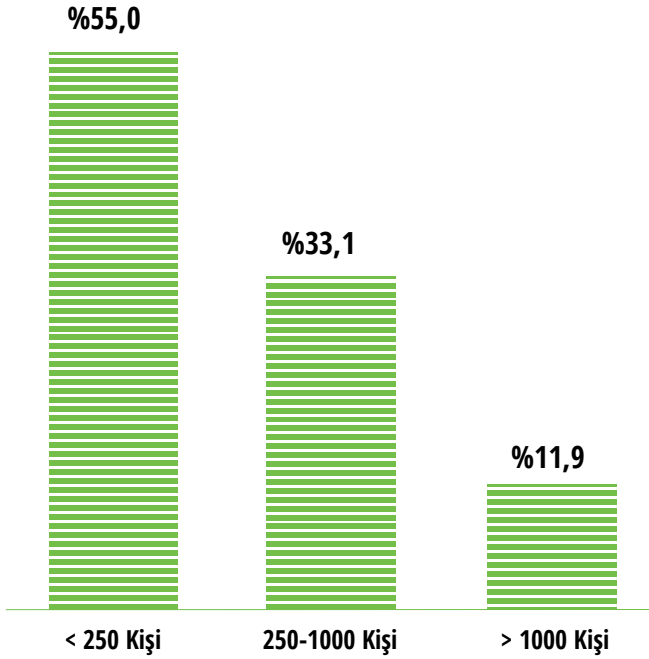
Ankete katılan aile şirketleri değerlendirildiğinde, 20- 40 yıl arası faaliyet gösteren şirketlerin oranı %43,1 ve 40 yılın üzerinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin oranı %42,4 olarak görülmektedir. Faaliyet yılı 20 yılı aşmış şirketler toplu halde değerlendirildiğinde oran %85 olarak ortaya çıkmaktadır ve bu da aslında aile şirketlerinin uzun yıllar faaliyetlerini sürdürme konusundaki başarı ve istikrarını sergilemektedir.

Araştırmaya dahil olan aile şirketlerinin çoğunluğunun 20 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdiği sonucuna ulaşılmasına rağmen bu şirketlerin çoğunluğunun şu anda hala birinci ve ikinci nesil aile üyeleri tarafından yönetildiği görülmektedir. Araştırmanın sonucunda 40 yılı aşkın faaliyet gösteren köklü şirketlerin dörtte üçünün 2. ve 3. nesil tarafından yönetildiği, bunun yanında kuruluşunun ilk 10 yılında olan şirketlerin ise çoğunluğunun kurucu 1. nesil tarafından yönetildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ciro



İstihdam



Araştırmaya katılan aile şirketlerinin yaklaşık yarısını (%48,9) KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ sınıfında yer alan bu şirketlerin %6,6'sı cirosu 3 Milyon TL'den küçük şirketler, %23,8'i cirosu 3- 25 Milyon TL arasında olan şirketler ve %18,5'i cirosu 25-125 Milyon TL arasında olan şirketlerden oluşmaktadır.

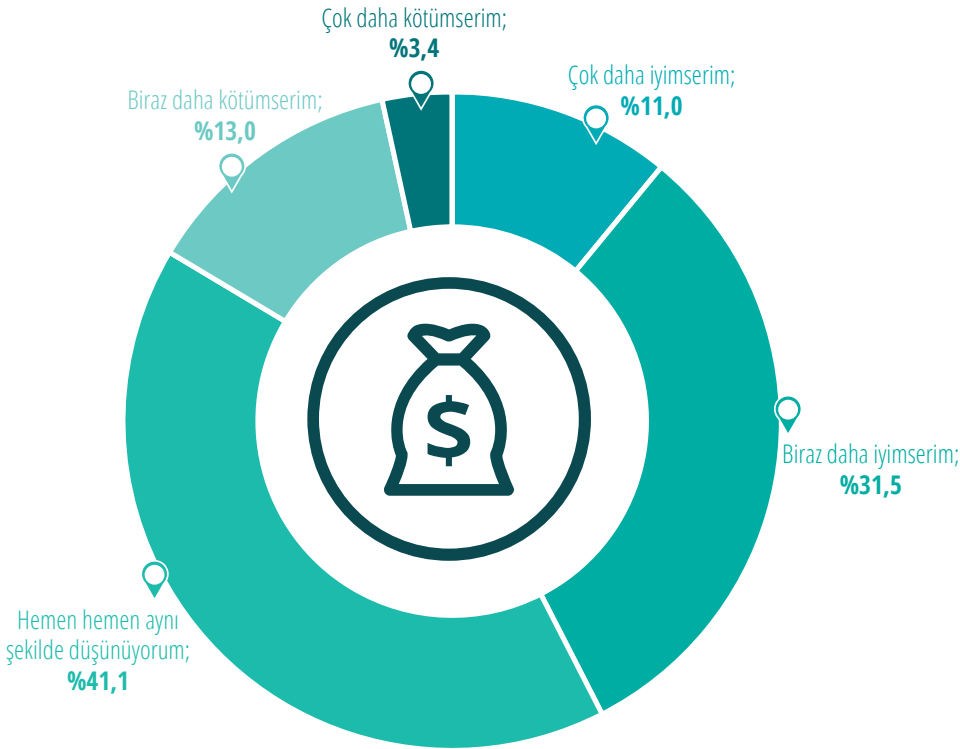
İstihdamın da büyük çoğunluğu (%55) yine araştırmaya katılan ve KOBİ olarak sınıflandırılan şirketler tarafından sağlanmaktadır. Ciroyu 1 Milyar TL'nin ve çalışan sayısı 1000 kişinin üzerinde olan aile şirketlerinin oranı ise %7,2'dir. Bu şirketler sektörleri bakımından incelendiğinde ise öne çıkan sektörlerin tüketici ürünleri, kağıt& ambalaj ve inşaat olduğu sunucuna ulaşılmıştır.



Sonuç değerlendirme

Ekonomik durum ve beklentiler

Finansal gelecek beklentileri

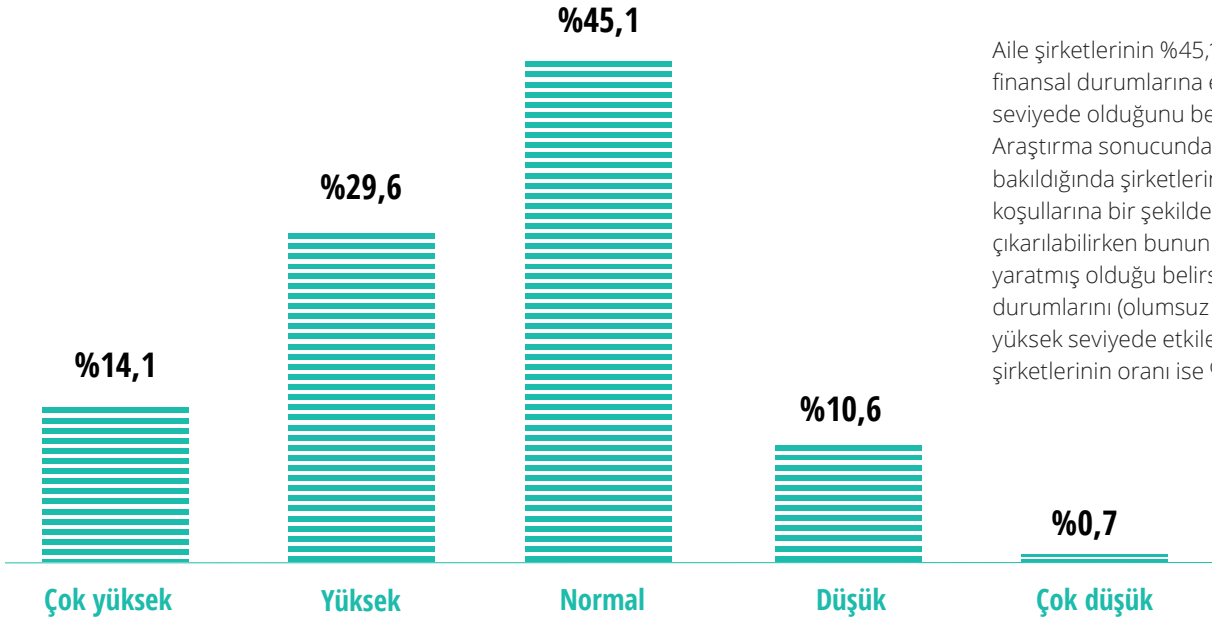


Araştırmaya dahil olan aile şirketleri finansal durumlarını üç ay öncesi ile kıyasladıklarında iyimser bir tablo çizenlerin oranı (%42,5), durumun hemen hemen aynı olduğunu düşünenlerin (%41,1) az bir farkla da olsa önünde yer alıyor.

Finansal gelecekleriyle ilgili durumun zorlayıcılığının devam ettiğini düşünenler ve kötümser bir tablo çizenlerin oranı ise %16,4.

3 ay öncesiyle kıyaslandığında, şirketinizin finansal geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?

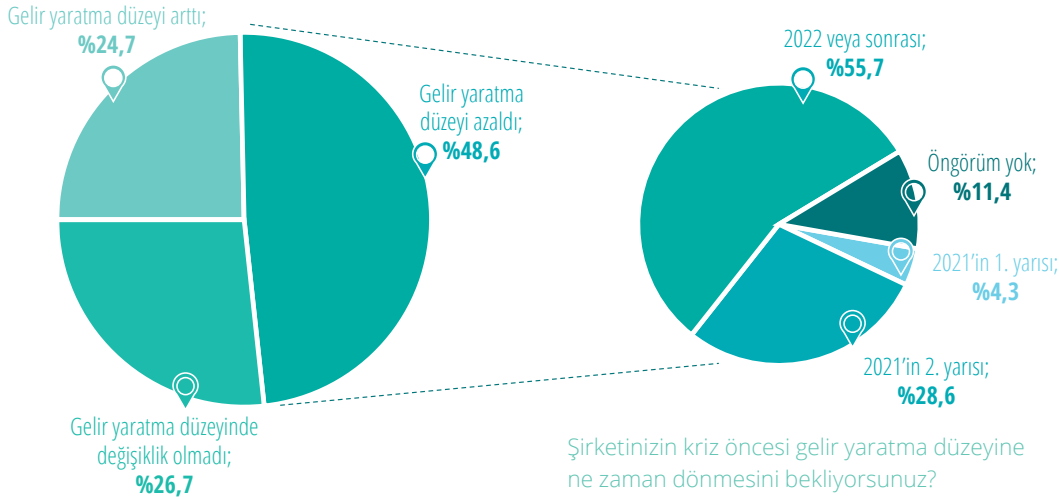
Finansal duruma COVID-19 etkisi



Aile şirketlerinin %45,1'i COVID-19'un finansal durumlarına etkisinin normal seviyede olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonucunda çıkan bu yüksek orana bakıldığında şirketlerin uzun süren pandemi koşullarına bir şekilde adapte olduğu sonucu çıkarılabilirken bunun yanında pandeminin yaratmış olduğu belirsizlik ortamının finansal durumlarını (olumsuz yönde) yüksek ve çok yüksek seviyede etkilediğini belirten aile şirketlerinin oranı ise %43,7 olmuştur.

Şirketinizin finansal durumunda COVID-19'un etkisinin ne seviyede olduğunu düşünmektesiniz?

Gelir yaratma düzeyine COVID-19 etkisi

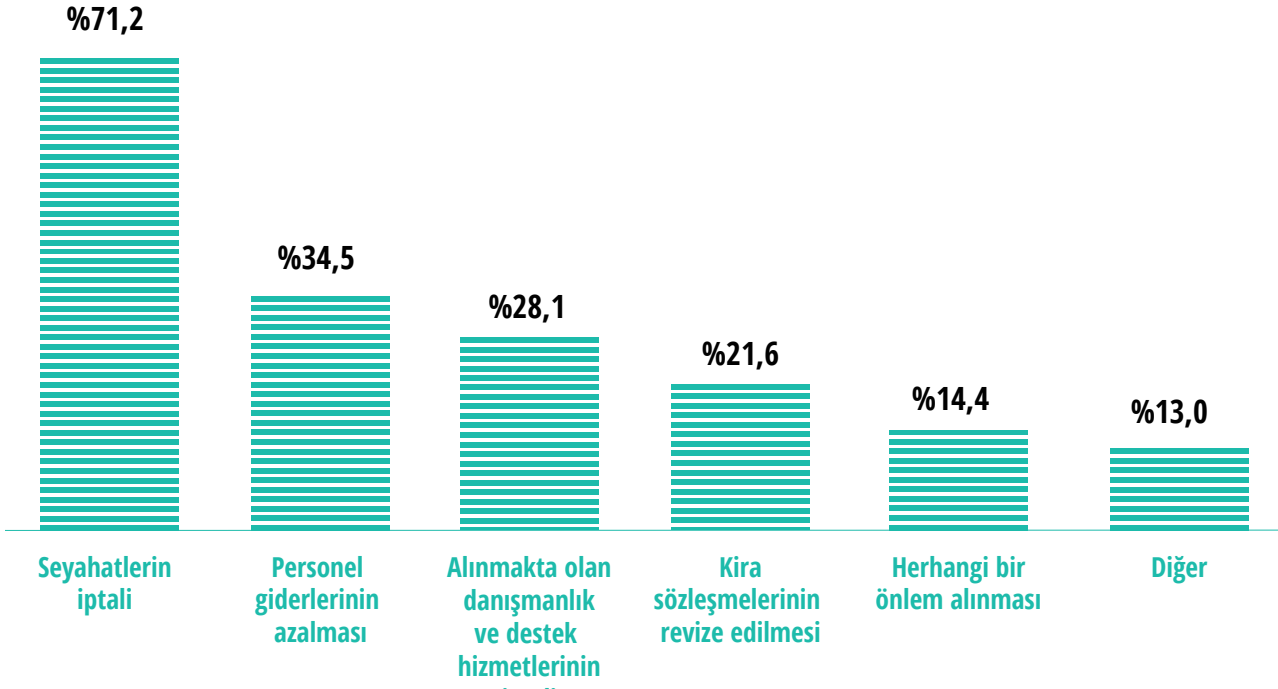


COVID-19'un şirketinizin gelir yaratma düzeyini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

Araştırma sonuçlarına göre pandeminin gelir yaratma düzeylerini arttırdığını belirten aile şirketlerinin oranı %24,7 ve herhangi bir değişiklik olmadığını belirtenler ise %26,7 olmuştur. Fakat gelir yaratma düzeyinin azaldığını belirten şirketlerin oranı %48,6 ile en yüksek değeri göstermektedir.

Gelirlerinde azalma yaşadığını belirten bu şirketlerin yarısından fazlası (%55,7) kriz öncesi konumlarına ancak 2022 ve sonrasında yani uzun vadede döneceklerini düşünmektedir. Eski durumlarına dönme umudunu 2021'in ikinci yarısına bırakanların oranı %28,6 olurken, bulunduğumuz dönem içerisinde kriz öncesi düzeyi yakalayacağını belirtenler oldukça az (%4,3).

Maliyet azaltıcı önlemler



Salgın döneminde maliyetlerinize yönelik ne gibi maliyet azaltıcı önlemler aldınız?

Araştırmaya katılan aile şirketleri COVID-19'un yaratmış olduğu zorlayıcı ortamdan asgari düzeyde etkilenmek için bazı maliyet azaltıcı önlemler almak zorunda kalmıştır. Şirketlerin öncelikli olarak aldıkları önlemlerin başında seyahatlerin iptali gelmektedir. Pandemi sürecinin getirmiş olduğu zorunlu seyahat kısıtlamaları şirketler için maliyetlerini azaltmaları konusunda bir etken olmuştur. Seyahatlerin iptalinin ardından şirketler personel giderlerinin azaltılmasına yönelik çalışan sayısının azaltılması, yan hakların kısıtlanması, ücretli/ücretsiz izin kullanılması gibi önlemler de almayı tercih etmiştir. Bunun yanında maliyetleri azaltmak için alınan diğer önlemler arasında danışmanlık, teknoloji ve eğitim gibi destek hizmetlerinin iptali, kira sözleşmelerinin revize edilmesi, tedbirli satın alma politikaları, yatırımların ertelenmesi ve stok, CAPEX/OPEX kısıtlamaları da yer almaktadır.

Aile şirketlerinin bir kısmı (%14,4) ise herhangi bir önlem alınmadığını belirtirken, bazıları ise artan talebe cevap verebilmek için maliyetlerinde artış yaşandığını belirtmiştir.

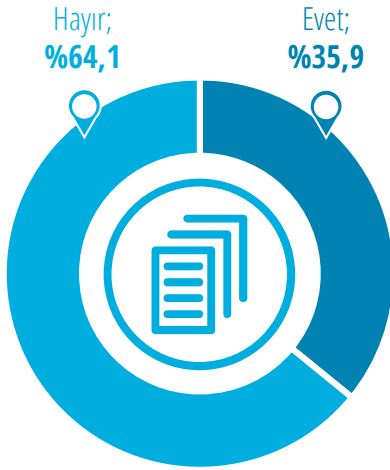


Strateji

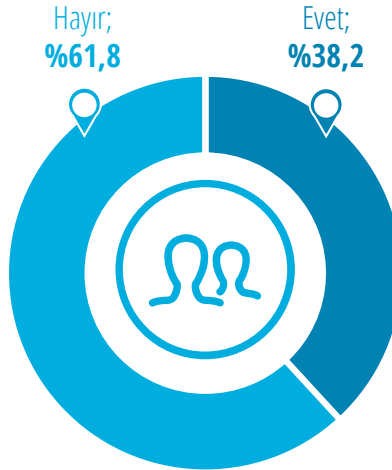
Kriz koşullarına hazırlık durumu

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %64,1'i kriz durumları için hazırlanmış bir iş planlarının bulunmadığını ve yine %61,8 gibi büyük bir çoğunluğun kriz yönetim komitelerinin dahi olmadığını ifade etmişlerdir. Şirketler pandeminin ilk dönemlerinde oldukça zorlanmış olsalar da aldıkları tedbirler ve sürece uygun attıkları adımlar ile duruma adapte olup büyük ölçüde iş sürekliliğini sağlamışlardır.

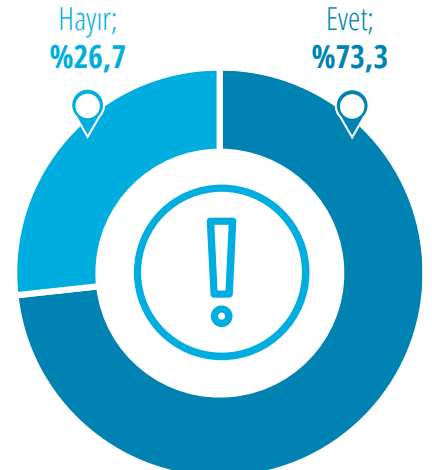
Fakat aniden gelişen, şirketlerin daha önce karşı karşıya kalmadıkları ve tüm dünyayı etkileyen bu kriz sonrası aile şirketleri %73,3 oranında bundan sonra yaşanabilecek krizlere karşı hazırlıklı olmak için iş sürekliliği planı ve kriz yönetimi komitesi kurulmasını planlarına dahil ettiği görülmektedir.



Şirketinizde Covid-19 öncesi kriz durumları için hazırlanmış bir iş sürekliliği planı hazır bulunuyor muydu?



Şirketinizde krizleri yönetmek için oluşturulmuş bir kriz yönetimi komitesi mevcut muydu?



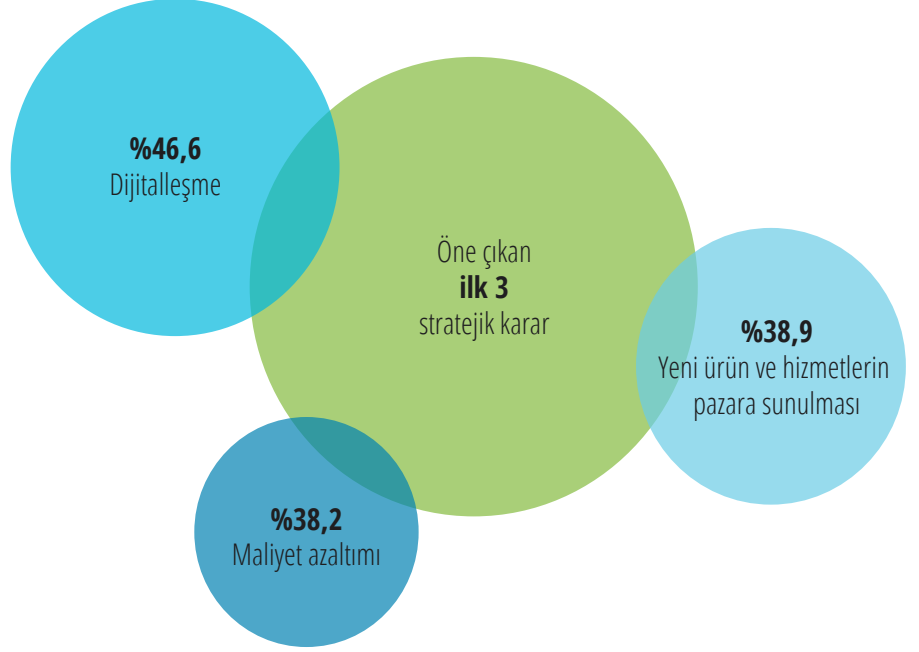
İş sürekliliği planı ve/veya kriz yönetimi komitesi oluşturulmasını planlıyor musunuz?

Öne çıkan stratejik kararlar

Araştırmaya dahil olan aile şirketi üyeleri ve profesyonel yöneticileri şirketleri için dijitalleşmenin (%46,6) stratejilerinin en önemli parçası olduğunu belirtmiştir. Bu dönemde üretimden hizmete, iletişimde eğitime her alanda değişime mecbur kalan şirketler dijitalleşme ile sürdürülebilir, efektif ve çevik bir stratejiye sahip olacağı kanaatinde bulunmaktadır.

Öne çıkan ilk üç stratejik karardan ikincisi %38,9 oranında yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulması olmuştur. İkinci sırada yer alan bu strateji bileşeni aslında şirketlerin pandemi sürecine adapte olduklarını ve bu durumu avantaja çevirmek için yeni atılımlar peşinde olduklarını göstermektedir.

Stratejik kararların üçüncü ayağında maliyet azaltımı yer almıştır. Yaşanan ekonomik belirsizlikler kaynaklı şirketler maliyetleri kontrol altında tutmanın da stratejinin bir parçası olması gerektiği görüşünü paylaşmaktadır.

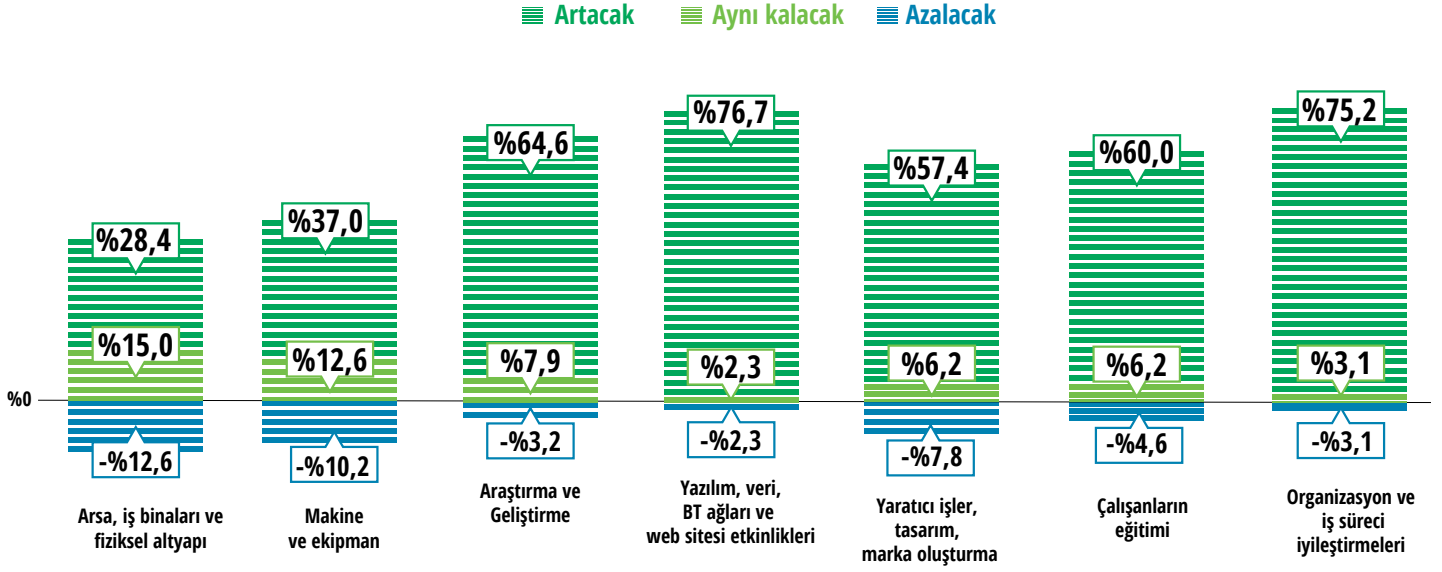


Stratejik kararlardan hangi ilk üçü gelecek 12 ay için şirketiniz için öncelikli olacaktır?



İnovasyon

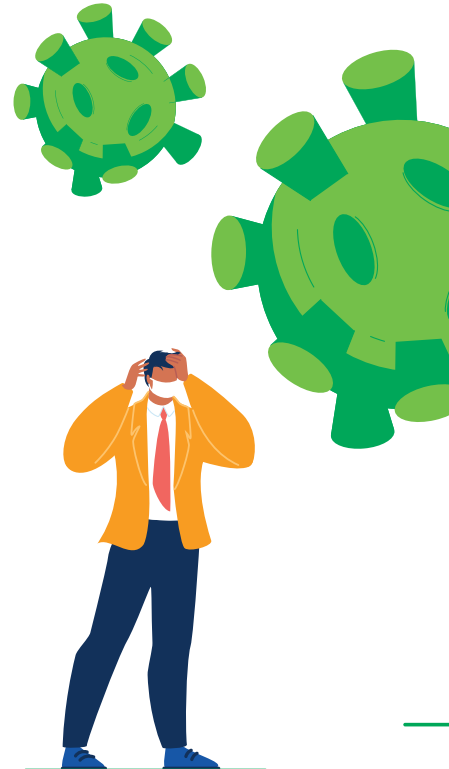
Yatırımların geleceği



COVID-19 salgınından önceki durum ile kıyaslandığında önümüzdeki 12 ay içinde şirketinizin yatırımlarının aşağıdaki alanlarda nasıl değişeceğini öngörüyorsunuz?

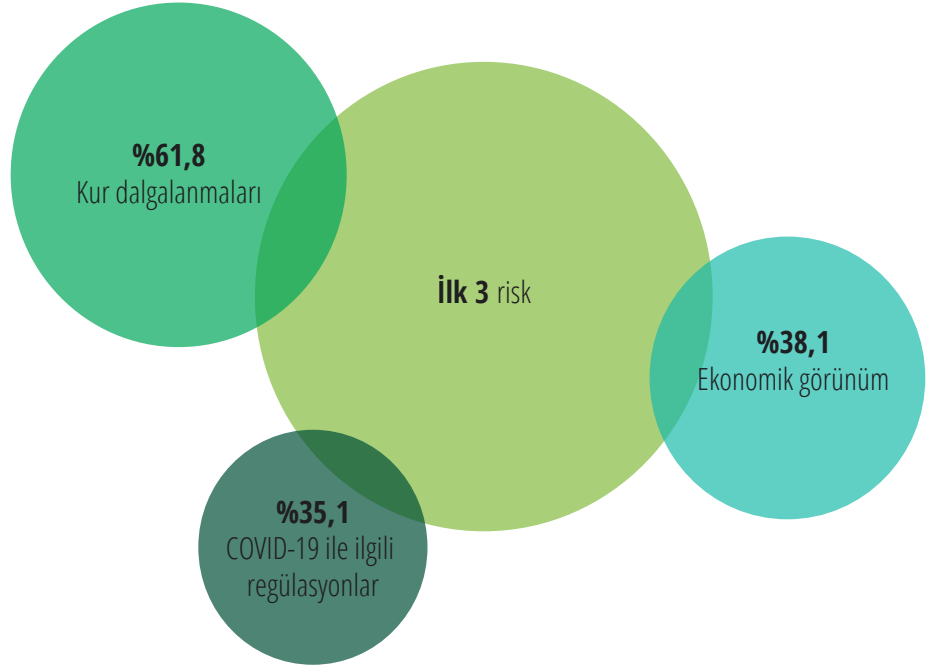
Genel olarak sonuçlara bakıldığında aile şirketleri yatırım konusunda istekli bir tablo çizmiştir. Pandeminin şirketler için fark yaratan konusunun dijitalleşme olduğu araştırma sonuçlarında da ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %60,3'ü dijitalleşme yatırımlarını arttırdığını ve %34,4'ü yatırımlarında herhangi bir değişiklik yapmadıklarını belirtmiştir.

Dijitalleşme temelli olarak öne çıkan başlıklar BT ve Ar-Ge yatırımları olurken, organizasyon ve iş süreci iyileştirmeleri ve ayrıca çalışan eğitiminin de yatırım gerektiren diğer önemli alanlar olduğu ortaya çıkmıştır. Koşullara adapte olmanın yanı sıra yaratıcı işler ve yeni bir marka oluşturmanın da fark yaratacağını düşünen şirketler bu alanda da yatırım planları hedeflemektedir. Yatırım yapılması konusunda en geride kalan başlık ise maddi varlıklara (arsa, iş binaları, fiziksel altyapı) yapılacak yatırımlar olmuştur.



Risk oluşturabilecek faktörler

Aile şirketlerinin önümüzdeki bir sene içerisinde en riskli bulunduğu konuların ilk sırasında ve yüzde ellinin üzerindeki %61,8'lik oranıyla kur dalgalanmaları gelmektedir. Pandeminin sebep ekonomik belirsizlik ortamı ise risk oluşturacak faktörlerden ikincisi olmuştur. Bunların yanında farklı sektörler için uygulanan farklı regülasyonlar da şirketler için bir risk faktörü olarak görülmektedir. Alım gücüne bağlı olarak iç ve dış talebin azalması riski, jeopolitik riskler de şirketlerin önümüzdeki dönemde dikkat edeceğini belirttiği konulardan bazılarıdır.

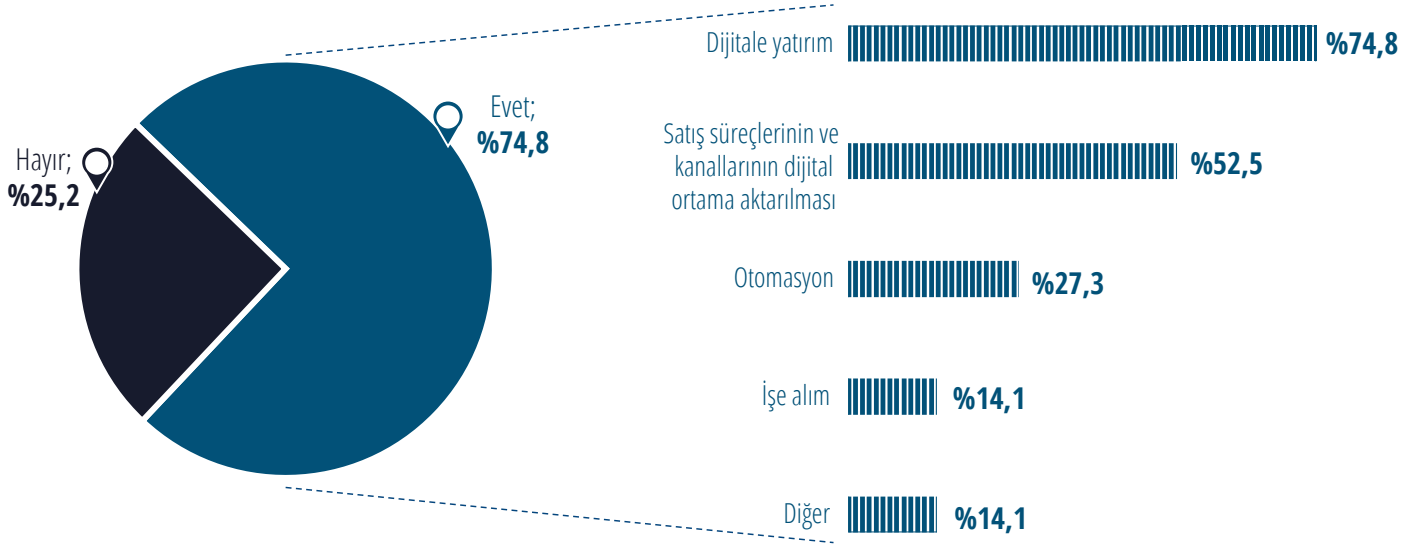


Önümüzdeki 12 ay için aşağıdaki faktörlerden hangi üçü şirketiniz için risk oluşturacaktır?



COVID-19 sonrası

Organizasyon yapısı ve iş süreçlerinde yaşanan dönüşümler



COVID-19'un şirketinizin gelir yaratma düzeyini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

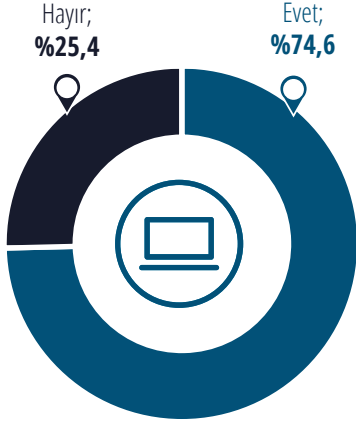
Yaşanan değişimler hangi alanlarda gerçekleşti?

Aile şirketi temsilcilerinin %74,8'i COVID-19'un organizasyon yapılarında ve iş süreçlerinde dönüşüm yaşandığını belirtmiştir.

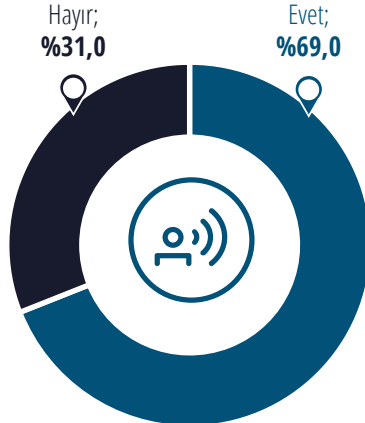
Meydana gelen değişim alanlarından en yüksek orandaki başlıkların; dijitale yatırım, süreçlerin ve kanalların dijitalleşmesi, otomasyon olarak yine dijitalleşme ile ilgili olduğu görülmüştür.



Uzaktan çalışma ve iletişim



Şirketinizin dijital altyapısı uzaktan çalışma modeline uygun muydu?

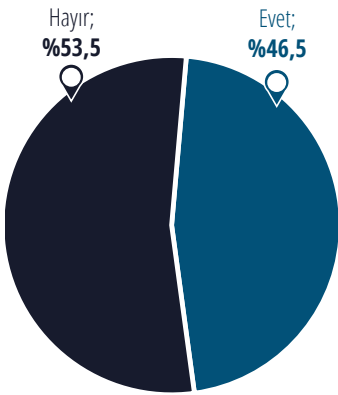


Bu dönemde yeni bir iletişim stratejisi geliştirdiniz mi?

Araştırma sonucunda aile şirketlerinin %74,6 oranında altyapılarının uzaktan çalışma modeline uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Büyük orandaki aile şirketinin sahip olduğu bu özelliğin pandemi döneminde şirketlere esneklik sağladığı ve iş akışı konusunda şirketleri rahatlattığı değerlendirilmiştir.

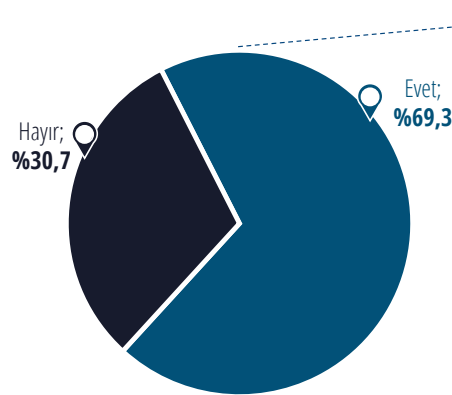
Bunun yanında katılımcılar yine yüksek oranda pandemi koşullarında yeni bir iletişim stratejisi geliştirdiklerini belirtmiştir. COVID-19 ortamı tüketici davranışlarını ve tercihlerini ayrıca çalışan, yatırımcı ve tedarikçi ilişkilerini de etkilediğinden bu paydaşlarla kurulacak iletişim stratejisinin değişmesi ve yeni bir yol belirlenmesi iş sürekliliği açısından da şirketler için kritik olmuştur.

İş modellerinde değişiklikler



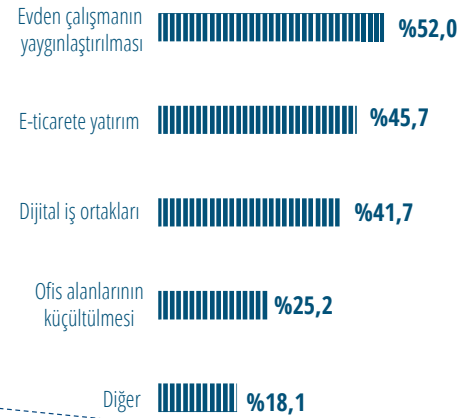
Salgın sonrasında karar mekanizmalarında ve yönetim şeklinde değişiklik yapmayı değerlendirdiniz mi?

Salgın sonrası dönem değerlendirildiğinde karar mekanizmaları ve yönetim şeklinde değişiklik yapmayı düşünmeyen aile şirketlerinin, değişikliği gerekli görenlerden sadece %7 daha fazla.



Salgın sonrasında iş modelinizde değişiklik yapmayı değerlendirdiniz mi?

İş modellerinde yapılacak değişikliklere bakıldığında ise değişiklik yapmayı düşünen şirketlerin oranının çok daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. İş modellerinde değişiklik yapmayı düşünen şirketlerin yarısından fazlası (%52) pandemi döneminde tercih değil neredeyse zorunluluk haline gelmiş olan evden çalışmanın kalıcı olmasını düşünüyor. Buna bağlı olarak ofis alanlarını küçültmeyi düşünen şirketler de mevcut.

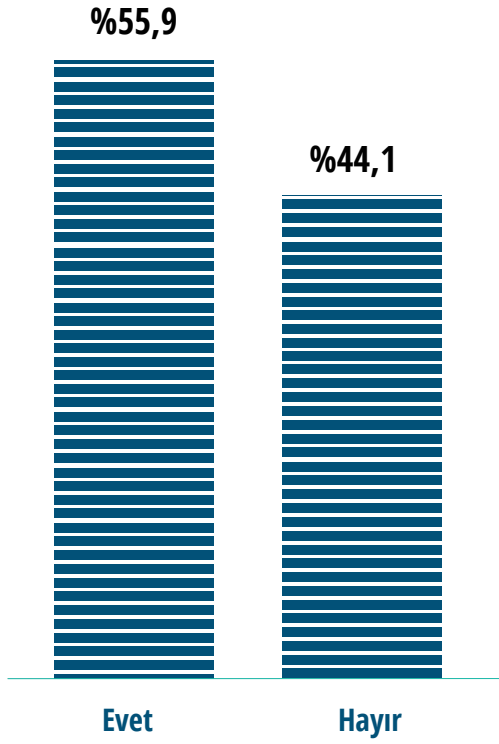


Değişiklik yapmayı değerlendirdiğiniz alanlar nelerdir?

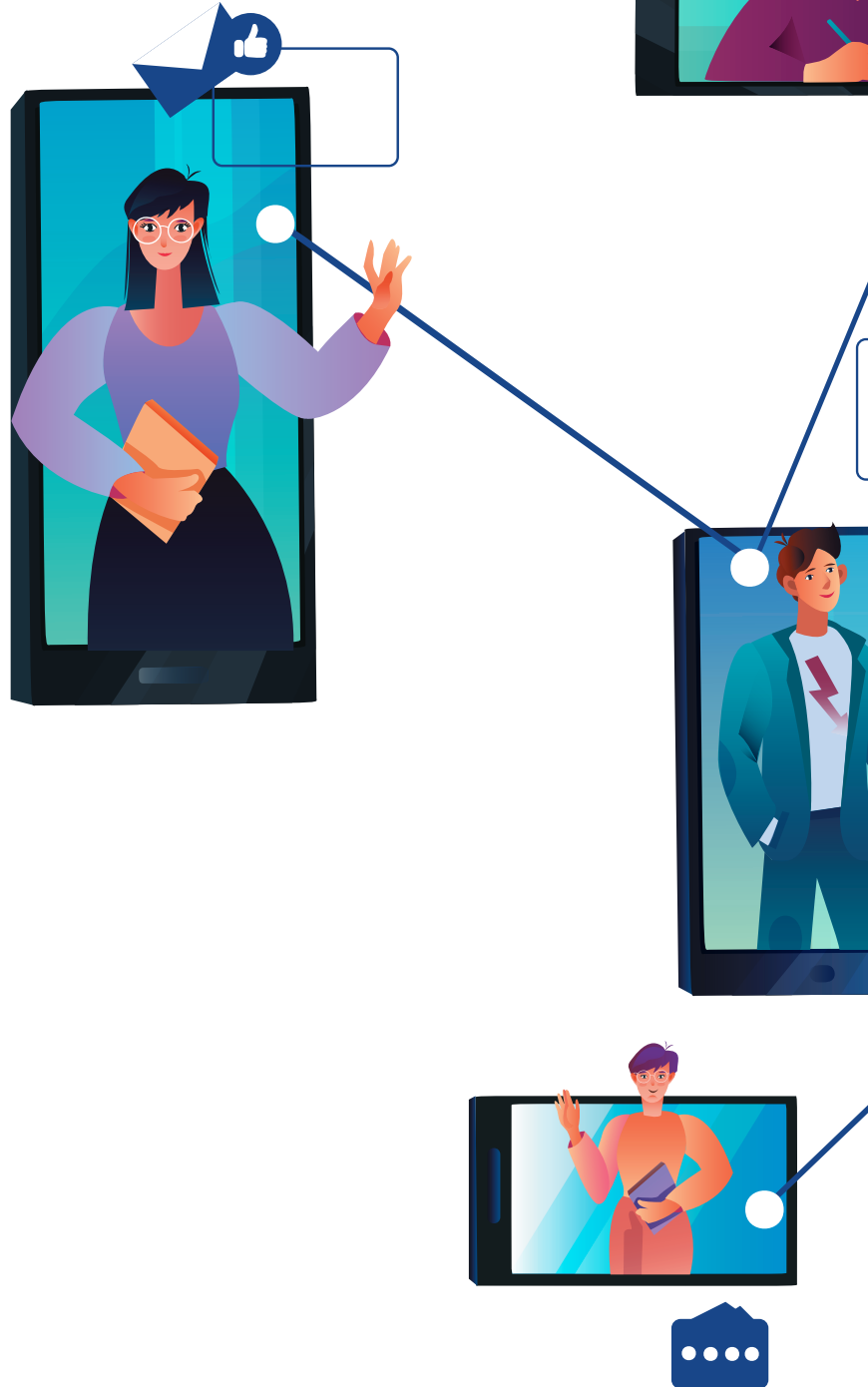
E-ticaret ve dijital iş ortaklıklarının da iş modellerinin dönüşümünde etkili olacağı belirten aile şirketleri bu sayede aslında duruma adapte olma aşamasından fark yaratarak avantaj sağlama ve sektörlerinde öncü adımlar atma gayelerini de göstermektedir.

Kontrol ve denetim faaliyetlerinde yapılandırma

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %55,9'u pandeminin yaratmış olduğu etkinin ölçülmesi ve objektif bir şekilde değerlendirmesinin yapılabilmesi için kontrol ve denetim faaliyetlerinin artırılması ya da yapılandırılması ihtiyacı olduğunu belirtmektedir.



COVID-19 ile birlikte şirketinizde kontrol / denetim faaliyetlerinin artırılması / yapılandırılması ihtiyacını hissettiniz mi?



İletişim:



Ali Çiçekli

Denetim Hizmetleri Lideri
Deloitte Türkiye
acicekli@deloitte.com

Ayşe Sencoğlu

Aile Şirketleri Lideri
Deloitte Türkiye
asencoğlu@deloitte.com

Selçuk Ürkmez

Denetim Hizmetleri Ortağı
Deloitte Türkiye
surkmez@deloitte.com

Lerzan Nalbanoğlu

DL Avukatlık Bürosu Ortağı
Deloitte Türkiye
lnalbantoglu@dlhukuk.com

İlkay Çakır

Pazarlama ve Araştırmalar Kıdemli Uzmanı
Deloitte Türkiye
icakir@deloitte.com

Tekin Urhan

TAİDER Yönetim Kurulu Üyesi
tekinurhan@cryocan.com

Başak Kurtoğlu

TAİDER Üye İlişkileri Komite Başkanı
basakkurtoglu@shoecity.com.tr

Kaan Kiziroğlu

TAİDER Üyesi
kaan.kiziroglu@servo-capital.com

Selen Toron

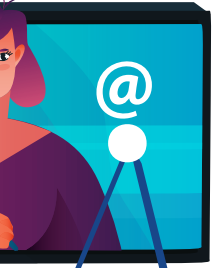
TAİDER Direktörü
s.toron@taider.org.tr

Ece Süvarioğlu

TAİDER Direktör Yardımcısı
e.demirbuker@taider.org.tr

info@taider.org.tr

0533 084 3587



Deloitte.



www.deloitte.com.tr

www.taider.org.tr

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 330.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya [Facebook](#), [LinkedIn](#) ya da [Twitter](#) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2021. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.

TAİDER Aile İşletmeleri Derneği, ülkemiz aile işletmelerinin yüksek performanslı, uluslararası yönetim ilkelerine sahip, ülkemize değer yaratan ve sürdürülebilir kurumlar haline gelmelerine destek veren, üyelerinin en iyi uygulamaları ve çözüm gerektiren sorunları deneyimlerini katarak paylaşabilecekleri, dünyanın önde gelen aile şirketleri ile iletişim kurabilecekleri ve gelecek nesillerini geliştirebilecekleri, alanında önder tek sivil toplum örgütüdür.

Türkiye'deki aile işletmelerinin nesiller boyu gelişmesi, ülkemiz ekonomisinin daha güçlü ve sürdürülebilir büyümesine destek olmak amacıyla 2012 yılında İzmir'de kurulmuştur. Bugün Türkiye'nin her bölgesinden 214 aile şirketi ve 716 aile üyesi ile TAİDER varlık sebebine bağlı olarak belirlediği hedeflerini gerçekleştirmek üzere kuruluşundan bugüne pek çok proje ve etkinlik yürütmektedir.

TAİDER aynı zamanda uluslararası platformda şirketlerinin oluşturduğu İsviçre merkezli Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (Family Business Network International) Türkiye paydaşdır. 65 ülkede 15.000 aile şirketi üyesinin bulunduğu 4.000 aile şirketine oluşan bir topluluk olan FBN'de TAİDER üyeleri Türkiye'yi temsil etmektedirler.

© 2021. Daha fazla bilgi için TAİDER Aile İşletmeleri Derneği (www.taider.org.tr) ile iletişime geçiniz.